تأثير القدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي

The Impact of Managerial Ability on the Relationship Between Peer Pressure and Tax Planning"

د/ حمزة علي صبحي
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

د/ محمد حسين أحمد أنور
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة ـ جامعة القاهرة

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد (11) - العدد (22) - الجزء الاول
أكتوبر 2025م
رابط المجلة: https://csj.journals.ekb.eg

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير القدرة الإدارية للمديرين على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي. وقد تم إجراء دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية خلال الفترة من عام 2013 وحتى عام 2022، وتمثلت العينة النهائية للدارسة في 94 شركة موزعة على 6 قطاعات بإجمالي مشاهدات947 مشاهدة (شركة/ سنة)، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان على العديد من الأساليب الإحصائية الملاءمة لطبيعة الدراسة، وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى القدرة الإدارية للمديرين يرتبط بانخفاض ممارسات التخطيط الضريبي، وكذلك إلى وجود علاقة طردية معنوية بين مستوى التخطيط الضريبي لدى النظراء ومستوى التخطيط الضريبي لدى المنشأة، وهذا يعني أن الشركات تميل إلى محاكاة السلوك الضريبي السائد بين الشركات النظيرة في نفس القطاع أو البيئة التنافسية، وأخيراً، وجود تأثير تفاعلي (Moderating Effect) عكسي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي للنظراء وسلوك التخطيط الضريبي للمنشأة، حيث أظهرت النتائج أن زيادة مستوى القدرة الإدارية يُضعف من أثر ضغط النظراء على قرارات المنشأة الخاصة بالتخطيط الضريبي.

الكلمات المفتاحية: القدرة الإدارية؛ ضغط النظراء؛ التخطيط الضريبي.

Abstract

This study aims to examine the extent to which managerial ability influences the relationship between peer pressure and corporate tax planning practices. An empirical analysis was conducted on a sample of 94 firms listed on the Egyptian Stock Exchange over the period 2013–2022, covering six sectors and yielding a total of 947 firm-year observations. To ensure robust findings, the researchers employed multiple regression techniques tailored to the characteristics of the dependent variable and the nature of the explanatory variables, while also addressing potential endogeneity concerns. The results indicate a statistically significant inverse association between managerial ability

and the extent of tax planning, Additionally, a strong positive relationship was found between the tax planning behavior of peer firms and that of the focal firm. Moreover, the analysis revealed a significant negative moderating effect of managerial ability on the link between peer influence and firm-level tax planning. This finding implies that higher managerial competence mitigates the impact of peer-driven pressure, allowing firms to make more independent and strategic tax-related decisions.

key words: Managerial ability, Peer pressure, Tax planning.

1- المقدمة وطبيعة المشكلة

تُعد القدرة الإدارية أحد عناصر رأس المال البشري التي يعتمد عليها نجاح أي منشأة، حيث إن توافر التخطيط الجيد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في الأنشطة التشغيلية، والاستثمارية، والتمويلية، واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية يعتمد على ما يمتلكه أفراد الإدارة العليا من سمات شخصية ومهارات وخبرات، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتطورة التي تتميز بارتفاع مستوى التغيير والمنافسة (Ratnawati, et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، تتمكن المنشآت التي يمتلك مديروها قدرة إدارية عالية من جذب المزيد من الاستثمارات، وتأمين مصادر تمويلية تُساهم في الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة، مما يؤدي إلى تحقيق الإيرادات المستهدفة وتعزيز قيمة المنشأة (Ma, et al., 2019)، لذلك، تعتبر القدرة الإدارية للمديرين أحد الأصول غير الملموسة التي تُساهم في تحسين الأداء، وضمان سلامة التخطيط المستقبلي للأداء، واتخاذ القرارات (سليمان، وآخرون، 2022).

ترتبط نظرية المستويات العليا "Upper Echelons" بالقدرة الإدارية من خلال تأكيدها على أن خصائص المديرين في المستويات العليا تؤثر بشكل مباشر على جودة اتخاذ القرار بما في ذلك كيفية التعامل مع المخاطر، وتحديد استراتيجيات التخطيط الضريبي، وتحسين جودة الأرباح (Hambrick, 2007; Hambrck, et al., 1984)، وفي نفس السياق، تؤكد نظرية الاعتماد على الموارد " Resource-Based Theory" أن القدرة الإدارية للمديرين تُعد من الموارد أو الأصول غير الملموسة، التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنشأة، حيث إنهم يديرون الموارد بكفاءة تضمن للمنشأة التفوق المستمر في السوق من خلال تحقيق كفاءة الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو أعلى من نظرائهم (Holcomb, et al., 2009)، وبالتالي، تعكس النظرية كيف أن صفات المديرين في الإدارات العليا تُشكل قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها وتحسين الأداء.

هذا، وتشير القدرة الإدارية للمديرين إلى المعرفة، والخصائص، والسمات الشخصية، والخبرات والمهارات التي يتمتع بها المديرون، بما في ذلك فهم البيئة والأسواق التي تعمل بها المنشأة وطبيعة عملها، والتي يمكن استغلالها في تحقيق التنمية الاقتصادية للمنشأة والتأثير على بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال ضمان التوزيع والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق أقصي استفادة ممكنة (Holcomb, et al., 2009)، ومن الناحية المحاسبية يمكن استغلالها في تحسين جودة المعلومات والتقارير المالية، والتأثير الإيجابي على جودة الأرباح، حيث إنهم يصدرون أحكامًا أكثر دقة (Demerjan, et al., 2012).

هذا، ولقد ركزت بعض أدبيات الفكر المحاسبي في دراسة العلاقة بين القدرة الإدارية وجودة الأرباح وتأثيرهم على خصائص محددة للمنشأة مثل حجم الشركة، واستقلالية مجلس الإدارة (Dechow, et al., 2002)، وتناولت دراسات أخرى في هذا المجال مدى تأثير المديرين على قرارات المنشأة كعمليات الاندماج والاستحواذ أو نفقات البحث والتطوير (Salehi, et al., 2020)، وكذلك تلك الدراسات التي توثق العلاقة بين انخفاض إعادة إصدار للقوائم المالية وبين المديرين الماليين ذوي الخبرة المحاسبية (Eissa, et al., 2021). هذا، ويحاول الباحثان في هذه الدراسة تحليل الجانب المتعلق بالقدرة الإدارية للمديرين وعلاقته بالجانب المالي والمحاسبي متمثلاً في ممارسات التخطيط الضريبي.

ومما لا شك فيه، أن القرارات الاستثمارية، والمالية، والإدارية للمديرين تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مقدار صافي الربح للأغراض الضريبية، وغالباً ما تنظر المنشآت (الممولين) إلى الضريبة على أنها عبء عليهم، لذلك تسعى المنشآت إلى محاولة تخفيض العبء الضريبي من خلال تبني مجموعة من الأدوات التي تساعد على تخفيض الالتزامات الضريبية أو تأجليها أو تفاديها، ويعتبر التخطيط الضريبي أحد أهم الأدوات المالية التي يلجأ إليها المديرين لإعداد استراتيجية التخطيط المالي لمحاولة تخفيض عبء الضريبة، وأياً كان الأسلوب المتبع للتخطيط الضريبي سواء من خلال التشريعات الضريبية، أو من خلال البدائل المحاسبية، فأن الهدف هو المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها لتحقيق الوفورات الضريبية، وزيادة صافي الربح بعد الضرائب.

هذا، ويمثل التجنب الضريبي أحد مستويات التنفيذ لممارسات وأنشطة التخطيط الضريبي، حيث إن التخطيط الضريبي هو الوسيلة بينما التجنب الضريبي هو الغاية وأحد أهداف التخطيط الضريبي، ويمكن تعريف التخطيط الضريبي على أنه المدى الذي يحاول فيه الممول التخلص من عبء الضريبة، أو تخفيضها، أو تأجيلها لتعظيم العائد بعد الضريبة، وذلك من خلال اتباع كافة الوسائل والاستراتيجيات سواء القانونية (التخطيط الضريبي الفعال Effective Tax Planning)، أو المشكوك في مدى قانونيتها (التخطيط الضريبي المتعسف أو الضار Aggressive Tax Planning)، أو غير القانونية تماماً (التخطيط الضريبي غير المشروع Illegal Tax Planning) (عمارة وأخرون، 2017).

كما تسعى الدول من خلال الأنظمة الضريبية إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية من خلال زيادة الحصيلة الضريبة، وفي المقابل يسعى المديرون (الممولين) إلى تعظيم قيمة المنشأة وزيادة ثروة المساهمين من خلال تخفيض العبء الضريبي بالعديد من الأساليب والتي من بينها أنشطة التخطيط الضريبي، حيث يؤدي العبء الضريبي إلى تخفيض مصادر التمويل الداخلية التي يمكن إعادة استثمارها

(Armstrong, et al., 2015; Aburajab, et al., 2019)، ولكن توصلت بعض الدراسات إلى أنه ليس من الضروري أن تكون ممارسة أساليب التخطيط الضريبي مجدية اقتصادياً، حيث إن أساليب التخطيط الضريبي إذا لم يتم تصميمها بشكل ملائم يناسب بيئة عمل وظروف المنشأة، فقد تفوق تكاليف ممارسة تلك الأساليب المنافع المتوقعة منها كزيادة قيمة الالتزامات الضريبية، أو مخاطر السمعة (Balakrishnan, et al., 2019).

مما سبق، يتضح أهمية القدرة الإدارية للمديرين عند تصميم استراتيجيات التخطيط الضريبي، فالمديرين ذوي القدرة الإدارية أكثر اتباعاً والتزاماً بأساليب التخطيط الضريبي في الأجل الطويل مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى أقل من المخاطر الضريبية (Saragih, et al., 2023)، حيث أنهم يتمتعون بفهم أفضل وأعمق لبيئة المنشأة، مما يساعدهم على تصميم أفضل استراتيجيات التخطيط الضريبي، واختيار وتنفيذ أنشطة التجنب الضريبي بشكل فعَّال، وبالتالي خفض معدل الضريبة الفعلي (Koester, et al., 2017; Usman, et al., 2020)، إلا أنه على النقيض، فقد توصل Eskandarlee, et al. (2017) إلى وجود علاقة سلبية بين القدرة الإدارية والتجنب الضريبي، أي أن المديرين ذوي القدرات العالية يميلون إلى تقليل استخدام استراتيجيات التجنب الضريبي، بالإضافة إلى ذلك، فقد يهتم المديرون ذوي القدرة الإدارية بكيفية زيادة الأرباح وجودتها على حساب تخفيض العبء الضريبي من خلال ممارسات أساليب التخطيط الضريبي (Lee, et al., 2020)، خوفاً من الوقوع في ممارسات التجنب الضريبي المتعسف أو التهرب الضريبي(Francis, et al., 2022) . وبالتالي فالسؤال المطروح الآن هو كيف تؤثر القدرة الإدارية على ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي؟

بالإضافة لما سبق، يتضح أن المستويات القانونية لأنشطة التخطيط الضريبي المسموح بها في التشريع الضريبي تختلف من منشأة لأخرى حسب أهدافها، ورؤيتها، وقدرة المديرين بها على تحقيق تلك الأنشطة للوصول إلى الأهداف المرجوة منها، ويعتقد الباحثان أن سلوك المنشآت النظيرة بشأن الممارسات الضريبية سينعكس بشكل ما على قرارات المديرين بالمنشأة، حيث من المتوقع أن مستوى التخطيط الضريبي السائد لدى نظراء الصناعة بمثابة دليل توضيحي لقرار التخطيط الخاص بالمنشأة، حيث يسعى المديرين إلى عدم الانحراف بشكل كبير عن استراتيجيات النظراء في تحديد المستوى الأمثل للتخطيط، وذلك لأن أي انحراف قد يعرض المنشأة لتأثير سلبي غير مباشر في حالة دفع ضريبة أعلى أو أقل من النظراء، وبالتالي يتطلب من المديرين الانخراط بمنهجية منطقية للمفاضلة بين الأعباء والفوائد من أنشطة التخطيط الضريبي حتي لا تتأثر سمعة المنشأة بين نظرائها.

علي جانب أخر، تشير النظريات الاقتصادية إلى أن المنشآت تحاكي بعضها البعض من أجل تقليل التكاليف، وعدم اليقين، والحفاظ على المكانة التنافسية بالسوق، ونظرًا لعدم تناسق المعلومات وعدم اليقين بشأن الظروف المحيطة بالمنشأة، فقد لا يتمكن مديرو المنشآت من تقييم النتائج من القرارات المحتملة بشكل سليم، مما يجعلهم أكثر تقبلاً للمعلومات الضمنية والصريحة التي يحصلوا عليها من تصرفات وسلوك النظراء، سواء في تحديد تعويضات المديرين التنفيذين، أو هيكل رأس المال، أو سياسة توزيع الأرباح، أو أنماط الاستثمار (Chen et al., 2019)، وبالتالي أصبح هناك حاجة ملحة لدراسة السياسات والإجراءات، والتوقعات، والتفضيلات لدى النظراء لمحاولة توسيع قاعدة المعلومات التي يعتمد عليها المديرين في تعزيز

قدراتهم على تقييم أداء المنشأة، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، وأن يكونوا على دراية بكيفية تعامل المنافسين مع الظروف الاقتصادية المختلفة (محمد وآخرون، 2022)، بل قد يكون أفضل خيار نسبياً لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد هو محاكاة سلوك النظراء لتجنب المزيد من التكاليف.

ويُمكن القول بأن الدافع من المحاكاة والتقليد بين النظراء يستند إلى نظريتين (Riad et al., 2023)، وهما نظرية المعلومات ونظرية المنافسة، وتعتمد النظرية القائمة على المعلومات في أن المديرين يقلدون قرارات نظرائهم باعتبارهم القادة بالسوق، وذلك للتعرف على جوانب السوق في ظل ظروف عدم التأكد المحيطة بالعديد من القرارات الإدارية، وغالباً ما تكون هذه المنشآت أصغر حجماً، وأقل ربحية، ولا تتمتع بميزة تنافسية لنظرائهم القادة، ولذلك تعمل تلك المنشآت على تقليد المنشآت القادة لمحاولة تقليل الوقت، والجهد، والتكلفة من خلال التعلم من نظرائهم، والحصول على المعلومات بشكل استراتيجي عن الأداء المالي، والخطط المتوقعة، والاستراتيجيات الضريبية، بينما تعتمد النظرية القائمة على المنافسة أن المنشأة تحاكي نظرائها المنافسين كاستراتيجية وقائية لاكتساب أو الحفاظ على الميزة التنافسية لها في سوق المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء المستهدفين.

وتأسيساً على ما تقدم وفيما يخص البعد الضريبي، فقد جادل Al-Rahamneh and Bidin. (2022) بمدى تأثير المنشآت النظيرة على مديري المنشأة في تكوين قرارات السلوك الضريبي، حيث من المتوقع أن السلوك السائد من النظراء في الصناعة سيؤثر بشكل ما على تكوين وجهات النظر لدى المنشأة حول ما إذا كان عليهم الامتثال أو التهرب من المدفوعات الضريبية، وذلك استناداً على نظرية التأثير الاجتماعي للنظراء التي تفرض أن العوامل البيئة المحيطة تؤثر على استراتيجيات المنشأة بقصد أو بدون قصد، ومن ثم يُمكن استنتاج أن قرارات دافعي الضرائب بشأن الامتثال للمدفوعات الضريبية أو التهرب تتأثر بشكل كبير بسلوك النظراء.

من هذا المنطلق، أهتم العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة بقضية مدى تأثير السلوك الضريبي للنظراء على القرارات والاستراتيجيات الضريبية للمنشأة، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها بشأن تلك القضية في أدبيات الفكر المحاسبي مختلفة ومتباينة، حيث توصل بعض الدراسات (Kubick et al., 2015; Gao et al., 2021; Liang et al., 2021; Bird et al., 2018; Kelchtermans et al., 2020; Liao et al., 2022;) إلى وجود تأثير ملحوظ للنظراء (الأقران) في صنع واتخاذ القرارات الضريبية الخاصة بالمنشأة، وهو ما يشير إلى وجود ما يسمى بعدوى التقليد للمعالجات المحاسبية والضريبية بين المنشآت النظيرة، كما أن التواصل المعلوماتي بين المنشآت وقدرة وسمعة المديرين التنفيذين سيشجع على محاكاة وتقليد القرارات التي تساعد في تخفيض المدفوعات الضريبية خلال الفترة التي يتم التقرير عنها، وذلك من خلال وسائل الأدوات المالية المتاحة سواء كانت بأنشطة التخطيط الضريبي، أو التجنب الضريبي، أو التهرب الضريبي السائد بين نظراء الصناعة.

وفي سبيل تدعيم تأثير النظراء ببعضهم البعض، فقد توصل Armstrong et al. (2019) أن التخطيط الضريبي للنظراء المنافسين له تأثير استراتيجي إيجابي على التخطيط الضريبي للمنشأة، حيث قد تستجيب المنشأة في محاكاة التغيرات التي تمت في استراتيجيات التخطيط الضريبي للمنافسين في الصناعة من خلال

تغيير تخطيطها الضريبي في نفس الاتجاه السائد، كما أوضح Bauckloh et al. (2021) أن المستثمرين يتوقعون من المنشآت المماثلة أن تستخدم نفس الممارسات والمعالجات الضريبية للحفاظ على قدرتهم التنافسية مع نظرائهم، وهو ما يؤثر على قيمة المنشأة وأسعار الأسهم بشكل عام.

على النقيض من ذلك، فقد توصلت بعض أدبيات الفكر المحاسبي إلى أنه ليس من الضرورة أن يؤثر السلوك الضريبي للمنشآت النظيرة على قرارات المنشأة، وذلك لعدم توافر القدرة أو الحافز على محاكاة ذلك السلوك خاصة وأن كان يتسم بالعدوانية أو محفوف بالعديد من المخاطر الضريبية، فقد جادل كلٍ من (Bird et al., 2018; Lin et al., 2022; Razen and Kupfer, 2023) على أن المنشأة قد لا تحاكي نظرائها بالسوق في زيادة ممارسات التخطيط الضريبي لما يتضمنه من تكاليف ضمنية تزيد من المخاطر الضريبية التي تتعرض لها المنشأة بدلاً من تخفيف العبء الضريبي لديها، بالإضافة إلى عدم توجه المديرين ذوي الكفاءة للانخراط في المزيد من ممارسات التخطيط طالما أن الأنشطة التي يعتمدوا عليها كافية للحفاظ على حصتهم التنافسية بالسوق، كما توصل Chircop et al. (2023) أن المنشآت لا تعمل على تنفيذ الأنشطة العدوانية المحفوفة بالمخاطر الضريبية أسوة بنظرائها، بل ستعمل على تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها لتحقيق وفر ضريبي مقبول في ضوء اللوائح والتشريعات الضريبية.

في ضوء ما سبق، يتضح أن قضية تأثير السلوك الضريبي للنظراء على اتخاذ القرارات الضريبية ما زالت قضية جدلية في الفكر المحاسبي، وكذلك اختلاف نتائج الدراسات السابقة حول تأثير القدرة الإدارية على ممارسات أنشطة التخطيط الضريبي، وهو ما يتطلب مزيد من البحث والتحقق، وهو ما يحاول الباحثان الوصول إليه من خلال الدراسة الحالية بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وذلك من خلال التركيز على دور السلوك المتبع من المنشآت النظيرة على القرارات الضريبية التي يتخذها مديري المنشأة بدلاً من البحث عن الآليات الفعلية التي يتم استخدامها في ممارسات التخطيط الضريبي، ودور القدرة الإدارية للمديرين في ذلك. **وبالتالي، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الرئيسة التالية:**

- هل توجد علاقة بين القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التخطيط الضريبي؟
- هل توجد علاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي ؟.
- هل يوجد تأثير للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي ؟

2- هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة الحالية في التعرف على مدى تأثير القدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي، وذلك من خلال التطبيق على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية خلال الفترة من 2013 حتى 2022، **ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:**

1. التعرف على العلاقة بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي.
2. التعرف على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.
3. التعرف على مدى تأثير القدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

3- أهمية البحث

في ضوء الهدف من هذه الدراسة، وأهمية القدرة الإدارية للمديرين وتأثيرها على سلامة القرارات الاستراتيجية، وخاصة تلك المتعلقة بممارسات التخطيط الضريبي، وكذلك تأثير النظراء في الصناعة على ممارسات التخطيط الضريبي، تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من أنها تُعد من أوائل الدراسات -على حد علم الباحثين- التي توضح تأثير ضغط النظراء في الصناعة على ممارسات التخطيط الضريبي وكذلك الدور المُعدِل أو المحفز للقدرة الإدارية على تلك العلاقة في البيئة المصرية. كما تقدم هذه الدراسة أدلة إضافية للوقوف على طبيعة العلاقة بين القدرة الإدارية للمديرين والعبء الضريبي للمنشأة من خلال ممارسات التخطيط الضريبي. كما يتناول هذا البحث كيفية استخدام المديرين لقدراتهم الإدارية للتعامل مع ضغوط النظراء واتخاذ قرارات التخطيط الضريبي.

أما من الناحية العملية، فيُساهم البحث في تقديم أدلة يمكن استخدامها من قِبل واضعي السياسات الضريبية لفهم تأثير القدرة الإدارية للمديرين على ممارسات التخطيط الضريبي وأثر ذلك على الحصيلة الضريبية، مما يساعد على تصميم سياسات تضمن رقابة ضريبية فعالة على المنشآت.

كما أنه من المتوقع أن توجه نتائج هذا البحث إدارة المنشأة نحو زيادة الاهتمام بالاستثمار في تطوير قدرات المديرين، لتعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين ممارسة استراتيجيات تخطيط ضريبي لتقليل الأعباء الضريبية مع الحفاظ على الامتثال الضريبي والحد من المخاطر الضريبية في ظل المنافسة السوقية، وكذلك لفت انتباه المساهمين والمسئولين عن تعيين المناصب القيادية والمديرين نحو اعتبار القدرة الإدارية أحد المعايير الهامة والأساسية الواجب توافرها في تلك المناصب لما قد يكون لها من انعكاسات إيجابية على نتائج أعمال المنشأة.

4- فروض البحث

اتساقاً مع مشكلة البحث وأهدافه، فإنه يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول H_1: توجد علاقة معنوية بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي.

الفرض الثاني H_2: توجد علاقة معنوية بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

الفرض الثالث H_3: يوجد تأثير معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي.

5- منهج البحث

سعيًا لتحقيق أهداف هذا البحث، تم اعتماد منهجية قائمة على أسلوبين رئيسيين:

- **الأسلوب الأول: التأصيل النظري**، من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالعلاقات بين ضغط النظراء، والقدرة الإدارية، والتخطيط الضريبي، مع التركيز على دور القدرة الإدارية كعامل مؤثر في تلك العلاقة.

- **الأسلوب الثاني: الدراسة التطبيقية،** التي تسعى إلى اختبار أثر القدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي، وذلك بالتطبيق على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري، خلال الفترة الزمنية من عام 2013 إلى عام 2022، بهدف اختبار صحة فرضيات البحث والإجابة على تساؤلاته.

6- خطة البحث

في ضوء مشكلة البحث، وسعياً نحو تحقيق أهداف البحث، وتمهيداً لاختبار فروضه الإحصائية، فقد قسم الباحثان الجزء التالي من البحث إلى أربعة أقسام رئيسة، حيث يعرض **القسم الأول:** الإطار النظري لمتغيرات البحث، بينما يعرض **القسم الثاني:** تحليل للدراسات السابقة ذات العلاقة لمتغيرات البحث، والتعليق على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، ويعرض **القسم الثالث**: الدراسة التطبيقية، في حين يعرض **القسم الرابع**: مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات.

وفيما يلي عرضٌ تفصيلي لمحاور خطة البحث.

1- الإطار النظري لمتغيرات البحث:

1/1 مفهوم وأهمية القدرة الإدارية في الفكر المحاسبي

ترتبط نظرية المستويات العليا "Upper Echelons" بالقدرة الإدارية من خلال تأكيدها على أن خصائص المديرين في المستويات العليا تؤثر بشكل مباشر على جودة اتخاذ القرار بما في ذلك كيفية التعامل مع المخاطر، وتحديد استراتيجيات التخطيط الضريبي، وتحسين جودة الأرباح (Hambrick, 2007; Hambrck, et al., 1984)، وفي نفس السياق، تؤكد نظرية الاعتماد على الموارد "Resource-Based Theory" أن القدرة الإدارية للمديرين تُعد من الموارد أو الأصول غير الملموسة، التي تُساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة، فهم يديرون الموارد بكفاءة تضمن للشركة التفوق المستمر في السوق من خلال تحقيق كفاءة الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو أعلى من نظرائهم (Holcomb, et al., 2009)، وبالتالي، تعكس النظرية كيف أن صفات المديرين في الإدارات العليا تُشكل قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها وتحسين الأداء.

لذلك فقد تناولت مجموعة من الدراسات السابقة في الفكر المحاسبي اعتماداً على نظريتي المستويات العليا والاعتماد على الموارد (Demerjian, et al., 2020; Eissa, et al., 2021; Abernathy, et al., 2018) تأثير القدرة الإدارية على السياسات المحاسبية والإفصاح، مؤكدةً على وجود تأثير إيجابي للقدرة الإدارية على كلٍ من جودة الأرباح، وتقليل التأخير في الإعلان عن الأرباح، وإصدار التقارير المالية في التوقيت المناسب، والحفاظ على أنظمة رقابة داخلية جيدة.

هذا، ويمكن للباحثين تعريف القدرة الإدارية اعتماداً على تعريفات العديد من الدراسات السابقة (عبدالحميد 2021، García-Meca and Sanchez 2018, Baik, Choi and Farber 2020) من منظور عام وشامل على أنها " مجموعة من الخصائص، والمهارات، والكفاءات، والقدرات التنظيمية التي يمتلكها المديرون، سواء على المستوى التعليمي، أو الخبرة المهنية، أو

مهارات التواصل والتحفيز والقدرة على إدارة وتحمل المخاطر، والتي تتيح لهم اتخاذ قرارات دقيقة، والتنبؤ بالمستقبل، وزيادة الوعي والمعرفة بطبيعة نشاط وبيئة المنشأة، وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنشأة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، كما أضاف Lee, et al. (2020) أن القدرة الإدارية هي تلك الخصائص والمهارات الخالصة للمديرين بعد إزالة الخصائص الخاصة بالشركة من الكفاءة الإدارية، فمصطلح الكفاءة الإدارية أعم وأشمل من القدرة الإدارية، حيث أنه يشمل خصائص كل من الشركة والمديرين".

هذا، ويمكن تعريف القدرة الإدارية من المنظور المحاسبي كما قدمه Demerjan, et al. (2012) على أنها "كفاءة المديرين في استخدام الموارد الاقتصادية المحدودة والمتاحة للمنشأة في توليد أقصى قدر ممكن من الأرباح" كما أضاف Choi, et al. (2015) وقدرة هؤلاء المديرين على التأثير الإيجابي على قرارات الاستثمار وجهود تخفيض التكاليف.

هذا، وقد حظيت القدرة الإدارية للمديرين بأهمية بالغة في الأدب المحاسبي، وذلك نظراً لتأثيرها على العديد من الجوانب حيث وجد Demerjian, et al. (2013) أن وجود المديرين الأكثر قدرة إدارية يرتبط بجودة أرباح أعلى، حيث أن هؤلاء المديرين قادرون على فهم وتطبيق معايير المحاسبة بدقة، مما يؤدي إلى توقع أكثر دقة للاستحقاقات، علاوة على ذلك فهم أكثر دراية بكل من شركتهم وظروف الاقتصاد الكلي، وبالتالي يصدرون أحكامًا وتقديرات أفضل، وهو ما ينعكس إلى حد كبير على جودة الإفصاح وسلامة التنبؤات المستقبلية، بالإضافة إلى انخفاض احتمالية قيام المديرين من ممارسة إدارة الأرباح (Kumalaputri, et al., 2023) للحفاظ على سمعتهم، وهو ما ينعكس بالتأكيد على جودة التقارير المالية، كما أن فهم المديرين ذوي القدرة الإدارية لبيئة وطبيعة عمل المنشأة يؤدي إلى جودة تطوير وتطبيق استراتيجيات التخطيط الضريبي لتحسين الأداء المالي للمنشأة وتخفيض العبء الضريبي وعدم الانخراط في أنشطة التهرب الضريبي (Saragih, et al., 2023).

كما أن القدرة الإدارية للمديرين تُساهم في الحد من مشاكل الوكالة والحد من عدم تماثل المعلومات من خلال تعزيز شفافية الإفصاح عن المعلومات والفرص الاستثمارية المتاحة في الوقت المناسب، وبالتالي انخفاض احتمالية حدوث انهيار لأسعار الأسهم (Garg, et al. 2022، مليجي 2019)، والمساهمة في تحسين كفاءة الاستثمار، وتعظيم قيمة المنشأة من خلال تنفيذ المشروعات الاستثمارية التي تحقق أعلى قيمة حالية موجبة، وضمان الاستغلال الأمثل لموارد المنشأة المتاحة (Gan, 2019) وبالتالي تعزيز قيمة المنشأة وزيادة ثروات للمستثمرين(Habib, et al., 2017) ، كما أن القدرة الإدارية للمديرين تُعد عاملاً في تحديد السياسات التمويلية للشركة والحصول على التمويل المطلوب بأقل تكلفة ممكنة من خلال الدخول إلى الأسواق المالية بشكل أكثر سهولة، إضافة إلى مساهمة المديرين ذوي القدرة الإدارية في ارتفاع مستوى التصنيف الائتماني للمنشأة مقارنة بنظيراتها(Bonsall, et al., 2017) .

ومن الجدير بالذكر أن تأثير القدرة الإدارية للمديرين على جودة التقارير المالية، وممارسات إدارة الأرباح، وتطوير وممارسة استراتيجيات التخطيط والتجنب الضريبي تعتبر محل نقاش في الدراسات المحاسبية، وهو ما سيتناوله الباحثان في الجزء الخاص بالدراسات السابقة، ويتوقع الباحثان فيما يتعلق

بتأثير القدرة الإدارية على ممارسة التخطيط الضريبي أن وجود إدارة ضريبية ذات قدرة إدارية فعالة يؤدي إلى ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بشكل يضمن تخفيض معدلات الضريبة الفعالة (تخفيض العبء الضريبي)، وتخفيض المخاطر الضريبة، مع عدم الوصول إلى مستوي التهرب الضريبي أو التخطيط الضريبي التعسفي.

1/2. التخطيط الضريبي

يُعتبر التخطيط الضريبي عملية استراتيجية تهدف إلى تنظيم وإدارة الالتزامات الضريبية للمنشأة بطرق قانونية ومناسبة لتحسين الكفاءة المالية وتعزيز الاستدامة الاقتصادية، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات قانونية تُساعد على تخفيض العبء الضريبي بشكل يتماشى مع اللوائح المعمول بها بالتشريع الضريبي بدون الوقوع تحت طائلة القانون حتى لا تتعرض المنشأة للعديد من المخاطر الضريبية، ومع التطور المتزايد في الأنظمة الاقتصادية والسياسات المالية أصبح التخطيط الضريبي ضرورة ملحة لأي منشأة تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من مواردها المالية واختيار البديل الأنسب ضريبياً، لمحاولة الحفاظ على مكانتها التنافسية بين نظرائها في القطاع أو الصناعة.

مع ذلك، يُعتبر التخطيط الضريبي أحد القضايا التي تثير العديد من الجدل في الفكر المحاسبي، خاصة فيما يتعلق بالحدود الفاصلة بين كلٍ من التخطيط الضريبي الفعال (المقبول)، والتخطيط الضريبي المتعسف (الحاد)، والتخطيط الضريبي غير المشروع (الغير قانوني)، ويتمثل الحد الفاصل بينهما في الجانب القانوني بالتشريعات وطرق التنفيذ الفعلية، ولقد تناول عمارة وآخرون (2017) المستويات المختلفة للتخطيط الضريبي والموقف القانوني لكل مستوى، حيث يعتمد المستوى الفعال للتخطيط الضريبي Effective Tax Planning على المفاضلة بين البدائل الواردة في المعايير المحاسبية أو أحكام التشريع الضريبي لاختيار البديل الأمثل الذي يُعظم من الوفورات الضريبية، أي أنه يتماشى مع روح القانون وغير مخالف قانونياً، ويندرج تنفيذه تحت مسمى التجنب الضريبي الجيد، ويُنفذ بطريقة مستدامة لا تضر بالسمعة القانونية أو الاقتصادية للممول، وغالباً ما ينطوي على تنفيذ أنشطة تساعد على تخفيض العبء الضريبي للمنشأة في الفترة الحالية بدون التأثير على زيادة المدفوعات الضريبية المستقبلية.

بينما يعتمد المستوى المتعسف للتخطيط الضريبي Aggressive Tax Planning على استغلال المنشأة لبعض الثغرات القانونية بهدف عدم الالتزام بدفع الضريبة، وذلك على غير إرادة المشرع الضريبي سواء التخلص من دفعها أو تآكل الوعاء الخاضع للضريبة دون أن يضع الممول نفسه في مركز مخالف للقانون، أي إنه يتماشى مع روح ونص القانون فقط، ويقع على الإدارة الضريبية عبء الإثبات لأي تحايل على نصوص القانون وفقاً لنص المادة (92) مكرر من قانون الضريبة على الدخل 91 لسنة 2005، ويندرج تنفيذه تحت مسمى التجنب الضريبي الحاد أو المتعسف، وغالباً ما ينطوي على تنفيذ أنشطة تساعد على تخفيض العبء الضريبي للمنشأة في الفترة الحالية ولكن بشكل يؤثر على زيادة المدفوعات الضريبية المستقبلية، كما أن تلك الأنشطة قد تفوق تكاليفها عن العائد المنتظر منها.

وأخيراً، يعتمد المستوى غير القانوني للتخطيط الضريبي Illegal Tax Planning على ارتكاب الممول أعمالاً تخالف نصوص التشريعات الضريبية بوسائل الغش والاحتيال للتخلص من دفع الضريبة، ويعتبر جريمة تهرب يعاقب عليها القانون وفقاً لنص المادة (133) من قانون الضريبة على الدخل 91 لسنة 2005، ويندرج تنفيذه تحت مسمى التهرب الضريبي Tax Evasion.

في ضوء ما سبق، يتضح أن أنشطة التخطيط الضريبي أياً كان مستواها القانوني بالتشريع الضريبي، وأياً كانت الآليات والأساليب التي يُمكن الاعتماد عليها للوصول إلى أهداف التخطيط الضريبي، إلا أن المنشأة ستحتاج إلى خبراء يقدمون الخدمات والاستشارات الضريبية لاتخاذ قرارات ومعالجات لها انعكاسات ضريبية على تحديد العبء الضريبي، وهو ما يزيد بالتبعية تكلفة الحصول على تلك الاستشارات، مما قد يدفع مديري المنشآت إلى التعلم من النظراء القادة بالسوق لمحاولة تجنب أية تكاليف إضافية، حيث قد تعتمد الاستراتيجية التي يتبناها قادة السوق في توفير مدفوعات الضرائب على نظام معلوماتي عالي الجودة، أو مستشارين ضريبيين أكثر احترافياً بالقواعد الضريبية المعمول بها والاستفادة من نصوص قانون الضرائب لتنفيذ تخطيط ضريبي فعال في الأجل الطويل، وهو ما لا يُمكن الوصول إلية بسهولة من قبل المنشآت التابعة لاعتبارات التكلفة، والعائد، والوقت مقارنة بالمنشآت القائدة Lin et al. (2022)، وهو ما يدفعنا إلى دراسة وتحليل سلوك النظراء المنافسين في تطبيق الاستراتيجيات الضريبية لمحاولة تخفيض التكلفة المرتبطة بتلك الاستراتيجيات عند تنفيذها، وتعظيم الربح بعد الضرائب.

هذا، وتركز الدراسة الحالية على الممارسات التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة للاستفادة من المزايا والثغرات القانونية لتخفيض الالتزام الضريبي وتعظيم الربح بعد الضرائب، وهو الأمر الذي يعتمد على مدى قدرة المديرون ذوي الكفاءة على استغلال تلك الأنشطة لتحقيق أهداف المنشأة، إلا أنه يثار تساؤل بشأن ممارسات التخطيط الضريبي، والذي يتمثل في كيفية تقييم واستقبال نظراء الصناعة لمدى التزام المنشأة ضريبياً ،أو عدم التزامها بتجنبها الضرائب، أو التهرب منها باستخدام استراتيجيات التخطيط المختلفة، حيث يتوقع الباحثان أن تأثير النظراء على بعضهم البعض سيؤثر على القرارات الضريبية بالمنشأة، وهو ما يتطلب من المنشأة دراسة الموقف الضريبي للنظراء المنافسين في تحديد صافي الربح للأغراض الضريبية من ناحية لمحاولة التقارب معها والحفاظ على المكانة التنافسية، ودراسة مدى قبول السلطات الضريبية المختصة لتلك الممارسات من ناحية أخرى لحصر العائد والتكلفة من تتبع النظراء في محاكاة أنشطتهم الضريبية.

1/3. ضغط النظراء

يُمثل ضغط النظراء (Peer Pressure) أحد الظواهر التي حظيت باهتمام واسع النطاق في مجالات مختلفة في الفترة الأخيرة بما في ذلك المحاسبة والتمويل والاقتصاد، حيث من المتوقع أن سلوك المنشآت النظيرة التي تعمل في نفس القطاع أو الصناعة تؤثر بشكل كبير على العديد من الاستراتيجيات والقرارات الإدارية التي يتخذها المديرين في المنشأة (Gao et al., 2021)، كقرارات الإفصاح، والسياسات المحاسبية المتبعة، وتقييمات الأداء النسبي للمديرين التنفيذين، والاستراتيجيات الضريبية

المتبعة عند تحديد العبء الضريبي عن الفترة التي يتم التقرير عنها، وسياسات توزيعات الأرباح وإعادة شراء الأسهم في المنشآت، وسياسات الاستثمار، وحوكمة الشركات، واتخاذ القرارات التمويلية، ولقد أشار Cave and Lancheros (2024) أن قرارات توزيع أرباح المنشأة تعتمد في الواقع إلى حد كبير على قرارات توزيع أرباح نظيراتها في الصناعة، وذلك لأن عدم الحفاظ على تكافؤ الأرباح مع النظراء قد ينتج عنه ردود فعل سلبية تجاه المنشأة في السوق.

هذا، ويمكن تحليل النظراء إلى محورين أساسيين (صابر وأبو طالب، 2022)، حيث يتمثل المحور الأول في العلاقة التي تنشأ بين المنشآت القائدة والمنشآت التابعة، وتقوم هذه العلاقة على أساس أن المنشآت القائدة هي التي تتحكم في السوق بما تملكه من موارد وقوى اقتصادية سواء على المستوى الإداري، أو التكنولوجي، أو تقديم سلع وخدمات تم تطويرها أو ابتكارها حديثًا بالسوق، بينما المنشآت التابعة لا تملك سوى التقليد أو المحاكاة للسياسات والقرارات المتبعة لدى نظرائها من المنشآت القائدة، وذلك لأن تلك المنشآت تحتاج إلى المزيد من الوقت، والجهد، والتكلفة حتي تتمكن من المنافسة مع المنشآت القادة التي تتمتع بالحصة السوقية الأكبر، بينما يتمثل المحور الثاني في العلاقة التي تنشأ بين المنشآت النظيرة على اعتبارهم منافسين لبعضهم البعض، وغالباً ما تكون تلك المنشآت تتماثل بشكل كبير في العديد من الخصائص، كاستراتيجية البيع وطرق التسعير، أو العمر والحجم، أو قدرة المديرين على اتخاذ قرارات تؤثر على الحصة السوقية للمنشأة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة.

وفي ضوء ما سبق، يُمكن القول بأن تأثير النظراء ببعضهم البعض يتم أما عن طريق تقليد ونسخ سلوك النظراء كما هو، أو من خلال محاكاة سلوك النظراء لمحاولة الوصول إلى النتيجة المحققة أو المستهدفة ولكن بسلوك مماثل، وأخيرًا عن طريق تطوير سلوك النظراء بشكل يتماشى مع أهداف ورؤية المنشأة، إلا أنه في أغلب الأحيان يُعد تتبع الإجراءات والقوائم المالية للمنشآت النظيرة لتقليدها قد يختلف حسب الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية السائدة في بيئة الأعمال، فقد جادل جميل والهجان (2023) على أن محاكاة النظراء هي وسيلة ذات آثار متباينة، فعلى سبيل المثال؛ قد يؤدي ارتفاع جودة المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية للنظراء على عدم اتباع المديرين بالمنشأة لأي ممارسات من شأنها التأثير السلبي أو تضليل مستخدمي القوائم المالية، وهو ما يمثل ضغط إيجابي للنظراء، وانطباع مُحفز للمديرين لتوصيف قدراتهم على الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة، بينما إذا نجح أحد النظراء في القيام بأي ممارسات من شأنها تضليل مستخدمي القوائم المالية للوصل إلى مستوى ربح مستهدف أو لتحقيق أغراض معينة لعدم وجود عقوبات، أو أن العقوبات لم تتناسب مع حجم التأثير السلبي على القوائم المالية، فقد يلجأ باقي النظراء لمحاكاة تلك الممارسات للحفاظ على المركز التنافسي طالما أن العائد يفوق التكلفة، وهو ما يمثل ضغط سلبي للنظراء.

وفي سياق متصل، قد تتفاعل المنشأة وتتنافس مع نظرائها في الصناعة فيما يخص الاستراتيجيات والممارسات الضريبية التي يتم اتباعها بشأن تحديد المدفوعات الضريبية، حيث أوضح Lin et al. (2022) أن المنشأة تميل إلى تقليد الممارسات الضريبية للنظراء من خلال تعديل استراتيجيتها الضريبية لمحاولة الاستفادة من تقليل العبء الضريبي لها، ومحاولة الاقتراب تدريجياً للمستوى الأمثل من المدفوعات الضريبية السائدة في سوق الصناعة للحفاظ على مكانتها السوقية، وتُعد

المنشآت الأكثر عرضة لتقليد استراتيجيات الضرائب الخاصة بنظيراتها هي المنشآت التي لديها إنفاق ضريبي أعلى، وربحية أقل، واحتياطيات نقدية أقل، بالإضافة إلى ذلك، عندما تدفع المنشآت إنفاقًا ضريبيًا أعلى من نظيراتها في السوق، ستتخذ تلك المنشآت قراراً على محاكاه سلوك النظراء بشكل أسرع مقارنة باتخاذ قرار المحاكاة عند تحقيق عبء ضريبي أقل.

هذا، وتحاول المنشأة تغيير ممارسات التخطيط الضريبي لديها وتنفيذ استراتيجية جديدة للإلحاق بالمنافسين لها من خلال التعرف على المواقف الضريبية لنظرائها من قواعد الإفصاح الخاصة بالضرائب في القوائم المالية، حيث إنه من المفترض أن المنشآت تفصح عن المصروفات المستحقة والمدفوعات الضريبية الخاصة بها ضمن الافصاحات وفقاً لمتطلبات مجلس معايير المحاسبة المالية "FASB" Lin et al. (2022)، ويمكن القول بأن المنشأة لديها العديد من الأسباب لتقليد ومحاكاة الاستراتيجيات الضريبية المتبعة لدى النظراء في نفس الصناعة طالما أنها حققت نجاحًا في توفير الضريبة المستحقة، لعل من أهمها إن تطوير استراتيجيات جديدة وفعالة لتجنب المدفوعات الضريبية يُعد أمرًا مكلفًا بسبب تعقيد الاستراتيجيات الضريبية وعدم اليقين المرتبط بتجنب الضرائب، في حين أن محاكاة سلوك النظراء القادة سيحُد من تلك التكاليف من خلال التعلم عند تنفيذ الاستراتيجيات المماثلة للنظراء، بل قد تحتاج المنشأة في بعض الأحيان إلى محاكاة سلوك التهرب الضريبي لدى النظراء لمحاولة الحفاظ على التكافؤ التنافسي واكتساب ميزة تنافسية، خاصة في ظل ضعف إمكانيات السلطات الضريبية للحد من تلك الظاهرة (Liang et al., 2021).

بالإضافة إلى ما سبق، يؤثر التوسع في أنشطة التجنب الضريبي من جانب النظراء على تقليد باقي المنشآت التابعة لهم والقيام بتلك الأنشطة لمحاولة الاستفادة من تحقيق الوفورات الضريبية التي حققها النظراء (Kubick et al., 2015)، على الرغم من أن التجنب الضريبي من الأنشطة المحفوفة بالمخاطر التي تؤثر على قيمة المنشأة وقرارات المستثمرين، كما أشار Chen et al. (2023) أن المنشأة قد تتوسع في الممارسات الضريبية المتعسفة والعدوانية إذا كانت ذات احتياجات نمو عالية، أو لديها عدم يقين بشأن الأنشطة التشغيلية بشكل كبير بالمقارنة مع نظرائها، وهو ما يدفعها إلى العدوانية الضريبية لمحاولة التحوط من المخاطر الاستراتيجية المحيطة بها لتحسين القدرة التنافسية بين النظراء الحاليين أو لردع الوافدين الجدد.

وفي سياق أخر، قد لا يكون لدى المنشأة الحافز والقدرة على محاكاة استراتيجية الضرائب لنظرائها، وبالتالي قد تتخلى المنشأة عن تحقيق أي توفير ضريبي محتمل محفوف بالمخاطر، لأنها تعتقد أن التخطيط الضريبي لنظراء الصناعة قد لا يتناسب مع الجميع (Lin et al., 2022)، أو أن تخطيطها الضريبي يبدو عدوانياً مقارنة بخطط وتوقعات نظرائها، أو إذا كان التخطيط الضريبي الحالي لديها يدعم مركزها التنافسي لدى النظراء (Bird et al., 2018)، أو أن الفائدة من وراء تخفيض مدفوعاتها الضريبية لا تفوق التكلفة من تعديل استراتيجيات التخطيط الضريبي المعتمد عليها بالفعل، وبالتالي يتطلب من المديرين الذي يتمتعون بالكفاءة أن يعتمدوا على مراقبة وتنفيذ أنشطة التخطيط الضريبي المقبول أو الفعال حتى لا تتعرض المنشأة لأضرار السمعة بين نظرائها (Armstrong et al., 2019)،

هذا، ويحاول الباحثان فيما تبقى من البحث إجراء دراسة تطبيقية عن مدى تأثير القدرة الإدارية على تفسير العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي.

2- الدراسات السابقة واشتقاق الفروض

يتناول الباحثان في هذا الجزء من البحث الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة، حيث دفع التطوير المستمر في الاستراتيجيات التي تتبنها المنشأة العديد من الباحثين إلى محاولة دراسة مدى تأثير سلوك النظراء على السياسات المحاسبية والضريبية التي تتبعها المنشأة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة، ومدى تأثير القدرة الإدارية للمديرين على الاستجابة لمحاكاة سلوك النظراء في تنفيذ تلك السياسات لمحاولة توليد مزايا تنافسية لصالح المنشأة في الأجل الطويل، والحفاظ على المركز التنافسي بين النظراء في الصناعة.

هذا، ولتحقيق الهدف من البحث فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث مجموعات رئيسة، حيث تمثلت المجموعة الأولى في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القدرة الإدارية والسياسة الضريبية للمنشأة، بينما تمثلت المجموعة الثانية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط والتجنب الضريبي، وأخيراً تمثلت المجموعة الثالثة في الدراسات التي تناولت التأثير المُعدل (المُحفز) للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

1/2. الدراسات السابقة التي تناولت القدرة الإدارية وعلاقتها بالسياسة الضريبية للمنشأة

يتخذ المديرون قرارات استراتيجية مهمة من أجل تعظيم قيمة المنشأة، وضمان استدامتها من خلال استخدامهم للموارد المحدودة بالمنشأة، ومن الجدير بالذكر أن المديرين مسؤولون بشكل عام عن أداء منشآتهم، لذا فإنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال خلق قيمة لأصحاب المصلحة، إلا أنه من منظور نظرية الوكالة، يوجد تعارض بين سلوكيات المديرين في محاولاتهم لتعظيم مصالحهم الشخصية ومصالح المساهمين (Lee, et al., 2015)، ونظرًا لأن التخطيط الضريبي في الأصل هو نشاط اتخاذ قرار إداري في بيئة العمل، فإنه ومن الواجب الوقوف على، وتحليل ما توصلت له الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتخطيط الضريبي للمنشآت على أساس القدرة الإدارية.

هذا، وقد اختلفت الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة المباشرة بين القدرة الإدارية وبين السياسة الضريبية المتبعة في المنشأة، وكذلك حول التأثير غير المباشر للقدرة الإدارية على العلاقة بين السياسة الضريبية للمنشأة وبين العديد من المتغيرات الأخرى مثل مخاطر انهيار أسعار الأسهم، وإدارة الأرباح، وأداء المنشأة، وقيمتها.

في هذا السياق، فقد هدفت دراسة Koester, et al. (2017) إلى معرفة ما إذا كان المديرون التنفيذيون الذين يتمتعون بالقدرة الإدارية لإدارة موارد المنشأة بكفاءة يمارسون بدرجة كبيرة أنشطة التجنب الضريبي أم لا؟، حيث يمتلك المديرون ذوو القدرات الإدارية فهمًا أعمق لبيئة التشغيل داخل المنشأة، وهو ما يساعدهم على مواءمة القرارات الاقتصادية والمالية بشكل أفضل مع طبيعة الاستراتيجيات الضريبية المطبقة، كما يمكنهم استغلال الحوافز الضريبية المتاحة والاستفادة منها في تطوير استراتيجيات التخطيط الضريبي لتحسين الأداء المالي للمنشأة، وقد توصلت النتائج إلى أنه كلما

زادت القدرة الإدارية للمديرين كلما أدى ذلك إلى انخفاض في معدل الضريبة الفعلي للمنشأة، وهو ما يدعم النتائج التي توصلت لها دراسة Saragih, et al. (2023) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقدرة الإدارية على التخطيط الضريبي في الأجل الطويل، وكذلك وجود تأثير عكسي للقدرة الإدارية على المخاطر الضريبية، وهو ما يشير إلى أن المنشآت التي لديها مديرين يتمتعون بقدرات إدارية عالية تكون أكثر اتباعاً والتزاماً بأساليب التخطيط الضريبي في الأجل الطويل مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى أقل من المخاطر الضريبية.

كما توصلت نتائج الاختبارات الإضافية أيضاً لدراسة Koester, et al. (2017) إلى أن المديرين التنفيذيين ذوي القدرات الإدارية الأعلى قد يساهمون في تقليل العبء الضريبي للمنشأة من خلال زيادة نسبة تحويل الدخل إلى الملاذات الضريبية الأجنبية (Usman, et al., 2020)، وزيادة اعتماد أنشطة البحث والتطوير على الائتمان، وكذلك توجيه الاستثمار نحو الأصول ذات معدلات الإهلاك المتسارعة ضريبياً، وبالتالي يُمكن القول بأن تحديد درجة القدرة الإدارية للمديرين، وخاصة تلك المتعلقة بقرارات السياسة الضريبية للمنشآت يُعد أحد العوامل التي تفسر التباين في مدفوعات ضريبة الدخل المستحقة عن الفترة الضريبية بين المنشآت.

وعلى النقيض مما سبق فقد توصلت دراسة Francis, et al. (2022) إلى وجود علاقة سلبية بين القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التجنب الضريبي المتعسف للمنشآت، وذلك نظراً للتكاليف المرتبطة بممارسة أنشطة التجنب الضريبي المتعسف، والأثر السلبي الذي يمكن أن يُحدثه على السمعة الإدارية إذا ما تم اكتشافه، وتشير النتائج إلى أن المديرين الأكثر قدرة يستثمرون جهداً أقل في أنشطة التجنب الضريبي المتعسف، كما تُظهر الاختبارات الإضافية أن هذه العلاقة السلبية تكون أكثر وضوحًا بالنسبة للمنشآت التي تتمتع بفرص استثمارية أكبر، أو الشركات التي لديها مخاوف أكبر بشأن سمعتها بين المنافسين، حيث إنه إذا كان لدى المدير قدرات أعلى لتحويل الموارد الاقتصادية إلى إيرادات بشكل أكثر كفاءة من خلال الاستثمارات التقليدية، فإن صافي القيمة الحالية لهذه الاستثمارات سيكون أعلى من صافي القيمة الحالية للممارسات الضريبية المتعسفة. وبالتالي، ينبغي أن يكون لدى المدير الأكثر قدرة حافزًا أكبر للاستثمار في العمليات التقليدية، وحافزًا أقل للانخراط في أنشطة التجنب الضريبي المتعسف مقارنة بالمدير الأقل قدرة، ولذلك تُعد القدرة الإدارية إحدى الخصائص الإدارية المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الاختلاف.

وفي ذات السياق، دعمت نتائج دراسة Seifzadeh, (2022) ما توصل إليه Francis, et al. (2022) فقد أشارت أيضاً إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين القدرة الإدارية والتجنب الضريبي، وكذلك علاقة سلبية بين التجنب الضريبي وقيمة المنشأة، علاوة على ذلك، توصلت النتائج إلى أنه في المنشآت التي لديها مديرين ذوي قدرة إدارية مرتفعة تنخفض فيها شدَّة العلاقة السلبية بين التجنب الضريبي وقيمة المنشأة، وهو ما يعني أن القدرة الإدارية تؤثر بشكل ملحوظ على العلاقة بين التجنب الضريبي وقيمة المنشأة.

أما من حيث تأثير القدرة الإدارية على العبء الضريبي للمنشأة وجودة الأرباح واستدامتها، فقد توصلت دراسة Lee, et al. (2020) إلى أنه توجد علاقة إيجابية جوهرية بين القدرة الإدارية والعبء

الضريبي، مما يعني أن زيادة القدرة الإدارية للمديرين تؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين بكيفية زيادة الأرباح وجودتها على حساب احتمالية قيامهم بتخفيض العبء الضريبي للحفاظ على استدامة المنشأة، حيث إنه كلما زادت القدرة الإدارية كلما ساهم ذلك في تخفيض التكاليف غير الضريبية وبالتالي زيادة الأرباح، حيث يضع المديرون الذين يتمتعون بقدرة عالية وزنًا أكبر على تخفيض التكاليف غير الضريبية مقارنة بالتكاليف الضريبية عند وضع الخطط الضريبية. ومن حيث تأثير القدرة الإدارية على إدارة الأرباح فقد توصلت دراسة Kumalaputri, et al. (2023) إلى أن القدرة الإدارية تؤثر سلباً على إدارة الأرباح، وقد أرجعت García-Meca, et al. (2018) ذلك بسبب أن القدرة الإدارية لها دور مهم في الحفاظ على جودة المعلومات المالية لأن المديرين المؤهلين يميلون إلى عدم القيام بإدارة الأرباح الانتهازية، وهو ما يدعم ما توصل إليه Garg, et al. (2022) وهو أن المدير ذو القدرة الإدارية المرتفعة يمكنه الحد من عدم التماثل في المعلومات في المنشأة، فهم يقدمون معلومات أكثر دقة وفي الوقت المناسب للأطراف الخارجية، مما يقلل من احتمالية حدوث عدم التماثل في المعلومات، وبالتالي تؤدي القدرة الإدارية المرتفعة للمديرين إلى ممارسة أنشطة تجنب ضريبي تعزز من قيمة المعلومات للمستثمرين، وبدون وجود عدم تماثل في المعلومات، إلا أنه وعلى النقيض توصلت كلا من دراسة (Baik, et al., 2020; Demerjian, et al., 2020) إلى أن المديرين ذوي الكفاءة العالية يشاركون بشكل كبير في تمهيد الدخل Income Smoothing كشكل من أشكال ممارسة إدارة الأرباح.

وفي سياق متصل، فيما يتعلق بعلاقة كلاً من القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التخطيط الضريبي بالأداء المالي للمنشأة، فقد توصل سليمان، وآخرون (2022) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وهو ما يمكن تفسيره بأن ممارسات التخطيط الضريبي التي قامت بها إدارات المنشآت بهدف تحقيق وفورات ضريبية، تم الاستفادة منها في تحقيق منافع للمنشأة أدت إلى تحسُّن أدائها المالي المستقبلي، كما أنها لا تُعد من قبيل التخطيط الضريبي التعسفي الذي يحكمه السلوك الانتهازي للمديرين لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب أصحاب المصالح، كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، كما أوضحت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وهو ما يمكن تفسيره بأن القدرة الإدارية من شأنها توفير العديد من المعارف والمهارات والخبرات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى أنها تعمل على توفير الموارد اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي للمنشأة.

بالإضافة إلى ما سبق، فقد ناقشت دراسة Garg, et al. (2022) العلاقة بين تجنب الضرائب للمنشآت المدرجة ومخاطر انهيار أسعار أسهم المنشأة، وتوصلت إلى أن كلٍ من المديرين ذوي القدرة الإدارية بالإضافة إلى وجود إدارة ضريبية فعالة يضعفون العلاقة الإيجابية بين ممارسات التجنب الضريبي ومخاطر انهيار أسعار أسهم المنشأة، وبالتالي انخفاض احتمالية حدوث انهيار لأسعار أسهم المنشأة بسبب ممارسات التجنب الضريبي في هذه المنشآت ، كما يمكن التخفيف من التأثير السلبي المترتب على ممارسات التهرب الضريبي من خلال توظيف مديرين أكثر قدرة إدارية.

يتضح مما سبق، يُمكن توقع ممارسة المديرين ذوي القدرة الإدارية لأنشطة التجنب الضريبي بشكل كبير، وهو ما يعني وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرة الإدارية وتجنب الضريبة (Garg, et al., 2022; Saragih, et al., 2023; Koester, et al., 2017)، ويمكن تحقيق ذلك التنبؤ اعتماداً على بعض الأسباب منها (Salehi, et al., 2020): أن كفاءة القرارات المالية التي قد يتخذها المديرون ذوي القدرة الإدارية تتماشى مع الاستراتيجيات الضريبية، وبما يحقق أقصى استفادة ممكنة للمنشأة، كما أن اختيار وتنفيذ ممارسات التجنب الضريبي تتم بشكل فعَّال، وذلك في ضوء الإدراك العميق لبيئة التشغيل في المنشأة، والتي يمكن أن تتمثل في إدارة الوقت، وتصنيف المعاملات المالية كأنشطة البحث والتطوير، والتي لها مساهمات بارزة في الحصول على فوائد ضريبية من خلال التسهيلات الائتمانية، وعمليات الاندماج والاستحواذ لتعظيم الفوائد الضريبية، وزيادة الانفاق الاستثماري في أصول ذات معدلات اهلاك ضريبية متسارعة، بالإضافة إلى قدرة المديرين ذوي القدرة الإدارية على خفض التكاليف التشغيل، من خلال التخصيص الأمثل لموارد الشركة وبشكل لا يؤثر على جودة الأرباح، وكذلك خفض تكلفة الضرائب من خلال ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، ودون التأثير السلبي على العمليات التشغيلية للمنشأة (Lee, et al., 2020). وعلاوة على ذلك، القدرة على إعادة استثمار وتخصيص التدفقات النقدية التي تم توفيرها نتيجة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي لتوليد عائد إضافي.

ومن وجه نظر أخرى، وبالرغم من أن القدرة الإدارية قد تلعب دوراً كبيراً في خفض تكاليف المنشأة، إلا أن هناك العديد من العقبات التي قد لا تسمح للمديرين ذوي القدرات العالية بتجنب المزيد من ضريبة الدخل مقارنة بالمديرين ذوي القدرات الإدارية المنخفضة في أقرانهم في الصناعة. حيث يرى Hanlon, et al. (2010) أن هناك مشاكل وكالة متأصلة تنتج عن ممارسات التجنب الضريبي في المنشآت، وأن المديرين ذوي القدرة الإدارية من المهتمين بمصالحهم الذاتية قد يشاركون في أنشطة التجنب الضريبي التي من شأنها تخفيض الضرائب واستخدام تلك الموارد لأغراض خاصة، أو نقل الثروة من المساهمين إلى أنفسهم (Hanlon, et al., 2010)، بالإضافة إلى أن أحد العوامل المحتملة التي تؤثر على التجنب الضريبي هي القرارات الاستراتيجية التي سبق اتخاذها من قبل إدارة سابقة، والتي قد لا يكون من المفيد من حيث التكلفة تغيير هذه القرارات لمجرد تجنب الضرائب الإضافية (Koester, et al., 2017)، مما يقلل من خيارات المديرين في ممارسات التجنب الضريبي، هذا، ويوجد العديد من العوامل والدوافع الأخرى التي قد تؤثر سلبًا على العلاقة بين القدرة الإدارية وممارسات التجنب الضريبي مثل خصائص وقوانين الصناعة، ومنها أيضاً احتمالية تركيز المديرون ذوو القدرات الإدارية على العمليات التجارية المستدامة، مما يجعل استراتيجيات التخطيط الضريبي ليست من أولوياتهم (Rego, et al., 2012). لذلك ترى بعض الدراسات (Park, et al., 2016; Akbari, et al., 2019; Seifzadeh, 2022) وجود ارتباط سلبي بين القدرة الإدارية وممارسات التجنب الضريبي، فالمديرون ذوو القدرات الإدارية والأكثر كفاءة أقل عرضة لاستخدام أنشطة التخطيط الضريبي.

استناداً على ما سبق، يتضح الشق الأول من الفجوة البحثية وهو اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي حول نوع تلك العلاقة، فتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود

علاقة سلبية بينهما، ولكل أسبابه التي أعتمد عليها، وهو ما يمثل فجوة بحثية للوقوف على نوع هذه العلاقة، ومن ثم يُمكن للباحثين اشتقاق *الفرض* الأول كما يلي:

H1: توجد علاقة معنوية بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي.

2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغط النظراء والسياسة الضريبية للمنشأة

اهتم الفكر المحاسبي في الفترة الأخيرة بقضية تأثير النظراء في الصناعة على الممارسات الضريبية للمنشأة، ومدى استجابة المنشأة بتقليد ومحاكاة نظرائها في صنع القرارات الضريبية، وذلك من خلال متابعة السلوك المتبع من النظراء في تنفيذ استراتيجيات التخطيط أو التجنب الضريبي وأثرها على مدفوعات الضرائب خلال الفترة التي يتم التقرير عنها، فقد استهدفت دراسة Kubick et al. (2015) إلى اختبار مدى تأثير ضغط النظراء على ممارسات التجنب الضريبي للمنشآت النظيرة في السوق، ودراسة أثر تلك الممارسات الضريبية على قرارات المستثمرين، ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين قوة المنشأة واعتبارها من قادة السوق، وممارسات التجنب الضريبي، وهو ما يدفع بالتبعية المنشآت النظيرة إلى محاكاه ممارسات التجنب الضريبي التي تم اتباعها من القادة بالسوق، وذلك لمحاولة الحفاظ على مراكزهم التنافسية والحصص السوقية بالصناعة.

كما تضيف الأدلة التجريبية لدراسة Alm et al. (2017) بأن المنشآت النظيرة في ذات القطاع تؤثر بشكل جوهري على مستوى الامتثال الضريبي للمنشأة، حيث إنه كلما كان السلوك الضريبي للنظراء (القادة) يميل إلى الالتزام الضريبي والامتثال لقانون الضرائب المطبق ببيئة الأعمال، سيكون هناك ضغط إيجابي للنظراء على المنشأة (المنشأة التابعة) في اتباع نفس السلوك الضريبي، أما إذا كان السلوك الضريبي للنظراء يميل إلى التهرب وعدم الالتزام الضريبي، سيكون هناك ضغط سلبي للنظراء على المنشأة (المنشأة التابعة) في اتباع نفس السلوك الضريبي، وذلك من خلال التأثير على صافي الربح المُعد وفقاً لمعايير المحاسبة أو صافي الربح الخاضع للضريبة.

وفي سياق ما سبق، وثقت دراسة Armstrong et al. (2019) مدى قيام المنشأة بتعديل استراتيجيتها المتبعة في ممارسات التخطيط الضريبي لمحاكاة المنشآت النظيرة في مواقفها الضريبية، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من المنشآت الأمريكية المتعددة الجنسية والمنشآت الأمريكية المحلية خلال الفترة من عام 1993 إلى عام 2013، ولقد تم التوصل إلى أن المنشأة تميل إلى تعديل ممارسات التخطيط الضريبي لها كرد فعل استراتيجي للمواقف الضريبية التي يتخذها نظرائها في الصناعة، بالإضافة إلى أن قرارات التخطيط الضريبي قد تكون مدفوعة برغبة المديرين في التعلم والتميز بين المنشآت النظيرة، والحفاظ على المركز التنافسي في السوق. وعلى النقيض من ذلك، فقد أشارت دراسة Bird et al. (2018) إلى إنه قد لا تحتاج المنشأة إلى زيادة ممارسات التخطيط الضريبي لديها أسوة بنظرائها إذا كان التخطيط الضريبي الحالي لديها يدعم مركزها التنافسي لدى النظراء.

علاوة على ما سبق، فقد تناولت دراسة Bauckloh et al. (2021) اختبار التأثير غير المباشر لممارسات التجنب الضريبي على قيمة المنشأة للنظراء ببيئة الأعمال، وتم التوصل إلى أن

المعلومات الخاصة بممارسات التجنب الضريبي سواء كانت أخبار جيدة أو أخبار سيئة عن نتائج ممارسات التجنب الضريبي، ستؤثر على أسعار الأسهم الخاصة بنظرائها في السوق، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على قيمة المنشأة، ولقد تم تفسير تلك النتيجة على اعتبار أن المستثمرين يتوقعون من المنشآت المماثلة أن تستخدم نفس الممارسات والمعالجات الضريبية للحفاظ على قدرتهم التنافسية مع نظرائهم. كما توصل Kelchtermans et al. (2020) إلى أن المنشأة تتأثر بشكل كبير بقرارات النظراء لها في الصناعة لمحاولة الاستفادة بالإعفاءات الضريبية الناتجة عن عمليات البحث والتطوير، وبالتالي يُمكن القول بأن تقليد المنشأة للنظراء ليس فقط بداعي التأثير على صافي الربح الخاضع للضريبة من خلال أنشطة التجنب الضريبي لتخفيض العبء الضريبي، بل يمتد مفهوم التقليد والمحاكاة للاستفادة والتعلم من النظراء القادة في الصناعة بالتوسع في النشاط مع تحقيق وفورات ضريبية مسموح بها، ومن ثم الحفاظ على الحصة السوقية والمركز التنافسي بين النظراء.

كما تناول Liang et al. (2021) مدى تأثير النظراء على مستوى التجنب الضريبي للمنشأة، وذلك من منظور المنافسة في نفس الصناعة والمنطقة الجغرافية، حيث من المفترض أن المنشآت تحاكي بعضها البعض من أجل تقليل التكاليف، وعدم اليقين، والحفاظ على موقفها التنافسي بين النظراء، ولقد توصل إلى أن مستوى التجنب الضريبي لمنشأة ما يرتبط بشكل إيجابي بمستوى التجنب الضريبي للمنشآت النظيرة لها في نفس الصناعة والمنطقة الجغرافية. كما يدعم تلك النتيجة دراسة Gao et al. (2021) التي أوضحت أن مستويات التجنب الضريبي تزداد بين المنشآت التي تعمل في نطاق جغرافي واحد، كما دعمت النتائج بأن المنشآت التي لا تتبني سياسات التخطيط أو التجنب الضريبي ستبدأ تدريجياً في محاكاة المنشآت النظيرة لتحقيق وفورات ضريبية، والعمل على تدعيم الموقف التنافسي لها بين أقرانها.

كما استهدفت دراسة Al-Rahamneh and Bidin (2022) إلى دراسة أثر العوامل النفسية والاجتماعية ومدى تأثير النظراء على المنشأة المحورية في اتخاذ سياسات ضريبية من شأنها التهرب من ضريبة المبيعات بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك باستخدام 212 استبياناً صالحاً للتحليل، وكانت النتائج الميدانية تشير إلى وجود تأثير إيجابي على محاكاة النظراء في سلوب التهرب من ضريبة المبيعات، بالإضافة إلى ضعف تأثير العدالة الضريبية والالتزام الأخلاقي على الحد من سلوك التهرب الضريبي بين مالكي أو مديري المنشآت بشكل عام، وهو ما يتطلب من السلطات الضريبية وضع استراتيجيات فعالة واتخاذ التدابير اللازمة سواء كانت أخلاقية أو قانونية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي نتيجة تقليد النظراء لبعضهم البعض، حتى يُمكن الحفاظ على الحصيلة الضريبية.

على النقيض من دراسة Al-Rahamneh and Bidin (2022)، فقد لا يؤثر النظراء على المنشأة في اتباع أي ممارسات ضريبية تخالف القواعد الضريبية المعمول بها. وفي هذا السياق، أشارت دراسة Razen and Kupfer (2023) إلى أنه لا توجد علاقة ذات تأثير على المنشأة المحورية من اتباع المنشآت النظيرة سياسات ومعالجات من شأنها أن تؤدي إلى التهرب الضريبي، ويُمكن تفسير ذلك بأن المنشآت لا تُحاكي نظرائها الذين ينخرطون في سلوك ضريبي غير مرغوب فيه تجنباً لوضعها

ببيئة الأعمال أو لفرض عقوبات عليها من الجهات التنظيمية بشأن مخالفات صريحة للقواعد الضريبية المعمول بها، ومن ثم محاولة تجنب المنشأة لمخاطر السمعة التي قد تؤثر على قيمتها ووضعها التنافسي بالسوق.

وفي سياق متصل، يوثق Lin et al. (2022) مدى تأثير المنشآت النظيرة الرائدة (القادة) في الصناعة على تعديل الاستراتيجية الضريبية للمنشأة بغرض تحقيق وفر في مقدار الضريبة الواجبة السداد، وذلك من خلال تقليد ممارسات التخطيط الضريبي لنظرائها في الصناعة، وجاءت النتائج تدعم بأن المنشأة يتوافر لديها قدر من المرونة لتعديل الممارسات الضريبية لديها بمجرد ملاحظة نجاح نظرائها في تحقيق وفر ضريبي، وذلك من خلال التأثير على كلٍ من صافي الربح المحاسبي وصافي الربح الخاضع للضريبة، ويُمكن القول أن تأثير النظراء في هذه الحالة مدفوع في المقام الأول للحد من شدة المنافسة بالسوق، والتعلم من سلوك المنافسين، ومحاولة تقليل المخاطر التي يُمكن أن تؤثر على ضعف المركز التنافسي للمنشأة بين النظراء في ذات الصناعة.

من ناحية أخري، ناقش Liao et al. (2022) مدى تأثير مصادر المعلومات information sources، ومدى قدرة المديرين بالمنشأة على محاكاة النظراء لممارسات التجنب الضريبي، وذلك بالتطبيق على بعض الشركات التايوانية المدرجة في بورصة تايوان خلال الفترة من عام 2006 إلى عام 2017، ولقد تم التوصل إلى أن المنشأة تعمل على زيادة ممارسات التجنب الضريبي كلما اتبع نظرائها المزيد من استراتيجيات التجنب الضريبي، وذلك من خلال التأثير على صافي الربح الخاضع للضريبة الذي يتم التقرير عنه خلال الفترة، كما يزداد تأثير المنشآت النظيرة كلما كان لدي المنشأة العديد من المديرين الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة على رد الفعل والانخراط في سلوك مماثل للنظراء، ومحاكاة ممارسات ومعالجات تساعد على الوصول إلى مستوى الأداء السائد بين نظرائها، كما تدعم نتائج Chen et al. (2023) إنه كلما قامت المنشأة بطرح أسهمها للاكتتاب العام الأولي كلما أدى ذلك إلى زيادة الضغوط السوقية على نظرائها في الصناعة، وهو ما يزيد من قيام المنشآت النظيرة بزيادة ممارسات أنشطة التجنب والتخطيط الضريبي كأداة استراتيجية لتلبية احتياجات نمو المنشأة.

بالإضافة إلى ما سبق، ناقش Chircop et al. (2023) اختبار مدى تأثير المنشآت التي تمارس ممارسات ضريبية متعسفة (منشآت المافيا) على المنشآت النظيرة في اتباع استراتيجيات التجنب الضريبي في بيئة الاعمال الايطالية، وذلك بهدف زيادة الأرباح والتدفقات النقدية قبل الضريبة وتقليل الالتزامات الضريبية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تقسيم النظراء في مجموعتين؛ حيث تمثلت المجموعة الأولى في المنشآت المتعسفة ضريبياً التي تعمل في نفس البلد ونفس الصناعة، بينما تمثلت المجموعة الثانية في المنشآت النظيرة التي تعمل في نفس البلد ولكن في صناعات مختلفة، وذلك خلال الفترة من عام 2005 إلى عام 2016، ولقد أظهرت النتائج أن تعرض المنشآت ذات الممارسات الضريبية المتعسفة لعقوبات من الجهات التنظيمية والقانونية ببيئة الأعمال سيُحد من اتباع المنشآت النظيرة لمحاكاة وتقليد المنشآت القائدة لعدم تعرضها لعقوبات تنظيمية أو اقتصادية تؤثر على وضعها التنافسي بين نظرائها.

استناداً على ما سبق، يتضح الشق الثاني من الفجوة البحثية وهو ندرة الدراسات السابقة في البيئة المصرية - في حدود إطلاع الباحثان - التي تناولت العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي للمنشآت النظيرة؛ بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق بشكل عام بين الدراسات السابقة حول مدى تأثير سلوك النظراء على السياسة الضريبية المتبعة في المنشأة، ومن ثم يُمكن للباحثين اشتقاق *الفرض* الثاني كما يلي:

H_2: توجد علاقة معنوية بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

3/2 الدراسات التي تناولت التأثير المُعدل (المُحفز) للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

تُعد القدرة الإدارية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المنشآت في متابعة توجهات السوق ومحاكاة الممارسات السائدة لدى المنشآت النظيرة، ولا سيما فيما يتعلق باتباع السياسات الضريبية، حيث إن الإدارة الكفء تتمتع بمرونة وقدرة أكبر على جمع المعلومات وتحليلها بشكل يُمكنها من رصد السياسات الضريبية التي يعتمد عليها المنافسون، ومن ثم تقييم مدى ملاءمتها للبيئة الداخلية للمنشأة، ومدى إمكانية تبنيها أو تعديلها، كما أن امتلاك المنشأة لقدرات إدارية عالية يفتح المجال أمامها للاستفادة من تجارب النظراء ونقل الخبرات الضريبية، بشكل يُسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل الأعباء الضريبية في إطار الالتزام بالقوانين والتشريعات ذات الصلة.

ولا يقتصر دور القدرة الإدارية على تبني الممارسات الضريبية القائمة لدى المنشآت النظيرة فحسب، بل يمتد إلى تطوير هذه الممارسات وإعادة تكييفها بما يتلاءم مع متطلبات المنشأة وبيئتها التشغيلية، الأمر الذي يُكسبها مزايا تنافسية إضافية بين النظراء. وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن القدرة الإدارية تُعد ركيزة أساسية لتحويل المعرفة المكتسبة من محاكاة النظراء إلى ممارسات ضريبية يمكن تطبيقها بشكل يتوافق مع أهداف المنشأة، وهو ما يساعد على تعزيز الاستقرار المالي للمنشأة واستمرارية أنشطتها التشغيلية بصورة مستدامة.

وفي ضوء ما تقدّم، تبين للباحثين أن الدراسات السابقة التي تناولت بشكل مباشر أثر القدرة الإدارية في العلاقة بين ضغط المنشآت النظيرة وممارسات أو استراتيجيات التخطيط الضريبي لا تزال محدودة، إلا أنّ بعض الدراسات السابقة قد تطرّقت إلى هذا الأثر ضمنيًا دون أن تُشير إليه صراحةً، فقد أوضحت دراسة Seifzadeh (2022) أن القدرة الإدارية تُساهم بشكل فعال في الحد من التوجه نحو التخطيط الضريبي المفرط أو العدواني، وذلك من خلال قدرة الإدارة على ضبط الممارسات الضريبية بما يتوافق مع القوانين المعمول بها، ويستنتج من ذلك ضمنيًا أن القدرة الإدارية ذات الكفاءة قد تساعد على مقاومة الضغوط التنافسية الصادرة من المنشآت النظيرة التي قد تتجه إلى تبني ممارسات ضريبية أكثر مخاطرة.

وفي سياق أخر أشارت دراسة Lin et al. (2022) إلى أن ضغط النظراء يلعب دورًا ملموسًا في توجيه ممارسات التخطيط الضريبي داخل المنشآت، ويعتقد الباحثان أن القدرة الإدارية ذات الكفاءة

تمثل عنصرًا جوهرياً في استيعاب هذه الضغوط والعمل على تكييفها بما يتوافق مع ظروف المنشأة واحتياجاتها، الأمر الذي يعكس التفاعل بين ضغط النظراء والقدرة الإدارية في صياغة السياسات الضريبية.

كما ناقش Elamer et al. (2024) العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والقيمة السوقية للمنشأة، حيث إن هذا النوع من التخطيط قد يؤثر سلباً على قيمة المنشأة إذا لم يتم تنفيذه بشكل كفء، ويمكن للقدرة الإدارية أن تمارس دورًا محفزاً في هذه العلاقة، وذلك من خلال قدرة الإدارة على تبنّي سياسات ضريبية متوازنة مع متطلبات الامتثال الضريبي. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تتناول تأثير ضغط المنشآت النظيرة بشكل مباشر، إلا أنّ ما يُفهم ضمنيًا من نتائجها أن الضغوط التنافسية بين النظراء قد تدفع بعض المنشآت إلى محاكاة أو تقليد ممارسات منافسيها في التخطيط الضريبي، وبالتالي يظهر دور القدرة الإدارية كعامل حاسم في التعامل مع هذه الضغوط وإدارتها بشكل يتناسب مع أهداف المنشأة، والحفاظ على قيمتها السوقية.

استناداً على ما سبق، يتضح الشق الثالث من الفجوة البحثية وهو عدم وجود دراسة حتى الإن في البيئة المصرية - في حدود إطلاع الباحثان - تناولت تأثر القدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي، ومن ثم يُمكن للباحثين اشتقاق الفرض الثالث كما يلي:

H_3: يوجد تأثير معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي.

3/ الدراسة التطبيقية

1/3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصرية خلال الفترة 2013– 2022، أي لمدة تمتد إلى 10 أعوام، وتعتبر هذه الفترة طويلة نسبياً بما يساعد على الوقوف على أبعاد الظاهرة بشكل ملائم، هذا ويشتمل مجتمع الدراسة على 11 قطاع وفقاً للمعيار الدولي لتصنيف القطاعات (الصناعات) Global Industry Classification Standard (GICS). ونظراً للطبيعة الخاصة بنشاط البنوك والشركات المالية غير المصرفية، والقوانين والمعالجات المحاسبية الخاصة بها فقد تم استبعاد القطاع المالي بالكامل، كما تم استبعاد الشركات التي لا يتوافر عنها بيانات عن متغيرات الدراسة خلال فترة الدراسة، وبذلك تمثلت العينة النهائية للدارسة في 94 شركة موزعة على 6 قطاعات بإجمالي مشاهدات947 مشاهدة (شركة/ سنة)، ويوضح الجدول رقم (1) على شركات العينة موزعة حسب القطاعات والسنوات كل منهما:

جدول رقم (1) شركات العينة موزعة حسب القطاعات والسنوات

العام	السلع غير أساسية	السلع أساسية	الرعاية صحية	التصنيع	الموارد أساسية	العقارات	إجمالي المشاهدات
2013	13	16	7	11	24	16	87
2014	13	17	8	13	25	17	93
2015	17	15	8	16	21	16	93
2016	16	18	8	13	22	15	92
2017	16	15	10	13	21	16	91
2018	19	16	10	14	22	15	96
2019	19	16	10	14	22	15	96
2020	19	18	13	14	20	15	99
2021	19	17	12	15	19	17	99
2022	17	17	14	16	18	19	101
إجمالي المشاهدات	168	165	100	139	214	161	947
نسبة المشاهدات بكل قطاع	%18	%17	%10.5	%15	%22.5	%17	%100

2/3 متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تتمثل متغيرات الدراسة في القدرة الإدارية، وضغط النظراء، والتخطيط الضريبي، وفيما يلي المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة وكيفية قياس كل منها:

1/2/3 المتغيرات الرئيسة للبحث Key Variables

1/1/2/3 التخطيط الضريبي

تم قياس مستوى ممارسة التخطيط الضريبي في الشركات باستخدام أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات السابقة، وقد استخدم الباحثان للتعبير عن هذا المستوى كلًا من: معدل الضريبة الفعلي النقدي (Cash Effective Tax Rate - CETR)، والذي يُقاس بنسبة الضريبة النقدية المدفوعة إلى صافي الربح قبل الضريبة، ويُعبّر هذا المقياس عن العبء الضريبي الفعلي الذي تتحمله الشركة. وكلما انخفض هذا المعدل مقارنةً بمعدل الضريبة الاسمي، دل ذلك على وجود ممارسات تخطيط ضريبي، ومن أجل تسهيل تفسير النتائج الإحصائية فقد تم طرح معدل الضريبة الفعلي النقدي من معدل الضريبة الإسمي في مصر 22.5%، بحيث إذا كان الناتج سالباً دل ذلك على عدم وجود ممارسة لأنشطة التخطيط الضريبي، والعكس إذا كان الناتج موجباً. كما تم استخدام مقياس الفروق الضريبية الدفترية (Book-Tax Difference - BTD)، وهو الفرق بين صافي الدخل المحاسبي قبل الضريبة وصافي الدخل الخاضع للضريبة وفقًا لأحكام قانون ضريبة الدخل منسوباً إلى إجمالي الأصول، ويُعد ارتفاع هذه الفروق مؤشرًا على زيادة ممارسات التخطيط الضريبي، وذلك وفقا للمعادلات التالية:

$$\text{Cash Effective Tax Rate} = \frac{\text{Paid income Taxes}}{Earnings\ Before\ Tax}$$

$$\text{Book-Tax Difference} = \frac{\text{Accounting profit befor tax} - \text{ taxable income}}{Total\ Assets}$$

2/1/2/3 القدرة الإدارية

يوجد العديد من المقاييس المختلفة لقياس التباين في القدرة الإدارية، حيث اعتمدت بعض الدراسات السابقة على الخصائص الديموغرافية المديرين الأفراد كمقياس يشير إلى قدرتهم الإدارية (Chemmanur, et al., 2005)، والاستشهاد بأداء المدير في وسائل الإعلام Media Citation، كإشارة إلى سمعة المديرين التنفيذيين وكفاءتهم، حيث أن تكرار ذكرهم في وسائل الإعلام يُعد مؤشرًا على قدرة المديرين على التأثير وصنع قرارات استراتيجية جيدة (Milbourn, 2003; Francis, et al., 2008)، إلا أن مثل هذه المقاييس وُجهت لها بعض الانتقادات كونها مقاييس غير مباشرة، وأنها قد تحتوي على جوانب تخرج عن نطاق تحكم وسيطرة المديرين (Demerjan, et al., 2012)، فضلاً عن كونها لا تحدد الخاصية الأكثر تأثيراً في القدرة الإدارية (Gan, 2019)، وبالتالي عدم دقة هذا النوع من المقاييس عند قياس القدرة الإدارية.

هذا، ولقد قام(Demerjan, et al., 2012) بتطوير مقياس مباشر لقياس القدرة الإدارية على مستوى الشركة من خلال قياس قدرة المديرين على تحويل موارد الشركة إلى إيرادات، واستبعاد أثر الخصائص المتعلقة بالشركة وتخرج عن نطاق تحكم وسيطرة المديرين، وبالتالي يكون الجزء المتبقي من القدرة الإدارية هو ذلك الجزء المتعلق بالقدرة الإدارية للمديرين، وتزداد القدرة الإدارية للمديرين وفق نموذج (Demerjan, et al., 2012) عند زيادة الإيراد مع استخدام نفس المستوى من الموارد، أو تقليل الموارد المستخدمة وتحقيق نفس القدر من الإيراد.

ويتم قياس القدرة الإدارية للمديرين وفق نموذج Demerjan, et al. (2012) على مرحلتين، **<u>تتمثل المرحلة الأولى في:</u>** تقدير الكفاءة الكلية للمنشأة باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis Model) وفي هذه المرحلة، يتم قياس درجة الكفاءة الكلية للمنشأة من خلال العلاقة بين المدخلات (المقام) والمخرجات (البسط) على مستوى كل صناعة باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\textbf{Max}\ \theta = \frac{\textbf{Sales}}{\textbf{v1PPE} + \textbf{v2SGA} + \textbf{v3COGS} + \textbf{v4Opslease} + \textbf{v5RD} + \textbf{v6Goodwill} + \textbf{v7OtherIntan}}$$

حيث إن:

Max Θ: الكفاءة الكلية للمنشأة.

Sales: إيراد المبيعات للفترة.

PPE: القيمة الدفترية للآلات والمعدات والتجهيزات في بداية الفترة.

SG&A: المصروفات الإدارية و البيعية و العامة للفترة.

COGS: تكلفة المبيعات للفترة.

Opslease: صافي قيمة عقود التأجير التشغيلي في بداية الفترة.

R&D: صافي قيمة نفقات البحوث والتطوير في بداية الفترة.

Goodwill: قيمة الشهرة المشتراة في بداية الفترة.

OtherIntan: قيمة الأصول غير الملموسة الأخرى في بداية الفترة.

هذا، وتتراوح درجة الكفاءة الكلية للشركة وفقا لأسلوب تحليل مغلف البيانات ما بين (0) و(1)، بحيث تأخذ الشركات التي تحقق أقصى كفاءة كلية (أي التي تحقق أقصى استفادة من الموارد المتاحة مقارنة بنظيرتها في نفس القطاع أو الصناعة) درجة (1)، أما المنشآت التي تأخذ قيمة أقل من (1) فهي منشآت أقل كفاءة كلية. وبالتالي، تحتاج إلى زيادة إيراداتها أو تخفيض مدخلاتها، وقد اعتمدت الباحثان عند حساب المرحلة الأولى على جميع عناصر المعادلة السابقة باستثناء (Opslease و R&D) وذلك نظرا لعدم القدرة على الحصول على قيم هذين البندين لعينة الدراسة خلال فترة الدراسة.

<u>وتتمثل المرحلة الثانية في:</u> تحديد درجة القدرة الإدارية من خلال استبعاد تأثير بعض خصائص الشركة والعوامل المؤثرة على درجة الكفاءة الكلية، حيث ترجع درجة الكفاءة الكلية المحسوبة في المرحلة الأولى وفقا لنموذج تحليل مغلف البيانات إلى كل من الإدارة والمنشأة، وبالتالي، يتطلب الأمر استبعاد تأثير بعض خصائص المنشأة المؤثرة على درجة تلك الكفاءة الكلية: مثل حجم المنشأة، والحصة السوقية، والتدفقات النقدية الحرة الموجبة، وعمر منشأة، كما يتطلب الأمر أيضا استبعاد العوامل التي تعيق القدرة الإدارية، من كتعدد القطاعات والعمليات التجارية الدولية، ويتم ذلك باستخدام أسلوب Tobit Regression وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{Firm Efficiency}_{it} = \beta 0 + \beta_1 \, Ln\,(\text{Total Assets})_{it} + \beta_2 \text{Market Share}_{it} + \beta_3 \text{FCF Indicator}_{it} + \beta_4 \, Ln\,(\text{Age})_{it} + \beta_5 \text{ Foreign Currency Indicator}_{it} + \text{Year}_{it} + \text{Industry}_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث إن:

- $\text{Firm Efficiency}_{it}$: الكفاءة الكلية للشركة (i) في السنة (t)
- $Ln\,(\text{Total Assets})_{it}$: اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول الشركة (i) في نهاية السنة (t)
- Market Share_{it}: الحصة السوقية للشركة (i)، نسبة إيرادات مبيعات الشركة إلى إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها الشركة في السنة (t).
- $\text{FCF Indicator}_{it}$: تدفقات النقدية الحرة الموجبة، وهي متغير، وهمي، يأخذ قيمة (1) حققت الشركة تدفقات نقدية حرة موجبة، ويأخذ قيمة (0) إذا حققت الشركة تدفقات نقدية حرة سالبة.

- Ln (Age)$_{it}$: اللوغاريتم الطبيعي لعمر الشركة ويعبر عنه بعدد سنوات قيد المنشأة في البورصة حتى نهاية السنة (t).
- Foreign Currency Indicator$_{it}$: مؤشر العملة الأجنبية، وهو متغير وهمي يأخذ قيمة (1) إذا ما حققت الشركة أرباحاً موجبة عند ترجمة العملات الأجنبية في السنة (t).
- Year$_{it}$: ثوابت السنوات
- Industry$_{it}$: ثوابت الصناعة
- ε_{it}: البواقي، وهي التي يمكن من خلالها التعبير عن القدرة الإدارية للشركة (i) في السنة (t). وهي النسبة غير المفسرة من معادلة الانحدار، وبالتالي، تعد البواقي هي مقياس القدرة الإدارية.

3/1/2/3 متغير ضغط النظراء (التخطيط الضريبي للنظراء)

بالنسبة للتخطيط الضريبي للنظراء فتم قياسه بنفس المقاييس السابقة التي تم استخدامها لقياس مستوى التخطيط الضريبي للشركات، فتم قياسه من خلال: (1) معدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR mean)، (2) الفروق الضريبية الدفترية (BTD mean)، ثم تم حساب الوسط الحسابي لمؤشرات المنشآت بذات القطاع مع استبعاد المنشأة التي تمثل محور القياس (التي يتم حساب المنشآت المناظرة لها)، فعلى سبيل المثال عند حساب مستوى التخطيط الضريبي لنظراء الشركة (س) بقطاع معين فيتم حساب مستوى التخطيط الضريبي لكل شركة بالقطاع باستخدام المقاييس التخطيط الضريبي السابق ايضاحها، ثم حساب الوسط الحسابي لمستوى التخطيط الضريبي بشركات القطاع بدون (بعد استبعاد) نتيجة مستوى التخطيط الضريبي للشركة (س) (صابر، Gao, et al., 2021; Lin, et al., 2023 ,2022.

2/2/3 المتغيرات الرقابية Control Variables

اعتمد الباحثان في ضوء العديد من الدراسات السابقة على مجموعة من المتغيرات الرقابية، وفيما يلي جدول رقم (2) يوضح تلك المتغيرات وكيفية قياسها:

المتغير	الرمز	كيفية قياسه
حجم الشركة	SIZE	لوغاريتم اجمالي الأصول
الرافعة المالية	LEV	اجمالي الالتزامات / إجمالي الأصول
الأصول الثابتة	TANG	صافي الأصول الثابتة / إجمالي الأصول
التدفقات النقدية التشغيلية	OCF	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / إجمالي الأصول
النقدية المحتفظ بها	CH	رصيد النقدية وما في حكمها / إجمالي الأصول
الانفاق الرأسمالي	CAPX	المدفوعات لشراء أصول ثابتة او استثمارات / إجمالي الأصول
الاستحقاقات غير العادية	AEM	تم قياس الاستحقاقات غير العادية اعتماداً على نموذج **Invalid source**

:specified. $TA_{it} / A_{it-1} = \alpha_i (1 / A_{it-1}) + \beta_{1i} (\Delta REV_{it} / A_{it-1}) + \beta_{2i} (PPE_{it} / A_{it-1}) + \varepsilon_{it}$ **حيث أن:** TA_{it}: الاستحقاقات الإجمالية Total Accruals للمنشأة (i) في السنة (t). A_{it-1}: إجمالي الأصول للمنشأة (i) في بداية السنة (t). ΔREV_{it}: التغير في صافي الإيرادات للمنشأة (i) في السنة (t). PPE_{it}: إجمالي الأصول الثابتة القابلة للإهلاك للمنشأة (i) في السنة (t).		
توزيعات الأرباح	DIV	توزيعات الأرباح / إجمالي الأصول

3/2/3 المتغير الاصطناعي Instrumental Variable

تم الاعتماد على المخاطر الخاصة Idiosyncratic Risk بالمنشأة كمتغير اصطناعي يمكن استخدامه في انحدار المرحلتين. وقد تم تقدير المخاطر الخاصة من خلال الاعتماد على نموذج تسعير الأصول الرأسمالية، حيث تم تقدير النموذج على مستوى كل شركة عن فترة قوامها 60 شهر وبحد أدنى 36 شهر.

$$(R_{it} - R_{ft}) = \alpha_i + \beta_i(R_{mt} - R_{ft}) + \varepsilon_{it}$$

حيث إن:

R_{it}: العائد على الأصل i خلال الفترة الزمنية t.

R_{ft}: العائد على الأصل الخالي من الخطر خلال الفترة الزمنية t.

R_{mt}: العائد على محفظة السوق خلال الفترة الزمنية t التي يتم فيها تداول الأصل i.

α_i: الجزء الثابت في معادلة الانحدار.

ε_{it}: الخطأ العشوائي.

3/3 الأساليب الإحصائية

اعتمدت الدراسة التطبيقية على أربعة أساليب انحدار ليتناسب كلٌّ منها مع خصائص وطبيعة بيانات المتغير التابع وطبيعة المتغيرات المستقلة ووجود احتماليّة الاندوجينيتي (Endogeneity)،

حيث تم استخدام أولاً: نموذج انحدار المربعات الصغرى العادية – (Ordinary Least Squares (OLS، ثانياً: نموذج انحدار (Tobit) والذي تم استخدامه لمعالجة مشكلة البيانات المقطوعة (Censored Data) للمتغير التابع حيث أنه عند قياس التخطيط الضريبي من خلال معدل الضريبة الفعلي النقدي تم طرح معدل الضريبة الفعلي النقدي من معدل الضريبة الإسمي في مصر 22.5% وإذا كان الناتج سالباً أي معدل الضريبة الفعلي النقدي أكبر من معدل الضريبة الاسمي تُعتبر الشركة غير ممارسة للتخطيط الضريبي، ويُسجّل المتغير التابع بقيمة (0)، مما يجعل استخدام Tobit مناسباً.، ثالثاً: نموذج انحدار المربعات الصغرى ذات المرحلتين – (Two-Stage Least Squares (2SLS، والذي تم استخدامه لمواجهة احتمال وجود اندوجينيتي (Endogeneity) للقدرة الإدارية أو ضغط النظراء مع المتغير التابع خاصة عند استخدام نموذج انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS)، رابعاً: نموذج انحدار (Instrumental Variable Tobit – IV-Tobit) والذي تم استخدامه لمواجهة احتمال وجود اندوجينيتي (Endogeneity) للقدرة الإدارية أو ضغط النظراء مع المتغير التابع خاصة عند استخدام نموذج انحدار (Tobit)، ولقد تم التأكد من صحة نتائج هذه النماذج وملائمتها من خلال مؤشرات الاستدلال الإحصائي (p-value, Chi-square – χ^2, F-statistic) ومؤشرات ملائمة النموذج.

4/3 الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط

يتضح من الجدول رقم (3) يبلغ المتوسط (0.006) والوسيط (-0.013) للقدرة الإدارية (MA) وهو ما يشير إلى انخفاض القدرة الإدارية على مستوى العينة، وذلك بانحراف معياري (0.167) وهو ما يعني وجود تباين بين مفردات العينة وهو ما يفيد الدراسة، وبالنظر إلى أقل قيمة وأعلى قيمة وقيمة الربع الأول P25 وقيمة الربع الثالث P75 يتضح تشتت قيم القدرة الإدارية على مستوى العينة، أما بالنسبة لمقاييس التخطيط الضريبي فقد بلغ المتوسط والوسيط لمعدل العائد الفعلي النقدي (CETR) بالترتيب (0.074)، (0.017) بانحراف معياري (0.091)، وبلغ المتوسط والوسيط للفروق الضريبية الدفترية بالترتيب (0.036)، (0.019) بانحراف معياري (0.048).

كما يتضح من الجدول رقم (4) وجود ارتباط عكسي (عند مستوى معنوية 1%) بين القدرة الادارية والتخطيط الضريبي، وكذلك وجود ارتباط طردي (عند مستوى معنوية 1%) بين ضغط النظراء (مستوى التخطيط الضريبي للنظراء) والتخطيط الضريبي للمنشأة.

جدول رقم (3) الإحصاء الوصفي

	N	Min	1st Perc.	p25	Mean	Median	p75	99th Perc.	Max	SD
CETR	**947**	**0**	**0.000**	**0**	**.074**	**.017**	**.165**	**.225**	**.225**	**.091**
CETR mean	**947**	**.009**	**0.009**	**.061**	**.084**	**.08**	**.103**	**.157**	**.157**	**.034**
BTD	**947**	**0**	**0.000**	**.007**	**.036**	**.019**	**.044**	**.284**	**.284**	**.048**
BTD	**94**	**.009**	**0.009**	**.024**	**.036**	**.035**	**.049**	**.072**	**.072**	**.016**

mean	**7**									
MA	**931**	**-.571**	**-0.330**	**-.099**	**.006**	**-.013**	**.102**	**.508**	**.699**	**.167**
MA mean	**947**	**-.069**	**-0.067**	**-.016**	**.006**	**0**	**.028**	**.094**	**.094**	**.038**
residuals sd	**797**	**0**	**0.001**	**.004**	**.007**	**.006**	**.008**	**.028**	**.062**	**.005**
residuals sd mean	**854**	**.003**	**0.003**	**.006**	**.007**	**.007**	**.007**	**.011**	**.011**	**.002**
SIZE	**947**	**16.578**	**17.505**	**19.821**	**21.025**	**20.989**	**22.043**	**24.916**	**25.817**	**1.692**
LEV	**947**	**.048**	**0.048**	**.32**	**.494**	**.487**	**.662**	**1.094**	**1.094**	**.232**
TANG	**947**	**.001**	**0.005**	**.176**	**.367**	**.322**	**.521**	**.943**	**.986**	**.242**
OCF	**945**	**-.662**	**-0.232**	**0**	**.063**	**.052**	**.119**	**.426**	**.689**	**.12**
CH	**947**	**0**	**0.001**	**.048**	**.149**	**.101**	**.206**	**.606**	**.734**	**.141**
CAPX	**939**	**0**	**0.000**	**.006**	**.038**	**.018**	**.046**	**.258**	**.568**	**.055**
DIV	**947**	**0**	**0.000**	**0**	**.036**	**.012**	**.052**	**.25**	**.557**	**.056**
AEM	**947**	**0**	**0.001**	**.023**	**.063**	**.047**	**.088**	**.253**	**.326**	**.055**

جدول رقم (4) مصفوفة الارتباط

Variables	CETR	CETR_mean	BTD	BTD_mean	MA	MA_mean
(1) _CETR	1.000					
(2) _CETR_mean	0.233***	1.000				
(3) _BTD	0.478***	0.171***	1.000			
(4) _BTD_mean	0.163***	0.547***	0.310***	1.000		
(5) MA	-0.242***	0.004	-0.045	0.039	1.000	
(6) MA_mean	0.020	0.024	0.063*	0.174***	0.223***	1.000
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1						

5/3 نتائج اختبارات الفروض:

1/5/3 نتائج اختبار الفرض الأول:

H_1: توجد علاقة معنوية بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي.

لاختبار الفرض الأول تم الاعتماد على نموذج انحدار المربعات الصغرى العادية OLS- Ordinary Least Squares وذلك لتقدير العلاقة بين القدرة الإدارية ومؤشرين لقياس التخطيط الضريبي من خلال النموذجين التاليين: النموذج الأول: يختبر العلاقة بين القدرة الإدارية ومعدل الضريبة الفعلي النقدي (معبراً عنه بالفرق بين المعدل الاسمي والمعدل الفعلي النقدي) كمقياس للتخطيط الضريبي، النموذج الثاني: يختبر العلاقة بين القدرة الإدارية والفروق الضريبية الدفترية كمقياس للتخطيط الضريبي، كما تم تطبيق نموذج انحدار Tobit لتأكيد وتدعيم نتائج النموذج الأول، وفيما يلي معادلات نماذج الانحدار ونتائج اختبار الفرض الأول:

1. $CETR_i = \beta_0 + \beta_1 MA_i + \beta_2 SIZE_i + \beta_3 LEV_i + \beta_4 TANG_i + \beta_5 OCF_i + \beta_6 CH_i + \beta_7 CAPX_i + \beta_8 DIV_i + \beta_9 AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$
2. $BTD_i = \beta_0 + \beta_1 MA_i + \beta_2 SIZE_i + \beta_3 LEV_i + \beta_4 TANG_i + \beta_5 OCF_i + \beta_6 CH_i + \beta_7 CAPX_i + \beta_8 DIV_i + \beta_9 AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$

جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الأول

Variable	CETR		BTD
	OLS	Tobit	OLS
MA	-0.0957***	-0.1411***	-0.0183*
SIZE	-0.0120***	-0.0152***	-0.0035***
LEV	0.0613***	0.0750***	0.0438***
TANG	0.1431***	0.2068***	0.0492***
OCF	-0.1202***	-0.2090***	-0.0458**
CH	0.0676***	0.1307***	0.0703***
CAPX	-0.2263***	-0.2817***	-0.0816***
DIV	-0.1214	-0.1505	0.1428**
AEM	0.0727	0.0633	0.1202***
_cons	0.2518***	0.2447***	0.0434*
N	924	924	924
R^2	0.2522		0.1533
Adj-R^2	0.2331		0.1317
F-Statistic	15.3709		5.2421
chi2-Statistic		220.763	
P-Value	0.000	0.000	0.000
Industry FE	Yes	Yes	Yes
Year FE	Yes	Yes	Yes
** p<.1; ** p<.05; *** p<.01*			
حيث أن: معدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR)، الفروق الضريبية الدفترية (BTD)، القدرة الإدارية (MA)، حجم الشركة (SIZE)، والرافعة المالية			

(LEV)، والأصول الثابتة (TANG)، والتدفقات النقدية التشغيلية (OCF)، ونسبة النقدية المحتفظ بها (CH)، والانفاق الرأسمالي (CAPX)، والاستحقاقات غير العادية (AEM)، وتوزيعات الأرباح (DIV)، ثابت الصناعة (Industry FE)، ثابت السنة (Year FE).

تشير نتائج تحليل الانحدار للفرض الأول الواردة بالجدول السابق رقم (5) إلى ما يلي:

- وجود علاقة عكسية (-) معنوية بين القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التخطيط الضريبي سواء عند قياسه من خلال معدل الضريبة الفعلي النقدي (عند مستوي معنوية 1%) أو عند قياسه من خلال الفروق الضريبية الدفترية (عند مستوي معنوية 10%)، وهو ما يؤكد نتيجة العلاقة، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول.
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 والتي تعني نسبة تفسير المتغيرات المستقلة في النموذج للتغير في ممارسات التخطيط الضريبي، حيث بلغت في النموذج الأول 25.2%، وفي النموذج الثاني 15.3%.
- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية (-) بين ممارسات التخطيط الضريبي وبين كل من حجم الشركة (SIZE)، والتدفقات النقدية من العمليات (OCF)، والإنفاق الرأسمالي (CAPX)، وعلاقة طردية (+) بين ممارسات التخطيط الضريبي وبين كل من الرافعة المالية (LEV)، والأصول الملموسة (TANG)، ونسبة الاحتفاظ بالنقدية (CH) وذلك (عند مستوي معنوية 1%).

2/5/3 نتائج اختبار الفرض الثاني:

H_2: توجد علاقة معنوية بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.

لاختبار الفرض الثاني، ولقياس العلاقة بين ضغط النظراء (التخطيط الضريبي للنظراء) والتخطيط الضريبي للمنشأة، **تم الاعتماد على** عدة نماذج انحدار هي: نموذج المربعات الصغرى العادي (OLS)، ونموذج Tobit، ونموذج الانحدار ذو المرحلتين (2SLS)، وكذلك نموذج IV-Tobit وذلك لتعزيز موثوقية النتائج، وقد تم التعبير عن ضغط النظراء باستخدام متغيرين هما: الأول: (CETR_mean) ويقيس التخطيط الضريبي للنظراء من خلال الفرق بين معدل الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة الفعلي النقدي، والثاني: (BTD_mean) والذي يقيس التخطيط الضريبي للنظراء من خلال الفروق الضريبية الدفترية، وفيما يلي معادلات نماذج الانحدار ونتائج اختبار الفرض الثاني:

1. $CETR_i = \beta_0 + \beta_1 _CETR_mean_i + \beta_2 SIZE_i + \beta_3 LEV_i + \beta_4 TANG_i + \beta_5 OCF_i + \beta_6 CH_i + \beta_7 CAPX_i + \beta_8 DIV_i + \beta_9 AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$
2. $BTD_i = \beta_0 + \beta_1 _BTD_mean_i + \beta_2 SIZE_i + \beta_3 LEV_i + \beta_4 TANG_i + \beta_5 OCF_i + \beta_6 CH_i + \beta_7 CAPX_i + \beta_8 DIV_i + \beta_9 AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$

جدول رقم (6) نتائج اختبار الفرض الثاني

Variable	CETR	BTD

	OLS	Tobit	2SLS	Iv-Tobit	OLS	2SLS
_CETR_mean	0.4466***	0.6584***	0.4457***	0.5196***		
_BTD_mean					0.9208***	0.6229***
SIZE	-0.0114***	-0.0148***	-0.0101***	-0.0128***	-0.0039***	-0.0034***
LEV	0.0755***	0.0966***	0.0687***	0.0862***	0.0475***	0.0437***
TANG	0.1631***	0.2334***	0.1507***	0.2159***	0.0560***	0.0466***
OCF	-0.1284***	-0.2153***	-0.1388***	-0.2414***	-0.0507***	-0.0545***
CH	0.0955***	0.1706***	0.0876***	0.1629***	0.0745***	0.0699***
CAPX	-0.2365***	-0.2979***	-0.2475***	-0.3148***	-0.0966***	-0.0889***
DIV	-0.1943**	-0.2564***	-0.1780*	-0.2029**	0.1320**	0.1359***
AEM	0.039	0.0187	0.0571	0.0485	0.1114***	0.1111***
_cons	0.1776***	0.1458**	0.1673***	0.1477**	0.0245	0.0296
N	939	939	849	849	939	849
R2	0.25		0.24		0.19	0.1782
Adj-R2	0.23		0.23		0.16	0.1694
F-Statistic	15.99				6.49	
chi2-Statistic		222.25	283.37	184.4979		164.04
P-Value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Industry FE	YES	YES	NO	NO	YES	NO
Year FE	YES	YES	NO	NO	YES	NO

* p<.1; ** p<.05; *** p<.01

حيث أن: معدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR)، الفروق الضريبية الدفترية (BTD)، ويقيس التخطيط الضريبي للنظراء معبراً عنه بالفرق بين معدل الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR_mean)، التخطيط الضريبي للنظراء معبراً عنه بالفروق الضريبية الدفترية (BTD_mean)، حجم الشركة (SIZE)، والرافعة المالية (LEV)، والأصول الثابتة (TANG)، والتدفقات النقدية التشغيلية (OCF)، ونسبة النقدية المحتفظ بها (CH)، والانفاق الرأسمالي (CAPX)، والاستحقاقات غير العادية (AEM)، وتوزيعات الأرباح (DIV)، ثابت الصناعة (Industry FE)، ثابت السنة (Year FE).

تشير نتائج تحليل الانحدار للفرض الثاني الواردة بالجدول السابق رقم (6) إلى ما يلي:

- في جميع كلا النموذجين، ولجميع أساليب الانحدار المستخدمة، وجدت علاقة طردية (+) معنوية بين ضغط النظراء (التخطيط الضريبي للنظراء) وممارسات التخطيط الضريبي الخاصة بالمنشأة (عند مستوي معنوية 1%)، مما يشير إلى أن ازدياد مستوى التخطيط الضريبي لدى الشركات النظيرة يؤدي إلى زيادة سلوك التخطيط الضريبي لدى المنشأة، وهو ما يعني قبول الفرض الثاني.
- تشير قيمة معامل التحديد R2 وفقاً لأسلوب الانحدار OLS، 2SLS في كلا النموذجين على الترتيب 25%، 24% عند قياس التخطيط الضريبي للنظراء من خلال الفرق بين معدل

الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة الفعلي النقدي، و19%، 17.8% عند قياس التخطيط الضريبي للنظراء من خلال الفروق الضريبية الدفترية، والتي تعني نسبة تفسير المتغيرات المستقلة في النموذج للتغير في ممارسات التخطيط الضريبي.

- كما أشارت النتائج وجود علاقة طردية (+) بين كل من الرافعة المالية (LEV) ونسبة الأصول الملموسة (TANG) ونسبة الاحتفاظ بالنقدية (CH) مع التخطيط الضريبي، وفي المقابل، أظهرت النتائج علاقة عكسية (-) بين كل من حجم الشركة (SIZE) والتدفقات النقدية التشغيلية (OCF) والإنفاق الرأسمالي (CAPX) مع التخطيط الضريبي.

3/5/3 نتائج اختبار الفرض الثالث:

H_3: يوجد تأثير معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي.

يهدف اختبار الفرض الثالث إلى معرفة ما إذا كانت القدرة الإدارية تؤثر على العلاقة بين ضغط النظراء (التخطيط الضريبي للنظراء) وممارسات التخطيط الضريبي في الشركات، وفيما يلي معادلات نماذج الانحدار ونتائج اختبار الفرض الثالث:

1. $ETRC_i = \beta_0 + \beta_1\ ETRC_mean_i + \beta_2\ MA_i + \beta_3\ (ETRC_mean_i \times MA_i) + \beta_4\ SIZE_i + \beta_5\ LEV_i + \beta_6\ TANG_i + \beta_7\ OCF_i + \beta_8\ CH_i + \beta_9\ CAPX_i + \beta_{10}\ DIV_i + \beta_{11}\ AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$

2. $BTD_i = \beta_0 + \beta_1\ BTD_mean_i + \beta_2\ MA_i + \beta_3\ (BTD_mean_i \times MA_i) + \beta_4\ SIZE_i + \beta_5\ LEV_i + \beta_6\ TANG_i + \beta_7\ OCF_i + \beta_8\ CH_i + \beta_9\ CAPX_i + \beta_{10}\ DIV_i + \beta_{11}\ AEM_i + Industry\ FE + Year\ FE + \varepsilon_i$

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرض الثالث

Variable	CETR				BTD	
	OLS	Tobit	2SLS	Iv-Tobit	OLS	2SLS
CETR_mean	0.0150***	0.0219***	0.0157***	0.0183***		
BTD_mean					0.0154***	0.0093***
MA	-0.0158***	-0.0231***	-0.0150***	-0.0216***	-0.0028*	-0.0029*
CETR_mean*MA	-0.0009	0.000	-0.0013	-0.0006		
BTD_mean*MA					-0.0029*	-0.0028*

SIZE	-0.0118***	-0.0150***	-0.0104***	-0.0129***	-0.0030***	-0.0025**
LEV	0.0594***	0.0726***	0.0555***	0.0664***	0.0400***	0.0375***
TANG	0.1420***	0.2048***	0.1358***	0.1951***	0.0500***	0.0443***
OCF	-0.1089***	-0.1889***	-0.1186***	-0.2131***	-0.0457***	-0.0500***
CH	0.0694***	0.1329***	0.0657**	0.1305***	0.0722***	0.0688***
CAPX	-0.2480***	-0.3129***	-0.2604***	-0.3280***	-0.1004***	-0.0930***
DIV	-0.1432	-0.1840*	-0.1230**	-0.1277	0.1381***	0.1485***
AEM1	0.0736	0.0658	0.0919*	0.0957	0.1256***	0.1269***
_cons	0.2379***	0.2270***	0.2205***	0.2084***	0.0463**	0.0368*
N	924	924	838	838	924	838
R2	0.27		0.27		0.19	0.1856
Adj-R2	0.25		0.26		0.17	0.1747
F-Statistic	15.64				8.36	
chi2-Statistic		239.58	281.35	206.03		168.38
P-Value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Industry FE	YES	YES	NO	NO	YES	NO
Year FE	YES	YES	NO	NO	YES	NO

* p<.1; ** p<.05; *** p<.01

حيث أن: معدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR)، الفروق الضريبية الدفترية (BTD)، ويقيس التخطيط الضريبي للنظراء معبراً عنه بالفرق بين معدل الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة الفعلي النقدي (CETR_mean)، التخطيط الضريبي للنظراء معبراً عنه بالفروق الضريبية الدفترية (BTD_mean)، القدرة الإدارية (MA)، حجم الشركة (SIZE)، والرافعة المالية (LEV)، والأصول الثابتة (TANG)، والتدفقات النقدية التشغيلية (OCF)، ونسبة النقدية المحتفظ بها (CH)، والانفاق الرأسمالي (CAPX)، والاستحقاقات غير العادية (AEM)، وتوزيعات الأرباح (DIV)، ثابت الصناعة (Industry FE)، ثابت السنة (Year FE).

تشير نتائج تحليل الانحدار للفرض الثالث الواردة بالجدول السابق رقم (7) إلى ما يلي:

- فيما يتعلق بالتأثير المعدل للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي للنظراء والتخطيط الضريبي للمنشأة فإن معامل التفاعل بين القدرة الإدارية والتخطيط الضريبي للنظراء عند قياسه بالفروق الضريبية الدفترية (BTD_mean*MA) سالباً ومعنويا (عند مستوى معنوية 10%)، وهو ما يعني أن زيادة القدرة الادارية تؤثر عكسياً (-) على العلاقة بين التخطيط الضريبي للنظراء والتخطيط الضريبي للمنشأة، أي أن زيادة القدرة الإدارية

تُضعف العلاقة بين التخطيط الضريبي للنظراء وسلوك المنشأة في التخطيط الضريبي، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث.

- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية (+) معنوية بين التخطيط الضريبي للنظراء سواءً تم قياسه من خلال الفرق بين معدل الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة النقدي الفعلي (ETRC_mean)، أو من خلال الفروق الضريبية الدفترية (BTD_mean) وممارسات التخطيط الضريبي للمنشأة بكلا مقياسيه (ETRC) و (BTD)، كما توجد علاقة عكسية (-) معنوية بين القدرة الإدارية (MA) وبين ممارسات التخطيط الضريبي للمنشأة بكلا مقياسيه (ETRC) و(BTD)، وهو ما يدعم صحة نتائج وعلاقات الفرض الثاني.
- أما بالنسبة لمعامل التفاعل بين القدرة الإدارية والتخطيط الضريبي للنظراء عند قياسه بالفرق بين معدل الضريبة الاسمي ومعدل الضريبة الفعلي النقدي) فأظهر النتائج أن إشارته سالبة في جميع نماذج الانحدار (OLS, Tobit, 2SLS, IV- Tobit) وهو ما يؤكد اتجاه العلاقة السابقة إلا أنه غير معنوي.

ويوضح الجدول التالي رقم (8) نتائج الدراسة التطبيقية من حيث قبول أو رفض فروض الدراسة

جدول رقم (8) نتائج الدراسة التطبيقية من حيث قبول أو رفض فروض الدراسة

الفرض	النتيجة	نوع العلاقة
H_1: توجد علاقة معنوية بين القدرة الإدارية وممارسات التخطيط الضريبي.	قبول	عكسية
H_2: توجد علاقة معنوية بين ضغط النظراء وممارسات التخطيط الضريبي.	قبول	طردية
H_3: **يوجد تأثير معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين ضغط النظراء والتخطيط الضريبي.**	قبول	عكسية

4. مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول وجود علاقة عكسية معنوية بين القدرة الإدارية وممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى القدرة الإدارية للمديرين يرتبط بانخفاض ممارسات التخطيط الضريبي، وقد توافقت تلك النتيجة مع نتائج (Saragih, et al., 2023; Francis, et al., 2022; Seifzadeh, 2022; Lee, et al., 2020)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في بيئة الأعمال المصرية بأن زيادة القدرة الإدارية للمديرين يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بكيفية تحويل الموارد الاقتصادية إلى إيرادات بشكل أكثر كفاءة من خلال الاستثمارات التقليدية وتحقيق استدامة الأرباح وزيادتها على حساب احتمالية انخراطهم بممارسات التخطيط الضريبي، وذلك وعياً منهم بتكلفة المخاطر الضريبية المستقبلية التي قد يتعرضوا لها نتيجة ممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، وخاصة إذا وصل الأمر إلى بعض ممارسات التجنب الضريبي المتعسف، كما قد يضع المديرون الذين يتمتعون بقدرة عالية وزنًا أكبر على تخفيض التكاليف غير الضريبية مقارنة بالتكاليف الضريبية عند وضع الخطط الضريبية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، كما قد تشير تلك النتيجة إلى زيادة الكفاءة الرقابية التي

تمارسها الجهات الرقابية والتنظيمية على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المصرية، مما يدفع الإدارات ذات الكفاءة إلى تبني سياسات ضريبية محافظة ومعتدلة، كما أن وجود إدارات قوية وواعية يرفع من مستوى الحوكمة الداخلية، وهو ما يُسهم بدوره في ضبط سلوك التخطيط الضريبي.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني وجود علاقة طردية معنوية بين مستوى التخطيط الضريبي لدى النظراء ومستوى التخطيط الضريبي لدى المنشأة، وهذا يعني أن الشركات تميل إلى محاكاة السلوك الضريبي السائد بين الشركات النظيرة في نفس القطاع أو البيئة التنافسية، وقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة (Kubick et al. 2015, Armstrong et al. 2019, Kelchtermans et al. 2020, Liang et al. 2021, Gao et al. 2021)، ويمكن تفسير تلك العلاقة إلى حد كبير من خلال اتباع المنشآت لنمط التقليد المؤسسي، حيث تلجأ إلى محاكاة سلوكيات منافسيها الأكثر نجاحاً كوسيلة لتقليل المخاطر الضريبية والمؤسسية وتعزيز موقفها التنافسي في السوق، إذ يبدو أن المنشآت قد تطبق في بعض الأحيان ممارسات التخطيط الضريبي بناءً على ملاحظة سلوكيات النظراء واستيعابها كمعيار للسلوك المقبول أو المتوقع في البيئة التنافسية، وليس اعتماداً على تحليل مستقل للتكلفة والعائد، وهذا يعكس سلوكًا مقلداً أكثر منه متعلماً، وعادة ما يتم اتباع هذا السلوك في ظل ظروف عدم التأكد أو عدم اليقين الضريبي أو في الأسواق الناشئة مثل السوق المصري.

وفي سياق التخطيط الضريبي، غالبًا ما يكون من الصعب تحديد الحدود الفاصلة بين السلوك "المقبول" والسلوك "العدواني"، مما يدفع الشركات إلى مراقبة سلوك الشركات المنافسة أو المماثلة من حيث الحجم أو النشاط، وإذا لاحظت أن هناك نمطاً سائداً من التخطيط الضريبي ولم تقابله عقوبات تنظيمية واضحة، فإنها قد ترى في ذلك إشارة ضمنية إلى إمكانية تبني هذا السلوك.

هذا وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث عن وجود تأثير تفاعلي (Moderating Effect)عكسي معنوي للقدرة الإدارية في العلاقة بين التخطيط الضريبي للنظراء وسلوك التخطيط الضريبي للمنشأة، حيث أظهرت النتائج أن زيادة مستوى القدرة الإدارية يُضعف من أثر ضغط النظراء على قرارات المنشأة الخاصة بالتخطيط الضريبي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنشآت التي تمتلك مديرين ذوي قدرة إدارية لا تسعى عادة إلى تقليد نظرائها في السوق، خصوصًا فيما يتعلق بالقرارات الضريبية التي قد تترتب عليها مخاطر والتزامات مستقبلية، فهذه الإدارات عادةً ما تكون أكثر وعيًا بالعواقب المترتبة على التخطيط الضريبي المفرط أو العدواني، وبالتالي تسعى إلى تبني ممارسات مدروسة، حتى وإن خالفت ما هو شائع بين النظراء.

ومن جهة أخرى، فإن القدرة الإدارية المرتفعة للمديرين قد تعكس إدراك تلك الإدارات بأن ممارسات التخطيط الضريبي للنظراء (ضغط النظراء) ليس بالضرورة مؤشراً على أفضل الممارسات، وترتبط بوجود آليات تقييم ومراجعة فعالة تُمكّن المنشأة من تحليل تلك الممارسات بدلاً من تقليدها.

أخيراً، يوصي الباحثان بضرورة الاستثمار في تنمية القدرة الإدارية للمديرين، من أجل دعم اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الضريبي، إذ تبيّن أن المديرين ذوي

القدرة الإدارية المرتفعة أقل تقليداً لممارسات التخطيط الضريبي المتبعة من قِبل نظرائهم في السوق، كما يميلون إلى الاعتماد على تقييم مستقل وتحليل موضوعي للمخاطر والعوائد، وبالتالي الحد من التقليد المؤسسي غير المدروس، وكذلك الحد من الانخراط في ممارسات التخطيط الضريبي المتعسف، فالقدرة الإدارية لا تعتبر فقط أداة لتحسن كفاءة الأداء المؤسسي، بل تؤكد كذلك على دورها كأداة مراجعة تحد من تأثير ضغوط النظراء الخارجية، وهو ما يعزز من أهمية الاستثمار في تطوير الكفاءات الإدارية لضبط الممارسات المحاسبية والضريبية وضمان الامتثال والتوافق مع المعايير المحاسبية وقوانين الضرائب.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- صابر، محمود عبد المنعم. (2023). تأثير ضغط النظراء على جودة التقارير المالية وانعكاس ذلك على قرارات المستثمرين وقيمة المنشأة. **رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة**.
- جميل، رباب حمدي. الهجان، عبد العزيز محسن. (2023). أثر تقارب معايير المحاسبة المرتبطة على تفسير العلاقة بين ضغط النظراء والغش المحاسبي بالقوائم المالية (دراسة تطبيقية). ***المجلة العلمية للدراسات المحاسبية***، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 5(4): 72 – 124.
- سليمان، حامد نبيل حامد. الجوهري، إبراهيم السيد محمد. (2022). القدرة الإدارية وانعكاساتها على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة: دراسة تطبيقية. ***المجلة العلمية للبحوث التجارية***، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 44 (1): 292 -350.
- صابر، محمود عبد المنعم. أبو طالب، أحمد محمد. (2022). تأثير ضغط النظراء علي جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية، ***المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة***، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2(4): 1-18.
- عبد الحميد، حميدة محمد. (2021). قياس أثر القدرة الإدارية على جودة الإفصاح المحاسبي في الشركات السعودية. ***الفكر المحاسبي***، كلية التجارة، جامعة عين شمس،- 25 (1): 246 -287.
- عمارة، محمد رزق عبد الغفار. الخولي، هالة عبدالله. البيومي، أحمد فؤاد. (2017). تأثير هيكل الملكية على مستوى التخطيط الضريبي في ظل إعتبارات سمعة الشركة .***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 4: 43 – 72.
- محمد، دينا حاتم. فريد، فريد محرم. السعيد، إيمان محمد. (2022). التأثير الممتد لجودة أرباح نظراء الصناعة على جودة أرباح الشركة المحورية: دراسة تطبيقية. ***الفكر المحاسبي***، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 26(4): 309 – 343.
- مليجي، مجدي مليجي عبد الحكيم.(2019). قياس أثر القدرة الإدارية على جودة التقرير المالي وخطر انهيار أسعار الأسهم: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة في البورصة المصرية. ***مجلة الأسكندرية للبحوث المحاسبية***، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية، 3 (3): 296 – 383.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abernathy, J. L., Kubick, T. R., & Masli, A. (2018). Evidence on the relation between managerial ability and financial reporting timeliness. *International Journal of Auditing*, *22*(2), 185-196.
- Aburajab, L., Maali, B., Jaradat, M., & Alsharairi, M. (2019). Board of directors' characteristics and tax aggressiveness: Evidence from Jordanian listed firms. *Theoretical Economics Letters*, *9*(7), 2732-2745.
- Akbari, F., Salehi, M., & Bagherpour Vlashani, M. A. (2019). The relationship between tax avoidance and firm value with income smoothing: A comparison between classical and Bayesian econometric in multilevel models. *International Journal of Organizational Analysis*, *27*(1), 125-148.
- Alm, J., Bloomquist, K. M., & McKee, M. (2017). When you know your neighbour pays taxes: Information, peer effects and tax compliance. *Fiscal Studies*, *38*(4), 587-613.
- Al-Rahamneh, N. M., & Bidin, Z. (2022). The effect of tax fairness, peer influence, and moral obligation on sales tax evasion among Jordanian SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(9), 407.
- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., Jagolinzer, A. D., & Larcker, D. F. (2015). Corporate governance, incentives, and tax avoidance. *Journal of accounting and Economics*, *60*(1), 1-17.
- Armstrong, C. S., Glaeser, S., & Kepler, J. D. (2019). Strategic reactions in corporate tax planning. *Journal of Accounting and Economics*, *68*(1), 101232.
- Austin, C. R., & Wilson, R. J. (2017). An examination of reputational costs and tax avoidance: Evidence from firms with valuable consumer brands. *The Journal of the American Taxation* Association, 39(1), 67-93.
- Baik, B., Choi, S., & Farber, D. B. (2020). Managerial ability and income smoothing. The accounting review, 95(4), 1-22.
- Balakrishnan, K., Blouin, J. L., & Guay, W. R. (2019). Tax aggressiveness and corporate transparency. *The accounting review*, *94*(1), 45-69.

- Bauckloh, T., Hardeck, I., Inger, K. K., Wittenstein, P., & Zwergel, B. (2021). Spillover effects of tax avoidance on peers' firm value. *The Accounting Review*, *96*(4), 51-79.
- Bird, A., Edwards, A., & Ruchti, T. G. (2018). Taxes and peer effects. *The Accounting Review*, *93*(5), 97-117.
- Bonsall IV, S. B., Holzman, E. R., & Miller, B. P. (2017). Managerial ability and credit risk assessment. *Management science*, *63*(5), 1425-1449.
- Cave, J., & Lancheros, S. (2024). Local peer influence on dividend payout decisions. *Journal of Banking & Finance*, *164*, 107206.
- Chemmanur, T. J., & Paeglis, I. (2005). Management quality, certification, and initial public offerings. *Journal of Financial Economics*, *76*(2), 331-368.
- Chen, H. A., Francis, B. B., Wu, Q., & Zhao, Y. (2023). Strategic reaction and tax avoidance: evidence from the effect of large IPOs on peers. *The British Accounting Review*, *55*(3), 101187.
- Chen, Y. W., Chan, K., & Chang, Y. (2019). Peer effects on corporate cash holdings. *International Review of Economics & Finance*, *61*, 213-227.
- Chircop, J., Fabrizi, M., Malaspina, P., & Parbonetti, A. (2023). Anti-mafia police actions, criminal firms, and peer firm tax avoidance. *Journal of Accounting Research*, *61*(1), 243-277.
- Choi, W., Han, S., Jung, S. H., & Kang, T. (2015). CEO's operating ability and the association between accruals and future cash flows. *Journal of Business Finance & Accounting*, *42*(5-6), 619-634.
- Dechow, Patricia M., and Ilia D. Dichev. 2002. "The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors." *The Accounting Review, Vol.77, No.7.*
- Demerjian, P., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, *58*(7), 1229-1248.
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., & McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. The accounting review, 88(2), 463-498.
- Demerjian, P., Lewis-Western, M., & McVay, S. (2020). How does intentional earnings smoothing vary with managerial ability?. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 35(2), 406-437.
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2009). Corporate tax avoidance and firm value. The review of Economics and Statistics, 91(3), 537-546.

- Eissa, A. M., & Hashad, T. M. (2021). The effect of managerial ability on financial reporting timeliness: Egypt evidence.
- Elamer, A. A., Boulhaga, M., & Ibrahim, B. A. (2024). Corporate tax avoidance and firm value: The moderating role of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *Business Strategy and the Environment*, *33*(7), 7446-7461.
- Eskandarlee, T., & Sadri, T. M. (2017). Impact of management ability on relationship between tax avoidance and firm value in companies listed in Tehran Stock Exchange. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (1), 1859-1868.
- Francis, B. B., Sun, X., Weng, C. H., & Wu, Q. (2022). Managerial ability and tax aggressiveness. *China Accounting and Finance Review*, *24*(1), 53-75.
- Jennifer, F., Allen, H. H., & Shivaram, R. (2008). CEO Reputation and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, *25*(1), 109-147.
- Gallemore, J., Maydew, E. L., & Thornock, J. R. (2014). The reputational costs of tax avoidance. *Contemporary Accounting Research*, *31*(4), 1103-1133.
- Gan, H. (2019). Does CEO managerial ability matter? Evidence from corporate investment efficiency. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *52*(4), 1085-1118.
- Gao, Y., Cai, C., & Cai, Y. (2021). Regional peer effects of corporate tax avoidance. *Frontiers in Psychology*, *12*, 744371.
- García-Meca, E., & García-Sánchez, I. M. (2018). Does managerial ability influence the quality of financial reporting?. *European Management Journal*, *36*(4), 544-557.
- Garg, M., Khedmati, M., Meng, F., & Thoradeniya, P. (2022). Tax avoidance and stock price crash risk: mitigating role of managerial ability. *International Journal of Managerial Finance*, *18*(1), 1-27.
- Graham, J. R., & Tucker, A. L. (2006). Tax shelters and corporate debt policy. *Journal of financial economics*, *81*(3), 563-594.
- Habib, A., & Hasan, M. M. (2017). Managerial ability, investment efficiency and stock price crash risk. *Research in International Business and finance*, *42*, 262-274.

- Hambrck, Donald C., and Phyllis A. Mason. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2.*
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, *32*(2), 334-343.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and Economics*, *50*(2-3), 127-178.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic management journal*, *30*(5), 457-485.
- Kelchtermans, S., Neicu, D., & Teirlinck, P. (2020). The role of peer effects in firms' usage of R&D tax exemptions. *Journal of Business Research*, *108*, 74-91.
- Koester, A., Shevlin, T., & Wangerin, D. (2017). The role of managerial ability in corporate tax avoidance. *Management science*, *63*(10), 3285-3310.
- Kubick, T. R., Lynch, D. P., Mayberry, M. A., & Omer, T. C. (2015). Product market power and tax avoidance: Market leaders, mimicking strategies, and stock returns. *The Accounting Review*, *90*(2), 675-702.
- Kumalaputri, S., Kurniawati, D., & Setyaningrum, H. (2023). The Effect of Corporate Social Responsibility, Managerial Ability, and Tax Planning On Earning Management. *Asean International Journal of Business*, *2*(2), 228-238.
- Lee, B. B., Dobiyanski, A., & Minton, S. (2015). Theories and Empirical Proxies for Corporate Tax Avoidance. *Journal of Applied Business & Economics*, *17*(3).
- Lee, K., & Yoon, S. (2020). Managerial ability and tax planning: Trade-off between tax and nontax costs. *Sustainability*, *12*(1), 370.
- Liang, Q., Li, Q., Lu, M., & Shan, Y. (2021). Industry and geographic peer effects on corporate tax avoidance: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, *67*, 101545.
- Liao, Y. H., Sang, T. S., & Tsai, Y. T. (2022). Do information sources matter in corporate tax avoidance? The roles of peer effects and director interlocks. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *59*(1), 339-382.
- Lin, X., Rong H., Xunzhuo X., & Feng, T. (2022). Do peers matter for tax saving?. *Journal of Accounting and Taxation, 14(4), 291-303.*

- Ma, Z., Novoselov, K. E., Zhou, K., & Zhou, Y. (2019). Managerial academic experience, external monitoring and financial reporting quality. *Journal of Business Finance & Accounting*, *46*(7-8), 843-878.
- Milbourn, T. T. (2003). CEO reputation and stock-based compensation. *Journal of financial economics*, *68*(2), 233-262.
- Park, J., Ko, C. Y., Jung, H., & Lee, Y. S. (2016). Managerial ability and tax avoidance: evidence from Korea. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, *23*(4), 449-477.
- Prakosa, R. A., & Sari, D. (2019, October). The effect of managerial ability on corporate tax avoidance. In *3rd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities Universitas Indonesia Conference (APRISH 2018)* (pp. 323-331). Atlantis Press.
- Ratnawati, R., Rokhman, M. T. N., & Rahayu, Y. N. (2021). Managerial ability as an effort to improve SME Performance Through Competitive Advantage in the pandemic time COVID 19. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *19*(2), 363-375.
- Razen, M., & Kupfer, A. (2023). The effect of tax transparency on consumer and firm behavior: Experimental evidence. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *104*, 101990.
- Rego, S. O., & Wilson, R. (2012). Equity risk incentives and corporate tax aggressiveness. *Journal of Accounting Research*, *50*(3), 775-810.
- Riad, N. M. A. H., AbdelFattah, Z. F., & Abdel Meguid, M. H. (2023). Peer firms' effect on the corporate cash holdings decisions – An applied study. الفكر المحاسبي – كلية التجارة – جامعة عين شمس [Accounting Thought – Faculty of Commerce – Ain Shams University], 27(3), 287–311.
- Salehi, M., Daemi, A., & Akbari, F. (2020). The effect of managerial ability on product market competition and corporate investment decisions: Evidence from Iran. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *11*(1), 49-69.
- Saragih, A. H., & Ali, S. (2023). The impact of managerial ability on corporate tax risk and long-run tax avoidance: empirical evidence from a developing country. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *23*(5), 1117-1144.
- Seifzadeh, M. (2022). The effectiveness of management ability on firm value and tax avoidance. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(11), 539.

Usman, T. O., Okaiwele, I. M., & Asuquo, N. B. (2020). Corporate tax planning, board compensation and firm value in Nigeria. *Accounting and taxation review*, *4*(3), 11-28.