

القدرة الإدارية وانعكاساتها على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة: دراسة تطبيقية

د. حامد نبيل حامد سليمان*

د. إبراهيم السيد محمد إبراهيم الجوهري**

(*) د. حامد نبيل حامد سليمان: مدرس بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة المنصورة

Email: profhamed_2007@yahoo.com

(**) د. إبراهيم السيد محمد إبراهيم الجوهري: مدرس بقسم المحاسبة - كلية التجارة - جامعة المنصورة

Email: ibrahim_elgohary@mans.edu.eg

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المُعدّل للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة. وتم التطبيق على عينة من الشركات المُقيدة بالبورصة المصرية بلغ عددها (٨٠) شركة خلال الفترة من عام ٢٠١٦ وحتى عام ٢٠٢٠. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مُقاساً بكلٍ من معدل العائد على الأصول ونسبة Tobin's Q، وكذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مُقاساً بكلٍ من معدل العائد على الأصول ونسبة Tobin's Q، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مُقاساً بكلٍ من معدل العائد على الأصول ونسبة Tobin's Q.

الكلمات المفتاحية: القدرة الإدارية، التخطيط الضريبي، الأداء المالي.

Abstract:

This study examines the moderating role of managerial ability on the relationship between tax planning and future financial performance. Using a sample of (80) companies listed in Egyptian stock of exchange in the period of 2016-2020. The results indicate that there is a positive significant relation between tax planning and future financial performance as measured by both the return on assets and Tobin's Q, Furthermore, there is a positive significant relation between managerial ability and future financial performance as measured by both the return on assets and Tobin's Q, the results also indicate a positive effect of managerial ability on the relationship between tax planning and future financial performance as measured by both the return on assets and Tobin's Q.

Key words: Managerial Ability, Tax Planning, Financial Performance.

المقدمة:

تضع الحكومات السياسات الضريبية بهدف تأمين الموارد المالية وتعزيز استقرار ونمو الاقتصاد الوطني ورفاهية المجتمع من خلال السياسة الاقتصادية وإعادة توزيع الدخل والاستثمار والتوظيف؛ حيث إن العنصر الأساسي لأي سياسة ضريبية هو تحديد القاعدة الضريبية ومبلغ الضريبة. ويتم تحصيل الضرائب وفقاً لقوانين الضرائب التي تسنها الحكومة وفي نطاق قانون الضرائب، وتتبع المنشآت^١ استراتيجيات التخطيط الضريبي لتخفيض العبء الضريبي دون الانخراط في ممارسات التهرب الضريبي (Park & Byun, 2021)، غير أن السياسات الضريبية غير الملائمة تُعد أحد أسباب نمو الاقتصاد الموازي؛ حيث يلجأ الأفراد والمنشآت إلى ملجأ أو حماية من تبعات تلك السياسات (Chukwudi et al., 2020).

وتسعى المنشآت إلى تعظيم الأرباح وتخفيض الالتزامات الضريبية كأحد أهم جوانب التخطيط المالي، لذلك تميل المنشآت إلى الاعتماد على أساليب مُعدّدة تهدف إلى تخفيض العبء الضريبي. ولعل من بين أهم العوامل التي تفسر عدم تبني المنشآت استراتيجية للتخطيط الضريبي^٢ يتمثل في المخاوف المتعلقة بسمعتها. ومع ذلك، تُحاول العديد من المنشآت تجنب الضرائب بهدف توفير مصادر جديدة للتمويل الداخلي (Graham et al., 2014). كما يُمكنهم خفض معدلات الضرائب الفعّالة المتوقعة (ETRs) في حالة عدم قدرتهم على تحقيق الأرباح المستهدفة من خلال السلوك الانتهازي بوسائل أخرى (Lee, 2020).

وتقضي وجهة النظر التقليدية بأن الضرائب تتمثل في تدفق نقدي خارج دون عائد للمنشأة؛ لذلك من المُتوقع أن تزيد المنشآت احتياطياتها النقدية من خلال تخفيض العبء الضريبي؛ حيث يتم الاعتماد على تلك الاحتياطيات النقدية المُحتجزة في زيادة قيمة المنشأة أو الأداء المستقبلي لها، وذلك من خلال استخدام تلك الاحتياطيات في عمليات الاستثمار المختلفة، ويُشار إلى ذلك بعملية نقل موارد المنشأة من الحكومة إلى المساهمين من خلال ممارسات التخطيط الضريبي (Park & Byun, 2021).

ويتمثل أداء المنشأة فيما تُحققه من نتائج مالية وغير مالية خلال فترة معينة، حيث يشمل الأداء ثلاثة جوانب أساسية من المخرجات وهي؛ عائد المساهمين، وأداء المنتج، والأداء المالي.

^١ سيعتمد الباحثان على استخدام لفظي الشركة والمنشأة للدلالة على نفس المعنى حسبما تقتضي الصياغة.

^٢ سيعتمد الباحثان على استخدام التخطيط الضريبي، والتجنب الضريبي للدلالة على نفس المعنى؛ لأن كليهما يحاول اقتصادياً زيادة الدخل بعد الضريبة كما سيوضح من خلال الإطار النظري للبحث.

وعادةً ما يتم التركيز على الأداء المالي لانعكاساته على الضرائب، والديون، وحقوق الملكية، فالأداء المالي بمعناه الواسع هو الدرجة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف المالية للمنشأة (Oboh & Dabor, 2019).

وتُعد الإدارة العليا عاملاً رئيسياً في تحديد نجاح المنشأة؛ حيث تعتمد أنشطة المنشأة على ما يتمتع به أفراد الإدارة العليا من سماتٍ شخصيةٍ ومهاراتٍ وخبراتٍ، والتي من شأنها التأثير على جودة ما تتخذه من قرارات فيما يتعلق بالأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية. بعبارةٍ أخرى، تعتمد قدرة المنشأة على استخدام مواردها بكفاءة على القدرة الإدارية لمديريها (Wang et al., 2021). لا سيما في ظل ما تتسم به بيئة الأعمال المعاصرة من تطور الأعمال وحدة المنافسة؛ الأمر الذي يتطلب معالجةً جادةً ونوعيةً من قِبل المديرين ليتمكنوا من مواجهة تلك التحديات. ويُعد استغلال الموارد الداخلية من أهم دعائم النجاح في ذلك الأمر، وتأتي القدرة الإدارية في مقدمة تلك الموارد باعتبارها أحد عناصر الأصول غير الملموسة، والتي تلعب دوراً رئيسياً في ضمان حسن سير العمل وتحسين الأداء (Ratnawati et al., 2021).

المشكلة:

تسعى الدول من خلال أنظمتها الضريبية إلى تحقيق أهدافها عن طريق زيادة الحصيلة الضريبية، في حين يسعى المديرون إلى تحسين الأداء وتعظيم قيمة المنشأة وزيادة ثروة المساهمين من خلال تخفيض العبء الضريبي بالاعتماد على أساليب التخطيط الضريبي (Eskandarlee & Sadri, 2017)؛ حيث يُنظر إلى الضرائب كعبء على المنشأة ومساهمةً بترتب عليه تخفيض الأموال المتاحة للاستثمار (Armstrong et al., 2015; Aburajab et al., 2019).

غير أنه ليس بالضرورة أن يترتب على التخطيط الضريبي تخفيض الالتزامات الضريبية إلى المستوى المرغوب به من قِبل المنشأة؛ حيث إن التخطيط الضريبي إذا لم يتم تصميمه بشكلٍ ملائمٍ لِيُناسب دافع الضرائب قد يكون له تأثير سلبي في نهاية المطاف يتمثل في زيادة قيمة الالتزامات الضريبية على المنشأة؛ ومن ثم انخفاض أدائها المالي المستقبلي؛ حيث يعتمد التخطيط الضريبي على النظرة طويلة الأجل (Usman et al., 2020).

وتقضي وجهة النظر التقليدية بأن التخطيط الضريبي يعود بالنفع على المساهمين، غير أنه في ظل نظرية الوكالة فإن وجهة النظر هذه تكون محلاً للشك (Lee et al., 2015)؛ حيث قد يسعى المديرون نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة لتحقيق مصلحتهم الخاصة، وبالتالي إضعاف

أهمية التخطيط الضريبي في زيادة ثروة المساهمين، لا سيما وأن القرارات الضريبية تُعتبر من القرارات الأساسية المنوط بالإدارة اتخاذها. وعندما تسعى الإدارة لتحقيق الربح على حساب المساهمين بالاعتماد على ممارسات التخطيط الضريبي، يظهر مفهوم التخطيط الضريبي من منظور نظرية الوكالة (Chyz & White, 2014).

ويتمثل التحدي الرئيسي للمنشآت، في وجود معدلات ضرائب عالية بالإضافة إلى وجود ضرائب أخرى ويؤدي هذا التداخل إلى معدلات ضريبية فعالة أعلى بكثير من المعدل القانوني للضريبة على دخل المنشأة. وهذه الضرائب في الواقع، تُترجم إلى أعباء كبيرة بالنسبة للمنشأة، وإذا لم يتم التخطيط لها وإدارتها بشكلٍ صحيح يُمكن أن تُؤثر سلبياً على صافي الدخل والتدفقات النقدية والقدرة على الاستثمار (Chukwudi et al., 2020).

وعلى الرغم من أنه يُمكن تعزيز ثروة المساهمين من خلال ممارسات التخطيط الضريبي إلا أن السلوك الانتهازي للمديرين قد يدفعهم لاستخدامها لتحقيق مصالحهم الخاصة بدلاً من مصالح المساهمين؛ ومن ثم يُمكن أن يؤدي فشل مجلس الإدارة في رقابة تلك الممارسات، وكذلك في حماية مصالح المساهمين إلى انهيار الأداء المالي للمنشأة، بما قد يؤدي إلى خسائر كبيرة لكلٍ من المنشأة وأصحاب المصالح (Hasnan et al., 2017). وبناءً عليه، يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية حماية مصالح المساهمين والمساعدة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تعود بالنفع عليهم على النحو الأمثل (Zaqeeba & Iskandar, 2020).

وعلى الجانب الآخر، يرتبط الأسلوب الإداري بأداء المنشأة؛ حيث ينعكس الاختلاف في السمات الشخصية، والمهارات، والخبرات الإدارية على أداء المنشأة. كما تؤدي المهارات التحليلية للمديرين حول اتجاهات الصناعة والتنبؤ بالطلب على المنتجات إلى تحقيق أرباح مستدامة، لا سيما خلال الأزمات الاقتصادية، كما أن وجود المديرين ذوي القدرة من شأنه مساعدة المنشآت على تحسين أدائها من خلال توفير التمويل اللازم لأنشطتها، وتخفيض مستوى عدم تماثل المعلومات، لا سيما عندما تعمل تلك المنشآت في بيئة مليئةً بالتحديات (Inam Bhutta et al., 2021). إضافةً إلى أن القدرة الإدارية تلعب دوراً هاماً في ضمان تحقيق أهداف المنشأة نتيجةً لتأثيرها على القرارات المختلفة، الأمر الذي يترتب عليه استخدام الموارد المتاحة بكفاءة ومن ثم تخفيض الفاقد وخلق قيمة للمنشأة (Wang et al., 2021).

وتأسيساً على ما سبق، فإن دراسة تأثير القدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي من الأهمية بمكان لا سيما في الأسواق الناشئة؛ ويرجع ذلك إلى ضعف حوكمة الشركات وانخفاض الإجراءات التي من شأنها حماية المستثمرين مقارنةً بالأسواق المتقدمة الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة احتمالية وجود السلوك الانتهازي للمديرين.

ومن ثم تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي طبيعة الدور الذي يُمكن أن تلعبه القدرة الإدارية في التأثير على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للشركات المصرية؟

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ماهية التخطيط الضريبي والمفاهيم المرتبطة به؟
- ٢- ما هي أنواع ودوافع ومحددات واستراتيجيات التخطيط الضريبي؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المستقبلي للشركات المصرية؟
- ٤- ما هو مفهوم القدرة الإدارية وأهميتها؟
- ٥- هل تختلف قوة واتجاه العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة باختلاف القدرات الإدارية للمديرين؟

هدف الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في:

دراسة الأثر المُعدّل للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي في الشركات المصرية.

والذي يُمكن تقسيمه للأهداف الفرعية التالية:

- ١- دراسة التخطيط الضريبي والمفاهيم المرتبطة به.
- ٢- معرفة أهم أنواع ودوافع ومحددات واستراتيجيات التخطيط الضريبي.
- ٣- اختبار العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
- ٤- دراسة القدرة الإدارية ودورها في تعزيز الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
- ٥- الوقوف على دور القدرة الإدارية في التأثير على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- ١- تُعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي اهتمت بطبيعة العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة؛ لا سيما في ضوء النتائج المختلفة لتلك الدراسات بشأن قوة واتجاه تلك العلاقة والتي قد تختلف من بيئةٍ لأخرى بحسب قوة أنظمة الحوكمة والإجراءات المطبقة لحماية المستثمرين.
- ٢- تُدرّج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، في البيئة المصرية.
- ٣- تُعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات المحاسبية التي قامت باختبار أثر الخصائص الفردية للمديرين كمصدر للقدرة الإدارية على قرارات المنشأة وانعكاساتها على نتائجها المالية المستقبلية.
- ٤- الدراسة الحالية -على حد علم الباحثين- من أوليات الدراسات التي تختبر أثر القدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة في البيئة المصرية.

بينما تتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية فيما يلي:

- ١- من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة على قدرٍ من الأهمية بالنسبة لكلٍ من إدارة المنشأة والمستثمرين؛ وذلك من خلال الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
- ٢- من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة على قدرٍ من الأهمية لكلٍ من إدارة المنشأة والمستثمرين، من خلال تقديمها منظوراً يساعدها في صياغة السياسات الضريبية المتعلقة بالمنشأة، وكذلك قراراتها التمويلية من خلال تحليل التكلفة والعائد لممارسات التخطيط الضريبي في ظل نظرية الوكالة، وتأثيرها على الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
- ٣- من المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة محل اهتمام المُشرِّع الضريبي والسلطات الضريبية من خلال إلقاء الضوء على مدى ممارسة الشركات المصرية لأنشطة التخطيط الضريبي، وأثرها على الحصيلة الضريبية؛ ومن ثم وضع الضوابط المناسبة للحد من الآثار السلبية لتلك الممارسات -إن وجدت- إضافةً إلى العمل على توفير الحماية الملائمة للمستثمرين بما يؤدي إلى زيادة الاستثمار.

- ٤- من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارة المنشأة عند تحديد المكافآت في ضوء أثر القدرة الإدارية في الحد من الممارسات الانتهازية التي من شأنها التأثير بشكلٍ سلبي على أداء المنشأة.
- ٥- كما تُقدم نتائج هذه الدراسة إرشاداتٍ للمستثمرين بشأن ضرورة اعتبار القدرة الإدارية أحد المعايير التي يجب الاهتمام بها عند اختيار المناصب القيادية بالمنشأة؛ لما له من انعكاساتٍ إيجابيةٍ على نتائج أعمال المنشأة لا سيما أدائها المالي.

حدود البحث:

- تقتصر فترة الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٦ وحتى عام ٢٠٢٠.
- تُركِّز الدراسة الحالية على ممارسات التخطيط الضريبي التي يقوم بها الممول الضريبي دون ممارسات التخطيط الضريبي التي يقوم بها المُشرِّع الضريبي باعتباره التوجه الذي يتناسب مع طبيعة الهدف من الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الاستنباطي وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى أهم الإصدارات والقرارات والقوانين التي تناولتها تلك الدراسات كعوامل من شأنها التأثير على متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في قياس متغيرات الدراسة باستخدام البيانات الواردة بالقوائم المالية للشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٦ وحتى عام ٢٠٢٠ وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة تمهيداً لتقديم تفسيرات لنتائج الاختبارات مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

خطة البحث:

انطلاقاً من أهمية البحث، وتحقيقاً لأهدافه، والإجابة على تساؤلاته البحثية، فقد تم تقسيم البحث على النحو التالي:

- ١- الإطار النظري للتخطيط الضريبي (المفهوم/ الدوافع/ المحددات/ الاستراتيجيات).
- ٢- أنواع التخطيط الضريبي.
- ٣- التخطيط الضريبي في التشريع الضريبي المصري.
- ٤- التخطيط الضريبي في علاقته بالأداء المالي للمنشأة.
- ٥- الإطار المفاهيمي للقدرة الإدارية (المفهوم/ الأهمية/ الأنواع/ النظريات المُفسّرة).
- ٦- القدرة الإدارية وانعكاساتها على الأداء المالي للمنشأة.
- ٧- الدراسات السابقة واشتقاق الفروض.
- ٨- الدراسة التطبيقية.
- ٩- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية.
- ١٠- المراجع.

١- الإطار النظري للتخطيط الضريبي (المفهوم/ الدوافع/ المحددات/ الاستراتيجيات):

قد يتم القيام بممارسات التخطيط الضريبي من قبل المُشرِّع الضريبي أو الممول الضريبي وإن اختلف الهدف الذي يسعى كلٌّ منهما لتحقيقه من خلال تلك الممارسات؛ حيث يعتمد المُشرِّع الضريبي على تلك الممارسات بهدف تشجيع بعض الأنشطة الاقتصادية المرغوبة من قبل الدولة وذلك بتخفيض الأعباء الضريبية بالنسبة إليها، كما يُمكن للمُشرِّع الضريبي الحد من الأنشطة الاقتصادية غير المرغوبة أو التي لا تتماشى مع الخطط الاقتصادية للدولة بزيادة الأعباء الضريبية المرتبطة بتلك الأنشطة، إضافةً إلى منع الاحتكار، وضمان التوزيع العادل للدخل وغيرها من الأهداف. في حين يسعى الممول الضريبي من خلال قيامه بممارسات التخطيط الضريبي إلى تخفيض العبء الضريبي؛ بما يؤدي لوجود وفورات ضريبية يُمكن الاعتماد عليها في أعمال التوسع والنمو وتحسين الأداء (خورشيد، ٢٠٢١).

ويُنظر إلى التخطيط الضريبي باعتباره أي نشاط يتماشى مع قوانين الضرائب ويُمكن من خلاله تخفيض العبء الضريبي على المنشأة بشكلٍ صريح، وهو ما يُمكن تحديده من خلال معدل الضريبة الفعّال للمنشأة؛ حيث يعتمد على استغلال مرونة وثغرات التشريعات الضريبية لتخفيض الالتزامات الضريبية على المنشأة (Chukwudi et al., 2020).

ويُعد التخطيط الضريبي إحدى وظائف إدارة الضرائب التي تُستخدم لتقدير مبلغ الضريبة الواجب دفعه والإجراءات التي يُمكن القيام بها لتجنب الضرائب. ويُمكن القول إن الدافع وراء القيام بالتخطيط الضريبي يأتي بشكلٍ عام من ثلاثة عناصر ضريبية وهي؛ السياسة الضريبية، التشريع الضريبي، والسلطات الضريبية، ويشير Iriyadi et al. (2020) إلى أن دوافع قيام المنشأة بالتخطيط الضريبي تتضمن:

- توفير النقدية؛ حيث إن التخطيط الضريبي يُمكن أن يوفر الضرائب التي تمثل عبئاً على المنشأة.
- تنظيم التدفق النقدي؛ حيث إن التخطيط الضريبي يُمكن من تقدير المتطلبات النقدية للضرائب وتحديد وقت الدفع حتى يتسنى للمنشأة ترتيب توفير النقدية المطلوبة بدقة.
- هندسة الدخل؛ حيث يُمكن تقليل العبء الضريبي إلى أدنى مستوى ممكن؛ ومن ثم تعظيم الدخل بعد الضريبة.

في حين أشار (McClure et al. (2018 إلى أن قرار الإدارة بشأن القيام بممارسات التخطيط الضريبي بهدف تجنب الضريبة يعتمد على المقارنة بين الوفورات الضريبية المتوقع تحقيقها للمنشأة والمساهمين مثل؛ تخفيض الالتزامات الضريبية، وزيادة الأرباح، وزيادة السيولة، إضافةً إلى انخفاض معدل الضريبة الفعّال، الأمر الذي يُعطي إشارةً إيجابيةً للمستثمرين مما يترتب عليه انخفاض تكلفة رأس المال، وبين التكاليف أو المخاطر المحتملة مثل، زيادة التكاليف القانونية، وتكاليف المعاملات، وتكاليف فقدان السمعة، إضافةً إلى المخاطر السياسية والتنظيمية بجانب العقوبات المالية التي يُمكن أن تتعرض لها المنشأة من قبل السلطات الضريبية و العقوبات الاجتماعية كالمقاطعة وغيرها.

كما أشار (Feller & Schanz (2017 إلى مجموعة من المحددات التي تؤدي إلى اختلاف مستويات التخطيط الضريبي من منشأةٍ لأخرى، حيث قدمت الدراسة تفسيراً للتخطيط الضريبي يعتمد على نظرية الصعوبات الثلاث (Three-Hurdle Grounded Theory)، والتي تشمل كلاً من درجة إتاحة طرق التخطيط الضريبي في ضوء خصائص العمل (Business Characteristics Availability)، ودرجة تفضيل هذه الطرق في ضوء الهدف من التخطيط الضريبي (Desirable)، وقابلية طرق التخطيط الضريبي للتنفيذ في ضوء قوة المدير المسئول عن السياسات الضريبية (Implementable Power). وينتج عن هذه الصعوبات اختلاف مستويات التخطيط الضريبي؛ ومن ثم اختلاف الضريبة المدفوعة من قبل المنشأة. ويرجع ذلك إلى اختلاف درجة التعسف في استخدام ممارسات التخطيط الضريبي (Aggressiveness) وكذلك اختلاف أهداف التخطيط الضريبي، إضافةً إلى اختلاف قدرة المديرين المسئولين عن السياسات الضريبية بالمنشآت (يوسف، ٢٠١٩).

هذا وقد أشار (Schwab et al. (2018 إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسية من استراتيجيات التخطيط الضريبي وهي: استراتيجيات التحويل واستراتيجيات التحوّل واستراتيجيات التوقيت : حيث تسمح استراتيجيات التحويل (Conversion strategies) للممول بتعديل أو تغيير النشاط من نشاطٍ يتمتع بمزايا ضريبية أقل إلى نشاطٍ يتمتع بمزايا ضريبية أكبر. بينما تسمح استراتيجيات التحوّل (Shifting strategies) للممول باستغلال حقيقة أن معدلات الضرائب تختلف باختلاف دافعي الضرائب والتشريعات الضريبية.

في حين تسمح استراتيجيات التوقيت (Timing strategies) للممول بتعجيل الاستقطاعات الضريبية أو تأجيل الدخل لتقليل صافي القيمة الحالية للتدفقات الضريبية النقدية الخارجة. ويأخذ التخطيط الضريبي العديد من الأشكال منها؛ استخدام الملاذات الضريبية، وأسعار التحويل، وتخفيض الرسملة، والاستثمار الخارجي في الملاذات الضريبية: (Usman et al., 2020)، في حين يرى (Mulatsih et al. (2019) أن هناك عدة أشكال يُمكن للممولين من خلالها تخفيض العبء الضريبي تتضمن:

- نقل الضرائب: وهو نقل أو تحويل العبء الضريبي من الخاضعين للضريبة إلى أطراف أخرى. وبالتالي عدم تحمّل الشخص أو الكيان الخاضع للضريبة العبء الضريبي.
 - الرسملة: وهي التخفيض في سعر الشيء الخاضع للضريبة بما يساوي مبلغ الضريبة الذي سيدفعه المشتري لاحقاً.
 - التحويل: وهو طريقة للتهرب الضريبي تقوم بها المنشأة من خلال تغطية العبء الضريبي المفروض عليها.
 - التجنب الضريبي: وهو محاولة تخفيض العبء الضريبي إلى الحد الأدنى باستخدام بدائل حقيقية يُمكن قبولها من قبل السلطات الضريبية.
 - التهرب الضريبي: وهو محاولة عدم سداد الضريبة المستحقة والذي يتم عن قصد من قبل الممول من خلال عدم الالتزام بالتشريعات الضريبية المعمول بها.
- كما أشار فودة (٢٠٢٠) إلى أن صور التخطيط الضريبي تتضمن:
- تأجيل الضرائب: حيث يُمكن للمنشأة تجنب الضرائب من خلال العمل على تأجيل سداد الضرائب لفتراتٍ ماليةٍ قادمة ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق زيادة معدلات إهلاك الأصول الثابتة؛ ومن ثم زيادة التكاليف واجبة الخصم لا سيما في الفترات المالية الأولى، كما يُمكن تأجيل سداد الضرائب من خلال تأجيل حصول المنشأة على الدخل لفترات مالية قادمة؛ ومن ثم يُمكن للمنشأة استغلال فرصٍ إضافيةٍ لاستثمار قيمة الضريبة المؤجلة، علاوةً على أن مبلغ الضريبة المؤجلة سيتم سداده بالقيمة الزمنية للنقود في وقت السداد، بما قد يسمح بالاستفادة من القيمة الزمنية للنقود لا سيما إذا ما كان العائد من استثمار الضريبة المؤجلة يفوق فوائد التأخير التي تتحملها المنشأة عند تأجيل سداد الضريبة المستحقة عليها.

➤ استغلال المرونة المحاسبية: حيث يُمكن للمنشأة تجنب الضرائب بهدف تحقيق وفورات ضريبية من خلال الاعتماد على بدائل القياس والتقييم المحاسبي التي تسمح بها المعايير المحاسبية ومنها: استخدام التمويل بالاقتراض بدلاً من التمويل الذاتي، واللجوء إلى التأجير أو التأجير التمويلي كبديل للشراء، واستخدام طرق التسعير المختلفة للبضاعة المنصرفة من المخازن بالشكل الذي يُمكن معه تجنب الضريبة؛ حيث تقوم المنشآت التي يُمنَّل بها المخزون عاملاً مؤثراً على الدخل باستخدام طريقة الوارد أخيراً يُصرف أولاً وذلك في أوقات التضخم.

➤ استغلال المزايا الضريبية: حيث يُمكن للمنشأة تجنب الضرائب بتوجيه الاستثمارات إلى الأنشطة أو مجالات الاستثمار التي تتمتع بحوافز ضريبية في ظل التشريع الضريبي، ويُمكن أن تتمثل تلك الحوافز في الإعفاء الضريبي لعائد تلك الأنشطة أو المجالات الاستثمارية، أو تخفيض معدل الضريبة لتقادي الاستغلال السيء لتلك الإعفاءات بهدف تجنب الضريبة، إضافةً إلى أن بعض المنشآت قد تقوم ببيع أسهمها بسوق الأوراق المالية بهدف تجنب خضوع أرباحها للضريبة.

➤ تغيير الشكل القانوني: حيث يُمكن للمنشأة تجنب الضرائب بتكوين كيانات قانونية مستقلة تابعة للشركة الأم باعتبارها الممول الأصلي، ومن ثم يتسنى نقل الأموال والقيام بالإجراءات التي يترتب عليها تأجيل الضريبة المستحقة من خلالها عن جميع شركات المجموعة (الأشخاص المرتبطة).

وقد تم استخدام العديد من المفاهيم بالتبادل من خلال الدراسات السابقة للتعبير عن مفهوم التخطيط الضريبي مثل إدارة الضريبة، والملاذات الضريبية، والتجنب الضريبي (Chen et al., 2010; Minnick & Neoga, 2010; Oboh & Dabor, 2019).

وقد عرف (Mulyadi & Anwar (2015) إدارة الضريبة (Tax Management) بأنها الممارسات التي يترتب عليها تخفيض العبء الضريبي، بما يُوفر العديد من الفوائد الاقتصادية للمنشأة من خلال تعظيم الأرباح؛ حيث يجب أن تسعى الإدارة إلى تخفيض العبء الضريبي كما هو متوقع من قبل المساهمين، وأشار (Zaqeeba & Iskandar (2020) إلى أنه مع ذلك، يتوقع المساهمون أيضاً إدارة الضرائب بالشكل الصحيح لتجنب الغرامات والعقوبات التي يُمكن أن تؤثر بشكلٍ سلبي على كلٍ من الأداء والأرباح بشكلٍ كبير.

وبالنسبة للملاذات الضريبية (Tax Havens) فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بتعريف الملاذ الضريبي بأنه يتمثل في الدولة التي لا تقوم بفرض ضرائب، أو تتميز بانخفاض معدلات الضرائب حال فرضها لها (شاهين، ٢٠١٧).

أما بالنسبة للتجنب الضريبي (Tax Avoidance) فلا يوجد له تعريف مقبول بشكل عام ولعل ذلك بسبب الرؤية الواسعة لمعناه من قبل الباحثين، ومع ذلك يرى Hanlon & Heitzman (2010) أن التجنب الضريبي يُعبر عن تخفيض الالتزامات الضريبية الصريحة للمنشأة، وهو يتألف من استراتيجيات التخطيط الضريبي القانونية من جهة والتهرب الضريبي غير القانوني من جهة أخرى. كما عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التجنب الضريبي بأنه ترتيب شؤون الممولين لخفض الضرائب المستحقة.

في حين أشار كلٌّ من Oboh & Dabor (2019) إلى أن التجنب الضريبي في شكله الواضح هو استغلال الثغرات الموجودة في التشريعات الضريبية لتخفيض مبلغ الضريبة. علاوةً على ذلك، يُشير التجنب الضريبي إلى أي إجراء من شأنه أن يُخفّض من الالتزامات الضريبية للمنشأة، والذي يعكسه معدل الضريبة الفعّال لتلك المنشأة (Usman et al., 2020) "Effective Tax Rate".

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثان أنه يُمكن القول إن التجنب الضريبي هو شكّل من أشكال عدم الامتثال الضريبي الذي يتم تحقيقه من خلال التخطيط الضريبي. بمعنى آخر، يُعد التخطيط الضريبي في الأساس وسيلةً لتحقيق التجنب الضريبي؛ ومن ثم فالتخطيط الضريبي يُعبر عن مدى قدرة الممول على ترتيب (أو تنظيم) أنشطته المالية بطريقة تجعله يتحمل حداً أدنى من الإنفاق الضريبي، وعندما يتم الاعتماد على تصميم التخطيط الضريبي بشكلٍ جيد فهذا يعني التخطيط الضريبي الفعّال.

٢ - أنواع التخطيط الضريبي:

ويتضمن التخطيط الضريبي عدة أنواع بحسب عدة تقسيمات وذلك وفقاً لوجهات نظر مختلفة وسيركز الباحثان على أنواع التخطيط الضريبي من حيث مدى تأثيره على الوعاء الضريبي لارتباطها بموضوع الدراسة؛ ويعتمد هذا التقسيم على معيار الهدف الصريح الذي يسعى الممول لتحقيقه من وراء قيامه بممارسات التخطيط الضريبي؛ وهل يقتصر هذا الهدف على تخفيض العبء الضريبي فقط؟ وكذلك هل تؤدي تلك الممارسات إلى تحقيق استفادة الممول من المزايا الضريبية

التي منحها له المُشرِّع الضريبي بشكلٍ يؤثر سلبياً على الوعاء الضريبي بما يؤدي إلى تأكله؟، وتشمل أنواع التخطيط الضريبي وفقاً لهذا التقسيم نوعين هما:

➤ **التخطيط الضريبي الفَعَال (Effective Tax Planning):** ويُقصد به قيام المنشآت

بالتخطيط لكلٍ من الضرائب واستراتيجيات الأعمال عند اتخاذ القرارات بهدف تعظيم صافي أرباحها بعد الضرائب، ويقوم هذا النوع من التخطيط الضريبي على مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار كما يلي (خورشيد، ٢٠٢١):

- ١- المواقف والمراكز الضريبية لجميع أطراف التعاقد وأصحاب المصالح.
 - ٢- جميع التكاليف سواء الضريبية أو غير الضريبية مثل تكاليف الوكالة، تكاليف العمليات أو الصفقات، تكاليف إعداد التقارير المالية.
 - ٣- الاطلاع على الحقائق وتفهّم اللوائح، والتعليمات الضريبية، والاستفسارات.
 - ٤- المعرفة التامة من قِبَل متخذي القرار ببدائل الوفورات الضريبية.
- وتأسيساً على ما سبق، يُمكن القول إن المتطلب الرئيسي للتخطيط الضريبي الفَعَال يتمثل في ضرورة توافر الوعي الضريبي *Tax Awareness* لدى القائمين على عملية صنع القرار.

➤ **التخطيط الضريبي التعسفي أو الضار (Aggressive Tax Planning):** والذي عرّفه

البرلمان الأوروبي بأنه يتمثل في الاستفادة من المزايا الشكلية للنظام الضريبي، أو الاستفادة من وجود تعارض بين نظامين ضريبيين أو أكثر في تخفيض الالتزامات الضريبية، ومن الملاحظ أن هذا التعريف تغلب عليه الصبغة الدولية لممارسات التخطيط الضريبي حيث يُستخدم عادةً في إطار ممارسات تحويل الأرباح من دولة لأخرى ذات معدلاتٍ ضريبيةٍ أقل (شاهين، ٢٠١٧).

كما أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أن التخطيط الضريبي التعسفي، يتمثل في الممارسات التي يترتب عليها نتائج غير متوقعة بالنسبة للسلطات الضريبية بما فيها المُشرِّع الضريبي ذاته.

ويتسم التخطيط الضريبي التعسفي بمجموعة من الخصائص تتضمن (خورشيد، ٢٠٢١):

- ١- تجنب سداد الضريبة أو تخفيضها كهدفٍ أساسي لتلك الأنشطة.
- ٢- عدم الامتثال لمضمون التشريع الضريبي؛ حيث يكون الالتزام -إن وجد- مجرد التزام شكلي.

٣- الاعتماد بشكل كبير على الأدوات المالية والقانونية كإقامة مراكز مالية في الدول أو المناطق التي تُعد كملاذ ضريبي، أو اللجوء إلى التلاعب بالاتفاقيات الضريبية وأسعار التحويل.

٤- ضرورة أن تعي السلطات الضريبية مدى التأثير السلبي للتخطيط الضريبي التعسفي أو الضار؛ ومن ثم العمل على منعه بشتى الطرق المتاحة.

ولعل الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية وضع حد فاصل بين الممارسات المقبولة أو غير الضارة والممارسات غير المقبولة أو الضارة، وفي هذا السياق قدم (Sugeng et al. (2020) معياراً للتمييز بين هذين النوعين من ممارسات التخطيط الضريبي (MLTN: More -Likely- Than Not)؛ حيث أشار إلى أن المعاملات التي تخضع للفحص الضريبي باحتمال أكبر من ٥٠% تُعتبر من قبيل الممارسات المقبولة أو غير الضارة، في حين يتم اعتبار المعاملات التي تخضع للفحص باحتمال أقل من أو يساوي ٥٠% من قبيل الممارسات الضارة. ويستند هذا المعيار إلى مدى صحة المعاملات الضريبية من خلال مدى احتمالية خضوع تلك المعاملات للفحص الضريبي أو المراجعة الضريبية.

وتأسيساً على ما سبق، يُمكن القول إن الهدف الرئيسي لممارسات التخطيط الضريبي التعسفي أو الضار هو تخفيض العبء الضريبي بشكل صريح من خلال استخدام الفجوات التنظيمية. لذلك، يتمثل التخطيط الضريبي التعسفي في جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنشأة بهدف تخفيض أعبائها الضريبية بشكلٍ عملي من خلال استغلال المناطق الرامدية أو الغامضة في التشريعات الضريبية المطبقة.

٣- التخطيط الضريبي في التشريع الضريبي المصري:

وفي مصر فقد حرص المشرع على وضع المادة (٩٢) مُكرر بموجب القانون رقم (٥٣) لسنة ٢٠١٤ والتي نصها "عند تحديد الربط الضريبي لا يُعتمد بالأثر الضريبي لأية معاملة يكون الغرض الرئيسي من إتمامها أو أحد الأغراض الرئيسية تجنب الضريبة بالتخلص منها أو تأجيلها، يستوي في ذلك أن تتم المعاملة على شكل صفقة أو اتفاق أو وعدٍ أو غير ذلك، أو أن تتم على مرحلة واحدة أو على عدة مراحل، وتكون العبرة لدى ربط الضريبة بالجورهر الاقتصادي الحقيقي للمعاملة. ويكون الغرض الرئيسي للمعاملة أو أحد هذه الأغراض تجنب الضريبة، بصفة خاصة في الحالات الآتية:

(أ) إذا كان الربح المتوقع لها قبل خصم الضريبة ضئيل بالمقارنة مع قيمة المزايا الضريبية المتوقعة للمعاملة.

(ب) أدت المعاملة إلى إعفاءات ضريبية ملحوظة لا تعكس المخاطر التي يتعرض لها الممول أو تدفقاته النقدية نتيجة للمعاملة.

(ج) إذا تضمنت المعاملة بعض العناصر التي لها تأثير متناقض أو يؤدي إلى إلغاء بعضها بعض.

وفي جميع الأحوال يقع على المصلحة عبء إثبات أن الغرض الرئيسي أو أحد الأغراض الرئيسية هو تجنب الضريبة، وللممول أن يقدم الدليل على أنه لا توجد أسباب ضريبية وراء اختياره أو إتمامه للمعاملة. وتُشكّل لجنة بقرار من الوزير برئاسة رئيس المصلحة أو من يُنيبه للنظر في حالات التجنب الضريبي، ولا يجوز إخطار الممول بتوافر إحدى حالات تجنب الضريبة في شأنه إلا بعد موافقة اللجنة".

ومن ثم فالمادة التي تم استحداثها ضمن تعديلات القانون، تنص على ألا يُعتد بالآثار الضريبية لأي اتفاق أو صفقة أو عملية يكون الهدف منها التخطيط الضريبي للتخلص من الضريبة أو تخفيضها أو تأجيلها أو الإعفاء منها عن طريق الاستفادة من الخيارات القانونية المتاحة، سواء كان ذلك بشكلٍ صريح أو ضمني، ويكون للمصلحة في حال توافر أي حالة من الحالات السابقة اتخاذ عدد من الإجراءات أو بعضها، إما بإعادة تحديد أرباح الاتفاق أو الصفقة أو العملية على أساس سعر السوق، أو إعادة تكييف الاتفاق أو الصفقة إلى الطبيعة الأساسية لها بما يتفق مع أحكام القانون، أو تعديل قيمة الضريبة المستحقة على الممول أو أي شخص آخر يكون ذا علاقةٍ بهذا الاتفاق أو الصفقة أو المعاملة.

كما نصت المادة على أن يشمل التخطيط الضريبي اتباع الممول الخيار القانوني غير الملائم أو غير الضروري للقيام بالاتفاق أو الصفقة أو العملية مقارنةً بالخيار الملائم، مما يؤدي إلى الحصول على مزايا ضريبية لا يقصدها القانون، سواء للممول أو لطرف ثالث، وللممول أن يُقدم الدليل على أنه لا توجد أسباب ضريبية للخيار القانوني خلال ثمانية عشر يوماً.

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثان أنه بوضع هذه المادة إلى المواد الخاصة بفرض ضرائب على عمليات تغيير الشكل القانوني للشركات والتي تمنع بشكلٍ قانوني محاولات التجنب الضريبي؛ حيث تمت إضافتها لمعالجة غرضٍ معين وهو القضاء على محاولات الشركات الكبرى

للتخطيط الضريبي، يُصبح فعل التخطيط الضريبي مجزماً وليس فعلاً تحاسيبياً عادياً. كما أنه على الرغم من أن عبء إثبات أن الغرض الرئيسي أو أحد الأغراض الرئيسية هو تجنب الضريبة يقع على المصلحة مع إعطاء الحق للممول في إثبات العكس، إلا أن هذه المرحلة تُمثل إحدى مراحل النزاع والتفاضي وهو شيء طارد للاستثمار، فما الذي يُجبر المستثمرين على العمل في ظل نظام ضريبي يُحيلهم إلى درجة من درجات التفاضي لإثبات العكس أو خلافه، كما أن هذه المادة تجعل المستثمر جاهلاً بتكلفة استثماراته بشكلٍ محدد، حيث إنه مع وجودها يُصبح حسم التكلفة الضريبية مؤجلاً إلى ما بعد قبول الإدارة الضريبية للربط الضريبي على صفقاته.

٤- التخطيط الضريبي في علاقته بالأداء المالي للمنشأة:

يُعد التخطيط الضريبي بمثابة الوسيلة التي تعتمد عليها المنشأة لتخفيض التزاماتها الضريبية، ويُمثل الهدف من التخطيط الضريبي تحدياً؛ حيث يُمكن تخفيض العبء الضريبي إلى أكبر مستوى ممكن واستخدام هذا الوفرة الضريبي في تحسين الأداء؛ ومن ثم يجب أن تكون ممارسات التخطيط الضريبي بمعزل عن الأغراض الخاصة بإدارة المنشأة، ويُنظر إلى التخطيط الضريبي هنا باعتباره هو التجنب الضريبي لأن كليهما يحاول اقتصادياً زيادة الدخل بعد الضريبة (Lanis et al., 2019; Zaqeeba & Iskandar, 2020).

وتفترض نظرية التخطيط الضريبي أن المنشآت التي تتمتع بالكفاءة المناسبة تكون قادرة على استخدام الوسائل القانونية لتحويل الأموال من السلطات الضريبية إلى محفظة المنشأة بالاعتماد على ممارسات التخطيط الضريبي الفعال (Adejumo & Sanyaolu, 2020). ووفقاً لهذه النظرية، يجب على المنشأة القيام بأنشطة التخطيط الضريبي فقط عندما يكون هناك اتجاه لتخفيض الدخل الخاضع للضريبة إلى أدنى حد ممكن بطريقة لا تؤثر سلباً على الدخل المحاسبي؛ حيث يتم تقييم المنشأة من قِبل السلطات الضريبية المختصة على أساس الضريبة على الدخل وليس على أساس الدخل المحاسبي. لذلك يجب على المنشأة تكثيف جهودها في أنشطة التخطيط الضريبي التي تُقلص الدخل الخاضع للضريبة بدلاً من الريح المحاسبي (Fagbemi et al., 2019).

كما يُنظر إلى أنشطة التخطيط الضريبي من وجهة النظر التقليدية على أنها ممارسات لتحقيق وفر ضريبي أو استراتيجيات تخطيط تنقل الموارد من الدولة إلى المساهمين. ويرى Oboh & Dabor (2019) أن إحدى ميزات التخطيط الضريبي هي ميزة استبدال الديون بمصادر داخلية

للتمويل؛ نتيجةً لذلك يُمكن أن تترجم الوفورات الضريبية المُحقَّقة من خلال ممارسات التخطيط الضريبي إلى أداء مالي للمنشأة من خلال استخدام تلك الوفورات في تمويل المشاريع المُربحة. كما أشار (Chen et al., 2016) إلى أن التخطيط الضريبي إذا ما تم بشكل فعّال من شأنه أن ينقل الموارد المالية من الدولة إلى المساهمين، وبالتالي، فالتخطيط الضريبي من شأنه التخفيض النسبي في الضرائب مستحقة الدفع، بالإضافة إلى تدفقات نقدية أعلى بعد خصم الضرائب، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي للمنشأة.

غير أن تناول التخطيط الضريبي باعتباره تحويل للموارد من الدولة إلى المساهمين يُعتبر تناولاً يشوبه القصور؛ فعلى الرغم من أن ممارسات التخطيط الضريبي يُمكن أن تؤدي إلى خلق قيمة لحملة الأسهم، إلا أنها على الجانب الآخر يُمكن أن تؤثر سلباً على المنشأة وذلك في حالة زيادة تكاليف الوكالة عن الوفورات الضريبية المُحقَّقة الأمر الذي يترتب عليه انخفاض قيمة حملة الأسهم، وكذلك إذا ما ترتب على التخطيط الضريبي زيادة في الالتزامات الضريبية على المنشأة مستقبلاً، إضافةً إلى ما إذا كان الدافع وراء القيام بتلك الممارسات تحقيق منافع خاصة من قِبَل إدارة المنشأة (Santana & Rezende, 2016; Khaoula & Moez, 2019).

كما أشار (Beladi et al., 2018) إلى وجود وجهتي نظر حول ممارسات التخطيط الضريبي؛ حيث تؤيد وجهة النظر الأولى ممارسات التخطيط الضريبي باعتبارها وسيلةً قويةً يُمكن من خلالها تحسين الأداء المالي للمنشأة من خلال تخفيضها للالتزامات الضريبية بما يؤدي إلى تحقيق وفورات ضريبية قد تعتمد عليها المنشأة في تمويل عملياتها الرأسمالية بما ينعكس بشكل إيجابي على كلٍ من الإيرادات والأرباح، كما أن الوفورات الضريبية الناتجة عن التخطيط الضريبي يُمكن أن تستخدمها المنشأة في زيادة توزيعات الأرباح على المساهمين؛ الأمر الذي يعكس التحسُّن في الأداء المالي للمنشأة بشكلٍ عام. في حين تُعارض وجهة النظر الثانية ممارسات التخطيط الضريبي باعتباره يتجاهل تكاليف الوكالة، والتكاليف المتعلقة بممارسات التخطيط الضريبي، إضافةً إلى العقوبات التي قد تتعرض لها المنشأة من قِبَل السلطات الضريبية نتيجةً لقيامها بتلك الممارسات، الأمر الذي قد ينعكس بشكلٍ سلبي على الأداء المالي للمنشأة.

وفي هذا السياق، تفترض نظرية الوكالة وجود صراع بين المساهمين والمديرين بسبب الفصل بين الملكية والإدارة وعدم قدرة المساهمين على مراقبة الإجراءات الإدارية مما قد يؤدي إلى عدم قيام الإدارة بحماية مصالح المساهمين بالشكل الملائم؛ وذلك بسبب عدم تماثل المعلومات؛ وهو الأمر

الذي قد يدفع إلى استخدام أنشطة التخطيط الضريبي كأداة لتسهيل سلوك الإدارة الانتهازي، والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة التكاليف التي يتحملها المساهمون (حشاد، ٢٠٢١).

وفيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة بشأن طبيعة العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة فقد جاءت متباينة؛ حيث يؤيد البعض أن التخطيط الضريبي من خلال معدل الضريبة الفعال يُحسّن الأداء المالي للمنشآت من حيث الربحية باعتبار أن وفورات الضرائب تُخفض من مبلغ الضريبة المراد خصمه من صافي الربح (Sathaya & Thatphong, 2019). ويُمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين أنشطة التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة بأن صافي منافع التخطيط الضريبي الناشئة كنتيجة مباشرة له تكون أعلى من التكلفة التي يُمكن أن تتحملها المنشأة للقيام بأنشطة التخطيط الضريبي (Adejumo & Sanyaolu, 2020).

في حين يرى البعض أن التخطيط الضريبي يُمكن أن يكون له تأثير سلبي على الأداء المالي للمنشآت (Ogundajo & Onakoya, 2016; Fagbemi et al., 2019; Olarewaju & Olayiwola, 2019). وهو ما يُمكن تفسيره بأن معدل الضريبة الفعال أعلى من معدل الضريبة العادي بسبب عدم قدرة تلك المنشآت على تخطيط التزاماتها الضريبية بفعالية.

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثان أن ممارسات التخطيط الضريبي قد تأتي مع أو بدون تكلفة على المساهمين؛ ففي حين أن التخطيط الضريبي أو التجنب الضريبي قد يعبران عن عملية نقل الموارد من الحكومة إلى المساهمين بواسطة المديرين، إلا أنه قد يُمثل خطراً على المنشأة إذا ما قام المديرين باستخدامه كغطاء لتحقيق منافع خاصة بهم.

كما يُعتبر التجنب الضريبي القائم على استراتيجيات التخطيط الضريبي التي لا تنتهك قوانين الضرائب من قبيل القدرة الإدارية؛ حيث يُمكن استخدام النقدية المُحتفظ بها من خلال هذه الممارسات في خلق قيمة؛ ومن ثم تعزيز الأداء المستقبلي للمنشأة. وكلما كان المديرين أكثر كفاءة، زادت مهاراتهم في خفض الضرائب، وتطبيق مدخل التكلفة والعائد فيما يتعلق بالقضايا الضريبية.

وسواء كان التخطيط الضريبي ناتجاً عن فجوات ضريبية أو ممارسات معينة فلا يُعد ذلك جوهر المشكلة؛ حيث إن المشكلة الأساسية هي ما إذا كان مديرو المنشآت أو أعضاء مجالس إدارتها يقومون بالحفاظ على حقوق المساهمين من خلال هذا التخطيط أم لا؟

٥- الإطار المفاهيمي للقدرة الإدارية (المفهوم/ الأهمية/ الأنواع/ النظريات المُفسّرة):

حظيت القدرة الإدارية كواحدة من أهم الخصائص الإدارية باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة؛ نظراً لتأثيرها على القرارات الاستراتيجية للمنشأة، كما أنها تُعد عاملاً أساسياً من عوامل نجاح المنشأة واستدامة أدائها في البيئة المعاصرة (Salehi et al., 2018)، إضافةً إلى أن المنشآت التي يتمتع مديروها بقدرات إدارية مرتفعة تستطيع جذب المزيد من الاستثمارات وتوفير مصادر تمويل للاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة، بما يحقق الإيرادات المستهدفة ويخلق قيمةً اقتصاديةً طويلة الأجل (Ma et al., 2019)، كما تُساهم في اتخاذ القرارات الملائمة والتي تتبع من فهم البيئة التي تعمل بها المنشأة والتغيرات التي قد تطرأ على الأسواق، علاوةً على فهم وتطبيق المعايير المحاسبية بما يعكس على جودة المحتوى المعلوماتي لها (Hessian, 2018) ومن ثم تُعد القدرة الإدارية أحد الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنشأة والتي تساعد في تحسين أدائها المالي بما يُعظّم قيمتها السوقية (النجار، ٢٠٢١).

١/٥ مفهوم القدرة الإدارية:

تُعد القدرة الإدارية أحد المتغيرات الهامة التي تمت دراستها على نطاق واسع في السنوات الأخيرة، كمورد قيّم له تأثير إيجابي على قيمة المنشأة؛ حيث تُعتبر القدرة الإدارية في ظل نظرية الاعتماد على الموارد مورداً هاماً لتعزيز الميزة التنافسية للمنشأة، إضافةً إلى أن المديرين الذين يتمتعون بقدرة إدارية مرتفعة تتوافر لديهم المعرفة والخبرة التي تُمكنهم من تحقيق كفاءة الاستثمار (García- Sánchez & García- Meca, 2018)؛ ومن ثم تحقيق معدلات نمو أعلى من نُظرائهم (Eissa & Hashad, 2021).

وتشير القدرة الإدارية إلى مجموعة السمات والخصائص التي يتمتع بها مديرو المنشأة سواء على المستوى التعليمي، أو المعرفة والخبرة المهنية ومهارات التواصل مع الآخرين، وأسلوب إدارة وتحمل المخاطر، وغيرها. وتزيد هذه السمات من وعي المديرين ومعرفتهم بطبيعة نشاط المنشأة والبيئة التي تعمل بها، الأمر الذي من شأنه قيام المديرين باتخاذ القرارات بشكل أفضل، والتنبؤ بمستقبل المنشأة ونشاطها الاقتصادي، واستغلال مواردها مما يترتب عليه تحقيق أكبر قدر من الإيرادات؛ ومن ثم خلق قيمة وميزة تنافسية مستدامة للمنشأة (عبد الحميد، ٢٠٢١). وعليه تُعد القدرة الإدارية بمثابة رأس مال بشري قيّم وبارز لكلٍ من المنشأة وأصحاب المصالح (Yuan et al., 2019; Anggraini & Sholihin, 2021).

ويختلف مفهوم القدرة الإدارية باختلاف وجهات النظر التي تتناولها؛ فمن منظور المهارات الواجب توافرها في المديرين، فقد عرّف (Masuda (2010) القدرة الإدارية بأنها القدرة التنظيمية المتمثلة في القدرة على توظيف العمالة الماهرة، والقدرة على تحفيز العاملين. كما عرّفها Sahin (2011) بأنها المعارف والمهارات والكفاءات والخبرات، بالإضافة إلى مجموعة من السمات والخصائص الضمنية والشخصية الأخرى. في حين عرّفها Baik et al. (2011) بأنها مجموعة من مهارات حل المشكلات، والتعامل مع المواقف المعقدة؛ بمعنى آخر تُعد القدرة الإدارية بمثابة مجموعة شاملة من المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية الفعالة.

أما من منظور كفاءة استخدام الموارد، فقد قدم (Demerjian et al. (2012) تعريفاً للقدرة الإدارية باعتبارها قدرة المدير التنفيذي والإدارة العليا على تحويل موارد المنشأة بكفاءة بما في ذلك رأس المال والعمالة والأصول إلى إيرادات أو أرباح أو قيمة للمنشأة مقارنةً بنظيراتها في الصناعة. ويُقصد بالكفاءة تحقيق أعلى إيرادات من الموارد أو تقليل الموارد المستخدمة لتحقيق الإيرادات المستهدفة (Gul et al., 2018). ويتجلى الاستخدام الفعال لموارد المنشأة في قرارات الاستثمار في رأس المال والعمالة، والأنشطة المؤلدة للإيرادات، أو خفض التكاليف (Choi et al., 2015).

ونتيجةً للاختلاف حول ما إذا كانت القدرة الإدارية مهارةً قابلةً للتعلم أو موهبةً فطريةً، أشار (Bonsall et al. (2017) إلى أن القدرة الإدارية هي مزيج من القدرة الفطرية (الموهبة) والتعلم بالخبرة (المهارة). ومن منظور مهارات الاستثمار لدى المديرين، فقد عرّف Koijen (2014) القدرة الإدارية بأنها مهارة انتقاء الأسهم، ومهارة اختيار توقيت دخول الأسواق، ومهارة اختيار الأسلوب المناسب للموقف ومهارة التمييز.

أما من منظور قدرة المديرين على فهم وضع المنشأة وأدائها المستقبلي، فقد عرّف (Arora et al. (2017) القدرة الإدارية بأنها مدى فهم المديرين للوضع الاقتصادي للمنشأة، وظروف الصناعة التي تنتمي لها، وقدرتهم في ضوء ذلك على التقييم الدقيق للفرص المستقبلية والأداء. كما عرّفها Lee et al. (2018) بأنها قدرة المديرين على قراءة الاتجاهات المستقبلية بشكل أفضل، والتنبؤ بالطلب بشكل أكثر دقة، والاستثمار في المشاريع ذات القيمة الأكبر، وتحقيق أداء مالي أفضل. في حين عرّفها Anggraini & Sholihin (2021) بأنها القدرة على تقييم وتوقع التغيرات في الآفاق الاقتصادية.

ومن منظور قدرة المديرين على إدارة الأعمال بكفاءة، فقد عرّفها Ratnawati et al. (2021) بأنها القدرات والمهارات التي يمتلكها المديرون والتي تشمل القدرة على وضع خطة للعمل، وتنظيم العاملين، والتنفيذ، والإشراف. بمعنى آخر تتمثل القدرة الإدارية في المعارف والمهارات والخبرات غير الملموسة التي يمكن للمديرين استخدامها في تحقيق أهداف المنشأة. وعرّفها عبد الحميد (٢٠٢١) على أنها مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتسم بها المديرون والتي تُمكنهم من اتخاذ مختلف القرارات بكفاءة وفعالية.

وتأسيساً على ما سبق يُمكن تعريف القدرة الإدارية بأنها مجموعة من السمات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المديرون والتي تُمكنهم من تقييم وتوقع التغيرات الاقتصادية من خلال الفهم الجيد لوضع المنشأة والصناعة التي تنتمي لها، ومن ثم تحسين القرارات الاستراتيجية في ضوء تقييم الفرص المتاحة واستغلال الموارد بكفاءة بما ينعكس على النتائج المالية للمنشأة وتُميزها عن نظيراتها.

٢/٥ أهمية القدرة الإدارية:

تؤثر القدرة الإدارية على العديد من القرارات والسياسات الإدارية، والتي يُمكن توفُّع نتائجها في ضوء ما يتوافر للمديرين من سمات أو مهارات شخصية (Anggraini & Sholihin, 2021). فلا يقتصر تأثير المديرين ذوي القدرات الأفضل على إجراء تعديلات داخل المنشأة فيما يتعلق بالبيئة المتغيرة فحسب، بل يمتد إلى اتخاذ خطوات مُبتكرة لتعزيز مواردهم من أجل البقاء في الأجل الطويل. ويُمكن القول إن القدرة الإدارية تُعد من بين الموارد البشرية الرئيسية التي تؤثر على قيمة المنشأة؛ حيث يترتب على ندرة الموارد مثل؛ الموارد المالية والموارد التقنية والبنية التحتية والقوى العاملة المتعلمة، في الأسواق الناشئة زيادة أهمية الموارد البشرية الماهرة؛ بحيث تتمكن المنشأة من تحسين إنتاجيتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الماهرة لتحقيق مزايا تنافسية ونجاح مستدام في الأسواق لا سيما في الأسواق الناشئة (Tran & Vo, 2020; Inam Bhutta et al., 2021).

وقد أكد Demerjian et al. (2013) على ارتفاع جودة الأرباح في المنشآت التي يتمتع مديرها بقدرة إدارية مرتفعة، كما يترتب على توافر القدرة الإدارية انخفاض عمليات إعادة إصدار القوائم المالية، إضافةً إلى انخفاض الأخطاء بمخصصات الديون المعدومة. كما توصل Lee (2015) إلى أن توافر القدرة الإدارية يُحسن من جودة التقارير المالية وذلك من خلال توفير الرقابة

الداخلية الفعالة. كما أوضح (Huang & Sun (2017) أن القدرة الإدارية للمديرين تساعد المنشأة على تخفيض التأثير السلبي لممارسات إدارة الأرباح على الأداء. وأكد (Siao & Chou (2013) على دور القدرة الإدارية في تحسين الأداء التشغيلي للمنشأة من خلال الاحتفاظ بالاحتياطات النقدية واستخدامها بكفاءة، لا سيما عندما يكون لدى المنشأة المزيد من فرص النمو والاستثمارات المتعددة.

وفي سياق دور القدرة الإدارية في الحد من الآثار السلبية للأزمات الاقتصادية، أكد (Andreou et al. (2013) على أن المديرين الأكثر قدرةً يتفوقون في الأداء خلال فترة الأزمات الاقتصادية؛ وذلك بسبب قدرتهم على استخدام الموارد بكفاءة، إضافةً إلى أن القدرة الإدارية تساعد المنشأة في تأمين المزيد من الموارد في فترات الأزمات، وذلك عن طريق توليد المزيد من التدفقات النقدية من العمليات أو عن طريق إصدار المزيد من الديون؛ ومن ثم يُمكن استخدام تلك الموارد لتمويل النقص في الاستثمار، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنشأة.

ويشير (Demerjian et al. (2012) إلى أن المديرين ذوي القدرة لديهم معرفة أكبر بالعمليات التجارية والطلب على المنتج، إضافةً إلى قدرتهم على تقييم اتجاهات الصناعة والتقدم التكنولوجي بشكلٍ أفضل. علاوةً على ذلك، يعمل المديرون ذوو القدرة على تحسين جودة الأرباح من خلال توفير نظم رقابة داخلية فعّالة لمتابعة التقارير المالية (Huang & Sun, 2017). ويترتب على ذلك إصدار معلومات ذات جودة مرتفعة بما يُساهم في زيادة دقة التنبؤ (Wang et al., 2017). كما تشير دراسات كل من (Yung & Chen, 2018; Gan, 2019; Mishra, 2021)، إلى قيام المديرين الذين تتوافر لديهم القدرة بالاستثمار بشكل أكثر كفاءة. كما ترتبط القدرة الإدارية إيجابياً بارتفاع قيمة المنشأة من منظور الأطراف الخارجية؛ وذلك من خلال تحسين جودة الإفصاح وتخفيض عدم تماثل المعلومات، إضافةً إلى توفير التقارير المالية في التوقيت المناسب، والحد من ممارسات التلاعب بالأرباح، وما لها من تأثيراتٍ سلبية على أداء المنشأة وقيمتها (على، ٢٠٢١).

وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثان أن توافر القدرة الإدارية للمديرين من شأنه تحقيق العديد من المنافع وذلك من خلال توفير نظم الرقابة الداخلية الفعّالة لمتابعة التقارير المالية، بما يساعد في انخفاض احتمالية إعادة إصدار القوائم المالية، وانخفاض أخطاء المخصصات، والحد من التأثير السلبي لممارسات إدارة الأرباح على الأداء، وتحسين الأداء التشغيلي للمنشأة، والقدرة

على توفير الموارد اللازمة خلال أوقات الأزمات الاقتصادية، وتقييم الفرص المتاحة والحد من التأثيرات السلبية للمخاطر، علاوةً على مساهمتها في زيادة دقة التنبؤات والتحليلات المتعلقة بالتغيرات البيئية والسوقية بما يحافظ على فرص المنشأة في تحقيق النمو المُستدام؛ الأمر الذي يُتوقع معه التأثير الإيجابي على الأداء المالي الحالي والمستقبلي للمنشأة.

٣/٥ أنواع القدرة الإدارية:

يقوم المديرون باستخدام الموارد النادرة للمنشأة في بيئة مليئة بالتحديات نتيجة لمعارفهم المهنية والأكاديمية بشكلٍ ملائم. علاوةً على ذلك، يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق النمو المُستدام. وتُعد السمات الشخصية للمدير وكفاءته هي المحدد الرئيسي لقدرته على الاستخدام الأمثل للموارد. كما تساعد السمات الشخصية مثل الذكاء العاطفي للفرد على فهم العواطف الخاصة ومشاعر الآخرين والتعامل معها، والاستفادة الفعالة من تلك الأمور في حل المشكلات الأمر الذي يُمكنها من التفوق على نظيراتها (Kim, 2020).

وقد اختلفت أنواع القدرة الإدارية باختلاف وجهات النظر فيما بين الباحثين، فمن منظور قابلية المهارات والقدرات الإدارية للملاحظة، فقد أشار (Inam Bhutta et al. (2021 إلى نوعين رئيسيين: النوع الأول؛ يتمثل في المهارات والخبرات التي يُمكن ملاحظتها (مثل التعلُّم والخبرة)، في حين يتمثل النوع الثاني؛ في المهارات والمعارف غير القابلة للملاحظة (مثل الذكاء العاطفي والمعرفي). أما من منظور تنوع المهارات والخبرات، فقد صنّفها كلٌّ من (Anggraini & Novita (2021, Sholihin (2021 إلى مهارات عامة، ومهارات ترتبط بالصناعة، وأخرى تخص المنشأة، وتتمثل القدرات العامة في المعرفة والخبرة التي تولد قيمة للمنشأة، أما المهارات المرتبطة بالصناعة فتتمثل في مهارات التعامل مع المنافسين داخل الصناعة، في حين تتمثل المهارات المرتبطة بالمنشأة في فهم بيئة العمل والسعي نحو تحقيق أهداف محددة.

أما من منظور مصدر القدرة الإدارية، فتقسم إلى مهارات ناتجة عن الخبرة بالمجال، وأخرى ناتجة عن الخبرة بالموارد، وتشير خبرة المجال إلى فهم المديرين للصناعة والاستراتيجيات والمنتجات والأسواق وبيئة العمل والمهام والإجراءات الروتينية. في حين تشير خبرة الموارد إلى المعرفة بعمليات إدارة الموارد. (Cheng et al., 2020; Cui & Leung, 2020; Anggraini & Sholihin, 2021; Novita, 2021).

في حين تُقسّم من منظور المهارات التي تؤدي إلى توافرها، إلى مهارات بشرية (Human skills)؛ والتي يُقصد بها الجودة التي يمتلكها المديرون للعمل بفعالية مع الآخرين، إضافةً إلى قدرتهم على تحفيز الأفراد والمجموعات. ومهارات تقنية (Technical skills) وتمثل في المعرفة التقنية بالوظائف المختلفة، القدرة على التعامل مع أدوات التكنولوجيا مثل نظم المعلومات المحاسبية بشكلٍ عام ونظم الرقابة الداخلية بشكل خاص، وأخيراً مهارات مفاهيمية (Conceptual skills) ويقصد بها القدرة على رؤية المنشأة كوحدة واحدة، وإدراك العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنشأة، إضافةً إلى القدرة على فهم المفاهيم وتطوير الأفكار وتحقيق الاستراتيجيات (Eissa & Hashad, 2021).

٤/٥ النظريات المُفسّرة للقدرة الإدارية:

تشير نظرية الاعتماد على الموارد (Resource-Based Theory) إلى أن المنشآت يُمكنها استخدام وإدارة جميع مواردها لتحقيق أداء أفضل وخلق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك واستخدام ورقابة الأصول الاستراتيجية الهامة، سواء الملموسة أو غير الملموسة، والتي تشمل جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وخصائص المنشأة والمعلومات والمعرفة التي تُمكن المنشأة من وضع وتنفيذ استراتيجياتها بأعلى قدر من الكفاءة؛ حيث يُمكن أن تتمتع المنشأة بميزة تنافسية مستدامة إذا ما قامت بتنفيذ استراتيجية لخلق القيمة تُميزها عن المنافسين الحاليين أو المحتملين (Novita, 2021). وعليه تُعد القدرة الإدارية للمديرين كأحد الأصول غير الملموسة، وما يترتب عليها من مهارات الاتصال ذات أهمية في بناء ثقة المشاركين في السوق من خلال تصوير الجوانب الإيجابية الناتجة عن استقرار الأرباح في المستقبل وذلك عند أدنى مستوى من المخاطر التي يُمكن التحكم فيها. وبالتالي تساعد في تحسين أداء المنشأة (Dewiruna et al., 2020; Inam Bhutta et al., 2021).

كما تؤكد نظرية الصفوف الإدارية العليا (Upper-Echelon Perspective) على أن الخصائص والسمات الفردية للمديرين يُمكن أن تؤثر على قرارات المنشأة؛ الاستثمارية والمالية، إضافةً إلى الممارسات التنظيمية وأداء المنشأة (Demerjian et al. 2020; Wang et al., 2021). وهو ما يتوافق مع فرضية الكفاءة (Efficiency Hypothesis)، حيث يتمتع المديرون ذوو القدرات الإدارية المرتفعة بمعارفٍ وخبراتٍ وأداءٍ متميزٍ بشكلٍ يفوق المديرين الآخرين، الأمر الذي من شأنه تحقيق كفاءة الاستثمار، وزيادة معدلات النمو، ودقة تنبؤات الأرباح؛ ومن ثم يكون المستثمرون في الأسواق المالية أكثر استجابةً لهذه التوقعات، والتي تعمل بدورها على تحسين عوائد السوق (Luo & Zhou, 2017; Abernathy et al., 2018; García- Sánchez & García- Meca, 2018).

في حين تشير نظرية الوكالة (Agency Theory) إلى أن توافر القدرة الإدارية يدعم السلوك الانتهازي؛ حيث أشار (Baik et al., 2012) إلى انخفاض جودة الأرباح مع ارتفاع القدرة الإدارية للمديرين باعتبارهم يميلون للمخاطرة، إضافةً إلى عدم فعالية الاستثمارات نتيجة لسلوكيات الاستثمار المفرط (Overinvestment Behaviors) (Yung & Andreou et al., 2016; Chen, 2018). وعليه، تعاني المنشآت التي يتميز مديروها بقدرة إدارية مرتفعة من ارتفاع تكاليف الوكالة والتي تزيد في النهاية من مخاطر انهيار الأسهم وتكلفة رأس المال (Mishra, 2014; Habib & Hasan, 2017).

وهو ما يتوافق مع فرضية الترحيح الإداري (Rent Extraction Hypothesis) والتي تشير إلى سعي المديرين نحو تحقيق منافعهم الشخصية وذلك من خلال التلاعب بتوقعات الأطراف الخارجية من أصحاب المصالح، واستغلال مهاراتهم في اغتنام الفرص المتاحة بشكل انتهازي للتلاعب بالأرباح؛ وبالتالي فإن القدرة الإدارية قد لا تؤدي إلى مردود إيجابي على النتائج المالية للمنشأة خاصةً في ظل اختلاف أهداف المديرين (فودة، ٢٠٢٠).

٦- القدرة الإدارية في علاقتها بالأداء المالي للمنشأة:

يلعب المديرين دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المختلفة للمنشأة، وتعتبر فعالية اتخاذ القرار في التوقيت المناسب أمراً حيوياً في استغلال موارد المنشأة وتحقيق نتائج مثمرة من الفرص المتاحة، حيث إن وجود مديرين ذوي قدرات إدارية مرتفعة يساعد في تحسين أداء المنشأة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أن توافر القدرة الإدارية للمديرين يعمل على الحد من إهدار أو تبديد الاحتياطات النقدية (De Franco et al., 2017).

علاوةً على ذلك، تسمح إدارة المخاطر بشكل جيد من قبل المديرين ذوي الكفاءة باغتنام الفرص الاستثمارية المتاحة للمنشأة من خلال الديون منخفضة التكلفة وتمويل رأس المال، لا سيما أثناء مرحلة النمو نتيجةً لمعرفة المديرين بالصناعة والتكنولوجيا والتي تساعدهم في وضع توقعات دقيقة للطلب على المنتجات، واختيار المشاريع التي تُعزز قيمة المنشأة (Lee et al., 2018; Yung & Chen, 2018; Gan, 2019).

كما أشار (Chang et al., 2010) إلى أن القدرة الإدارية المرتفعة تنعكس في شكل أداءٍ متميزٍ يزيد من قيمة المنشأة والذي يتضح من خلال ردود فعل الأسواق المالية. كما يرتبط المديرين ذوي القدرة العالية بالفعالية التنظيمية (Smutny et al., 2016)، والتنافسية (Sahin, 2011)، والنجاح (Masuda, 2010)، وكفاءة التكلفة (Dziwornu, 2017)، والأداء العام (Bose et al., 2017).

وتأسيساً على ما سبق يُمكن القول إن المديرين ذوي القدرات الإدارية المرتفعة قد تكون لديهم القدرة على وضع توقعات دقيقة لظروف العمل المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات التي تحسّن

من استغلال موارد المنشأة بما يعمل على تحقيق المخرجات التي تكفل أداءً جيداً وميزة تنافسية مستدامة.

٧- الدراسات السابقة واشتقاق الفروض:

١/٧ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة:

استهدفت دراسة (Khaoula & Moez, 2019) اختبار الدور المعدل لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٠٥ شركة من الشركات الأوروبية ما بين عامي ٢٠٠٥-٢٠١٢. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الضريبي وقيمة المنشأة، إضافةً إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكلٍ من استقلالية مجلس الإدارة، وتنوع مجلس الإدارة، وازدواجية المدير التنفيذي على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة المنشأة.

في حين تناولت دراسة (Mulatsih et al., 2019) اختبار العلاقة بين التخطيط الضريبي، والأصول الضريبية المؤجلة، والالتزامات الضريبية المؤجلة على إدارة الأرباح، وذلك بالتطبيق على ٩٥ مشاهدة لعينة مكونة من ١٩ شركة ما بين عامي ٢٠١٣-٢٠١٧. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير مشترك لكلٍ من التخطيط الضريبي، والأصول الضريبية المؤجلة، والالتزامات الضريبية المؤجلة على إدارة الأرباح، في حين أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتخطيط الضريبي بمفرده على إدارة الأرباح، بينما لا يوجد تأثير لكلٍ من الأصول الضريبية المؤجلة، والالتزامات الضريبية المؤجلة كلٍ على حده على إدارة الأرباح.

بينما سعت دراسة (Obloh & Dabor, 2019) إلى اختبار العلاقة بين التجنب الضريبي، هيكل رأس المال والأداء المالي للمنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٥١ منشأة مالية مدرجة ببورصة نيجيريا ما بين عامي ٢٠١٣-٢٠١٧. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التجنب الضريبي والأداء المالي للمنشأة، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين هيكل رأس المال والأداء المالي للمنشأة.

كما ركزت دراسة (Oeta et al., 2019) على فحص العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٩ شركات مدرجة ببورصة نيروبي ما بين عامي ٢٠١٠-٢٠١٧. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الضريبي والأداء

المالي للمنشأة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية غير معنوية بين كلٍ من كثافة رأس المال، تكاليف البحوث والتطوير، حجم الشركة والأداء المالي للمنشأة، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية غير معنوية بين نسبة الديون إلى حقوق الملكية والأداء المالي للمنشأة.

في حين قامت دراسة (Adejumo & Sanyaolu, 2020) باختبار العلاقة بين التخطيط الضريبي وربحية المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٩ بنوك ما بين عامي ٢٠١٢-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين التخطيط الضريبي وربحية المنشأة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين معدل كفاية رأس المال كمتغير حاكم وربحية المنشأة، في حين توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين عمر، وحجم البنك والربحية.

واستهدفت دراسة (Chukwudi et al., 2020) اختبار أثر التخطيط الضريبي على قيمة المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢١ شركة ما بين عامي ٢٠٠٩-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي للتخطيط الضريبي -مقاساً بمعدل الضريبة الفعّال- على قيمة المنشأة. في حين أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي غير معنوي للتخطيط الضريبي -مقاساً بالفروق الضريبية الدفترية- على قيمة المنشأة.

بينما استهدفت دراسة (Dhahri, 2020) فحص العلاقة بين التجنب الضريبي وأداء المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٤٩ شركة ما بين عامي ٢٠١٢-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين التجنب الضريبي وأداء المنشأة، كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين التجنب الضريبي وأداء المنشأة علاقة غير خطية.

في الوقت الذي قامت فيه دراسة (Iriyadi et al., 2020) بتحليل واختبار العلاقة بين التخطيط الضريبي وكفاءة استخدام الأصول على ربحية المنشأة، إضافة إلى دراسة الدور المعدل لحوكمة الشركات على تلك العلاقة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٥ شركة إندونيسية ما بين عامي ٢٠١٤-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتخطيط الضريبي وكفاءة استخدام الأصول على ربحية المنشأة، كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الضريبي المعدّل بحوكمة الشركات لا يؤثر على ربحية المنشأة، في حين أن كفاءة استخدام الأصول المعدّلة بحوكمة الشركات تؤثر على ربحية المنشأة.

كما تناولت دراسة (Lee, 2020) فحص العلاقة بين التجنب الضريبي والأرباح المستقبلية في الأجل القصير، وتوافر الموارد وذلك من منظور التكاليف الضريبية وغير الضريبية،

وذلك بالتطبيق على ٩١٧٧ شركة ما بين عامي ١٩٩٩-٢٠١٤. وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت تقوم بالتخطيط الضريبي التعسفي في الفترة المالية الحالية لإدارة التكاليف الضريبية وغير الضريبية المحتملة وذلك إذا ما توقع ارتقاعاً في الأرباح المستقبلية في الأجل القصير، لا تقوم المنشآت التي تتوقع توفر الموارد في الأجل القصير بممارسات التخطيط الضريبي التعسفي. في حين ركزت دراسة (Usman et al., 2020) على فحص العلاقة بين التخطيط الضريبي ومكافآت مجلس الإدارة وقيمة المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٧١ شركة من الشركات غير المالية ومع استبعاد الشركات التي تنتمي لقطاع البترول ما بين عامي ٢٠٠٨-٢٠١٥. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الضريبي ومكافآت مجلس الإدارة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود دور مُعدّل لمكافآت مجلس الإدارة على العلاقة بين التخطيط الضريبي وقيمة المنشأة، أما بالنسبة للمتغيرات الحاكمة؛ فقد أكدت النتائج على وجود علاقة معنوية إيجابية بين حجم المنشأة وقيمتها، في حين كانت العلاقة بين الرافعة المالية وقيمة المنشأة معنوية سالبة.

بينما استهدفت دراسة (Zaqeeba & Iskandar, 2020) اختبار الدور الوسيط لإدارة الضرائب على العلاقة بين خصائص أعضاء مجلس الإدارة متمثلةً في تنوع مجلس الإدارة، واستقلالية المدير التنفيذي، وتعدد عضوية أعضاء مجلس الإدارة وأداء المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٣٥ شركة ما بين عامي ٢٠٠٨-٢٠١٧. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الضرائب لا تتوسط العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة والأداء المالي للمنشأة، بينما أشارت النتائج إلى أن إدارة الضرائب تتوسط العلاقة بين كلٍ من استقلالية المدير التنفيذي، وتعدد عضوية مجلس الإدارة والأداء المالي للمنشأة.

في الوقت الذي تناولت فيه دراسة (Otuya & Omoye, 2021) فحص أثر الرسملة، ومعدل الفائدة، ومعدل الضريبة الفعال، وكثافة رأس المال على الأداء المالي للمنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٠ شركات متعددة الجنسية مدرجة بالبورصة النيجيرية ما بين عامي ٢٠١٤-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ولكن غير معنوي لكلٍ من الرسملة، ومعدل الفائدة، ومعدل الضريبة الفعال، وكثافة رأس المال على الأداء المالي للمنشأة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للكفاءة الإدارية على الأداء المالي للمنشأة.

بينما استهدفت دراسة (Park & Byun, 2021) بشكل أساسي فحص تأثير حجم الشركة على العلاقة بين معدل العبء الضريبي والأداء المستقبلي، إضافةً إلى دراسة ما إذا كانت تبعية الشركة مجموعة شركات تؤثر على العلاقة بين معدل العبء الضريبي والأداء المستقبلي، وذلك بالتطبيق على ١٣٧٦ مشاهدة من الشركات المسجلة ببورصة كوريا خلال الفترة ما بين عامي ٢٠١٦ - ٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى أن معدل العبء الضريبي للمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم كان له تأثير سلبي على الأداء المستقبلي للشركات، في حين أشارت النتائج إلى أن معدل العبء الضريبي في الشركات كبيرة الحجم ليس له علاقة بالأداء المستقبلي للشركات، كما أشارت النتائج إلى أن معدل العبء الضريبي للشركات غير التابعة إلى مجموعة شركات له علاقة سلبية كبيرة بالأداء المستقبلي، بينما لا توجد علاقة بين معدل العبء الضريبي والأداء المستقبلي وذلك في الشركات التابعة لمجموعة شركات.

٢/٧ الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القدرة الإدارية والأداء المالي للمنشأة:

استهدفت دراسة (Anom, 2018) اختبار الدور الوسيط لإدارة الأرباح على العلاقة بين القدرة الإدارية والأداء المالي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٩٩ شركة مدرجة في بورصة إندونيسيا ما بين عامي ٢٠١٤-٢٠١٦. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للقدرة الإدارية على أداء المنشأة، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير مباشر لإدارة الأرباح على أداء المنشأة. كما استهدفت دراسة (Hessian, 2018) اختبار دور القدرة الإدارية للمديرين في الحد من التأثير السلبي للإدارة الحقيقية للأرباح على الأداء المستقبلي للمنشأة، وذلك بالتطبيق على ٦٠٥ مشاهدة ما بين عامي ٢٠٠٥ إلى ٢٠١٥. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القدرة الإدارية للمديرين والإدارة الحقيقية للأرباح من خلال التلاعب بالأنشطة التشغيلية. وهو ما يُشير إلى استخدام المديرين لقدراتهم في الإدارة الحقيقية للأرباح من خلال زيادة حجم المبيعات بشكلٍ وهمي، وتحقيق مستوياتٍ غير عادية من الإنتاج، والتحكم في النفقات الاختيارية بهدف تحقيق مستويات معينة من الأرباح، وذلك كبديل عن استخدامهم لتلك القدرات في تحقيق الأرباح المستهدفة دون الانخراط في تلك الممارسات والتي انعكست سلبياً على الأداء المستقبلي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للقدرة الإدارية للمديرين على تخفيض الأثر السلبي للأنشطة الحقيقية لإدارة الأرباح على الأداء المستقبلي للمنشأة.

في حين تناولت دراسة (Romaisyah & Naimah, 2018) اختبار تأثير القدرة الإدارية على الأداء المستقبلي للمنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٩١ شركة مدرجة في بورصة إندونيسيا ما بين عامي ٢٠٠٨-٢٠١٠. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرة الإدارية على الأداء المستقبلي للمنشأة حتى خمس سنوات قادمة، كما أشارت النتائج إلى ضعف تأثير القدرة الإدارية على الأداء المستقبلي كلما زادت فترة التنبؤ.

وقد ركزت دراسة (Cui et al., 2020) على اختبار العلاقة بين القدرة الإدارية للشركات وأدائها على المدى الطويل بعد عمليات الدمج والاستحواذ، وذلك بالتطبيق على ٧٩٠٧ مشاهدة من الشركات الأمريكية ما بين عامي ٢٠٠٠-٢٠١٢. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستحواذ على شركات يتمتع مديرها بقدرات إدارية مرتفعة تُحقق أداءً تشغيلياً أفضل في الأجل الطويل وعائد أسهم أعلى، ويكون التأثير الإيجابي للقدرة الإدارية أكثر وضوحاً في حالة ما إذا كان الاستحواذ والاندماج في نفس الصناعة.

بينما قامت دراسة (Fernando et al., 2020) باختبار الدور الوسيط للقدرة الإدارية على العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة وأداء المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٦٣٥ مشاهدة من الشركات الأمريكية ما بين عامي ١٩٩٢-٢٠١٥. وتوصلت الدراسة إلى أن تنوع مجلس الإدارة له تأثير معنوي على القدرة الإدارية كما أن له تأثير إيجابي على الأداء في كلٍ من أوقات الاستقرار والأزمات، كما أشارت النتائج إلى أن القدرة الإدارية تتوسط العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة والأداء.

في حين سعت دراسة (فودة، ٢٠٢٠) إلى اختبار العلاقة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي لشركات القطاعين العام والخاص، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٣٥ شركة مساهمة مدرجة بالبورصة المصرية ما بين عامي ٢٠١٠-٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القدرة الإدارية للمديرين والأداء المالي المستقبلي للمنشأة وخاصةً في القطاع الخاص. في حين توصلت إلى وجود علاقة سلبية غير معنوية بين القدرة الإدارية وأداء شركات القطاع العام. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لكفاءة التكلفة على العلاقة بين القدرة الإدارية والأداء المالي.

وتناولت دراسة (Eissa & Hashad, 2021) قياس تأثير القدرة الإدارية على توقيت التقارير المالية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٦٢ شركة مدرجة في مؤشر EGX100

بالبورصة المصرية ما بين عامي ٢٠١٤-٢٠١٩. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة الإدارية تعمل على تقديم التقارير المالية في التوقيت المناسب، كما أكدت النتائج على وجود علاقة سلبية بين القدرة الإدارية وتأخر التقارير المالية.

بينما ركزت دراسة (Inam Bhutta et al., 2021) على اختبار تأثير القدرة الإدارية على أداء المنشأة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٤٦ شركة مدرجة في بورصة باكستان ما بين عامي ٢٠٠٩-٢٠١٧. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الأكثر قدرة يزيدون بشكل معنوي من أداء المنشأة بينما يقلل المديرين الأقل قدرة من أداء المنشأة بشكل معنوي. كما أشارت النتائج إلى أن القدرة الإدارية تُعزّز من قيمة المنشأة.

في حين قامت دراسة (Phan, 2021) باختبار تأثير القدرة الإدارية والحوافز الإدارية على أداء المنشأة، بالتطبيق على ١٤٩٤٧٢ مشاهدة من الشركات الفيتنامية ما بين عامي ٢٠٠٩-٢٠١٣. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقدرة الإدارية على الرافعة المالية، وهو ما يعني أن القدرة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في القرارات المالية للمنشأة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين حوافز الإدارة وسلوك المخاطرة.

أما دراسة (Ratnawati et al., 2021) فقد تناولت اختبار الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرة الإدارية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٠٠ شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا عام ٢٠١٨. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقدرة الإدارية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسط، كما أشارت النتائج إلى أن الميزة التنافسية يُمكن أن تتوسط تأثير القدرة الإدارية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

في حين استهدفت دراسة (Wang et al., 2021) اختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المنشأة باستخدام القدرة الإدارية كمتغير مُعدّل، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٠٣ شركة صينية ما بين عامي ٢٠٠٨-٢٠١٠. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المنشأة، كما أشارت النتائج إلى أن القدرة الإدارية يُمكن أن تُعزّز العلاقة الإيجابية بين خصائص مجلس الإدارة وأداء المنشأة.

٣/٧ التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء عرض وتحليل الدراسات السابقة، توصل الباحثان إلى ما يلي:

- لم تقدم الدراسات السابقة أدلة قاطعة بشأن العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة بشكل عام؛ حيث توصلت دراسات (Khaoula & Moez, 2019; Oboh & Dabor, 2019; Iriyadi et al., 2020; Usman et al., 2020; Otuya & Omoye, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة، في حين توصلت دراسات (Mulatsih et al., 2019; Adejumo & Sanyaolu, 2020; Dhahri, 2020; Lee, 2020) إلى وجود علاقة سلبية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة، بينما توصلت دراسة (Oeta et al., 2019) إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة.
- أظهرت نتائج دراسة (Chukwudi et al., 2020) تبايناً في طبيعة العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة في ظل اختلاف مقاييس التخطيط الضريبي المستخدمة؛ في حين أظهرت دراسة (Park & Byun, 2021) تبايناً في طبيعة العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة في ظل اختلاف أحد محددات التخطيط الضريبي والمتمثل في حجم الشركة.
- وفي سياق الدراسات التي تناولت العلاقات التأثيرية غير المباشرة من خلال ممارسات التخطيط الضريبي فقد توصلت دراسة (Zaqeeba & Iskandar, 2020) إلى أن التخطيط الضريبي لا يتوسط العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة والأداء المالي للمنشأة.
- اختلفت نتائج الدراسات السابقة باختلاف بيئات التطبيق؛ حيث تم إجراء معظم تلك الدراسات في أسواق متقدمة تتوافر بها إجراءات قوية لحماية المستثمرين مع كفاءة نظم الحوكمة المطبقة.
- جاءت نتائج معظم الدراسات المتعلقة بتأثير القدرة الإدارية على الأداء المالي للمنشأة مثل دراسات (Anom, 2018; Romaisyah & Naimah, 2018; Cui et al., 2020; Eissa & Hashad, 2021; Inam Bhutta, 2021; Phan, 2021; Ratnawati et al., 2021; Wang et al., 2021) لتؤكد على التأثير الإيجابي للقدرة الإدارية على الأداء المالي للمنشأة. في حين أشارت دراسة (Hessian, 2018) إلى سلبية تأثير القدرة

الإدارية على الأداء المالي للمنشأة نظراً لارتباطها بممارسات الإدارة الحقيقية للأرباح، بينما أشارت دراسة (فودة، ٢٠٢٠) على إيجابية تلك العلاقة في شركات القطاع الخاص، وسليبتها في شركات الطاع العام.

➤ أما بالنسبة للدراسات التي قامت بتحليل العلاقات التأثيرية غير المباشرة من خلال القدرة الإدارية، فقد توصلت دراسة (Fernando et al., 2020) إلى أن القدرة الإدارية تتوسط العلاقة بين تنوع مجلس الإدارة والأداء المالي للمنشأة.

➤ ندرة الدراسات -في حدود علم الباحثين- التي حاولت تحليل وتفسير العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة في البيئة المصرية.

➤ لا توجد دراسة -في حدود علم الباحثين- تتناول الأثر المعدل للقدرة الإدارية على العلاقة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

ومن ثم تتمثل المساهمة العلمية للدراسة الحالية في أنه:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت التخطيط الضريبي يتضح وجود العديد من الفجوات البحثية وكذلك النتائج غير المتسقة لتلك الدراسات حول العديد من الجوانب مثل المقاييس، والمحددات، وبيئات التطبيق، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات فيما يتعلق بممارسات التخطيط الضريبي وعلاقته بنتائج أعمال المنشأة بشكل عام وأدائها المالي المستقبلي بشكل خاص؛ ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي، إضافة إلى دراسة الدور المعدل للقدرة الإدارية على تلك العلاقة في البيئة المصرية كأحد النماذج الاقتصادية للأسواق الناشئة.

٤/٧ اشتقاق الفروض:

الفرض الأول: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين التاليين:

ف١/١: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ومعدل العائد على الأصول للفترة المالية التالية.

ف٢/١: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ونسبة القيمة السوقية للمنشأة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها للفترة المالية التالية.

الفرض الثاني: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين التاليين:

ف ١/٢: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ومعدل العائد على الأصول للفترة المالية التالية.

ف ٢/٢: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ونسبة القيمة السوقية للمنشأة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها للفترة المالية التالية.

٨- الدراسة التطبيقية:

١/٨ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات المساهمة المُقيّدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٦ حتى عام ٢٠٢٠، وقد تم استبعاد المؤسسات المالية (قطاع البنوك وقطاع الخدمات المالية بخلاف البنوك) نظراً للطبيعة الخاصة لنشاط تلك المؤسسات. ويتمثل حجم عينة الدراسة في ٨٠ شركة خلال فترة الدراسة بعدد مشاهدات (٣٧٤) مشاهدة، حيث تمت مراعاة الاعتبارات التالية عند اختيار عينة الدراسة:

- مدى توافر التقارير المالية للشركات خلال فترة الدراسة.

- تم استبعاد المشاهدات الخاصة بالشركات التي تُحقق خسائراً.

وقد قام الباحثان بتجميع البيانات اللازمة لقياس المتغيرات المستقلة، والمُعدّلة، والتابعة، والحاكمة لتشغيل نموذج اختبار فروض الدراسة، من خلال التقارير المالية للشركات بموقع معلومات مباشر مصر (www.mubasher.info)، وأيضاً عن طريق الموقع الإلكتروني للبورصة المصرية، وموقع (egy.naeemonline.com) بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية للشركات المقيدة في البورصة المصرية.

جدول رقم (٨-١) توزيع مفردات العينة بحسب القطاعات

م	القطاع	حجم العينة	النسبة
١	الأغذية والمشروبات	١١	١٣,٧٥%
٢	خدمات ومنتجات صناعية وسيارات	٨	١٠%

م	القطاع	حجم العينة	النسبة
٣	التشييد ومواد البناء	١١	%١٣,٧٥
٤	المرافق	٣	%٣,٧٥
٥	العقارات	١٧	%٢١,٢٥
٦	المنتجات المنزلية والشخصية	٥	%٦,٢٥
٧	الموارد الأساسية	٦	%٧,٥
٨	الكيموايات	٥	%٦,٢٥
٩	الاتصالات	٣	%٣,٧٥
١٠	الرعاية الصحية والأدوية	٣	%٣,٧٥
١١	التكنولوجيا	١	%١,٢٥
١٢	السياحة والترفيه	٦	%٧,٥
١٣	الغاز والبتروال	١	%١,٢٥
	إجمالي حجم العينة	٨٠	%١٠٠

٢/٨ وصف متغيرات الدراسة:

١/٢/٨ المتغيرات المستقلة:

نظراً لأن القوائم المالية لا تعكس بشكل مباشر ممارسات التخطيط الضريبي؛ فيجب استخدام المقاييس غير المباشرة، في قياس مستويات التخطيط الضريبي بالمنشآت. وتعتمد هذه المقاييس غير المباشرة على المعلومات التي يتم الإفصاح عنها من مصروفات الضرائب والربحية بالإضافة إلى بعض المتغيرات المحاسبية الأخرى (Zaqeeba & Iskandar, 2020).

وفي هذا السياق، فقد تم استخدام وتطوير مقاييس مختلفة للتخطيط الضريبي من خلال الدراسات السابقة مثل؛ معدل الضريبة الفعال (ETR)، والفروق الضريبية الدفترية (BTD)، والملاجئ الضريبية (Tax Shelters)، وتختلف هذه المقاييس فيما يتعلق بالدافع الأساسي لقياس التخطيط الضريبي، غير أنه من بين هذه المقاييس يتم استخدام مقياس معدل الضريبة الفعال بشكل متكرر كمقياس للتخطيط الضريبي خلال معظم الدراسات السابقة في هذا المجال (Oboh & Dabor, 2019).

ويتمثل معدل الضريبة الفعّال في متوسط معدل الضريبة للمنشأة أو الأفراد؛ فمعدل الضريبة الفعّال بالنسبة للأفراد هو متوسط المعدل الذي يخضع فيه دخلهم المكتسب للضريبة، بينما معدل الضريبة الفعّال بالنسبة للمنشأة هو متوسط المعدل الذي يتم به فرض الضرائب على أرباحها قبل الضرائب، ويزيد استخدام ETR في قياس أنشطة التخطيط الضريبي من فعالية التقدير لوجود تلك الأنشطة (Adejumo & Sanyaolu, 2020).

ويُعد هذا المعدل مقياساً لانعكاس التخطيط الضريبي الذي يُخفّض من الالتزامات الضريبية على المنشأة دون اللجوء بالضرورة إلى تخفيض دخلها المحاسبي، ويعمل معدل الضريبة الفعّال بشكلٍ أساسي على تقييم الأداء الضريبي للمنشأة؛ ومن ثم يُعد أفضل الوسائل في قياس الأعباء الضريبية الفعلية على المنشأة، ويتم احتسابه بقسمة الضرائب المدفوعة على الربح قبل الضرائب (Chukwudi et al., 2020).

وتعتمد معظم الدراسات على معدل الضريبة الفعّال (ETR) لقياس التخطيط الضريبي مع التفرقة بين معدل الضريبة النقدي الفعّال (Cash ETR)، ومعدل الضريبة المحاسبي الفعّال (GAAP ETR). ويُقصد بمعدل الضريبة النقدي الفعّال نسبة الضريبة النقدية الجارية المدفوعة إلى صافي الربح قبل الضريبة، بينما يُقصد بمعدل الضريبة المحاسبي الفعّال نسبة مصروف الضريبة الجارية إضافةً إلى الضريبة المؤجلة إلى صافي الربح قبل الضريبة، وهو ما سيعتمد عليه الباحثان نظراً لكونه يأخذ الضرائب المؤجلة في الحسبان والتي تُعد من قبيل استراتيجيات التخطيط الضريبي، ويُمكن قياس (GAAP ETR) من خلال المعادلة التالية: (Edwards, et al., 2016; Huang, et al., 2016; Kerr, 2019).

$$GAAP ETR_{it} = (Cash Tax Paid_{it} + Defferred Tax Expense_{it}) / PreTax Income_{it}$$

حيث إن:

- Current ETR_{it} : معدل الضريبة النقدي الفعّال للشركة "i" في الفترة الحالية "t".
 Cash Tax Paid_{it} : إجمالي مصروف ضريبة الدخل للشركة "i" في الفترة الحالية "t".
 Defferred Tax Expense_{it} : مصروف الضرائب المؤجلة للشركة "i" في الفترة الحالية "t".
 PreTax Income_{it} : صافي الدخل قبل الضرائب للشركة "i" في الفترة الحالية "t".

ويتضح من المعادلة السابقة أنه كلما انخفض معدل الضريبة الفعّال عن معدل الضريبة القانوني (الاسمي) للدولة ("Statutory Tax Rate "STR") زادت احتمالية قيام المنشأة بممارسات التخطيط الضريبي بهدف تحقيق وفورات ضريبية. والجدير بالذكر أنه يتم ضرب الفرق بين معدل الضريبة الفعّال والقانوني (الاسمي) في (-1) لكي تعكس زيادة الفروق بين المعدلين الزيادة في ممارسات التخطيط الضريبي والعكس صحيح وذلك بما يتوافق مع دراسات (Edwards et al., 2016; Park, 2018; Utama & Ancella, 2020).

٢/٢/٨ المتغير التابع:

يشير الأداء المالي إلى نتيجة الأعمال أو القيمة المالية للمنشأة والتي يُمكن أن تعكسها العديد من المقاييس (Lindström & Svensson, 2016). وقد عرّفه InvestorWord (2019) بأنه مستوى أداء المنشأة خلال فترة معينة مُعبراً عنه من خلال الأرباح والخسائر الإجمالية خلال تلك الفترة، ويسمح بتقييم الأداء المالي للمنشأة لمتخذي القرار بالحكم على نتائج أنشطة المنشأة واستراتيجياتها من الناحية المالية بشكلٍ موضوعي. كما أشار كلٌّ من (Obob & Dabor 2019) إلى أن الأداء المالي يُعبر عن الدرجة التي تم أو يتم بها تحقيق الأهداف المالية للمنشأة؛ حيث يُعبر الأداء المالي عن كافة النواحي المالية للمنشأة؛ وبمعنى أوسع فإنه يُمثل قياساً لنتائج سياسات وعمليات المنشأة من الناحية المالية.

ويعتمد قياس الأداء المالي للمنشأة على العديد من المقاييس لكلٍ من المستخدمين الخارجيين والداخليين، ويتم استخدام مجموعة من مقاييس الأداء التي يتم تطبيقها على جميع العمليات التشغيلية تقريباً. وتُوضح هذه المقاييس مدى نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، كما تُعد طريقةً لتقييم المخاطر وعوائد المساهمين (Kopecká, 2018). ويتم قياس الأداء المالي للمنشأة باستخدام مجموعة من النسب المالية، وهي مقاييس للعلاقة القائمة بين رقمين في التقارير المالية. ويُمكن تصنيف مقاييس الأداء المالي في خمس مجموعاتٍ أساسية تشمل؛ نسب الربحية (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، هامش مجمل الربح، هامش صافي الربح)، ونسب السيولة (تُعبّر عن الاستقرار المالي في الأجل القصير)، نسب النشاط (تُعبّر عن الكفاءة)، ونسب قياس الاستقرار المالي في الأجل الطويل، نسب الاستثمار (تُعبّر عن القيمة السوقية).

وتأسيساً على ما سبق، سيعتمد الباحثان على مقياسين للأداء المالي للمنشأة وهما معدل العائد على الأصول (ROA) كأحد المقاييس المحاسبية، ونسبة Tobin's Q كأحد المقاييس السوقية حيث إن:

ROA : معدل العائد على الأصول؛ يتم احتسابه بقسمة صافي الربح على إجمالي الأصول.
 : نسبة القيمة السوقية للشركة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها؛ يتم احتسابها بقسمة
 Tobin's Q مجموع إجمالي الالتزامات مُضافاً إليها القيمة السوقية لحقوق الملكية على إجمالي الأصول.

٣/٢/٨ المتغيرات الحاكمة:

اعتمد الباحثان على مجموعة من المتغيرات الحاكمة في ضوء الدراسات السابقة التالية: (Obob & Dabor, 2019; Usman et al., 2020; Park & Byun, 2021)

جدول رقم (٨-٢) التعريفات الإجرائية للمتغيرات الحاكمة

القياس	الرمز	المتغير
ويُقاس باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول في نهاية الفترة.	SIZE	حجم الشركة
وتُقاس بنسبة إجمالي الالتزامات إلى إجمالي الأصول في نهاية الفترة.	LEV	الرافعة المالية
ويُقاس بالفرق بين مبيعات العام الحالي ومبيعات العام السابق مقسوماً على مبيعات العام السابق.	ΔSAL	معدل النمو السنوي في المبيعات
وتُعتبر عن صافي التدفقات النقدية التشغيلية في نهاية الفترة.	CFO	صافي التدفقات النقدية التشغيلية

٤/٢/٨ المتغير المعدل:

ويتمثل في القدرة الإدارية (MA)، وتُعرّف بأنها الكفاءة المُحققة للمنشأة مقارنةً بنظرائها في نفس الصناعة؛ حيث يتم تقييم القدرة الإدارية من قِبَل السوق استناداً إلى الأداء المحقق للمنشأة (Ali et al., 2019).

ويعتمد الباحثان على النموذج الذي قدمه Demerjian et al. (2012) لقياس القدرة الإدارية، والذي يستند في قياس كفاءة المديرين إلى قدرتهم على تحويل موارد المنشأة إلى إيرادات، ويتم تطبيق هذا المقياس على مرحلتين: **المرحلة الأولى**: 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 والمخرجات على مستوى كل صناعة باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات (DNAM) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{Max } \theta = \text{Sales} / (v_1 \text{PPE} + v_2 \text{SG\&A} + v_3 \text{COGS} + v_4 \text{Opslease} + v_5 \text{R\&D} + v_6 \text{Goodwill} + v_7 \text{OtherIntan})$$

حيث إن:

المخرجات تتمثل في:

Sales : إيراد المبيعات في نهاية الفترة.

أما المدخلات فتتمثل في:

PPE : صافي القيمة الدفترية للألات والمعدات والتجهيزات في بداية الفترة.

SG&A : المصروفات الإدارية والبيعية والعمامة 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 المشتراه في بداية الفترة.

OtherIntan : قيمة الأصول غير الملموسة الأخرى في بداية الفترة.

ونظراً لعدم توافر البيانات المتعلقة ببعض بنود المعادلة السابقة والتي تشمل كلاً

من (Opslease, R&D, Goodwill, OtherIntan) في القوائم المالية لبعض الشركات؛ سيعتمد

الباحثان على المعادلة المشتقة التالية:

$$\text{Max } \theta = \text{Sales} / (v_1 \text{PPE} + v_2 \text{SG\&A} + v_3 \text{COGS})$$

وتتراوح نتيجة تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات ما بين (٠)، (١)، فالمنشآت التي تأخذ

القيمة (١) هي المنشآت الأكثر كفاءة؛ حيث تُحقق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لها مقارنةً

بنظيرتها في الصناعة، في حين أن المنشآت التي تقل عن (١) هي المنشآت الأقل كفاءة والتي

تحتاج إلى زيادة إيراداتها أو تخفيض مدخلاتها.

المرحلة الثانية: تعديل درجة الكفاءة الكلية للمنشأة:

حيث ترجع درجة الكفاءة الكلية المحسوبة في المرحلة الأولى وفقاً لنموذج تحليل مغلف

البيانات إلى كلٍ من الإدارة والمنشأة، مما يتطلب الأمر لتحديد درجة القدرة الإدارية استبعاد تأثير

بعض خصائص المنشأة المؤثرة عليها مثل: الحجم، والحصة السوقية، والتدفقات النقدية الحرة الموجبة، وعمر المنشأة كما يتم استبعاد العوامل التي تعوق المجهودات الإدارية مثل تعدد القطاعات والعمليات التجارية الدولية ويتم ذلك من خلال النموذج التالي:

$$\text{Firm Efficiency}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{Log Total Assets}_{it} + \beta_2 \text{Market Share}_{it} + \beta_3 \text{FCF Indicator}_{it} + \beta_4 \text{Log Firm Age}_{it} + \beta_5 \text{Ind. Concentration}_{it} + \beta_6 \text{Foreign Currency Indicator}_{it} + \beta_7 \text{Year Indicator}_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث إن:

- : الكفاءة الكلية المقدرّة للمنشأة "i" التي تم قياسها باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في نهاية الفترة "t" في المرحلة الأولى. Firm Efficiency_{it}
- : اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي أصول المنشأة "i" في نهاية الفترة "t". Log Total Assets_{it}
- : الحصة السوقية للمنشأة "i" وهو نسبة إيرادات مبيعات المنشأة إلى إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة في الفترة "t". Market Share_{it}
- : التدفقات النقدية الحرة الموجبة وهو متغير وهمي يأخذ القيمة (١) إذا ما حققت المنشأة "i" تدفقات حرة موجبة، ويأخذ القيمة (٠) إذا ما حققت المنشأة تدفقات نقدية حرة سالبة، ويتم حسابها بصافي التدفقات النقدية التشغيلية بعد استبعاد مدفوعات شراء الأصول الثابتة. FCF Indicator_{it}
- : اللوغاريتم الطبيعي لعمر المنشأة ويُعبّر عنه بعدد سنوات قيد المنشأة في البورصة حتى الفترة "t". Log Firm Age_{it}
- : تركز الصناعة ويُقاس بنسبة مبيعات المنشأة "i" إلى مجموع مبيعات مبيعات القطاع الذي تنتمي له المنشأة في الفترة "t". Ind. Concentration_{it}
- : مؤشر للعملة الأجنبية، وهو متغير وهمي يأخذ القيمة (١) إذا ما حققت المنشأة أرباحاً موجبة عند ترجمة العملات الأجنبية في الفترة "t". Foreign Currency Indicator_{it}
- ويُمكن التعبير عن القدرة الإدارية وفقاً لنموذج الانحدار السابق من خلال البواقي Residual (النسبة غير المُفسّرة من النموذج) من معادلة الانحدار؛ وبالتالي تُعد البواقي هي مقياس القدرة الإدارية (MA).

٣/٨ فروض ونماذج الدراسة:

الفرض الأول: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين التاليين:

ف١/١: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ومعدل العائد على الأصول للفترة المالية التالية.

ف٢/١: تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ونسبة القيمة السوقية للمنشأة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها للفترة المالية التالية.

وسيتيم اختبار الفرض السابق من خلال النموذجين التاليين:

$$ROA_{t+1} = \beta_0 + \beta_1(TP_t) + \beta_2(SIZE_{t+1}) + \beta_3(LEV_{t+1}) + \beta_4(\Delta SAL_{t+1}) + \beta_5(CFO_{t+1}) + \varepsilon \quad (1)$$

$$Tobin's Q_{t+1} = \beta_0 + \beta_1(TP_t) + \beta_2(SIZE_{t+1}) + \beta_3(LEV_{t+1}) + \beta_4(\Delta SAL_{t+1}) + \beta_5(CFO_{t+1}) + \varepsilon \quad (2)$$

حيث: تُشير "t" إلى الفترة الحالية، بينما تُشير "t+1" إلى الفترة التالية.

الفرض الثاني: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين التاليين:

ف١/٢: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ومعدل العائد على الأصول للفترة المالية التالية.

ف٢/٢: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية على العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي خلال الفترة المالية الحالية ونسبة القيمة السوقية للمنشأة إلى التكلفة الاستبدالية لأصولها للفترة المالية التالية.

وسيتيم اختبار الفرض السابق من خلال النموذجين التاليين:

$$ROA_{t+1} = \beta_0 + \beta_1(TP_t) + \beta_2(MA_t) + \beta_3(TP_t * MA_t) + \beta_4(SIZE_{t+1}) + \beta_5(LEV_{t+1}) + \beta_6(\Delta SAL_{t+1}) + \beta_7(CFO_{t+1}) + \varepsilon \quad (3)$$

$$\text{Tobin's } Q_{t+1} = \beta_0 + \beta_1(\text{TP}_t) + \beta_2(\text{MA}_t) + \beta_3(\text{TP}_t * \text{MA}_t) + \beta_4(\text{SIZE}_{t+1}) + \beta_5(\text{LEV}_{t+1}) + \beta_6(\Delta \text{SAL}_{t+1}) + \beta_7(\text{CFO}_{t+1}) + \varepsilon \quad (4)$$

حيث: تُشير "t" إلى الفترة الحالية، بينما تُشير "t+1" إلى الفترة التالية.

٤/٨ نتائج التحليل الإحصائي:

فيما يلي استعراض لنتائج التحليل الإحصائي والتي تمت باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ببرنامج (STATA 14 V9).

١/٤/٨ الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

يعرض الجدول رقم (٣-٨) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستخدمة في نماذج اختبار الفروض، واللازمة للتعرف على خصائص تلك المتغيرات وكيفية توزيع قيمتها فيما بين المشاهدات المختلفة التي تشملها عينة الدراسة.

جدول رقم (٣-٨)

Variable	Observations	Mean	Std. Dev.	Minimum	Maximum
ROA	374	0.073	0.058	0.115	0.261
Tobin's Q	374	1.377	0.815	0.572	5.154
TP	374	1.320	1.594	-1.864	4.570
MA	374	0.658	0.453	0.362	1.487
SIZE	374	21.372	1.875	17.041	27.453
LEV	374	0.582	0.453	0.113	1.874
ΔSAL	374	0.087	0.202	-0.366	0.880
CFO	374	0.107	0.061	-0.224	0.309

ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- تتراوح قيمة معدل العائد على الأصول على مستوى شركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (٠,١١٥-٠,٢٦١) وهو ما يعكس تفاوتاً نسبياً في قيمة معدل العائد على الأصول بشركات العينة، في حين بلغ المتوسط ٠,٠٧٣.
- تتراوح نسبة Tobin's Q بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (٠,٥٧٢-٠,١٥٤)، في حين بلغ المتوسط ١,٣٧٧.
- تتراوح قيمة معدل الضريبة الفعّال (التخطيط الضريبي) بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (-١,٨٦٤-٤,٥٧٠) في حين بلغ المتوسط ١,٣٢٠.

- تتراوح قيمة القدرة الإدارية بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (٠,٣٦٢-١,٤٨٧) في حين بلغ المتوسط ٠,٦٥٨، وهو ما يُوضح وجود تفاوت في مهارات وخبرات المديرين في شركات العينة.
- تتراوح قيمة حجم الشركة بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (١٧,٠٤١-٢٧,٤٥٣) في حين بلغ المتوسط ٢١,٣٧٢.
- تتراوح قيمة الرافعة المالية بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (٠,١١٣-١,٨٧٤) في حين بلغ المتوسط ٠,٥٨٢.
- يتراوح معدل النمو السنوي للمبيعات بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (-٠,٣٦٦-٠,٨٨٠) في حين بلغ المتوسط ٠,٠٨٧.
- تتراوح قيمة صافي التدفقات النقدية بشركات العينة خلال فترة الدراسة ما بين (-٠,٢٢٤-٠,٣٠٩) في حين بلغ المتوسط ٠,١٠٧.

يُوضح الجدول رقم (٨-٤) مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	VIF
1 ROA	1.000								----
2 Tobin's Q	0.219	1.000							----
3 TP	0.253	0.265	1.000						2.43
4 MA	0.320	0.163	0.175	1.000					2.86
5 SIZE	0.283	0.315	0.401	0.240	1.000				1.91
6 LEV	- 0.187	- 0.563	0.347	- 0.109	- 0.020	1.000			2.13
7 ΔSAL	0.298	0.309	0.365	0.108	0.179	0.156	1.000		2.62
8 CFO	0.431	0.462	0.397	0.271	0.510	0.249	0.315	1.000	2.97

ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) حيث لا توجد معاملات ارتباط تزيد عن ٨٠%، إضافةً إلى أن قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة لم تتجاوز القيمة ١٠ لأي منها.
- وجود ارتباط موجب بين كلٍ من التخطيط الضريبي، القدرة الإدارية، حجم الشركة، معدل النمو السنوي للمبيعات، صافي التدفقات النقدية والعائد على الأصول؛ وهو ما يعني ارتباط تلك المتغيرات إيجابياً بالأداء المالي المستقبلي للمنشأة، في حين يوجد ارتباط سالب بين

كلٍ من الرافعة المالية ومعدل العائد على الأصول؛ وهو ما يعني ارتباط الرافعة المالية سلبياً بالأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

- وجود ارتباط موجب بين كلٍ من التخطيط الضريبي، القدرة الإدارية، حجم الشركة، معدل النمو السنوي للمبيعات، صافي التدفقات النقدية ونسبة Tobin's Q؛ وهو ما يعني ارتباط تلك المتغيرات إيجابياً بالأداء المالي المستقبلي للمنشأة، في حين يوجد ارتباط سالب بين كلٍ من الرافعة المالية ونسبة Tobin's Q وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

٢/٤/٨ نتائج تحليل نماذج الانحدار المستخدمة في اختبارات فروض الدراسة:

فيما يلي استعراض لنتائج التحليل الإحصائي والتي تمت باستخدام أسلوب (Robust Standard Error) ببرنامج (STATA 14 V9).

يُوضَح الجدول رقم (٨-٥) نتائج تشغيل نموذج اختبار الفرض الأول

جدول رقم (٨-٥)

ROA _{t+1} Model (1)			Tobin's Q _{t+1} Model (2)		
	Coef.	p-value		Coef.	p-value
TP	0.138	0.009***	TP	0.162	0.025**
SIZE	0.185	0.015**	SIZE	0.163	0.046**
LEV	-0.476	0.027**	LEV	-0.491	0.019**
ΔSAL	0.265	0.045**	ΔSAL	0.342	0.038**
CFO	1.476	0.032**	CFO	0.903	0.026**
Cons.	1.342	0.051*	Cons.	1.328	0.059*
Industry	Included		Industry	Included	
Year	Included		Year	Included	
N	374		N	374	
Prob > F	0.0042		Prob > F	0.0039	
R-Squared	0.3728		R-Squared	0.3872	

***، **، * تشير إلى المعنوية الإحصائية للمعاملات عند مستوى ١٠٪، ٥٪، ١٪ على التوالي.

وتشير نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول رقم (٨-٥) إلى:

- أن قيمة R-Squared للنموذج رقم (١) تبلغ (٠,٣٧٢٨)؛ وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة بالنموذج تفسر ٣٧,٢٨% من التغيرات في الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
 - وجود علاقة معنوية موجبة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ١%، وبالتالي يتم قبول الفرض (ف ١/١).
 - كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كلٍ من حجم الشركة، معدل النمو السنوي للمبيعات، صافي التدفقات النقدية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين الرافعة المالية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
 - أما بالنسبة للنموذج رقم (٢) فإن قيمة R-Squared تبلغ (٠,٣٨٧٢)؛ وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة بالنموذج تفسر ٣٨,٧٢% من التغيرات في الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
 - وجود علاقة معنوية موجبة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%، وبالتالي يتم قبول الفرض (ف ٢/١).
 - كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين كلٍ من حجم الشركة، معدل النمو السنوي للمبيعات، صافي التدفقات النقدية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين الرافعة المالية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
 - أن القدرة التفسيرية للنموذج (٢) والذي يعتمد على مقياس سوقي للأداء المالي المستقبلي للمنشأة كانت أكبر منها للنموذج (١) والذي يعتمد على مقياس محاسبي؛ وهو ما يعني ممارسات التخطيط الضريبي تتعكس بشكل أكبر على ردود فعل الأسواق المالية.
- وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات بشأن وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي للمنشأة مثل دراسات؛ (Khaoula & Moez, 2019; Oboh & Dabor, 2019; Iriyadi et al., 2020; Usman et al., 2020; Otuya & Omoye, 2021)؛ وهو ما يُمكن تفسيره بأن ممارسات التخطيط الضريبي التي قامت بها إدارات المنشآت والتي كان الهدف منها تحقيق وفورات ضريبية، تمت الاستفادة منها في تحقيق

منافع للمنشأة بما ترتب عليه تحسُّن أدائها المالي المستقبلي، كما أنها لا تُعد من قبيل التخطيط الضريبي التعسفي والذي يحكمه السلوك الانتهازي للمديرين لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب أصحاب المصالح المختلفة.

يُوضَّح الجدول رقم (٦-٨) نتائج تشغيل نموذج اختبار الفرض الثاني

جدول رقم (٦-٨)

ROA _{t+1} Model (3)			Tobin's Q _{t+1} Model (4)		
	Coef.	p-value		Coef.	p-value
TP	0.127	0.013**	TP	0.162	0.011**
MA	0.175	0.026**	MA	0.146	0.038**
TP*MA	0.264	0.006***	TP*MA	0.253	0.005***
SIZE	0.201	0.023**	SIZE	0.191	0.037**
LEV	-0.353	0.021**	LEV	-0.401	0.019**
ΔSAL	0.244	0.038**	ΔSAL	0.295	0.027**
CFO	1.526	0.035**	CFO	1.425	0.046**
Cons.	1.684	0.048**	Cons.	1.485	0.045*
Industry	Included		Industry	Included	
Year	Included		Year	Included	
N	374		N	374	
Prob > F	0.0038		Prob > F	0.0041	
R-Squared	0.4124		R-Squared	0.4155	

،*،**،*** تشير إلى المعنوية الإحصائية للمعاملات عند مستوى ١٠٪، ٥٪، ١٪ على التوالي.

وتشير نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول رقم (٦-٨) إلى:

- أن قيمة R-Squared للنموذج رقم (٣) تبلغ (٠,٤١٢٤)؛ وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة بالنموذج تفسر ٤١,٢٤% من التغيرات في الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
- وجود علاقة معنوية موجبة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪.

- وجود علاقة معنوية موجبة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
 - وجود تأثير إيجابي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة الإيجابية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، حيث يُلاحظ ارتفاع معامل الانحدار الخاص بالتخطيط الضريبي من (٠,١٢٧) بمفرده إلى (٠,٢٦٤) في حالة التفاعل مع القدرة الإدارية، وذلك عند مستوى معنوية ١%؛ ومن ثم يتم قبول الفرض (ف١/٢).
 - أما بالنسبة للنموذج رقم (٤) فإن قيمة R-Squared تبلغ (٠,٤١٥٥)؛ وهو ما يعني أن المتغيرات المستقلة بالنموذج تفسر ٤١,٥٥% من التغيرات في الأداء المالي المستقبلي للمنشأة.
 - وجود علاقة معنوية موجبة بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
 - وجود علاقة معنوية موجبة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، وذلك عند مستوى معنوية ٥%.
 - وجود أثر إيجابي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة الإيجابية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، حيث يُلاحظ ارتفاع معامل الانحدار الخاص بالتخطيط الضريبي من (٠,١٦٢) بمفرده إلى (٠,٢٥٣) في حالة التفاعل مع القدرة الإدارية، وذلك عند مستوى معنوية ١%؛ ومن ثم يتم قبول الفرض (ف٢/٢).
- وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات بشأن وجود علاقة إيجابية بين القدرة الإدارية والأداء المالي للمنشأة مثل دراسات؛ (Anom, 2018; Romaisyah & Naimah, 2018; Cui et al., 2020; Eissa & Hashad, 2021; Inam Bhutta, 2021; Phan, 2021; Ratnawati et al., 2021; Wang et al., 2021)؛ وهو ما يُمكن تفسيره بأن القدرة الإدارية من شأنها توفير العديد من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، إضافةً إلى أنها تعمل على توفير الموارد اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة بما يعكس بشكلٍ إيجابي على الأداء المالي للمنشأة.

٩- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية المقترحة:

١/٩ النتائج:

- وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مقياساً بمعدل العائد على الأصول كمقياس محاسبي ونسبة Tobin's Q كمقياس سوقي؛ وهو ما يُمكن تفسيره بأن ممارسات التخطيط الضريبي التي قامت بها إدارات المنشآت والتي كان الهدف منها تحقيق وفورات ضريبية، تمت الاستفادة منها في تحقيق منافع للمنشأة بما ترتب عليه تحسُّن في أدائها المالي المستقبلي، كما أنها لا تُعد من قبيل التخطيط الضريبي التعسفي والذي يحكمه السلوك الانتهازي للمديرين لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب أصحاب المصالح المختلفة.
- وجود علاقة معنوية موجبة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة مقياساً بمعدل العائد على الأصول كمقياس محاسبي ونسبة Tobin's Q كمقياس سوقي؛ وهو ما يُمكن تفسيره بأن المديرين يلعبون دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المختلفة للمنشأة، وتُعتبر فعالية اتخاذ القرار أمراً حيوياً في استغلال موارد المنشأة وتحقيق نتائج مُثمرة من الفرص المتاحة، حيث إن وجود مديرين ذوي قدرات إدارية مرتفعة يساعد في تحسين أداء المنشأة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أن توافر القدرة الإدارية للمديرين يعمل على الحد من إهدار أو تبديد الاحتياطيات النقدية.
- وجود تأثير إيجابي معنوي للقدرة الإدارية على العلاقة الإيجابية بين التخطيط الضريبي والأداء المالي المستقبلي للمنشأة؛ وهو ما يُمكن تفسيره بأن القدرة الإدارية من شأنها توفير العديد من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تدعم عملية اتخاذ القرار، إضافةً إلى أنها تعمل على توفير الموارد اللازمة لاستغلال الفرص المتاحة بما ينعكس بشكلٍ إيجابي على الأداء المالي للمنشأة.
- وجود علاقة معنوية موجبة بين كلٍ من حجم الشركة، معدل النمو السنوي للمبيعات، صافي التدفقات النقدية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية سالبة بين الرافعة المالية والأداء المالي المستقبلي للمنشأة.

٢/٩ التوصيات:

وتأسيساً على ما سبق تتمثل توصيات الدراسة فيما يلي:

أولاً: بالنسبة لإدارة المنشأة:

- الابتعاد عن ممارسات التخطيط الضريبي التعسفي والعمل على الاستفادة من الوفورات الضريبية المحققة من خلال التخطيط الضريبي الفعال - في الحدود التي يسمح بها التشريع الضريبي - في تحسين الأداء المالي للمنشأة.
- الربط بين الاستفادة من المزايا أو الإعفاءات الضريبية الممنوحة من قبل الدولة وقيام المنشأة بالمساهمة في تحقيق الخطة الاقتصادية للدولة، إضافة إلى الربط بينها وبين قيام المنشأة بدورها المجتمعي والبيئي والتنموي بما يُخفف من الالتزامات على كاهل الدولة.
- ضرورة اهتمام إدارات الشركات المصرية باختيار مديرين تنفيذيين ذوي قدرات إدارية باعتبار أن الأساليب الإدارية والسمات والخبرات الشخصية للمديرين تُمكنهم من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة بما يعمل على تحسين الأداء المالي؛ ومن ثم يجب على الشركات إدراج القدرة الإدارية كأحد السمات الشخصية المميزة للمديرين ضمن معايير اختيار قياداتها.
- ضرورة تعامل المنشآت مع القدرة الإدارية باعتبارها أحد عناصر الأصول غير الملموسة والتي تُمكن المنشأة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة بما يترتب عليه زيادة الأرباح المستقبلية، وزيادة المزايا التنافسية، الأمر الذي من شأنه التأثير إيجابياً على الأداء المالي المستقبلي للمنشأة ومن زيادة قدرتها على الاستمرار في الأجل الطويل.

ثانياً: بالنسبة للجهات التنظيمية:

- الاهتمام بمفهوم وممارسات التخطيط الضريبي في بيئة الأعمال المصرية للوقوف على آثاره السلبية من وجهة نظر الدولة والإيجابية من وجهة نظر المنشأة في محاولة للمواءمة بين أهداف كلا الطرفين، وبما يُحقق النتائج التي يسعى كلٍ منهما لتحقيقها دون الإضرار بالطرف الآخر.
- المراجعة الدورية للتشريعات الضريبية لتحديد مدى الاستفادة من الامتيازات والإعفاءات الممنوحة لقطاعات معينة، والتي يتم استخدامها للقيام بممارسات التخطيط الضريبي وإذا ما كانت الإيجابيات المترتبة على تلك الامتيازات أو الإعفاءات تفوق الضرر الذي يقع على عاتق الدولة جراء انخفاض الحصيلة الضريبية نتيجة تلك الممارسات أم لا.

- العمل على صياغة التشريعات الضريبية بوضوح ودقة منعاً لوجود الثغرات التي يتم استخدامها في ممارسات التخطيط الضريبي التعسفي أو الضار والذي من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الحصيلة الضريبية بشكل كبير بما ينعكس سلبياً على موارد الدولة اللازمة لأداء دورها في سد احتياجات ومتطلبات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- سن التشريعات التي تفرض عقوبات أو غرامات على المنشآت التي يثبت قيامها بمثل تلك الممارسات الضريبية التعسفية الضارة باقتصاد الدولة.
- عقد دورات تدريبية وندوات تعريفية لكل من الممولين والمحاسبين والمراجعين بشأن ممارسات التخطيط الضريبي التعسفي وآلياته والأضرار التي تترتب عليه.
- العمل على توجيه اهتمام المنشآت وزيادة وعيها بأهمية القدرة الإدارية للمديرين، ودورها في تخصيص الموارد والاستغلال الأمثل لها، بما يُحقق العديد من المنافع لأصحاب المصالح المختلفة وذلك من خلال العديد من القنوات كتحسين العمليات، وتخفيض ممارسات إدارة الأرباح، وزيادة الإفصاح والشفافية، وتجنب أنشطة التخطيط الضريبي التعسفي وأنشطة التهرب الضريبي، وتحسين جودة التقارير المالية.

ثالثاً: بالنسبة للمستثمرين والمقرضين:

- السعي نحو زيادة وعي المستثمرين بالدور الإيجابي للقدرة الإدارية للمديرين على الأداء المالي المستقبلي للمنشآت، بالإضافة إلى أهمية دور القدرة الإدارية للمديرين في الحد من التأثيرات السلبية للتخطيط الضريبي التعسفي على الأداء المالي للمنشأة لما قد يترتب عليه من زيادة في الالتزامات الضريبية على المنشأة مستقبلاً.

٣/٩ البحوث المستقبلية المقترحة:

- دراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط الضريبي والأداء المالي بالاعتماد على مقاييس أخرى للتخطيط الضريبي وبشكل خاص الملاذات الضريبية وأسعار التحويل لا سيما في ظل اتفاقية منع تآكل الوعاء الضريبي ونقل الأرباح.
- دراسة أثر المكافآت الإدارية على ممارسات التخطيط الضريبي وانعكاساته على قيمة المنشأة.
- دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسات التخطيط الضريبي وانعكاساته على استمرارية الأرباح.
- دراسة العلاقة بين القدرة الإدارية للمديرين ومخاطر انهيار أسعار الأسهم.
- دراسة العلاقة بين القدرة الإدارية والأرباح غير العادية وانعكاساتها على جودة عملية المراجعة.

١٠- المراجع:

١/١٠ المراجع باللغة العربية:

حشاد، طارق محمد عمر (٢٠٢١). قياس أثر التجنب الضريبي للشركات على تكلفة حقوق الملكية في ضوء نظرية الوكالة: دراسة عملية في بيئة الأعمال المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٥(١)، ٧٢-١.

خورشيد، محمد محمود (٢٠٢١). دراسة تحليلية لتأثير استخدام المشتقات المالية على التخطيط الضريبي. رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

شاهين، سيد محسن مرسي (٢٠١٧). قياس أثر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على ممارسات التجنب الضريبي. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

عبد الحميد، حميدة محمد (٢٠٢١). قياس أثر القدرة الإدارية على جودة الإفصاح المحاسبي في الشركات السعودية. مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٥(١)، ١-٤١.

علي، صالح علي صالح (٢٠٢١). دراسة واختبار أثر القدرة الإدارية على أعاب مراقب الحسابات عن مراجعة القوائم المالية السنوية التاريخية الكاملة للشركات غير المالية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج ٢، ٨٩-١٢٩.

فودة، السيد أحمد محمود (٢٠٢٠). أثر كفاءة التكلفة على العلاقة بين القدرة الإدارية والأداء المالي المستقبلي في القطاعين الخاص والأعمال العام: دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢(٤)، ٣٢٢-٣٢٧.

قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم (٥٣) لسنة ٢٠١٤ بتعديل بعض أحكام قانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون رقم (٩١) لسنة ٢٠٠٥، وقانون ضريبة الدمغة الصادر بالقانون رقم (١١١) لسنة ١٩٨٠، الجريدة الرسمية، العدد (٢٥) مكرر (أ) في ٣٠ يونيو ٢٠١٤م.

النجار، سامح محمد أمين (٢٠٢١). قياس أثر القدرة الإدارية للمديرين التنفيذيين على سياسة التوزيعات النقدية وسهولة السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج ٢، ٧٤٥-٨٣٠.

يوسف، أيمن يوسف محمود (٢٠١٩). أثر تركيز الملكية وحجم مكتب المراجعة على علاقة ممارسات التجنب الضريبي بعوائد الأسهم ومخاطر الشركات دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. *الفكر المحاسبي*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٣(٤)، ٦٨-١.

٢/١٠ المراجع باللغة الإنجليزية:

- 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.
- Adejumo, B.T., & Sanyaolu, W.A. (2020). Tax planning and Profitability of Nigerian Deposit Money Banks: Evidence from Dynamic Panel Model. *Accounting and Taxation Review*, 4(2), 162-169.
- Ali, A., Li, N., & Zhang, W. (2019). Restrictions on managers outside employment opportunities and asymmetric disclosure of bad versus good news. *The Accounting Review*, 94(5), 1-25.
- Andreou, P. C., Ehrlich, D., & Louca, C. (2013). Managerial ability and firm performance: Evidence from the global financial crisis. In *European Financial Management Association, Annual Conference*. 1-40.
- Andreou, P. C., Philip, D., & Robejsek, P. (2016). Bank liquidity creation and risk-taking: Does managerial ability matter? *Journal of Business Finance and Accounting*, 43 (1-2), 226-259.
- Anggraini, P. G., & Sholihin, M. (2021). What do we know about managerial ability? A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-30. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1487>
- Anom, A. N. M. (2018). The effect of managerial ability on firm performance with earning management as intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 80(8), 149-155.
- 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.

- Arora, S., Sharma, M., & Vashisht, A. K. (2017). Impact of managerial ability and firm-specific variables on insider's abnormal returns. *Decision*, 44(4), 275-286.
- Baik, B. O. K., Farber, D. B., & Lee, S. A. M. (2011). CEO ability and management earnings forecasts. *Contemporary accounting research*, 28(5), 1645-1668.
- Baik, B., Choi, S., Farber, D. B., & Zhang, J. (2012). Managerial ability and earnings quality: an international analysis. In *SOAR Seminar Series*. 1-47.
- Beladi, H., Chao, C. C., & Hu, M. (2018). Does tax avoidance behavior affect bank loan contracts for Chinese listed firms?. *International Review of Financial Analysis*, 58, 104-116.
- Bonsall IV, S. B., Holzman, E. R., & Miller, B. P. (2017). Managerial ability and credit risk assessment. *Management Science*, 63(5), 1425-1449.
- Bose, S. C., Kiran, R., & Goyal, D. (2017). Examining the relation of service assistance facilities, managerial skill competencies and constraints with agri-business incubators performance in India. *Custos E @ gronegocio online*, 13(3), 75-100.
- Chang, Y. Y., Dasgupta, S., & Hilary, G. (2010). CEO ability, pay, and firm performance. *Management Science*, 56(10), 1633-1652.
- Chen, S., Chen, X., Cheng, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than nonfamily firms? *Journal of Financial Economics*, 95(1), 41-61.
- Chen, Z., Cheok C.K., & Rasiyah, R. (2016). Corporate tax avoidance and performance: Evidence from China's listed companies. *Institutions and Economics*, 8(3), 61-83.
- 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.
- Chukwudi, U. V., Okonkwo, O. T., & Asika, E. R. (2020). Effect of Tax Planning on Firm Value of Quoted Consumer Goods Manufacturing Firms in Nigeria. *International Journal of Finance and Banking Research*, 6(1), 1-10.
- Chyz, J. A., & White, S. D. (2014). The association between agency conflict and tax avoidance: A direct approach. In *Advances in Taxation*. 21, 107-138.
- Cui, H., & Leung, S. C. M. (2020). The long-run performance of acquiring firms in mergers and acquisitions: Does managerial ability matter? *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100185.

- De Franco, G., Hope, O. K., & Lu, H. (2017). Managerial ability and bank-loan pricing. *Journal of Business Finance & Accounting*, 44(9-10), 1315-1337.
- 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., Lev, B., & McVay, S. (2012). Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests. *Management science*, 58(7), 1229-1248.
- 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.
- Dewiruna, I., Subroto, B., & Subekti, I. (2020). The effect of R&D intensity, intellectual capital and managerial ability on firms performance with political connection as a moderation variable. *The Indonesian Accounting Review*, 10(1), 13-24.
- Dhahri, T. (2020). Does the firm's performance influence tax avoidance? A study in the Tunisian context. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 2(3), 1-13.
- Dziwornu, R. K. (2017). Does Managerial Ability Really Drive Cost Efficiency? Evidence from Broiler Businesses. *Managerial and Decision Economics*, 38(6), 731-741.
- Edwards, A., Schwab, C., & Shevlin, T. (2016). Financial Constraints and Cash Tax Saving. *The Accounting Review*, Vol. 91(3), 859 – 881.
- Eissa, A. M., & Hashad, T. M. (2021). The effect of managerial ability on financial reporting timeliness: Egypt evidence. *Journal of Accounting, Finance and Auditing studies*, 7(3), 86-103.
- 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.
- Fagbemi, T. O., Olaniyi, O. F., & Ogundipe, A. A. (2019). The corporate tax planning and performance of systematically important banks in Nigeria. *Economic Horizons*, 21(1), 15- 27.
- Feller, A., & D. Schanz. (2017). The Three Hurdles of Tax Planning: How Business Context, Aims of Tax Planning, and Tax Manager Power Affect Tax Expense. *Contemporary Accounting Research* 34(1), 494-524.
- Fernando, G. D., Jain, S. S., & Tripathy, A. (2020). This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. *Journal of Business Research*, 117, 484-496.

- Gan, H. (2019). Does CEO managerial ability matter? Evidence from corporate investment efficiency. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 52(4), 1085-1118.
- García- Sánchez, I. M., & García- Meca, E. (2018). Do talented managers invest more efficiently? The moderating role of corporate governance mechanisms. *Corporate Governance: An International Review*, 26(4), 238-254.
- Graham, J. R., Hanlon, M., Shevlin, T., & Shroff, N. (2014). Incentives for tax planning and avoidance: Evidence from the field. *The Accounting Review*, 89(3), 991-1023.
- Gul, F. A., Khedmati, M., Lim, E. K., & Navissi, F. (2018). Managerial ability, financial distress, and audit fees. *Accounting Horizons*, 32(1), 29-51.
- Habib, A., & Hasan, M. M. (2017). Managerial ability, investment efficiency and stock price crash risk. *Research in International Business and finance*, 42, 262-274.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and Economics*, 50(2-3), 127-178.
- Hasnan, S., Marzuki, H., & Shuhidan, S. M. (2017). Effects of Board Characteristics on Financial Restatement in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 25(5), 255-263.
- Hessian, M. I. (2018). The impact of managerial ability on the relation between real earnings management and future firm's performance: applied study. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1(3), 43-80.
- Huang, H., Lobo, G., Wang, C. & Xie, H. (2016). Customer Concentration and Tax Avoidance. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 72(1), 184 – 200.
- Huang, X. S., & Sun, L. (2017). Managerial ability and real earnings management. *Advances in accounting*, 39, 91-104.
- Inam Bhutta, A., Sheikh, M. F., Munir, A., Naz, A., & Saif, I. (2021). Managerial ability and firm performance: Evidence from an emerging market. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1879449.
- InvestorWord (2019). Financial performance. Retrieved from: http://www.investorwords.com/16429/financial_performance.html
- Iriyadi, I., Tartilla, N., & Gusdiani, R. (2020). The Effect of Tax Planning and Use of Assets on Profitability with Good Corporate Governance as a Moderating Variable. In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology*, 220-227.
- Kerr, J. (2019). Transparency, Information Shocks, and Tax Avoidance. *Contemporary Accounting Research*, 36(2): 1146–1183.

- Khaoula, F., & Moez, D. (2019). The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*, 19(4), 331-343.
- Kim, H. T. (2020). Linking managers' emotional intelligence, cognitive ability and firm performance: Insights from Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1829272.
- Koijen, R. S. (2014). The cross- section of managerial ability, incentives, and risk preferences. *The Journal of Finance*, 69(3), 1051-1098.
- Kopecká, N. (2018). A literature review of financial performance Measures and value relevance. In: Procházka D. (eds) *The Impact of Globalization on International Finance and Accounting. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Lanis, R., Richardson, G., Liu, C., & McClure, R. (2019). The impact of corporate tax avoidance on board of directors and CEO reputation. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 463-498.
- Lee, B. B., Dobiyski, A., & Minton, S. (2015). Theories and Empirical Proxies for Corporate Tax Avoidance. *Journal of Applied Business & Economics*, 17(3), 21-34.
- Lee, C. C., Wang, C. W., Chiu, W. C., & Tien, T. S. (2018). Managerial ability and corporate investment opportunity. *International Review of Financial Analysis*, 57, 65-76.
- Lee, N. (2020). Tax Avoidance, Near- Future Earnings, and Resource Availability. *International Review of Finance*, 20(2), 537-548.
- Lindström, A., & Svensson, J. (2016). Top management compensation and firm performance-A matter of context (*Master's thesis*). Uppsala University Retrieved from: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:945174/FULLTEXT01.pdf>
- Luo, Y., & Zhou, L. (2017). Managerial ability, tone of earnings announcements, and market reaction. *Asian Review of Accounting*, 25(4), 454-471.
- 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.
- Masuda, T. (2010). Novice founders and re-starters in Japanese business society. *International Journal of Business and Globalisation*, 5(3), 304-327.
- McClure, R., Lanis, R., Wells, P., & Govendir, B. (2018). The impact of dividend imputation on corporate tax avoidance: The case of shareholder value. *Journal of Corporate Finance*, 48, 492-514.

- Minnick, K., & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management?. *Journal of corporate finance*, 16(5), 703-718.
- Mishra, C. S. (2021). Does managerial ability drive firm innovativeness?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(4), 1139-1154.
- Mishra, D. R. (2014). The dark side of CEO ability: CEO general managerial skills and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 29, 390-409.
- Mulatsih, S. N., Dharmayanti, N., & Ratnasari, A. (2019). The Effect of Tax Planning, Asset of Deferred Tax, Deferred Tax Expense on Profit Management (Case Study of Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange 2013-2017 Period). *KnE Social Sciences*, 933-947.
- Mulyadi, M. S., & Anwar, Y. (2015). Corporate governance, earnings management and tax management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 363-366.
- Novita, N. (2021). Managerial Ability and Sustainable Financial Performance. <https://doi.org/10.4108/eai.14-9-2020.2304490>
- Oboh, T., & Dabor, E. L. (2019). Corporate Tax Avoidance, Capital Structure and Performance of Financial Quoted Firms in Nigeria. *Science and Technology*, 10(1), 1-15.
- OECD. (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/corporate/mne/48004323.pdf>
- Oeta, S., Kiai, R., & Muchiri, J. (2019). Influence of tax planning on financial performance of manufacturing companies listed at Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 262-270.
- Ogundajo, G. O., & Onakoya, A. B. (2016). Tax planning and financial performance of Nigerian manufacturing companies. *International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences*, 2(7), 64-80.
- Olarewaju, O. M., & Olayiwola, J. A. (2019). Corporate tax planning and financial performance in Nigerian non-financial quoted companies. *African Development Review*, 31(2), 202-215.
- Otuya, S., & Omoye, A.S. (2021). Thin capitalisation, effective tax rate and performance of multinational companies in Nigeria. *Accounting and Taxation Review*, 5(1): 45-59.
- Park, S. (2018). Related party Transactions and Tax Avoidance of Business Groups. *Sustainability*, 10(10), 3571.

- Park, W., & Byun, C. G. (2021). Association between Corporate Tax Burden and SMES' Future Performance: Focus on KOSDAQ-Listed Firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-19.
- Phan, N. H. (2021). Managerial Ability, Managerial Incentives and Firm Performance: Empirical Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 193-200.
- 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. *Journal of Applied Management*, 19(2), 363-375.
- Romaisyah, L., & Naimah, Z. (2018). The influence of managerial ability on future performance. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, 1(2), 67-73.
- Sahin, C. (2011). Managing professional service firms: role of managerial abilities. *Journal of Management Development*, 30, 413-426.
- Salehi, M., Mahmoudabadi, M., & Adibian, M. S. (2018). The relationship between managerial entrenchment, earnings management and firm innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9):2089-2107.
- Santana, S., & Rezende, A. J. (2016). Corporate tax avoidance and firm value: evidence from Brazil. Available at SSRN 2803993.
- Schwab, C. M., Stomberg, B., & Williams, B. M. Effective Tax Planning. *The Accounting Review*. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0020>
- Siao, W. S., & Chou, T. K. (2013). Does managerial ability improve value of cash holdings. *Working Paper*. <https://www.sfm.url.tw/20thSFM/pdf/CompletePaper/008-1505304554.pdf>
- Smutny, P., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2016). The relationship between managerial skills and managerial effectiveness in a managerial simulation game. *Innovar*, 26(62), 11-22.
- Sugeng, S., Prasetyo, E., & Zaman, B. (2020). Does capital intensity, inventory intensity, firm size, firm risk, and political connections affect tax aggressiveness?. *Scientific Journal of Accounting and Management*, 17(1), 78-87.
- Tran, N. P., & Vo, D. H. (2020). Human capital efficiency and firm performance across sectors in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1738832.
- Usman, T.O., Izilin, M.O., & Ndifreke, B.A. (2020). Corporate Tax Planning, Board Compensation and Firm Value in Nigeria. *Accounting and Taxation Review*, 4(3), 11-28.

- Utama, S., & Ancella, A. (2020). Family Ownership and Tax Avoidance: An Analysis of Foreign Related Party Transactions and Dividend Payments. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 643-659.
- Wang, W. K., Lu, W. M., Kweh, Q. L., & Lee, J. J. (2021). Management characteristics and corporate performance of Chinese chemical companies: the moderating effect of managerial ability. *International Transactions in Operational Research*, 28(2), 976-995.
- Wang, Z., Chen, M. H., Chin, C. L., & Zheng, Q. (2017). Managerial ability, political connections, and fraudulent financial reporting in China. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(2), 141-162.
- Yuan, Y., Tian, G., Lu, L. Y., & Yu, Y. (2019). CEO ability and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 391-411.
- Yung, K., & Chen, C. (2018). Managerial ability and firm risk-taking behavior. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 51(4), 1005-1032.
- Zaqeeba, N., & Iskandar, T. M. (2020). Is The Tax Management as a Mediating Between Board of Directors' Characteristics and Firm Performance? *International Journal of All Research Writings*, 2(12), 59-73.
- www.mubasher.info.
 - egy.naeemonline.com.