تحليل دور اليات الحوكمة فى الحد من تأثير دوافع المديرين الإنتهازية على السلوك غير المتماثل للتكلفة

لمياء كمال محمود محمد الزكي

الملخص:

يتناول هذا البحث تحليل دوافع المديرين الإنتهازية من دوافع السيطرة والنفوذ الإدارى والعوامل المؤثرة فيها ودوافع إدارة الأرباح وتاثيرها على السلوك غير المتماثل للتكلفة .كما تناول البحث اليات الحوكمة المختلفة من الاليات الداخلية والخارجية وتوضيح دور هذه الاليات فى الحد من هذا السلوك الإنتهازى للمديرين وانعكاسها الإيجابى على قيمة المنشأة .وتوصلت الدراسة الى أن الدوافع الإنتهازية تؤثر على قرارات المديرين بشأن تغيير مستوى الموارد عند تغير حجم النشاط وقد تتسم قراراتهم بأنها قرارات غير رشيدة تأخذ فى الاعتبار المنفعة الشخصية للمديرين وليس قيمة المنشأة بالاضافة الى أن فعالية اليات الحوكمة تتوقف على مساهمتها فى تقييد السلوك الانتهازى للمديرين واستغلال الفرص لتحقيق المصالح الذاتية والتى تؤدى الى اتخاذ القرارات التى تعمل فى صالح المنشأة بما ينعكس ايجابيا على تعظيم قيمة المنشأة .

Abstract:

This study seeks to Studying the effect of opportunistic managers' motives from the Managerial empire building and Earnings Management and its impact on the behavior of asymmetric cost . The study also seeks to studying corporate governance's of internal and external mechanisms and effect on cost stickiness from the role of these mechanisms in reducing this behavior of managers and their positive reflection on the value of firm . The study concluded that opportunistic motivations affect managers' decisions about management discretion to adjust

resources in response to changes in sales. Their decisions may be considered as irrational decisions that take into account the personal benefit of managers, The effectiveness of governance mechanisms depends on their contribution to restricting the opportunistic behavior of managers and exploiting opportunities to achieve self-interest which leads to maximizing firm value under the approach of asymmetric cost behavior.

المحور الأول :- الاطار العام للبحث

أولا :- مقدمة

ظهر النموذج البديل لسلوك التكلفة الذى اثبت عدم التماثل فى سلوك التكلفة استجابة للتغير فى مستوى النشاط حيث انه وجد ان التكاليف قد ترتفع أكثر مع الزيادة فى حجم النشاط مقارنة بانخفاض التكاليف عند انخفاض حجم النشاط واطلق على هذه الظاهرة التكاليف الملتصقة . وقد اعترف النموذج البديل بالدور الحقيقى للمديرين والنظرة التطلعية للمستقبل واتخاذهم قرارات بشأن تعديل الموارد استجابة للتغير فى محرك التكلفة ومن ثم دور المديرين نحو ادارة التكلفة .

وبسبب أن السلوك غير المتماثل للتكاليف لا يعكس فقط التخطيط المثالى للموارد ولكن أيضا قد يعكس تاثيرات الوكالة بسبب اتخاذ القرارات من قبل المديرين بشأن الموارد الملزمة لتحقيق المصلحة الذاتية للمديرين والتى تأخذ فى الاعتبار المنفعة الشخصية وليس قيمة المنشاة (Banker et al ,2014 & Weiss& ,2011 kama) . لذلك اتجهت بعض الدراسات فى دراسة السلوك غير المتماثل للتكلفة الى تفسيره من منظور السلوك غير الرشيد للمديرين .وفى اتجاه اخر فقد تعمل حوكمة الشركات الجيدة إلى حد ما على توافق الهدف بين المديرين والشركات بحيث يعمل المديرين على تعظيم قيمة الشركة. علاوة على ذلك عندما يتخذ المديرين القرارات التي هي في مصلحة تسيير الأعمال يتم تحقيق أهدافهم بشكل أكثر كفاءة بفضل وجود

الحوكمة الجيدة للشركات. في المقابل فإن الدور الرقابى أكثر أهمية لأن الحوكمة الجيدة للشركات تقلل من السلوك الانتهازى للإدارة عندما تحمى مصالح حملة الأسهم.

ثانيا :- طبيعة المشكلة

تتحدد طبيعة المشكلة فى اتخاذ المديرين لقرارات متعمدة عند تغير مستوى النشاط ينتج عنها السلوك غير المتماثل للتكلفة والذى يشير الى أن معدل استجابة التكلفة لتغير حجم النشاط بالزيادة تزيد عن معدل استجابة التكلفة للإنخفاض فى حجم النشاط بمقدار مكافىء .وذلك يحدث بسبب وجود العديد من الدوافع الإدارية الإنتهازية التى تؤثر على قرارات المديرين لإدارة التكلفة بهدف تحقيق مصالحهم الذاتية مما قد ينتج عنه السلوك غير المتماثل للتكلفة أو مايعرف سلوك التكاليف الملتصقة .وحيث أن دوال التكاليف التى يتم تقديرها بطريقة غير ملائمة أو أنها لا تعكس الواقع الحقيقى لسلوك التكاليف تؤدى الى أن جميع القرارات التى تبنى على هذه التكاليف تصبح غير مناسبة وقد تؤدى الى وجود خسائر للشركة فى المدى القصير وطويل الأجل .

وبسبب تبنى هذا المدخل المبنى على أن التكاليف تنشأ بسبب القرارات الادارية فإنه فتح المجال للتفكير حول التعرف على ممارسات المديرين لادارة التكلفة بالتركيز على السلوك غير المتماثل للتكلفة كانعكاس للعوامل المؤثرة على سلوك التكاليف عند اختيار المديرين لمستوى الموارد ، وكذلك طرح التساؤلات بشأن تردد المديرين في خفض الموارد غير المستغلة عندما ينخفض الطلب والذى ينتج عنه التكاليف الملتصقة وعدم ترددهم في توظيف المزيد من الموارد عند زيادة الطلب ؟ والبحث حول اليات الحد من تأثير دوافع المديرين الإنتهازية على السلوك غير المتماثل للتكلفة .

ثالثا:- أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق هدف رئيسى وهو توضيح دور اليات الحوكمة فى الحد من تأثير دوافع المديرين على السلوك غير المتماثل للتكلفة

رابعا:- أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فى دور إدارة التكلفة فى خلق القيمة للشركات. حيث تؤدي الإدارة الفعالة للتكاليف إلى نجاح الشركة. وفي الأوقات الصعبة فإن إدارة التكلفة

الجيدة تعني البقاء وقد تكون أساسية في بناء واستدامة الميزة التنافسية للشركة . وقد يترتب على قرارات المديرين غير الرشيدة لإدارة التكلفة توفير معلومات محاسبية مضللة والتى يؤدى الاعتماد عليها الى نتائج غير دقيقة للمستخدمين من داخل او خارج الشركة مما يستلزم البحث عن محاور او اجراءات للحد من هذه الممارسات .

خامسا:- منهج البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث فإن الباحث سيعتمد على المنهج الاستقرائى والمنهج الاستنباطى للتعرف على الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث والخروج منها باستنتاجات منطقية تساعد فى دراسة دوافع المديرين الانتهازية وأثرها على السلوك غير المتماثل للتكلفة واليات الحد من هذا السلوك .

سادسا :- فروض البحث

بناء على مشكلة البحث تم صياغة الفروض التالية :-

- تؤثر العديد من العوامل على درجة السلوك غير المتماثل للتكلفة
- تعمل اليات الحوكمة فى الحد من السلوك غير المتماثل للتكلفة

سابعا:- خطة البحث

المحور الأول :-الإطار العام للبحث

المحور الثانى :- تأثير دوافع المديرين الإنتهازية على السلوك غير المتماثل للتكلفة

المحور الثالث :- دور اليات حوكمة الشركات فى الحد من السلوك غير المتماثل للتكلفة

المحور الرابع : النتائج والتوصيات

المحور الثانى :- تأثير دوافع المديرين الإنتهازية على السلوك غير المتماثل للتكلفة

اولا :- **الدوافع الادارية ومشاكل الوكالة**

أوضح (Anderson et al ,2003) أن قرارات المديرين المتخذة للاحتفاظ بالموارد غير المستغلة قد تكون بسبب الدوافع الشخصية للمديرين والتى تؤدى الى شكل من أشكال تكاليف الوكالة .وتشير تكاليف الوكالة الى أنها تكاليف يتم تحملها من

قبل المنشاة بسبب المصلحة الذاتية للمديرين واتخاذهم قرارات تؤدى الى تعظيم المنفعة الذاتية لديهم ولكنها ليست القرارات المثلى من منظور حملة الأسهم . وحيث تقضى نظرية الوكالة وفقا (Jensen & Mecklin, 1976) الى تعارض المصالح بين حملة الأسهم والمديرين ، فحملة الاسهم تتجه مصالحهم نحو تخفيض التكاليف ، تحسين ايرادات المبيعات وتحسين كفاءة التشغيل لتعظيم قيمة المنشأة ومن الجانب الاخر يتجه المديرون لتحقيق اهدافهم التى لا تتوائم مع أهداف حملة الاسهم والتى يطلق عليها مشاكل الوكالة . وبالتالى قد يختار المديرون فى ظل مشاكل الوكالة الاحتفاظ بالموارد الملزمة عندما ينخفض حجم النشاط مما قد يؤدى الى التكاليف الملتصقة ومن ثم تؤدى الدوافع الشخصية للمديرين الى تحقيق درجة مرتفعة من سلوك الالتصاق للتكلفة

واستنادا الى المخاوف من مشاكل الوكالة ومن منظور صراعات الوكالة اشارت الدراسات الى أن المديرين تعمل كوكيل للمصلحة الذاتية وانها تتخذ قرارات بشان التكاليف ينتج عنها تجاوز التكاليف للمستوى الامثل من الالتصاق وذلك للاستفادة من المنافع الذاتية من السيطرة والنفوذ الإدارى.

وبناء عليه سيتم تناول دوافع السيطرة والنفوذ الإدارى فى ضوء اعتبارات الوكالة والعوامل المؤثرة فيها .

١ـ دوافع السيطرة والنفوذ الإدارى (Managerial Empire Building)

تناولت دراسة (Chen et al ,2012) تاثير اعتبارات الوكالة على عدم تماثل سلوك التكاليف من خلال تأثير السيطرة والنفوذ الادارى على سلوك التكاليف ، وأوضحت الدراسة أن المديرين الذين تتوافر لديهم هذه الدوافع قد تتخذ القرار بزيادة التكاليف البيعية والعمومية والادارية على وجه السرعة عندما يزيد حجم النشاط وقد تتخذ القرار بتخفيض هذه التكاليف ببطء عندما ينخفض حجم النشاط وبالتالى فإن التكاليف البيعية والعمومية والادارية تتحول بعيدا عن المستوى المثالى مما قد يؤدى الى عدم التماثل لهذه التكاليف.

ويؤدى دافع المديرين نحو السيطرة والنفوذ الإدارى الى تحفيزهم نحو قرارات تعديل تكلفة الموارد والتى تساعد على تفسير سلوك التكلفة . وتتنبأ نظرية الوكالة بأنه عندما يصعب على حملة الأسهم مراقبة السلوك الادارى فقد يكون لدى المديرون دافع نحو نمو حجم المنشأة دون الحجم المثالى والذى ينتج عنه تكاليف الوكالة لحملة الاسهم. وقد يحتفظ المديرون بالموارد غير المستغلة لزيادة المنافع الشخصية التى تظهر من المكانة الوظيفية ، السلطة ،المكافآت والسمعة . قد يكتسب المديرون المكانة الوظيفية بزيادة الموارد التى يتم توظيفها تحت رقابتهم ، وقد يتم حصولهم على مكافآت أعلى عند زيادة حجم المنشأة لوجود علاقة ايجابية بين المكافآت وحجم المنشاة ، وحتى فى حالة المنشأت التى لا تهدف الى الربح فإن وجود مشاكل الوكالة تدفع المديرون للإحتفاظ بحيازة المنح الزائدة والتى تمنحهم مزايا خاصة . وقد يهدف المديرون لتحقيق مصالحهم الذاتية عند فرض السيطرة والنفوذ الإدارى من خلال إضافة الموارد بشكل مفرط عندما يزيد الطلب او تردد المديرون فى تخفيض الموارد غير المستغلة عند انخفاض الطلب مما قد يؤدى الى التكاليف الملتصقة الزائدة بالنسبة للمستوى المثالى الذى يتحقق عنده تعظيم قيمة المنشأة وذلك بسبب مشاكل الوكالة بين دوافع المديرون الإنتهازية ، ومصلحة حملة الأسهم

ومن العوامل التى تؤثر فى دوافع السيطرة والنفوذ الإدارى التدفقات النقدية الحرة ، فترة شغل المدير التنفيذى (CEO Tenure) ، تعويضات المديرين التنفيذين .

ثانيا- دوافع ادارة الارباح وتأثيرها على السلوك غير المتماثل للتكلفة

يوجد اتجاه اخر لتفسير سلوك إدارة التكلفة من منظور إدارة الأرباح فقد اتجهت بعض الدراسات فى محاولة لتكملة أبحاث المحاسبة الادارية ، السلوك غير المتماثل للتكلفة مع موضوعات المحاسبة المالية ،ادارة الأرباح مثل دراسة (dierynck et al ,2012 , Kama & Weiss ,2013 ,Koo et al ,2011) .

١- دوافع مقابلة الأرباح المستهدفة وتجنب الخسائر :-

أوضح (Roodzant ,2012) أنه يوجد ثلاث أهداف للأرباح (مقياس الربح الصفرى ، مقابلة أرباح السنة السابقة ، مقابلة توقعات المحللين الماليين) . وقد دعمت دراسة

(Kama & Weiss ,2013) تفسيرات إدارة الأرباح للتكاليف الملتصقة وذلك باستخدام بيانات من الشركات المدرجة بالبورصة فى امريكا وتوصلت الدراسة الى أنه عندما يكون لدى الادارة دافع نحو تجنب التقرير عن الخسائر أو انخفاض الارباح أو عدم تحقيق تنبؤات المحللين الماليين ينتج عنه اتخاذ قرار متعمد من قبل المديرين يؤدى الى تخفيض درجة التصاق التكاليف .

وتؤثر دوافع مقابلة الارباح المستهدفة بشكل أكبر فى حالة انخفاض المبيعات مقارنة بتاثيرها فى حالة ارتفاع المبيعات وذلك بسبب الاتى :- أولا :- أنه يقع المديرون تحت ضغوط قوية لتجنب التقرير عن تحقيق الخسائر أو عدم تحقيق الارباح المستهدفة ، وتزداد هذه الضغوط إذا صاحب ذلك انخفاض فى المبيعات ، ثانيا :- لتجنب الخسائر فانه فى حالة ارتفاع المبيعات فى الفترة الحالية وتحقق ارباح موجبة صغيرة فهذا قد يعنى انخفاض المبيعات فى الفترة السابقة وتحقيق الخسائر وبالتالى الاستغناء عن كثير من الموارد لتخفيض الخسائر مما قد ينتج عنه موارد غير مستغلة قليلة فى الفترة الحالية وبالتالى تخفيف الضغط على الادارة بخلاف انه اذا كان لدى المنشأة انخفاض فى المبيعات فى الفترة الحالية وارباح موجبة صغيرة فهذا قد يعنى ارتفاع المبيعات فى الفترة السابقة وتحقيق ارباح كبيرة مما ينتج عنه وجود مزيد من الموارد غير مستغلة من الفترة السابقة يجب تخفيضها فى الفترة الحالية فى وجود انخفاض فى المبيعات وبالتالى فان الضغط قوى على الادارة لمقابلة هدف الارباح

٢ـدافع المبالغة المفرطة فى الاعتراف بالخسائر والتحول الى الربح

يدرج ضمن إدارة الأرباح أسلوب محاسبى شائع للتعامل مع الخسائر والذى يسمى (Bigbath Accounting) حيث تنص فرضية هذا الأسلوب على تقليل تقديرات المكاسب والأرباح للشركة فى فترة معينة مقابل المبالغة فى تقدير الخسائر . ويهدف هذا الأسلوب الى التخلص من الخسائر المتراكمة فى سنة من السنوات التى يتم فيها تحقيق الخسائر وذلك من خلال مضاعفة الخسائر لتحسين أرباح السنوات المقبلة

وقد اختبرت دراسة (KOO,2011) تاثير ادارة الارباح على درجة التصاق التكاليف ، وقد وجدت الدراسة أن تقارير الشركات التى تشتمل على مستويات مختلفة من الأرباح أو الخسائر تكون لها دوافع مختلفة لادارة الارباح،وهذه الدوافع تؤثر على سلوك التكاليف فالشركات التى يحتمل أن يتم التقرير فيها عن خسائر فقد يتبع المديرون فيها استراتيجيتن ذات علاقة بالتكاليف **الأولى** :- إن الادارة ستحاول تجنب الخسائر عن طريق التخلص من فائض الموارد أو تخفيض التكاليف بشكل كبير مع انخفاض المبيعات وبالتالى تنخفض درجة التصاق التكاليف ،الثانية وهى الاعتراف بالخسائر فقد تقوم ادارة المنشأة بالمبالغة والتقرير عن خسارة كبيرة حيث أنها من خلال ذلك تستطيع الشركة زيادة احتمالات تحقيق أرباح فى المستقبل بتحميل خسائر الفترة الحالية جزءا من أعباء الفترات السابقة وبالتالى قد تظهر التصاق كبير للتكاليف فى هذه الحالة.

وفى هذا السياق قد أوضحت دراسة (Jin ,2017) أن دوافع ادارة الأرباح لها تأثير واضح على التكلفة الاجمالية وتكلفة الشركات المقيدة فى بورصة الأوراق المالية فى الصين . وتوصلت الى ان دافع المبالغة المفرطة فى الاعتراف بالخسائر الدفترية يؤدى الى زيادة درجة السلوك غير المتماثل للتكلفة وذلك للشركات المدرجة بالبورصة. فالشركات التى لديها دوافع لادارة الارباح من خلال الاعتراف المفرط بالخسائر (Big bath) قد تزيد من تكلفة الخسائر فى تلك السنة وذلك للوصول الى الربحية المستهدفة خلال العام المقبل وعادة ماتكون هذه الخسائر فى شكل الديون المعدومة أو تراكم المخزون وغيره من الاصول أوقد تكون بسبب وجود مجموعة متنوعة من تكاليف المناولة المدرجة فى السنة لذلك تكون التكلفة فى تلك السنة متوسعة و سوف تظهر الخسارة من تحمل تكلفة الشركة ، مما يؤدى الى زيادة التصاق التكلفة الإجمالية للشركات المدرجة بالبورصة. ومن جانب اخر فإن دافع التحول للربح (Turnaround motive) والذى يشير الى أن الشركات كلما أمكن لها تحقيق أرباح تتجه نحو تخفيض التكلفة لتحقيق الأرباح فى ذات السنة قد يؤدى الى

تخفيض التصاق التكلفة لهذه السنة ولذلك ينخفض مستوى التصاق التكلفة الاجمالية للشركات المقيدة بالبورصة.

٣- تمهيد الدخل

يشير مفهوم تمهيد الدخل بأنه عمل من قبل إدارة المنشأة لأغراض تخفيض تقلبات الدخل ، وذلك باستخدام أدوات محاسبية معينة . ويشير أيضا تمهيد الدخل بأنه هو " التحكم المتعمد بالتخفيض أو الزيادة فى الأرباح من قبل الإدارة لتقليل التباين غير العادى فى الأرباح الى الحد الذى تسمح به المعايير المحاسبية المتعارف عليها والمبادى السليمة للادارة ولاشك ان ذلك يرجع الى اعتقاد الادارة بأن تقلبات الأرباح أحد عناصر تقييم ادائها ،كما انها من العوامل الهامة فى تحديد درجة المخاطرة للمنشأة.

أوضحت دراسة(Xue &Hong,2016;Hemati & Javid,2017) على خلاف ما سبق أن تقارير الشركات التى تشتمل على أرباح كبيرة جدا سيتخذ المديرون قراراتهم بشان تمهيد الارباح عن طريق التقليل من تقلب الأرباح أو مستوى الارباح التى يتم التقرير عنها لاستخدام الارباح المرحلة فى المستقبل وذلك لأن المستثمرين فى السوق ينظرون الى تقلب الارباح بشكل سلبى وأنه يشير الى صعوبة التنبؤ بالايرادات وعدم التأكد من الاعمال وبالتالى فإنه عندما يكون لدى المديرون دوافع لتعديل الارباح بتخفيضها فإنهم يحتفظون بفائض الموارد وتأخير تخفيض التكاليف حتى مع انخفاض المبيعات وبالتالى تزيد درجة التصاق التكاليف.

٤- ادارة الارباح من خلال ادارة المستحقات وادارة الانشطة الحقيقية وتاثيرها على ادارة التكلفة

عرف (Cupertino et al ,2015) إدارة الأرباح بأنها التدخل المتعمد للمديرين بقراراتهم لتوظيف الطرق المحاسبية أو لتوجيه الأنشطة التشغيلية بطريقة معينة للتأثير على الأرباح لتحقيق نتائج محددة يتم التقرير عنها فى القوائم المالية. وحيث أن ادارة التكلفة هى عبارة عن قرارات ادارية مدروسة أو متأنية من قبل المديرين قد تؤثر على سلوك التكلفة . وأن التكاليف تمثل محدد أساسى للأرباح وبالتالى فإن

التلاعب بالبيانات المحاسبية قد يؤثر على سلوك التكلفة. وقد تتمثل الأساليب التى يمكن استخدامها لتحقيق هذه الغايات فى أسلوبين رئيسين هما :-

١/٤ إدارة الأرباح بالمستحقات

تتضمن دراسات إدارة الارباح بالمستحقات استغلال السلطة التقديرية الممكنة فى المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP)وتوظيف الاختيارات المحاسبية لخدمة أهداف إدارية محددة لا تعبر عن الأداء الاقتصادى الحقيقى للشركة .أشارت دراسة (Jiang, Hu and Lu,2015) الى أن قوة المعايير المحاسبية قد تؤثر على دوافع المديرين نحو المشاركة فى ادارة الأرباح المبنية على المستحقات . وقد توصلت الدراسة الى نفس نتيجة دراسة (Chen et al,2012) أن إدارة الارباح بالانخفاض من خلال إدارة المستحقات قد تزيد من درجة التصاق التكلفة .وأضافت الدراسة أن إدارة الأرباح بالارتفاع من خلال إدارة المستحقات تخفض من درجة التصاق التكلفة.

٢/٤ إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية

تتمثل إدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية فى استخدام الإدارة للاختيارات التشغيلية المتاحة للتأثير على أرقام التقارير المحاسبية . وتشير الإدارة الحقيقية للارباح على انها انحراف عن الممارسات التشغيلية العادية تمارسه الإدارة بهدف تضليل بعض أصحاب المصلحة للايهام بأن أهداف التقرير المالى قد تحققت من خلال العمليات التشغيلية العادية .

وأوضح (Roodzant,2012) فى دراسته الى ان ادارة الأرباح بالانشطة الحقيقية تشير الى ممارسات المديرين التى ينشأ عنها تحسين الأداء المالى بالانحراف عن ممارسات الأعمال العادية . وتشمل التلاعب بالايرادات ، ادارة التكلفة ، بيع الاصول . وينتج عن استخدام المديرون لإدارة الارباح بالانشطة الحقيقية التاثير فى كلا من الارباح المعلن عنها والتدفقات النقدية بخلاف ادارة الارباح باستخدام الطرق المحاسبية والتى تؤثر فقط فى الارباح المعلن عنه .

واوضحت دراسة (Banker & Fang,2016) إلى أن ادارة التكلفة هى أحد أنماط ادارة الارباح الحقيقية والتى لها سمات مميزة تجعلها أكثر انتشارا عن

ممارسات ادارة الانشطة الاخرى وذلك لسببين .الاول : هى أن إدارة التكلفة بالكامل تحت تصرف الادارة حيث أنها تحدد مستوى التكلفة بخلاف التلاعب فى الايرادات ومبيعات الاصول يتطلب استجابة المستهلكين لسياسات الترويج والخصومات السعرية المميزة وشروط السوق للاصول والتى تلعب دورا هاما فى تحديد مدى فعالية الاستراتيجيات . الثانى : هو ان ادارة التكلفة يصعب اكتشافها من قبل اصحاب المصلحة خارج المنشأة حيث يجب ان يكون لديهم معرفة تامة بممارسات التشغيل المعقدة .وأشارت الدراسة الى أن ادارة التكلفة لا تتحقق فقط عن طريق الدوافع الانتهازية للمديرين فى جميع الحالات ولكنها قد تعكس ايضا الجهود الإدارية لتحسين كفاءة التشغيل (أى يتسق مع مفهوم الإدارة الرشيدة التى تسعى لتحقيق فوائد فى الفترة الحالية بما يسمح لها بإصلاحات أفضل فى المستقبل)

وترى الباحثة أن دوافع المديرين لادارة الارباح لها تأثيرات مختلفة على السلوك غير المتماثل للتكلفة وبوجه عام فإنه اذا توافر لدى المديرون دوافع قوية نحو التلاعب بالأرباح وذلك للحصول على التمويل او التحول للربح أو تجنب الخسارة فإنه من الأرجح تخفيض التكاليف عند انخفاض النشاط وذلك للتقرير عن دخل مرتفع . وهذا قد يؤدى الى انخفاض السلوك غير متماثل للتكلفة. ولكن إذا كان الدافع هو المبالغة المفرطة فى الاعتراف بالخسائر لتحقيق الارباح المستهدفة مستقبلا فانه قد ينتج عنها زيادة السلوك غير المتماثل للتكلفة .

المحور الثالث :-دور اليات حوكمة الشركات فى الحد من السلوك غير المتماثل للتكلفة

قامت العديد من الدراسات باختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وسلوك عدم التماثل للتكلفة فقد أوضح (Chen, Lu, & Sougiannis, 2012) دور حوكمة الشركات فى تخفيف تاثير مشاكل الوكالة على عدم تماثل التكاليف البيعية والعمومية والادارية لعينة من الشركات الأمريكية خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥) موضحا أن الشركات التى لديها كثرة صراعات الوكالة قد يكون لديها طلب متزايد لتخفيف مشاكل الوكالة .ونظرا لان العلاقة ايجابية بين مشاكل الوكالة والسلوك غير المتماثل للتكلفة

وذلك يتحقق فى الشركات ذات حوكمة ضعيفة .ومع ذلك فإن الدراسة توصلت الى أن مشاكل الوكالة لا يكون لها تاثير على عدم تماثل سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية فى الشركات التى لديها حوكمة قوية حيث تؤدى حوكمة الشركات الى تخفيف مشاكل الوكالة وتقييد دوافع المديرين لتحقيق مصالحهم الذاتية على حساب حملة الاسهم .وقد أشارت الدراسة الى بعض الاليات لحوكمة الشركات مثل استقلال المجلس ، ملكية المؤسسات ، والتهديد بالاستحواذ والذى قد يساعد على التخفيف من تأثير مشاكل الوكالة على عدم التماثل فى سلوك التكلفة

١- مجلس المديرين

أشارت دراسة (Ibrahim,2016) الى أن مجلس المديرين قد يؤثر على قرارات المديرين من خلال وظائف التحكم والرقابة وبالتالى فإنه يؤثر على سلوك التكلفة ، حيث يتعين على المديرين اتخاذ قرارات التعديل عند تغير حجم النشاط ،والتي سوف تؤثر علي سلوك التكلفة ، وقد أكد (Baumgarten ,2012)على أن القرارات الادارية التى تتعلق بتعديل الموارد عندما يتغير حجم النشاط تعتبر محدد رئيسى لسلوك التكلفة .ولذلك فإن أي آليات قد تؤثر على قرارات المديرين من شأنها التأثير على سلوك التكلفة ،ويجب توافر مجموعة من المعايير الأساسية فى مجلس الإدارة لتحقيق أعلى مستوى لفعالية أداء المجلس ومن بين هذه المعايير الاتى :-

أ-حجم المجلس

يعد حجم المجلس قضية جدلية حيث اختلفت الدراسات بشان الحجم الكبير للمجلس ومإذا كان أفضل من حجم المجلس الصغير.وقد توصلت دراسة كلا من (Ibrahim,2016؛Ezat, 2014) أن الحجم الصغير للمجلس قد يؤدى الى تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة حيث أوضحا أن الأفضلية للحجم الصغير للمجلس نظرا لأن العديد من الصراعات فى اتخاذ القرارات ينشأ بسبب كبر عدد أعضاء المجلس والذى قد يقلل من جودة حوكمة الشركات ويخلق الفرص للمديرين مثل تدخل المديرين فى سلوك التكلفة . وكذلك دراسة أحد الباحثين فى الشركات الصناعية فى الصين أوضحت أن حجم المجلس الكبير يعوق رقابة التدفقات النقدية الحرة مما قد

يؤدى الى زيادة السلوك غير المتماثل للتكلفة. وفى الاتجاه الأخر قد توصلت دراسة (Chen.2008) الى أن الشركات ذات الحجم الكبير من مجلس المديرين قد يكون لديها درجة منخفضة من السلوك غير المتماثل للتكلفة .

ب- **ازدواجية دور المدير التنفيذى**

يعتبر الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى أحد اليات حوكمة الشركات والتى قد تزيد من استقلالية المجلس . وتدعو نظرية الوكالة الى أن الفصل بين الدورين يساعد فى الحفاظ على الضوابط والموازين الأساسية فى مواجهة الإدارة .وقد توصلت دراسة

(Namitha & Shijin,2016) الى ان الفصل بين رئيس مجلس الإدارة عن المدير التنفيذى قد يزيد من الرقابة الفعالة وسوف يقلل من قرارات المديرين المتعمدة لتعديل الموارد. كما أشارات الدراسة الى ان الإزدواجية دور المدير التنفيذى سوف تخفض من فعالية الرقابة لمجلس الإدارة ، وأوضحت دراسة (Ibrahim,2016) أن الفصل بين منصبى رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى يعد مؤشرا لنظام حوكمة شركات فعال والذى يخلق الفرص للضبط مع مصالح المساهمين . وأن الدور المزدوج قد يؤدى الى التدخل الانتهازى فى القرارات العديدة والتى تشمل تعديل الموارد وبالتالى تؤثر على سلوك التكلفة حيث يؤدى الى زيادة التصاق التكلفة

وتوصلت دراسات عديدة الى أن الفصل بين منصبى رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى ينتج عنه جودة حوكمة الشركات وأن العلاقة عكسية بين جودة الحوكمة وعدم التماثل فى سلوك التكلفة مثل دراسة (Ezat ,2014, Chen&Lu ,2008,

ج- **استقلال أعضاء مجلس الإدارة**

تركز الحوكمة الحديثة على مبدا الإستقلالية ويقصد بها إستقلالية عضو مجلس إدارة الشركة أى ان العضو لا تربطه بالشركة أو مدرائها علاقة تحول أداء عمله بالشكل المطلوب .ويتوقف استقلال أعضاء مجلس الإدارة على نسبة الأعضاء غير التنفيذين (الخارجيين) الى الأعضاء التنفيذيين (الداخليين) بالمجلس ويساعد استقلال

أعضاء المجلس على تعزيز المجلس كآلية لحوكمة الشركات وكمراقبين لسلوك الإدارة ولتخفيف انتهاز المديرين والحد من تضارب المصالح بين المديرين والإدارة العليا والمساهمين والتأكيد على أهمية تبنى السياسات المحاسبية الملائمة لضمان حماية حقوق المساهمين وتحسين أداء الشركة .

وقد أشارت دراسة (Ibrahim,2016) الى أن الاستقلال يعد من سمات المجلس التى قد تزيد من جودة الحوكمة وبالتالى فإنها تؤثر على قرارات المديرين ايجابيا والتى تشتمل على قرارات تعديل التكاليف وبالتالى سلوك التكلفة، ولكن توصلت الدراسة الى أن النسبة المرتفعة من الأعضاء غير التنفيذيين والتى تقاس بعدد المديرون غير التنفيذيون بالنسبة لاجمالى العدد من المديرون فى المجلس قد تؤدى الى الزيادة فى التصاق التكلفة وكذلك دراسة (Ezat,2014) توصلت لنفس هذه النتائج وتفسير ذلك أن المديرين غير التنفيذيين ليس لديهم المعلومات الكافية لعدم مشاركتهم فى العمليات اليومية بما يكفى للتأثير على القرارات المتعلقة بتعديل الموارد. وعلى العكس من الدراسات السابقة قد توصلت دراسة كلا من (Chen&Lu 2008; Wan and Wang ,2011) أنه كلما كان هناك مديرين مستقلين خارجيين كلما أدى ذلك الى انخفاض التصاق التكلفة .

٢- هيكل الملكية

يعد هيكل الملكية أحد آليات حوكمة الشركات بمثابة القوى المضادة لمواجهة نفوذ وممارسات الإدارة (عبيد ،٢٠١٠) . ويعد نمط الملكية هو المحدد لطبيعة مشكلة الوكالة داخل المنشأة وقد يؤثر فى إعداد تقارير المنشأة ومن ثم تحديد من له حق الرقابة وكيفية إنتاج المعلومات المحاسبية وسياسات التقرير وينعكس على ثقة المستثمرين الخارجيين فى الأرباح المقررة وقد يشير الى نسبة الاحتفاظ بالملكية فى الشركة وأيضا تركزها او تشتتها بين الملاك المختلفين وفيما يلى توضيح لبعض الأنماط من هيكل الملكية وعلاقتها بالتصاق التكلفة :-

أ- تركز الملكية

يعتبر أحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والتى تمكن الملاك من التحكم والتأثير على إدارة المنشأة لحماية مصالحهم حيث تقدم بعض الفئات من المساهمين رقابة فعالة على أداء المديرين فى سبيل تخفيض تكاليف الوكالة .وتدعى نظرية الوكالة التقليدية بأن تركز الملكية يعزز من قدرة المساهمين فى مراقبة إدارة المنشأة ومنعها من اتخاذ القرارات التى تخدم المصلحة الذاتية للمديرين وتؤثر سلبا على اداء الشركة .

أن تركز الملكية فى الشركات التي لا تتمتع بحماية كاملة للمساهمين الأقلية يؤثر على التصاق التكلفة ،وقد يقوم كبار المساهمين من أجل تعظيم موارد الشركة الخاصة بهم باختيار وكيلًا متوافقًا بهدف الترقية وتجنب القيمة المحتملة في سوق العمل ، وببساطة قد يعمل هذا الوكيل فى صالح كبار المساهمين المتركز لديهم الملكية لجميع أنواع قرارات تعديل الموارد بدلا من من أن يعمل بهدف تعظيم قيمة الشركة .

وتوصلت دراسة (Yao,2018) الى أن تركز الملكية له تأثير إيجابي هام على العلاقة بين التصاق التكلفة ومخاطر الشركات وذلك في الشركات التى لديها تركز ملكية عالية ، وفى ظل سيطرة كبار المساهمين المتميزين لتحقيق المصلحة الذاتية والذى سيؤدى الى اتخاذ قرارات الأعمال التى تحيد عن تكوين الموارد المثلى ، وزيادة مستوى التصاق التكلفة ، ومواجهة الشركات مخاطر أعلى .وتحتاج الشركات للتغلب على مشكلة الوكالة إلى حد ما التحكم فى سلوك امتلاك المنفعة لكبار المساهمين والاحتفاظ بتركز الملكية الصحيح ، والحد من مخاطر الشركة ، وتحسين كفاءة إدارة الشركات .

وقد توصلت دراسة (Jing & **hui**, 2017) الى أن تركز الملكية المنخفض ذات تأثير إيجابي أكبر على التصاق التكلفة فى الشركات مقارنة بالشركات ذات تركز الملكية المرتفع.كما أوضحت دراسة (Liang ,2013) أن حوكمة حقوق الملكية والتى تعنى الاختبار والتوازن فى تركز حصص الملكية يعد مسألة مهمة في الحوكمة

الداخلية. فإذا كان تركز الملكية مرتفعًا جدًا ، فمن الممكن أن يعمل كبار المساهمين على الاضرار بالشركة ، وإذا كان هناك تشتت فى الملكية فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح المساهمين من قبل المديرين.

ب - الملكية المؤسسية

تتركز الملكية فى شكل الملكية المؤسسية وفى هذه الحالة تتركز ملكية أسهم الشركة فى يد بعض المؤسسات مثل(صناديق الاستثمار ، وشركات التأمين وصناديق المعاشات).

وقد أشارت دراسة (عبيد ، ٢٠١٠) إلى أن الملكية المؤسسية لها دور هام فى الحد من تصرفات الإدارة الانتهازية وتخفيض مشاكل الوكالة من خلال دورها فى تفعيل آليات الحوكمة مثل مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة ، ومراقب الحسابات ، وتخفيض حالة عدم تماثل المعلومات بين إدارة الشركة والمستثمرين فى السوق فضلاً عن رغبة المؤسسات فى إعداد قوائم مالية ذات جودة عالية.

وقد أوضحت دراسة (Chung et al ,2016) وجود علاقة عكسية بين ملكية المؤسسات والتصاق التكلفة . وقامت الدراسة بتقسيم ملكية المستثمرون من المؤسسات وفقا للافق الزمنى للاستثمار وتوصلت الدراسة الى أن المستثمرون من المؤسسات للأجل الطويل ممن لديهم حصة فى الملكية مركزة(حصة كبيرة فى المحفظة المالية للشركة ، آفق استثمارى طويل الأجل ،حافز قوى للرقابة يرجع للطريقة التى يتم تعويضهم بها) قد يكون لديهم الدوافع لرقابة الإدارة والتأثير على ممارسات إدارة التكلفة لمديرى الشركات مع تقلب الطلب خلال دورة الأعمال وبالتالى فإنها تؤدى الى تخفيض التصاق التكلفة والذى يؤدى الى سوق مستقبلى وأداء محاسبى أفضل .

أضافت دراسة (Tsui &Yang,2018) أن المستثمرون من المؤسسات للاجل الطويل أكثر تطورا ومن المسيطرين فى سوق المال فترتكز مطالبتهم بتخفيض التصاق التكلفة لادراكهم للمنافع المتحققة من ذلك وتقييمها .وذلك بخلاف المستثمرون من المؤسسات للأجل القصير فهم أقل تطورا وهدفهم الأساسى لا يرتبط بالحصول

على المعلومات ولكن يرتكز على السيولة والمكانة للمنشأة ومن ثم فأنهم من المرجح عند اتخاذ قرارات الاستثمار لا يرتكز على تحقيق المنشأة لدرجة مثالية من التصاق التكلفة.

وتوصلت هذه الدراسات الى أن ملكية المؤسسات طويلة الأجل ترتبط بالتخفيض فى التصاق التكلفة وأن التحسين فى التصاق التكلفة قد يرجع الى أن الرقابة المؤسسية تؤدى الى أداء مستقبلى أفضل للشركة والذى يتم قياسه من جانب القيمة السوقية والمحاسبية ويتفق مع وجود دوافع للمستثمرين المؤسسين بتصحيح قرارات التكلفة دون المستوى المثالى .كذلك تمثل ملكية المؤسسات احد اليات الحوكمة الخارجية والتى تكون فعالة فى تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة .

ج- الملكية الحكومية

تشير الملكية الحكومية الى نسبة مساهمة الحكومة فى أسهم الشركات . ومن خلال نظرية الوكالة فإن الملكية الحكومية قد تراقب الإدارة وتضبط المصالح الشخصية للمديرين بالنيابة عن مصالح حملة الأسهم وأهداف الشركة ومن ثم تحسين الأداء .

تتدخل الدولة في عمليات صنع القرار في الشركات المملوكة لها حيث تكون ملكية الدولة لها مصالح سياسية واجتماعية . على سبيل المثال ، لكسب التأييد السياسي ، قد يطلب السياسين من الشركات المملوكة للدولة تجنب تسريح العمال لتقليل معدلات البطالة. كما أن الأهداف المتنوعة للمؤسسات المملوكة للدولة تزيد من صعوبة التحكم في سلوك المديرين ، مما يترك مجالاً أكبر للتقدير الادارى والسعي وراء المصالح الذاتية من خلال سلوك فرض السيطرة والنفوذ الإدارى. ويعمل كلا من تدخل الدولة والمصلحة الذاتية الإدارية على تقييد المديرين من تخفيض التكاليف عندما تنخفض المبيعات ، مما قد يؤدي إلى زيادة عدم التماثل فى سلوك التكلفة. كذلك يصبح من الصعوبة لحملة الأسهم مراقبة تصرفات المديرين وذلك لصعوبة قياس الأداء ومن ثم قد تتسع مساحة التقدير الادارى واتباع المديرين لمصالحهم الذاتية واستخدام الأهداف

الاجتماعية والسياسية كمبرر لضعف الاداء الخاص بهم واتخاذ القرارات على إعتبار أنها قرارات رشيدة .

وقد توصلت دراسة (Prabowo et al,2018) الى أن الشركات المملوكة للدولة تظهر قدراً أكبر من التصاق التكلفة للعمالة مقارنة بالشركات الخاصة ، كما أن التصاق تكلفة العمالة يتفاوت أيضاً مع المتغيرات الاجتماعية - السياسية .

د - الملكية الإدارية

تشير إلى تملك الإدارة لجزء من أسهم الشركة وتظهر نظرية الوكالة أن ملكية الأسهم من قبل المديرين تساعد على تقارب مصالحهم مع حملة الأسهم ويحد من سلوكهم الانتهازى ويحسن من جودة الأرباح. قد تؤثر الملكية الإدارية فى تكاليف الوكالة بطريقتين:-

١-تأثر تقارب المصالح والذى يشير الى وجود إدارة تتمتع بحصة ملكية مرتفعة ونفوذ مهم ويحدث تقارب للمصالح مع حملة الأسهم الخارجيين . وهنا لا يتخذ المستثمرون الملاك قرارات تحقق منافع خاصة لهم نظرا لأنهم سيتحملون عواقب سلوكهم والذى لم يؤدى الى إلى تعظيم قيمة المنشأة .وعلى العكس من ذلك إذا كان للإدارة حصة ملكية منخفضة سوف تكون دوافعها ضعيفة للعمل بما يحقق مصالح حملة الأسهم الخارجيين ومن ثم يتوقع فى هذه الحالة أن يؤدى تأثير اختلاف المصالح الى وجود تكاليف وكالة أكبر .وقد أظهرت نتائج الدراسات أنه عندما تكون الإدارة تملك ١٠ % من حقوق الملكية فإن مصالحها تتقارب مع مصالح حملة الأسهم الآخرين .

٢-تأثير استحكام الإدارة (Management Entrenchment) قد يزداد نفوذ الإدارة مع زيادة حصتها فى الملكية ،ومن ثم يكون لديها مجال أوسع للعمل بشكل نفعى واتخاذ القرارات التى تحقق مصالحها .وبالتالى فقد يشير ذلك الى أنه عندما تكون الملكية الإدارية مرتفعة فمن المتوقع أن تتم زيادة ثروة المديرين من خلال المبالغة فى الأرباح عن الفترة الحالية وتحويل الثروة من حملة الأسهم الخارجيين اليها .وقد توصلت دراسة (Chen&Lu ,2008) الى انه كلما زادت نسبة ملكية المديرون فى

هيكل الملكية للمنشأة كلما أدى ذلك الى انخفاض التصاق التكلفة أى أن العلاقة عكسية بين الملكية الإدارية والسلوك غير المتماثل للتكلفة .

٣- المراجعة الخارجية

تعد المراجعة الخارجية آلية مهمة من آليات حوكمة الشركات والتى قد تكون فعالة للرقابة وتقييد السلوك الانتهازى للمديرين وتخفيض التصاق التكلفة .حيث تساهم المراجعة الخارجية فى تخفيف عدم التماثل فى المعلومات بين الأطراف المتعاقدة وتخفض من تكلفة الوكالة الداخلية من خلال استقلال عمل المراجع . ولا تعد المراجعة الخارجية فعالة فقط عند الافصاح عن المعلومات ولكن أيضا أثناء اجراءات التشغيل والانتاج .

قامت دراسة (Liang et al ,2015) للشركات المقيدة بالبورصة فى الصين فى الفترة من ٢٠٠٢-٢٠١٠ بتصنيف شركات المراجعة الخارجية إلى ثلاثة أنواع وهم الأربعة مكاتب الكبرى على المستوى الدولى ، العشرة مكاتب الكبرى على المستوى المحلى ، ومكاتب المراجعة الأخرى بخلاف العشرة الكبرى المحليين . وتوصلت نتائج الدراسة أن التصاق التكلفة من قبل مكاتب المراجعة الأربعة على المستوى الدولى قد تكون منخفضة ، ولكن التصاق التكلفة بين الشركات التي يتم مراجعتها من قبل النوعين الأخيرين لا يوجد بينها اختلافات واضحة فى نتائج الدراسة . وأن مكاتب المراجعة الأربعة الكبرى يمكن أن تقلل بشكل أفضل من عدم التماثل فى سلوك التكلفة والتي توفر دليلاً على جودة المراجعة العالية لهذه الشركات .وتشير الدراسة أيضا الى أنه إذا كانت الآليات الأخرى فعالة فى تخفيض تكاليف الوكالة فإن المراجعة الخارجية ليست هى العامل المسيطر فى الإشراف ولكن اذا كانت الآليات الاخرى غير فعالة (قد تكون نسبة حصة كبار المساهمين أقل أو عندما تكون السوق المحلية أقل تطوراً) قد ينتج عنها ارتفاع فى تكاليف الوكالة ومن ثم ارتفاع درجة عدم التماثل فى سلوك التكلفة مما قد يزيد بشكل فعال من فوائد توظيف شركات المراجعة بجودة مرتفعة ويزيد من الطلب على خدمات المراجعة عالية الجودة ومن ثم فإن المراجعة الخارجية تكون أكثر أهمية .

وقد اوضح (Liang et al ,2015) أنه فى ظل إشراف ضعيف لعملية المراجعة فإن المديرين يمكنهم تجميع التكاليف والقيام بممارسات ادارة الأرباح لإخفاء التاثير العكسى لالتصاق التكلفة على أداء المنشأة . ولكن فى حالة وجود اشراف ورقابة قوية لعملية المراجعة فمن الصعوبة إخفاء التاثير العكسى للسلوك غير المتماثل للتكلفة .ونظرا للصعوبات التى تواجه المديرين فى ممارسات إدارة التكلفة قد ينتج عنها انخفاض الدوافع الإنتهازية للمديرين فى ظل وجود إشراف المراجعة وبالتالى تخفيض التصاق التكلفة . بالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال توحيد الإجراءات المالية يمكن أن تؤدي عمليات المراجعة الخارجية رفيعة المستوى إلى تحسين جودة معلومات التقارير المالية لمساعدة المساهمين على مقارنة معلومات مع الشركات الأخرى في نفس الصناعة بدقة وفي الوقت المناسب وتحديد علاقة الإيرادات والتكاليف غير العادية. وبالتالي يمكن للمساهمين اتخاذ قرارات أفضل بشأن تعويضات المديرين التنفيذين واحلال وتعزيز الرقابة على الإدارة.

٤ـ المنافسة

تعد عوامل المنافسة الخارجية من بين العوامل الأكثر أهمية عند اتخاذ القرارات الإدارية .وقد يتخذ المدير التنفيذى من القرارات الإستراتيجية فى بيئة تنافسية . وقد تتاثر الدوافع الإدارية بمستوى المنافسة فى الصناعة . بالاضافة الى اهمية المنافسة كالية للرقابة الفعالة فى التخفيف من مشاكل الوكالة . ولذلك فإن عوامل المنافسة الخارجية تعد من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات من قبل المديرين بشان التكاليف البيعية والعمومية والادارية .

وتشير دراسة (كامل ،٢٠١٧) الى أنه إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو ان تكون إدارة غير مؤهلة فإنها سوف تفشل فى منافسة الشركات التى تعمل فى نفس حقل الصناعة وبالتالى تتعرض للافلاس والإنهيار .

وقد استخدم (Cheung et al, 2016) ثلاثة عوامل لدراسة العلاقة بين المنافسة وسلوك عدم التماثل للتكلفة وتغير القرارات الاستراتيجية للمديرين تبعا لذلك وهم تمايز المنتج ، تكاليف الدخول، حجم السوق .وقد أوضح كلا من (Giroud and

(Mueller,2011 من منظور عائد السوق الى أن الشركات فى الصناعة غير التنافسية عادة ما يوجد لديهم حوكمة ضعيفة ، وعائد سوق أقل وانخفاض قيمة واداء الشركة .وأسباب ذلك تتمثل فى انه فى الشركات ذات الصناعات غير التنافسية مع وجود حوكمة الشركات الضعيفة يكون لديها إنتاجية أقل للعمالة وارتفاع تكاليف المدخلات.

وقد توصل كلا من (Ammann, Oesch and Schmid ,2013) الى ان المنافسة فى سوق المنتج تعمل كبديل لحوكمة الشركات وأن حوكمة الشركات تؤدى الى زيادة قيمة الشركة فى الصناعة غير التنافسية . وأوضح (Zhang,2016) الى أن المنافسة فى سوق المنتج قادرة على تخفيض الركود الادارى وزيادة تماثل المعلومات بين المساهمين والمديرين . فالمساهمين يمكنهم تحليل المعلومات المالية للمنافسين فى الصناعة والتى تمنح الفرصة لرقابة المديرين ومدى احتفاظهم بالموارد غير المستغلة . وقد وجد كلا من (Chou ,Ng and Sibilkov ,2011) أن الشركات فى صناعات تنافسية لديها هيكل حوكمة ضعيف بما يظهر أن المنافسة فى سوق المنتج تعمل كآلية للرقابة الخارجية.وقد أوضح (كامل ،٢٠١٧) الى ان المنافسة فى سوق المنتجات (أو الخدمات) قد تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإدارى للإدارة العليا .

وبناء على ماسبق يتضح أثر آليات حوكمة الشركات على السلوك غير المتماثل للتكلفة وقد اتفقت الدراسات السابقة على فعالية بعض الآليات مثل الفصل بين وظيفتى المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة وأن هيكل الملكية المؤسسية والملكية الإدارية أكثر فعالية وكذلك المراجعة الخارجية بالاضافة الى عنصر كثافة المنافسة والتى لها وظيفة رقابة خارجية بشأن مشاكل الوكالة ,تعمل كآلية بديلة لآليات حوكمة الشركات .

وقد اختلفت الدراسات بشأن حجم المجلس كآلية داخلية لحوكمة الشركات وماهو الحجم الذى يعمل على تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة مابين الحجم الكبير والحجم الصغير للمجلس وكذلك استقلال أعضاء مجلس الإدارة وعدد المديرون غير التنفيذيون فى مجلس الإدارة وهل زيادة عدد المديرون غير التفيذيون فى مجلس

الإدارة ذات فعالية ، و لكن يرجع الاختلاف فى الدراسات لإختلاف بيئة التطبيق وحجم عينة الدراسة ،مدى توافر البيانات . كذلك اتفقت الدراسات القائمة على دراسة تاثير انماط الملكية المتمثلة فى الملكية الحكومية وملكية كبار المساهمين(تركز الملكية) على عدم فعاليتها فى تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة ونفسر ذلك بأنه إذا ساهمت هذه الآليات فى تقييد السلوك الإنتهازى للمديرين وإستغلال الفرص لتحقيق مصالحهم الذاتية أصبحت هذه الآلية فعالة فى تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة (التصاق التكلفة) لاتخاذ المديرين القرارات التى تعمل فى صالح المنشاة وأصحاب المصالح المرتبطة والذى ينعكس ايجابيا على تعظيم قيمة المنشاة .ولكن إذا لم تعمل هذه الآلية فى تقييد السلوك الإنتهازى للمديرين وتركت المجال لتمكن المديرين من تحقيق مصالحهم الذاتية أو سيطرة فئة من كبار المساهمين على حساب المساهمين الأقلية وتطويع المديرين للعمل لصالحهم أصبحت غير فعالة فى تخفيض السلوك غير المتماثل للتكلفة وهذا قد ينعكس سلبيا على قيمة المنشأة .

ومن جانب اخر لم تتعرض الباحثة الى توضيح تأثير شكل الملكية العائلية على السلوك غير المتماثل للتكلفة نظرا لانها تعد شكلا تنظيميا مثاليا تتوافق فيه أهداف اصحاب الشركة مع أهداف مديريها . وأن مثل هذا النمط من أنماط الملكية ينتج عنه انخفاض مشاكل الوكالة التى تنشأ من إنفصال الملكية عن الإدارة فى مثل هذه الشركات العائلية كذلك أن هذه الشركات قد يكون مالكيها أكثر دراية بمشروعات الأعمال وبالتالى فإنها تحكم قرارات المديرين ذات التوجه قصير المدى بالإضافة الى أن المديرين فى هذه الشركات قد تتمتع بفوائد بخلاف تعويضاتهم مثل الأمن الوظيفى والذى قد يقلل من تفضيل المديرين للمكافات على المدى القصير.وتوصلت الدراسات التى تناولت تأثير الملكية العائلية على السلوك غير المتماثل للتكلفة مثل دراسة (Ahn et al ,2015) الى زيادة التصاق التكلفة لتكاليف البحوث والتطوير فى الشركات العائلية مقارنة بالشركات الاخرى غير العائلية لعينة الدراسة لعدد ٥٠٠ من الشركات عن الفترة من ١٩٩٤-١٩٩٩ وتفسير الدراسة لذلك الى ان الشركات العائلية تقوم بعمل خيارات استراتيجية مختلفة من جوانب الإستثمارات طويلة الاجل كأنشطة

البحوث والتطوير مقارنة بالشركات غير العائلية وكذلك دراسة أخرى (Uy,2014) أوضحت مدى قدرة الشركات العائلية فى تخفيض مشاكل الوكالة وبالتالى فإن الدراسة توصلت الى عدم وجود التصاق فى التكلفة فى مثل هذه الشركات لقدرتها على تعديل الموارد الملزمة بشكل مماثل مع تغيرات حجم النشاط مقارنة بالشركات غير العائلية .

المحور الرابع : النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة :

١- تؤثر مجموعة من العوامل على قرارات المديرين لإدارة التكلفة والتى ينتج عنها السلوك غير المتماثل للتكلفة ومنها الدوافع الإنتهازية للمديرين بهدف تحقيق مصلحتهم الذاتية .

٢- تؤثر الدوافع الإنتهازية على قرارات المديرين بشأن تغيير مستوى الموارد عند تغير حجم النشاط وقد تتسم قراراتهم بأنها قرارات غير رشيدة تأخذ فى الاعتبار المنفعة الشخصية للمديرين وليس قيمة المنشأة .

٣-تعمل دوافع المديرين الإنتهازية على الإستثمار المفرط فى الموارد بما ينعكس سلبيا على قيمة المنشأة

٤- توجد العديد من الآليات فى ضوء قواعد حوكمة الشركات قد تؤدى الى الحد من السلوك غير المتماثل للتكلفة

٥- تتوقف فعالية أليات الحوكمة على مساهمتها فى تقييد السلوك الانتهازى للمديرين واستغلال الفرص لتحقيق المصالح الذاتية والتى تؤدى الى اتخاذ القرارات التى تعمل فى صالح المنشأة بما ينعكس ايجابيا على تعظيم قيمة المنشأة .

التوصيات:

١- ضرورة وعى اصحاب المصالح المختلفة من المستثمرين والمحللين الماليين والدائنين بأسباب سلوك عدم التماثل للتكلفة ودوافع هذا السلوك .

٢- ضرورة الاهتمام بنظم تعويضات المديرين وربطها بمقاييس الاداء طويلة الاجل للاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض مشاكل الوكالة فى ظل وجود السلوك غير المتماثل للتكلفة .

٢-تفعيل تطبيق اليات الحوكمة للحد من السلوك الانتهازى للمديرين وانعكاسها الايجابى على قيمة المنشأة

المراجع

المراجع العربية:

- د. إمام كامل . (٢٠١٧) ،" حوكمة الشركات "، ورقة عمل ، **مجلة الاقتصاد والمحاسبة مصر**، ع ٦٦٤ .
- د. محمد أحمد فريحات. (٢٠١٦) ،أثر تمهيد الدخل فى العوائد السوقية لأسهم الشركات المدرجة فى السوق المالية السعودية " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مج ٣٦،ع٢.
- د. مصطفى أحمد محمد أحمد حماد .(٢١٠٧) . ، " أثر استخدام الأنشطة الحقيقية لإدارة الأرباح REM على الاداء التشغيلى اللاحق للشركات المصرية دراسة تطبيقية " ، **مجلة الفكر المحاسبى** ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ، مج ٢١ ،ع١ .
- د. مجدى مليجى عبد الحكيم مليجى (٢٠١٤) ، أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبى فى التقارير المالية :دليل من البيئة المصرية. **المجلة العلمية التجارة والتمويل**–كلية التجارة ، جامعة طنطا.مج. ١، ع. ١.
- د. ناهد محمد يسرى الهوارى' ، (٢٠١٧) .قياس التأثير المشترك لمعايير فعالية أداء كل من لجنة المراجعة ومجلس الإدارة على عمليات إدارة الأرباح دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة فى البورصة المصرية .**مجلة الفكر المحاسبى** ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مج٢١، ع ١.
- د. يوسف عبد القادرعبد الوهاب ؛ د. إيهاب محمد أبو خزانة ؛ إبراهيم زكريا عرفات على (٢٠١٧) ، دور المراجعة الداخلية فى الحد من الادارة الحقيقية للأرباح دراسة تطبيقية فى بيئة الأعمال المصرية ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،مج ٤١ ،ع ٢.

اخرى:

- د. إبراهيم السيد عبيد .(٢٠١٠) " دور الإستثمار المؤسسى فى زيادة درجة التحفظ فى القوائم المالية المنشورة دراسة نظرية وميدانية على الشركات المقيدة فى السوق المالية السعودية " ،**الندوة الثانية عشر لتطوير مهنة المحاسبة بالمملكة العربية السعودية** ،كلية إدارة الاعمال – جامعة الملك سعود ،مايو .

المراجع الاجنبية:

- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2013). Product market competition, corporate governance, and firm value: Evidence from the EU area. **European Financial Management,** 19(3).
- Anderson,M.C,Banker,R.D., & Janakiraman, S. N. (2003)." Are selling, general, and administrative costs"sticky **"?. Journal of Accounting Research ,** 41(1).
- Ahn ,T. S.,Hwang,I.& Park , J . H .(2015) . Family Firm and Cost Behavior .Research Journal of Business Management 9(1).
-Banker, R.D. ,Dmitrim,B., Fang , S.,& Liang, Y."(2017)." Cost Management Research",**Journal of Management Accounting Research**". https://ssrn.com.
- Banker, R. D., & Byzalov, D. (2014)." Asymmetric cost behavior", Journal of **Management Accounting Research**, 26(2).
-Banker, R. D., and Fang,s .(2016) . Real cost management around loan financing. Working paper, Temple University.
-Brüggen, A., & Zehnder, J. O. (2014). SG&A cost stickiness and equity-based executive compensation: does empire building matter?. **Journal of Management Control,** 25(3-4).
- Chen, C. X., Lu, H., & Sougiannis, T. (2008)."Managerial Empire Building, Corporate Governance, and the Asymmetrical Behavior of Selling, General, and Administrative Costs"**Working Paper** ,SSRN Electronic Journal-Chen, C. X., Lu, H., & Sougiannis, T. (2012)." The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs" . **Contemporary Accounting Research**, 29(1).
- Chung, C. Y., Hur, S. K., & Liu, C. (2016). Institutional Monitoring of Cost Stickiness.**Working Paper**. www.ssrn.com.

- Chung, C. Y., Hur, S. K., & Liu, C. (2019). Institutional investors and cost stickiness: Theory and evidence. The North American, **Journal of Economics and Finance,** 47,.
- Cheung, J., Kim, H., Kim, S., & Huang, R. (2018). Is the asymmetric cost behavior affected by competition factors?. Asia-Pacific , **Journal of Accounting & Economics,** 25(1-2) .
- Cupertino, C. M., Martinez, A. L., & da Costa Jr, N. C. (2015). Earnings manipulations by real activities management and investors' perceptions. **Research in International Business and Finance,** 34,
- Chou, J., Ng, L., Sibilkov, V., & Wang, Q. (2011). Product market competition and corporate governance. **Review of Development Finance**, 1(2).
- Dierynck, B., Landsman, W.R. and Renders, A. (2012), "Do managerial incentives drive cost behavior? Evidence about the role of the zero earnings benchmark for labor cost behavior in private Belgian firms", **American Accounting Association,** Vol. 87 No. 4, .
- Ezat,A.N.(2014). Corporate Governance ,Ownership Structure ,and Cost Stickiness :Evidence from Egypt . **The Egyptian Journal for Commercial Studies,** 38 (4), 27-78
- Ezat,A.N.(2014). Corporate Governance ,Ownership Structure ,and Cost Stickiness :Evidence from Egypt . **The Egyptian Journal for Commercial Studies,** 38 (4), 27-78
- Giroud, X., and H. Mueller. 2011. "Corporate Governance, Product Market Competition, and Equity Prices." **The Journal of Finance**, 66 (2).
-Hemati M, Javid D (2017) The Effects of the Earnings Management and Corporate Governance on Expense Stickiness. **International Journal of Accounting Research,** Volume 5 • Issue 2 . doi:10.4172/2472-114X.1000161

- Ibrahim, A. E. (2016). Board characteristics and asymmetric cost behavior: evidence from Egypt. **Accounting Research Journal** , Vol. 31 Issue: 2.
-Jiang, W., Hu, Y.M. and Lu, Z. (2015) Does Accrual-Based Earnings Management Affect Firm Cost Stickiness. **Nankai Business Review**, 2.
- Jing,Z & hui .x(2017),Ownership Concentration,Cost Stickiness and Corporate Performance. **Journal of Wuyi University**(Natural Science Edition),o1.
- Kama, I., & Weiss, D. (2013). Do earnings targets and managerial incentives affect sticky costs? **Journal of Accounting Research**, *51*(1).
- Jing,Z & hui .x(2017),Ownership Concentration,Cost Stickiness and Corporate Performance. **Journal of Wuyi University**(Natural Science Edition),o1.
-Kim, J. B., Lee, J. J., & Park, J. C. (2016). Internal control weakness and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. General, and Administrative Costs . **Working Paper** , City University of Hong Kong, Department of Accounting
-Koo, J. H. S.,(2011). The effect of profit management incentives on asymmetric cost behavior: focus on loss avoidance, income prepping and large bathroom, **Korean Accounting Association** , Academic Journal.
-Li, Y. (2018) Earnings Management Motivation and Cost Stickiness—Research Based on Private Equity Placement. **American Journal of Industrial and Business Management,** 8.
- Liang,L.,(2013) Study of Corporate Governance on Relation between Self-interest Incentive and Cost Stickiness. International Journal of Digital Content **Technology and its Applications(JDCTA)** ,Volume7,Number 6 doi:10.4156/jdcta
- Liang, S., Chen, D., & Hu, X. (2015). External auditor types and the cost stickiness of listed companies. **China Journal of Accounting Studies**, 2(4).

-Mojdehi, M. F. (2017). Real Earnings Management in Organization and the Behavior of Cost Stickiness: Empirical Evidence from Iranian Companies. **International Academic Journal of Accounting and Financial Management,** Vol. 4, No. 4.

-Namitha, C., & Shijin, S. (2016)." Managerial discretion and agency cost in Indian market". **Advances in Accounting**, *35*.

- Prabowo, R., Hooghiemstra, R. and Van Veen-Dirks, P.,(2018). State Ownership, Socio-political Factors, and Labor Cost Stickiness". **European Accounting Review**. 27(4).

- Shouyi, W., & Lijun, W. (2011). Managerial Self-interest, Board Governance and Cost Stickiness [J]. **Economy and Management**, *3* .

-Tsui, S., & Yang, H. C. A. (2018, August). Do Institutional Investors Demand Lower Cost Stickiness?.**Working Paper** , https://ssrn.comAAA

-Xue, S., & Hong, Y. (2016). Earnings management, corporate governance and expense stickiness. **China Journal of Accounting Research,** 9(1).

- Uy, A. O. O. (2014, March). A Study of Agency Costs in Filipino Family Firms.Working Paper , **In DLSU Research Congress**. De La Salle University, Manila, Philippines

- Yao, K. (2018). Cost Stickiness, Ownership Concentration and Enterprise Risk—Empirical Evidence from Chinese Listed Manufacturing Companies. **American Journal of Industrial and Business Management, *8*(01).**

- theses

-Baumgarten, D.(2012). "The Cost Stickiness Phenomenon: Causes, Characteristics, and Implications for Fundamental Analysis and Financial Analysts' Forecasts." **PhD Dissertation,**,University of Cologne. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Roodzant , C . H . (2012) . Cost Behavior and Prior Yea Earnings : Evidence for US - listed Firms . **Unpublished master's thesis** . Tilburg University , Netherlands.
- Zhang, Y.(2016) "The Stickiness of SG&A Costs, Agency Problems and Competition Intensity." **MSc Thesis**, Erasmus University Rotterdam

Others

- Jin ,Y.(2017). Does Earnings Management Affect the Cost Stickiness of Corporate?, **Advances in Computer Science Research(ACSR)** ,Volume 71 ,7th International Conference on Education ,Management ,Computer and Society . Available at http://creativecommons.org/l