

## قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية: دراسة عملية

د/ عارف محمود كامل عيسى أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة مُعار إلى كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمع، المملكة العربية السعودية

[Aref\\_Mahmoud\\_Issa@foc.cu.edu.eg](mailto:Aref_Mahmoud_Issa@foc.cu.edu.eg)

### المستخلص:-

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بفحص عينة من المنشآت المدرجة بالبورصة المصرية على مؤشر *EGX100* خلال الفترة من عام 2014 حتى 2019، وقد بلغ حجم العينة النهائي 426 مشاهدة. تم تحليل البيانات بالإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى OLS Regression في التحليل الإساسي، ونموذج الإنحدار اللوجستي الثنائي Binary Logistic Regression في التحليل الإضافي. وقد توافقت النتائج مع فروض نظرية الموارد Resource Based Theory، حيث لاحظ الباحث تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى المنشآت التي تتمكن من إستغلال مواردها الفريدة في تبني استراتيجية أعمال ناجحة لزيادة التكلفة أو التميز، لذا تم قبول الفرض الرئيس الأول (H1) قُبُولاً كُلياً. كما لاحظ الباحث أن تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين، وعدد إجتماعات مجلس الإدارة يزيد من احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة. بينما لاحظ الباحث أن لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة تأثير مُعدّل Moderating Effect للعلاقة بين استراتيجية التميز وتوقيت صدور التقارير المالية، حيث تتزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى المنشآت التي تتبنى استراتيجية التميز فقط عند تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة. تلك النتائج تتوافق جزئياً مع نظرية الوكالة Agency Theory، والتي تؤكد على الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في دعم الآثار الإيجابية لاستراتيجية الأعمال. لذا، تم قبول الفرض الرئيس الثاني (H2) قُبُولاً جزئياً.

**الكلمات المفتاحية:** خصائص مجلس الإدارة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية زيادة التكلفة، استراتيجية التميز، توقيت صدور التقارير المالية.

## The effect of board characteristics on the relationship between business strategy and financial reporting timeliness in Egypt: An empirical study

### **Abstract:**

This study aims to measure the effect of board characteristics on the relationship between business strategy and financial reporting timeliness. To

achieve this objective, an empirical study has been conducted depending on a sample of the Egyptian firms listed on the *EGX100* during the period from 2014 to 2019. The final sample size was 426 observations. The data were analyzed depending on ordinary least squares and the binary logistic regression models. Consistent with resource-based theory, the results confirm an increase in the likelihood of financial reporting timeliness in the firms that exploit their unique resources to adopt a successful generic business strategy such as cost leadership or differentiation, consequently, the first hypothesis (H1) was fully accepted. In addition, the results confirm that the increase in the percentage of non-executive directors and number of board meetings increase the likelihood of financial reporting timeliness in the firms that adopt cost leadership strategy. Results also confirm that the percentage of non-executive directors moderates the relation between differentiation strategy and financial reporting timeliness; hence, the likelihood of financial reporting timeliness occurs in the firms that adopt differentiation strategy only when the percentage of non-executive directors is increased. These findings are partially consistent with the agency theory, which confirms the governance role of the board of directors in supporting the positive implications of business strategy. Therefore, the second main hypothesis (H2) was partially accepted.

**Keywords:** Board of directors' characteristics, business strategy, cost leadership strategy, differentiation strategy, and financial reporting timeliness.

## 1- الإطار العام للدراسة:

### 1-1 مقدمة:

تُشير استراتيجية المنشأة Firm Strategy إلى خطة العمل الشاملة التي تتوافق مع الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية، والقيم الإدارية، التي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة، ورسالتها (Hambrick, 1983a; Watkins, 2007). لذا تُشكل الاستراتيجية الجيدة خارطة طريق واضحة تحكم عملية إتخاذ القرار، وتحدد طبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي المنشأة تقديمها لأصحاب المصالح (Andrews, 1997). إنها تستهدف توحيد السياسات والإجراءات داخل جميع وحدات المنشأة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والبحث المستمر عن ميزات جديدة في السوق مع إبطاء تآكل المزايا الحالية (Day and Wensley, 1988).

بينما تُعد استراتيجية الأعمال Business Strategy أقل شمولاً من استراتيجية المنشأة، فهي تحدد الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال، والمنتجات أو الخدمات، التي تقدمها المنشأة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Andrews, 1997). لذا، تساهم استراتيجية الأعمال

في تشكيل نموذج الأعمال Business Model، وتعيين عناصر البيئة التشغيلية من المنتجات، والأسواق، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي (Hambrick, 1983a; Andrews, 1997; ) (Khedmati et al., 2019).

في ضوء الإطار المفاهيمي الذي قدمه (Porter (1980)، فإنه توجد ثلاث استراتيجيات للأعمال يمكن الإعتماد عليها لمواجهة المنافسة في سوق المنتج أو الخدمة وهي؛ *استراتيجية ريادة التكلفة Cost Leadership*، والتي تستهدف تخفيض تكلفة الإنتاج لمستوى أقل من المنافسين دون التأثير الجوهرى على الجودة، وذلك من خلال تحقيق كفاءة إستغلال الأصول المادية والبشرية، والرقابة المحكمة على عمليات الإنفاق، والتخصيص الأمثل للموارد، ومحاولة الإستفادة من وفورات الحجم، وإمتلاك تكنولوجيا متميزة، والوصول التفضيلي للموارد التي تساعد المنشأة على إنتاج السلع أو الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Wu et al., 2015; Fernando et al., 2016).

*استراتيجية التميز Differentiation*، والتي تستهدف الإستثمار بشكل مكثف في أنشطة البحوث والتطوير لتقديم خصائص جودة يرغبها العميل. فقد يكون التميز في الجودة، أو التغليف، أو الميزات الفريدة، أو خدمات ما بعد البيع، أو مزيجاً من تلك الخصائص، بما يُمكن المنشأة من الحصول على علاوة سعرية، وتحقيق عوائد أعلى مقارنة بالمنافسين. أخيراً؛ *استراتيجية التركيز Focus*، وتعني المنافسة على نطاق ضيق داخل قطاع معين، كما في حالة التركيز على قطاع معين من العملاء، أو منتج معين أو موقع جغرافي معين، بالإعتماد على استراتيجية ريادة التكلفة، أو التميز كاستراتيجيات للمنافسة داخل هذا القطاع (Banker et al., 2014; Fernando et al., 2016).

يُلاحظ المتابع للدراسات السابقة أن استراتيجيات الأعمال التي قُدمت في ضوء الإطار المفاهيمي بواسطة (Porter (1980 لا زالت قابلة للتطبيق على المنافسة في العصر الرقمي الحديث (Kim et al., 2004; Banker et al., 2014). كما يُعد تصنيف (Porter (1980 لاستراتيجيات الأعمال بمثابة أحد التصنيفات المهمة التي تتوافق إلى حد كبير مع منهجية Miles and Snow's (1978, 2003)، التي تقوم بتصنيف المنشآت إلى: [1] المدافعون *Defenders*: الذين يستهدفون سوقاً محددة ومستقرة، مع التركيز على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمليات تُمكنهم من المنافسة على أساس السعر أو الخدمة أو الجودة، أو مزيجاً من هذه الخصائص. [2] المنقبون *Prospectors*: الذين يعتمدون على التغيير المستمر في مزيج منتجاتهم، والسعي الحثيث لإستكشاف التغيرات البيئية بحثاً عن فرص جديدة ليكونوا رواداً في السوق مع تركيزهم على الإبتكار

أكثر من التركيز على الكفاءة. [3]: *المحللون Analyzers*: الذين يتشاركون في الخصائص مع المدافعين والمنقبين<sup>(1)</sup>.

يؤكد العديد من الباحثين على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على الحصص السوقية، والأداء المالي للمنشآت ( Hambrick, 1983b; Dess and Davis, 1984; White, 1986; ) كذلك تؤثر استراتيجية الأعمال على كفاءة الإستثمار (Navissi et al., 2017)، والتجنب الضريبي ( Higgins et al., 2015; )، وأنظمة الرقابة الداخلية، ودرجة تعقد أعمال المنشأة، ومخاطر الأعمال لديها (Bentley et al., 2013; Chen et al., 2017). الأمر الذي يمتد للعديد من جوانب إعداد التقارير المالية. إذ تؤكد الدراسات السابقة على وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الأعمال على الإفصاح المحاسبي (Bentley-Goode et al., 2019)، وممارسات إدارة الأرباح ( Wu et al., 2015; Xiangfeng and Xine, 2018; Robiansyah et al., 2019; Purba et al., 2022)، والمخالفات المحاسبية في التقارير المالية (Bentley et al., 2013)، وقابلية التقارير المالية للقرءة (Lim et al., 2018; Habib and Hasan, 2020)، وجودة نظم الرقابة الداخلية (Bentley-Goode et al., 2017)، وتوقيت صدور التقارير المالية ( Choi and Park, 2021; )، وأخيراً، نوع الرأي في تقرير المراجع (Chen et al., 2017)، بما ينعكس في النهاية على تكلفة رأس المال (Khedmati et al., 2019)، ومخاطر انهيار أسعار الأسهم (Safi et al., 2022).

## 1-2 طبيعة المشكلة:

على الرغم من تأكيد العديد من الباحثين على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على جودة التقارير المالية ( Bentley et al., 2013; Chen et al., 2017; Lim et al., 2018; )، إلا أن هناك فجوة بحثية في مجال العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية- كأحد خصائص جودة هذه التقارير- نتيجة ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال. فلا يوجد حتى الآن سوى دراستين في مجال استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية ( Choi and

<sup>(1)</sup> يتوافق تصنيف Porter (1980) أيضاً مع بعض التصنيفات الأخرى لاستراتيجية الأعمال؛ مثل تصنيف March (1991)، والذي أشار إلى وجود استراتيجيتين للأعمال وهما؛ *استراتيجية الاستغلال Exploitation*، والتي تقوم على إستغلال المنشأة لقاعدة معارفها وإمكانياتها الحالية وتحسينها، و*استراتيجية الاستكشاف Exploration*، والتي تقوم على تجديد القاعدة المعرفية للمنشأة وإنتاج معرفة وكفاءات جديدة (Tang et al., 2011; Bentley et al., 2013).

العلاقة على مستوى الأسواق الناشئة، والتي تعاني من ضعف كل من؛ نظم الحوكمة، ونظم حماية المستثمر لديها (Nasr and Ntim, 2018).

بالإضافة لما تقدم، تؤكد العديد من البحوث الإدارية، وإرشادات المنظمات المهنية على الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في الرقابة والإشراف على تنفيذ استراتيجية الأعمال (Rosenstein, 1988; Cadbury, 1992; Fried et al., 1998; Stiles, 2001; Hendry and Kiel, 2004; OECD, 2008; Kim et al., 2012; Hernawati, 2020)، إلا أنه حتى الآن لم يتم إختبار أثر خصائص مجلس الإدارة على فعالية استراتيجية الأعمال في تحقيق جودة التقارير المالية - كأحد الآثار الإيجابية المتوقعة لاستراتيجية الأعمال- وهو ما سيقوم به الباحث في هذه الدراسة بالتركيز على توقيت صدور التقارير المالية كأحد المتغيرات الرئيسة لجودة التقارير المالية. لذا يُحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلين التاليين:

- إلى أي مدى تؤثر استراتيجية الأعمال للمنشأة على توقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية؟

- إلى أي مدى تؤثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال للمنشأة وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية؟

### 3-1 أهمية الدراسة:

*تستمد هذه الدراسة أهميتها للعديد من الأسباب من أهمها:*

أولاً: تُعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تبحث في الآثار المحتملة لاستراتيجية الأعمال على جودة التقارير المالية، إلا أن الباحث سيركز على توقيت صدور التقارير المالية كأحد المتغيرات المهمة، والذي لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافي.

ثانياً: تُعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- الدراسة الأولى في مصر، والتي تبحث في أثر استراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية، كذلك سيتناول الباحث الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في تحسين فعالية استراتيجية الأعمال، وتعظيم الآثار الإيجابية الناتجة عنها، وهو الدور المتأصل في البحوث الإدارية وقواعد الحوكمة، والذي لم يتم إختباره بشكل عملي حتى الآن في الدراسات المحاسبية. وهو ما سيتناوله الباحث من خلال فحص أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، الأمر الذي يُشكل إضافة بحثية مهمة في بيئة الأعمال المصرية كنموذج للأسواق الناشئة.

ثالثاً: تُعد نتائج هذه الدراسة مفيدة للباحثين، والمنظمين، والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين حول العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، وأثر خصائص مجلس الإدارة على هذه العلاقة.

#### 1-4 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر استراتيجية الأعمال للمنشأة على توقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية.

- قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال للمنشأة، وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية.

#### 1-5 فروض الدراسة:

*لتحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث بصياغة الفرضين التاليين:*

- H1: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية.

- H2: يوجد تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال، وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية.

#### 1-6 نطاق الدراسة:

سيقوم الباحث بفحص أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، مستنداً إلى الإطار المفاهيمي الذي قدمه (Porter 1980)، حيث إن تصنيف المنشآت إلى منشآت ذات توجه لريادة التكلفة وأخرى ذات توجه للتميز هو تصنيف صحيح من الناحية العملية، ومقبولاً من الناحية الأكاديمية (Jermias, 1983b; Hambrick, 2008)، كذلك سهولة وتوافر البيانات اللازمة لقياس المتغيرات وفق منهجية (Porter 1980)، والتي تتداخل مع التصنيفات الأخرى لاستراتيجية الأعمال (e.g., Miles and Snow's 1978; 2003; March 1991)، الأمر الذي يعني أن النتائج التي سيتوصل إليها الباحث يمكن أن تنطبق على التصنيفات الأخرى (Wu et al., 2015; Khedmati et al., 2019).

#### 1-7 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سيعتمد الباحث على المنهج الإستنباطي، الذي يبدأ بدراسة تحليلية للدراسات السابقة للتوصل من خلالها للفروض الرئيسية، تمهيداً لإختبارها عملياً إستناداً لمجموعة من البيانات التاريخية التي سيتم تجميعها من مجتمع الدراسة، والذي يشتمل على جميع المنشآت المصرية التي تطرح أسهمها للإكتتاب العام، والمدرجة على مؤشر EGX100 خلال الفترة من عام 2014 حتى 2019، وقد بلغ حجم العينة النهائي 426 مشاهدة.

### 1-8 خطة الدراسة:

سيتم تنظيم الدراسة وفق الخطة التالية:

- استراتيجية الأعمال، مفهومها، وأهميتها، والدور الحوكمي لمجلس الإدارة في دعم الاستراتيجية.
- الدراسات السابقة وصياغة الفروض.
- الدراسة العملية.
- الخلاصة والنتائج والتوصيات.
- الدراسات المستقبلية.

### 2- استراتيجية الأعمال، مفهومها، وأهميتها، والدور الحوكمي لمجلس الإدارة في دعم الاستراتيجية:

تستهدف استراتيجية الأعمال تحقيق مكانة متميزة للمنشأة في الصناعة من خلال تقديم أنشطة فريدة من نوعها، وتنفيذ عملياتها بشكل مختلف عن المنافسين، وتحقيق التوافق بين كافة أنشطة المنشأة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Porter, 1996, p. 68). بالاعتماد على مفهوم استراتيجيات الأعمال الذي قدمه Porter (1980)؛ فإن المنشآت ربما تعتمد على استراتيجية ريادة التكلفة، أو التميّز، أو التركيز. يؤكد Porter (1985, p.11) على أن الميزة التنافسية تتحقق مع تبني المنشأة أحد الإستراتيجيات العامة مثل ريادة التكلفة أو التميّز، دون الجمع بينهما فيما يُعرف بالاستراتيجية المختلطة.

تعتمد استراتيجية ريادة التكلفة على بعض القدرات الفريدة التي تُمكن المنشأة من إنتاج المنتجات بأقل تكلفة ممكنة في الصناعة مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة، وفي هذه الحالة يمكن للمنشأة تسعير منتجاتها بنفس أسعار المنافسين لتحقيق ربح أعلى، أو أقل من متوسط أسعار المنافسين لزيادة حصتها السوقية. تعمل منشآت ريادة التكلفة على الإستفادة من وفورات الحجم، نتيجة الاستثمارات الكبيرة في الأصول الملموسة، والسعي الحثيث لخفض التكلفة من واقع التجربة الفعلية، والرقابة المحكمة على التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخفض الإنفاق على بعض المجالات

مثل البحوث والتطوير والخدمات، ورجال البيع، والإعلان (Porter, 1985; Jermias, 2008; Fernando et al., 2016).

لذا؛ تُعد استراتيجية ريادة التكلفة أكثر قابلية للتطبيق في المنشآت الكبرى، التي لديها القدرة على الاستفادة من وفورات الحجم، وتحسين كفاءة عملياتها، ولديها قدرة على إمتلاك الموارد بأقل تكلفة ممكنة، أو تجنب بعض التكاليف تماماً، في نفس الوقت الذي لا يمكن للمنافسين خفض تكاليفهم بهامش مماثل. إذ يتحمل المنافسون مخاطر مرتفعة في حالة تخفيض الأسعار، دون وجود أي قدرة حقيقية لديهم على خفض تكاليف التشغيل، وهذا يعني استنفاد مواردهم، وإفلاسهم في الأجل القصير (Porter, 1985; Miller and Dess, 1993; Jermias, 2008; Ngugi and Gitonga, 2021).

في المقابل؛ تعتمد استراتيجية التميز على تطوير المنتجات أو الخدمات التي تقدم صفات فريدة ومرغوبة للعملاء مثل، الجودة، أو الخصائص الفيزيائية، أو الخدمات المتعلقة بالمنتج، أو العلامة التجارية، بما يسمح للمنشأة بالحصول على علاوة سعرية Price Premium، وفي حالة قيام الموردون بزيادة أسعارهم، تكون المنشأة قادرة على نقل التكاليف إلى عملائها الذين لا يستطيعون العثور على منتجات بديلة بسهولة. تتحقق استراتيجية التميز من خلال الإستثمار في الأصول غير الملموسة مثل البحوث والتطوير، والإعلان، والخدمات (Porter, 1985; Jermias, 2008; Banker et al., 2014; Fernando et al., 2016; Ngugi and Gitonga, 2021).

تُساهم استراتيجية الأعمال الناجحة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنشأة، فقد أكد بعض الباحثين على تحسّن الإنتاجية، والأداء المالي، وإنخفاض مخاطر الإفلاس المستقبلية مع تبني المنشأة لاستراتيجية ريادة التكلفة أو التميز (ضيف، 2021؛ Bryan et al., 1989; Selling and Stickney, 2021; Dalwai and Salehi, 2021; Agustia et al., 2020; Banker et al., 2014; al., 2013)، إلا أن المزايا الناتجة عن استراتيجية الأعمال تُعد مزايا شرطية Conditional Advantages، تعتمد على بعض العوامل الخارجية الخاصة بالصناعة والمنافسين، ومدى قدرتهم على إمتلاك أو تقليد الموارد التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة<sup>(2)</sup> (Ghemawat, 1999; Barney, 2002; Coeurderoy and Durand, 2004; Banker et al., 2014). كما تعتمد أيضاً على مدى تورط إدارة المنشأة في ممارسات إنتهازية تضر بجودة القوائم المالية، فقد لاحظ ضيف (2021) تلاشي الآثار الإيجابية لاستراتيجية الأعمال، وتزايد مخاطر الإفلاس لدى منشآت ريادة التكلفة والتميز مع تزايد ممارسات إدارة الأرباح الحقيقية.

<sup>(2)</sup> كلما كانت هناك حواجز Barriers أمام المنافسين لامتلاك أو تقليد الموارد كلما استطاعت المنشأة الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق استدامة لأدائها المالي (Banker et al., 2014).



لذا تؤكد بعض الدراسات السابقة على دور حوكمة الشركات في تحقيق فعالية استراتيجيات الأعمال، وتعتيم الآثار الإيجابية الناتجة عنها، إذ تعمل هياكل الحوكمة القوية جنباً إلى جنب مع أصحاب المصالح الآخرين في المنشأة لصياغة استراتيجية قوية، والرقابة عليها لتحقيق أداء مؤسسي فعّال، يضمن نجاح تطبيق البُعد الاستراتيجي، واستدامة المزايا التنافسية الناتجة عنه (Govindarajan and Fisher, 1990; Kim et al., 2012; Effiok et al., 2012; ) (Novatiani et al., 2018).

تؤكد الدراسات الإدارية منذ زمن طويل والجهات التنظيمية على دور مجلس الإدارة -كأحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات- في دعم تنفيذ استراتيجية المنشأة، والرقابة عليها ( Vance, 1983; Cadbury, 1992; Hendry and Kiel, 2004; Omar and Kilika, 2018). كما يؤكد بعض الباحثين على أهمية التعاون بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية عند صياغة الخطط الإستراتيجية، حيث تُساهم الخبرات المتنوعة لأعضاء المجلس في إضافة قيمة حقيقية للخطط الاستراتيجية، وتمكين أعضاء مجلس الإدارة من الرقابة الجيدة على هذه الخطط ( Andrews, 2001; Conger et al., 1980)، كما تأخذ بعض الأدبيات الإدارية منظوراً أوسع لمساهمة مجلس الإدارة في استراتيجية المنشأة، إذ يتوقع بعض الباحثين مساهمة مجلس الإدارة في تطوير الرؤية، والرسالة، ومسح البيئة، واختيار وتنفيذ استراتيجيات الأعمال المناسبة ( Tricker, 1984; Zahra ) (and Pearce, 1990; Hilmer et al., 1993).

في نفس الإطار، تؤكد منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) على أن الاستراتيجية تُعد أحد القضايا الرئيسية لمجلس الإدارة، حيث يجب أن يشارك المجلس بأكمله في التطوير الاستراتيجي، فبينما يكون لدى المديرين التنفيذيين معرفة متعمقة حول الوضع التنافسي للمنشأة، يقدم المديرين غير التنفيذيين منظوراً خارجياً. تُعد مشاركة مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية والرقابة عليها أمر ضروري لمساعدة الإدارة التنفيذية للوصول لمستوى التشغيل والنجاح المناسب للاستراتيجية (OECD, 2008, p.29-30).

في ضوء ما تقدم، يتضح الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنشأة والرقابة عليها، إلا أن الدراسات السابقة لم تفحص الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في دعم الآثار الإيجابية لاستراتيجية الأعمال -باعتبارها عنصراً مشتقاً من استراتيجية المنشأة- على جودة التقارير المالية، وهو ما سيقوم به الباحث بالتركيز على توقيت صدور التقارير المالية كأحد متغيرات جودة هذه التقارير (Tauringana et al., 2008; Mathuva et al., 2019).

### 3- الدراسات السابقة وصياغة الفروض:

**3-1 استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية:**

في ضوء نظرية الموارد Resource Based Theory، تتحقق الميزة التنافسية عند إستغلال المنشأة لمزيج مواردها الفريدة لتبني أحد استراتيجيات الأعمال الناجحة ( Grant, 1991; Andrews, 1997)، تلك النتيجة تؤكد بشكل عملي على مستوى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر استراتيجيات الأعمال على الحصة السوقية والأداء المالي ( Hambrick, 1983b; Dess and Davis, 1984; White, 1986; Miller and Dess, 1993; Thornhill and White, 2007; Banker et al., 2014).

كذلك يمتد هذا التأثير إلى جوانب عديدة في منشآت الأعمال، مثل كفاءة الإستثمار (Navissi et al., 2017)، وممارسات التجنب الضريبي ( Higgins et al., 2015; Martinez and Ferreira, 2019)، وجودة أنظمة الرقابة الداخلية، ومخاطر الأعمال لدى المنشأة ( Bentley et al., 2019; Bentley-Goode et al., 2019; Chen et al., 2013; et al.). لذا اتجه بعض الباحثين لفحص أثر استراتيجية الأعمال على جودة التقارير المالية، وقد تبين نتائجهم بشكل ملحوظ ( Wu et al., 2015; Chun and Cho, 2017; Muktiyanto, 2017; Widuri and Sutanto, 2018; Purba et al., 2022).

وكإمتداد لتلك الدراسات ذهب بعض الباحثين لفحص أثر استراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية، حيث أنه من المتوقع أن تؤثر استراتيجيات الأعمال على درجة عدم اليقين، ومستوى قبول المخاطر، ودرجة تعقد الهياكل التنظيمية، وتعقد العمليات لدى المنشآت، الأمر الذي يؤثر على تقدير المراجعين لمخاطر المراجعة، وينعكس على نطاق الفحص وتوقيت صدور التقارير المالية (Bentley et al., 2013; Choi and Park, 2021; Kim et al. 2022).

قام Choi and Park (2021) بفحص أثر استراتيجية الأعمال على تأخر تقرير المراجع، وقد تم فحص عينة من المنشآت التي تطرح أسهمها للإكتتاب العام في كوريا الجنوبية خلال الفترة من عام 2015 حتى 2019، وقد لاحظ الباحثان وجود تأثير سلبي معنوي لإستراتيجية الكفاءة (ريادة التكلفة) على إحتتمالية تأخر تقرير المراجع، بينما لم يجد الباحثان أي تأثير معنوي لاستراتيجية الإبتكار (التميز) على إحتتمالية تأخر تقرير المراجع، في نفس السياق، يؤكد Kim et al. (2022) على وجود تأثير سلبي معنوي لإستراتيجية الكفاءة (ريادة التكلفة) على إحتتمالية تأخر تقرير المراجع، بينما وجد الباحثون تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجية الإبتكار (التميز) على إحتتمالية تأخر تقرير المراجع، وذلك عند فحص عينة من المنشآت التي تطرح أسهمها للإكتتاب في كوريا الجنوبية خلال الفترة من عام 2018 حتى 2020.

في ضوء ما تقدم، يُلاحظ الباحث ندرة الدراسات السابقة في مجال استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، وتباين نتائجها، لذا سيتم صياغة الفرض الرئيس الأول للدراسة في صيغة فرض بديل غير موجه كما يلي:

**H1: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية. وينبثق عن هذا الفرض الفرضين التاليين:**

*H11: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية ريادة التكلفة على توقيت صدور التقارير المالية.*

*H12: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التميز على توقيت صدور التقارير المالية.*

**3-2 أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية:**

يؤكد (Effiok et al., 2012) على أن مجلس الإدارة هو حجر الزاوية في نظام الحوكمة الفعّال، كما تؤكد البحوث الإدارية على دور مجلس الإدارة في تصميم استراتيجية المنشأة ورقابته، وتقييمها في ضوء ما يمتلكه أعضاء مجلس الإدارة من قيم، ومعارف، وخبرات متنوعة، لذا يُعد مجلس الإدارة من أهم الجهات الفاعلة في صياغة الاستراتيجية، والرقابة على تنفيذها ( Siciliano 2005; Esteve et al., 2011; Arzubiaga et al., 2018).

في ظل نظرية الوكالة Agency Theory فإن الدور الرئيس لمجلس الإدارة هو الحد من تعارض المصالح بين المساهمين وإدارة المنشآت، وتخفيض تكاليف الوكالة، وحماية حقوق المساهمين. نظرية الوكالة لها آثار واضحة للغاية فيما يتعلق بمهام الرقابة والإشراف لمجلس الإدارة، لكن آثارها بخصوص علاقة المجلس باستراتيجية المنشأة ليس واضحاً بدرجة كافية ( Hendry and Kiel, 2004). ومع ذلك، تؤكد (Zahra and Pearce 1989, p.302) على ملائمة نظرية الوكالة لتفسير الدور الجوهرى لمجلس الإدارة في صياغة رؤية المنشأة، وتطوير استراتيجيتها، ووضع المبادئ التوجيهية للتنفيذ والرقابة الفعّالة عليها، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعظيم القيمة لحملة الأسهم. كما يؤكد (Hernawati 2020) على الدور المهم لمجلس الإدارة في إختيار استراتيجية الأعمال، من خلال تقديم رؤى ذات جدوى للإدارة التنفيذية حول الظروف البيئية، تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على التحليل المستمر لعدم اليقين البيئي، بما يساهم في الحد من التحيزات السيكلوجية والدوافع الانتهازية للإدارة، ويُصبح قرار إختيار وتنفيذ الاستراتيجية متوافقاً مع حالة عدم اليقين البيئي لدى المنشأة.

في ضوء ما تقدم يتضح دور مجلس الإدارة في إختيار وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها لتعظيم الآثار الإيجابية لها، لذا يتوقع الباحث وجود تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على

العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية- كأحد الآثار الإيجابية المتوقعة لاستراتيجية الأعمال- وبصفة خاصة مع تأكيد العديد من الدراسات السابقة على وجود تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على توقيت صدور التقارير المالية ( Afify, 2009; Botti et al., 2014; Khlif and Samaha, 2014; Basuony et al. 2016; Eissa and Hashad, 2021). لذا سيتم صياغة الفرض الرئيس الثاني في صيغة فرض بديل غير موجه، كما يلي:

**H2: يوجد تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية. وينبثق عن هذا الفرض الفرضين التاليين:**

**H21: يوجد تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية ريادة التكلفة وتوقيت صدور التقارير المالية.**

**H22: يوجد تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية التميز وتوقيت صدور التقارير المالية.**

#### 4- الدراسة العملية:

#### 4-1 إختيار عينة الدراسة، وكيفية الحصول على البيانات:

لاختبار فروض الدراسة اعتمد الباحث على عينة من المنشآت المدرجة ببورصة الأوراق المالية المصرية على مؤشر EGX100 خلال الفترة من عام 2014 حتى 2019، وبتطبيق الشروط السابقة فقد تم إستبعاد 29 شركة ليبلغ حجم العينة النهائي 71 شركة، بواقع 426 مشاهدة.

يمكن حصر عينة الدراسة وتبويبها إلى قطاعات في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): تبويب العينة حسب القطاعات			
رقم	اسم القطاع	عدد المشاهدات	النسبة
1	الأغذية والمشروبات	66	15.49%
2	التشييد ومواد البناء	54	68.12%
3	الخدمات والمنتجات الصناعية والسيارات	42	86.9%
4	السياحة والترفيه	30	04.7%
5	الإسكان والعقارات	66	15.49%
6	المنتجات المنزلية والشخصية	36	8.45%
7	الموارد الأساسية	36	8.45%
8	الصناعات الكيماوية	42	86.9%
9	الإتصالات والتكنولوجيا	18	22.4%
10	الرعاية الصحية والأدوية	12	82.2%
11	الإعلام	6	41.1%
12	الموزعون وتجارة التجزئة	6	41.1%
13	الغاز والتعدين	12	82.2%

جدول رقم (1): تبويب العينة حسب القطاعات		
النسبة	عدد المشاهدات	اسم القطاع
%100	426	الإجمالي

#### 4-2 قياس المتغيرات البحثية:

#### 4-2-1 خصائص مجلس الإدارة:

سيعتمد الباحث عند قياس خصائص مجلس الإدارة على بعض الخصائص ذات القبول العام في الدراسات السابقة ومن أهمها؛ حجم مجلس الإدارة ( $BSize_{it}$ )، عدد إجتماعات المجلس ( $BMeetings_{it}$ )، الجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة المجلس ( $Duality_{it}$ )، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ( $NonExecutive_{it}$ )، حيث أنه من المتوقع أن تضم مجالس الإدارة الكبيرة مجموعة متنوعة من الخبرات بالإضافة إلى مديرين أكثر استقلالية يتمتعون بخبرات عالية، بما يُحسّن من عملية الرقابة، والإشراف على الإدارة التنفيذية (Basuony et al., 2016).

كذلك يوفر عدد إجتماعات مجلس الإدارة مؤشراً لقياس درجة نشاط المجلس، وبالتالي فإن تكرارية الإجتماعات تُمكن مجلس الإدارة من تحقيق الرقابة الجيدة على الإدارة التنفيذية (Botti et al., 2014). في المقابل يخلق الجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة المجلس تعارضاً في المصالح، ويترتب عليه زيادة درجة تركّز السلطة ونفوذ المدير التنفيذي. الأمر الذي يضر بإستقلالية المجلس، ويحد من المقدرة الإشرافية والرقابية له (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2014; Basuony et al. 2016). أخيراً؛ من المتوقع أن تتحسن المقدرة الرقابية لمجلس الإدارة مع تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (Afify, 2009; Eissa and Hashad, 2021).

#### 4-2-2 قياس استراتيجية الأعمال للمنشأة:

**أولاً: قياس استراتيجية ريادة التكلفة:** لقياس مدى توجه المنشأة نحو ريادة التكلفة سيعتمد الباحث على معدل دوران الأصول، وسيتم حسابه بنسبة المخرجات (إيراد المبيعات) إلى المدخلات (متوسط الأصول التشغيلية)، وتشير زيادة تلك النسبة إلى الإستخدام الأمثل لموارد المنشأة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، تلك المنهجية اعتمدها بعض الدراسات السابقة (Wu et al., 2015; Agustia et al., 2020; Dalwai and Salehi, 2021; Purba et al., 2022).

$$ATO = \frac{Sales}{Average Operating Assets} \quad Model (1)$$

حيث إن:

Sales - صافي الإيراد من المبيعات.

Average Operating Assets - متوسط الأصول التشغيلية، وتُحسب الأصول التشغيلية في ضوء إجمالي الأصول مخصوماً منها النقدية، والإستثمارات المالية قصيرة الأجل. **ثانياً: قياس استراتيجية التميز:** لقياس مدى توجه المنشأة نحو استراتيجية التميز سيعتمد الباحث على نسبة إجمالي الدخل التشغيلي، ونفقات البحوث والتطوير إلى صافي الإيراد من المبيعات، حيث يرتبط التميز إرتباطاً وثيقاً بهدف تعظيم الربح، إستناداً لتقديم منتجات بخصائص فريدة وجودة فائقة. ولتحقيق ذلك تقوم المنشآت ببذل المزيد من الجهود في مجال البحوث والتطوير، تلك المنهجية إعتدتها بعض الدراسات السابقة ( Wu et al., 2015; Agustia et al., 2020; Dalwai and ) (Salehi, 2021; Purba et al., 2022).

$$Profit\ Margin\ (PM) = \frac{Operating\ Income + R\&D\ EXP}{Sales} \quad Model\ (2)$$

**حيث إن:**

Operating Income - صافي الدخل من العمليات التشغيلية.

R&D Exp = نفقات البحوث والتطوير.

Slaes - صافي الإيراد من المبيعات.

#### 4-2-3 قياس توقيت صدور التقارير المالية:

سيتم قياس توقيت صدور التقارير المالية بالإعتماد على طول الفترة الزمنية بين تاريخ نهاية السنة المالية وتاريخ صدور تقرير المراجع، وكلما زادت تلك الفترة كلما كان ذلك مؤشراً على تأخر صدور التقارير المالية، تلك المنهجية إعتدتها بعض الدراسات السابقة ( Afify, 2009; Khlif ) (and Samaha, 2014; Abernathy et al., 2018; Eissa and Hashad, 2021).

#### 4-3-3 صياغة النماذج البحثية لاختبار الفروض:

#### 4-3-1 صياغة النموذج البحثي لاختبار الفرض الأول:

لإختبار الفرض الأول، والذي ينص على "وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية"، سيقوم الباحث بقياس استراتيجية المنشأة، وتوقيت صدور التقارير المالية كما سبق إيضاحه في القسم السابق (4-2)، كذلك سيتم إدخال العديد من المتغيرات الرقابية والتي ربما يكون لها تأثير معنوي على توقيت صدور التقارير المالية بهدف تحييد أثرها، ومن أهم هذه المتغيرات؛ حجم المنشأة (FSize)، والرافعة المالية (LEV)، حيث تتزايد إحتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب مع زيادة حجم المنشأة، بينما تتزايد إحتمالية تأخر صدور التقارير المالية مع زيادة الرافعة المالية (Abernathy et al., 2018). كذلك سيتم إدراج معدل العائد على الأصول (ROA)، ومتغير وهمي للخسائر المرحلة (Loss)، حيث أشار

بعض الباحثين إلى تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى المنشآت التي لديها تاريخ من الأداء المالي الجيد ( Carslaw and Kaplan, 1991; Begley and Fischer, 1998; Khlif and Samaha, 2013). أيضاً سيتم إدراج مؤشر المخاطر الكامنة (Inherent Risk) (RecInv)، حيث تتزايد احتمالية تأخر صدور التقارير المالية مع ارتفاع درجة هذه المخاطر (Khlif and Samaha, 2013; Abernathy et al., 2018).

سيتم إدراج متغير وهمي لتاريخ لنهاية السنة المالية (YEnd)، حيث يتوقع Abernathy et al. (2018) تزايد احتمالية تأخر صدور التقارير المالية لدى المنشآت التي تنتهي سنتها المالية في 31 ديسمبر، نظراً لإنهاء السنة المالية لأغلب المنشآت في هذا التاريخ. وهو ما يُشكل ضغط عام على جميع مكاتب المراجعة في ذلك التوقيت، كما سيتم إدراج متغير لحجم مكتب المراجع (ASize)، حيث تتزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب عند مراجعتها بواسطة أحد مكاتب المراجعة الكبرى Big4، نظراً لما تمتلكه تلك المكاتب من الموارد والقدرات الكافية لتنفيذ عمليات مراجعة ذات جودة مرتفعة، وبكفاءة أعلى، وفي التوقيت المناسب ( Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2013; Abernathy et al., 2018; Eissa and Hashad, 2021). أخيراً سيتم إدراج نوع الصناعة والسنوات محل الفحص كمتغيرات رقابية في نموذج الانحدار، وعلى هذا يأخذ النموذج الشكل التالي:

$$\begin{aligned} Timeliness_{it} = & \alpha + B_1(ATO_{it}) + B_2(PM_{it}) + B_3(FSize_{it}) + B_4(LEV_{it}) \\ & + B_5(ROA_{it}) + B_6(Loss_{it}) + B_7(RecInv_{it}) + B_8(YEnd_{it}) \\ & + B_9(ASize_{it}) + B_{10}(Industries) + B_{11}(Years) \quad Model (3) \end{aligned}$$

**حيث إن:**

-  $Timeliness_{it}$  = توقيت صدور التقارير المالية للمنشأة (i)، خلال السنة (t)، وسيتم قياسه

بالاعتماد على طول الفترة الزمنية بين تاريخ نهاية السنة المالية وتاريخ صدور تقرير المراجع.

-  $ATO_{it}$  = مؤشر ريادة التكلفة، وسيتم قياسه في ضوء معدل دوران الأصول للمنشأة (i)، خلال

السنة (t)، لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع للنموذج رقم (1).

-  $PM_{it}$  = مؤشر التميز، وسيتم قياسه في ضوء نسبة الدخل التشغيلي ونفقات البحوث والتطوير إلى

صافي الإيراد من المبيعات للمنشأة (i)، خلال السنة (t)، لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع للنموذج

رقم (2).

-  $FSize_{it}$  = حجم المنشأة، وسيتم قياسها بالاعتماد على اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول للمنشأة

(i)، خلال السنة (t).

-  $LEV_{it}$  = الرافعة المالية للمنشأة (i)، خلال السنة (t)، وسيتم قياسها بالإعتماد على نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول.

-  $ROA_{it}$  = معدل العائد على الأصول للمنشأة (i)، خلال السنة (t)، وسيتم قياسه في ضوء نسبة صافي الربح قبل الضرائب إلى إجمالي الأصول.

-  $Loss_{it}$  = متغير وهمي يأخذ القيمة واحد في حالة وجود خسائر مرحلة لدى المنشأة (i)، خلال السنة (t)، وتأخذ القيمة صفر في خلاف ذلك.

-  $RecInv_{it}$  = مؤشر المخاطر الكامنة، وسيتم قياسه في ضوء نسبة إجمالي رصيد العملاء والمخزون إلى إجمالي الأصول للمنشأة (i)، خلال السنة (t).

-  $YEnd_{it}$  = متغير وهمي يأخذ القيمة واحد في حالة إنتهاء السنة المالية للمنشأة (i)، خلال السنة (t)، في 31 ديسمبر، ويأخذ القيمة صفر في خلاف ذلك.

-  $ASize_{it}$  = متغير وهمي يأخذ القيمة واحد إذا كانت المنشأة (i)، خلال السنة (t)، تراجع عن طريق أحد مكاتب المراجعة الكبرى Big4، وتأخذ القيمة صفر بخلاف ذلك.

#### 4-3-2 صياغة النموذج البحثي لاختبار الفرض الثاني:

لإختبار الفرض الثاني، والذي ينص على "وجود تأثير معنوي لخصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية"، سيقوم الباحث بتطوير النموذج رقم (3) السابق، مع إدخال خصائص مجلس الإدارة كمتغيرات مستقلة، وكمتغيرات تفاعلية Interaction Variables مع استراتيجيات الأعمال كما يلي:

$$\begin{aligned} Timeliness_{it} = & \alpha + B_1(ATO_{it}) + B_2(PM_{it}) + B_3(FSize_{it}) + B_4(LEV_{it}) \\ & + B_5(ROA_{it}) + B_6(Loss_{it}) + B_7(RecInv_{it}) + B_8(YEnd_{it}) \\ & + B_9(ASize_{it}) + B_{10}(Bsize_{it}) + B_{11}(BMeetings_{it}) \\ & + B_{12}(Duality_{it}) + B_{13}(NonExec_{it}) + B_{14}(Bsize_{it} \times ATO_{it}) \\ & + B_{15}(BMeetings_{it} \times ATO_{it}) + B_{16}(Duality_{it} \times ATO_{it}) \\ & + B_{17}(NonExec_{it} \times ATO_{it}) + B_{18}(Bsize_{it} \times PM_{it}) \\ & + B_{19}(BMeetings_{it} \times PM_{it}) + B_{20}(Duality_{it} \times PM_{it}) \\ & + B_{21}(NonExec_{it} \times PM_{it}) + B_{22}(Industries) \\ & + B_{23}(Years) \quad Model (4) \end{aligned}$$

#### حيث إن:

-  $BSize_{it}$  = عدد أعضاء مجلس الإدارة للمنشأة (i)، خلال السنة (t).

-  $BMeetings_{it}$  = عدد إجتماعات مجلس الإدارة للمنشأة (i)، خلال السنة (t).

-  $Duality_{it}$  = متغير وهمي يأخذ القيمة واحد إذا كان المدير التنفيذي للمنشأة (i)، خلال السنة (t) هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، ويأخذ القيمة صفر بخلاف ذلك.



- NonExecit = نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس إدارة المنشأة (i)، خلال السنة (t).

#### 4-4 الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

يوضح الجدول رقم (2) التالي الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي وردت في النماذج البحثية المختلفة.

جدول رقم (2): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة					
المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أعلى قيمة
<i>Timeliness<sub>it</sub></i>	76.725	71	24.227	15	135
<i>ATO<sub>it</sub></i>	0.591	0.451	0.536	0.000	1.90
<i>PM<sub>it</sub></i>	0.151	0.115	0.315	0.440-	0.760
<i>FSize<sub>it</sub></i>	20.925	20.978	1.665	16.96	25.50
<i>LEV<sub>it</sub></i>	0.428	0.397	0.263	0.000	1
<i>ROA<sub>it</sub></i>	0.056	0.040	0.110	0.170-	0.290
<i>Loss<sub>it</sub></i>	0.220	0.000	0.415	0.000	1
<i>RecInv<sub>it</sub></i>	0.256	0.211	0.205	0.000	0.840
<i>YEnd<sub>it</sub></i>	0.732	1	0.443	0.000	1
<i>ASize<sub>it</sub></i>	0.377	0.000	0.485	0.000	1
<i>BSize<sub>it</sub></i>	8.112	8	2.884	3	17
<i>BMeetings<sub>it</sub></i>	10.119	10	4.649	2	23
<i>Duality<sub>it</sub></i>	0.704	1	0.456	0.000	1
<i>NonExec<sub>it</sub></i>	0.696	0.750	0.209	0.140	1

يُلاحظ الباحث تعليقاً على الجدول رقم (2) السابق، أن متوسط الفترة بين تاريخ نهاية السنة المالية وتاريخ صدور تقرير المراجع يبلغ 76.725 يوم، بإنحراف معياري قدره 24.227 يوم، وبلغت أقل قيمة 15 يوم، وأعلى قيمة 135 يوم، تتوافق تلك القيم إلى حد كبير مع بعض الدراسات التي تمت في البيئة المصرية (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2014). بلغ متوسط مؤشر ريادة التكلفة (0.591)، بإنحراف معياري قدره (0.536)، وبلغت أقل قيمة (0.000) وأعلى قيمة (1.90). الأمر الذي يُشير إلى إرتفاع درجة التباين في مؤشر ريادة التكلفة لدى العينة، بما يعني أن المنشآت في عينة الدراسة لا تتجه جميعها نحو ريادة التكلفة، وهو ما يتضح كذلك من إرتفاع درجة التباين في مؤشر التميز حيث بلغ متوسط المؤشر (0.151)، بإنحراف معياري قدره (0.315)، وبلغت أقل قيمة (0.440-) وأعلى قيمة (0.760)، تلك القيم تتشابه مع بعض الدراسات السابقة التي إعتمدت على نفس المنهجية عند قياس استراتيجيات الأعمال (Wu et al., 2015; Agustia et al., 2020; Purba et al., 2022).

بلغ متوسط حجم المنشأة (20.925)، بإنحراف معياري قدره (1.665)، وبلغت أقل قيمة (16.96)، وأعلى قيمة (25.50)، تلك القيم تتشابه مع بعض الدراسات السابقة (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2013; Agustia et al., 2020). بلغ مؤشر الرافعة المالية (0.428)، بإنحراف معياري قدره (0.263)، وبلغت أقل قيمة (0.000)، وأعلى قيمة (1). الأمر الذي يُشير إلى إرتفاع نسبة الديون للأصول في عينة الدراسات، تلك القيم تتشابه مع بعض الدراسات السابقة (Agustia et al., 2020; Eissa and Hashad, 2021).

بلغ متوسط معدل العائد على الأصول (0.056) بإنحراف معياري قدره (0.110)، وبلغت أقل قيمة (-0.170)، وأعلى قيمة (0.290). الأمر الذي يُشير إلى إنخفاض الأداء المالي في عينة الدراسة مقارنة ببعض الدراسات السابقة (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2013). كما يُلاحظ أن 22% من المنشآت لديها خسائر مرحلة، وأن 73.2% من المنشآت تنتهي سنتها المالية في 31 ديسمبر من كل عام. كما بلغ مؤشر المخاطر الكامنة (0.256)، بإنحراف معياري قدره (0.205)، وبلغت أقل قيمة (0.000)، وأعلى قيمة (0.840)، تلك القيم تتشابه مع بعض الدراسات السابقة (Khlif and Samaha, 2013; Abernathy et al., 2018; Agustia et al., 2020). بلغت نسبة المنشآت التي يتم مراجعتها عن طريق أحد مكاتب المراجعة الكبرى Big4 37.7% من المشاهدات في العينة، تلك النتيجة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2013; Eissa and Hashad, 2021). كما بلغ متوسط حجم مجلس الإدارة (8.112)، بإنحراف معياري (2.884)، كما بلغت أقل قيمة (3)، وأعلى قيمة (17). بلغ متوسط عدد إجتماعات مجلس الإدارة (10.119)، بإنحراف معياري (4.649)، كما بلغ أقل عدد للإجتماعات (2) مرة، وأعلى عدد للإجتماعات (23) مرة. بلغت نسبة المنشآت التي يتم الجمع لديها بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة 70.4% من المنشآت. أخيراً يُلاحظ أن متوسط نسبة المديرين غير التنفيذيين بمجلس الإدارة يبلغ (69.6%)، بإنحراف معياري قدره (20.9%)، وقد بلغت أقل نسبة (14%)، وأعلى نسبة (100%). تلك النتائج تؤكد على تباين خصائص مجلس الإدارة في منشآت العينة مقارنة ببعض الدراسات السابقة (Afify, 2009; Khlif and Samaha, 2013).

كما يوضح جدول رقم (3) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات البحثية.

جدول (3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Timeliness <sub>it</sub>	1													
2-ATO <sub>it</sub>	***0.163-	1												
3-PM <sub>it</sub>	***0.159-	**0.116-	1											
4-FSize <sub>it</sub>	0.028	0.095-	***0.236	1										
5-LEV <sub>it</sub>	***0.144	***0.189	***0.322-	0.001-	1									
6-ROA <sub>it</sub>	***0.184-	***0.333	***0.676	***0.257	***0.295-	1								
7-Loss <sub>it</sub>	***0.184	0.008-	***0.448-	***0.335-	***0.331	***0.467-	1							
8-RecInv <sub>it</sub>	0.009	***0.359	***0.134-	**0.109-	***0.512	0.001-	**0.116	1						
9-YEnd <sub>it</sub>	0.038-	***0.324-	0.019-	0.044	***0.229-	0.069-	0.49-	***0.316-	1					
10-ASize <sub>it</sub>	0.033-	0.092-	0.054	***0.341	**0.100-	0.066	***0.146-	***0.171-	***0.373	1				
11-BSize <sub>it</sub>	***0.175-	0.050	***0.128	***0.388	**0.112-	***0.230	**0.111-	**0.109-	***0.219	***0.205	1			
12-BMeetings <sub>it</sub>	0.052	***0.228	0.036-	***0.185	***0.154	***0.179	0.065-	***0.168	***0.287-	***0.136-	0.074	1		
13-Duality <sub>it</sub>	0.039-	0.086	0.063-	0.077-	**0.112-	0.021	*0.084	0.018	***0.148-	***0.280-	0.006	***0.191	1	
14-NonExec <sub>it</sub>	**0.096-	0.060	0.024	0.033	***0.192	**0.102	0.016-	***0.189-	***0.408	***0.250	***0.401	**0.123-	***0.275-	1

حيث إن: \*\*\* دالة عند مستوى معنوية > 1% ، \*\* دالة عند مستوى معنوية > 5% ، \* دالة عند مستوى معنوية > 10% (Sign. 2-Tailed).

يُلاحظ الباحث تعليقاً على الجدول رقم (3) السابق وجود علاقة سلبية معنوية بين كل من؛ مؤشر زيادة التكلفة (ATO)، مؤشر التميز (PM)، وتأخر صدور تقرير المراجع (Timeliness)، تلك العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من 1% في الحالتين، الأمر الذي يعني تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب مع توجه المنشآت نحو زيادة التكلفة أو التميز. توجد علاقة إيجابية معنوية بين كل من؛ الرافعة المالية (LEV)، مؤشر الخسائر المرحلة (Loss)، وتأخر صدور تقرير المراجع. تلك العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من 1% في الحالتين، الأمر الذي يعني تزايد احتمالية تأخر صدور التقارير المالية مع تزايد نسبة الديون للأصول، وفي حالة وجود خسائر مرحلة لدى المنشأة.

توجد علاقة سلبية معنوية بين كل من؛ معدل العائد على الأصول (ROA)، حجم مجلس الإدارة (BSize)، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (NonExec)، وتأخر صدور تقرير المراجع. تلك العلاقة دالة عند مستوى معنوية أقل من 1%، 1%، 5% على التوالي. الأمر الذي يعني تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب مع تحسّن ربحية المنشأة، وزيادة حجم وإستقلال مجلس الإدارة لديها.

توجد علاقة إيجابية غير معنوية بين كل من؛ حجم المنشأة (FSize)، مؤشر المخاطر الكامنة (RecInv)، عدد مرات إجتماعات مجلس الإدارة (BMeetings)، وتأخر صدور تقرير المراجع. بينما توجد علاقة سلبية غير معنوية بين كل من؛ حجم مكتب المراجعة (ASize)، الجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة (Duality)، تاريخ نهاية السنة (YEnd)، وتأخر صدور تقرير المراجع.

## 4-5 الإختبار الرئيس لفروض الدراسة:

لإختبار فروض الدراسة سيتم تشغيل نموذجي الإنحدار رقم (3-4) وفقاً لطريقة المربعات الصغرى (Ordinary Least Squares (OLS)، ويوضح الجدول رقم (4) التالي نتائج تشغيل نموذج الإنحدار:

جدول رقم (4): نتائج تشغيل نماذج الإنحدار لإختبار الفروض بطريقة المربعات الصغرى OLS Regression				
الفرض الثاني (4) H2 Model		الفرض الأول (3) H1 Model		
<i>t-value</i>	<i>Coefficient</i>	<i>t-value</i>	<i>Coefficient</i>	
2.359	**42.893	3.126	***52.042	<i>Constant</i>
3.165-	***16.065-	2.999-	***9.827-	<i>ATO<sub>it</sub></i>
0.268-	2.154-	1.855-	*10.209-	<i>PM<sub>it</sub></i>
1.804	*1.566	1.593	1.277	<i>FSize<sub>it</sub></i>
1.707	*9.665	0.659	3.654	<i>LEV<sub>it</sub></i>
1.555	28.671	1.447	25.664	<i>ROA<sub>it</sub></i>
3.249	***10.243	2.738	***8.932	<i>Loss<sub>it</sub></i>
1.337-	9.750-	0.477-	3.467-	<i>RecInv<sub>it</sub></i>
0.722-	2.519-	0.984-	2.955-	<i>YEnd<sub>it</sub></i>
1.848-	*5.189-	1.882-	*5.306-	<i>ASize<sub>it</sub></i>
2.958-	***1.444-			<i>BSize<sub>it</sub></i>
0.953	0.269			<i>BMeetings<sub>it</sub></i>
1.558	4.535			<i>Duality<sub>it</sub></i>
1.848-	*12.185-			<i>NonExec<sub>it</sub></i>
0.962	0.888			<i>BSize<sub>it</sub> × ATO<sub>it</sub></i>
1.792-	*0.0930-			<i>BMeetings<sub>it</sub> × ATO<sub>it</sub></i>
1.881	*10.493			<i>Duality<sub>it</sub> × ATO<sub>it</sub></i>
3.180-	***38.323-			<i>NonExec<sub>it</sub> × ATO<sub>it</sub></i>
0.624-	1.025-			<i>BSize<sub>it</sub> × PM<sub>it</sub></i>
0.458-	0.398-			<i>BMeetings<sub>it</sub> × PM<sub>it</sub></i>
1.299-	10.534-			<i>Duality<sub>it</sub> × PM<sub>it</sub></i>
3.823-	***72.990-			<i>NonExec<sub>it</sub> × PM<sub>it</sub></i>
Yes		Yes		<i>Industries</i>
Yes		Yes		<i>Years</i>
426		426		<i>Observations (n)</i>
***5.618		***5.328		<i>F.test</i>
0.356		0.258		<i>R<sup>2</sup></i>
0.292		0.209		<i>Adj. R<sup>2</sup></i>
أقل من 10		أقل من 10		<i>VIF</i>
حيث إن: *** دالة عند مستوى معنوية > 1%، ** دالة عند مستوى معنوية > 5%، * دالة عند مستوى معنوية > 1%.				

أولاً: قياس أثر استراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية (الفرض الأول H1):

في ضوء الجدول رقم (4) السابق، يُلاحظ أن معامل التحديد المُعدَّل  $Adjusted R^2$  للنموذج رقم (3) قد بلغ (0.209)، الأمر الذي يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 20.9%، من التغير في طول الفترة الزمنية بين تاريخ نهاية السنة المالية وتاريخ صدور تقرير المراجع، وهذا يُشير إلى جودة توفيق النموذج رقم (3). كذلك يُلاحظ عدم ظهور مشكلة الازدواج الخطي في نموذج الانحدار، حيث كانت قيمة (VIF) أقل من 10 (Sekaran and Bougie, 2016, p.316).

يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لمؤشر زيادة التكلفة (ATO) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%. تتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Choi and Park, 2021; Kim et al., 2022)، الأمر الذي يعني تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة. تلك النتيجة تتوافق مع الفرض الفرعي الأول (H11) من الفرض الرئيس الأول. كذلك يوجد تأثير سلبي معنوي لمؤشر التميز (PM) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. الأمر الذي يعني تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت التميز، تلك النتيجة تتعارض مع دراسة Kim et al. (2022) التي أكدت نتائجها على تزايد احتمالية تأخر صدور التقارير المالية لدى منشآت التميز، نظراً لتعدد عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وتزايد مخاطر الأعمال لديها، لذا سيتم قبول الفرض الفرعي الثاني (H12) من الفرض الرئيس الأول.

بالنظر للمتغيرات الرقابية، يُلاحظ وجود تأثير إيجابي غير معنوي لكل من؛ حجم المنشأة (FSize)، الرافعة المالية (LEV)، معدل العائد على الأصول (ROA)، على تأخر صدور تقرير المراجع. كذلك يوجد تأثير سلبي غير معنوي لكل من؛ مؤشر المخاطر الكامنة (RecInv)، وتاريخ نهاية السنة المالية (YEnd)، على تأخر صدور تقرير المراجع.

كما يُلاحظ وجود تأثير إيجابي معنوي لمؤشر الخسائر المرحلة (Loss) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى أقل من 1%، الأمر الذي يُشير إلى تزايد احتمالية تأخر صدور التقارير المالية لدى المنشآت التي لديها خسائر مرحلة. أخيراً، يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لحجم مكتب المراجعة (ASize) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. الأمر الذي يُشير إلى تزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى المنشآت التي تراجع بواسطة أحد مكاتب المراجعة الكبرى Big4.

## ثانياً: قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية (الفرض الثاني H2):

في ضوء الجدول رقم (4) السابق، يُلاحظ أن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  للنموذج رقم (4) قد بلغ (0.292)، الأمر الذي يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 29.2%، من التغير في طول الفترة الزمنية بين تاريخ نهاية السنة وتاريخ صدور تقرير المراجع، وهذا يُشير إلى جودة توفيق النموذج رقم (4). كما يُلاحظ عدم ظهور مشكلة الازدواج الخطي في نموذج الإنحدار، حيث كانت قيمة (VIF) أقل من 10 (Sekaran and Bougie, 2016, p.316).

يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لمؤشر زيادة التكلفة (ATO) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى أقل من 1%، كما يُلاحظ وجود تأثير معنوي لبعض خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين مؤشر زيادة التكلفة (ATO) وتأخر صدور تقرير المراجع، حيث يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لعدد إجتماعات مجلس الإدارة ومؤشر زيادة التكلفة (BMeetings×ATO) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. الأمر الذي يعني أن تزايد عدد إجتماعات مجلس الإدارة يزيد من احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة.

كذلك يوجد تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، ومؤشر زيادة التكلفة (NonExec×ATO) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%. الأمر الذي يعني أن تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة يزيد من احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة.

في المقابل، يُلاحظ وجود تأثير إيجابي معنوي للمتغير التفاعلي للجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة، ومؤشر زيادة التكلفة (Duality×ATO) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. الأمر الذي يعني أن الجمع بين هاتين الوظيفتين يقلل من احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة (ATO). أخيراً، لم يُلاحظ الباحث وجود أي تأثير معنوي للمتغير التفاعلي لحجم مجلس الإدارة، ومؤشر زيادة التكلفة (BSize×ATO)، على تأخر صدور تقرير المراجع، الأمر الذي يتوافق جزئياً مع الفرض الفرعي الأول (H21) من الفرض الرئيس الثاني.



أما بخصوص مؤشر التميز (PM)، فإنه يُلاحظ وجود تأثير سلبي غير معنوي لمؤشر التميز على تأخر صدور تقرير المراجع. الأمر الذي يعني أن الأثر السلبي لمؤشر التميز قد تلاشى مع دخول خصائص مجلس الإدارة كمتغيرات محفزة في نموذج الانحدار رقم (4)، وبصفة خاصة نسبة الأعضاء غير التنفيذيين، حيث يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة ومؤشر التميز (NonExec×PM) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%. بينما لم يُلاحظ الباحث وجود أي تأثير معنوي للمتغيرات التفاعلية الأخرى على تأخر صدور تقرير المراجع. وبالتالي، فإن الأثر السلبي لمؤشر التميز على تأخر صدور تقرير المراجع يظهر فقط مع تزايد نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. الأمر الذي يتوافق جزئياً مع الفرض الفرعي الثاني (H22) من الفرض الرئيس الثاني. بالنظر للمتغيرات الرقابية، يُلاحظ وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من؛ حجم المنشأة (FSize)، الرافعة المالية (LEV)، الخسائر المرحلة (Loss)، على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%، 10%، 1% على التوالي. كما يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لحجم مكتب المراجعة (ASize) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. يوجد تأثير إيجابي غير معنوي لمعدل العائد على الأصول (ROA)، على تأخر صدور تقرير المراجع. بينما يوجد تأثير سلبي غير معنوي لكل من؛ مؤشر المخاطر الكامنة (RecInv)، وتاريخ نهاية السنة المالية (YEnd)، على تأخر صدور تقرير المراجع. على مستوى خصائص مجلس الإدارة؛ يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لحجم مجلس الإدارة (BSize)، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين (NonExec) على تأخر صدور تقرير المراجع، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%، 10% على التوالي، بينما يوجد تأثير إيجابي غير معنوي لعدد اجتماعات مجلس الإدارة (BMeetings)، والجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئاسة المجلس (Duality) على تأخر صدور تقرير المراجع.

**4-6 تحليل إضافي Additional Analysis:**

سيعتمد الباحث في هذا التحليل على قياس التوقيت المناسب بالإعتماد على منهجية Abernathy et al. (2018)، حيث سيتم قياس تأخر صدور التقارير المالية بطريقة المتغير الوهمي بحيث تأخذ المنشأة القيمة (واحد) في حالة صدور تقاريرها المالية بعد المهلة المحددة من الهيئة العامة للرقابة المالية، وهي ثلاثة أشهر من تاريخ إنتهاء السنة المالية (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2021)، وتأخذ القيمة (صفر) في خلاف ذلك، لذا سيتم تحليل البيانات بالإعتماد على الإنحدار اللوجستي الثنائي Binary Logistic Regression، الذي يتناسب مع طبيعة المتغير التابع كمتغير وهمي، وفيما يلي نتائج تحليل الإنحدار:

**4-6-1 إختبار جودة توفيق النماذج والقوة التفسيرية للمتغيرات:**

يوضح الجدول رقم (5) التالي نتائج قياس جودة توفيق النماذج والقوة التفسيرية للمتغيرات في النماذج المختلفة.

جدول رقم (5) إختبار جودة توفيق النماذج والقوة التفسيرية للمتغيرات				
<i>Sig.</i>	درجة الحرية <i>df</i>	<i>Chi-Square</i>	الإختبار الشامل لمعاملات النموذج <i>Omnibus Tests of Model Coefficients</i>	
0.000	26	84.519	<i>Step</i>	<i>Step1 (Model 3)</i>
0.000	26	84.519	<i>Block</i>	
0.000	26	84.519	<i>Model</i>	
0.000	12	42.894	<i>Step</i>	<i>Step2 (Model 4)</i>
0.000	12	42.894	<i>Block</i>	
0.000	38	127.413	<i>Model</i>	
<i>Sig.</i>	درجة الحرية <i>df</i>	<i>Chi-Square</i>	إختبار <i>Hosmer and Lemeshow</i>	
0.513	8	7.219	<i>Step1 (Model 3)</i>	
0.757	8	5.009	<i>Step2 (Model 4)</i>	
<i>Nagelkerke R Square</i>	<i>Cox &amp; Snell R Square</i>	<i>-2Log likelihood</i>	إختبار القوة التفسيرية للمتغيرات	
0.279	0.180	357.420	<i>Step1 (Model 3)</i>	
0.400	0.259	314.526	<i>Step2 (Model 4)</i>	

يوضح الجدول رقم (5) أن مستوى المعنوية لقيمة *Chi-square*، في الإختبار الشامل لمعاملات النموذج *Omnibus Tests of Model Coefficients* قد بلغ (0.000)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة في نموذجي الإنحدار (3، 4) ذات تأثير معنوي على المتغير التابع، بمستوى

ثقة 99%. لذا، فإن نموذجي الانحدار مناسبين ويمكن الإعتماد عليهما للتنبؤ بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

في ضوء نتائج اختبار Hosmer-Lemeshow يُلاحظ أن Chi-square بلغت (5.009، 7.219)، بمستوى معنوية أكبر من 5% (0.757، 0.513) في نموذجي الانحدار (3، 4) على التوالي، وهذا يؤكد على جودة توفيق النموذجين في التنبؤ بالعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بناءً على البيانات الحالية. كما بلغت قيمة Nagelkerke R<sup>2</sup> (0.279، 0.400) في نموذجي الانحدار على التوالي، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 27.9% من التغير في المتغير التابع في النموذج رقم (3)؛ بينما تفسر 40% من التغير في المتغير التابع في النموذج رقم (4).

#### 4-6-2 قياس تأثير المتغيرات في النموذج:

يوضح الجدول رقم (6) التالي أثر المتغيرات المستقلة في نموذجي الانحدار اللوجيستي على احتمالية صدور التقارير المالية بعد المهلة المحددة من الهيئة العامة للرقابة المالية:

جدول رقم (6) المتغيرات الداخلة في النموذج								
الفرض الثاني H2 Model (4)				الفرض الأول H1 Model (3)				
Exp(B)	Wald	S.E	B	Exp(B)	Wald	S.E	B	
0.000	0.000	0.896	17.740-	0.000	0.000	0.115	21.015-	Constant
0.210	4.007	0.780	**1.561-	0.277	7.694	0.463	***1.283-	ATO <sub>it</sub>
0.558	0.287	1.090	0.584-	0.175	6.524	0.683	**1.744-	PM <sub>it</sub>
1.062	0.223	0.128	0.060	1.067	0.409	0.101	0.065	FSize <sub>it</sub>
6.988	5.506	0.829	**1.944	2.730	2.148	0.685	1.004	LEV <sub>it</sub>
0.218	3.009	2.768	*4.802-	0.213	5.305	2.329	**5.363-	ROA <sub>it</sub>
1.996	2.453	0.441	0.691	1.648	1.533	0.403	0.499	Loss <sub>it</sub>
0.130	3.457	1.099	*2.043-	0.454	0.738	0.919	0.790-	RecInv <sub>it</sub>
0.701	0.411	0.554	0.355-	1.454	3.546	0.419	*0.789	YEnd <sub>it</sub>
1.146	0.093	0.447	0.137	0.777	0.487	0.362	0.253-	ASize <sub>it</sub>
0.792	6.653	0.090	***0.233-					BSize <sub>it</sub>
0.989	0.069	0.042	0.011-					BMeetings <sub>it</sub>
1.135	0.077	0.456	0.127					Duality <sub>it</sub>
0.198	1.980	1.152	1.622-					NonExec <sub>it</sub>
0.780	1.679	0.192	0.248-					BSize <sub>it</sub> × ATO <sub>it</sub>
0.743	7.940	0.105	***0.296-					BMeetings <sub>it</sub> × ATO <sub>it</sub>
0.651	0.219	0.917	0.429-					Duality <sub>it</sub> × ATO <sub>it</sub>
0.798	9.876	2.270	***7.133-					NonExec <sub>it</sub> × ATO <sub>it</sub>
0.913	0.157	0.230	0.091-					BSize <sub>it</sub> × PM <sub>it</sub>

جدول رقم (6) المتغيرات الداخلة في النموذج							
الفرض الثاني H2 Model (4)				الفرض الأول H1 Model (3)			
Exp(B)	Wald	S.E	B	Exp(B)	Wald	S.E	B
0.980	0.027	0.124	0.020-				
0.304	1.127	1.123	1.192-				
0.128	5.619	2.812	**6.665-				
Yes				Yes			
Yes				Yes			
0.400				0.279			
426				426			
يوضح الجدول معاملات نماذج الانحدار ونتيجة اختبار t، كذلك يوضح الجدول مستوى معنوية اختبار t. حيث إن: *** دالة عند مستوى معنوية > 1%، ** دالة عند مستوى معنوية > 5%، * دالة عند مستوى معنوية > 10%.							

### أولاً: قياس أثر استراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية (الفرض الأول H1):

في ضوء الجدول رقم (6) السابق يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لمؤشر زيادة التكلفة (ATO) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%، كما بلغت نسبة الترجيح (Exp (B) (0.277)، وهذا يعني أن زيادة مؤشر زيادة التكلفة يزيد من إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 0.277 مرة. تتوافق هذه النتائج مع نتائج التحليل الأساسي، كذلك يُلاحظ أن التأثير السلبي المعنوي لمؤشر التميز (PM) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، أصبح معنوياً عند مستوى أقل من 5%، كما بلغت نسبة الترجيح (Exp (B) (0.175)، وهذا يعني أن زيادة مؤشر التميز يزيد من إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 0.175 مرة، تتوافق هذه النتائج مع نتائج التحليل الأساسي، لذا سيتم قبول الفرض الرئيس الأول للدراسة (H1) قُبُولاً كلياً.

بالنظر للمتغيرات الرقابية، يُلاحظ وجود تأثير إيجابي غير معنوي لكل من؛ حجم المنشأة (FSize)، الرافعة المالية (LEV)، مؤشر الخسائر المرحلة (Loss)، على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية. بينما يوجد تأثير سلبي غير معنوي لكل من؛ مؤشر المخاطر الكامنة (RecInv)، وحجم مكتب المراجعة (ASize) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية. يوجد تأثير سلبي معنوي لمعدل العائد على الأصول (ROA) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%. بلغت نسبة الترجيح (Exp(B) (0.213)، وهذا يعني أن زيادة معدل العائد على الأصول يزيد من إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 0.213 مرة. أخيراً، يوجد تأثير إيجابي معنوي لتاريخ نهاية السنة المالية (YEnd)،

على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10%. بلغت نسبة الترحيح (B) Exp (1.454)، وهذا يعني أن المنشآت التي تنتهي سنتها المالية في 31 ديسمبر يتزايد لديها إحصائية تأخر صدور تقاريرها المالية بعد المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 1.454 مرة.

**ثانياً: قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية (الفرض الثاني H2):**

في ضوء الجدول رقم (6) السابق يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لمؤشر زيادة التكلفة (ATO) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%، تلك النتيجة تؤكد على تزايد إحصائية صدور التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال مع توجه المنشأة نحو زيادة التكلفة. بلغت نسبة الترحيح (B) Exp (0.210)، وهذا يعني أن زيادة مؤشر زيادة التكلفة يزيد من إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 0.210 مرة. كما يُلاحظ أن لبعض خصائص مجلس الإدارة تأثير معنوي على هذه العلاقة، حيث يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لعدد إجتماعات مجلس الإدارة ومؤشر زيادة التكلفة (BMeetings×ATO) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%. بلغت نسبة الترحيح (B) Exp (0.743)، وهذا يعني أن زيادة عدد إجتماعات مجلس الإدارة يزيد من إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال لدى منشآت زيادة التكلفة بمقدار 0.743 مرة.

يوجد تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، ومؤشر زيادة التكلفة (NonExec×ATO) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%، وقد بلغت نسبة الترحيح (B) Exp (0.798)، وهذا يعني أن زيادة نسبة الأعضاء غير التنفيذيين يعني زيادة إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال لدى منشآت زيادة التكلفة بمقدار 0.798 مرة. بينما لم يُلاحظ الباحث وجود أي تأثير معنوي لباقي المتغيرات التفاعلية على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية.

أما بخصوص مؤشر التميز (PM)، يُلاحظ وجود تأثير سلبي غير معنوي لمؤشر التميز على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية، الأمر الذي يعني أن الأثر السلبي لمؤشر التميز على إحصائية تأخر التقارير المالية قد تلاشى مع دخول خصائص مجلس الإدارة كمتغيرات محفزة في

نموذج الإنحدار رقم (4). كما يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي للمتغير التفاعلي لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومؤشر التميز (NonExec×PM) على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%. بلغت نسبة الترجيح (B) Exp (0.128)، وهذا يعني أن زيادة نسبة الأعضاء غير التنفيذيين يزيد من احتمالية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال لدى منشآت التميز بمقدار 0.128 مرة. بينما لم يُلاحظ وجود أي تأثير معنوي للمتغيرات التفاعلية الأخرى على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية، الأمر الذي يعني أن الأثر المعنوي لمؤشر التميز على توقيت صدور التقارير المالية يظهر فقط مع تزايد نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تلك النتائج تتوافق مع نتائج الإختبار الأساسي، وهو ما يعني قبول الفرض الرئيس الثاني للدراسة (H2) قبولاً جزئياً.

بالنظر للمتغيرات الرقابية، يُلاحظ وجود تأثير إيجابي غير معنوي لكل من؛ حجم المنشأة (FSize)، الخسائر المرحلة (Loss)، حجم مكتب المراجعة (ASize)، على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية. بينما يوجد تأثير سلبي غير معنوي لتاريخ نهاية السنة المالية (YEnd) على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية. في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للرافعة المالية (LEV) على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية 5%. بلغت نسبة الترجيح 6.988، وهذا يعني أن زيادة الرافعة المالية يعني زيادة احتمالية تأخر صدور التقارير المالية بعد المهلة المحددة من هيئة سوق المال بمقدار 6.988 مرة. بينما يُلاحظ وجود تأثير سلبي معنوي لمعدل العائد على الأصول (ROA)، والمخاطر الكامنة (RecInv) على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 10% في الحالتين. بلغت نسبة الترجيح (B) Exp (0.218، 0.130) على التوالي، وهذا يعني أن زيادة معدل العائد على الأصول، والمخاطر الكامنة، يزيد من احتمالية صدور التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال، وذلك بمقدار 0.218، 0.130 مرة على التوالي.

بالنسبة لخصائص مجلس الإدارة؛ يوجد تأثير سلبي معنوي لحجم مجلس الإدارة (BSize) على احتمالية تأخر صدور التقارير المالية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 1%. بلغت نسبة الترجيح (B) Exp (0.792)، وهذا يعني أن زيادة حجم مجلس الإدارة يزيد من احتمالية صدور التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال، وذلك بمقدار 0.792 مرة. بينما يوجد تأثير سلبي غير معنوي لكل من؛ إجتماعات مجلس الإدارة (BMeetings)، ونسبة الأعضاء غير

التنفيذيين (NonExec)، على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية. أخيراً، يوجد تأثير إيجابي غير معنوي للجمع بين وظيفة المدير التنفيذي ورئيسة مجلس الإدارة (Duality) على إحصائية تأخر صدور التقارير المالية.

## 5- الخلاصة والنتائج والتوصيات:

تؤكد الدراسات السابقة على وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على الأداء المالي، ومخاطر الأعمال، وبيئة المعلومات لدى المنشأة (Banker et al., 2013; Bentley et al., 2014)، الأمر الذي يمتد ليشمل العديد من جوانب إعداد التقارير المالية مثل؛ الإفصاح المحاسبي، ممارسات إدارة الأرباح، قابلية التقارير المالية للقراءة، جودة نظم الرقابة الداخلية، نوع الرأي في تقرير المراجع، وتوقيت صدور التقارير المالية (Bentley-Goode et al., 2017; Purba et al., 2022; Kim et al., 2022).

يُعد قياس أثر استراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية أحد الإتجاهات البحثية الحديثة التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافي، كذلك لم تتناول الدراسات السابقة الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في تحسين فعالية استراتيجية المنشأة وتحسين الآثار الإيجابية عنها، وهو ما إختبره الباحث في هذه الدراسة بالتطبيق على عينة من المنشآت المصرية المدرجة بالبورصة على مؤشر *EGX100* خلال الفترة من عام 2014 حتى 2019. وقد بلغ حجم العينة النهائي 426 مشاهدة، وقد تم تحليل البيانات بالإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي فضلاً عن أساليب الإنحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى OLS Regression، والإنحدار اللوجستي الثنائي Binary Logistic Regression. وقد لاحظ الباحث وجود تأثير معنوي لاستراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية، حيث تنخفض الفترة الزمنية بين تاريخ نهاية السنة المالية وتاريخ صدور تقرير المراجع، وتتزايد إحصائية تسليم التقارير المالية خلال المهلة المحددة من هيئة سوق المال مع تزايد توجه المنشآت نحو زيادة التكلفة أو التميز، لذلك تم قبول الفرض الأول للدراسة (H1) قُبُولاً كلياً. تلك النتائج تتوافق مع فروض نظرية الموارد Resource Based Theory، والتي تؤكد على أن الموارد الفريدة لدى المنشأة، والتي تمكنها من تطبيق أحد الاستراتيجيات العامة لا يساهم فقط في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، بل يمتد التأثير لجودة التقارير المالية، ويساهم في صدورها في التوقيت المناسب.

كما أوضحت النتائج أن لبعض خصائص مجلس الإدارة تأثير معنوي على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية، حيث تتزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت زيادة التكلفة مع تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين، وعدد إجتماعات مجلس الإدارة. بينما لاحظ الباحث أن لنسبة الأعضاء غير التنفيذيين تأثير معدل Moderating Effect للعلاقة بين استراتيجية التميز وتوقيت صدور التقارير المالية، حيث تتزايد احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب لدى منشآت التميز فقط مع تزايد نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة. تلك النتائج تتوافق مع نظرية الوكالة، والتي تؤكد على الدور الحوكمي لمجلس الإدارة في دعم الآثار الإيجابية لإستراتيجية الأعمال، لذلك تم قبول الفرض الثاني للدراسة (H2) قبولاً جزئياً.

يُعد فحص العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية أحد التوجهات البحثية الحديثة، كذلك تُعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- الدراسة الأولى التي تفحص أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وتوقيت صدور التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية. لذا توفر هذه الدراسة نتائج مهمة للباحثين، والمستثمرين، والمنظمين، وأصحاب المصالح عن الإنعكاسات المحتملة لاستراتيجية الأعمال على توقيت صدور التقارير المالية والدور الحوكمي لمجلس الإدارة في هذا المجال. لذا يوصي الباحث بما يلي:

- يوصي الباحث إدارة منشآت الأعمال بالالتزام بقواعد الحوكمة بصفة عامة، وتلك المتعلقة بمجلس الإدارة بصفة خاصة، لزيادة احتمالية نجاح استراتيجية الأعمال، وتعظيم الآثار الإيجابية الناتجة عنها.
- يوصي الباحث المستثمرين، المحللين، المراجعين، وأصحاب المصالح الآخرين بالنظر لاستراتيجيات الأعمال كمؤشرات يمكن الإعتماد عليها للتنبؤ بتوقيت صدور التقارير المالية، كما يوصي الباحث بالإعتماد على عدد إجتماعات مجلس الإدارة، ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين كمؤشرات تدعم نجاح استراتيجيات الأعمال، وتزيد من احتمالية صدور التقارير المالية في التوقيت المناسب كأحد الآثار الإيجابية الناتجة عن تلك الاستراتيجيات.
- على المستوى الأكاديمي؛ يجب التوجه لفحص الإنعكاسات المحاسبية المتوقعة لاستراتيجية الأعمال لإستكشاف الجوانب الأخرى التي لم يتم فحصها في الأسواق الناشئة.

## 6- الدراسات المستقبلية:



- قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال ومداخل إدارة الأرباح.
- قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال ومخاطر المراجعة.
- قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال ومستوى وجودة الإفصاح الإختياري.
- قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على العلاقة بين استراتيجية الأعمال وجودة نظم الرقابة الداخلية.

**المراجع باللغة العربية:**

- الهيئة العامة للرقابة المالية. (2021)، "قواعد قيد وشطب الأوراق المالية في البورصة المصرية، وفقاً لقرار مجلس إدارة الهيئة رقم (11) لسنة 2014، وتعديلاته، نسخة محدثة"، *الهيئة العامة للرقابة المالية، جمهورية مصر العربية*.
- ضيف، علاء الدين إبراهيم توفيق. (2021)، "أثر العلاقة المشتركة بين استراتيجية الأعمال، واستراتيجية إدارة الأرباح على خطر الإفلاس: دراسة تطبيقية على سوق الأسهم السعودي"، *مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد الأول، المجلد الخامس، ص ص 874-948*.

**References**

- Abernathy, J. L., Kubick, T. R., and Masli, A. (2018), "Evidence on the relation between managerial ability and financial reporting timeliness", *International Journal of Auditing*, Vol. 22, No. 2, pp. 185-196.
- Afify, H. A. E. (2009), "Determinants of audit report lag: does implementation of corporate governance have any impact? empirical evidence from Egypt", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 56-86.
- Agustia, D., Muhammad, N. P. A., and Permatasari, Y. (2020), "Earnings management, business strategy, and bankruptcy risk: evidence from Indonesia", *Heliyon*, Vol. 6, No. 2, e03317.
- Andrews, K. R. (1980), "Directors' responsibility for corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 58, pp. 30-42.
- Andrews, K. R. (1997), "The concept of corporate strategy", In Foss, N. J. (Ed.). *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, pp. 52-55.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., and Kotlar, J. (2018), "Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 217-244.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., and Tripathy, A. (2014), "Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?", *Management Decision*, Vol. 52, No. 5, pp. 872-896.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Basuony, M. A., Mohamed, E. K., Hussain, M. M., and Marie, O. K. (2016), "Board characteristics, ownership structure and audit report lag in the Middle East", *International Journal of Corporate Governance*, Vol. 7, No. 2, pp. 180-205.
- Begley, J., and Fischer, P. (1998), "Is there information in an earnings announcement delay?", *Review of Accounting Studies*, Vol. 3, pp. 347–363.
- Bentley, K. A., Omer, T. C., and Sharp, N. Y. (2013), "Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 780-817.
- Bentley-Goode, K. A., Newton, N., J., and Thompson, A. (2017), "Business strategy, internal control over financial reporting, and audit reporting quality", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 36, No. 4, pp. 49–69.
- Bentley-Goode, K. A., Omer, T. C., and Twedt, B. J. (2019), "Does business strategy impact a firm's information environment?", *Journal of Accounting, Auditing, and Finance*, Vol. 34, No. 4, pp. 563–587.
- Botti, L., Boubaker, S., Hamrouni, A., and Solonandrasana, B. (2014), "Corporate governance efficiency and internet financial reporting quality", *Review of Accounting and Finance*, Vol. 13 No. 1, pp. 43-64
- Bryan, D., Fernando, G. D., and Tripathy, A. (2013), "Bankruptcy risk, productivity and firm strategy", *Review of Accounting and Finance*, Vol. 12, No. 4, pp. 309–326.
- Cadbury, A. (1992), "*The Financial Aspects of Corporate Governance*", Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co.
- Carslaw, C. A., and Kaplan, S. E. (1991), "An examination of audit delay: further evidence from New Zealand", *Accounting and Business Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 21–32.
- Chen, Y., Eshleman, J. D., and Soileau, J. S. (2017), "Business strategy and auditor reporting", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 36, No. 2, pp. 63-86.
- Choi, J., and Park, H. J. (2021), "Business strategy and audit efforts-focusing on audit report lags: an empirical study in Korea", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 8, No. 7, pp. 525-532.

- Chun, S., and Cho, E. (2017), "Differentiation strategy, CSR, and real activities earnings management: evidence from Korea", *Journal of Applied Business Research (JABR)*, Vol. 33, No. 4, pp. 669-692.
- Coeurderoy, R., and Durand, R. (2004), "Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 6, pp. 593-590.
- Conger, J. A., Lawler, E. E. III and Finegold, D. L. (2001), "*Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*", San Francisco: Jossey-Bass.
- Dalwai, T., and Salehi, M. (2021), "Business strategy, intellectual capital, firm performance, and bankruptcy risk: evidence from Oman's non-financial sector companies", *Asian Review of Accounting*, Vol. 29 No. 3, pp. 474-504.
- Day, G. S., and Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1-20.
- Dess, G. G., and Davis, R. S. (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 647-488.
- Effiok, S. O., Effiong, C., and Usoro, A. A. (2012), "Corporate governance, corporate strategy and corporate performance: evidence from the financial institutions listed on the Nigerian Stock Exchange", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 13, pp. 84-95.
- Eissa, A. M., and Hashad, T. M. (2021), "The effect of managerial ability on financial reporting timeliness: Egypt evidence", *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, Vol. 7, No. 3, pp. 86-103.
- Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., and Puig, N. (2011), "Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: the impact of the board of directors", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 423-440.
- Fernando, G. D., Schneible Jr, R. A., and Tripathy, A. (2016), "Firm strategy and market reaction to earnings", *Advances in Accounting*, Vol. 33, pp. 20-34.

- Fried, V. H., Bruton, G. D., and Hisrich, R. D. (1998), "Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms", *Journal of Business Venturing*, 13 (6), 493-503.
- Ghemawat, P. (1999), "*Strategy and the Business Landscape*", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Govindarajan, V., and Fisher, J. (1990), "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp.259-285.
- Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135.
- Gu, F., and Wang, W. (2005), "Intangible assets, information complexity, and analysts' earnings forecasts", *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 32 No. 9, pp. 1673-1702.
- Habib, A., and Hasan, M. M. (2020), "Business strategies and annual report readability", *Accounting and Finance*, Vol. 60, No. 3, pp. 2513-2547.
- Hambrick, D. C. (1983a), "Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26.
- Hambrick, D. C. (1983b), "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach", *Academy of Management journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 687-707.
- Hendry, K., and Kiel, G. C. (2004), "The role of the board in firm strategy: integrating agency and organisational control perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 500-520.
- Hernawati, E. (2020), "Business strategy, corporate governance and sustainability reporting: an analysis of the fit contingency approach", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7, No. 12, pp. 761-771.
- Higgins, D., Omer, T. C., and Philips, J. D. (2015), "The influence of a firm's business strategy on its tax aggressiveness", *Contemporary Accounting Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 674-702.
- Hilmer, F. G., Rogers, A., and the Independent Working Party into Corporate Governance (1993), "*Strictly Boardroom: Improving*

- Governance to Enhance Company Performance*”, Melbourne: Business Library.
- Jermias, J. (2008), “The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance”, *The British Accounting Review*, Vol. 40, pp. 71–86.
  - Khedmati, M., Lim, E. K., Naiker, V., and Navissi, F. (2019), “Business strategy and the cost of equity capital: an evaluation of pure versus hybrid business strategies”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 111-141.
  - Khlif, H., and Samaha, K. (2014), “Internal control quality, Egyptian standards on auditing and external audit delays: evidence from the Egyptian Stock Exchange”, *International Journal of Auditing*, Vol. 18, pp. 139–154.
  - Kim, E., Nam, D., and Stimpert, J. (2004), “The applicability of Porter’s generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions”, *Journal of Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 569-589.
  - Kim, J. H., Kim, M. H., Do, K. C., and Lee, Y. S. (2022), “The effect of business strategy on audit delay”, *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 13, No. 5, pp. 219-228.
  - Kim, S. H., Cha, J. M., Cichy, R. F., Kim, M. R., and Tkach, J. L. (2012), “Effects of the size of the board of directors and board involvement in strategy on a private club's financial performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 7-25.
  - Lim, E., Chalmers, K., and Hanlon, D. (2018), “The influence of business strategy on annual report readability”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 37, No. 1, pp. 65–81.
  - March, J. G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
  - Martinez, A. L., and Ferreira, B. A. (2019), “Business strategy and tax aggressiveness in Brazil”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12, No. 4, pp. pp. 522-535.
  - Mathuva, D. M., Tauringana, V., and Owino, F. J. O. (2019), “Corporate governance and the timeliness of audited financial statements: the case of Kenyan listed firms”, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 9, No. 4, pp. 473-501.
  - Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978), “*Organizational strategy, structure and process*”, New York:McGraw-Hill

- Miles, R. E., and Snow, C. C. (2003), “*Organizational Strategy, Structure, and Process*”, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Miller, A., and Dess, G. G. (1993), “Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity”, *Journal of Management Studies*, Vol. 30 No. 4, pp. 553-585.
- Muktiyanto, A. (2017), “The effect of corporate strategy on earnings management”, *International Journal of Trade and Global Markets*, Vol. 10, No. 1, pp. 37-46.
- Nasr, M. A., and Ntim, C. G. (2018), “Corporate governance mechanisms and accounting conservatism: evidence from Egypt”, *Corporate Governance*, Vol. 18 No. 3, pp. 386-407.
- Navissi, F., Sridharan, V. G., Khedmati, M., Lim, E. K., and Evdokimov, E. (2017), “Business strategy, over- (under-) investment, and managerial compensation”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 29, No. 2, pp. 63-86.
- Ngugi, G. W., and Gitonga, E. (2021), “Generic strategies and performance of pharmaceutical manufacturing companies in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 3, No. 1, pp. 17-35.
- Novatiani, R. A., Saudi, M. H. M., Kusumah, R. W. R., Fajar, A., and Yuniarti, R. (2018), “The influence of business strategy and good corporate governance on company’s performance”, *International Journal of Engineering and Technology*, Vol. 7, No. (4.34), pp. 284-286.
- OECD. (2008), “*Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*” OECD Publishing”, Paris, available at, <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/40823806.pdf>
- Omar, F. B., and Kilika, J. M. (2018), “Corporate strategy, governance structure and organization performance: a research agenda. *Business and Management Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 49-64.
- Pearce, J. A. II, and Zahra, S. A. (1991), “The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 135–153.
- Porter, M. (1980), “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1985), “*Competitive Advantage*”, Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61–78.

- Purba, G. K., Fransisca, C., and Joshi, P. L. (2022), “Analyzing earnings management preferences from business strategies”, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. 20, No. 5, pp. 979-993.
- Robiansyah, A., Suranta, E., Midiastuty, P. P., and Saputra, R. (2019), “The influences of business strategy to earnings management: moderated by market competition. In *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology, ISBEST 2019*, pp. 9-13, Atlantis Press.
- Rosenstein, J. (1988), “The board and strategy: venture capital and high technology”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, No. 2, pp. 159-170.
- Safi, A., Chen, Y., Qayyum, A., and Wahab, S. (2022), “Business strategy, market power, and stock price crash risk: evidence from China”, *Risk Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 34-54.
- Selling, T. I., and Stickney, C. P. (1989), “The effects of business environment and strategy on a firm’s rate of return on assets”, *Financial Analysts Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 43-52.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016), “*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*”, 7th Edition. John Wiley and Sons.
- Siciliano, J. I. (2005), “Board involvement in strategy and organisational performance”, *Journal of General Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 1-10.
- Stiles, P. (2001), “The impact of the board on strategy: an empirical examination”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 5, pp. 627-650.
- Tang, J., Crossan, M., and Rowe, W. G. (2011), “Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: the moderating role of a powerful board”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, pp. 1479-1503.
- Tauringana, V., Kyeyune, M. F., and Opio, P. J. (2008), “Corporate governance, dual language reporting and the timeliness of annual reports on the Nairobi stock exchange, corporate governance in less developed and emerging economies”, *Research in Accounting in Emerging Economies*, Vol. 8, 13–37.
- Thornhill, S., and White, R. E. (2007), “Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. (5): pp. 553–561.
- Tricker, R. I. (1984), “*Corporate Governance: Practices, Procedures, and Powers in British Companies and their Boards of Directors*”, Aldershot: Gower Press.



- Vance, S. C. (1983), “*Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy*”, New York: McGraw-Hill.
- Watkins, M. D. (2007), “Demystifying strategy: the what, who, how, and why”, *Harvard Business Review*, September 10.
- White, R. (1986), “Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 217-231.
- Widuri, R., and Sutanto, J. E. (2018), “Differentiation strategy and market competition as determinants of earnings management”, *In International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2018)* (pp. 171-176). Atlantis Press.
- Wu, P., Gao, L., and Gu, T. (2015), “Business strategy, market competition and earnings management: evidence from China”, *Chinese Management Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 401–424.
- Xiangfeng, W., and Xine, Z. (2018), “Corporate strategy and earnings management”, *In 2018 International Conference on Advances in Social Sciences and Sustainable Development (ASSSD 2018)*, pp. 243-246. Atlantis Press.
- Zahra, S. A., and Pearce, J. A. II (1989), “Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model”, *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 291–334.
- Zahra, S. A., and Pearce, J. A. (1990), “Determinants of board directors’ strategic involvement”, *European Management Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 164-73.