

انموذج مقترح 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 الكريم هادي البلداوي

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

كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية

Administration and Economics College
Mustansiriyah University

م.م. احمد ناصر عباس الدعيمي

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 مقترح للتكامل بين اطار (COSO المحدث) وبطاقة العلامات المتوازنة والذي من شأنه ان يساهم في تقويم أداء ادارة المخاطر. وقد جرى تطبيق هذا البحث في معملين من معامل الشركة العامة للسمنت العراقية/معاونة الجنوبية، والمتمثلين بمعمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل. وقد أظهرت النتائج بان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم أداء ادارة المخاطر في عينة البحث. اما اهم التوصيات التي قدمها البحث فهي ضرورة دعم تطبيق الأنموذج المقترح 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 الاداء 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 وبرزها 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 أدى 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 وأهمها 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 إطار يساعد في فرض إجراءات إدارية من شأنها ان تعزز قدرة الوحدات الاقتصادية على تحقيق اهدافها المتعلقة بإدارة مخاطر ها، وبالنتيجة فإن الامر يستلزم تقويم أداء الوحدات من زاوية ادارتها لمخاطرها وتطبيق احدي 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 أداء ادارة المخاطر. وعليه فقد جاءت فكرة هذا البحث لتتمحور 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 تقنيات حديثة يمكن تطبيقها في تقويم الاداء الاستراتيجي من زاوية ادارتها لمخاطرها. 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 منهجية البحث والجانب المفاهيمي النظري والجانب التطبيقي للبحث واخيرا الاستنتاجات التي توصل لها البحث والتوصيات التي قدمها.

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

ان ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تطورات متسارعة أبرزها التقدم التقني والمنافسة الشديدة وغيرها قد أدت الى زيادة تعرض الوحدات الاقتصادية للمخاطر وبالتالي ضرورة تحديد تلك المخاطر وادارتها ومحاولة تجنبها او 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 نقطة اساسية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية بصورة عامة وعينة البحث المتمثلة بمعمل سممت الكوفة ومعمل سممت بابل بصورة خاصة تعاني من عدم وجود منهجية 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 كالآتي:

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 يساهم في تعزيز ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية.
3. وضع وتطبيق نموذج مقترح 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) كاطر مرجعي متكامل لإدارة المخاطر فضلاً عن أهمية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة المخاطر في عملية تكاملية مع اطار COSO المحدث وما يشكله تطبيق منهجية 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 اثبات او دحض الفرضية الآتية :

ان التكامل بين اطار (COSO المحدث) وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية عينة البحث.

5.2 محددات البحث:

- 1- المحددات المكانية: جرى اختيار شركة من شركات القطاع الصناعي العراقي متمثلة بالشركة العامة للسمنت العراقية/ معاوية الجنوبية لتمثل مجتمع البحث كون القطاع الصناعي من القطاعات المهمة للاقتصاد الوطني والذي يضم العديد من الأنشطة التي لها الأثر الكبير في الحياة الاقتصادية، بالإضافة الى تميز صناعة الاسمنت بتنوع وتعدد مخاطرها. وبالتالي سيتم اختيار عينة البحث من هذا المجتمع متمثلة بمعملي سممت الكوفة وسممت بابل.
- 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 وكالآتي:

1. **المنهج الاستنباطي:** يتم ذلك من خلال الاستعانة بالمصادر والدوريات والمراجع المختلفة العربية والأجنبية فضلاً عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت). وكذلك استنباط النموذج المقترح للتكامل بين اطار COSO المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم اداء ادارة المخاطر في الوحدات الاقتصادية.
2. **المنهج الاستقرائي :** في ظل هذا المنهج سوف يتم الاعتماد على وسائل متعددة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واهمها المعايير والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية إذ يتم القيام بهذه المقابلات للحصول على المعلومات اللازمة لإتمام البحث، وتفسير وحل المشكلات والغموض الذي يواجهه الباحث في الجانب التطبيقي من البحث.

1. الجانب النظري للبحث

1.3 المرتكزات المعرفية لإدارة المخاطر

1.1.3 مفهوم وتعريف المخاطر وادارتها

يمثل الخطر: مزيج من احتمال وقوع حدث ونتائجه، وان تلك النتائج تتراوح بين الايجابية والسلبية أو انحرافاً 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 عرفت 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 وربحيتهـا <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 ألا تسير الأمور كما نتوقعها أو كما نأملها، وبأننا سنتكبد 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 الملموس لأحكام قياس المخاطر وتوجيه المخاطر (Thomas, 2017: 1). كما أن منظمة ISO أشارت بأن إلى إدارة المخاطر من خلال معيارها الدولي (ISO,31000:2018)، بأنها: الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة الوحدة فيما يتعلق بالمخاطر (ISO,2018). أما فيما يتعلق بتعريف إدارة المخاطر مع 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 (Theirm,2020). ويعرف (Aven and Thekdi, 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. ويذكر (Olson & Wu,2023:15) بأن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتقدير المخاطر، يتبعه اختيار استراتيجية لإدارتها، ومن ثم تنفيذ تلك الاستراتيجية، ورصد المخاطر والتخفيف من حدتها.

أما إدارة المخاطر المؤسسية فقد أشارت 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 ومعقد يتعلق بالمجالات الرئيسية للشركة. ووفقاً لإطار عمل ERM: COSO، يتم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية على النحو التالي: الثقافة والقدرات والممارسات، 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 أن يتم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأنها: عملية تتضمن أنشطة تتميز بالتنسيق العالي على مستوى الوحدة الاقتصادية تمكنها من تحديد جميع المخاطر التي يمكن أن تحول دون تحقيقها لأهدافها متبوعة بتقييم تلك المخاطر وإدارتها بفاعلية وكفاءة وأخيراً الإبلاغ 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. ففي عام 2017، نشرت COSO إرشادات إضافية حول إدارة المخاطر المؤسسية وكيف يمكن دمجها مع الإستراتيجية والأداء. إذ يحتوي إطار COSO ERM: 2017 والذي يمكن أن 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. وتؤكد COSO أن إدارة المخاطر المؤسسية تشمل ثقافة المنظمة وقدراتها وممارساتها (Walker & Shenkir, 2018: 9).

إن الالتزام بالمكونات التي يتضمنها الإطار سيشير للإدارة إلى أن مؤسساتهم تتفهم مخاطرها وتديرها وفقاً لأهداف أعمالها. فنلاحظ أن 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 بفاعلية (Woods, 2022: 25).



شكل (1): إدارة المخاطر المؤسسية في COSO - التكامل مع الاستراتيجية 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 COSO ERM 2017 من خلال 20 مبدأ تنطبق على مستويات الكيانات المختلفة وعبر الوظائف كما يعكسها

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



شكل (2): إدارة المخاطر المؤسسية في COSO - التكامل مع الاستراتيجية 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 المراكز المعرفية لتقويم الاداء الاستراتيجي

1-2-3 مفهوم تقويم الاداء الاستراتيجي

عرف تقويم الاداء الاستراتيجي بعدة تعريفات، منها: انه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية (Kinney & Raiborn, 2011:620-621). وعُرف أيضا 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 الاداء الاستراتيجي يمثل تقويم كل من الاداء المالي والاداء غير المالي وذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية الى اهداف استراتيجية.

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

أن تحقيق النجاح للوحدة الاقتصادية في ظل التغيرات البيئية وما تشهده من تقدم تكنولوجي ومنافسة وغيرها قد يجعلها تبعد في عملية تقويم الاداء إلى خارج حدودها الداخلية لتأخذ بنظر الاعتبار الزبائن والخبرات المكتسبة ومدى تأثير التطورات على العمليات الداخلية والتي تعطي تصورا أوفق عن أداء الوحدة الاقتصادية الشامل. وفي هذا الصدد قدم (Kaplan 1992 & Norton) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بوصفها من التقنيات التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي 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 (Harija, 2023: 44). في حين يشير (Mabrouki, 2024: 83) ان بطاقة العلامات المتوازنة ما هي الا 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 حدٍ سواء؛ لأنها تجمع بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، وتتنظر 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 الاهداف الاستراتيجية إلى أفعال، من خلال إنشاء خريطة استراتيجية ذات روابط السبب والنتيجة.

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

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 (Blocher, et. Al., 2022: 51)، لذلك فإن (FP) يساعد على معرفة كيف ينظر حملة الأسهم لأداء 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، وان 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 لننجح 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 (Papenhause & Einstein, 2006:16)، ويركز أيضاً على الكفاءات الأساسية للأعمال ويتضمن مقاييس كفاءة العمليات (Rouse et al., 2011:130). ان هذا المنظور يجب على التساؤل: ما هي العمليات التي يتطلب منا أن نتفوق فيها لإرضاء زبائننا ومساهميننا؟ (Russell, 2015:1).

رابعاً: منظور التعلم والنمو (LGP) Learning And Growth Perspective

تؤشر المقاييس التي تنطوي تحت منظور التعلم والنمو (LGP) قدرة الوحدات الاقتصادية على تطوير مواردها البشرية والاستفادة منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية (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 القائل 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 أداء ادارة المخاطر يمثل سمة من السمات المهمة خاصة للوحدات الاقتصادية التي تسعى لمواكبة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة وبرزها المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وسعيها في الاستمرار والنمو في ظل ظروف تلك البيئة، وان التكامل يعتمد على الاستفادة من مخرجات مدخل معين لاستخدامه كمدخلات اساسية ومهمة لتطبيق المدخل الاخر. فبالنسبة لمخرجات اطار COSO وما يتضمنه من مؤشرات تعد كمدخلات لبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة المخاطر.

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

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

3-3-2 انموذج مقترح لتقويم أداء ادارة المخاطر في ظل التكامل بين اطار COSO و BSC

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

ان الانموذج المقترح للتكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم 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 لتقويم 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 المقترح ان تصبح جاهزة للتطبيق في عينة البحث وذلك بتوظيفها لتقويم 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 اهميتها وان مجموع الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر (8) اهداف بواقع هدفين لكل منظور وكل هدف يقابله مجموعة من المؤشرات التي تستعمل في تقويم مدى تحقيق إدارة المخاطر لذلك الهدف على وفق كل منظور من منظورات البطاقة إذ ان لكل منظور من المناظير الاربعة للبطاقة هناك هدفين يتم تقويم مدى تحققهما من قبل إدارة المخاطر وذلك باستعمال مؤشرين لكل هدف منهما، 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 مؤشرات فان الدرجة لكل مؤشر هي 22.5 (4/90). 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 المقترح لتقويم اداء ادارة المخاطر في عينة البحث وتحليل النتائج

يتم في هذا البحث تطبيق خطوات الانموذج المقترح اي ما يعمل عليه الباحث، لتقويم اداء ادارة المخاطر عن طريق التكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لفحص مدى تحقق الأهداف الخاصة بإدارة المخاطر في عينة البحث المتمثلة بـ (معمل سممنت الكوفة ومعمل سممنت بابل) على وفق المؤشرات التي تنطوي تحت كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.

أولاً : المنظور المالي: يمكن تلخيص نتائج تقويم الاداء ذات الصلة بإدارة المخاطر في (معمل سممنت الكوفة ومعمل سممنت بابل) في الجدول (1) وذلك وفق الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر.

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

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

² يقترح الباحث مجموعة من تلك المؤشرات التي يتم اعتمادها لتقويم الاداء في ظل كل منظور من منظورات البطاقة، بشكل يتوافق وينسجم مع طبيعة البيانات التي أمكن الحصول عليها التي هي ذات صلة بعينة البحث. مع الإشارة الى ان تحديد الأهمية النسبية لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة في عينة البحث، فقد تم تحديدها من خلال المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع مجموعة مع المختصين العاملين في قطاع الصناعات البنائية بشكل عام وعينة البحث على وجه الخصوص والاستعانة بأرائهم لتحديد الأوزان وتقسيماتها لكل منظور من منظورات بطاقة العلامات المتوازنة وبالأخص ذوي الاختصاص في مجال إدارة المخاطر، والإدارة المالية، والإدارة الصناعية، والرقابة والتدقيق في عينة البحث

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

		4.5	-50% 100% بالبال			التدفق النقدي المتحقق.
		22.5	6 اشهر فأقل			
		18	أكثر من 6 اشهر-1 سنة			
		13.5	أكثر من 1 سنة-1.5 سنة			
		9	أكثر من 1.5 سنة-2 سنة			
4.5	4.5	4.5	أكثر من 2 سنة	22.5	ب- نسبة الدين إلى النقد = الدين الفعال / التدفق النقدي وهذه النسبة تسمى ايضا بفترة السداد. = 2.07 - = 331 - 4	
		22.5	-50% 100% بالموجب			
		18	1% - أقل من 50% بالموجب			
		13.5	0			
		9	1% - اصغر من 50% بالبال	22.5	أ- التغير في هامش التدفق النقدي = هامش التدفق النقدي للفترة الحالية- هامش التدفق النقدي للفترة السابقة/ هامش التدفق النقدي للفترة السابقة. ويقاس الهامش كالآتي: التدفق النقدي التشغيلي * 100 / صافي المبيعات = 72.81% - = 128% -	2- قيام الوحدة الاقتصادية بدراسة مجال التأثير المقصود للمخاطر وتحديد مخاطر انخفاض قوة التمويل الذاتي للمشروع ومخاطر تدهور القيمة الاقتصادية المضافة
4.5	4.5	4.5	-50% 100% بالبال			
		22.5	-50% 100% بالموجب			
18	18	18	1% - أقل من 50% بالموجب			
		13.5	0			
		9	1% - اصغر من 50% بالبال	22.5	ب- معدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة = القيمة الاقتصادية المضافة الحالية- السابقة/ السابقة القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب- (متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال رأس المال المستخدم) = 12.48% = 27.58%	
		4.5	-50% 100% بالبال			
45	49.5			90		مجموع المنظور المالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازن المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيهما
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 لمعمل سمنت الكوفة في سنة 2023 كان سالبا أي 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 الفعلي الحالي من خلال التدفقات النقدية الدورية وبما ان الاشارة سالبة فسوف يعطى درجة ادنى فئة من فئات هذا المؤشر والبالغة 4.5.

المعملين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي 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. والاتى مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في علاقتها بأهداف ادارة المخاطر الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل معمل من المعملين:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل نمو منع الفساد) وان تحقيق المعمل لهذه الدرجة انما يعزى بحسب المقابلة مع مدير ادارة المعمل الى ان ادارة المعمل 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 لأدنى نتيجة حققها معمل سمنت الكوفة فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة الدين إلى النقد والتي تسمى ايضا بفترة السداد). اذ بلغت نتيجة هذا المؤشر (2.07 -) وبمتوسط اداء مقداره (4.5) , وهذا يعود الى كون صافي التدفق النقدي للمعمل سالب كون تدفقاته الخارجة اكبر من تدفقاته الداخلة وبالتالي فان المعمل ليس بإمكانه سداد ديونه الا اذا زادت تدفقاته النقدية الداخلة على تدفقاته الخارجة.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل نمو منع الفساد) وهذا يعود الى قيام المعمل بتوفير الآليات للإبلاغ عن الفساد او الشكوك حول الفساد مثل الخطوط الساخنة وغيرها من البات 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 لأدنى نتيجة تحققت 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 معمل سمنت الكوفة والمتمثل بكون صافي التدفق النقدي للمعمل سالب كون تدفقاته الخارجة اكبر من تدفقاته الداخلة وبالتالي فان المعمل ليس بإمكانه سداد ديونه الا اذا زادت تدفقاته النقدية الداخلة على تدفقاته الخارجة.

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 المعملين بتطبيق مؤشرات المنظور المالي في علاقتها بالهدف اعلاه تساوي اداء المعملين بتحقيقهما متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة. والاتى مناقشة لأعلى وادنى النتائج التي تعكس اداء ادارة المخاطر في علاقتها بأهداف ادارة المخاطر الظاهرة في الجدول في اعلاه ولكل معمل من المعملين:

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

اما بالنسبة لأدنى نتيجة حققها معمل 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 بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل نمو القيمة الاقتصادية المضافة) فقد بلغت نتيجة هذا المؤشر 27.58% ونفس ما قيل في معمل سمنت الكوفة فانه يقال هنا في معمل سمنت بابل.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة حققها معمل 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 الحالي قياسا بالعام السابق.

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات المنظور المالي التي تتعلق بتقويم ادارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، أن متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (49.5) درجة بالنسبة لمعمل اسمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء معمل سمنت الكوفة اي بنسبة أداء مقدارها 55%(90/49.5), وهذا يعني أن أداء ادارة المخاطر فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان مقبولا وما يحتاجه هو قدراً كبيراً من التعديلات، اما فيما يخص معمل سمنت بابل فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها معمل سمنت الكوفة، اذ بلغ اجمالي متوسط الأداء الذي يتمثل بالدرجات المتحققة (45) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء معمل سمنت بابل اي بنسبة أداء مقدارها 50% (90/45) وهذا مؤشر على أن أداء ادارة المخاطر فيما يخص الأهداف الخاصة بالمنظور المالي كان مقبولا ايضا وهذا يتطلب بطبيعة الحال قدراً كبيراً من التعديلات تتعلق بعملية الوصول الى هذه الاهداف خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية. وعليه يتطلب من كلا المعملين ضرورة إعادة النظر بخططهما

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

ثانياً : منظور الزبائن: يمكن تلخيص نتائج تقييم الاداء ذات الصلة بإدارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل في الجدول (2) وذلك على وفق الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر التي حددت بخمسة اهداف تحت منظور الزبائن.

جدول (2) الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر ونتائج تقييم الاداء وفق مؤشرات منظور الزبائن لعام 2023

الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر	المؤشرات ونتائجها	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم (معمل سمنت الكوفة)	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم (معمل سمنت بابل)
منظور الزبائن						
1- السعي الى تحسين ادارة المخاطر فيما يتعلق بمعدل تلبية الطلبات وتخفيض المخاطر المرتبطة بتهور ادارة الزبون	أ-معدل تلبية الطلب المثالي = عدد الطلبات التي تم تلبيتها خلال الفترة . 100 / إجمالي الطلبات الواردة خلال الفترة $141 / 100 \times 128 = 90.78\%$ $59 / 100 \times 40 = 67.80\%$	22.5	اكبر من 80%-100%	22.5	22.5	
			اكبر من 60%-80%	18		18
			اكبر من 40%-60%	13.5		
			اكبر من 20%-40%	9		
			20% فأقل	4.5		
	ب- نسبة شكاوى الزبائن = عدد الشكاوى . 100 / إجمالي عدد الزبائن $34 / 100 \times 10 = 29.41\%$ $24 / 100 \times 7 = 29.17\%$	4.5	اكبر من 20%	4.5	4.5	
			اكبر من 15%-20%	9		
			اكبر من 10%-15%	13.5		
			اكبر من 5%-10%	18		
			5% فأقل	22.5		
2-مراقبة التغيرات الجوهرية في بيئة الوحدة واحتمالية المخاطر الناجمة عنها فيما يتعلق بتدني رضا الزبون والمخاطر المرتبطة بانخفاض 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 ⁶ 56.75% , 64.17%	4.5	اكبر من 80%-100%	22.5		
			اكبر من 60%-80%	18		18
			اكبر من 40%-60%	13.5	13.5	
			اكبر من 20%-40%	9		
			20% فأقل	4.5		
	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 30-40 مليون	18		
			اكبر من 20-30 مليون	13.5		

⁵ وهنا نقصد بهم الزبائن الذين تكون تعاملاتهم متكررة مع المعمل. اذ ان زبائن المعمل على نوعين: النوع الاول وهم الزبائن الذين تكون تعاملاتهم مع المعمل اكثر من مرة وبالتالي تكون تعاملاتهم متكررة وشبه مستمرة، النوع الثاني: وهم الزبائن الذين يتعاملون مع المعمل تعاملًا متفرقًا لمرة واحدة او مرتان ولا يأخذ تعاملهم صفة التكرار والاستمرارية او قريباً منها..

⁶ يتم اختيار مجموعة معلمات ونحن اخترنا 4 معلمات ويتم تصميم استبيان للزبائن ومن ثم يحتسب مؤشر رضا الزبون. اذ انه تم اختيار عينة من زبائن المعمل الذين يتصفون بصفة تكرارية التعامل مع المعمل.

		9	أكبر من 10- 20 مليون		284017757 ⁷ = -	
4.5	4.5	4.5	10 مليون فأقل			
45	45			90		مجموع منظور الزبائن

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازن المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيهما
 يلاحظ من الجدول (2) اختلاف نتائج 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 وتخفيض المخاطر المرتبطة بتدهور ادارة العلاقة مع الزبون: 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 لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل تلبية الطلب المثالي) وبنسبة مقدارها (90.78%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى قيام ادارة الانتاج بتحليل البيانات للتنبؤ بالطلب وتخطيط الانتاج وتحسين التنسيق مع الموردين واخذ ملاحظات الزبائن ومقترحاتهم وآرائهم بنظر الاعتبار لتحسين العمليات.

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

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق 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 نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة شكاوى الزبائن) فقد بلغت نتيجة هذا المؤشر (29.17%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعود الى عدم متابعة الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن حتى حلها بشكل كامل إذا ان بعض تلك الشكاوى تتعلق بمطالبة المعمل بتقديم عروض افضل اسوة بالمنافسين، واخرى تتعلق بوجود تأخر في التوصيل وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم.

الهدف الثاني : مراقبة التغيرات الجوهرية في بيئة الوحدة واحتمالية المخاطر الناجمة عنها فيما يتعلق بتدني رضا الزبون 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 لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (رضا الزبون) وهذا المؤشر وان كان يمثل اعلى متوسط اداء من بين مؤشرات هذا الهدف الا انه يعتبر متدني او على الاقل لا يلبي الطموح التي يرغب به المعمل اذ انه حقق نتيجة مقدارها 56.75% والسبب في ذلك يعود الى نفس الاسباب التي أدت الى ارتفاع نسب شكاوى الزبائن المذكورة في الهدف السابق.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة 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 بإعطائها درجة تقابل ادنى فئة من فئات هذا المؤشر.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة لمؤشر (رضا الزبون) ويرد هنا نفس ما قلناه في تعليقنا على نتيجة 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 يلبي الطموح التي يرغب به المعمل اذ انه حقق نتيجة مقدارها 64.17% والسبب في ذلك يعود الى نفس الاسباب التي أدت الى ارتفاع نسب شكاوى الزبائن المذكورة في الهدف السابق.

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

اما بالنسبة لأدنى نتيجة حققها معمل سممنت 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 بتكلفة العمالة وبالتالي فان نسبة مساهمة الزبائن بالدخل ستكون سالبة ولهذا قام الباحث بإعطائها درجة تقابل ادنى فئة من فئات هذا المؤشر.

يلاحظ من نتائج تطبيق مؤشرات منظور الزبائن التي تتعلق بتقويم إدارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيق كل منهما للأهداف التي انطوى تحت هذا المنظور أن متوسط الاداء الكلي الذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (45) درجة لكلا المعملين من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء كلا المعملين اي بنسبة أداء مقدارها 50% (90/45). وهذا يعني أن أداء ادارة المخاطر فيما يخص الاهداف الخاصة بمنظور الزبائن كان مقبولا وبالتالي فان الأداء يتطلب قدرا كبيرا من التعديلات تتعلق بعملية الوصول الى هذه الاهداف. وعليه يتطلب من كلا المعملين ضرورة إعادة النظر بخططهما الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلا.

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

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

الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر	المؤشرات ونتائجها	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل سممنت (الكوفة)	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل سممنت (بابل)
منظور العمليات الداخلية						
1-تحديد الحوكمة ونموذج التشغيل لتخفيض مخاطر تدني معدل الاداء المقرر ومخاطر فقدان القيادة الابتكارية للتحكم بوقت الانتاج.	أ-مؤشر الاداء المقرر ⁸ = القيمة المكتسبة / 100 / القيمة المخططة علما ان القيمة المكتسبة = التكلفة المخططة للعمل المنجز. وان القيمة المخططة = التكلفة المخططة للعمل المقرر. = 97.48% = 80%	4.5	اكبر من 80%- 100%	22.5	22.5	
			اكبر من 60%- 80%	18		18
			اكبر من 40%- 60%	13.5		
			اكبر من 20%- 40%	9		
			20% فأقل	4.5		
	ب-نسبة التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج = التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج/كلية انتاج الطن الواحد خلال الفترة العادية = 21.02% = 12.01%	4.5	10% فأقل	4.5		
			اكبر من 10%- 20%	9		9
			اكبر من 20%- 30%	13.5	13.5	
			اكبر من 30%- 40%	18		
			اكبر من 40%	22.5		
		4.5	1% فأقل	22.5	22.5	22.5

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

⁹ وهذا يشير الى ان 97.48% من العمل المقرر (المخطط له) قد اكتمل في معمل سممنت الكوفة، وان 80% من العمل المقرر (المخطط له) قد اكتمل في معمل سممنت بابل.

		18	اكبر من 1% - 2%		أ- معدل الرفض = الكمية المرفوضة (لمركز معين) في فترة ما $\times 100$ / إجمالي الكمية المنتجة (لمركز معين) في فترة ما. 639.56^{10} طن $\times 100 / 774951$ $= 0.08\%$ 87.38^{11} طن $\times 100 / 22000$ $= 0.39\%$	2-مراجعة المخاطر والاداء لتحسين ادارة المخاطر وتخفيض مخاطر ارتفاع معدل الرفض
		13.5	اكبر من 2% - 3%			
		9	اكبر من 3% - 4%			
		4.5	اكبر من 4%			
		22.5	1% فأقل			للمنتجات/الخدمات ومخاطر ارتفاع معدل عمليات التسليم الخاطئة
		18	اكبر من 1% - 2%	4.5	ب-معدل التسليم الخاطئ = عدد عمليات التسليم الخاطئة. 100 / إجمالي عدد عمليات التسليم خلال سنة 2023 $= 5.75\% = 87 / 100 \times 5$ $= 4.76\% = 42 / 100 \times 2$	
		13.5	اكبر من 2% - 3%			
		9	اكبر من 3% - 4%			
4.5	4.5	4.5	اكبر من 4%			
54	63			90		مجموع منظور العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات المعلمين والسجلات المحاسبية وموازن المراجعة والمقاييل مع المسؤولين فيهما
يمكن تحليل النتائج في الجدول (3) حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر وكالاتي :

الهدف الاول : تحديد الحوكمة ونموذج التشغيل لتخفيض مخاطر تدني معدل الاداء المقرر ومخاطر فقدان القيادة الابتكارية
للتحكم بوقت الانتاج: يتضح من النتائج في الجدول (3) التي حصل عليها (معمل سميت الكوفة ومعامل سميت بابل) بتطبيق
مؤشرات منظور العمليات الداخلية في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سميت الكوفة بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره
(36) درجة قياسا بمعامل سميت بابل الذي حقق متوسط اداء مقداره (27) 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
العمليات الداخلية والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعامل سميت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة
عند تطبيق مؤشر (مؤشر الاداء المقرر) وبنتيجة مقدارها (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 نتيجة تحققت فقد كانت بتطبيق مؤشر (نسبة التخفيض في التكلفة الناتج عن تقليل وقت الانتاج) وبمتوسط
اداء مقداره (13.5) درجة، وبنتيجة مقدارها (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 التوقيات في العمل بسبب عيوب الانتاج.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعامل سميت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق
(مؤشر الاداء المقرر) إذ انه حقق نتيجة مقدارها (80%) وهذه النتيجة جيدة جدا بحد ذاتها الا انها بالمقارنة مع معمل سميت
الكوفة تعتبر نتيجة لا تلبى 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 نتيجة تحققت فقد كانت بمتوسط أداء مقداره (9) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة التخفيض في التكلفة الناتج
عن تقليل وقت الانتاج) وبنتيجة مقدارها (12.01%) وهذه النتيجة بحد ذاتها تعتبر جيدة ولكنها بالمقارنة مع ما حققه معمل
سميت الكوفة تعتبر غير ملبية للطموح خصوصا مع ارتفاع تكلفة انتاج الطن الواحد قبل تقليل وقت الانتاج بسبب التكاليف
الكبيرة للعمالة.

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 المعلمين بتحقيقهما متوسط مستوى اداء مقداره

¹⁰ 264.56 المرتجة + 375 التالفة = 639.56 طن

¹¹ 67.38 المرتجة + 20 التالفة = 87.38 طن

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

1. بالنسبة لأداء إدارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل أعلى 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 نتيجة حققها معمل سمنت الكوفة فقد كانت بمتوسط أداء مقداره (4.5) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل التسليم الخاطئ) وبنتيجة مقدارها (5.75%) وهذا يعني ان ما يقارب 6% من عمليات التسليم من الشركة لزبائنهم 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 التسليم.

2. أداء إدارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل أعلى متوسط للأداء ومقداره (22.5) درجة لمؤشر (معدل الرفض) إذ حقق نتيجة مقدارها (0.39%) وتحقيق المعمل لهذه النتيجة يعود الى نفس الاسباب التي تم ذكرها في معمل سمنت الكوفة.

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

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية التي تتعلق بتقويم أداء إدارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (63) درجة في معمل سمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم أداء إدارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة اي بنسبة أداء مقدارها 70 % (90/63) , وهذا يعني أن أداء إدارة المخاطر فيما يخص الأهداف الخاصة بمنظور العمليات الداخلية كان جيداً وما يحتاجه هو الرقابة المستمرة، اما فيما يتعلق بمعمل سمنت بابل فقد حقق نتائج اقل من النتائج التي حققها معمل سمنت الكوفة، إذ بلغ اجمالي متوسط الاداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (54) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم أداء إدارة المخاطر في معمل سمنت بابل اي بنسبة أداء مقدارها 60% (90/54) وهي ضمن فئة الاداء المتوسط، وعليه فإن أداء إدارة 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 بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً.

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

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

الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر	المؤشرات ونتائجها	الدرجة التقويمية لكل مؤشر	فئات المؤشر	الدرجة لكل فئة	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل سمنت بابل	متوسط مستوى الاداء ذي الصلة بنتائج تقويم معمل الكوفة
منظور التعلم والنمو						
1-اعطاء وتحديد الاولوية للمخاطر المرتبطة بالاتفاق على البحث والتطوير وانخفاض نسبة	أ-نسبة الاتفاق على البحث والتطوير = تكاليف البحث والتطوير / 100 اجمالي التكاليف $87959125841/100 \times 128007000$ $\%0.15 = 9026964916 / 100 \times 14966000$ $\%0.17$	22.5	2% فاقل	4.5	4.5	4.5
			اكبر من 2%-4%	9		
			اكبر من 4%-6%	13.5		
			اكبر من 6%-8%	18		
		22.5	اكبر من 8%	22.5		
		22.5	10% فاقل	4.5		

		9	اكبر من -10% 20%		ب-نسبة الدورات المقامة من قبل ادارة المخاطر = عدد الدورات التي تقيمها اقسام وشعب ادارة المخاطر ¹² لموظفيها خلال الفترة/ عدد الدورات الكلية خلال الفترة 28/7 = 25% 3/1 = 33.33%	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%			2- الاستفادة من نظم المعلومات فيما يتعلق بتخفيض مخاطر اهمال المقترحات المقدمة ومخاطر انخفاض معدل الابتكار
		18	اكبر من -60% 80%	22.5	أ- نسبة المقترحات المنفذة الى اجمالي المقترحات المقدمة خلال الفترة = المقترحات المنفذة خلال الفترة . 100 / اجمالي المقترحات المقدمة خلال الفترة 37 = 92/100 × 40.22% 13 = 38 / 100 × 34.21%	
	13.5	13.5	اكبر من -40% 60%			
9		9	اكبر من -20% 40%			
		4.5	20% فاقل			
	4.5	4.5	5% فاقل			
		9	اكبر من -10% 5%	22.5	ب- معدل الابتكار = المبيعات للمنتجات والخدمات الجديدة . 100 / اجمالي المبيعات 13 80282515812/100 × 157950000 0.20% = 14 1869102143/100 × 214384300 11.50% =	
		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 وموازن المراجعة والمقابلات مع المسؤولين فيهما
يمكن تحليل النتائج في الجدول (4) حسب الاهداف ذات الصلة بإدارة المخاطر وكالاتي :

الهدف الاول: اعطاء وتحديد الاولوية للمخاطر المرتبطة بالاتفاق على البحث والتطوير وانخفاض نسبة الدورات التي
تقيمها اقسام وشعب ادارة المخاطر لموظفيها مقارنة بالدورات الكلية: يتضح من النتائج في الجدول (4) التي حصل عليها
معمل سممنت الكوفة ومعمل سممنت بابل بتطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في علاقتها بالهدف اعلاه تفوق معمل سممنت
بابل بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (22.5) درجة قياسا بمعمل سممنت 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 التعلم والنمو والموضحة في الجدول اعلاه:

¹² لا يوجد في كلا المعلمين قسم او شعبة لإدارة المخاطر بل توجد لجنة لإدارة المخاطر والازمات مرتبطة بمدير المعمل وبالتالي فانه يتم تكيف هذا
المؤشر بجعله يتعلق بعدد الدورات التي يقيمها المعمل لموظفيه الخاصة بإدارة المخاطر والازمات.

¹³ وهي مبيعات منتج سممنت سريع التصلد الذي ينتجه معمل سممنت الكوفة خلال سنة 2023.

¹⁴ وهي مبيعات منتج سممنت آبار نفط مقاوم B الذي ينتجه معمل سممنت الكوفة خلال سنة 2023.

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الدورات المقامة من قبل ادارة المخاطر) وبنتيجه مقدارها (28%) وهي نتيجة متدنية ولكنها خطوة على الطريق الصحيح ويعود السبب بتحقيق هذه النتيجة بحسب رأي رئيس لجنة ادارة المخاطر والازمات المشكله 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) وبنتيجه مقدارها (0.15%) 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 تركيز الادارة العليا للمعمل على الاولويات العاجلة المتمثلة بالاحتياجات الاساسية والتشغيلية بدلا من الاستثمار في البحث والتطوير الذي يمثل استثمارا طويلا، فضلا عن ضعف الدعم الحكومي للبحث والتطوير في القطاع الصناعي عموما سواء من خلال التمويل او البنية التحتية اللازمة لذلك.

2. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (18) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة الدورات المقامة من قبل ادارة المخاطر) وبنتيجه مقدارها (33.33%) وان هذه النسبة وان كانت تشير الى ان ثلث الدورات التي تقام في المعمل هي دورات تعنى بإدارة المخاطر الا ان الاساس الذي قيس 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 للآمال ولا تلبى الطموح اطلاقا، ويعود السبب في ذلك بحسب رئيس لجنة ادارة المخاطر والازمات المشكله 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) وبنتيجه مقدارها (0.17%) 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 اللازمة لذلك.

الهدف الثاني: الاستفادة من نظم المعلومات فيما يتعلق بتخفيض مخاطر اهمال المقترحات 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 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 التعلم والنمو والموضحة في الجدول اعلاه:

1. بالنسبة لأداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت الكوفة: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة لمؤشر (نسبة المقترحات المنفذة الى اجمالي المقترحات 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 المقترحات وصعوبة تنفيذها، الا انه مما يؤشر عليه هنا ان ارتفاع نسبة المقترحات غير الواقعية المقدمة من قبل الكوادر العاملة في المعمل -بحسب زعم الادارة- انما يعكس نقطة سلبية على المعمل وكوادره لان غالبية مقترحاتهم 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) وبنتيجه مقدارها (0.20%) وتحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى انخفاض كمية المبيعات من منتج سمنت سريع التصلد الذي يمثل المنتج المبتكر في هذه السنة قياسا بحجم مبيعات المعمل الكلية، فقد تم بيع 1170 طن من هذا المنتج الجديد من اصل 838164 طن مبيعات كلية.

2. اداء ادارة المخاطر ذات الصلة بمعمل سمنت بابل: حقق المعمل اعلى متوسط للأداء ومقداره (13.5) درجة عند تطبيق مؤشر (معدل الابتكار) وبنتيجه مقدارها (11.50%) وهي نتيجة متوسطة لآبأس بها، وتحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى الى كمية المبيعات من منتج سمنت أبار 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 19170 طن مبيعات كلية.

اما بالنسبة لأدنى نتيجة تحققت فقد كانت بمتوسط اداء مقداره (9) درجة عند تطبيق مؤشر (نسبة المقترحات المنفذة الى اجمالي المقترحات المقدمة خلال الفترة) وبنتيجه مقدارها (34.21%) وان تحقيق المعمل لهذه النتيجة انما يعزى بحسب رأي المسؤولين في المعمل الى قلة الموارد المالية التي يلزمها تنفيذ تلك الافكار والمقترحات وبالتالي يتم تنفيذ ثلث الافكار المقدمة وتبقى الافكار الاخرى بانتظار دورها عندا تتوفر الامكانات المادية والمالية اللازمة لتنفيذها.

يتضح من نتائج تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو التي تتعلق بتقويم أداء إدارة المخاطر في كل معمل من حيث مدى تحقيقها للأهداف التي انطوت تحت هذا المنظور، أن متوسط الاداء الكلي والذي يتمثل بالدرجات المتحققة قد بلغ (36) درجة في معمل سمنت الكوفة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم اداء ادارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة اي بنسبة أداء مقدارها 40% (90/36) ، وهذا يعني أن أداء 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 حقق نتائج اعلى من النتائج

التي حققها معمل سمنت الكوفة، إذ بلغ اجمالي متوسط الأداء والذي يتمثل بالدرجات المتحققة (45) درجة من اصل (90) درجة تم وضعها لمؤشرات تقويم أداء ادارة المخاطر في معمل سمنت بابل اي بنسبة أداء مقدارها 50% (90/45) وهي ضمن فئة الاداء المقبول، وعليه فإن أداء 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 المعمل إعادة النظر بخطته الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً.

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

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

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

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

ان النتائج التي اسفر عنها تطبيق النموذج المقترح تشير الى ضعف أداء ادارة المخاطر في كلا المعملين (معمل سمنت الكوفة ومعمل سمنت بابل)، إذ جاءت نتيجة تقويم أداء ادارة المخاطر في معمل سمنت الكوفة بدرجة (53.75%) وهي تشير الى ان مستوى أداء ادارة المخاطر مقبول وانه يتطلب قدراً كبيراً من التعديلات، في حين جاءت نتيجة تقويم أداء ادارة المخاطر في معمل سمنت بابل بدرجة (52.50%) وهي تشير الى ان مستوى أداء ادارة المخاطر مقبول وهو يتطلب قدراً كبيراً من التعديلات ايضاً. وعليه فان نتيجة تقويم أداء ادارة المخاطر في كلا المعملين كانت لا تلي الطموح، وبالتالي فانه يتوجب على كلا المعملين القيام بإجراء التعديلات خاصة فيما يتعلق بالأهداف التي حققت نتائج متدنية التي يتطلب من المعملين إعادة النظر بخططهما الاستراتيجية وتحديد أسباب عدم الوصول للأداء الذي ينبغي الوصول اليه وتحليلها مع وضع المعالجات الكفيلة بتحسين الأداء مستقبلاً. إذ ان تقويم أداء ادارة المخاطر لا يمثل هدفاً بل هو وسيلة واداة يتبعها تحسين وتطوير ادارة المخاطر، وان تقويم أداء ادارة المخاطر يضع اصبع الادارة على نقاط القوة والضعف في النظام الحالي الخاص بإدارة مخاطرهما، 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 النموذج التكاملي 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 أداء ادارة المخاطر في عينة البحث.

5-الاستنتاجات والتوصيات

1.5.1. الاستنتاجات

1. ان النموذج المقترح للتكامل بين اطار COSO وبطاقة العلامات المتوازنة لتقويم أداء ادارة المخاطر يتم على وفق خطوات متسلسلة ينطلق 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 التي غايتها هو الوصول للأهداف المنشودة فضلاً عن جميع المؤشرات ذات العلاقة بالمنظورات الاربعة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تستعمل لتقويم أداء 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 المقترح 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 بالمنظورات الاربعة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة والتي تستعمل لتقويم 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 مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.
4. ان التكامل بين اطار (COSO) المحدث وبطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تقويم اداء ادارة المخاطر في عينة البحث، فضلا عن كونه يؤشر على نقاط القوة والضعف في اداء ادارة المخاطر في عينة البحث وبالتالي يحتتم عليها القيام بتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
5. إن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء إدارة المخاطر في المعملين عينة البحث بتكاملها مع إطار COSO المحدث من شأنه ان يساهم في التأكد 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، وبالنتيجة 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 يعنى بإدارة المخاطر.
2. دعم تطبيق الأنموذج المقترح 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، فضلا عن كونه يؤشر على نقاط القوة والضعف في اداء ادارة المخاطر في كلا المعملين وبالتالي يحتتم 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 أو كشف نقاط الضعف التي قد تنشأ في حالة استعمال إدارة 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 البحوث المنشورة عن موضوع ادارة المخاطر والاستعانة بها عند وضع أو تقييم ادارتها لمخاطرتها.
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 إجراءات 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 إدارة المخاطر في دورات داخل البلد او خارجه والاطلاع ميدانياً على الاجراءات التي يسير عليها تطبيق اطار COSO على وجه الخصوص، وتزويد فرصة ذلك اذا ما تم تكامله مع بطاقة العلامات المتوازنة عند تقويم اداء إدارة المخاطر.
8. قيام الباحثين بإجراء دراسات أخرى مماثلة ولكن على قطاعات أخرى غير الصناعية وعلى النحو الذي يساهم 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): "Horngren'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- Horngren, 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- Mugerma, 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., & Opreș, 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 Affecting 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>