

انموذج مقترن لتقويم أداء إدارة المخاطر في ظل التكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة - بحث تطبيقي في معمل سمنت الكوفة وسمنت بابل

A proposed model for evaluating the performance of risk management in light of the integration between the COSO framework and the balanced scorecard -Applied research in Kufa Cement and Babylon Cement factories-

ا.د. شاكر عبد الكري姆 هادي البلداوي

Shaker Abdul Kareem Hadi Al-Baldawi
shakerbldawia62@uomustansriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية

Administration and Economics College
Mustansiriyah University

م.م. احمد ناصر عباس الدعامي

Ahmed Nasser Abbas Al-Daami
ahmed.naser@uokerbala.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

Administration and Economics College
Kerbala University

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى وضع وتطبيق انموذج مقترن للتكامل بين اطار (COSO المحدث) وبطاقة العلامات المتوازنة والذي من شأنه ان يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر. وقد جرى تطبيق هذا البحث في معملين من معاملات الشركة العامة لسمنت الكوفة/ معاونية الجنوبية، والمتمثلين بمعمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل. وقد أظهرت النتائج بان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في عينة البحث. اما التوصيات التي قدمها البحث فهي ضرورة دعم تطبيق الانموذج المقترن الموضوع في هذه الدراسة في معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل على وجه الخصوص والشركات الصناعية العراقية على وجه العموم لما له من دور من ناحية تعزيز وزيادة فاعلية ادارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تقويم الأداء الاستراتيجي، اطار ادارة المخاطر المؤسسية COSO:ERM، بطاقة العلامات المتوازنة . BSC

Abstract: This research aims to develop and apply a proposed model for integration between the (updated COSO) framework and the balanced scorecard, which would contribute to evaluating the performance of risk management. This research was applied in two factories of the Iraqi General Company for Cement/Southern Cooperative, namely the Kufa Cement factory and the Babylon Cement factory. The results showed that the integration between the updated COSO framework and the BSC contributes to evaluating the performance of risk management in the research sample. The most important recommendations presented by the research are the necessity of supporting the application of the proposed model presented in this study in Kufa Cement factory and Babylon Cement factory in particular and Iraqi industrial companies in general, due to its role in enhancing and increasing the effectiveness of risk management.

Keywords: Risk management, Strategic performance evaluation, Enterprise Risk Management Framework COSO:ERM, Balanced Scorecard.

1. المقدمة

ان التطورات الكبيرة التي حدثت في الوحدات الاقتصادية من ناحية الحجم واتساع الانشطة الاقتصادية كرد فعل للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال وابرزها المنافسة الشديدة، التقدم التكنولوجي، وغيرها وما ترتب على ذلك من تزايد المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية والتي انعكست سلباً على مجالات متعددة أهمها تقويم الاداء الاستراتيجي لتلك الوحدات، مما ادى إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لإصدار قواعد وقوانين وتعليمات لتوجيه ومتابعة الوحدات الاقتصادية خاصة في ظل تطبيق ادارة مخاطر والتي ولدت الحاجة الى تطبيق اطر رقابية حديثة تعنى بإدارة المخاطر واهماها هو اطار (COSO:ERM) المحدث بنسخته لعام 2017 الذي يصف أفضل تطبيقات او ممارسات إدارة المخاطر على نحو فاعل، اذ إن هذا الاطار يستند على خمسة مكونات أساسية لإدارة المخاطر وتتضمن تلك المكونات عشرون مبدأ، وهذه المكونات تساعد الوحدات الاقتصادية في بناء اطار يساعد في فرض اجراءات إدارية من شأنها ان تعزز قدرة الوحدات الاقتصادية على تحقيق اهدافها المتعلقة بإدارة مخاطرها، وبالنتيجة فان الامر يستلزم تقويم اداء الوحدات من زاوية ادارتها لمخاطرها وتطبيق احدى تقنيات المحاسبة الادارية التي تستعمل في هذا المجال والمتمثلة ببطاقة العلامات المتوازنة، وعليه يمكن القول ان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة من شأنه ان يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر. وعليه فقد جاءت فكرة هذا البحث لتحول حول نقطة اساسية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة تعاني من عدم وجود منهجية متكاملة لتطبيق إدارة المخاطر والاطر التي تحكمها في ظل ما تشهده بيئة الاعمال من تطورات كبيرة فضلاً عن افتقار تلك

الوحدات لتطبيق تفنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقويم الاداء الاستراتيجي من زاوية ادارتها لها المخاطر. واعتماداً على المشكلة اعلاه يحاول الباحث التحقق من الفرضية الآتية : ان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية. وعليه، لتحقيق ذلك سوف يتضمن البحث منهجه البحث والجانب المفاهيمي النظري والجانب التطبيقي للبحث واخيراً الاستنتاجات التي توصل لها البحث والتوصيات التي قدّمتها.

2. منهجية البحث

مشكلة البحث 1.2

ان ما تشهده بيئه الاعمال المعاصرة من تطورات متسرعة أبرزها التقدم التقني والمنافسة الشديدة وغيرها قد أدت إلى زيادة تعرض الوحدات الاقتصادية للمخاطر وبالتالي ضرورة تحديد تلك المخاطر وإدارتها ومحاولة تجنبها أو تقليلها ضمن الاطر التي يتم تطبيقها بهذا الشأن، فضلاً عن ان تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم المحاسبة التقليدية قد يكون غير فعال اذا ما اريد تقويم أداء إدارة مخاطر فيها، وعليه فان المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطه اساسية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة وعينة البحث المتمثلة بمعمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل بصورة خاصة تعاني من عدم وجود منهجهية متكاملة لتطبيق ادارة المخاطر والاطر التي تحكمها في ظل ما تشهده تلك الوحدات من تطورات كبيرة.

2.2 اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، فإن البحث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

1. بيان اوجه التكامل بين اطار(COSO المحدث) وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودوره في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية.
 2. بيان اوجه التكامل بين اطار(COSO المحدث) وتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والذي يسهم في تعزيز ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية.
 3. وضع وتطبيق انموذج مقترن للتكامل بين اطار (COSO المحدث) وبطاقة العلامات المتوازنة والذي من شأنه ان يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية.

3.2 أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث في تركيزه على أهمية تطبيق اطار COSO المحدث كاطار مرجعي متكامل لإدارة المخاطر فضلاً عن أهمية بطاقة العلامات المتوازنة لتقدير اداء ادارة المخاطر في عملية تكميلية مع اطار COSO المحدث وما يشكله تطبيق منهجهية هذا التكامل في عينة البحث من دور في مساعدة الادارة العليا في توفير مؤشرات لقياس الاداء الاستراتيجي لإدارة المخاطر وتحسين قدرة الادارة على فهم الاداء الحالي ومحاولة تطويره.

4.2 فرضية البحث

اعتماداً على المشكلة يحاول الباحث إثبات أو دحض الفرضية الآتية :

- ان التكامل بين اطار COSO المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهمن في تقويم اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية عينة البحث.

5.2 محددات البحث:

المحدّدات المكانية: جرى اختيار شركة من شركات القطاع الصناعي العراقي ممثّلةً بالشركة العامة للسمّنت العراقيّة/ معاونية الجنوبيّة لتمثّل مجتمع البحث كون القطاع الصناعي من القطاعات المهمة للاقتصاد الوطني والذّي يضم العدّيد من الأنشطة التي لها الأثّر الكبّير في الحياة الاقتصاديّة، بالإضافة إلى تميّز صناعة السّمنت بتّنوّع وتعديّل مخاطرها. وبالتالي سيتم اختيار عينة البحث من هذا المجتمع ممثّلةً بمعملي سّمنت الكوفة وسمّنت بايل.

- 2- المحددات الزمانية: سيتم الاعتماد على بيانات عام (2022-2023) لغرض انجاز ما يهدف إليه البحث.

6.2 منهج البحث :

سوف يتم انجاز البحث باستخدام منهجين وكالاتي:

1. **المنهج الاستباطي:** يتم ذلك من خلال الاستعانة بالمصادر والدوريات والمراجع المختلفة العربية والاجنبية فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت). وكذلك استباط الانموذج المقترن للتكامل بين اطار COSO المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقدير اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية.

2. **المنهج الاستقرائي** : في ظل هذا المنهج سوف يتم الاعتماد على وسائل متعددة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واهماها المعيشة والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية إذ يتم القيام بهذه المقابلات للحصول على المعلومات الازمة لإنتمام البحث، وتنسق وحل المشكلات والغرض الذي يواجه الباحث في الجانب التطبيقي من البحث.

الجانب النظري للبحث

1.3 المركبات المعرفية لإدارة المخاطر

1.1.3 مفهوم وتعريف المخاطر وادارتها

يمثل الخطر: مزيج من احتمال وقوع حدث وت DAMAGE)، وان تلك النتائج تتراوح بين الايجابية والسلبية او انحرافا عن المتوقع (Ripley, 2020: 16). اما معهد المحاسبين الاداريين (IMA) فقد اشار بان المخاطر هي: حدث او اجراء يحول دون تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها (Walker & Shenkir, 2018:31). اما من ناحية تعريف المخاطر فقد عرفتها لجنة COSO

على أنها: عدم تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية نتيجة للعوامل الخارجية والداخلية بالإضافة إلى الضغوط والقوى التي تؤثر في الوحدات الاقتصادية الذي يؤثر بالمحصلة في بقاءها وربحيتها <https://www.coso.org/>. وقد عرفها إطار (COSO:2017) بأنها: احتمال وقوع أحداث يكون لها تأثير في الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، ويتضمن ذلك كل من الآثار السلبية والآثار الإيجابية. في حين يعرف (Wiener et al., 2022:44) الخطر بأنه: احتمال لا تسير الأمور كما توقعها أو كما نأملها، وبابنا سنتكلد نوعاً من الخسارة أو نتائج أخرى دون المستوى الأمثل.

ويرى الباحثان أن يتم تعريف المخاطر بأنها: أي شيء يحتمل أن يؤثر في تحقيق أهداف الفرد أو الوحدات الاقتصادية أو الحكومات أو غيرهم، مع قطع النظر عن كون التأثير سلبياً كان أو إيجابياً، يتم قبوله أو تجنبه أو مشاركته مع الآخرين.

إدارة المخاطر: مفهوم وتعريف إدارة المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية

تمثل إدارة المخاطر: عملية تتضمن قياس والإشراف على جميع مخاطر الأعمال على مستوى الوحدة الاقتصادية. وهي تدور حول التنفيذ الملحوظ لأحكام قياس المخاطر وتوجيه المخاطر (Thomas, 2017: 1). كما أن منظمة ISO أشارت بأن إلى إدارة المخاطر من خلال معيارها الدولي (ISO,31000:2018:2018), بأنها: الأنشطة المنسقة لتوجيهه ومراقبة الوحدة فيما يتعلق بالمخاطر (ISO,2018). أما فيما يتعلق بتعريف إدارة المخاطر معهد إدارة المخاطر IRM فإنه يعرف إدارة المخاطر بأنها: عملية فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها للتأكد من تحقيق الوحدات الاقتصادية لأهدافها، وعليه يجب أن تكون إدارة المخاطر متناسبة مع درجة تعقيد ونوع الوحدة الاقتصادية المعنية (Aven and Thekdi, 2020: 18). ويعرف (Theirm, 2020: 18) إدارة المخاطر بأنها: عملية تشمل جميع التدابير والأنشطة التي يتم تنفيذها لإدارة المخاطر وموازنة التطورات واستكشاف الفرص من ناحية، وتجنب الخسائر والحوادث والكوارث من ناحية أخرى. وينذكر (Olson & Wu, 2023: 15) بأن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتقدير المخاطر، يتبعه اختيار استراتيجية لإدارتها، ومن ثم تتنفيذ تلك الاستراتيجية، ورصد المخاطر والتخفيف من حدتها.

اما ادارة المخاطر المؤسسية فقد اشارت لجنة المنظمات الراعية (Coso) بأنها: عملية ينفذها مجلس إدارة المنشأة والإدارة وغيرهم من الموظفين، ويتم تطبيقها في وضع الإستراتيجية وعبر المؤسسة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المنشأة وإدارة المخاطر لتكون في حدود تقبلها للمخاطر، لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشأة (Coso, 2004). في حين يشير (Hampton, 2015: 19) أن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية هو : نظام شامل ومقعد يتعلق بالمجالات الرئيسية للشركة. ووفقاً لإطار عمل ERM: COSO، يتم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية على النحو التالي: الثقافة والقرارات والمارسات، التي تتكامل مع وضع الإستراتيجية وتنفيذها، والتي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة المخاطر في إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها (COSO 2017: 10). ويعرف (Mugerman & Yoel, 2024: 272) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها: تقنية تستخدمها الشركات والمؤسسات العامة على حد سواء من أجل التعامل مع العديد من المخاطر المختلفة التي تواجهها.

ويرى الباحث ان يتم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأنها: عملية تتضمن أنشطة تتميز بالتنسيق العالي على مستوى الوحدة الاقتصادية تمكنها من تحديد جميع المخاطر التي يمكن ان تتحول دون تحقيقها لأهدافها متبرعة بتقدير تلك المخاطر وإدارتها بفعالية وكفاءة واحيراً الابلاغ عنها من أجل خلق قيمة للشركة.

2.1.3 إدارة المخاطر المؤسسية في COSO – التكامل مع الإستراتيجية والأداء (إطار لإدارة المخاطر الاستراتيجية (SRM

نشرت COSO إرشادات إضافية لإدارة المخاطر المؤسسية حول العديد من المواضيع بما في ذلك الرغبة في المخاطرة، ومراقبة المخاطر من قبل مجلس الإدارة، وتقييم المخاطر. في عام 2017، نشرت COSO إرشادات إضافية حول إدارة المخاطر المؤسسية وكيف يمكن دمجها مع الإستراتيجية والأداء. إذ يحتوي إطار COSO ERM: 2017 على خصائص إدارية، إذ يمكن ان نصفه بأنه إطار لإدارة المخاطر الاستراتيجية SRM على خمسة مكونات مترابطة كما يعكسها الشكل (2-9). وينصب التركيز في الإطار على دمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة والعمليات التجارية. إذ يجب أن يكون هذا الدمج عبر الرسالة mission والاستراتيجية وأهداف العمل والأداء والقيمة. وتأكد COSO أن إدارة المخاطر المؤسسية تشمل ثقافة المنظمة وقدراتها ومارساتها (Walker & Shenkir, 2018: 9).

إن الالتزام بالمكونات التي يتضمنها الإطار سيساير للإدارة إلى أن مؤسستهم تتفهم مخاطرها وتديرها وفقاً لأهداف أعمالها. فنلاحظ ان إدارة المؤسسة تقع في المقدمة وتغطي جميع جوانب النشاط التنظيمي، وتعمل من اليسار إلى اليمين عبر الشكل (1)، بدءاً من تحديد رسالتها، مروراً بتنفيذ الاستراتيجيات، وحتى النتيجة النهائية المتمثلة في تعزيز القيمة. إذ إن المكونات الخمسة لإطار COSO ERM: 2017 منسوجة في نسيج الوحدة على شكل حلزون، والذي ينتقل من اليسار إلى اليمين ثم يعود مرة أخرى في حلقة مستمرة، مما يشير إلى أن عملية إدارة المخاطر المؤسسية تتطور باستمرار. ومع ظهور معلومات جديدة، تتطور استراتيجيات الشركة وأهدافها وفقاً لذلك، عليه يجب أن تتطور أنظمة وتقنيات إدارة المخاطر في وقت واحد. ويسلط الإطار الضوء بوضوح شديد على الطبيعة الديناميكية لإدارة المخاطر المؤسسية عندما تعمل بفعالية (Woods , 2022: 25)



شكل (1): إدارة المخاطر المؤسسية في COSO - التكامل مع الإستراتيجية والأداء نظرة عامة (إطار لـ SRM)

Source: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2017): "Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance".

يتم دعم إطار 2017 COSO ERM من خلال 20 مبدأ تطبق على مستويات البيانات المختلفة وعبر الوظائف كما يعكسها

الشكل (2) ، فإن لكل مكون من المكونات الخمسة للاطار مبادئ الخاصة وهي تمثل المفاتيح وراء كل مكون.



شكل (2): إدارة المخاطر المؤسسية في COSO - التكامل مع الإستراتيجية والأداء المبادئ والمكونات

Source: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2017): "Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance".

2.3 المرتكزات المعرفية لتقدير الأداء الإستراتيجي

3-1-2 مفهوم تقويم الأداء الإستراتيجي

عرف تقويم الأداء الإستراتيجي بعدة تعاريفات، منها: انه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهد المبذولة في التنظيم لتحقيق الاهداف الإستراتيجية (Kinney & Raiborn, 2011:620-621). وعُرف أيضاً بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة (Blocher et al., 2019: 797). في حين يشير (Garrison et al., 2021:535-536) بأن تقويم الأداء الإستراتيجي يمثل تقويم كل من الأداء المالي والأداء غير المالي و ذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية الى اهداف استراتيجية.

3-2-3 مؤشر وانموذج تقنية بطاقة العلامات المتوازنة BSC ومنظارها

أن تحقيق النجاح للوحدة الاقتصادية في ظل التغيرات البيئية وما تشهده من تقدم تكنولوجي ومنافسة وغيرها قد يجعلها تبتعد في عملية تقويم الأداء إلى خارج حدودها الداخلية لتأخذ بنظر الاعتبار الزيان والخبرات المكتسبة ومدى تأثير التطورات على العمليات الداخلية والتي تعطي تصوراً أوافق عن أداء الوحدة الاقتصادية الشامل. وفي هذا الصدد قدم Kaplan (1992) و Norton (1992) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بوصفها من التقنيات التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الأداء الإستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية.

وقد عرفت بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) بأنها: أحد التقنيات الأساسية للمحاسبة الإدارية (Tuan, 2020:71)، ومنذ ابتكارها من قبل (Kaplan, & Norton, 1992) مثلت إطار لقياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية وتطويرها، إذ قامت بإضافة مقاييس أداء غير مالية استراتيجية إلى المقاييس المالية التقليدية لإعطاء المديرين رؤية أكثر وضوحاً وشمولية للأداء التنظيمي (Mabrouki, 2024: 83). في حين يشير (Harija, 2023: 44) أن بطاقة العلامات المتوازنة ما هي إلا إطار

لترجمة رؤية الوحدة واستراتيجيتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء مقسمةً إلى أربعة أبعاد: مالي، زبون، عمليات داخلية، التعلم والنمو.

ويرى الباحث ان BSC تعد منهجاً وأداة إدارية حديثة حظيت باهتمام كبير من الوحدات والباحثين على حد سواء؛ لأنها تجمع بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، وتنظر إلى الأداء من خلال عدسة رباعية الأبعاد، وهي : المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وقد حظيت بهذا الاهتمام، لأنها تغلبت على قيود أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية، فضلاً عن دعمها للإدارة الاستراتيجية في الوحدات، إذ تهدف إلى تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أفعال، من خلال إنشاء خريطة استراتيجية ذات روابط السبب والنتيجة.

توفر بطاقة العلامات المتوازنة إطاراً لتقويم وقياس الأداء من أربعة منظير، تغطي كلاً من الجوانب المالية وغير المالية ويتضمن كل منظور سلسلة من مقاييس الأداء والأهداف التي تعكس استراتيجيات الوحدة الاقتصادية على المدى الطويل (Giannopoulos et al., 2011:130)، (Butler et al., 2011:4)، (Muehlen, 2004:255)، (Rouse et al., 2011:130)، (Chițu & Opriș, 2014: 222)، (Dhamayantie, 2018: 756)، (Benková et al., 2020: 4)، (Kral, 2013:4)، وكالآتي:

أولاً: المنظور المالي: يتضمن المنظور المالي (FP) على مجموعة مهمة من المقاييس التي تقيس ربحية الوحدة الاقتصادية والقيمة السوقية لها ومدى قدرتها على إرضاء حملة الأسهم وغيرها من المقاييس (51: 2022)، لذلك فإن (FP) يساعد على معرفة **كيف ينظر حملة الأسهم لاداء الوحدة الاقتصادية؟** (Horngren et al., 2012:1157).

ثانياً: منظور الزبون: إن التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال، زادت حدة المنافسة، وجعلت (CP) هو الأساس لتحقيق جميع الأهداف المالية للوحدات الاقتصادية وبالتالي النجاح، وإن من أسباب نجاحها واستمرارها هو تحقيقها للأهداف المالية في بيئة أعمال تنافسية للغاية، بالإضافة إلى التركيز على الزبائن وتلبية متطلباتهم (Datar & Rajan, 2021: 544). ويركز المنظور المالي على الكيفية التي يقدر بها الزبائن أعمال الوحدة الاقتصادية وقياس وتقويم ما يقدرونه (Rouse et al., 2011:130)، أي انه يجب على السؤال **"كيف ينبغي أن نظهر في أعين الزبائن لنجح في تنفيذ استراتيجيتنا؟"** (Lakatos et al., 2019:8).

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية: تسمح مقاييس هذا المنظور للمديرين بقياس مدى جودة عمل وحداتهم، وما إذا كانت منتجاتها وخدماتها تتوافق مع متطلبات الزبائن (16: 2006)، (Papenhausen & Einstein, 2006:16)، ويركز أيضاً على الكفاءات الأساسية للأعمال ويتضمن مقاييس كفاءة العمليات (Rouse et al., 2011:130). إن هذا المنظور يجب على التساؤل: ما هي العمليات التي يتطلب منها أن نتفوق فيها لإرضاء زبائنا ومساهمنا؟ (Russell, 2015:1).

رابعاً: منظور التعلم والنمو (LGP)

تؤشر المقاييس التي تتطوّر تحت منظور التعلم والنمو (LGP) قدرة الوحدات الاقتصادية على تطوير مواردها البشرية والاستفادة منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية (49: 2022)، (Blocher, et al., 2022: 49)، ويركز (LGP) على التحسين المستمر وتوليد القيمة، مثل عدد المنتجات الجديدة الناجحة أو مستوى تدريب العاملين (Rouse et al., 2011:130)، ويجب على التساؤل **السائل كيف سنحافظ على قدرتنا في التغيير والتحسين؟** (Russell, 2015:1)، وانه يحدد ما ينبغي أن تمتلكه الوحدة الاقتصادية من البنية التحتية والموارد البشرية والتي ينبغي أن تحافظ عليها وتقوم بتنميتها من أجل توليد القيمة المستقبلية (Drury, 2021: 579).

3-3 التكامل بين اطار (COSO) وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة المخاطر:

ان التكامل بين اطار COSO و BSC لتقويم اداء ادارة المخاطر يمثل سمة من السمات المهمة خاصة للوحدات الاقتصادية التي تسعى لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة وابرزها المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وسعها في الاستمرار والنمو في ظل ظروف تلك البيئة، وان التكامل يعتمد على الاستفادة من مخرجات مدخل معين لاستخدامه كمدخلات اساسية ومهمة لتطبيق المدخل الآخر، وبالتالي لمخرجات اطار COSO وما يتضمنه من مؤشرات تعد كمدخلات لبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة المخاطر.

3-3-1 منهجة التكامل بين إجراءات ادارة المخاطر وفقاً لإطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة

أن مكونات اطار COSO المحدث تتلاءم جيداً مع المنظير التي جاءت في بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) والتي تم تطويرها لأول مرة بواسطة (Norton& Kaplan) كنظام لإدارة أداء الأعمال. اذ ان كل منظور من منظير بطاقة العلامات المتوازنة يرتبط بمجموعة من الأهداف التي تمتلك بدورها المرونة في مقابلتها مع اية اجراءات يتم تطبيقها تحت أي اطار من اطر ادارة المخاطر وابرزها بهذا الشأن هو اطار COSO المحدث بتكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة وفقاً انموذج¹ يعكس هذا التكامل من حيث انه ترجمة لإجراءات عمليات COSO المحدث في صورة تعكسها المؤشرات التي يتضمنها كل منظور من منظير بطاقة العلامات المتوازنة مع الإشارة ان هذا الانموذج يعد وفقاً لمنهجية تمثل مركبات تطبيق هذا الانموذج، هدفها النهائي ينصب في تقويم اداء ادارة المخاطر.

3-3-2 انموذج مقترن لتقويم اداء ادارة المخاطر في ظل التكامل بين اطار COSO و BSC

¹ طلباً للاختصار المنشود في هذا البحث كونه بحثاً مستلماً من اطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة فإن الانموذج المقترن لا يختلف كثيراً عن المنهجة التي يعتمد تطبيقه عليها سوى من ناحية تضمين الانموذج لمؤشرات الأداء لكل منظور وعليه فسوف لا يتم طرح الانموذج المقترن هنا في الجانب النظري بل سيتم عرضه وتطبيقه دفعة واحدة في الجانب التطبيقي من هذا البحث وبإمكان القارئ مراجعة الاطروحة الكاملة ليطلع على التفاصيل..

ان الانموذج المقترن للتكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لتقدير اداء ادارة مخاطر الوحدة الاقتصادية يتم وفق خطوات متسلسلة ينطلق تطبيق البعض منها على عينة البحث من حيث صياغة رؤيتها واستراتيجيتها بخصوص المخاطر وادارتها وفق اطار COSO المحدث واجراءاتها ومن ثم صياغة اهداف عينة البحث من زاوية ادارتها لمخاطرها والتي على اساسها يتم تحديد موجهات الاداء والتي تتضمن كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COSO المحدث والتي غايتها هو الوصول للأهداف المنشودة فضلاً عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالمناظير الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقدير اداء ادارة المخاطر من حيث مدى تحقيقها لاهدافها المحددة وفق اطار COSO مع تحديد الاهمية النسبية لكل منظور ودرجاته التقويمية² وبالشكل الذي يمكن فيه لآلية الانموذج المقترن ان تصبح جاهزة للتطبيق في عينة البحث وذلك بتوظيفها لتقدير اداء ادارة المخاطر في عملية تعد استكمالاً لتطبيق خطوات هذا الانموذج. إذ بلغت أهمية المنظورات الاربعة للبطاقة وهي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بنسبة 25% لكل منظور، اما مجموع الدرجات الكلية للمنظورات الاربعة فكان 360 درجة وقد تم استخراج الدرجة الخاصة لكل منظور من المنظورات الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة حسب نسب اهيتها وان مجموع الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر (8) اهداف بواقع هدفين لكل منظور وكل هدف يقابلة مجموعة من المؤشرات التي تستعمل في تقييم مدى تحقيق ادارة المخاطر لذلك الهدف على وفق كل منظور من منظورات البطاقة إذ ان لكل منظور من المناظير الاربعة للبطاقة هنالك هدفين يتم تقييم مدى تحقيقهما من قبل ادارة المخاطر وذلك باستعمال مؤشرين لكل هدف منها، وبذلك يكون اجمالي مؤشرات كل منظور (4) مؤشرات، والدرجة النهائية لكل منظور التي ينبغي الوصول اليها هي $90 = 25\% \times 360$ ، وعند تقسيم درجة اي منظور على عدد مؤشراته فان الدرجة لكل مؤشر هي $22.5 = 90 / 4$. وبذلك يكون مجموع درجات المنظورات الاربعة (360) درجة، وبالنسبة لفئات مؤشرات الاداء فقد تم تقسيمها الى خمس فئات لذلك تم احتساب الدرجة لكل فئة بقسمة الدرجات التقويمية التي تم وضعها لكل مؤشر على مجموع عدد تلك الفئات.

4-الجانب التطبيقي للبحث: تطبيق الانموذج المقترن لتقدير اداء ادارة المخاطر في عينة البحث وتحليل النتائج

يتم في هذا البحث تطبيق خطوات الانموذج المقترن اي ما يعمل عليه الباحث، لتقدير اداء ادارة المخاطر عن طريق التكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقيق الأهداف الخاصة بادارة المخاطر في عينة البحث المتمثلة بـ (معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل) على وفق المؤشرات التي تتضمنها منظير بطاقة العلامات المتوازنة.

أولاً : المنظور المالي: يمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بادارة المخاطر في (معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل) في الجدول (1) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر.

جدول (1) الأهداف ذات الصلة بادارة المخاطر ونتائج تقييم الاداء وفق مؤشرات المنظور المالي لعام 2023

متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقييم (معلم سمنت بابل)	متوسط مستوى الاداء ذات الصلة بنتائج تقييم (معلم سمنت الكوفة)	الدرجة لكل فئة	فئات المؤشر	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	المؤشرات ونتائجها ³	الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر
المنظور المالي						
	22.5	22.5	-%50 %100 بالموجب		معدل نمو منع الفساد = (عدد اللجان المشكلة بقضايا الفساد للعام الحالي- للعام السابق) ÷ للعام السابق %66.67 = 3/3-5 %33.33 = 3/3-4	1-قيام مجلس الادارة بممارسة رقابة المخاطر لتوضيح الالتزام بالتزاهة والاخلاق ومنع الفساد وتخفيض مخاطر عدم القدرة على سداد الديون من
18		18	-%1 %50 بالموجب	22.5		
		13.5	0			
		9	-%1 %50 بالسلالب			

² يقترح الباحث مجموعة من تلك المؤشرات التي يتم اعتمادها لتقدير الاداء في ظل كل منظور من منظورات البطاقة، بشكل يتوافق وينسجم مع طبيعة البيانات التي يمكن الحصول عليها التي هي ذات صلة بعينة البحث. مع الاشارة الى ان تحديد الاهمية النسبية لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة في عينة البحث، فقد تم تحديدها من خلال المقابلات الشخصية التي تم اجراؤها مع مجموعة من المختصين العاملين في قطاع الصناعات البناءية بشكل عام وعينة البحث على وجه الخصوص والاستعانة بارائهم لتحديد الأوزان وتقسيماتها لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة وبالاخص ذوي الاختصاص في مجال ادارة المخاطر، والإدارة المالية، والإدارة الصناعية، والرقابة والتتفيق في عينة البحث

³ تتمثل هذه النتائج بمخرجات عملية تقييم اداء ادارة المخاطر في (معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل) الناتجة من تطبيق المؤشرات ذات الصلة بالمنظور المالي (يسري هذا على بقية الجداول ذات الصلة بمناظير بطاقة العلامات المتوازنة).

		4.5	-%50 %100 بالسالب			التدفق النقدي المتحقق.
		22.5	6 اشهر فاصل	22.5	<p>بـ نسبة الدين إلى النقد = الدين الفعال / التدفق النقدي وهذه النسبة تسمى ايضا بفترة السداد. - 2.07 = 4 - 331 =</p>	
		18	اكثر من 6 اشهر - 1 سنة			
		13.5	اكثر من 1 سنة - 1.5 سنة - 1 سنة			
		9	اكثر من 1.5 سنة - 2 سنة			
4.5	4.5	4.5	اكثر من 2 سنة			
		22.5	-%50 %100 بالموجب	22.5	<p>أـ التغير في هامش التدفق النقدي = هامش التدفق النقدي للفترة الحالية - هامش التدفق النقدي للفترة السابقة / هامش التدفق النقدي للفترة السابقة . ويقاس الهامش كالتالي: التدفق النقدي / 100 - التشغيلي . / 100 - صافي المبيعات - 72.81 = - 128 =</p>	
		18	-%1 %50 بالموجب			
		13.5	0			
		9	-%1 اصغر %50 من بالسالب			
4.5	4.5	4.5	-%50 %100 بالسالب			
		22.5	-%50 %100 بالموجب	22.5	<p>بـ معدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة = القيمة الاقتصادية المضافة الحالية السابقة / السابقة اذا ان القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب - (متوسط التكلفة) المرجحة لرأس المال رأس المال . (المستخدم) 12.48 = 27.58 =</p>	
18	18	18	-%1 %50 بالموجب			
		13.5	0			
		9	-%1 اصغر %50 من بالسالب			
		4.5	-%50 %100 بالسالب			
45	49.5			90		مجموع المنفورة المالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازين المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيما

يمكن تحليل النتائج في الجدول (1) حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر وكالاتي :

الهدف الاول : قيام مجلس الادارة بممارسة رقابة المخاطر لتوضيح الالتزام بالنزاهة والاخلاق ومنع الفساد وتخفيض مخاطر عدم القدرة على سداد الديون من التدفق النقدي المتحقق: يتضح من النتائج في الجدول (1) التي حصل عليها

⁴ الاشارة سالبة بسبب ان مقام النسبة والمتمثل بالتدفق النقدي لمعلم سمنت الكوفة في سنة 2023 كان سالبا اي ان التدفق النقدي الخارج اكبر من التدفق النقدي الداخل. كما انه تجدر الاشارة ان هذه النسبة يعبر عنها بالفترات الزمنية فهي تقيس المدة الزمنية التي يمكن خلالها سداد الدين الفعلى الحالي من خلال التدفقات النقدية الدورية وبما ان الاشارة سالبة فسوف يعطى درجة ادنى فتة من فتات هذا المؤشر والبالغة 4.5.

المعلمين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معلم سمنت الكوفة بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (27) درجة قياسا بمعلم سمنت بابل الذي حقق متوسط اداء مقداره (22.5) درجة. والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في علاقتها بأهداف ادارة المخاطر الظاهرة في الجدول في اعلاه وكل معلم من المعلمين:

1. **بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعلم سمنت الكوفة:** حق المعلم اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل نمو منع الفساد) وان تحقيق المعلم لهذه الدرجة انما يعزى بحسب المقابلة مع مدير ادارة المعلم الى ان ادارة المعلم ملتزمة بتطبيق كافة الاجراءات والتعليمات التي تصدر من وزارة الصناعة والمعادن والشركة العامة للسمنت الجنوبية التي تضمن مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية وانشاء قنوات للإبلاغ عن حالات الفساد وحماية المبلغين وعدم تعرضهم للانتقام. اما بالنسبة لأنى نتائج حققها معلم سمنت الكوفة فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الدين إلى النقد والتي تسمى ايضا بفترة السداد)، اذ بلغت نتائج هذا المؤشر (2.07) – وبمتوسط اداء مقداره (4.5) ، وهذا يعود الى كون صافي التدفق النقدي للمعلم سالب كون تدفقاته الخارجية اكبر من تدفاته الداخلية وبالتالي فان المعلم ليس بإمكانه سداد ديونه الا اذا زادت تدفقاته النقدية الداخلية على تدفقاته الخارجية.

2. **اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعلم سمنت بابل:** حق المعلم اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل نمو منع الفساد) وهذا يعود الى قيام المعلم بتوفير آليات للإبلاغ عن الفساد او الشكوك حول الفساد مثل الخطوط الساخنة وغيرها من الاليات ووسائل، بالإضافة الى تعزيز الثقافة التنظيمية التي ترفض الفساد وتشجع على الشفافية والصدق، فضلا عن التعاون مع السلطات المعنية لتحقيق العدالة ومنع الفساد.

اما بالنسبة لأنى نتائج حققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الدين إلى النقد والتي تسمى ايضا بفترة السداد) وبمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة، وهذا يعود الى نفس السبب في معلم سمنت الكوفة والمنتقل بكون صافي التدفق النقدي للمعلم سالب كون تدفقاته الخارجية اكبر من تدفاته الداخلية وبالتالي فان المعلم ليس بإمكانه سداد ديونه الا اذا زادت تدفقاته النقدية الداخلية على تدفقاته الخارجية.

الهدف الثاني: قيام الوحدة الاقتصادية بدراسة مجال التأثير المقصود للمخاطر وتحديد مخاطر انخفاض قوة التمويل الذاتي للمشروع ومخاطر تدهور القيمة الاقتصادية المضافة: يتضح من النتائج في الجدول (1) التي حصل عليها المعلمين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بالهدف اعلاه تساوي اداء المعلمين بتحقيقهما متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة. والاتي مناقشة لاعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في علاقتها بأهداف ادارة المخاطر الظاهرة في الجدول في اعلاه وكل معلم من المعلمين:

1. **بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعلم سمنت الكوفة :** حق المعلم اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة) اذ بلغت نتائج هذا المؤشر (12.48%) وفي حقيقة الامر فان القيمة الاقتصادية المضافة للمعلم في كل من سنتي 2022 و 2023 كانت سالبة الا ان ساليتها في سنة 2023 اقل منها في سنة 2022 اما سبب كون القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فانه يعود الى: انخفاض الربح التشغيلي بل ان المعلم يحقق خسارة تشغيلية فضلا عن الارتفاع الكبير في التكاليف التشغيلية، الا ان ما يدعو للقول هو انخفاض الخسارة التشغيلية كما قلنا في سنة 2023 قياسا بالعام السابق.

اما بالنسبة لأنى نتائج حققها معلم سمنت الكوفة فقد كانت بتطبيق مؤشر (التغير في هامش التدفق النقدي)، وبمتوسط اداء مقداره (4.5) وبنتيجة مقدارها (72.81) - والسبب في ذلك يعود الى انخفاض التدفق النقدي التشغيلي (بسط النسبة) وارتفاع صافي المبيعات (مقام النسبة) للسنة الحالية قياسا بالعام السابق مما جعل التغير في هامش التدفق النقدي سلبيا.

2. **اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعلم سمنت بابل:** حق المعلم اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة) فقد بلغت نتائج هذا المؤشر (27.58) % ونفس ما قبل في معلم سمنت الكوفة فانه يقال هنا في معلم سمنت بابل.

اما بالنسبة لأنى نتائج حققها معلم سمنت الكوفة فقد كانت بتطبيق مؤشر (التغير في هامش التدفق النقدي)، وبمتوسط اداء مقداره (4.5) وبنتيجة مقدارها (88.36) - والسبب في ذلك يعود الى انخفاض التدفق النقدي التشغيلي في سنة 2023 قياسا بسنة 2022 وبمعدل انخفاض 92 % ومن الطبيعي ان هذا الانخفاض سوف يؤدي الى انخفاض هامش التدفق النقدي للعام الحالى قياسا بالعام السابق.

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي التي تتعلق بتقدير ادارة المخاطر في كل معلم من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، ان متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (49.5) درجة بالنسبة لمعلم سمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء معلم سمنت الكوفة اي بنسبة اداء مقدارها (90/49.5)55%، وهذا يعني ان اداء ادارة المخاطر فيما يخص الاهداف الخاصة بالمنظور المالي كان مقبولاً وما يحتاجه هو قراراً كبيراً من التعديلات، اما فيما يخص معلم سمنت بابل فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها معلم سمنت الكوفة، اذ بلغ اجمالي متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة (45) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء معلم سمنت بابل اي بنسبة اداء مقدارها (90/45)50% وهذا مؤشر على ان اداء ادارة المخاطر فيما يخص الاهداف الخاصة بالمنظور المالي كان مقبولاً ايضا و هذا يتطلب بطبيعة الحال قراراً كبيراً من التعديلات تتعلق بعملية الوصول الى هذه الاهداف خاصة فيما يتعلق بالاهداف التي حققت نتائج متذبذبة. وعليه يتطلب من كلا المعلمين ضرورة إعادة النظر بخططهما

الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول إليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً.

ثانياً : منظور الزبائن: يمكن تلخيص نتائج تقويم الأداء ذات الصلة بإدارة المخاطر في معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل في الجدول (2) وذلك على وفق الأهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر التي حددت بخمسة أهداف تحت منظور الزبائن.

جدول (2) الأهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر ونتائج تقويم الأداء وفق مؤشرات منظور الزبائن لعام 2023

الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر	المؤشرات ونتائجها	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الأداء ذات الصلة بنتائج تقويم (معلم سمنت الكوفة)	متوسط مستوى الأداء ذات الصلة بنتائج تقويم (معلم سمنت بابل)	متوسط مستوى الأداء ذات الصلة بنتائج تقويم (معلم سمنت بابل)
منظور الزبائن							
1-السعى إلى تحسين ادارة المخاطر فيما يتعلق بمعدل تلبية الطلبات وتخفيف المخاطر المرتبطة بتدهور ادارة العلاقة مع الزبون	أ-معدل تلبية الطلب المثالي = عدد الطلبات التي تم تلبيتها خلال الفترة . 100 / اجمالي الطلبات الواردة خلال الفترة $141 / 100 \times 128 = \%90.78 = \%67.80 = 59/100 \times 40 =$	22.5	اكبر من -%80 %100	22.5	اكبر من %80-%60	18	اكبر من %60-%40
2-مراقبة التغيرات الجوهرية في بينة الوحدة واحتمالية المخاطر الناجمة عنها فيما يتعلق بتذبذب رضا الزبون	ب- نسبة شكاوى الزبائن = عدد الشكاوى . 100 / اجمالي عدد الزبائن $= 34 / 100 \times 10 = \%29.41 \%29.17 = 24 / 100 \times 7 =$	4.5	اكبر من %20	4.5	اكبر من %20	4.5	اكبر من %15-%10
3-مراقبة مساهمة الزبائن والمخاطر المرتبطة باختصاص نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	أ- مؤشر رضا الزبون = مجموع حاصل ضرب متوسط تقييم الزبائن لكل معلمة . وزن المعلمة / مجموع جميع عوامل الوزن للمعلمات . مقلوب اعلى درجة تقييم للمعلمات. $\%64.17, \%56.75$	4.5	اكبر من -%80 %100	22.5	اكبر من %80-%60	18	اكبر من %10-%5
4-مراقبة مساهمة الزبائن والمخاطر المرتبطة باختصاص نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	ب-نسبة مساهمة الزبائن بالدخل= صافي الدخل / عدد الزبائن $= 34 / 8908085469 - 262002514 - = 24 / 6,816,426,161 -$	4.5	اكبر من 40 مليون	22.5	اكبر من 30 مليون	18	اكبر من 20 مليون

⁵ وهذا نقصد بهم الزبائن الذين تكون تعاملاتهم متكررة مع المعلم. اذ ان زبائن المعلم على نوعين: النوع الاول وهم الزبائن الذين تكون تعاملاتهم مع المعلم اكثراً من مرة وبالتالي تكون تعاملاتهم متكررة وشبه مستمرة، النوع الثاني: وهم الزبائن الذين يتعاملون مع المعلم تعاملاً متفقاً لمرة واحدة او مررتان ولا يأخذ تعاملهم صفة التكرار والاستمرارية او قريباً منها..

⁶ يتم اختيار مجموعة معلمات ونحو اخترنا 4 معلمات ويتم تصميم استبيان للزبائن ومن ثم يحسب مؤشر رضا الزبون. اذ انه تم اختيار عينة من زبائن المعلم الذين يتصرفون بصفة تكرارية التعامل مع المعلم.

		9	اكبر من 10- 20 مليون		7284017757 =	
4.5	4.5	4.5	10 مليون فاق			مجموع منظور الزبائن
45	45			90		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازين المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيهم يلاحظ من الجدول (2) اختلاف النتائج الاداء بين معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل، ويمكن تحليل هذه النتائج حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر وكالاتي :

الهدف الاول : السعي الى تحسين ادارة المخاطر فيما يتعلق بمعدل تلبية الطلبات وتخفيف المخاطر المرتبطة بتدور ادارة العلاقة مع الزبائن: يتضح من النتائج في الجدول (2) التي حصل عليها (معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل) بتطبيق مؤشرات منظور الزبائن في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سمنت الكوفة بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (27) درجة قياسا بمعمل سمنت بابل الذي حقق متوسط اداء مقداره (22.5) درجة. وفيما يأتي مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معمل من المعلمين في علاقة هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور الزبائن والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لاداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل تلبية الطلب المثالي) وبنتيجة مقدارها (90.78%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى قيام ادارة الانتاج بتحليل البيانات للتبؤ بالطلب وتخطيط الانتاج وتحسين التسويق مع الموردين واخذ ملاحظات الزبائن ومقرراتهم وارائهم بنظر الاعتبار لتحسين العمليات.

اما بالنسبة لأدنى نتائج حقها معمل سمنت الكوفة فكانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) عند تطبيق مؤشر (نسبة شكاوى الزبائن) فقد بلغت نتائجة هذا المؤشر (29.41%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعود الى تأثر الرد على استفسارات الزبائن وكذلك مقارنات سلبية مع منتجات او خدمات المنافسين.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل تلبية الطلب المثالي) وهذا يعود الى فاعلية ادارة المبيعات وتعزيز التعاون والتنسيق بينها وبين ادارة الانتاج وفهم توقعات الزبائن وتلبيتها بفاعلية.

اما بالنسبة لأدنى نتائج تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة شكاوى الزبائن) فقد بلغت نتائجة هذا المؤشر (29.17%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعود الى عدم متابعة الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن حتى حلها بشكل كامل اذ ان بعض تلك الشكاوى تتعلق بمطالبة المعمل بتقديم عروض افضل اسوة بالمنافسين، واخرى تتعلق بوجود تأخير في التوصيل وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم.

الهدف الثاني : مراقبة التغيرات الجوهرية في بينة الوحدة واحتمالية المخاطر الناجمة عنها فيما يتعلق بتدني رضا الزبائن والمخاطر المرتبطة بانخفاض نسبة مساهمة الزبائن بالدخل: يتضح من النتائج في الجدول (2) التي حصل عليها (معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل) بتطبيق مؤشرات منظور الزبائن في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سمنت بابل بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة قياسا بمعمل سمنت الكوفة الذي حقق متوسط اداء مقداره (18) درجة . وفيما يأتي مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معمل من المعلمين في علاقة هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور الزبائن والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لاداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (رضا الزبائن) وهذا المؤشر وان كان يمثل اعلى متوسط اداء من بين مؤشرات هذا الهدف الا انه يتعبر متدني او على الاقل لا يلبى الطموح الذي يرغب به المعمل اذ انه حق نتائجه مقدارها 56.75 % والسبب في ذلك يعود الى نفس الاسباب التي أدت الى ارتفاع نسب شكاوى الزبائن المذكورة في الهدف السابق.

اما بالنسبة لأدنى نتائج تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة مساهمة الزبائن بالدخل) وبمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة، وهذا يعود الى كون صافي الدخل للمعمل سالب بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج على ايراداته وخصوصا فيما يتعلق بتكلفة العمالة وبالتالي فان نسبة مساهمة الزبائن بالدخل ستكون سالبة ولهذا قام الباحث بإعطاءها درجة تقابل ادنى فئة من فئات هذا المؤشر.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة لمؤشر (رضا الزبائن) ويرد هنا نفس ما قلناه في تعليقنا على نتائجة مؤشر رضا الزبائن في معمل سمنت الكوفة من ان هذا المؤشر وان كان يمثل اعلى متوسط اداء من بين مؤشرات هذا الهدف الا انه يعتبر متدني او على الاقل لا يلبى الطموح الذي يرغب به المعمل اذ انه حق نتائجه مقدارها 64.17 % والسبب في ذلك يعود الى نفس الاسباب التي أدت الى ارتفاع نسب شكاوى الزبائن المذكورة في الهدف السابق.

7 يسبب كون كلا المعلمين يحققان صافي دخل سالب أي خسارة وبالتالي فان نسبة مساهمة الزبائن بالدخل ستكون بالسالب وبالتالي فسيتم وضع الدرجة التي تقابل ادنى فئة لذلك المؤشر.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة حقها معمل سمنت الكوفة فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة مساهمة الزبائن بالدخل) وبمتوسط اداء مقداره (4.5) ، وهذا يعود الى كون صافي الدخل للمعمل سالب بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج على ايراداته وخصوصا فيما يتعلق بكلفة العمالة وبالتالي فان نسبة مساهمة الزبائن بالدخل ستكون سالبة ولهذا قام الباحث بإعطائهما درجة تقابل ادنى فئة من فئات هذا المؤشر.

يلاحظ من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن التي تتعلق بتقدير إدارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيق كل منها للأهداف التي انتطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (45) درجة لکلا المعلمين من اصل (90) درجة تم وضعها المؤشرات تقويم اداء کلا المعلمين اي بنسبة اداء مقدارها (90/45)%50 ، وهذا يعني أن اداء ادارة المخاطر فيما يخص الاهداف الخاصة بمنظور الزبائن كان مقبولاً وبالتالي فان الاداء يتطلب قراراً كبيراً من التعديلات تتعلق بعملية الوصول الى هذه الاهداف. وعليه يتطلب من کلا المعلمين ضرورة إعادة النظر بخطفهم الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً.

ثالثاً : منظور العمليات الداخلية: يمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بإدارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل في الجدول (3) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر.

جدول (3) الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر ونتائج تقويم الاداء وفق مؤشرات منظور العمليات الداخلية لعام 2023

الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر	المؤشرات ونتائجها	الدرجة التفوييمية لكل مؤشر	الدرجة لكل فئة	فئات المؤشر	مستوى الاداء ذى الصلة بنتائج تقويم معمل سمنت بابل)	متوسط مستوى الاداء ذى الصلة بنتائج تقويم معمل سمنت الكوفة)
منظور العمليات الداخلية						
4.5	$\text{أ-مؤشر الاداء المقرر}^8 = \frac{\text{القيمة المكتسبة}}{100}$ $\text{القيمة المخططة} = \text{علم ان القيمة المكتسبة} = \text{التكلفة المخططة للعمل المنجز.}$ $\text{وان القيمة المخططة} = \text{التكلفة المخططة للعمل المقرر.}$ $\%97.48 = \%80 =$	1- تحديد الحكومة ونموذج التشغيل لتحفيض مخاطر تدني معدل الاداء المقرر ومخاطر فقدان القيادة الابتكارية للتحكم بوقت الانتاج.				
4.5	$\text{ب-نسبة التخفيض في التكلفة} = \text{الناتج عن تقليل وقت الانتاج} = \text{التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج/تكلفة انتاجطن الواحد خلال الفترة العادبة}$ $\%21.02 = \% 12.01 =$	1- تحديد الحكومة ونموذج التشغيل لتحفيض مخاطر تدني معدل الاداء المقرر ومخاطر فقدان القيادة الابتكارية للتحكم بوقت الانتاج.				
22.5	22.5	22.5	فائق %1	4.5		

⁸ يوضح مؤشر الاداء المقرر (SPI) - كمؤشر "التشخيص المبكر" - الكفاءة الزمنية للمشروع التي تعني قدرة المشروع على انجاز المهام والاهداف ضمن الاطار الزمني المحدد له وقياس من خلال النسبة بين قيمة العمل المنجز وقيمة العمل المخطط له في فترة زمنية معينة في المشروع، كمؤشر على التقدم المحرز.

و هذا يشير الى ان 97.48% من العمل المقرر (المخطط له) قد اكتمل في معمل سمنت الكوفة، وان 80% من العمل المقرر (المخطط له) قد اكتمل في معمل سمنت بابل.

		18	اكبر من %02 - %1		أ- معدل الرفض= الكمية المرفوضة (لمركز معين) في فترة ما $\times \frac{100}{اجمالي}$ الكمية المنتجة (لمركز معين) في فترة ما.	
		13.5	اكبر من %03 - %2			2-مراجعة المخاطر والاداء لتحسين ادارة المخاطر وتخفيض مخاطر ارتفاع معدل الرفض للمنتجات/الخدمات ومخاطر ارتفاع معدل عمليات التسليم الخاطئة
		9	اكبر من %04 - %3			
		4.5	اكبر من %4			
		22.5	%1 فاقل			
		18	اكبر من %02 - %1		ب-معدل التسليم الخاطئ= عدد عمليات التسليم الخاطئة / اجمالي عدد عمليات التسليم خلال سنة 2023	
		13.5	اكبر من %03 - %2			
		9	اكبر من %04 - %3			
4.5	4.5	4.5	اكبر من %4			
54	63			90		مجموع منظور العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعملين والسجلات المحاسبية وموازين المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيما يمكن تحطيل النتائج في الجدول (3) حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر وكالاتي :

الهدف الاول : تحديد الحكومة ونمودج التشغيل لتخفيض مخاطر تدني معدل الاداء المقرر ومخاطر فقدان القيادة الابتكارية للتحكم بوقت الانتاج: يتضح من النتائج في الجدول (3) التي حصل عليها (معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل) بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سمنت الكوفة بتحقيقه متوسط مستوى اداء مداره (36) درجة قياسا بمعمل سمنت بابل الذي حقق متوسط اداء مداره (27) درجة، فيما يأتي مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معمل من المعملين في علاقة هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور العمليات الداخلية والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل على متوسط للأداء ومداره (22.5) درجة عند تطبيق مؤشر (مؤشر الاداء المقرر) وبنتيجة مداره (97.48%) وان تحقيق هذه النتيجة انما يعني ان القيمة التي اكتسابها فعلا تعادل 97.48% من القيمة المخطط لاكتسابها ويعود السبب في ذلك بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى: التخطيط الدقيق والرقابة الفاعلة والتدريب الجيد للعاملين والموظفين مما يجعلهم قادرين على تأدية المهام بكفاءة. اما بالنسبة لأدنى نتائج تحقق فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج) وبمتوسط اداء مداره (13.5) درجة، وبنتيجة مداره (21.02%) وهذا يعود بحسب المقابلة مع المسؤولين في قسم الانتاج ووحدة التكلفة/شعبة الحسابات الى تحسين العمليات وتدريب العمالة وتعزيز مهاراتهم لحل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة الى ضمان جودة المواد الداخلة في الانتاج لتجنب التوقفات في العمل بسبب عيوب الانتاج.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل على متوسط للأداء ومداره (18) درجة عند تطبيق (مؤشر الاداء المقرر) إذ انه حق نتائج مداره (80%) وهذه النتيجة جيدة جدا بحد ذاتها الا انها بالمقارنة مع معمل سمنت الكوفة تعتبر نتيجة لا تلبي الطموح، ويعود السبب في تحقيق هذه النتيجة بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى تحسين العمليات وتبسيطها، فضلا عن التقييم المستمر ومراجعة الاداء بانتظام وتعديل الخطط بما يضمن بقاء التكاليف قريبة من المخطط.

اما بالنسبة لأدنى نتائج تحقق فقد كانت بمتوسط اداء مداره (9) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج) وبنتيجة مداره (12.01%) وهذه النتيجة بعد ذاتها تعتبر جيدة ولكنها بالمقارنة مع ما حققه معمل سمنت الكوفة تعتبر غير ملية للطموح، ويعود السبب في تحقيق هذه النتيجة بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى تحسين الكبيرة للعماله.

الهدف الثاني: مراجعة المخاطر والاداء لتحسين ادارة المخاطر وتخفيض مخاطر ارتفاع معدل الرفض للمنتجات/الخدمات ومخاطر ارتفاع معدل عمليات التسليم الخاطئة: يتضح من النتائج في الجدول (3) التي حصل عليها عينة البحث بتطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بالهدف اعلاه تساوي اداء كلا المعملين بتحقيقهما متوسط مستوى اداء مداره

$$10 \text{ المرتجعة} + 375 \text{ التالفة} = 639.56 \text{ طن}$$

$$11 \text{ المرتجعة} + 20 \text{ التالفة} = 87.38 \text{ طن}$$

(27) درجة. وفيما يأتي مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معمل من المعملين في علاقة هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور العمليات الداخلية والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل الرفض) إذ قد بلغت نتيجة هذا المؤشر (0.08%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى انخفاض الكميات المنتجة المخالفة للمواصفات بحيث يتم رفضها وهذا يعود بحسب رأي مهندسي الانتاج الى الرقابة المستمرة على الانتاج، وجودة المواد الخام، وكفاءة العاملين في الخطوط الانتاجية.

اما بالنسبة لأدنى نتائج حقها معمل سمنت الكوفة فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل التسلیم الخاطئ) وبنتيجة مقدارها (5.75%) وهذا يعني ان ما يقارب 6% من عمليات التسلیم من الشركة لربانها تكون خاطئة سواء كان الخطأ في اصل الكمية المصدرة ام في مواصفاتها والسبب في ذلك يعود الى السرعة في التجهيز وعدم احكام الرقابة الفاعلة على عمليات التسلیم.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل الرفض) إذ حق نتائج مقدارها (0.39%) وتحقيق المعمل لهذه النتيجة يعود الى نفس الاسباب التي تم ذكرها في معمل سمنت الكوفة.

اما بالنسبة لأدنى نتائج حققت فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق كل مؤشر (معدل التسلیم الخاطئ) وبنتيجة مقدارها (4.76%) وهذا يعني ان ما يقارب 5% من عمليات التسلیم يحصل فيها الخطأ واسباب ذلك تعود بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى نقص في تدريب الموظفين على اجراءات التسلیم بشكل كافٍ، اخطاء في ادخال معلومات الطلبيات او عناوين الزبائن.

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية التي تتعلق بتقويم اداء ادارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، ان متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة في معمل سمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء ادارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة اي بنسبة اداء مقدارها 70% (90/63)، وهذا يعني ان اداء ادارة المخاطر فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيداً وما يحتاجه هو الرقابة المستمرة، اما فيما يتعلق بمعمل سمنت بابل فقد حق نتائج اقل من النتائج التي حققها معمل سمنت الكوفة، اذ بلغ اجمالي متوسط الاداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (54) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء ادارة المخاطر في معمل سمنت بابل اي بنسبة اداء مقدارها 60% (90/54) وهي ضمن فئة الاداء المتوسط، وعليه فان اداء ادارة المخاطر فيما يتعلق بالأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية بحاجة إلى تعديلات ضرورية خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المعمل إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول إليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً.

رابعاً : منظور التعلم والنمو : يعد منظور التعلم والنمو من الأبعاد المهمة لبطاقة العلامات المتوازنة، وقد حدّدت الأهمية النسبية ليمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بادارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل في الجدول (4) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر.

جدول (4) الأهداف ذات الصلة بادارة المخاطر ونتائج تقويم الاداء وفق مؤشرات منظور التعلم والنمو لعام 2023

متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل (معمل سمنت بابل) الكوفة	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل (معمل سمنت بابل) الكوفة	الدرجة لكل فئة	فأた المؤشر	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	الاهداف ذات الصلة بادارة المخاطر	
					منظور التعلم والنمو	
4.5	4.5	4.5	%2 فاقد	22.5	أ-نسبة الانفاق على البحث والتطوير= تكاليف البحث والتطوير. 100 / اجمالي التكاليف 87959125841/100×128007000 %0.15= =9026964916 / 100×14966000 %0.17	1- اعطاء وتحديد الاولوية للمخاطر المرتبطة بالانفاق على البحث والتطوير وانخفاض نسبة
		9	اكبر من %4-%2			
		13.5	اكبر من %6-%4			
		18	اكبر من %8-%6			
		22.5	اكبر من %8			
		4.5	%10 فاقد	22.5		

		9	اكبر من -%10 %20			الدورات التي تقيمها اقسام وشعب ادارة المخاطر لموظفيها مقارنة بالدورات الكلية
	13.5	13.5	اكبر من -%20 %30			
18		18	اكبر من -%30 %40			
		22.5	اكبر من %40			
		22.5	اكبر من -%80 %100			
		18	اكبر من -%60 %80			
	13.5	13.5	اكبر من -%40 %60			
9		9	اكبر من -%20 %40			
		4.5	فائق %20			
	4.5	4.5	فائق %5			
		9	اكبر من %10-%5			
13.5		13.5	اكبر من -%10 %15			
		18	اكبر من -%15 %20			
		22.5	اكبر من %20			
45	36			90		مجموع منظور التعلم والنمو

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازين المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيهما يمكن تحليل النتائج في الجدول (4) حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر كالتالي :

الهدف الاول: اعطاء وتحديد الاولوية للمخاطر المرتبطة بالانفاق على البحث والتطوير وانخفاض نسبة الدورات التي تقييمها اقسام وشعب ادارة المخاطر لموظفيها مقارنة بالدورات الكلية: يتضح من النتائج في الجدول (4) التي حصل عليها معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل بتطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معلم سمنت بابل بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة قياسا بمعمل سمنت الكوفة الذي حقق متوسط اداء مقداره (18) درجة. وفيما يأتي مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معلم من المعلمين في علاقتها هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور التعلم والنمو والموضحة في الجدول اعلاه:

¹² لا يوجد في كل المعلمين قسم او شعبة لإدارة المخاطر بل توجد لجنة لإدارة المخاطر والازمات مرتبطة بمدير المعلم وبالتالي فانه يتم تكيف هذا المؤشر بجعله ينبع بعد الدورات التي يقيمها المعلم لموظفيه الخاصة بإدارة المخاطر والازمات.

¹³ وهي مبيعات منتج سمنت سربع التصل الذي ينتجه معلم سمنت الكوفة خلال سنة 2023.

¹⁴ وهي مبيعات منتج سمنت آبار نفط مقاوم B الذي ينتجه معلم سمنت الكوفة خلال سنة 2023.

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الدورات المقاومة من قبل ادارة المخاطر) وبنتيجة مقدارها (28%) وهي نتيجة متنبأة ولكنها خطوة على الطريق الصحيح ويعود السبب بتحقيق هذه النتيجة بحسب رأي رئيس لجنة ادارة المخاطر والازمات المشكلة في المعمل الى عدم وجود تشريعات ملزمة وبالتالي فهناك عدم تشجيع على إقامة هذه الدورات من قبل المسؤولين في المعمل، فضلا عن نقص الموارد المالية وعدم تخصيص ميزانيات كافية لهذا الغرض.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة تحققت فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الانفاق على البحث والتطوير) وبنتيجة مقدارها (15%) والسبب في ذلك يعود الى ارتفاع مقام النسبة المتمثل بإجمالي التكاليف، ومن خلال المقابلة مع مسؤول وحدة البحث والتطوير التابعة الى شعبة الادارة الصناعية في المعمل تبين ان من اسباب ذلك هو ترکيز الادارة العليا للمعمل على الاولويات العاجلة المتمثلة بالاحتياجات الاساسية والتشغيلية بدلا من الاستثمار في البحث والتطوير الذي يمثل استثمارا طويلا الامد، فضلا عن ضعف الدعم الحكومي للبحث والتطوير في القطاع الصناعي عموما سواء من خلال التمويل او البنية التحتية الازمة لذلك.

2. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الدورات المقاومة من قبل ادارة المخاطر) وبنتيجة مقدارها (33.33%) وان هذه النسبة وان كانت تشير الى ان ثلث الدورات التي تقام في المعمل هي دورات تعنى بادارة المخاطر الا ان الاساس الذي قيست به تلك النسبة هو اساس ضعيف، والمقصود هو ان الدورات الكلية في المعمل هي ثلاثة دورات وبالتالي فان دورات ادارة المخاطر تتمثل بدورة واحدة فقط وهذه نتيجة مخيبة للامال ولا تلبى الطموح اطلاقا، ويعود السبب في ذلك بحسب رئيس لجنة ادارة المخاطر والازمات المشكلة في المعمل الى عدم وجود تشريعات ملزمة وبالتالي فهناك عدم تشجيع على إقامة هذه الدورات من قبل المسؤولين في المعمل، فضلا عن نقص الموارد المالية وعدم تخصيص ميزانيات كافية لهذا الغرض.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة تحققت فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الانفاق على البحث والتطوير) وبنتيجة مقدارها (17%) والسبب في ذلك يعود الى ارتفاع مقام النسبة المتمثل بإجمالي التكاليف، ومن خلال المقابلة مع مسؤول وحدة البحث والتطوير التابعة الى شعبة الادارة الصناعية في المعمل تبين ان من اسباب ذلك هو ضعف الدعم الحكومي للبحث والتطوير في القطاع الصناعي عموما سواء من خلال التمويل او البنية التحتية الازمة لذلك.

الهدف الثاني: الاستفادة من نظم المعلومات فيما يتعلق بتحفيض مخاطر اهمال المفترضات المقدمة ومخاطر انخفاض معدل الابتكار: يتضح من النتائج في الجدول (4) التي حصل عليها معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل بتطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سمنت بابل بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة قياسا بمعمل سمنت الكوفة الذي حقق متوسط اداء مقداره (18) درجة. وفيما يأتى مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في كل معمل من المعملين في علاقتها هذا الاداء بأهداف ادارة المخاطر التي تقع تحت منظور التعلم والنمو والمواضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة لمؤشر (نسبة المفترضات المقدمة الى اجمالي المفترضات المقدمة خلال الفترة) إذ قد بلغت نتيجة هذا المؤشر (40.22%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى عدم واقعية بعض المفترضات وصعوبة تنفيذها، الا انه مما يؤشر عليه هنا ان ارتفاع نسبة المفترضات غير الواقعية المقدمة من قبل الكوادر العاملة في المعمل بحسب زعم الادارة- انما يعكس نقطة سلبية على المعمل وكوادره لان غالبية مفترضاتهم بعيدة عن واقع معملهم.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة حققها معمل سمنت الكوفة فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل الابتكار) وبنتيجة مقدارها (0.20%) وتحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى انخفاض كمية المبيعات من منتج سمنت سريعة التسلاذ الذي يمثل المنتج المبتكر في هذه السنة قياسا بحجم مبيعات المعمل الكلية، فقد تم بيع 1170 طن من هذا المنتج الجديد من اصل 838 طن مبيعات كلية.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل الابتكار) وبنتيجة مقدارها (11.50%) وهي نتيجة متوسطة لابأس بها، وتحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى كمية المبيعات من منتج سمنت آبار النفط B الذي يمثل المنتج المبتكر في هذه السنة قياسا بحجم مبيعات المعمل الكلية، فقد تم بيع 1383 طن من هذا المنتج الجديد من اصل 1917 طن مبيعات كلية.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة تحققت فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (9) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة المفترضات المقدمة الى اجمالي المفترضات المقدمة خلال الفترة) وبنتيجة مقدارها (34.21%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى قلة الموارد المالية التي يلزمها تنفيذ تلک الافكار والمفترضات وبالتالي يتم تنفيذ ثلث الافكار المقدمة وتبقى الافكار الاخرى بانتظار دورها عندا توفر الامكانيات المادية والمالية الازمة لتنفيذها.

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو التي تتعلق بتنقية اداء ادارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، ان متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (36) درجة في معمل سمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تنقية اداء ادارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة اي بنسبة اداء مقدارها 40% (90/36)، وهذا يعني ان اداء ادارة المخاطر فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور التعلم والنمو يقع ضمن فئة الاداء الضعيف وهذا يتطلب تعديلات جذرية، اما فيما يتعلق بمعمل سمنت بابل فقد حق نتائج اعلى من النتائج

التي حققها معلم سمنت الكوفة، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (45) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء ادارة المخاطر في معلم سمنت بابل اي بنسبة اداء مقدارها 50% (45/90) وهي ضمن فئة الاداء المقبول، وعليه فإن اداء ادارة المخاطر فيما يتعلق بالأهداف الخاصة بمنظور التعلم والنمو بحاجة إلى قدر كبير من التعديلات خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المعلم إعادة النظر بخططه الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول إليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا.

ويمكن تلخيص نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقدير اداء ادارة المخاطر في تحقيق أهداف عينة البحث في الجدول (8-3) الآتي:

جدول (8-3): خلاصة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة

معلم سمنت بابل			معلم سمنت الكوفة			المنظور	ت
نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور	نسبة الاداء المتحقق للمنظور الى الاداء الاجمالي المستهدف	متوسط الاداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة	الدرجات المستهدفة الاجمالية لكل منظور		
%12.50	45	90	%13.75	49.5	90	المنظور المالي	1
%12.50	45	90	%12.50	45	90	منظور الزبائن	2
%15.00	54	90	%17.50	63	90	منظور العمليات الداخلية	3
%12.50	45	90	%10.00	36	90	منظور التعلم والنمو	4
%52.50	189	360	%53.75	193.5	360	المجموع	

المصدر: نتائج الجداول (4-3)، (5-3)، (6-3)، و(7-3)

ان النتائج التي اسفر عنها تطبيق الانموذج المقترن تشير الى ضعف اداء ادارة المخاطر في كلا المعلمين (معلم سمنت الكوفة ومعلم سمنت بابل)، إذ جاءت نتيجة تقويم اداء ادارة المخاطر في معلم سمنت الكوفة بدرجة 53.75% وهي تشير الى ان مستوى اداء ادارة المخاطر مقبول وانه يتطلب قدرًا كبيرًا من التعديلات، في حين جاءت نتيجة تقويم اداء ادارة المخاطر في معلم سمنت بابل بدرجة 52.50% وهي تشير الى ان مستوى اداء ادارة المخاطر مقبول وهو يتطلب قدرًا كبيرًا من التعديلات أيضًا. وعليه فان نتيجة تقويم اداء ادارة المخاطر في كلا المعلمين كانت لا تلبي الطموح، وبالتالي فانه يتوجب على كلا المعلمين القيام بإجراء التعديلات خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المعلمين إعادة النظر بخططهما الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول إليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا. إذ ان تقويم اداء ادارة المخاطر لا يمثل هدفًا بل هو وسيلة واداة يتبعها تحسين وتطوير ادارة المخاطر، وان تقويم اداء ادارة المخاطر يضع اصحاب الادارة على نقاط القوة والضعف في النظام الحالي الخاص بإدارة مخاطرها، ومن ثم العمل على تعزيز ودعم نقاط القوة وترسيخها ومعالجة نقاط الضعف والتخلص منها من خلال وضع الخطط الكفيلة بتحسين العمليات والسياسات والإجراءات ذات الصلة بإدارة المخاطر.

تأسيساً على ما تقدم وما اسفر عنه تطبيق انموذج التكامل بين اطار COSO المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة فقد تم اثبات فرضية البحث من حيث ان "التكامل بين اطار COSO المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في عينة البحث".

5-الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

ان الانموذج المقترن للتكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لتقدير اداء ادارة المخاطر يتم على وفق خطوات متسلسلة ينطوي تطبيقها في عينة البحث من جهة صياغة رؤيتها واستراتيجيتها بخصوص المخاطر وادارتها على وفق اطار COSO واجراءاته ومن ثم صياغة اهدافها من زاوية ادارتها للمخاطر التي على اساسها يتم تحديد موجهات الاداء التي تتضمن كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COSO الذي غايته هو الوصول للأهداف المنشودة فضلاً عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالمنظورات الاربعة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تستعمل لتقويم اداء ادارة المخاطر من ناحية مدى تحقيقه لاهدافها المحددة وفق اطار COSO مع تحديد الاهمية النسبية لكل منظور ودرجاته التقويمية.

2. تتضمن موجهات الاداء المستعملة في بناء الانموذج المقترن في هذه الدراسة كافة الاجراءات التي يتم تطبيقها في ظل اطار COSO التي تستهدف الوصول لأهداف عينة البحث من زاوية ادارتها للمخاطر وجميع المؤشرات ذات العلاقة بالمتغيرات الاربعة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقدير اداء ادارة المخاطر.
3. ان جوهر التكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة يتمثل بمحاولة الربط بين اهداف ادارة المخاطر ومنظورات بطاقة العلامات المتوازنة على وفق مؤشرات تناسب كل منظور من منظير بطاقة العلامات المتوازنة.
4. ان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساعده في تقويم اداء ادارة المخاطر في عينة البحث، فضلا عن كونه يؤشر على نقاط القوة والضعف في اداء ادارة المخاطر في عينة البحث وبالتالي يتحتم عليها القيام بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
5. إن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء ادارة المخاطر في المعملين عينة البحث بتكميلها مع اطار COSO المحدث من شأنه ان يسهم في التأكيد من مدى تحقيق المعملين لأهدافهما الاستراتيجية وإمكانية الوقوف على نقاط الضعف فيهما، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها والسيطرة عليها.
6. كان أداء ادارة المخاطر في كلا المعملين مقبولا، وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، وبالتالي فان الاداء يتطلب تعديلات ضرورية.
- 2.5. التوصيات**
1. ضرورة وجود ادارة فاعلة للمخاطر التي يمكن ان يتعرض لها كلا المعملين عينة البحث، من خلال تبني اطار COSO بإصداره المحدث، مع ضرورة استحداث قسم خاص من ضمن الهيكل التنظيمي لكلا المعملين يعني بإدارة للمخاطر.
 2. دعم تطبيق الانموذج المقترن الموضوع في هذه الدراسة في معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل على وجه الخصوص والشركات الصناعية العراقية على وجه العموم لاما له من دور من ناحية تعزيز زيادة فاعلية ادارة المخاطر، فضلا عن كونه يؤشر على نقاط القوة والضعف في اداء ادارة المخاطر في كلا المعملين وبالتالي يتحتم عليها القيام بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 3. التاكيد على تطبيق اطار COSO المحدث في المعملين عينة البحث على وفق الاجراءات التي تحكم هذا الاطار التي من شأنها ان تزيد من قوة تطبيق هذه الاجراءات من ناحية سد الثغرات او كشف نقاط الضعف التي قد تنشأ في حالة استعمال ادارة المخاطر.
 4. ضرورة اهتمام الباحثين بموضوع ادارة المخاطر لما له من أهمية كبيرة للشركات في استمرار بقاءها وانشاء القيمة لها والمحافظة عليها والتقليل من مجالات الخطأ والإسراف في استعمال الموارد، كما يمكن للشركات الاستفادة من البحث المنشورة عن موضوع ادارة المخاطر والاستعانة بها عند وضع أو تقييم ادارتها لمخاطرها.
 5. تبني النتائج التي توصل اليها الباحث والافكار التي تم اقتراحها مع ضرورة قيام كل معمل بتأليف فريق عمل متخصص يتبنى تطبيق اطار COSO بما يتضمنه من اجراءات تحكم الرقابة على تطبيقات ادارة المخاطر.
 6. تطوير الموارد البشرية في المعملين عينة البحث عن طريق اقامة دورات تدريبية لتعريفهم على احدث التطورات الحديثة الحاصلة في مجالات ادارة المخاطر ونماذج تقويم الاداء.
 7. تعزيز حرص كلا المعملين عينة البحث على زيادة مهارات الموظفين فيه من خلال قيام كل معمل بإشراك العاملين منهم في ادارة المخاطر في دورات داخل البلد او خارجه والاطلاع ميدانيا على الاجراءات التي يسير عليها تطبيق اطار COSO على وجه الخصوص ، وتزيد فرصة ذلك اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة عند تقويم اداء ادارة المخاطر.
 8. قيام الباحثين بإجراء دراسات أخرى مماثلة ولكن على قطاعات أخرى غير الصناعية وعلى النحو الذي يسهم في تقويم أداء ادارة المخاطر فيها.

المصادر

Arabic sources:

- 1- Harijah, Raad Abdul Muslim, (2023): "Evaluating and Improving the Performance of Total Productive Maintenance Management in Light of the Integration of Balanced Scorecard and Green Process Reengineering Technologies", PhD Thesis, Department of Accounting, College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
- 2- Mabrouki, Marwa, (2024): "The contribution of the balanced scorecard in measuring and evaluating financial performance in the economic institution, a case study of the Saidal Group", PhD thesis, Department of Business Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Mohamed Khider - Biskra.

Foreign References:

- 3- Aven, Terje and Thekdi, Shital , (2020): "Enterprise Risk Management Advances on its Foundation and Practice", First published.
- 4- Blocher, Edward J. & Juras, Paul E. & Smith, Steven D., (2022): "Cost Management A Strategic Emphasis", McGraw Hill LLC, Ninth Edition.
- 5- Blocher, Edward J. & Stout, David E. & Juras, Paul E. & Smith, Steven D., (2019): " Cost Management A Strategic Emphasis", Ed. 8, McGraw-Hill.

- 6- Datar, Srikant M. & Rajan, Madhav V., (2021): "Hornsgren's Cost Accounting A MANAGERIAL EMPHASIS", Seventeenth Edition, Global Edition, Pearson Education Limited.
- 7- Drury, Colin, (2021): "Management and Cost Accounting", 11th Edition, Publisher: Annabel Ainscow.
- 8- Hampton, J. J. (2015): "Fundamentals of Enterprise Risk Management. How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity", 2nd Ed., New York: American Management Association.
- 9- Ripley, Mark, (2020): "The Orange Book: Management of risk – principles and concepts", Government Finance Function.
- 10- Hornsgren, C. & Harrison, W. & Oliver, S., (2012): "Cost Accounting", Ed. 9th, Pearson Education UK.
- 11- Kinney, Michael R. & Raiborn, Cecily A. (2011): "Cost Accounting: Foundations and Evolutions", Ed. 8th, South-Western, Cengage Learning , United States of America.
- 12- Muehlen, M., (2004): "Workflow-based process controlling", Logos Verlag.
- 13- Mugerman, Yevgeny & Yoel, Hecht, (2024): "World Scientific Lecture Notes in Finance – Vol. 7: Lecture Notes in Risk Management", World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- 14- Olson, David L. & Wu , Desheng, (2023): "Enterprise Risk Management Models Focus on Sustainability", Fourth Edition. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature.
- 15- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. & Brewer, Peter C., (2021): "Managerial Accounting", McGraw-Hill Education, Ed. 17.
- 16- Rouse, P. & Maguire, W. & Harrison, J., (2011): "Revenue management in service organizations", Business Expert Press.
- 17- Wiener, Howard M. , MSIA, CERM, PMP, (2022): "Agile Enterprise Risk Management Risk-Based Thinking, Multi-Disciplinary Management and Digital Transformation". Security, Audit and Leadership Series,Taylor & Francis Group, LLC
- 18- Wolke, Thomas, (2017): "Risk Management", Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston.
- 19- Woods, Margaret, (2022): "Risk Management in Organisations An Integrated Case Study Approach", Second Edition, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business
- 20- Walker, Paul L. & Shenkir, William G., (2018): "Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration", Institute of Management Accountants.
- 21- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., (2011): "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting", Management Accounting Quarterly, Vol.12, Nu. 2.
- 22- Chițu, A., & Opris, M., (2014): "Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company", Theoretical And Applied Economics, Vo. XXI, Nu. 8(597), page: 59-68.
- 23- Dhamayantie, E., (2018): "Designing A Balanced Scorecard for Cooperatives", The International Journal of Organizational Innovation, Vo. 11, Nu. 2, page: 220-227.
- 24- Giannopoulos, G. & Holt, A. & Khansalar, E., & Cleanthous, S., (2013): "The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies", International Journal of Business and Management, Vo. 8, Nu. 14, page: 1-22.
- 25- Lakatos, V. & Erdey, L. & Szűcs, N. & Rózsa, A., & Nagy, A., (2019): "Establishment of the Customer Perspective of the Balanced Scorecard System at Sports Enterprises Through the Example of a Hungarian Football Club", Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Vo. 13, Nu. 1-2, page: 5-16.
- 26- Papenhausen, C. & Einstein, W., (2006): "Implementing the Balanced Scorecard at a college of business", Measuring Business Excellence, Vo. 10, Nu. 3, page: 15-22.
- 27- Russell, R. (2015). Balanced Scorecard. Wiley Encyclopedia of Management, page: 1-4.
- 28- Tuan, T., (2020): "The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks", The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vo. 7, Nu. 1, page: 71-79.
- 29- Benková, Eva , Gallo, Peter , Balogová, Beáta & Nemec, Jozef, (2020): "Factors A ecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance", Sustainability, Vol. 3, No. 3, P.P: 1-18.
- 30- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2017): " Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary", p.p: 1-16.
- 31- ISO (2018): "ISO 31000:2018 – Risk management Guidelines", Geneva, Switzerland: ISO.
- 32- www.theirm.org.
- 33- <https://www.coso.org>