

التحليل الكمي والوصفي للمخاطر الضريبية بتطبيق متطلبات بند العملية: التحليل وفقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018): بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب

*Quantitative and descriptive analysis of tax risks by applying the requirements of the operations item/ analysis in accordance with the international standard (ISO 31000:2018) / analytical research in the General Tax Authority*

بيداء ستار لفتة  
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية،  
بغداد، العراق  
Baydaa S. Lafta  
Financial Department /taxes,  
Higher Institute of Accounting  
and Financial Studies, University  
of Baghdad  
[bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq](mailto:bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq)

\*فرح نعيم مكي  
المعهد العالي للدراسات المحاسبية  
والمالية، بغداد، العراق  
Farah N. Makki  
Financial Department /taxes,  
Higher Institute of Accounting  
and Financial Studies,  
University of Baghdad  
[farah.naeem1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:farah.naeem1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

**معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 18-08-2022
- تاريخ ارسال: 23-08-2022  
التعديلات
- تاريخ قبول: 24-08-2022  
النشر

**\*Corresponding author:**  
Farah N. Makki  
[farah.naeem1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:farah.naeem1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

### المستخلص

هدف البحث الى بيان مستوى تطبيق وتوثيق المتطلب العملية بند / التحليل من المواصفة القياسية الدولية ( ISO 31000:2018)، وتشخيص التحليل الكمي والوصفي في تقييم المخاطر الضريبية باستخدام تقنيات تقييم المخاطر فضلاً عن بيان مستوى المخاطر الضريبية التي تتعرض لها الهيئة العامة للضرائب، اذ انطلق البحث من مشكلة اثار عدة تساؤلات منها ما نسبة تطبيق وتوثيق بند التحليل من متطلب العملية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)، وما هي تقنيات التحليل الكمي والوصفي للمخاطر الضريبية، وما مستوى تلك المخاطر المؤثرة على الأهداف الاستراتيجية، وقد تم اعتماد قائمة الفحص كأداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها ان مستوى التطبيق والتوثيق لبند التحليل من متطلب العملية قد بلغ بمعدل (19%) وهي تقترب من وزن (مطبق جزئياً غير موثق) مما يعني ان الهيئة المبحوثة قد ابتعدت عن تطبيق متطلبات المواصفة وبلغت حجم الفجوة بنسبة (81%) فضلاً عن تعرض الهيئة المبحوثة الى مخاطر البيئة الخارجية بمستوى اعلى من مخاطر البيئة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية:** التحليل الكمي والوصفي، المخاطر ضريبية، المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)، ادارة المخاطر، تقنيات تقييم المخاطر.

### Abstract

The aim of the research is to Identify the level of application and documentation of the process requirement item / analysis of the international standard (ISO 31000:2018), and diagnosis of quantitative and descriptive analysis in assessing tax risks using risk assessment techniques, as well as an indication of the level of tax risks to which the General Tax Authority is exposed. as well as to indicate the level of tax risks according to risk assessment techniques in the General Tax Authority, as the research started from a problem that raised several questions, including what is the percentage of application And documenting the analysis item from the process requirement in accordance with the international standard (ISO 31000:2018), and what are the techniques of quantitative and descriptive analysis of tax risks, and what is the level of those risks affecting the strategic goals, and the checklist has been adopted as a basic tool in collecting data and information, and the research has reached To the most prominent Conclusions, which is that the level of application and documentation of the analysis item of the process requirement has reached a rate of (19%), which is close to the weight of (partially applied and not documented), which means that the Structure under study has moved away from the application of the specification requirements and the size of the gap has reached (81)%. As well as the exposure of the body in question to the risks of the external environment at a higher level than the risks of the internal environment.

**Keywords:** Quantitative and descriptive analysis, tax risks, the international standard (ISO 31000:2018), risk management, risk assessment techniques.

## المقدمة

تعد تقنيات التحليل الكمي والوصفي احد الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر، فضلا عن انها احد أدوات التحليل في المواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018) ، ولكون إدارة المخاطر من المواضيع المهمة والحيوية في البيئة الاقتصادية المتغيرة باستمرار، لذا فقد أصدرت منظمة التقييس الدولية (ISO) مواصفة تعنى بإدارة المخاطر توفر ارشادات حول تنفيذها في المنظمات لأنها تتعامل بشكل أساسي مع تحديد المخاطر وكيفية السيطرة عليها، اذ ان العمل بهذه المواصفة يساعد على إضافة قيمة مستدامة للمنظمة، و تمكينها من انجاز مهامها بشكل افضل، فضلا عن ضمان ثقة الاطراف المتعاملة معها وزيادة القدرة على مواجهة التهديدات وتحقيق التحسين المستمر لإدائها من خلال تقليل احتمالية حدوث الخسائر وعدم التأكد في تحقيق اهدافها، وعليه تكونت هيكلية البحث من اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد ركز على التأطير المفاهيمي للمخاطر الضريبية والمواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO31000:2018)، في حين عرض المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، واخيرا المبحث الرابع ركز على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها .

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تجسدت مشكلة البحث من خلال الدراسات التي اجريت من قبل الباحثين اثناء الزيارات الميدانية للهيئة المبحوثة ان العمل الضريبي يتعرض الى عدة مخاطر ضريبية كمخاطر البيئة الداخلية ومخاطر البيئة الخارجية، وعدم معرفة ووعي الهيئة المبحوثة بأساليب تحليل تلك المخاطر، فضلا عن عدم تبنيتها المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) لإدارة مخاطرها الضريبية، وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤلات الآتية: -

١. ما مستوى تطبيق متطلبات بند العملية/ التحليل وفقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)؟

٢. ما هي تقنيات التحليل الكمي والوصفي للمخاطر الضريبية؟

٣. ما مستوى المخاطر التي تتعرض لها الهيئة المبحوثة والمؤثرة على اهدافها؟

### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من خلال الآتي:

١. الاثرء النوعي والمعرفي بموضوع (ادارة المخاطر، والمخاطر الضريبية) للإفادة من تقنيات تقييم المخاطر ووفقاً للمبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) و (ISO IEC 31010:2019) .

٢. مساهمة فعليه في إفادة الإدارة العليا في الهيئة المبحوثة في التعرف على نوع ومستوى المخاطر التي تتعرض لها.

٣. يكتسب البحث اهميته من أهمية عينة البحث المتمثلة بالهيئة المبحوثة والدور الذي تلعبه الضرائب في ردف الموازنة العامة للدولة، فضلا عن كونها تعد رافداً أساسياً في دعم اقتصاد البلد وتنميته.

### ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. بيان نسبة التطبيق والتوثيق وحجم الفجوة المتحققة في

متطلب بند العملية/ التحليل من المواصفة القياسية

الدولية لإدارة المخاطر من خلال عرض نقاط القوة

والضعف.

٢. تشخيص التحليل الكمي والوصفي في تقييم المخاطر

الضريبية باستخدام تقنيات تقييم المخاطر.

٣. تحديد مستوى المخاطر التي تتعرض لها الهيئة المبحوثة

سواء كانت داخلية او خارجية باستخدام مصفوفة المخاطر.

### رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لإغناء الجانب التطبيقي كونه من المناهج التي تمتاز بالمرونة والشمولية من حيث الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي، كالملاحظة المباشرة والمعايشة الميدانية وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من خلال استمارة الفحص، والاطلاع على الوثائق والسجلات بغية الوصول الى المعلومات الدقيقة التي تسهم في تفسير النتائج بشكل واسع.

### خامساً: حدود البحث

١. الحدود العلمية: تقنية التحليل الكمي والوصفي

للمخاطر الضريبية باعتماد المواصفة القياسية الدولية

(ISO31000:2018).

٢. الحدود الزمانية: اعتمدت مدة اجراء البحث من ( ١ /

٢ / ٢٠٢٢ ) لغاية ( ١ / ٨ / ٢٠٢٢ ).

٣. الحدود المكانية: تم التطبيق في الهيئة العامة

للضرائب الكائنة في بغداد.

### سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات بالآتي: -

### ١. الجانب النظري

اعتمد البحث على الكتب والرسائل والاطاريح (العربية

والأجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية،

واصدارات منظمة الايزو، فضلا عن البحوث العربية

والأجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (Internet).

### ٢. الجانب التطبيقي

أ- المعايشة الميدانية لموقع اجراء البحث، والمقابلات

الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في الهيئة المبحوثة.

ب- الاطلاع على السجلات والوثائق في الهيئة المبحوثة.

ت- قائمة الفحص: تم اعداد قائمة الفحص على وفق متطلب

بند العملية/ التحليل في المواصفة القياسية الدولية ( ISO

31000:2018)، فضلا عن اعداد قائمة الفحص

المتعلقة بتقنية التحليل الكمي والوصفي لتقييم المخاطر

الضريبية وفقاً لمواصفة (ISO/IEC:31010:2019).

### ٣- أساليب تحليل البيانات

الدولية (ISO31000:2018) في الهيئة العامة للضرائب، وكما موضح الجدول (١).

لغرض تحليل البيانات الواردة في قوائم الفحص تم الاعتماد على الأساليب الآتية:-

١. تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي لتحديد الأوزان النسبية لمعرفة مستوى تطبيق بنود المواصفة القياسية

الجدول (١) المقياس السباعي لدرجة المطابقة والتوثيق مع المواصفة

أوزان مدى المطابقة						
مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
٦	٥	٤	٣	٢	١	٠

المصدر: ال مصطفى سليم، مها كامل جواد. (٢٠٠١). " تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو ٩٠٠٢. دراسة حالة في شركة بعقوبة لتغليف الأغذية وتصنيع التمور المحدودة" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٨٨.

٢. الوسط الحسابي المرجح: لقياس المطابقة مع متطلبات المواصفة على وفق المعادلة الآتية:-

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الأوزان * التكرار)}}{\text{عدد أسئلة المتطلب}}$$

٣- النسبة المئوية لمدى التطبيق والتوثيق = مجموع (الأوزان \* تكراراتها) / عدد أسئلة المتطلب \* اعلى وزن للمقياس

٤. نسبة الفجوة = ١٠٠ - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

٥. معدل تقنية الاحتمالية والأثر من خلال المعادلة الآتية:-

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع (القيم)}}{\text{عددها}}$$

٦. مصفوفة المخاطر: توضح التحليل الكمي والوصفي لمستوى المخاطر، إذ يتم استخراجها من خلال المعادلة الآتية: مصفوفة المخاطر = حاصل ضرب الأثر \* الاحتمالية

مخاطر فحص السجلات الالكترونية، مخاطر الفحص بالعينات (جزر، ١٣٣:٢٠١٧).

ت- مخاطر نظم المعلومات: من المخاطر المحيطة بالعمل الضريبي هو عدم وجود نظام معلومات كفوء فضلاً عن عدم صحة المعلومات المقدمة من قبل المكلفين ينتج عنه مخاطر عدم الإفصاح الكامل اي الإفصاح المضلل لتقاضي او التهرب من دفع الضريبة.

ث- المخاطر الإدارية: تعد المخاطر الادارية أحد المخاطر التي تؤثر على العمل الضريبي، ومنها النقص في كفاءة الملاكات العاملة في المجال الضريبي، و سوء التخطيط الإداري، وتحمل العاملين للضغوط من السلطات العليا، فضلاً عن وجود فارق عددي بين حجم المجتمع الضريبي وعدد العاملين بالجهاز الضريبي (قابيل، ٢٠١١: ١١).

#### ٢- مخاطر البيئة الخارجية

أ- المخاطر التشريعية: وهي المخاطر المرتبطة بالتشريع الضريبي مثل (تعقيد وعدم الوضوح في التشريع الضريبي يؤدي الى عدم أدراك المكلف لكثير من المواد القانونية وآليات تنفيذها، ومخاطر عدم الاتساق الداخلي والخارجي للتشريعات الضريبية التي تنتج عن وجود ثغرات قانونية داخل متن التشريع الضريبي، او مخاطر عدم تناسب العقوبات الجنائية مع التجريم الضريبي).

ب- مخاطر سلوك المكلفين بدفع الضريبة: تعد الضريبة اقتطاع مما يملكه الفرد تفرضها الدولة بصورة الزامية، لما لها من سيادة على مواطنيها، لذا فقد يلجأ الفرد الى تجنّبها او التهرب منها او يخطط لتقليل من شدتها، ويرجع تفسير هذا

#### المبحث الثاني:

التأثير المفاهيمي للمخاطر الضريبية والمواصفة القياسية الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)

#### أولاً: تعريف المخاطر الضريبية

وهي المخاطر الناتجة عن وجود اختلاف بين الربط الفعلي والمخطط له لأسباب مرتبطة بالمولدين او لأسباب مرتبطة بالإدارة الضريبية الامر الذي يؤدي الى انخفاض في مستوى الحصيلة الضريبية. (دفع الله، ١٠٠:٢٠١٧)، كما تعرف على انها: الحدث او الامر الذي يمنع او حتى يحد من مقدرة النظام الضريبي على تحقيق أهدافه (عياد، ٧٤:٢٠١٨).

#### ثانياً: أنواع المخاطر الضريبية

هناك نوعين من المخاطر وهي:-

١- مخاطر البيئة الداخلية والتي تتمثل ب:-

أ- مخاطر الحصر الضريبي: يعد حصر المكلفين من الامور الهامة لتحديد حجم الوعاء الضريبي وحصر المجتمع الخاضع للضريبة، إذ ترتبط مخاطر الحصر بعملية فقدان القدرة على حصر المكلفين واشتلتهم الخاضعة للضريبة، او فقدان او نقص المعلومات المتوفرة عنهم من حيث الكم والكيف او عدم تجانس المعلومات مع اعمال الادارة الضريبية.

ب- مخاطر الفحص الضريبي: هي المخاطر المتعلقة بفحص وتدقيق القوائم المالية الخاصة بالمكلفين والقرارات المقدمة من قبلهم، ومنها (مخاطر الحكم الشخصي للفاحص الضريبي،

١. **المجال:** تقدم هذه الموصافة إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات، ويمكن تطبيقها لأي منظمة وسياقها لأحداث حماية وقيمة لها، كما يقدم منهجاً مشتركاً لإدارة أي نوع من أنواع المخاطر، أي أنها تغطي مجموعة متنوعة من المجالات.

٢. **المراجع القياسية (معيارية):** لا توجد مراجع قياسية في هذه الدليل.

٣- **المصطلحات والتعريف:** تحافظ منظمة التقييس الدولية ISO واللجنة الكهروتقنية IEC على قاعدة بيانات مبدئية للمصطلحات تستخدم في المراجع القياسية.

٤ - **مبادئ إدارة المخاطر:** تشتمل الموصافة على ثمانية مبادئ رئيسية تتمثل بـ (التكامل، التنظيم، التخصيص، الشمولية، الديناميكية، أفضل المعلومات للمتوفرة، العوامل البشرية والثقافية، التحسين المستمر).

٥. **إطار العمل:** يؤكد إطار العمل على تكامل إدارة المخاطر في جميع أنشطة ووظائف المنظمة لدعم عملية صنع القرار (Curkovic et al, 2013:616)، وتعتمد فاعلية إدارة المخاطر على دمج الحوكمة في المنظمة وهذا يتطلب ان تكون مدعومة من قبل الاطراف المعنية وبالخصوص الإدارة العليا، ويشمل تطوير إطار العمل القيادة والتكامل والتصميم والتنفيذ وتقييم وتحسين إدارة المخاطر. (ISO31000, 2018 :4)

٦ - **العملية:** تتضمن عملية إدارة المخاطر التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات على أنشطة التواصل والاستشارات، وتحديد السياق وتحديد المخاطر وتحليلها وتقييم المخاطر ومعالجتها ومراقبتها ومراجعتها وتسجيلها والإبلاغ عنها (ISO 31000:2018:8). وسيتم تركيز البحث الحالي على هذا المتطلب وليند تحليل المخاطر حصراً.

**سادساً: تقنيات تقييم المخاطر وفقاً للموصافة (ISO 31000:2018)**

يتم تقييم المخاطر وفق تقنيات متعددة وسيركز البحث الحالي على تقنية التحليل الكمي والوصفي (الاحتمالية والاثري) وتطبيق مصفوفة المخاطر وكما يأتي:-

١. **تقنية التحليل الكمي والوصفي (الاحتمالية والاثري)** تعتمد عملية تقييم قيمة المخاطر على عنصرين أساسيين في تحليل المخاطر هما:-

١. احتمال حدوث المخاطر: هي قياس إمكانية وقوع حدث ما، ويُقاس الاحتمال بأنه رقم بين الصفر والواحد حيث يشير الصفر إلى الاستحالة ويشير الواحد إلى التأكيد، كلما زاد احتمال الحدث، زادت إمكانية وقوع هذا الحدث.

٢. الاثر: هو خسارة التي ستقع على المنظمة عند حدوث المخاطر.

ويتم تحديد حجم التأثير للمخاطر واحتمال حدوثها بقيمة عددية على وفق مقياس من (١) الى (٥) (ISO/IEC,2009:82-83) وكذلك يمكن تصنيفها الى فئات (A,B,C,D,E) وكما موضح في الجدول (٢)، (٣).

السلوك الى عدة عوامل منها (عدم شعور المكلف بوجود ترابط بين مبالغ الضريبة التي سيدفعها وبرامج الانفاق الحكومي العام، التعقيدات التي ينطوي عليها التشريع الضريبي، تعرض المكلف لحالات من التعسف في فرض الضريبي، افتقار التوافق والانسجام في نظام الجزاءات، ضعف برامج الوعي الضريبي ونشر الثقافة بين المكلفين) (علي، ٢٠٢٠: ٢٥٦-٢٥٧).

ت- **مخاطر سياسية واقتصادية ومالية:** وهي المخاطر الناتجة عن احداث وظروف سياسية تحيط ببيئة عمل الادارة الضريبية تؤثر على اهدافها الرئيسية، وتتمثل في عدم الاستقرار السياسي في المجتمع، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية لدور الضرائب واهميتها في تعزيز الإيرادات العامة، وسوء السياسات الاقتصادية والمالية واختلال الهياكل الاقتصادية، وغياب البرامج الاقتصادية الاصلاحية، فضلاً عن قلة الاعتمادات المخصصة لتنفيذ البرامج والاهداف المطلوبة من المنظمات الضريبية (جزر، ٢٠١٧: ١٣٩).

**ثالثاً: تعريف الموصافة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)**

عرفت الموصافة القياسية الدولية بتعاريف متعددة منها:- هي معيار دولي يوفر إرشادات توجيهية لفهم كيفية تطبيق إدارة المخاطر وتحديد ومعالجة كافة أنواع الأخطار وتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة المخاطر (Knight, 2010:3، بينما عرفها (Liuksiala,2012:34) بأنها مجموعة من المبادئ والإرشادات التي تنطبق على أي نوع من المخاطر باختلاف طبيعة وتبعات المخاطر سواء كانت فرص أو تهديدات، وتعرف أيضاً بأنها: عبارة عن وثائق تحدد الموصافات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تهدف الى ضمان ان المنتجات والخدمات والأنظمة آمنة ومتناسقة وموثوقة، والاختذ بها طوعي وغير ملزم وتغطي مجموعة من المجالات(المدرع، ٢٠١٩: ٧٠).

**رابعاً: أهمية الموصافة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)**

يحقق تطبيق الموصافة الدولية (ISO 31000) في المنظمات عدد من المنافع او الفوائد يمكن ايجارها بالآتي:-

١. رصد المخاطر المتوقعة يزيد من إيجاد الفرص للربح وتحقيق الأهداف.
٢. تكاليف المخاطر عند وقوعها غالباً ما تكون اعلى من المتوقع، فعند اعتماد الموصافة سيتم التنبؤ بها وتوقعها، فضلاً عن تقليل عدد الحوادث او اثارها.
٣. التقيد بتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية وكذلك المعايير الفنية والموصافات الدولية.
٤. تقوية العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

**خامساً: متطلبات الموصافة القياسية الدولية (ISO 31000:2018)**

تحتوي الموصافة (ISO31000) على ست متطلبات رئيسية وهي على النحو الاتي:- (ISO31000,2018:1-4).  
الجدول (٢) المصفوفة العددية لتقييم الاثر

المقياس	التصنيف	حجم الأثر	وصف الأثر
٥	A	عالي جدا	تعد أكبر المخاطر التي ينبغي على المنظمة إدارتها كونها تؤثر على المدى البعيد في الوظائف والبنى التحتية والمنظمات ذات الصلة.
٤	B	عالي	إثر الحدوث خطير يؤدي على المدى البعيد الى ضعف في الوظائف الرئيسية والبنى التحتية للمنظمة.
٣	C	متوسط	الأثر على المدى المتوسط خطير على الوظائف الرئيسية والبنى التحتية.
٢	D	قليل	ممكن حدوث المخاطر على المدى القصير ولكنها غير مؤثرة على البنى التحتية والمنظمات ذات الصلة.
١	E	قليل جدا	أثار طفيفة دون ان تسبب توقف في الوظائف او تؤثر على البنى التحتية.

اما بالنسبة الى تحديد الاحتمالية فيمكن توضيحها في الجدول (٣).

### الجدول (٣) المصفوفة العددية لتقييم الاحتمالية

المقياس	التصنيف	نوع الاحتمال	وصف الاحتمالية
٥	A	مؤكد	المخاطر مؤكد حدوثها مرة أو أكثر كل ربع سنة، أو احتمالية حدوثها أكثر من ٨٠% خلال السنة.
٤	B	مرجح	المخاطر مرجح حدوثها مرة كل سنة، أو احتمالية حدوثها بين ٨٠-٥١% خلال السنة.
٣	C	ممكن	المخاطر ممكن حدوثها مرة كل سنتين، أو احتمالية حدوثها بين ٥٠-٢١% خلال السنة.
٢	D	غير مستبعد	المخاطر غير مستبعد حدوثها ويمكن حدوثها مرة كل ٣ سنوات، أو احتمالية حدوثها بين ٢٠-٦% خلال السنة.
١	E	مستبعد	المخاطر مستبعد حدوثها ويمكن حدوثها مرة كل ٥ سنوات، أو احتمالية حدوثها أقل من ٥% خلال السنة.

المصدر: اعداد الباحثة بتصريف والاعتماد على: -

الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر.. (٢٠٢١) الوزارة المالية السعودية، الادارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام، ٢٩.

-Iacob, S. (2014). " Risk Management and Evaluation and Qualitative Method Within the Projects ", University of Suceava, 3(4),64.

محورين يشير المحور الاول الى احتمال حدوث المخاطر أما المحور الثاني يشير الى تأثير تلك المخاطر وبعد استخراج نتائج الاحتمالية والأثر يتم تبويبها في مصفوفة المخاطر (Risk matrix)، ويمكن توضيح مصفوفة المخاطر بالجدول (٤)،

٢- مصفوفة المخاطر: وهي مصفوفة توفر معلومات عن المخاطر بشكل يسهل التعامل معه اذ تساعد في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتقييم مدى المخاطر المقبولة وتحديد المخاطر التي يجب معالجتها أولاً (Okwiri, 2017: 16) ، ويتم من خلالها اظهار كل خطر في مربع وكل مربع يحتوي على لون يؤشر قيمة المخاطر، ويتكون المربع نتيجة تقاطع

### الجدول (٤) مصفوفة المخاطر

التصنيف	E	D	C	B	A
مؤكد (٥)	متوسط (٥)	عالي (١٠)	عالي (١٥)	عالي جدا (٢٠)	عالي جدا (٢٥)
مرجح (٤)	متوسط (٤)	متوسط (٨)	عالي (١٢)	عالي جدا (١٦)	عالي جدا (٢٠)
ممكن (٣)	متوسط (٣)	متوسط (٦)	متوسط (٩)	عالي (١٢)	عالي (١٥)
غير مستبعد (٢)	قليل (٢)	متوسط (٤)	متوسط (٦)	متوسط (٨)	عالي (١٠)
مستبعد (١)	قليل جدا (١)	قليل (٢)	متوسط (٣)	متوسط (٤)	متوسط (٥)
المقياس	قليل جدا (١)	قليل (٢)	متوسط (٣)	عالي (٤)	عالي جدا (٥)

المصدر: اعداد الباحثة بتصريف بالاعتماد على: -

الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر.. (٢٠٢١) الوزارة المالية السعودية، الادارة العامة للحوكمة والمخاطر والالتزام، ٢٩.

Den Meerssche, L. & Heghe, J. V. (2012). " Risk management in non-financial companies in Belgium: A state of affairs ", Master of Science in Applied Economics, University Gent, 27.

فمثلا: إذا كان الاحتمال (٥) مؤكداً وكان التأثير (٣) متوسط يتم حساب الدرجة على وفق المعادلة وعلى النحو الآتي: -  
 درجة المخاطر = (R) احتمال x (L) درجة التأثير = (S)  $3 \times 5 = 15$  (عالية)

(ISO 31000:2018)، وحجم الفجوة بين الواقع الفعلي لمدى تطبيق وتوثيق ذلك البند في الهيئة المبحوثة، فضلا عن تحليل المخاطر الضريبية وفقا لتقنيات تقييم المخاطر وكما يأتي: -

### المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

يهدف هذا المبحث الى عرض نسبة التطبيق والتوثيق لمتطلبات بند العملية/ التحليل في المواصفة القياسية الدولية

نستعرض فيما يأتي نتائج قائمة الفحص للبند (تقدير المخاطر/٣-٤-٦: تحليل المخاطر)، والتي احتوت على (٩) سؤال، وكما موضح في الجدول (٥).

أولاً: عرض نسبة تطبيق وتوثيق متطلب بند العملية/ تحليل المخاطر ٣-٤-٦

الجدول (٥) نتائج قائمة الفحص للبند (تقدير المخاطر/٣-٤-٦: تحليل المخاطر)

الاوران							٦	٥	٤	٣	٢	١	٠	ت	
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦									
					✓									١	تتفهم ادارة الهيئة طبيعة المخاطر وخصائصها ومستوى خطورتها.
	✓													٢	تستخدم ادارة الهيئة تقنيات التحليل الكمي او النوعي او الاثنان معا.
✓														٣	تقوم ادارة الهيئة بتحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفصيل والتعقيد حسب الغرض من التحليل ومدى توفر المعلومات الموثوقة والموارد المتاحة.
	✓													٤	تقوم الهيئة بتحليل المخاطر لغرض تقديرها واتخاذ قرارات متعلقة بالاستراتيجية المناسبة للمعالجة.
														٥	تراعي ادارة الهيئة عند تحليل المخاطر الاعتبارات الاتية :-
	✓													أ	احتمالية وقوع المخاطر.
	✓													ب	طبيعة وحجم العواقب.
	✓													ت	التعقيد والترابط.
✓														ث	العوامل ذات الصلة بالوقت وعدم الاستقرار.
✓														ج	فاعلية الضوابط الموجودة.
٣	٥	٠	٠	٠	١	٠									التكرارات
٠	٥	٠	٠	٠	٥	٠									النتيجة
															الوسط الحسابي المرجح
															%١٩
															النسبة المئوية لمدى المطابقة
															حجم الفجوة (%)
															%٨١

المخاطر بنسبة مئوية (٨١%)، وعليه فإن معدل التطبيق المذكور يشير الى ان الهيئة المبحوثة قد حققت مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة وهو (مطبق جزئياً غير موثق)، اي لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، ويمكن تفسير ذلك من خلال نقاط القوة والضعف المذكورة فيما يأتي:

يتضح من الجدول (٥) ان التطبيق والتوثيق الفعلي للبند (تقدير المخاطر/٣-٤-٦: تحليل المخاطر)، قد حقق معدل بمقدار (١,١) بما يقارب (١) درجة من اصل (٦) درجات، وان النسبة المئوية للاقتراب من التطبيق الفعلي للمواصفة ((١٨,٥%)) وبما يقارب (١٩%)، مما ادى الى حصول فجوة او ابتعاد هذا البند عن متطلبات المواصفة الدولية لإدارة

نقاط القوة	نقاط الضعف
١- التطبيق الكلي والتوثيق الجزئي يعود الى: - ١. يوجد لدى ادارة الهيئة فهم بطبيعة المخاطر التي تعيق تحقيق أهدافها.	١- التطبيق الجزئي وعدم التوثيق يعود الى: - ١. اقتصر جهد إدارة الهيئة بالتعرف على مستوى المخاطر التي تتعرض لها من خلال استخدام اجراء المخاطر والفرص الذي لايزال قيد التنفيذ، اذ انها لا تقوم بتحليل مخاطرها باعتم المواصفة القياسية الدولية، او تطبيق المواصفة الخاصة بتقييم المخاطر (O/IEC) (31010:2019)، مما أثر ذلك على عملية تحليل المخاطر من حيث احتمالية وقوع المخاطر وطبيعة وحجم العواقب، التعقيد والترابط، واتخاذ قرارات المعالجة.
	٢- عدم التطبيق والتوثيق يعود الى: - ١. لا يوجد ما يشير الى تفعيل الضوابط الرقابية التي تضمن تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم تأكيد معقول فيما يخص إدارة المخاطر.

ثانياً: تحليل المخاطر الضريبية وفقاً لتقنية الاحتمالية والاثر (مصنوفة المخاطر) وكما موضح في الجدول (٦).

الجدول (6) قيم الاحتمالية والاثـر

درجة التأثير					المخاطر الضريبية	احتمالية الحدوث					
1 منخفض جدا	2 منخفض	3 متوسط	4 عالي	5 عالي جدا		1 مستبعد	2 غير مستبعد	3 ممكن	4 مرجح	5 مؤكد	ت
					مخاطر البيئة الداخلية						اولا
					مخاطر الحصر الضريبي						1
				5	ضعف عملية حصر المكلفين ونشاطاتهم الخاضعة للضريبة.				4		أ
			4		الاساليب التقليدية في عمليات الحصر.			3			ب
			4		نقص المعلومات المتاحة عن المكلفين من حيث الكم والنوع.				4		ت
		3			عدم تجانس المعلومات مع اعمال الادارة الضريبية.			3			ث
		3			ضعف منهجيات وبرامج حصر المكلفين الخاضعين للضريبة.				4		ج
					مخاطر الفحص الضريبي						2
		3			الحكم الشخصي في تقدير الضريبة.			3			أ
			4		اساليب فحص تقليدية.				4		ب
	2				اسلوب الفحص بالعينات.	1					ت
			4		التأخر في انجاز المعاملات.			3			ث
		3			ضعف الالتزام بمعايير التدقيق.			3			ج
					مخاطر نظم المعلومات						3
			4		المكلف لا يمسك دفاتر وسجلات منتظمة وسليمة.			3			أ
			4		عدم تكامل المعلومات المرتبطة بنشاط المكلفين.				4		ب
			4		ضعف تعاون الجهات الساندة.			3			ت
1					عدم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف.	1					ث
		3			ضعف توظيف نظام المعلومات بين ضريبة الدخل والمعار.				4		ج
					مخاطر ادارية						4
	2				ضعف التخطيط الاداري.		2				أ
			4		ضغوط السلطات العليا.			3			ب
		3			قلة الخبرات والكفاءات وتدريب القيادات على برامج ادارة المخاطر.			3			ت
			4		عدم وجود أنظمة الكترونية تساعد على جباية الضرائب.				4		ث
				5	عدم اهتمام الإدارة الضريبية بمسائل توعية المكلفين.				4		ج
					مخاطر البيئة الخارجية						ثانيا
					المخاطر التشريعية						1
			4		غموض وتعقيد نصوص التشريع الضريبي.			3			أ
				5	تعارض التشريع الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية.					5	ب

ت	3	ضعف الاساس القانوني للتشريع الضريبي.	3
ث	4	عدم تناسب العقوبة الضريبية مع التجريم الضريبي.	5
ج	3	اغفال التشريع الضريبي للثغرات القانونية.	4
2		المخاطر السياسية، الاقتصادية، المالية	
أ	5	عدم الاستقرار السياسي في المجتمع وضعف رؤية الحكومة لدور الضرائب.	5
ب	5	السياسة الانفاقية الغير موجهة.	5
ت	3	تدني مستوى الطاقة الضريبية.	4
ث	4	عدم كفاية الاعتمادات المخصصة لتنفيذ البرامج والاهداف الضريبية.	5
ج	3	ارتفاع نسبة المتأخرات الضريبية.	4
3		مخاطر سلوك المكلفين بدفع الضريبة	
أ	4	عدم التسجيل في النظام الضريبي والابلاغ الكامل للمعلومات.	4
ب	4	عدم تقديم الاقرارات وسداد الضريبة في الوقت المحدد.	4
ت	4	استخدام اساليب التخطيط الضريبي.	5
ث	5	الاحتيال والغش الضريبي.	5
ج	5	ضعف الوعي الضريبي للمكلفين.	5

وبعد تحديد المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها الهيئة المبحوثة سيتم قياس مستوى المخاطر كما موضح في الجدول (٧)

الجدول (٧) نتائج قيمة المخاطر

نوع المخاطر	رقم المخاطر	المخاطر	احتمالية الحدوث	درجة التأثير	قيمة المخاطر
مخاطر البيئة الداخلية	١	مخاطر الحصر الضريبي	٣,٦	٣,٨	١٤
	أ	ضعف عملية حصر المكلفين ونشاطاتهم الخاضعة للضريبة.	٤	٥	
	ب	الاساليب التقليدية في عمليات الحصر.	٣	٤	
	ت	نقص المعلومات المتاحة عن المكلفين من حيث الكم والنوع.	٤	٤	
	ث	عدم تجانس المعلومات مع اعمال الادارة الضريبية.	٣	٣	
	ج	ضعف منهجيات وبرامج حصر المكلفين الخاضعين للضريبة.	٤	٣	
مخاطر البيئة الداخلية	٢	مخاطر الفحص الضريبي	٢,٨	٣,٢	٩
	أ	الحكم الشخصي في تقدير الضريبة.	٣	٣	
	ب	اساليب فحص تقليدية.	٤	٤	
	ت	اسلوب الفحص بالعينات.	١	٢	
	ث	التأخر في انجاز المعاملات.	٣	٤	
ج	ضعف الالتزام بمعايير التدقيق.	٣	٣		
مخاطر البيئة الداخلية	٣	مخاطر نظم المعلومات	٣	٣,٢	١٠
	أ	المكلف لا يمسك دفاتر وسجلات منتظمة وسليمة.	٣	٤	
	ب	عدم تكامل المعلومات المرتبطة بنشاط المكلفين.	٤	٤	
	ت	ضعف تعاون الجهات الساندة.	٣	٤	
	ث	عدم اعتماد رقم ضريبي موحد لكل مكلف.	١	١	
ج	ضعف توظيف نظام المعلومات بين ضريبة الدخل والعقار.	٤	٣		
مخاطر البيئة الداخلية	٤	مخاطر ادارية	٣,٢	٣,٦	١٢
	أ	ضعف التخطيط الاداري.	٢	٢	
	ب	ضغوط السلطات العليا.	٣	٤	



رقم	مخاطر	ت	ث	ج
٣	قلة الخبرات والكفاءات وتدريب القيادات على برامج ادارة المخاطر.	٣	٣	٣
	عدم وجود أنظمة الكترونية تساعد على جباية الضرائب.	٤	٤	٤
	عدم اهتمام الإدارة الضريبية بمسائل توعية المكلفين.	٤	٤	٤
١٥	المخاطر التشريعية	٤,٢	٣,٦	٤
	غموض وتعقيد نصوص التشريع الضريبي.	٤	٣	٤
	تعارض التشريع الضريبي مع المعايير المحاسبية الدولية.	٥	٥	٥
	ضعف الاساس القانوني للتشريع الضريبي.	٣	٣	٣
	عدم تناسب العقوبة الضريبة مع التجريم الضريبي.	٥	٤	٥
	اغفال التشريع الضريبي للثغرات القانونية.	٤	٣	٤
١٨	المخاطر السياسية، الاقتصادية، المالية	٤,٦	٤	٤
	عدم الاستقرار السياسي في المجتمع وضعف رؤية الحكومة لدور الضرائب.	٥	٥	٥
	السياسة الانفاقية غير الموجهة.	٥	٥	٥
	تدني مستوى الطاقة الضريبية.	٤	٣	٤
	عدم كفاية الاعتمادات المخصصة لتنفيذ البرامج والاهداف الضريبية.	٥	٤	٥
	ارتفاع نسبة المتأخرات الضريبية.	٤	٣	٤
٢٠	مخاطر سلوك المكلفين بدفع الضريبة	٤,٦	٤,٤	٤
	عدم التسجيل في النظام الضريبي والابلاغ الكامل للمعلومات.	٤	٤	٤
	عدم تقديم الاقرارات وسداد الضريبة في الوقت المحدد.	٤	٤	٤
	استخدام أساليب التخطيط الضريبي.	٥	٤	٥
	الاحتيال والغش الضريبي.	٥	٥	٥
	ضعف الوعي الضريبي للمكلفين.	٥	٥	٥

مخاطر البيئة الخارجية

رقم	مخاطر	ت	ث	ج
١٥	المخاطر التشريعية	٤	٣	٤
١٤	مخاطر الحصر الضريبي	٥	٤	٥
١٢	مخاطر ادارية	٦	٤	٥
١٠	مخاطر نظم المعلومات	٧	٤	٥
٩	مخاطر الفحص الضريبي	٨	٤	٥

المصدر: اعداد الباحثة

ويمكن توضيح ذلك في مصفوفة المخاطر كما في الجدول (٩) الآتي:-

نلاحظ من نتائج الجدول (٧) وجود مخاطر مرتفعة القيمة، لذا سيتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لمستوى درجة خطورتها من الأعلى إلى الأدنى وإظهارها ضمن مصفوفة المخاطر وكما يأتي:-

الجدول (٨) ترتيب المخاطر من الأعلى إلى الأدنى

ت	المخاطر	قيمة المخاطر
١	مخاطر سلوك المكلفين بدفع الضريبة	٢٠
٢	مخاطر سياسية، اقتصادية، مالية	١٨

الجدول (٩) نتائج مصفوفة المخاطر

التصنيف	E	D	C	B	A
موكد (٥)					
مرجح (٤)				عالي جدا (١٥)(١٤)	عالي جدا (١٨)(٢٠)
ممکن (٣)			متوسط (٩)(١٠)	عالي (١٢)	
غير مستبعد (٢)					
مستبعد (١)					
المقياس	قليل جدا (١)	قليل (٢)	متوسط (٣)	عالي (٤)	عالي جدا (٥)

المصدر: اعداد الباحثة

المخاطر بأنها تجاوزت حدود تحمل الهيئة، وتعد غير مقبولة ويتطلب حالتها إلى مستوى أعلى من الإدارة للتركيز عليها ومعالجتها، في حين مثلت مخاطر نظم المعلومات، ومخاطر الفحص الضريبي على أنها متوسطة الخطورة ويمكن للهيئة المبحوثة حالتها إلى المستويات الإدارية المعنية بإدارة المخاطر في إيجاد الحلول المناسبة لها.

يتضح من نتائج مصفوفة المخاطر في الجدول (٩) ان اغلب المخاطر تقع بين عالية جدا وعالية ومتوسطة، اذ جاءت مخاطر سلوك المكلفين بدفع الضريبة والمخاطر السياسية، الاقتصادية، المالية بالمرتبة الأولى، ثم تليها مخاطر التشريع والحصر الضريبي في المرتبة الثانية والمخاطر الإدارية بالمرتبة الثالثة من حيث شدة خطورتها، اذ تفسر تلك

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب النظري والتطبيقي، توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن تحديدها وعلى النحو الآتي:-

**أولاً: الاستنتاجات**

1. حقق مطلب بند العملية/ التحليل من المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) في الهيئة المبحوثة مستوى التطبيق والتوثيق هو (مطبق جزئياً غير موثوق)، وبنسبة تطبيق (١٩٪)، ويعني ذلك ان هناك فجوة تعبر عن عدم التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة بصورة منهجية وفاعلة في الهيئة المبحوثة والتي بلغت نسبتها ((٨١٪)).
2. لم تحدد إدارة الهيئة جهة رقابية او اشرافية تمارس اعمال الرقابة والاشراف على تنفيذ منهجية إدارة المخاطر فضلاً عن وضع الضوابط الرقابية التي يتم الاستعانة بها عند تحليل المخاطر.
3. لم تقم إدارة الهيئة بتحديد المخاطر المقبولة وغير المقبولة بشكل متكامل وشامل من اجل فهم طبيعة ومستوى خطورتها، بسبب ضعف الوعي بتقنيات تقييم المخاطر وهوما نتج عنه عشوائية في التعامل مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها عند تحقيق الأهداف.
4. أظهرت نتائج تحليل وتقييم المخاطر الضريبية في مصفوفة المخاطر ان الهيئة المبحوثة تتعرض الى مخاطر البيئة الخارجية المتمثلة بسلوك المكلفين بدفع الضريبة، المخاطر السياسية، الاقتصادية، المالية شكلت اعلى درجة ضمن مستويات الخطورة، مما يعني انها تتعرض الى مخاطر البيئة الخارجية بنسبة أكبر من مخاطر البيئة الداخلية.

**ثانياً: التوصيات**

1. ينبغي باعتماد المواصفة القياسية الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) من قبل الهيئة المبحوثة، للاسترشاد بها لتجسير الفجوة المشخصة وفقاً لنتائج البحث، والعمل على زيادة نسبة التطبيق والتوثيق لمتطلبات هذه المواصفة.
2. ضرورة تعيين جهة رقابية او لجان اشرافية مختصة تكون مسؤولة عن تنفيذ منهجية إدارة المخاطر.
3. ينبغي وضع وتحديد معايير لمعرفة مستوى المخاطر المقبولة وغير المقبولة بناء على القوانين والسياسات واهداف الهيئة.
4. اعتماد تقنيات في تقييم المخاطر الضريبية على وفق المواصفة الدولية (ISO/IEC 31010:2019) لتحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها وتقييمها وتشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

**المصادر****أولاً: الوثائق والتقارير الرسمية**

أ- الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر. (٢٠٢١). الوزارة المالية السعودية، الإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام، ٢٩.

**ثانياً: المصادر العربية****١- الرسائل والاطارح الجامعية**

أ- ال مصطفى سليم، مها كامل جواد. (٢٠٠١). " تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو ٩٠٠٢. دراسة حالة في شركة بعقوبة لتغليف الأغذية وتصنيع التمور المحدودة" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ب- دفع الله، عماد الدين رزق. (٢٠١٧). " الكفاءة المهنية للفاحص الضريبي ودورها في الحد من الاعتراضات الضريبية وتأكد المصادقية في تقارير المراجعة الخارجية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة المحاسبة، جامعة النيلين، السودان.

**٢- البحوث المنشورة في المجلات العلمية**

أ- جزر، هاني التابعي محمد. (٢٠١٧). " حوكمة الادارة الضريبية اداة لتدنية المخاطر الضريبية"، مجلة البحوث العلمية والتجارية (٢)، ١٢٤-١٥٢.

ب- علي، زياد طاهر محمد. (٢٠٢٠). " فاعلية التدقيق والفحص الضريبي في أدراك دافعي الضرائب نحو تطبيق نظام التقدير الذاتي"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠(١)، ٢٦٧-٢٤٣.

ت- عياد، شريف السيد إبراهيم. (٢٠١٨). " تدنية المخاطر الضريبية لزيادة فعالية المحاسبة الضريبية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، (٤)، ٨٧-٦٧.

ث قابيل، الباز فوزي. (٢٠١٤). " دراسة استكشافية لاشتقاق عناصر البناء الفكري لنظرية الخطر بغرض تحقيق فعالية الاداء الضريبي في مصر"، بحث مقدم الى المؤتمر الأكاديمي والمهني الخامس (المحاسبة في عالم متغير)، جامعه القاهرة، قسم المحاسبة كلية التجارة.

ج- المدرع، سفر بن بخيت. (٢٠١٩). " تقويم ادارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018)"، كلية التربية بواحي الدواسر، المجلة العلمية، ٣٥ (٥)، ١٠٣-٥٣.

**ثانياً: المصادر الأجنبية****A- Thesis's & Studies**

1-Den Meerssche, L. V. & Heghe, J. Van. (2012). " Risk Management in Non-Financial Companies in Belgium", Master Thesis, Ghent University Faculty of Economics and Business Administration.

2- Liuksiala, A. (2012). " The Use of The Risk Management Standard ISO 31000 in Finnish Organizations", Master's Thesis of Insurance Science, University of Tampere school of management, Ruuskanen.

3-Okwiri, L. A. (2017). "Risk Assessment and Risk Modelling in Geothermal Drilling", Master of Science in Sustainable Energy Engineering – ISE, 60 ECTS thesis submitted to the Iceland School of Energy, Reykjavík University, Iceland.

Mare" University of Suceava, Romania, Faculty of Economics and Public Administration - Economy, Business Administration and Tourism Department, 3(4), 60.

3. Knight, k. w. (2010). " Risk management: A journey not A destination", Standards Australia/Standards New Zealand Joint Technical Committee OB/7 – Risk Management.

## B - Periodicals & Journals

1. Curkovic, S., Scannell, T., & Wagner, B. (2013). ISO 31000: 2009 Enterprise and Supply Chain Risk Management: A Longitudinal Study. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(07), 614.
2. Iacob, S. (2014). " Risk Management and Evaluation and Qualitative Method Within the Projects ", EcoForum, "Stefan cel