

**أثر حوكمة الشركات وهيكل الملكية على السلوك غير المتماثل  
للتكلفة : دراسة تطبيقية في بيئة  
الأعمال المصرية**

د/ إبراهيم زكريا عرفات

**ملخص:**

قام هذا البحث باختبار أثر آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية على السلوك غير المتماثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية. حيث قام الباحث باختبار أثر كل من حجم مجلس الإدارة، ومستوى استقلالية مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة، وحجم لجنة المراجعة، ومستوى استقلالية لجنة المراجعة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة، ومستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات، ونسبة الملكية المؤسسية، ونسبة الملكية الإدارية، على سلوك إجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والإدارية. وبالاعتماد على بيانات عينة من الشركات المصرية المقيدة خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨، أثبتت النتائج أن إجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والإدارية (المتغير التابع) تتبع السلوك اللزج للتكاليف، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة كوحدة واحدة (متغيرات آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية) تدفع هذا السلوك نحو السلوك المتماثل (التقليدي) للتكاليف. كما أثبتت النتائج الإحصائية أن المتغيرات المستقلة الفردية ذات التأثير المعنوي على سلوك التكاليف هي فقط حجم مجلس الإدارة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة.

**Abstract:**

This research examined the impact of corporate governance mechanisms and the ownership structure on asymmetric cost behavior in the Egyptian business environment. Where the researcher examined the effect of the size of the board of directors, the level of independence of the board of directors, the number of board meetings, the size of the audit committee, the level of independence of the audit committee, the number of meetings of the audit committee, the level of sectorial specialization of the auditor, the percentage of institutional ownership, and the percentage of managerial ownership, on behavior of total sales cost and selling, general and administrative costs. Based on data from a sample of listed Egyptian companies during the period 2014 to 2018, the results showed that the total sales cost and selling, general and administrative costs (dependent variable) track sticky behavior of costs, and that the independent variables combined as one unit (variables of corporate governance mechanisms and the ownership structure) pushes this behavior toward symmetric (traditional) cost behavior. Statistical results also demonstrated that the individual independent variables with a significant effect on cost behavior are only the size of the board of directors and the number of meetings of the audit committee.

## ١- مقدمة البحث:

يعتبر تحليل التكلفة حسب سلوكها تجاه التغيرات في حجم النشاط من أهم تبويبات التكلفة التي يُعتمد عليها عند تقدير دوال التكاليف اللازمة لتوفير المعلومات الملائمة للمفاضلة بين بدائل العديد من القرارات، وقد استقر الفكر المحاسبي التكاليفي تقليدياً على تبويب عناصر التكاليف حسب سلوكها (حسب علاقتها بحجم النشاط) إلى تكاليف متغيرة تكاليف ثابتة وتكاليف مختلطة. وقد افترض هذا الفكر التقليدي السلوك المتماثل للتكلفة *Symmetric behavior of cost* تجاه التغيرات في حجم النشاط، والذي يعنى عدم اختلاف سلوك التكلفة طبقاً لاختلاف اتجاه تغير حجم النشاط، فإذا ترتب على زيادة حجم النشاط بنسبة ١٠% زيادة في التكلفة بنسبة ٧% مثلاً، فإن انخفاض حجم النشاط بنسبة ١٠% سيؤدي إلى انخفاض التكلفة بنسبة ٧% أيضاً، ومن ثم فهناك تماثل في سلوك التكلفة بين حالة انخفاض حجم النشاط وحالة ارتفاعه. وقد استقر هذا الافتراض في الفكر المحاسبي التكاليفي لفترة ليست بالقصيرة من الزمن، إلى أن ظهرت في بداية هذا القرن العديد من الدراسات التي تنتقد هذا الافتراض وتؤكد بالدليل على عدم تماثل سلوك التكلفة في العديد من بيئات الأعمال (Anderson et al, 2003; 2009 & Subramaniam and Weidenmier, 2003 & Medeiros and Osta, 2004 & Calleja et al, 2006 & He et al, 2010 & Chen et al, 2012 & Via and Perego, 2014 & Zonatto et al, 2018).

يقصد بالسلوك غير المتماثل للتكلفة *Asymmetric behavior of cost* أن استجابة التكلفة لانخفاض حجم النشاط تكون أقل أو أكبر من استجابتها لارتفاع ممتثل في حجم النشاط، ويطلق على التكاليف التي تتبع هذا السلوك بالتكاليف ثنائية الاتجاه (منطاش، ٢٠١٥) كما يطلق عليها البعض مصطلح التكاليف اللزجة *Sticky costs* في حالة ارتفاع التكلفة مع زيادة الحجم بنسبة أكبر من نسبة انخفاضها مع انخفاض ممتثل للحجم، ومصطلح التكاليف غير اللزجة (المنزلفة) *Anti-sticky costs* في حالة ارتفاع التكلفة مع زيادة الحجم بنسبة أقل من نسبة انخفاضها مع انخفاض ممتثل للحجم (مغيض، ٢٠١٧ & Zonatto et al, 2018).

يظهر السلوك غير المتماثل للتكاليف نتيجة عدم تماثل قرارات الإدارة فيما يتعلق بموارد الأنشطة حال ارتفاع حجم النشاط عنه حال انخفاض هذا الحجم، حيث نجد أن الإدارة عند ارتفاع حجم النشاط (حجم الطلب) مع عدم وجود طاقات غير مستغلة لديها تسارع في زيادة مواردها لاستيعاب الزيادة في الطلب تلبية لحاجات العملاء مما يترتب عليه زيادة موازية في التكاليف قد تناسب الزيادة في حجم النشاط. وعلى العكس فإنه في حالة انخفاض حجم النشاط (حجم الطلب) يجب على المديرين

المفاضلة بين بديل الاحتفاظ بالموارد الملزمة Committed resources وتحمل تكاليف الاحتفاظ بطاقات غير مستغلة، وبديل تخفيض الموارد الملزمة وتحمل تكاليف التعديل أو التكيف مع هذا التخفيض Adjustment costs والمتمثلة في تكاليف استعاضة هذه الموارد مرة أخرى عند ارتفاع حجم النشاط في الفترات القادمة (Anderson et al, 2003, p.49).

و غالباً ما يتأني المديرون قبل اتخاذ قرار بتخفيض حجم الموارد حال انخفاض حجم الطلب حتى يتكون لديهم قناعة بمدى ديمومة حالة انخفاض الطلب هذه، فإذا تبين للمديرين - من خلال المعلومات عن محددات الطلب وحالة النمو الاقتصادي - أن الانخفاض في الطلب هو انخفاض مؤقت وأن هناك مؤشرات قوية تدل على ارتفاع حجم الطلب في الفترات التالية ففي هذه الحالة سيقدر المديرون الاحتفاظ بالموارد وعدم التخلص منها خلال فترة انخفاض حجم الطلب مما يترتب عليه زيادة في درجة لزوجة التكاليف. أما إذا دلت المؤشرات على أن الانخفاض الحالي في الطلب هو انخفاض دائم سيستمر على المدى الطويل فإن المديرون سيقرون بالطبع التخلص من الموارد الزائدة ومن ثم يقلل ذلك من حالة عدم تماثل التكلفة (Anderson et al, 2003 & Calleja et al,2006 & Banker et al,2010).

## ٢- مشكلة البحث:

على الرغم من أن ظهور السلوك غير المتمثل للتكاليف يتوقف بصورة كبيرة على العديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب الحالي وكمية الموارد المتاحة وحجم الطلب المتوقع في الفترات القادمة وتكلفة الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة وتكلفة النسوية الناتجة عن التخلص من الموارد الزائدة وحالة النمو الاقتصادي، إلا أن دوافع الإدارة حال اتخاذ القرار المتعلق بالموارد في فترات تغير الطلب يعتبر المحدد الرئيسي لظهور أو عدم ظهور السلوك غير المتمثل للتكاليف. فطبقاً لنظرية الوكالة ومع وجود صراعات الوكالة قد يظهر السلوك غير المتمثل للتكاليف نتيجة وجود حوافز بناء الامبراطورية الادارية managerial empire building والتي تعنى سعى الادارة الى تنمية الشركة بما يتجاوز حجمها الأمثل من خلال الحفاظ على الموارد غير المستغلة بهدف تحقيق مصالحها الخاصة في صورة ترسيخ لسلطاتها وتقوية مركزها في الشركة وتعظيم عوائدها المالية (Chen et al,2012,pp.252-253).

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود دور للدوافع المختلفة للإدارة - كدوافع بناء الامبراطورية الادارية ودوافع إدارة الأرباح - في ظهور السلوك غير المتمثل للتكلفة (Chen et al,2012 & Kama and Weiss,2012 & Pichetkum,2012 & Liang et al,2015 & Xue and Hong,2016).

ومع وجود دور للدوافع الادارية في ظهور السلوك غير المتماثل للتكاليف تظهر أهمية الآليات الرقابية المختلفة في الحد من الدوافع الانتهازية للادارة ومن ثم المساهمة في الحد من ظهور السلوك غير المتماثل للتكاليف الناتج عن هذه الدوافع.

ولما كان الهدف الرئيسي لحوكمة الشركات يتمثل في تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل الأطراف المعنية بالشركة (الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦، ص٨) فمن المتوقع أن تعمل حوكمة الشركات على تخفيض مشاكل الوكالة والحد من دوافع المديرين نحو تحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين (Chen et al,2012,p.254). وقد أثبتت العديد من الدراسات مدى تأثير فعالية حوكمة الشركات في درجة عدم تماثل سلوك التكلفة (Calleja et al,2006 & Chen et al,2012 & Pichetkum,2012 & Xue and Hong,2016).

ويؤكد الباحث أن اتجاه العلاقة بين حوكمة الشركات ومدى وجود السلوك غير المتماثل للتكلفة وكذلك درجة عدم تماثل هذا السلوك يختلف طبقاً لمدى اتفاق أو اختلاف حوافز الادارة مع طبيعة السلوك غير المتماثل للتكلفة واتجاهه، فقد تعمل الحوكمة الفعالة على المحافظة على السلوك المتماثل للتكاليف، كما قد تعمل الحوكمة الفعالة على تغيير اتجاه أو درجة عدم تماثل سلوك التكلفة. فعند توافق المصالح الذاتية للادارة مع وجود السلوك اللزج للتكاليف (عدم تماثل سلوك التكلفة لأعلى Upwards asymmetry cost behavior ) تسعى الادارة لوجود هذا السلوك للتكلفة، وهنا تعمل الحوكمة الفعالة على الحد من هذا السلوك فنجد علاقة ايجابية بين فعالية الحوكمة والسلوك غير اللزج للتكاليف (عدم تماثل سلوك التكلفة لأسفل Downwards asymmetry cost behavior) أو علاقة ايجابية بين الحوكمة الفعالة وتماثل سلوك التكاليف. وعلى الجانب العكسي إذا رأت الادارة أن تحقيق مصالحها الذاتية يتحقق من خلال اتخاذ قرارات تؤدي الى ظهور السلوك غير اللزج للتكاليف، فمن المتوقع أن تعمل الحوكمة الفعالة على الحد من هذه القرارات ومن ثم الحفاظ على السلوك المتماثل للتكلفة أو ظهور السلوك اللزج للتكاليف.

وعلى الرغم من اثبات العديد من الدراسات لدور حوكمة الشركات في تكوين سلوك التكلفة وتأثيرها على درجة عدم تماثل هذا السلوك في حالة وجوده، إلا أن اثبات ذلك في بيئة الأعمال العربية وبخاصة البيئة المصرية منها لم يأخذ القدر الكاف من اهتمام الباحثين، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بدراسة السلوك غير المتماثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية واثبات العديد من الدراسات لهذا السلوك في البيئة المصرية (منطاش، ٢٠١٥ & Ibrahim,2015 & Ibrahim and Ezat,2017 مؤمن، ٢٠١٧) إلا أن دراسة العلاقة بين فعالية آليات حوكمة الشركات والسلوك غير المتماثل للتكلفة في البيئة المصرية لم تتم - في حدود علم الباحث - إلا في

دراسة (Ibrahim and Ezat,2017) والتي أثبتت أن سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية تغير من السلوك اللزج إلى السلوك غير اللزج بعد تطبيق حوكمة الشركات عام ٢٠٠٧، ولم تختبر هذه الدراسة مدى وجود علاقة بين فعالية الآليات المختلفة لحوكمة الشركات وسلوك التكاليف، ودراسة (Ibrahim,2018) والتي اختبرت أثر آلية واحدة من آليات حوكمة الشركات وهي مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة. كما وأن دراسة الدور الرقابي الذي يمكن أن يتم على الإدارة من قبل بعض المساهمين في تركيبة هيكل الملكية لم يلق الاهتمام الكاف على المستويين الأجنبي والمصري، حيث لم يقف الباحث إلا على القليل من الدراسات التي اهتمت باختبار العلاقة بين تركيبة هيكل الملكية والسلوك غير المتمثل للتكاليف وذلك في البيئات الأجنبية (Tsui and Yang,2016 & Hemati and Javid,2017 & Chung et al,2019). لذلك يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة البحثية في مجال السلوك غير المتمثل للتكاليف بالتطبيق على البيئة المصرية، ومن ثم يتمثل السؤال الرئيسي للبحث في الآتي:

هل يوجد تأثير لحوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟  
وسيحاول الباحث الاجابة عن هذا السؤال الرئيسي من خلال الاجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- هل يوجد تأثير لحجم مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٢- هل يوجد تأثير لمستوى استقلالية مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٣- هل يوجد تأثير لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٤- هل يوجد تأثير لحجم لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٥- هل يوجد تأثير لمستوى استقلالية لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٦- هل يوجد تأثير لعدد اجتماعات لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٧- هل يوجد تأثير لمستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟

- ٨- هل يوجد تأثير لمستوى الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟
- ٩- هل يوجد تأثير لمستوى الملكية الادارية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية؟

### ٣- أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في اختبار العلاقة بين كل من آليات حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية من ناحية والسلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئة المصرية من ناحية أخرى. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي قام الباحث بتحقيق مجموعة الأهداف الفرعية التالية:
- ١- توضيح مفهوم السلوك غير المتمثل للتكلفة ومدلوله وأهم محدداته.
- ٢- توضيح دور آليات حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية في تكوين السلوك غير المتمثل للتكلفة أو الحد منه.
- ٣- استقراء واقع بيئة الاعمال المصرية لاختبار مدى وجود تأثير لآليات حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية على السلوك غير المتمثل للتكلفة.

### ٤- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من ضرورة الفاء الضوء على الدور الرقابى الذى يمكن أن تقوم به آليات حوكمة الشركات وبعض فئات الملاك فى ضبط سلوك التكاليف فى البيئة المصرية ودفع هذا السلوك نحو النمط الذى يحقق الأهداف العامة للشركة فى الأجلين القصير والطويل. كما يساهم هذا البحث عملياً من خلال توضيح العلاقة بين خصائص كل من آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية من ناحية وسلوك التكاليف فى بيئة الأعمال المصرية من ناحية أخرى، هذه العلاقة التى يمكن من خلال فهمها المساهمة فى استنتاج أو توقع سلوك التكاليف فى الفترات القادمة ومن ثم زيادة جودة عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المعتمدة على السلوك المتوقع للتكاليف. كما يأتى هذا البحث كمحاولة لسد ثغرة علمية متمثلة فى ندرة الدراسات التى اختبرت العلاقة بين الآليات الرقابية المختلفة وسلوك التكاليف وخاصة فى البيئات العربية لاسيما البيئة المصرية.

### ٥- منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهجين الاستنباطى والاستقرائى فى إتمام شقى البحث النظرى والتطبيقي. فقد ساعد المنهج الاستنباطى من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة فى اشتقاق عناصر الإطار النظرى للبحث وصولاً لاستنتاج فروض الدراسة والتى اعتمد الباحث فى اختبارها على المنهج الاستقرائى وذلك من خلال استقراء الواقع الفعلى لبيئة الأعمال المصرية بهدف تجميع البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض.

## ٦- حدود البحث:

يهدف هذا البحث إلى اختبار مدى وجود علاقة بين حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية والسلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئة المصرية، ولتحقيق هذا الهدف اقتصرت الدراسة التطبيقية على اختبار العلاقة بين بعض آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ومراقب الحسابات) دون غيرها (كباقي لجان مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية) والسلوك غير المتمثل للتكاليف، كما تم اختبار مدى وجود علاقة بين كل من نسبة الملكية المؤسسية ونسبة الملكية الإدارية دون غيرها من الفئات الأخرى التي تشكل هيكل الملكية (كالملكية الحكومية والملكية العائلية). والسلوك غير المتمثل للتكاليف.

## ٧- الدراسات السابقة:

شهدت بدايات القرن الحالي اهتمام كبير من قبل الباحثين بدراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئات الأعمال المختلفة، حيث انصب الاهتمام في البداية على تقديم الأدلة على وجود السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئة محل البحث، ومع زيادة عدد الدراسات التي أثبتت السلوك غير المتمثل للتكلفة بدأ اهتمام الباحثين ينصب على دراسة العوامل المختلفة التي تؤثر في مستوى عدم تماثل سلوك التكلفة وكذلك دراسة أثر السلوك غير المتمثل للتكلفة على الشركات وأصحاب المصلحة من جوانب عدة. ويتطرق الباحث في هذا الجزء من البحث إلى استعراض وتحليل بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث مع التركيز أكثر على الدراسات التي تناولت محددات السلوك غير المتمثل للتكلفة. وسيقوم الباحث أولاً باستعراض أهم الدراسات التي اهتمت بدراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئات الأجنبية، ثم استعراض أهم الدراسات التي تمت في البيئات العربية وخاصة البيئة المصرية.

## ٧-١ الدراسات في البيئات الأجنبية:

تعتبر دراسة (Anderson et al,2003) من أوائل وأهم الدراسات التي وجهت اهتمام الباحثين إلى دراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة، كما يعتبر النموذج المقدم في هذه الدراسة لقياس لزوجة التكلفة النموذج الرئيسي التي اعتمدت عليه معظم الدراسات التي تبعت هذه الدراسة في قياس عدم تماثل سلوك التكلفة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت التكاليف البيعية والعمومية والإدارية تتبع السلوك اللزج للتكلفة أم لا. وتحليل بيانات عينة مكونة من ٧٦٢٩ شركة صناعية مقيدة بالبورصة خلال الفترة من ١٩٧٩ إلى ١٩٩٨ (بواقع ٦٤٦٦٣ مشاهدة) توصلت الدراسة إلى أن التكاليف البيعية والعمومية والإدارية تتبع السلوك اللزج للتكلفة، حيث وجدت الدراسة أن هذه التكاليف تزيد في المتوسط بنسبة ٠.٥٥% مع زيادة المبيعات بنسبة ١%، بينما إذا انخفضت المبيعات بنفس النسبة (١%) فإن هذه التكاليف تنخفض فقط بنسبة ٠.٣٥%، كما أثبتت

الدراسة أن درجة لزوجة هذه التكاليف تزداد في فترات نمو الاقتصاد الكلى، وكذلك تزداد درجة اللزوجة مع زيادة اعتماد الشركة على الأصول المملوكة والعمالة الدائمة أو المثبتة. وفي محاولة لتقديم دليل إضافي على وجود السلوك اللزج للتكاليف في القطاعات المختلفة قامت دراسة (Subramaniam and Weidenmier,2003) بفحص سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية وتكلفة البضاعة المباعة خلال أمدية مختلفة من التغيرات في المبيعات. حيث قام الباحثان بتحليل بيانات عينة مكونة من ٩٥٩٢ شركة منتمة إلى ٤ قطاعات (صناعى، تجارى، مالى، خدمى) خلال الفترة من ١٩٧٩ إلى ٢٠٠٠ بواقع ٨٢١١٨ مشاهدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التكاليف تكون لزجة في حالة تغير المبيعات بنسبة أكثر من ٠%، كما أثبتت النتائج اختلاف درجة اللزوجة باختلاف القطاع، حيث وجدت الدراسة أن التكاليف تكون أكثر لزوجة فى القطاع الصناعى نتيجة الاعتماد على مستوى عال من الأصول الثابتة والمخزون، كما وجدت الدراسة أن التكاليف تكون أقل لزوجة فى القطاع التجارى نتيجة لشدة المنافسة، كما أثبتت النتائج أن كثافة العمالة وزيادة مصروفات الفوائد تتسببان فى ظهور السلوك اللزج للتكاليف فى القطاع الخدمى والقطاع المالى.

وبهدف اختبار سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية فى المشروعات البرازيلية قامت دراسة (Medeiros and Costa,2004) بتحليل بيانات ١٩٨ مشروع برازيلي خلال الفترة من ١٩٨٦ إلى ٢٠٠٣، وقد أثبتت النتائج أن التكاليف البيعية والعمومية والادارية تزيد بنسبة ٠.٥٩% مع زيادة ١% للمبيعات بينما تتخفف بنسبة ٠.٣٢% مع انخفاض المبيعات بنفس النسبة (١%) مما يعنى لزوجة هذه التكاليف، كما أثبتت النتائج أن لزوجة التكلفة تستمر فى الفترة التالية لفترة انخفاض المبيعات نظراً لوجود فترة زمنية بين اتخاذ قرار بتقليص الموارد والتقليص الفعلى لها مع وجود التعاقدات طويلة الأجل المرتبطة بالموارد الملزمة.

وفى مقارنة دولية هدفت دراسة (Calleja et al,2006) الى اختبار مدى لزوجة التكاليف فى المشروعات الأمريكية والانجليزية والفرنسية والألمانية، ومدى وجود اختلاف فى درجة اللزوجة بين هذه الدول. وقد وجدت الدراسة أن التكاليف فى هذه الدول تتبع السلوك اللزج، وأن التكاليف التشغيلية فى فرنسا وألمانيا تكون أكثر لزوجة منها فى أمريكا وانجلترا وقد أرجعت الدراسة هذه الاختلافات لاختلاف نظام حوكمة الشركات المطبق فى هذه الدول. كما اثبتت النتائج أن لخصائص المشروع وخصائص الصناعة أثر كبير فى درجة لزوجة التكاليف، وأن درجة اللزوجة تتخفف على المدى الطويل.

وبالتركيز على المنشآت الخدمية قامت دراسة (Balakrishnan and Gruca,2008) باختبار ما إذا كانت التكاليف التشغيلية فى المستشفيات تتبع السلوك اللزج أم لا. كما هدفت الدراسة

الى اختبار مدى اختلاف درجة لزوجة التكاليف بين الأقسام الداخلية للمستشفى. وتحليل بيانات عينة مكونة من ١٨٩ مستشفى خلال الفترة من ١٩٨٦ الى ١٩٨٩ توصلت الدراسة إلى أن اجمالي التكاليف التشغيلية للمستشفى تتبع السلوك اللزج، وأن درجة لزوجة التكلفة تزيد في تكاليف الأنشطة الرئيسية للمستشفى والمرتبطة برعاية المرضى مقارنة مع تكاليف الوظائف الأخرى.

أما دراسة (banker et al,2008) فقد هدفت الى اختبار دور التفاؤل الادارى في تكوين السلوك اللزج للتكاليف. حيث اختبرت الدراسة أثر ثلاثة محددات لسلوك الادارة حال اتخاذ قرارات متعلقة بطاقة الموارد في فترات تغير حجم النشاط، وتمثلت هذه المحددات في مدى ثبات اتجاه التغيرات السابقة المتتالية في حجم النشاط، ومدى وجود تراكم في طلبات العملاء، ومستوى نمو الناتج المحلى الاجمالي. وقد افترضت الدراسة أن لهذه المحددات أثر كبير في تقديرات الادارة للطلب المستقبلي، فعندما تعطى هذه المحددات دلالات تفاؤل للادارة بشأن الطلب المتوقع على منتجات الشركة فمن المتوقع أن يسرع المديرون بتغيير التكلفة في الاتجاه الصعودى (حال زيادة الطلب) وتأجيل تغيير التكلفة في الاتجاه الهبوطى (حال انخفاض الطلب) مما يزيد من درجة لزوجة التكلفة، وقد أثبتت الدراسة هذه الفرضية من خلال تحليل بيانات عينة مكونة من ١٤١٧٧ شركة خلال الفترة من ١٩٧٩ الى ١٩٩٨، حيث وجدت الدراسة علاقة طردية بين كل من زيادة المبيعات في الفترات السابقة، وزيادة تراكم طلبات العملاء، وزيادة مستوى نمو الناتج المحلى الاجمالي من ناحية، ودرجة لزوجة التكلفة من ناحية أخرى. كما أثبتت النتائج أن درجة اللزوجة تزيد في التكاليف الاختيارية كتكاليف البحوث والتطوير وتكاليف الاعلان عنها في باقى التكاليف.

وفى اليابان قامت دراسة (He et al,2010) باختبار ما إذا كانت التكاليف البيعية والعمومية والادارية في الشركات اليابانية تتبع السلوك اللزج أم لا. وتحليل بيانات عينة مكونة من ١٨٠٢ شركة خلال الفترة من ١٩٧٥ الى ٢٠٠٠ وبواقع ٣٥٥١٠ مشاهدة توصلت الدراسة الى أن التكاليف البيعية والعمومية والادارية في الشركات اليابانية تتبع السلوك اللزج، وأن مستوى اللزوجة لا يتغير بالتغيرات المؤقتة في الأداء، وأن درجة اللزوجة قد انخفضت بعد أزمت سوق المال عام ١٩٩٠، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة لزوجة التكلفة تزداد مع زيادة مستوى النمو الاقتصادى.

أما فى الصين فقد قامت دراسة (Wan and Wang,2011) باختبار مدى وجود تأثير للمنافع الشخصية للمديرين على درجة لزوج التكاليف البيعية والعمومية والادارية، ودور حوكمة مجلس الادارة في الحد من هذا التأثير. وقد أثبتت الدراسة من خلال تحليل بيانات ٧٤٠ شركة صينية مقيدة خلال الفترة من ٢٠٠٧ الى ٢٠٠٩، لزوجة هذه التكاليف فى البيئة الصينية، وأن هناك علاقة طردية بين وجود المنافع الشخصية للمديرين ودرجة لزوجة التكاليف، كما أثبتت النتائج وجود علاقة عكسية بين استقلالية مجلس الادارة (مقاسة بانفصال دور رئيس مجلس الادارة عن

دور المدير التنفيذي، ونسبة أعضاء المجلس المستقلين) ودرجة لزوجة التكاليف، وكذلك وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة ودرجة لزوجة التكاليف.

وعن علاقة مشكلة الوكالة بدرجة السلوك غير المتمثل للتكلفة ودور حوكمة الشركات في ضبط هذه العلاقة قامت دراسة (Chen et al,2012) باختبار أثر وجود دوافع بناء الامبراطورية الادارية عند المديرين على سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية، ودور حوكمة الشركات في الحد من هذه الدوافع. وبالاعتماد على ٥٢٧٨ مشاهدة للشركات الأمريكية المسجلة بمؤشر (S&P 1500) خلال الفترة من ١٩٩٦ الى ٢٠٠٥ توصلت الدراسة الى أن عدم تماثل التكلفة يزيد مع زيادة مشكلة الوكالة، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى عدم تماثل التكلفة والتدفق النقدي الحر، وكذلك أثبتت النتائج انخفاض درجة عدم تماثل التكلفة في فترات تغيير الرئيس التنفيذي للشركة أو قبل تغييره مباشرة، كما تتخفف درجة عدم التماثل للتكلفة مع زيادة الجزء الثابت من مكافأة الرئيس التنفيذي. كما أظهرت النتائج أن العلاقة الطردية بين مشكلة الوكالة ودرجة عدم تماثل التكلفة تضعف في الشركات ذات حوكمة الشركات القوية.

ولتقديم دليل إضافي على دور مشكلة الوكالة في تكوين السلوك غير المتمثل للتكلفة قامت دراسة (Kama and Weiss,2012) باختبار مدى تأثير حوافز الإدارة لإدارة الربح على لزوجة التكاليف، حيث قامت الدراسة بتحليل بيانات عينة من ١١٧٥٨ شركة خلال الفترة من ١٩٧٩ الى ٢٠٠٦ وبواقع ٩٧٥٤٧ مشاهدة، وقد أثبت التحليل الاحصائي للبيانات أن وجود حوافز لدى الإدارة لتجنب الخسائر أو لتجنب تحقيق أرباح منخفضة أو لمقابلة توقعات المحللين تدفع الإدارة إلى المسارعة في التخلص من الموارد غير المستغلة في فترات انخفاض المبيعات مما يخفض من درجة لزوجة التكاليف.

وبالتطبيق في البيئة الكرواتية هدفت دراسة (Pervan and Pervan,2012) إلى اختبار مدى لزوجة التكاليف في شركات الأطعمة والمشروبات الكرواتية، حيث تم تحليل بيانات عينة مكونة من ٣٣٤ شركة خلال الفترة من ٢٠٠٣ الى ٢٠١٠ وبواقع ٢٦٧٨ مشاهدة. وقد توصلت الدراسة الى أن تكلفة المواد وتكلفة العمالة في شركات الأطعمة والمشروبات الكرواتية هي تكاليف لزجة حيث تزيد بنسبة ٠.٨٥% لكل ١% زيادة في المبيعات، بينما تتخفف بنسبة ٠.٦٨% مع انخفاض المبيعات بنفس النسبة (١%).

وفي تايلاند اختبرت دراسة (Pichetkun,2012) محددات السلوك اللزج للتكاليف في الشركات التايلاندية المقيدة بالبورصة من منظور التكاليف السياسية وتكاليف الوكالة وحوكمة الشركات. وتحليل بيانات عينة مكونة من ١٦٠ شركة تايلاندية مقيدة خلال الفترة من ٢٠٠١ الى ٢٠٠٩ وبواقع ١٢٨٠ مشاهدة توصلت الدراسة الى أن كل من تكاليف التعديل وتكاليف الوكالة

ترتبط طردياً مع درجة لزوجة التكلفة، بينما ترتبط التكاليف السياسية وحوكمة الشركات عكسياً مع درجة اللزوجة.

وأما عن دور مراقب الحسابات في الحد من السلوك غير المتمثل للتكلفة فلم تهتم باختباره - في حدود علم الباحث - إلا دراسة (Liang et al,2014) والتي اختبرت مدى وجود تأثير لجودة المراجعة الخارجية على درجة لزوجة التكاليف في الشركات الصينية. حيث قامت هذه الدراسة بتحليل بيانات عينة من الشركات الصينية خلال الفترة من ٢٠٠٢ الى ٢٠١٠ بعد تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة مجموعات حسب نوع مراقب الحسابات (شركات تُراجع من قبل أحد مكاتب المراجعة الأربعة الكبار دولياً، وشركات تُراجع من قبل أحد مكاتب المراجعة العشرة الكبار على مستوى الصين، وشركات تُراجع من قبل مكاتب مراجعة أخرى). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى جودة عملية المراجعة ودرجة لزوجة التكلفة، حيث أثبتت النتائج انخفاض درجة لزوجة التكاليف في الشركات الصينية التي يتم مراجعة حساباتها من قبل مكاتب المراجعة الأربعة الكبار دولياً، أما الفروق في درجة لزوجة التكاليف بين الشركات التي تراجع من قبل مكاتب المراجعة الأخرى فليست جوهرية.

ولاستكشاف مدى وجود ظاهرة التكاليف اللزجة في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في البيئة الإيطالية قامت دراسة (via and perego,2014) بتحليل بيانات عينة من الشركات الصناعية والتجارية الإيطالية المقيدة وغير المقيدة خلال الفترة من ١٩٩٩ الى ٢٠٠٨ من أجل تقديم دليل على وجود السلوك اللزج للتكلفة في الشركات الإيطالية صغيرة ومتوسطة الحجم. وعلى مستوى العينة ككل أثبتت النتائج السلوك اللزج للتكلفة فقط لتكلفة العمالة، أما التكاليف البيعية والعمومية والادارية وتكلفة البضاعة المباعة والتكاليف التشغيلية فلم يثبت التحليل الاحصائي لزوجة هذه التكاليف. كما أثبتت النتائج لزوجة التكاليف التشغيلية في الشركات صغيرة الحجم فقط، وتوصلت أيضاً إلى أن لزوجة التكاليف البيعية والعمومية والادارية تزيد في الشركات الصناعية مع زيادة كثافة الأصول، بينما تزيد لزوجة تكلفة العمالة في الشركات التجارية مع زيادة كثافة الأصول.

وعن أثر الخصائص الشخصية للمديرين على درجة لزوجة التكاليف في الشركات الصينية، قامت دراسة (Liang et al,2015) بتحليل بيانات عينة من الشركات الصناعية المقيدة ببورصة شانغهاي خلال الفترة من ١٩٩٩ الى ٢٠١١ لاختبار مدى وجود علاقة بين الخصائص الشخصية للمديرين ودرجة لزوجة التكاليف في هذه الشركات واختبار دور اشراف البنوك (كأهم دائن للشركة) على هذه الشركات في ضبط هذه العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن لجنس وعمر رئيس مجلس الادارة أثر كبير في تكوين السلوك اللزج للتكاليف، حيث أثبت التحليل الاحصائي أن درجة لزوجة التكلفة تزيد في الشركات التي لديها رئيس مجلس ادارة ذكر وكذلك الشركات التي يرأس مجلس

ادارتها شاب صغير العمر. وكذلك أثبتت النتائج عدم تأثير طول فترة تولى مجلس الإدارة المسؤولية في درجة لزوجة التكاليف. كما توصلت النتائج إلى انخفاض تأثير الخصائص الشخصية للمديرين على درجة لزوجة التكاليف في حالة وجود اشراف من قبل البنوك على أداء الشركة. وفي محاولة لتقديم دليل اضافى على مدى وجود السلوك اللزج للتكاليف في المشروعات الخدمية قامت دراسة (Lee,2016) باختبار مدى لزوجة المصروفات التشغيلية في عينة من شركات المحاسبة الكورية خلال الفترة من ١٩٩٧ الى ٢٠١٢. وقد توصلت الدراسة الى أن المصروفات التشغيلية في شركات المحاسبة الكورية تتبع السلوك اللزج، وأن درجة لزوجة هذه التكاليف تنخفض في فترات انخفاض الإيراد المسبوقه بفترة انخفاض في الإيراد، وكذلك تزيد درجة لزوجة التكاليف في الشركات كثيفة العمالة. وعند اجراء تحليل أكثر تفصيلاً أثبتت النتائج أن المصروفات التشغيلية تكون لزجة فقط في شركات المحاسبة الحديثة (المنشأة منذ ١٩٩٧) ولا تكون لزجة في شركات المحاسبة المنتمية للأربعة الكبار Big 4 ولا في شركات المحاسبة القديمة. وعند تقسيم المصروفات التشغيلية الى مصروفات مرتبطة بالعمالة ومصروفات أخرى أثبتت النتائج درجة لزوجة عالية في المصروفات المرتبطة بالعمالة بينما لم يظهر السلوك اللزج في المصروفات الأخرى.

أما دراسة (Tsui and Yang,2016) فكانت من أوائل الدراسات التي أهتمت باختبار العلاقة بين الملكية المؤسسية ودرجة لزوجة التكاليف، حيث أكدت نتائج الدراسة بالاعتماد على تحليل بيانات عينة من الشركات قوامها ١٠٧٦٣ مشاهدة خلال الفترة من ١٩٩٥ الى ٢٠١٤ أن هناك علاقة عكسية بين نسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة ودرجة لزوجة التكاليف، ومن ثم اكدت النتائج الدور الرقابى الذى يمكن أن تلعبه الملكية المؤسسية في تخفيض درجة عدم تماثل سلوك التكلفة.

وفي البيئة الصينية ولاختبار مدى تأثير ممارسات ادارة الأرباح على لزوجة التكاليف ودور حوكمة الشركات في الحد من هذا التأثير قامت دراسة (Xue and Hong,2016) بتحليل بيانات عينة من الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٣ الى ٢٠١٠ وبواقع ٧٧٠٢ مشاهدة. وقد توصلت الدراسة الى أن درجة اللزوجة تكون عالية في حالة عدم وجود ادارة للأرباح، وأن حوكمة الشركات الجيدة يمكن أن تقلل من درجة لزوجة التكاليف ولكن تأثير ادارة الأرباح على درجة اللزوجة أقوى من تأثير حوكمة الشركات.

وفي ايران وأيضاً لاختبار أثر كل من إدارة الأرباح، وتركيبية هيكل الملكية على درجة لزوجة التكاليف، توصلت دراسة (Hemati and Javid,2017) من خلال تحليل بيانات ١١٢ مشروع ايراني مقيد بالبورصة خلال الفترة من ٢٠١٠ الى ٢٠١٦، إلى وجود تأثير لممارسات

إدارة الأرباح على درجة لزوجة التكاليف، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير جوهري لكل من الملكية المؤسسية والملكية الادارية وتركز الملكية على درجة لزوجة التكاليف في البيئة الايرانية.

وفي البرازيل اختبرت دراسة (Silva et al,2018) العلاقة بين السلوك اللزج للتكاليف وممارسات إدارة الأرباح في عينة مكونة من ١٦٠ شركة برازيلية مقيدة خلال الفترة من ٢٠٠٨ الى ٢٠١٧. وقد أكدت الدراسة على أن الأرباح المحاسبية تتأثر بالسلوك اللزج للتكاليف وكذلك بممارسات ادارة الأرباح، وأنه يمكن تفسير جزء من ادارة الأرباح واجمالى المستحقات من خلال السلوك اللزج للتكاليف، ومن ثم يمكن الاعتماد على عدم تماثل التكلفة كمتغير متداخل في نماذج تقدير المستحقات الاختيارية.

ولتأكيد مدى تأثير النمو الاقتصادى على درجة لزوجة التكاليف هدفت دراسة (Trinh,2018) الى اختبار ما إذا كانت التكاليف تستجيب بشكل غير منتظم للتغيرات في الطلب في عينة من ١١٩ شركة عامة فيتنامية خلال الفترة من ٢٠٠٨ الى ٢٠١٦ ، وكذلك اختبار مدى تأثير الركود الاقتصادى على درجة لزوجة التكاليف. وقد توصلت الدراسة الى أن تقلبات النمو الاقتصادى تؤثر بشكل كبير في سلوك التكاليف، حيث تكون التكاليف غير لزجة في المشروعات التى تواجه انخفاض في المبيعات في فترات الكساد الاقتصادى.

وأيضاً لاختبار مدى تأثير النمو الاقتصادى على السلوك اللزج للتكاليف قامت دراسة (Zonatto et al,2018) باختبار أثر النمو الاقتصادى على السلوك اللزج للتكاليف في الشركات المنتمية الى بلدان البريكس BRICS (الدول الأسرع في النمو الاقتصادى على مستوى العالم وتضم البرازيل، وروسيا، والهند، والصين، وجنوب أفريقيا). وتمثلت عينة الدراسة في ٢٦٠ شركة مقيدة ببورصات هذه الدول خلال الفترة من ٢٠٠٤ الى ٢٠١٣ وواقع ٦٦ شركة برازيلية، و ١٩ شركة روسية، و ١٥٠ شركة صينية، و ٢٥ شركة جنوب أفريقية. وتوصلت الدراسة إلى أن التكاليف البيعية والعمومية والادارية وتكلفة البضاعة المباعة واجمالى تكاليف التشغيل هي تكاليف تتبع السلوك اللزج في هذه البلدان محل الدراسة، وأن درجة لزوجة هذه التكاليف تختلف باختلاف أنواع التكاليف وباختلاف طبيعة الصناعة وباختلاف البلدان. كما أكدت الدراسة على أنه في فترات الازدهار الاقتصادى تكون نسبة زيادة التكاليف أقل من نسبة انخفاضها استجابة للتغيرات المماثلة في الطلب مما يعنى عدم لزوجة هذه التكاليف في فترات الازدهار الاقتصادى، وعلى العكس من ذلك فإن التكاليف تكون لزجة في فترات الكساد الاقتصادى.

وفي الصين قامت دراسة (Yao,2018) باختبار تأثير السلوك اللزج للتكاليف على مخاطر الشركة، واختبار دور تركيز الملكية في الحد من هذا التأثير. وتحليل بيانات عينة من

الشركات الصينية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٥ وبواقع ٩٧٨٦ مشاهدة، توصلت الدراسة إلى أن لزوجة التكاليف تزيد من مخاطر الشركة (مقاسة بمجموعة من النسب المالية التي تقيس مستوى المخاطر)، وأن زيادة درجة تركيز الملكية يزيد من درجة تأثير السلوك اللزج للتكاليف على مستوى مخاطر الشركة.

وأخيراً قامت دراسة (Chung et al 2019) باختبار مدى وجود علاقة بين الملكية المؤسسية ودرجة لزوجة التكاليف، حيث أثبتت الدراسة أن انخفاض درجة لزوجة التكاليف ترتبط بزيادة نسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة، كما أكدت الدراسة على أن هذا التأثير للملكية المؤسسية على درجة لزوجة التكلفة يكون أقوى في حالة الملكية المؤسسية طويلة الأمد، حيث يكون لديها دافع أقوى وقدرة أكبر على رقابة أداء الإدارة ومن ثم الحد من السلوك الانتهازي لها.

يتضح من العرض السابق للدراسات في البيانات الأجنبية الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بموضوع السلوك غير المتمثل للتكاليف وكثافة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مختلف البيئات ومختلف الظروف. كما يتضح تركيز اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة على دراسة محددات السلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئات المختلفة وتأكيدهم على تنوع وتعدد هذه المحددات ما بين محددات اقتصادية متعلقة بالمشروع نفسه، ومحددات اقتصادية مرتبطة ببيئة الأعمال ككل، ومحددات نفسية وسلوكية مرتبطة بدوافع وحوافز الإدارة، ومحددات رقابية مرتبطة بشكل أساسي بآليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية.

#### ٧-٢ الدراسات في البيئات العربية:

اهتم الباحثون العرب مؤخراً بدراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة، وقد كانت للبيئة المصرية نصيب الأسد من هذا الاهتمام، أما الدراسات التي تناولت السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئات العربية الأخرى فلم يقف الباحث إلا على القليل – بل النادر – منها. وتعتبر دراسة (Abu-Serdaneh, 2014) من أوائل الدراسات التي اختبرت السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئات العربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى لزوجة كل من التكاليف البيعية والتكاليف الإدارية وتكلفة البضاعة المباعة في الشركات الأردنية. وباستخدام بيانات جميع الشركات الصناعية الأردنية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٢ توصلت الدراسة إلى أن التكاليف البيعية وكذلك تكلفة البضاعة المباعة تكاليف غير لزجة، وأن سلوك إجمالي التكاليف البيعية والإدارية هو سلوك متمثل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين كثافة الأصول ودرجة لزوجة تكلفة البضاعة المباعة، وأن درجة لزوجة تكلفة البضاعة المباعة تتخفف في فترات النمو الاقتصادي. وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن التكاليف البيعية تكون أكثر لزوجة مع زيادة التدفق النقدي الحر، بينما تتخفف لزوجتها مع زيادة كثافة الديون.

وفى الأردن أيضاً وبهدف تحليل سلوك التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية قامت دراسة (مغيض، ٢٠١٧) بتحليل سلوك التكاليف البيعية والادارية والعمومية وكذلك تكلفة البضاعة المباعة فى عينة مكونة من ٧٧ شركة صناعية مقيدة ببورصة عمان خلال الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠١٣ (بواقع ١١١٩ مشاهدة)، وقد توصلت الدراسة إلى عدم تماثل سلوك التكلفة لكل من التكاليف البيعية والادارية والعمومية، وتكلفة البضاعة المباعة وأن هذه التكاليف تتبع السلوك اللزج للتكاليف. وعلى صعيد بيئة الأعمال المصرية تعتبر دراسة (منطاش، ٢٠١٥) من أوائل وأهم الدراسات التى تناولت انعكاسات عدم تماثل سلوك التكلفة في البيئة المصرية، حيث سعت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لقياس التكاليف ثنائية الاتجاه يحدد مساهمة الدوافع الاقتصادية والادارية في تشكيل درجة عدم تماثل التكلفة، كما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار مدى نفعية النموذج المقترح ومدى امكانية استخدامه في زيادة دقة اعداد الموازنات وترشيد القرارات الادارية. ولتحديد درجة عدم تماثل التكلفة وتحديد مساهمة الدوافع الاقتصادية والادارية في تشكيل درجة عدم التماثل اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ٧٣ شركة صناعية مقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٣، وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل بيانات هذه الشركات إلى ظهور السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئة المصرية بدرجات متفاوتة بين القطاعات الصناعية. كما توصلت الدراسة من خلال دراسة حالة على شركة مصر للألمونيوم إلى وجود جدوى للنموذج المقترح وامكانية الاستفادة منه في زيادة دقة تقديرات بنود التكلفة ومن ثم زيادة دقة اعداد الموازنات وترشيد القرارات.

ولاختبار مدى تأثير النمو الاقتصادي على درجة لزوجة التكاليف في البيئة المصرية قامت دراسة (Ibrahim,2015) بتحليل بيانات عينة من الشركات المصرية غير المالية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١١، وقد توصلت الدراسة إلى أن التكاليف في شركات العينة تتبع سلوكاً غير متمثل، حيث توصلت الدراسة إلى أن كل من التكاليف البيعية والادارية والعمومية، وتكلفة البضاعة المباعة هي تكاليف لزجة، بينما أثبتت النتائج أن التكاليف التشغيلية في شركات العينة هي تكاليف غير لزجة. كما توصلت الدراسة إلى أن سلوك التكاليف البيعية والادارية والعمومية كان لزجاً قبل الأزمة المالية عام ٢٠٠٨، بينما أصبحت هذه التكاليف غير لزجة في الفترات التالية للأزمة المالية. أما تكلفة البضاعة المباعة فتتسم باللزوجة قبل الأزمة المالية وبعدها مع زيادة درجة لزوجتها في الفترات السابقة للأزمة المالية.

وفى دراسة أخرى قام بها (Ibrahim and Ezat,2017) لتقديم دليل آخر على وجود السلوك اللزج للتكلفة في البيئة المصرية، أثبتت النتائج من خلال تحليل بيانات عينة من الشركات المصرية المقيدة خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١١ أن التكاليف البيعية والادارية والعمومية ،

وكذلك تكلفة البضاعة المباعة، ومجموعهما تكاليف لزجة، كما أثبتت النتائج أن التكاليف البيعية والادارية والعمومية أصبحت غير لزجة بعد تطبيق حوكمة الشركات عام ٢٠٠٧.

وعن أثر السلوك غير المتمثل للتكلفة على تنبؤات الإدارة قام (مؤمن، ٢٠١٧) بتحليل أثر التباين في سلوك التكاليف غير المباشرة على تنبؤات الادارة فيما يتعلق بالأرباح المستقبلية ومعدلات البطالة وسياسات التحفظ في التقارير المالية. وباستقصاء عينة قوامها ١٦٥ مفردة من مديري إدارات التكاليف بالشركات الصناعية المصرية والمحللين الماليين وأعضاء هيئة التدريس، وجدت الدراسة أن التكاليف غير المباشرة تتبع سلوكاً غير متمثل مع تغيرات حجم النشاط، وأن لهذا السلوك غير المتمثل أثره على التنبؤات الادارية في مجالات الأرباح ومعدلات البطالة المتوقعة ودرجة التحفظ في البيانات المحاسبية.

وفي إطار البحث في محددات السلوك غير المتمثل للتكلفة قام (Ibrahim,2018) باختبار أثر خصائص مجلس الادارة على درجة السلوك غير المتمثل للتكلفة في عينة مكونة من ٨٠ شركة مصرية مقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣. وقد أثبتت النتائج السلوك غير المتمثل لتكلفة البضاعة المباعة في شركات العينة، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة عدم تماثل تكلفة البضاعة المباعة تزيد في الشركات المصرية التي يتميز مجلس إدارتها بكون حجمه، وارتفاع نسبة الأعضاء غير التنفيذيين فيه، وقيام رئيس مجلس الادارة بدور المدير التنفيذي للشركة. كما أكدت النتائج على أن درجة عدم تماثل التكلفة تنخفض في فترات النمو الاقتصادي.

أما دراسة (الذكي، ٢٠١٩) فقد أهتمت باختبار اثر السلوك غير المتمثل للتكلفة على قيمة المنشأة في البيئة المصرية، وباستقصاء آراء عينة مكونة من ١٢٩ من الأكاديميين والمحللين الماليين والمديرين الماليين ومحاسبي التكاليف والمحاسبين الاداريين ومديري المشتريات ومديري المبيعات، توصلت الدراسة إلى أن للسلوك غير المتمثل للتكلفة أثراً سلبياً على قيمة المنشأة من خلال تأثيره السلبى على توزيعات الأرباح، وزيادة تقلبات كل من الأرباح والتدفقات النقدية وأسعار الأسهم، وكذلك تأثيره السلبى على زيادة تكلفة التمويل بالدين. كما أكدت الدراسة على أن السلوك غير المتمثل الكفاء للتكلفة يؤثر سلباً على قيمة المنشأة في الأجل القصير بينما يؤثر ايجاباً على قيمة المنشأة في الأجل الطويل، بينما يؤثر السلوك غير المتمثل غير الكفاء للتكلفة سلباً على قيمة المنشأة في الأجلين القصير والطويل.

وأخيراً اهتم (الصغير، ٢٠١٩) بدراسة دور التكاليف اللزجة في ترشيد قرارات الربحية وتقييم الأداء في البيئة المصرية، وباستقصاء آراء عينة مكونة من ١٣٨ من مديري التكاليف في الشركات الصناعية المصرية، والمحللين الماليين، وأعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة، توصلت الدراسة إلى أن تصرفات المديرين سواء الناتجة عن وعيهم ورغبتهم في تحسين مستوى ربحية

الشركة أو تلك الناتجة عن صراعات الوكالة والرغبة في تحقيق مصالح شخصية وتكوين الامبراطورية الادارية، تؤدي إلى ظهور السلوك اللزج للتكاليف، كما اثبتت النتائج أن إدراك هذا السلوك اللزج للتكاليف وتحديد معاملات اللزوجة واستخدامها في تعديل بنود التكاليف يؤدي إلى دقة التقديرات للتكاليف ومن ثم تحسين قرارات الربحية وتقييم الأداء.

يتضح مما سبق اهتمام الباحثين بدراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة في البيئة المصرية وذلك بهدف تقديم الأدلة على مدى وجود هذا السلوك في بيئة الأعمال المصرية، وتحديد المحددات الأساسية لهذا السلوك، ومدى تأثيره على أداء وقيمة الشركات المصرية. وعلى الرغم من هذا الاهتمام إلا أن دراسة واختبار دور آليات حوكمة الشركات وكذلك دور تركيبة هيكل الملكية في ظهور السلوك غير المتمثل للتكاليف أو الحد منه في البيئة المصرية لم يلق الاهتمام الكافي، بيد أن دراسة (Ibrahim,2018) قد تناولت اختبار أثر آلية واحدة من آليات حوكمة الشركات وهي مجلس الإدارة على لزوجة تكلفة البضاعة المباعة خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣ دون الأخذ في الاعتبار إمكانية تأثير الأحداث السياسية والاقتصادية التي مرت بالبيئة المصرية في أعقاب أحداث ٢٥ يناير ٢٠١١ على سلوك التكاليف في الشركات المصرية. لذلك تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تمت في البيئة المصرية في أن الدراسة الحالية تحاول تحليل واختبار وتفسير العلاقة بين ثلاثة من آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجعة الخارجية) والسلوك غير المتمثل للتكلفة، وكذلك العلاقة بين وجود الملكية المؤسسية والملكية الادارية في هيكل ملكية الشركة والسلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية وذلك خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨ متجنباً بذلك أثر الأحداث السياسية والاقتصادية التي سادت البيئة المصرية في أعقاب أحداث ٢٥ يناير ٢٠١١ والتي استمرت لسنوات حتى بدأت تهدأ شيئاً فشيئاً في عام ٢٠١٤.

#### ٨- مفهوم السلوك غير المتمثل للتكاليف:

يقصد بسلوك التكلفة Cost behavior تلك العلاقة الوظيفية The functional relation بين التغيرات في النشاط والتغيرات في التكلفة (Pichetkun,2012,p.11). وقد افترض النموذج التقليدي لسلوك التكلفة أن التكاليف تتناسب تماماً مع مستويات النشاط (Subramaniam and Weidenmier,2003,p.1)، حيث يتم تبويب التكاليف طبقاً لمدى استجابتها للتغيرات في حجم النشاط إلى تكاليف متغيرة Variable cost وأخرى ثابتة Fixed cost، فالتكاليف المتغيرة هي التكاليف التي تتغير على المستوى الاجمالي بالتناسب مع تغيرات حجم النشاط، فإذا زاد حجم النشاط بنسبة معينة فإن التكاليف تزيد بنفس النسبة، وكذلك إذا انخفض حجم النشاط بنسبة معينة تنخفض التكاليف المتغيرة بنفس النسبة. أما التكاليف الثابتة فهي التكاليف التي تظل ثابتة مع تغيرات

حجم النشاط خلال المدى الملائم Relevant range. وإذا تضمنت التكاليف جزءاً ثابتاً وآخر متغيراً فإن التكلفة يطلق عليها تكاليف مختلطة Mixed costs. وإذا تغيرت التكلفة مع تغير حجم النشاط ولكن ليس بنفس نسبة تغير حجم النشاط فإنه يطلق على هذه التكلفة بالتكلفة شبه المتغيرة Semi variable cost (هلال، ٢٠٠٣، ص ٩٣). وهناك أيضاً التكاليف شبه الثابتة Semi fixed costs وهي التكاليف التي تثبت خلال مستويات معينة من النشاط ثم تتغير عند مستوى آخر وتظل ثابتة خلال مستويات معينة أخرى.. وهكذا وذلك في حدود الطاقة القصوى للنشاط (عرفات، ٢٠١٩، ص ٥٠).

وعلى الرغم من اختلاف سلوك التكلفة فيما يتعلق باستجابتها للتغيرات في حجم النشاط، إلا أنها جميعاً طبقاً للنموذج التقليدي لسلوك التكلفة متماثلة السلوك فيما يتعلق باتجاه التغير في النشاط، حيث يتماثل معدل الزيادة في التكلفة عند زيادة حجم النشاط مع معدل انخفاض التكلفة عند انخفاض حجم النشاط بنفس معدل زيادته (منطاش، ٢٠١٥، ص ٢١).

في ظل النموذج التقليدي لسلوك التكلفة يتوقف التغير في حجم التكاليف فقط على مدى التغير في مستوى النشاط وليس على اتجاه التغير في حجم النشاط (Medeiros and Costa, 2004, p.1)، فإذا زاد حجم النشاط بنسبة ١٠% واستجابة التكلفة لهذه الزيادة بنسبة ٧% مثلاً، فإن النموذج التقليدي يفترض أن انخفاض حجم النشاط بنسبة ١٠% سيترتب عليه انخفاض في التكلفة بنسبة ٧% أيضاً، مما يعني افتراض هذا النموذج التقليدي حيادية اتجاه تغير حجم النشاط وعدم تأثيره على مستويات التغير في التكلفة، هذا الافتراض الذي لاقى العديد من الانتقادات وأثبتت العديد من الدراسات عدم صحته، مما أظهر على الساحة الأكاديمية في الآونة الأخيرة ما يسمى بالسلوك غير المتماثل للتكلفة Asymmetric behavior of cost.

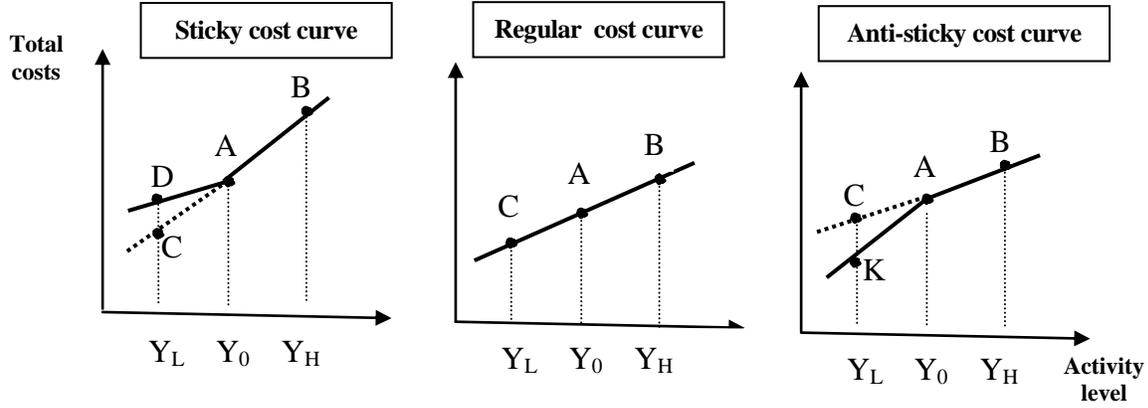
يعتبر Brasch, 1927 من أوائل من شكك في صحة النموذج التقليدي لسلوك التكاليف، حيث وجد أن منحني التكاليف الإضافية المتغيرة في حالة زيادة مستويات النشاط يختلف عنه في حالة انخفاض مستويات النشاط مما يدل على وجود دالة تكاليف غير متماثلة (Guenther et al, 2014, p.302).

وقد أثبتت الدراسات السابقة أن التكاليف تتبع سلوك غير متماثل حيث تستجيب للزيادة في حجم النشاط بطريقة مختلفة عن استجابتها للانخفاض في حجم النشاط (Ibrahim and Ezat, 2017, p.16).

وتعتبر دراسة (Anderson et al, 2003) هي الدراسة الرائدة في مجال دراسة السلوك غير المتماثل للتكلفة، حيث أثبتت بالدليل وجود السلوك غير المتماثل للتكلفة، كما قدمت نموذجاً

لقياس مدى وجود السلوك غير المتمائل للتكلفة كان بمثابة النموذج الأساسي الذي اعتمدت عليه جميع الدراسات التي جاءت بعدها (سواء كما هو أو بعد تطويره).  
يتمثل السبب الرئيسي في ظهور السلوك غير المتمائل للتكاليف في التعديل المبكر أو المتأخر أو غير الملانم للموارد الملزمة Committed resources كالمعدات والمصانع والأفراد نتيجة للتغيرات في حجم نشاط المشروع (Guenther et al,2014,p.302). فقد تعكس التغيرات في إيراد المبيعات ظروف سوقية قصيرة الأجل وقد تعكس تغيرات طويلة الأجل في الطلب السوقى على المنتجات والخدمات، لذلك فإن المديرين الذين يواجهون انخفاض في حجم المبيعات سينتظرون حتى الحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرار بتخفيض الموارد، هذا التأخير في القرار يؤدي إلى ظهور التكاليف اللزجة Sticky costs حيث يتم الاحتفاظ بموارد غير مستغلة خلال الفترة بين انخفاض حجم النشاط واتخاذ قرار التخلص من الموارد (Anderson et al,2003,p.50).

وعلى مدى عقود تناولت الدراسات في البلدان الناطقة باللغة الألمانية السلوك غير المتمائل للتكلفة تحت مسمى التكلفة المغناطيسية Remanence cost (Guenther et al,2014,p.302). وقد أثبتت الدراسات السلوك غير المتمائل للتكلفة في الاتجاهين الصعودى والهبوطى، حيث يتمثل السلوك غير المتمائل الصعودى للتكلفة في زيادة معدل زيادة التكلفة حال زيادة حجم النشاط عن معدل انخفاض التكلفة حال حدوث انخفاض مماثل لحجم النشاط، ويطلق على التكلفة في هذه الحالة التكلفة اللزجة Sticky cost. أما السلوك غير المتمائل الهبوطى للتكلفة فيتمثل في انخفاض معدل زيادة التكلفة حال زيادة حجم النشاط عن معدل انخفاض التكلفة حال حدوث انخفاض مماثل لحجم النشاط، ويطلق على التكلفة في هذه الحالة التكلفة غير اللزجة أو المنزقة Anti-sticky cost.  
يتضح مما سبق أن السلوك غير المتمائل للتكلفة يأخذ صورتين هما السلوك اللزج للتكاليف والسلوك غير اللزج للتكاليف، ويوضح الشكل رقم (١) الأنماط الثلاثة لسلوك التكاليف (السلوك المتمائل للتكلفة، والسلوك اللزج للتكلفة، والسلوك غير اللزج للتكلفة):



شكل رقم (١): أنماط سلوك التكاليف (Hoffmann,2017,p.25)

يوضح الجزء الأوسط من الشكل منحنى التكلفة التقليدي **Regular cost curve** نو السلوك المتمثل حيث يتمثل سلوك التكلفة حال ارتفاع حجم النشاط (من  $Y_0$  الى  $Y_H$ ) مع سلوك التكلفة حال انخفاض حجم النشاط (من  $Y_0$  الى  $Y_L$ ). أما الجزء الأيسر من الشكل فيوضح منحنى التكاليف في حالة السلوك اللزج للتكلفة، حيث نجد اختلاف استجابة التكلفة للزيادة في حجم النشاط عن استجابتها للانخفاض المماثل في حجم النشاط، ويوضح انحراف منحنى التكلفة حال انخفاض حجم النشاط (من  $Y_0$  الى  $Y_L$ ) عن مساره الطبيعي (AC) أن حساسية التكلفة تجاه انخفاض حجم النشاط تكون أقل من حساسيتها تجاه ارتفاع حجم النشاط، أي أن الزيادة في التكلفة الناتجة عن زيادة حجم النشاط أكبر من الانخفاض في التكلفة الناتج عن انخفاض مماثل في حجم النشاط، لذلك نجد انتقال منحنى التكلفة حال انخفاض حجم النشاط إلى أعلى (AD)، وتعتبر المنطقة (ACD) عن درجة لزوجة التكلفة. وعلى النقيض يظهر الجزء الأيمن من الشكل حالة السلوك غير اللزج للتكاليف، حيث تزيد درجة حساسية التكلفة تجاه انخفاض حجم النشاط عن حساسيتها تجاه ارتفاع حجم النشاط، أي أن الزيادة في التكلفة الناتجة عن زيادة حجم النشاط تكون أقل من الانخفاض في التكلفة الناتج عن انخفاض مماثل في حجم النشاط، لذلك نجد انتقال منحنى التكلفة حال انخفاض حجم النشاط إلى أسفل (AK)، وتعتبر المنطقة (ACK) عن درجة عدم لزوجة التكلفة.

#### ٩- دلالة السلوك غير المتمثل للتكلفة:

عند دراسة السلوك غير المتمثل للتكلفة لابد أن يثار سؤال هام وهو: هل يعتبر ظهور السلوك غير المتمثل للتكلفة ظاهرة صحية لها آثارها الايجابية على قيمة الشركة؟ أم أن ظهور هذا السلوك يعتبر مؤشراً سلبياً يجب التصدي له من أجل الحفاظ على قيمة الشركة وحقوق أصحاب المصلحة المختلفين؟

للإجابة عن هذا التساؤل الهام لابد أن ندرك أن ظهور السلوك غير المتمائل للتكلفة من عدمه هو محصلة قرارات إدارية ترتبط بكمية الموارد المثلى التي يجب أن تحتفظ بها الشركة في فترات تغير حجم النشاط. ولاشك أن هذه القرارات يجب أن تتخذ في ضوء المعلومات الملائمة المرتبطة بمحددات التغير في حجم النشاط والتي تمكن الإدارة من تكوين تصور شامل ومنطقي عن مدى ديمومة هذا التغير في النشاط في الفترات القادمة، فإذا اتخذ القرار بالاستناد إلى افتراضات منطقية فرضتها المعلومات الملائمة المرتبطة بمحددات تغير الطلب، مع خلو هذه الافتراضات من آثار الحوافز الشخصية للإدارة وترتب على هذه القرارات ظهور السلوك غير المتمائل للتكلفة فلا يمكن في هذه الحالة ندعى أن لهذا السلوك آثار سلبية على المنشأة. أما إذا اعتمد القرار على افتراضات منبعها الأساسي المصالح الشخصية والدوافع انتهازية لدى الإدارة، فإن سلوك التكلفة المترتب على هذا القرار سيؤثر قطعاً بالسلب على قيمة الشركة خاصة في الأجل الطويل.

إذاً لا يمكن الجزم بمدلول السلوك غير المتمائل للتكلفة، ولا يمكن اعتبار هذا السلوك ظاهرة غير صحية على الدوام، وكذلك لا يمكن اعتباره مؤشر إيجابي في كل الأحوال، فقد يعكس السلوك غير المتمائل للتكلفة كفاءة عالية من قبل الإدارة في إدارة عمليات الشركة وسعيها نحو تحقيق أهدافها، كما قد يعكس هذا السلوك تفاقم مشكلة الوكالة وسعي الإدارة إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب الأهداف العامة للشركة ومصالح باقى أصحاب المصلحة. فعندما تضطر الشركة إلى تخفيض حجم النشاط نتيجة انخفاض حجم الطلب على منتجاتها، ويتبين من خلال المؤشرات المختلفة المتعلقة بحالة الاقتصاد والمنافسين وظروف السوق أن الانخفاض في الطلب هو انخفاض مؤقت، فإن هذا يعني أن القرار المناسب في هذه الحالة هو الاحتفاظ بموارد الشركة غير المستغلة في فترات انخفاض الطلب وعدم الاستغناء عنها، ومن ثم فاتخاذ الإدارة لقرار الاحتفاظ بالموارد يعكس كفاءة عالية في إدارة أعمال الشركة على الرغم من ظهور السلوك اللزج للتكاليف نتيجة هذا القرار. وعلى العكس إذا قررت الإدارة التخلص من الموارد غير المستغلة على الرغم من تأكدها من الانخفاض المؤقت للطلب وأن الطلب سرعان ما سيرتفع في الفترات القادمة، فهذا يعني سعي الإدارة إلى تحقيق مصالح خاصة (حيث ستخفض التكاليف في هذه الحالة مما يؤثر بالإيجاب على الأرباح ومن ثم إمكانية استفادة الإدارة من هذه الأرباح في تحقيق مآربها الخاصة) قد تؤثر سلباً على قيمة الشركة في الأجل الطويل، وفي هذه الحالة وعلى الرغم من الآثار السلبية المتوقعة على الشركة إلا أن هذا القرار يترتب عليه انخفاض في درجة عدم تماثل التكلفة (انخفاض في درجة لزوجة التكلفة أو حدوث تماثل في سلوك التكلفة).

مما سبق يرى الباحث أن السلوك غير المتماثل للتكلفة يمكن أن يترتب عليه آثار سلبية على قيمة الشركة خاصة في الأجل الطويل وعلى حقوق أصحاب المصلحة المختلفين في حالتين هما:

١- ظهور هذا السلوك نتيجة لقرارات انتهازية من قبل الإدارة: فعندما يتعارض قرار الإدارة الخاص باستبعاد أو بالاحتفاظ بالموارد غير المستغلة في فترات انخفاض حجم النشاط مع المؤشرات الدالة على مدى ديمومة هذا الانخفاض في حجم النشاط، فهذا يعني سعي الإدارة الى تحقيق منافع خاصة من وراء هذا القرار، ومن ثم يدل وجود السلوك غير المتماثل للتكلفة على آثار سلبية محتملة على قيمة الشركة في الأجل الطويل. وقد أثبتت العديد من الدراسات دور الحوافز الادارية والدوافع الانتهازية للإدارة في تكوين السلوك غير المتماثل للتكلفة (Chen et al,2012 & Kama and Weiss,2012 & Pichetkun,2012 & Xue and Hong,2016 & Silva et al,2018).

٢- عدم أخذ هذا السلوك في الاعتبار عند تقدير دوال التكاليف: تتحمل الشركة القدر الأكبر من الآثار السلبية المحتملة للسلوك غير المتماثل للتكلفة نتيجة عدم ملاحظة وجود هذا السلوك ومن ثم عدم أخذه في الاعتبار عند تقدير دوال التكلفة والتي يتوقف عليها رُشد العديد من القرارات الادارية. فاعتماد القرارات الادارية على افتراضات السلوك التقليدي للتكلفة واعتبار التغير في حجم النشاط هو المحدد الوحيد لسلوك التكلفة وفصلها إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة وعدم الأخذ في الاعتبار اتجاه تغير حجم النشاط كمحدد اساسي عند تقدير دوال التكاليف، سيترتب عليه وبلا شك عدم دقة القرارات الادارية نتيجة لاستنادها إلى مستوى منخفض من الدقة في معلومات التكاليف، مما قد يؤثر سلباً على أداء وقيمة الشركة في الأجلين القصير والطويل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية اعتبار السلوك غير المتماثل للتكلفة عند تحليل واتخاذ القرارات الادارية (منطاش، ٢٠١٥ & مؤمن، ٢٠١٧ & الصغير، ٢٠١٩).

ويجب التنويه على أن التأثيرات السلبية أو الايجابية للسلوك غير المتماثل للتكلفة على قيمة الشركة في الأجلين القصير والطويل لا تتوقف فقط على مدى اتفاق قرارات الإدارة مع الافتراضات المرتبطة بمدى ديمومة التغير في حجم النشاط (حجم الطلب) وتوقعاتها لحالة الطلب المستقبلي، وإنما تتوقف أيضاً على مدى تحقق توقعات الإدارة للطلب المستقبلي. فقد يتوقع المديرون عودة الطلب الى مستوياته المرتفعة في الفترات القادمة ومن ثم يقررون عدم الاستغناء عن الموارد غير المستغلة في فترات انخفاض الطلب وتحمل تكاليف الاحتفاظ بهذه الموارد (ارتفاع درجة لزوجة التكاليف)، فإذا ارتفع الطلب فعلاً في الفترات القادمة فهذا يعني تحقق الآثار الايجابية على

قيمة الشركة في الفترات القادمة، ويطلق على سلوك التكلفة في هذه الحالة بالسلوك غير المتمائل الكفاء للتكلفة، أما إذا لم يرتفع الطلب في الفترات القادمة فهذا يعني تحمل الشركة لتكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة في الأجلين القصير والطويل، ويسمى سلوك التكلفة في هذه الحالة بالسلوك غير المتمائل غير الكفاء للتكلفة (الذكي، ٢٠١٩، ص٧٥٨).

#### ١٠- محددات السلوك غير المتمائل للتكاليف:

يتوقف سلوك التكلفة بشكل أساسي على رد فعل الإدارة تجاه الانخفاض في حجم الطلب، حيث يفاضل المديرون بين تحمل تكلفة الموارد غير المستخدمة في فترات انخفاض الطلب وتحمل تكاليف التعديل أو التسوية Adjustment costs المتوقعة نتيجة التخلص من الموارد غير المستخدمة ثم استعاضتها بعد ذلك عند ارتفاع حجم الطلب. فإذا كانت تكلفة التعديل المتوقعة أقل من تكلفة الطاقة غير المستخدمة فسيقوم المديرون بالتخلص من الموارد الزائدة عند انخفاض حجم الطلب ومن ثم تتخفف درجة لزوجة التكلفة (Anderson et al, 2003, p.51). أما إذا تكون لدى الإدارة قناعة بأن تكلفة التعديل المتوقعة ستكون أكبر من تكلفة الطاقة غير المستخدمة فهنا سيفضل المديرون الاحتفاظ بالموارد غير المستخدمة خلال فترات انخفاض الطلب مما يؤدي إلى زيادة درجة لزوجة التكلفة.

توضح الفقرة السابقة ما يجب أن يقوم به المديرون حال انخفاض حجم الطلب، حيث يجب أن يتجرد قرار الإدارة من آثار كل العوامل غير الاقتصادية التي قد تؤثر على جودة القرار، والاعتماد فقط على المحددات الاقتصادية التي تؤثر في تقدير الإدارة لتكلفة التعديل وتكلفة الاحتفاظ بالموارد غير المستخدمة، وكذلك على المحددات التي تساعد في إجراء المفاضلة بينها. وبغض النظر عما يجب أن يكون، فقد اثبتت الواقع العملي تأثر قرار الإدارة فيما يتعلق بالموارد غير المستغلة خلال فترات انخفاض الطلب بالعديد من المحددات الاقتصادية وغير الاقتصادية والتي يمكن بفهمها تحليل أسباب ظهور السلوك غير المتمائل للتكلفة. ويعرض الباحث في هذا الجزء من البحث أهم المحددات التي تلعب دوراً كبيراً في تكوين السلوك غير المتمائل للتكلفة أو الحد منه وذلك كما يلي:

#### ١٠-١ الحالة العامة للاقتصاد:

يتوقف قرار الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة خلال فترات انخفاض الطلب أو الاستغناء عنها بصورة أساسية على تقدير الإدارة لمدى ديمومة انخفاض الطلب واستمراره لفترات قادمة، وتعتبر الحالة العامة للاقتصاد أو مستوى النمو الاقتصادي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الإدارة عند تقدير ما إذا كان الانخفاض في الطلب وضع مؤقت وسريعاً ما سيعود الطلب إلى مستوياته المرتفعة في الفترات القادمة، أو أن الوضع الاقتصادي للدولة ومتغيراته تدل على استمرار حالة انخفاض

الطلب لفترات طويلة. لذلك فمن المتوقع أن يستمر انخفاض الطلب في فترات الكساد الاقتصادي أكثر من فترات النمو الاقتصادي، لذلك من المتوقع ألا تقوم الإدارة بالتخلص من الموارد الملزمة غير المستغلة في فترات النمو الاقتصادي مما يعنى زيادة درجة عدم تماثل سلوك التكلفة (زيادة درجة لزوجة التكلفة) (Anderson et al, 2003, p.52).

يتضح مما سبق أن حالة النمو الاقتصادي تخلق حالة من التفاؤل لدى المديرين يترتب عليها توقعات ايجابية لحالة الطلب المستقبلي مما يحفز الإدارة على الاحتفاظ بالموارد حتى مع انخفاض حجم الانتاج، ومن ثم يظهر السلوك اللزج للتكاليف (Zonatto et al,2018,p.3). وقد أثبتت العديد من الدراسات هذه العلاقة بين حالة النمو الاقتصادي وعدم تماثل سلوك التكلفة (Anderson et al, 2003 & Banker et al,2008 & He et al,2010 & Abu-Serdaneh,2014 & Ibrahim,2015 & Ibrahim,2018 & Trinh,2018 & Zonatto et al,2018 &

#### ٢-١٠ خصائص موارد الشركة:

يؤثر نوع ودرجة كثافة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في تقدير الإدارة لتكلفة التعديل المرتبطة بهذه الموارد، ومن ثم تؤثر خصائص هذه الموارد على قرار المفاضلة بين الاستغناء عنها في فترات انخفاض الطلب أو الاحتفاظ بها.

عندما تعتمد الأنشطة التشغيلية على كثافة الأصول وكثافة العمالة تصبح تكاليف التعديل المرتبطة بهذه الموارد مرتفعة في فترات انخفاض الطلب (Pichetkun,2012,p.24).

كما ترتفع تكلفة التعديل عند اعتماد الشركة على الأصول المملوكة والعمالة الموظفة أكثر من اعتمادها على الموارد والخدمات المشتراه من الخارج، فمع عدم وجود عقود طويلة الأجل يكون من السهل تخفيض الموارد المشتراه في فترات انخفاض الطلب، أما مع اعتماد الشركة مثلاً على أصول مملوكة لها فإن التخلص من هذه الأصول حال انخفاض حجم الطلب يعد مكلفاً حيث ستتحمل الشركة تكاليف بيع وتفقد الاستثمارات الخاصة بهذه الأصول كتكاليف التركيب (Anderson et al, 2003, p.51). ومن ثم اذا اعتمدت أنشطة الشركة على كثافة الأصول المملوكة فهذا يعنى ارتفاع تكلفة تعديل هذه الأصول إذا قررت الشركة الاستغناء عن الجزء غير المستغل منها في فترات انخفاض الطلب، لذلك من المتوقع أن يفضل مديري هذه الشركات الاحتفاظ بهذه الأصول غير المستغلة وقت انخفاض الطلب، ومن ثم تزيد درجة لزوجة التكلفة (Anderson et al, 2003 & Subramaniam and Weidenmier,2003 & Medeiros and Costa,2004 & Abu-Serdaneh,2014 & Via and perego,2014).

وكذلك اعتماد الشركة على عمالة دائمة كثيفة تربطها بالشركة تعاقدات طويلة الأجل، يجعل من الصعب التخلص من العمالة الزائدة في أوقات انخفاض الطلب ومن ثم ترتفع تكاليف التعديل المرتبطة بهذه العمالة مما يجعل المديرين مضطرين إلى الاحتفاظ بالعمالة الزائدة وقت انخفاض الطلب مما يزيد من درجة لزوجة التكاليف. وتتضمن تكاليف التعديل هنا عناصر مختلفة منها مدفوعات نهاية الخدمة للعاملين، وتكلفة الفرصة المضاعة للعنصر البشري المستغنى عنه لفقد قيمة البرامج التدريبية، بالإضافة إلى تكاليف البحث والتعيين والتدريب للعمالة الجديدة عند استعادة الطلب لمستواه مستقبلاً، هذا بالإضافة إلى الآثار غير المالية السلبية المترتبة على التخلص من العمالة الزائدة كفقد الروح المعنوية للعمال الباقين، وتآكل رأس المال الفكري، وتشويه سمعة الشركة في سوق العمل (منطاش، ٢٠١٥، ص ٨٨).

أما في حالة اعتماد الشركة على عمالة مؤقتة أو حصولها على خدمات العمالة من الخارج وقت الحاجة لها فيكون من السهل تخفيض تكاليف هذه العمالة في أوقات انخفاض الطلب مما يؤدي إلى انخفاض درجة عدم تماثل التكلفة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الصناعات المعتمدة على كثافة الأصول (كالشركات الصناعية) وكذلك المعتمدة على كثافة العمالة (كالمؤسسات الخدمية) ترتفع فيها درجة عدم تماثل التكلفة في فترات انخفاض الطلب (Anderson et al, 2003 & Subramaniam and Weidenmier,2003 & Medeiros and Costa,2004 & Pervan and Pervan,2012 & Via and perego,2014 & Lee,2016).

### ١٠-٣ دوافع الإدارة:

لا يخلو أى قرار إدارى من دوافع كامنة أو معلنة تقود المديرين لتفضيل بديل عن باقى البدائل. وقد تكون دوافع الإدارة حال اتخاذ القرار دوافع إيجابية معتمدة على افتراضات منطقية مبنية على معلومات ملائمة للمفاضلة بين البدائل تعكس بقدر كبير من الدقة الواقع الفعلى والمتوقع للمحددات الأساسية في اتخاذ القرار، كما قد تكون دوافع الإدارة انتهازية تبتعد عن المصلحة العامة للشركة وتتعارض مع مصالح باقى أصحاب المصلحة.

وفى سياق الحديث عن قرار المفاضلة بين الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة أو الاستغناء عنها وقت انخفاض حجم الطلب، فإن دوافع الإدارة تلعب دوراً كبيراً في اتخاذ هذا القرار مما يؤثر فى سلوك التكلفة المترتب على هذا القرار.

فى إطار الصورة المثالية للإدارة واعتبارها وكيل مؤتمن على مصالح الملاك وباقى أصحاب المصلحة وقيامها بتأدية هذه الأمانة على الوجه الأمثل، فإن الدافع الأساسى الذى سيحرك الإدارة عند المفاضلة بين الاحتفاظ بالموارد الزائدة أو التخلص منها وقت انخفاض الطلب سيكون

تحقيق المصلحة العامة للشركة وزيادة قيمتها على المدى الطويل، ومن ثم سيعتمد القرار هنا على تحليل المحددات المختلفة التي تمكن الإدارة من مقارنة تكلفة الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، وتكلفة التعديل المرتبطة بهذه الموارد للوصول إلى أفضل قرار يحقق أهداف الشركة بعيداً عن الدوافع الشخصية للإدارة.

أما طبقاً لنظرية الوكالة واحتمال وجود صراعات الوكالة بين الإدارة والملاك، فمن المتوقع أن تسعى الإدارة أولاً إلى تحقيق مصالحها الشخصية عند اتخاذ أي قرار لا سيما قرار الاحتفاظ أو التخلص من الموارد الزائدة وقت انخفاض الطلب حتى مع وجود آثار سلبية على قيمة الشركة في الأمد الطويل جراء هذا القرار.

وتعتبر دوافع إدارة الأرباح وبناء الامبراطورية الادارية من أكثر الدوافع الادارية الانتهازية التي أهتمت الدراسات باختبار أثرها على السلوك غير المتمثل للتكلفة. حيث وجد (Kama and Weiss,2012 & Xue and Hong,2016) أن وجود حوافز لدى الإدارة لتجنب الخسائر أو لتجنب المستوى المنخفض من الأرباح أو لمقابلة توقعات المحللين الماليين يدفع المديرين إلى المسارعة إلى التخلص من الموارد غير المستخدمة في فترات انخفاض الطلب مما يخفض من درجة لزوجة التكاليف. كما أكد (Silva et al,2018) أنه يمكن تفسير جزء من إدارة الأرباح واجمالي المستحقات من خلال السلوك غير المتمثل للتكلفة.

كذلك أكدت العديد من الدراسات دور دوافع بناء الامبراطورية الادارية في تكوين السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئات الأعمال المختلفة. حيث تتواجد دوافع بناء الامبراطورية الادارية لدى المديرين نظراً لتوقعهم الحصول على مكائنة عالية ونفوذ أكبر في حالة زيادة حجم الشركة (Chen et al,2012,p.256)، لذلك استخدمت الدراسات السابقة مقاييس مختلفة لقياس مدى وجود دوافع بناء الامبراطورية الادارية والتي تدفعهم إلى زيادة حجم الشركة مهما كان أثر ذلك على قيمة الشركة في الأجل الطويل، ومن أشهر هذه المقاييس قيمة التدفق النقدي الحر، وطول مدة عمل المديرين في الشركة والمدة المتبقية على تركهم العمل. فقد أثبتت الدراسات أن زيادة التدفق النقدي الحر وطول مدة عمل المديرين بالشركة وطول الفترة المتوقعة لبقاء المدير في منصبه يرتبط طردياً بوجود حوافز بناء الامبراطورية الادارية، فيقوم المديرون في هذه الحالة بزيادة الاستثمارات في الموارد في فترات زيادة الطلب بينما يحتفظون بالموارد غير المستغلة في فترات انخفاضه مما يزيد من درجة عدم تماثل التكلفة (Chen et al,2012 & Pichetkun,2012).

#### ١٠-٤ فعالية حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية: (تطوير الفروض):

خلقت صراعات الوكالة بين الإدارة من جهة والملاك وباقي أصحاب المصلحة من جهة أخرى الحاجة إلى وجود آليات رقابية تراقب عمل الإدارة وتضمن أنها تعمل لتحقيق الأهداف العامة

للشركة ومن ثم الحفاظ على مصالح جميع أصحاب المصلحة دون تمييز. وكان من أول الآليات الرقابية التي تم الاعتماد عليها لأداء هذه المهمة المراجعة الخارجية لحسابات الشركة، ونظراً لمحدودية نطاق عمل المراجع الخارجى ظهرت الحاجة إلى آليات إضافية تحد من الدوافع الانتهازية للإدارة وتعمل على الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ذوى المصلحة لدى الشركة، إلى أن ظهر مفهوم حوكمة الشركات وزادت أهميته في بداية هذا القرن بعد الأزمات المالية المتلاحقة التي ضربت بأسواق المال العالمية وانهارت على إثرها العديد من الشركات الكبرى لاسيما شركات محاسبية كبرى.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات من قبل الباحثين، وكذلك على الرغم من تطوير أدلة لحوكمة الشركات على صعيد مختلف بلدان العالم وإلزام الشركات في العديد من هذه البلدان بالالتزام بما جاء بدليل حوكمة الشركات، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات يستوعب الجوانب المختلفة لبيئة الأعمال الحديثة (Pichetkun,2012,p.37). وفي مجال المحاسبة تم الاعتماد على نظرية الوكالة عند تعريف حوكمة الشركات حيث تم التركيز على توضيح دور حوكمة الشركات في الحفاظ على مصالح المساهمين، ومن أشهر التعاريف في هذا المجال تعريف Parkinson,1993 لحوكمة الشركات على أنها عملية إشراف ورقابة تهدف إلى التأكد من أن إدارة الشركة تعمل من أجل تحقيق مصالح المساهمين (Brennan and Solomon,2008,p.2).

وفي مصر قام مركز المديرين المصري التابع لوزارة الاستثمار وفقاً للقرار رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥ بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، حيث تم إصدار أول نسخة من هذا الدليل في أكتوبر ٢٠٠٥ ثم تم تعيله وإصدار نسخة معدله منه في مارس ٢٠١١، إلى أن تم إصدار النسخة أو الإصدار الثالث لهذا الدليل في أغسطس ٢٠١٦ حيث عمل مركز المديرين المصري على تطوير وتحديث الأدلة السابقة ودمجها في هذه النسخة تحت عنوان "الدليل المصري لحوكمة الشركات".

وقد شهد الإصدار الثالث لدليل حوكمة الشركات أول تعريف لحوكمة الشركات من قبل مركز المديرين المصري حيث تم تعريف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل هذه الأطراف (الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦، ص٨).

كما أكد الدليل المصري لحوكمة الشركات على قابلية الحوكمة للتطبيق وأن تطبيقها سيحقق العديد من المزايا منها (الدليل المصري لحوكمة الشركات، ٢٠١٦، ص٨):

- حماية الحقوق بشكل مطلق، مثل حماية حقوق المساهمين أو ملاك الشركة، وحقوق العاملين بها، وأيضًا حقوق المتعاملين مع الشركة مثل العملاء والدائنين والموردين وأجهزة الدولة، حتى تمتد لحماية المجتمع ككل والبيئة التي تعمل فيها الشركة.
- تحقيق أفضل معدلات استدامة ممكنة للشركات.
- تحسين كفاءة التشغيل ودعم الرقابة على الأداء.
- توفير التمويل وتخفيض تكلفة رأس المال.
- الحد من تأثير المخاطر والأزمات.

• العمل على تجنب تعارض المصالح عند تعاملات الداخلين والأطراف ذوي العلاقة.

يتضح مما سبق الدور الكبير الذي تأمله الجهات الرقابية ومنتظره أصحاب المصلحة المختلفين من حوكمة الشركات في الحد من صراعات الوكالة وما يترتب عليها من دوافع انتهازية تكمن وراء القرارات الإدارية المختلفة في الشركة.

وعلى مدى عقود من الزمن اهتم الباحثون باختبار مدى فعالية آليات حوكمة الشركات في ضبط أداء الإدارة والحد من صراعات الوكالة، حيث انصب اهتمام الباحثون بشكل أساسي على اختبار دور آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك، ومن ثم اختبار أثرها على أداء الشركة (Pichetkun,2012,P.41).

وفي إطار دور حوكمة الشركات في الحد من مشاكل الوكالة، أهتمت بعض الدراسات باختبار دور حوكمة الشركات في تشكيل سلوك التكاليف في بيئات الأعمال المختلفة. فقد أثبتت دراسة (Chen et al,2012) أن حوكمة الشركات القوية تحد من تأثير صراعات الوكالة (ممثلة في وجود حوافز بناء الامبراطورية الادارية) على سلوك التكاليف في بيئة الأعمال الأمريكية. وبالمثل أثبتت دراسة (Pichetkun,2012) الدور الايجابي لحوكمة الشركات في الحد من تأثير تكاليف الوكالة على درجة عدم تماثل سلوك التكلفة في البيئة التايوانية. كما أكدت دراسة (Xue and Hong,2016) على أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد في الحد من تأثير دوافع إدارة الأرباح على درجة لزوجة التكاليف في الشركات الصينية.

وعلى صعيد بيئة الأعمال المصرية أكدت دراسة (Ibrahim and Ezat,2017) على دور حوكمة الشركات في تشكيل سلوك التكاليف في البيئة المصرية، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن سلوك التكاليف البيعية والعمومية والادارية تغير بعد تطبيق حوكمة الشركات عام ٢٠٠٧ من السلوك اللزج الى السلوك غير اللزج، وكذلك أثبتت دراسة (Ibrahim,2018) أن درجة عدم تماثل سلوك التكلفة تزيد في الشركات التي يتميز مجلس ادارتها بـكبر حجمه، وارتفاع نسبة المديرين غير

التنفيذيين، وقيام رئيس مجلس الإدارة بمهام المدير التنفيذي للشركة. وعلى الرغم من تناول هاتين الدراستين لأثر حوكمة الشركات على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، إلا أن دراسة (Ibrahim and Ezat,2017) قد أكتفت فقط بدراسة سلوك التكاليف قبل وبعد تطبيق دليل حوكمة الشركات في مصر دون اختبار أثر الآليات الفردية لحوكمة الشركات على هذا السلوك، كما قامت دراسة (Ibrahim,2018) باختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة فقط (دون غيرها من آليات الحوكمة الأخرى) وسلوك التكاليف، كما وأنها قد اختبرت هذه العلاقة خلال الفترة من ٢٠٠٨ الى ٢٠١٣ دون الأخذ في الاعتبار التأثيرات السياسية وما تبعها من تأثيرات اقتصادية حلت بالبيئة المصرية في أعقاب أحداث يناير ٢٠١١. لذلك جاءت هذه الدراسة لتكمل جهود هاتين الدراستين في هذا المجال من أجل تقديم دليل إضافي لمدى وجود تأثير لآليات حوكمة الشركات المختلفة وبخاصة مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ومراقب الحسابات على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، هذا بالإضافة لاختبار أثر تركيبة هيكل الملكية على هذا السلوك في البيئة المصرية.

وسيقوم الباحث في هذا الجزء بتطوير فروض الدراسة من خلال استعراض الدور المرتقب لآليات حوكمة الشركات المختلفة في الحد من السلوك الانتهازي للإدارة والنتائج عن صراعات الوكالة والذي يؤدي بدوره إلى التأثير على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، كما سيوضح الباحث أثر وجود كل من الملكية الادارية، والملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة على تشكيل سلوك التكاليف في الشركات المصرية. ويؤكد الباحث على أن الأساس الذي يستند إليه في تطوير هذه الفروض يستمد من نتائج الدراسات الغفيرة التي أثبتت دور حوكمة الشركات وهيكل الملكية في الحد من الدوافع الانتهازية للإدارة، هذه الدوافع التي أثبتت أيضاً العديد من الدراسات أن لها تأثير قوى في تشكيل سلوك التكاليف (Chen et al,2012 & Kama and Weiss,2012 & Pichetkun,2012 & Xue and Hong,2016 & Silva et al,2018).

#### ١٠-٤-١٠ مجلس الإدارة:

يُعول على مجلس الإدارة القيام بالدور الأكبر في تحقيق نجاح الشركة والحفاظ على مصالح مختلف أصحاب المصلحة، وذلك باعتباره وكيل مؤتمن على أموال الملاك ومصالح باقي الأطراف ذات المصلحة في الشركة. لذلك اهتمت قوانين الشركات في مختلف البلدان بوضع الضوابط العامة التي تحكم تشكيل وعمل مجالس إدارات الشركات وبخاصة المساهمة منها، كما جاءت أدلة حوكمة الشركات لتقدم القواعد التفصيلية التي يجب الالتزام بها لضمان قيام مجلس الإدارة بدوره المنشود. فقد أفرد قانون الشركات رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم (٣) لسنة ١٩٩٨ نحو ستة وعشرون مادة (من المادة رقم ٧٧ الى المادة ١٠٢) لتحديد ضوابط تشكيل وعمل مجلس إدارة الشركات المساهمة، تدور جُلها حول دعم استقلال المجلس ودحض أغلب

التهديدات التي تعوق تحقق هذا الاستقلال وذلك سعياً من المُشرع إلى تهيئة مناخ العمل المناسب للمجلس بالشكل الذي يمكنه من أداء مهامه على الوجه المأمول منه. فنجد مثلاً تأكيد المادة رقم (٧٧) على أن تشكيل المجلس واختيار أعضاؤه وكذلك عزل المجلس أو أحد أعضائه يكون بقرار من الجمعية العمومية، كما نصت المادة رقم (٨٨) على أن الرواتب المقطوعة وبدلات الحضور والمزايا الأخرى لأعضاء المجلس تحددها الجمعية العمومية، ولعل الغرض مما جاء بهاتين المادتين هو تأكيد علاقة الوكالة بين الأصيل (الملاك ممثلين بالجمعية العمومية) والوكيل (مجلس الإدارة) وأن مصير الوكيل يكون فقط بيد الأصيل مما يدفع الإدارة للعمل من أجل تحقيق مصالح الملاك.

وتأكيداً على ضرورة اتصاف المجلس وأعضاؤه بالنزاهة والأمانة، فقد نصت المادة رقم (٨٩) على أنه لا يجوز أن يكون عضو مجلس الإدارة ممكن قد حكم عليه بعقوبة جنائية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو تزوير أو بعقوبة أخرى من العقوبات المنصوص عليها بهذا القانون.

كما وأن المادة رقم (٩٧) قد أوجبت على كل عضو في مجلس الإدارة تكون له مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة في عملية تعرض على المجلس لإقرارها أن يبلغ المجلس بذلك وأن يثبت ذلك في محضر الجلسة، وألا يشترك في التصويت الخاص بالقرار الصادر بشأن هذه العملية. وأيضاً نصت المادة رقم (٩٨) على أنه لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يتاجر لحسابه الخاص أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط التي تزاولها الشركة وإلا كان للشركة أن تطالبه بالتعويض أو باعتبار العمليات التي باشرها لحسابه الخاص كأنها أجريت لحسابها هي. يتضح من مضمون هذه المواد السابق الإشارة إليها وغيرها من مواد القانون المتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة وتنظيم عمله حرص القانون على درأ أي تهديد قد ينتج عنه تعارض مصالح أعضاء مجلس الإدارة مع مصالح الشركة، ومن ثم تضمن هذه المواد وغيرها إلى حد كبير قيام مجلس الإدارة بمهامه كوكيل عن الملاك بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة للشركة وحماية مصالح الأطراف ذوى المصلحة لدى الشركة.

وبجانب قانون الشركات جاء الدليل المصري لحوكمة الشركات ليؤكد على الدور الهام لمجلس الإدارة كأحد آليات حوكمة الشركات في ضبط أداء الشركة والحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة، حيث ركز هذا الدليل على وضع القواعد التي بالالتزام بها نضمن فعالية المجلس وقيامه بمهامه على الوجه المأمول منه. فقد جاءت الفقرة رقم (١/٢/٢) والمتعلقة بتشكيل مجلس الإدارة بالضوابط العامة لتشكيل المجلس والتي من شأنها مساعدة المجلس على الاضطلاع بواجباته، حيث أكدت هذه الفقرة على ضرورة أن يتكون المجلس من عدد مناسب من الأعضاء يمكنه من القيام بوظائفه، وأن يكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين، وأن يكون بينهم على الأقل عضوين

مستقلين يتمتعون بمهارات فنية وتحليلية، كما نصت هذه الفقرة على ألا يفضل الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وإذا شغل رئيس مجلس الإدارة منصب العضو المنتدب فمن الأفضل تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تناقش أداء الإدارة التنفيذية. كما تناولت الفقرة رقم (٢/٢/٢) والخاصة بسير اجتماعات مجلس الإدارة، الحد الأدنى لعدد اجتماعات المجلس سنوياً، حيث أكدت على ضرورة اجتماع المجلس على الأقل مرة كل ثلاثة شهور.

وعن دور مجلس الإدارة ومسئوليته أكدت الفقرة رقم (٣/٢/٢) على أن المجلس يلعب دوراً كبيراً في وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة وإقرار الخطط والسياسات العامة التي تهيم على سير العمل، وكذلك مراقبة أداء الإدارة التنفيذية، والتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة مخاطر الشركة، وتحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة. وقد أكدت هذه الفقرة على أن لقرارات مجلس الإدارة تأثيراً كبيراً على أداء الشركة بما يضمن الحفاظ على أصولها وتعظيم ثروتها مساهمياً.

يتضح مما سبق تأكيد كل من قانون الشركات المصري والدليل المصري لحوكمة الشركات على الدور الهام والحاسم لمجلس الإدارة في تحقيق نجاح الشركة والحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة، كما يتضح حرص كل من قانون الشركات ودليل الحوكمة على وضع الضوابط والقواعد التي من شأنها الحفاظ على استقلالية المجلس وأعضائه وبعده عن جميع التهديدات التي قد تؤثر سلباً في قراراته ومن ثم في فعاليته في أداء مهامه. ومن أهم هذه الضوابط والقواعد التي تشكل الخصائص الرئيسية لمجلس الإدارة ومن ثم تمثل المحددات الأساسية في فعالية أداء المجلس: حجم المجلس (عدد أعضائه)، ومستوى استقلالية المجلس (نسبة الأعضاء المستقلين بالمجلس)، وعدد اجتماعات المجلس خلال الفترة. وقد أكدت العديد من الدراسات دور هذه الخصائص في زيادة فعالية المجلس وتأثيرها الإيجابي على قدرته في تسيير أعمال الشركة نحو تحقيق الأهداف العامة لها والحفاظ على مصالح مختلف أصحاب المصلحة، ففي سياق اختبار دور مجلس الإدارة في الحد من الدوافع الانتهازية للإدارة والتي من شأنها التأثير على سلوك التكاليف، أكدت دراسات (Chen et al,2012 & Pichetkun,2012 & Liang et al,2015 &Ibrahim,2018 &Xue and Hong,2016) وجود علاقة بين خصائص مجلس الإدارة وسلوك التكاليف، مع وجود اختلاف في النتائج بين هذه الدراسات فيما يتعلق باتجاه وقوة هذه العلاقة.

مما سبق يفترض الباحث وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة (ضوابط تشكيله وقواعد عمله) على درجة السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية، ومن ثم يمكن صياغة الفروض الثلاثة الأولى لهذا البحث في صيغة الفرض العدمي كما يلي:

**الفرض الأول:** لا يوجد تأثير لحجم مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

**الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير لمستوى استقلالية مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

**الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

**١٠-٤-٢ لجنة المراجعة:**

تعتبر لجنة المراجعة من أهم اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة للقيام بمهام محددة لها تأثير كبير على نجاح الشركة وضبط أداءها. وقد أكدت أدلة حوكمة الشركات في مختلف بلدان العالم على الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به لجنة المراجعة كأحد أهم آليات الحوكمة في ضبط الأداء داخل الشركة، لذلك اهتمت هذه الأدلة بوضع قواعد محددة تتعلق بتشكيل اللجنة وتحديد مهامها وكيفية الأداء بها وذلك من أجل زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها.

وقد أكد الدليل المصري لحوكمة الشركات على ضرورة استقلالية اللجنة حيث أشار في الفقرة رقم (١/٣/٢) إلى ضرورة أن تتمتع اللجنة بالاستقلالية في أداء عملها ومن ضمانات هذه الاستقلالية أن تختار اللجنة رئيسها، وأن تشكل اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين أو من خارج الشركة.

وعلى الرغم من اضطلاع اللجنة بشكل أساسي بوظائف ترتبط مباشرة بعملية إعداد التقرير المالي وما يرتبط بهذه العملية من دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة، ودراسة السياسات المحاسبية المستخدمة وإبداء الرأي فيها، والتوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه، والاطلاع على خطة المراجعة والادلاء بملاحظات عليها، ودراسة ملاحظات وتوصيات مراقب الحسابات على القوائم المالية.. إلا أن الباحث يرى أن لجنة المراجعة يمكن أن تقوم بدور كبير في الحد من السلوك الإداري الانتهازي الذي من شأنه التأثير على سلوك التكاليف، وذلك من خلال اضطلاع لجنة المراجعة بمهام أخرى من شأنها ردع الدوافع الانتهازية التي تقف وراء القرارات الإدارية المؤثرة على سلوك التكاليف، مثل مهمة دراسة نظام الرقابة الداخلية بالشركة، ومهمة التأكد من التزام الشركة باتباع النظم واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية، ومهمة مناقشة واعتماد الخطة السنوية لإدارة المراجعة الداخلية ومتابعة كفاءتها والتأكد من شموليتها لجميع إدارات وأنشطة الشركة، والاطلاع على تقارير المراجعة الداخلية وتحديد أوجه وأسباب القصور في الشركة ومتابعة الإجراءات التصحيحية لها. كل هذه المهام تحمل في طياتها أدوار رقابية هامة يمكن أن تقوم بها اللجنة من أجل ضمان العمل في اتجاه تحقيق الأهداف العامة

للشركة بعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية، ومن ثم الحد من الدوافع الانتهازية التي يمكن أن تؤثر في سلوك التكاليف. فبقيام اللجنة بهذه الأدوار تستطيع ملاحظة أى تغيرات غير طبيعية في حجم وقيمة الموارد المختلفة للشركة ومن ثم ملاحظة ما يتغير من سلوك التكاليف خلال الفترات، كما وأن دورها في فحص أساليب وقواعد الرقابة على أصول الشركة يساعد في الحد من القرارات الانتهازية المرتبطة بالتخلص من هذه الأصول أو الاستثمار الإضافي فيها حال تغير حجم الطلب. وقد أثبتت العديد من الدراسات دور لجنة المراجعة في الحد من تلاعب الإدارة بالأنشطة الحقيقية بهدف التأثير على الأرباح والذي يتم من خلال اتخاذ الإدارة لقرارات انتهازية من شأنها تأجيل بعض الأنشطة الاختيارية كأنشطة البحوث والتطوير ونشاط الاعلان أو زيادة حجمها أو تخفيضه، ومن ثم التحكم في تكاليف هذه الأنشطة دون الاعتبار لمدى ملائمة حجم هذه الأنشطة وتكلفتها لمستويات الطلب أو حجم الإيراد، مما يؤثر قطعاً في سلوك التكاليف (Carcello et al,2008 & Visvanathan,2008 & Garven,2009 & Hashemi and Rabiee,2011 & Kang and Kim,2012 & Sun et al,2014).

مما سبق يتوقع الباحث أن يكون للجنة المراجعة الفعالة دوراً في تشكيل سلوك التكاليف في الشركة، ولما كانت فعالية لجنة المراجعة تتوقف على العديد من العوامل أو المحددات التي تحدد خصائص اللجنة وتؤثر بشكل كبير في قدرتها على القيام بمهامها، فمن المتوقع أن تؤثر هذه المحددات أو الخصائص في قدرة اللجنة على التأثير على سلوك التكاليف بالشركة. ومن أهم محددات فعالية لجنة المراجعة والتي استقرت عليها أدلت الحوكمة في مختلف البلدان واختبرتها معظم الدراسات التي أهتمت بدراسة محددات فعالية المراجعة، حجم اللجنة (عدد أعضائها)، ومستوى استقلال اللجنة، وعدد اجتماعات اللجنة خلال الفترة. ومن ثم يمكن صياغة الفروض من الرابع إلى السادس لهذه الدراسة كما يلي:

**الفرض الرابع: لا يوجد تأثير لحجم لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

**الفرض الخامس: لا يوجد تأثير لمستوى استقلالية لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

**الفرض السادس: لا يوجد تأثير لعدد اجتماعات لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

١٠-٤-٣ مراقب الحسابات:

تعتبر المراجعة الخارجية من أهم آليات حوكمة الشركات التي تستطيع مراقبة والحد من السلوك الانتهازي للمديرين ومن ثم التأثير على درجة لزوجة التكاليف (Liang et

(al,2014,p.294). فعلى الرغم من انحصار الدور الرئيسي لمراقب الحسابات على إبداء الرأي في مدى صدق وعدالة القوائم المالية للشركة، إلا أن لمراقب الحسابات القدرة الكافية (خاصة إذا كان متخصصاً في قطاع الشركة) على استنباط الأمور غير العادية التي قد تحدث في الشركة ويكون لها تأثير سلبي على قدرة الشركة على الاستمرار أو التي من شأنها الإضرار بمصالح بعض أصحاب المصلحة، فباعتماده على اجراءات المراجعة التحليلية قد تظهر أمامه مؤشرات تدل على وجود قيم أو مبالغ غير عادية بالقوائم المالية مما يزيد من شكه في مدى نزاهة القرارات التي تتف وراء ظهور هذه المؤشرات، ولاشك أن معرفة الإدارة بهذه القدرة لمراقب الحسابات سيكون بمثابة رادعاً قوياً لها يحول دون اتخاذها لقرارات انتهائية. ومن ثم يتوقع أن تؤثر جودة مراقب الحسابات في قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات انتهائية من شأنها التأثير على سلوك التكاليف. وقد أثبتت العديد من الدراسات دور مراقب الحسابات في الحد من الدوافع الانتهازية للإدارة (Francis et al,1999 & Qi et al,2004 & Jiang et al,2007). وعن علاقة جودة مراقب الحسابات بسلوك التكلفة، أثبتت دراسة (Liang et al,2014) أن هناك علاقة عكسية بين جودة مراقب الحسابات ودرجة لزوجة التكاليف في الشركات الصينية. ويفترض الباحث وجود تأثير لجودة مراقب الحسابات مقاسة بدرجة تخصصه القطاعي على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية، ومن ثم يمكن صياغة الفرض السابع لهذه الدراسة كما يلي:

**الفرض السابع: لا يوجد تأثير لدرجة التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

#### ١٠-٤-٤ الملكية المؤسسية:

يعتبر هيكل الملكية أحد الآليات الهامة التي يمكن أن تخفض من صراعات الوكالة من خلال العمل على الحد من تضارب المصالح بين الإدارة والملاك (Reyna,2018,P.290). وتتوقف قدرة هيكل الملكية على الحد من صراعات الوكالة على تركيبة هذا الهيكل، فوجود فئات معينة من الملاك داخل هذا الهيكل كالمؤسسات الحكومية والبنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات الكبرى التي تستطيع رقابة أداء الإدارة قد يساعد في القيام بهذا الدور.

قد يكون للمؤسسات المستثمرة في الشركة دوراً هاماً في الرقابة على أداء الإدارة ومن ثم الحد من الدوافع الانتهازية للإدارة. فوجود الملكية المؤسسية Institutional Ownership ضمن تركيبة هيكل ملكية الشركة يمكن أن يكون أحد عوامل الضغط القوية التي يمكن أن تردع السلوك الانتهازي للإدارة، لاسيما في حالة ارتفاع نسبة الاستثمار المؤسسي في هيكل ملكية الشركة، وقدرة هذه المؤسسات على فرض رقابة حقيقية على أداء الإدارة. ويتأثير الملكية المؤسسية على قرارات الإدارة وما قد تحويه من دوافع انتهازية يكون لها تأثير على سلوك التكاليف، فوجود الملكية

المؤسسية يمكن أن يحد من دوافع الإدارة للتلاعب بالأنشطة الحقيقية (Sakaki et al,2017 & Khader and Ramzan,2019) ومن ثم الحد من القرارات التي قد تخلق حالة من عدم التوافق بين التغيير في الإيرادات والتغيير في التكاليف، كما أن إشراف البنوك مثلاً على أداء الإدارة قد يخفض من تأثير خصائص مجلس الإدارة على درجة لزوجة التكاليف (Liang et al,2015,P.1).

تتقلص الدوافع الانتهازية للإدارة كثيراً في حالة ارتفاع نسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة، حيث تفرض الملكية المؤسسية رقابة فعالة على قرارات المديرين (Ajay and Madhumathi,2016,P.119)، ومن ثم تقوم المؤسسات المالكة بدور رقابي هام يعمل على تخفيض درجة لزوجة التكاليف في حالة وجود دوافع انتهازية ناتجة عن مشاكل الوكالة مثل دوافع بناء الامبراطورية الادارية لدى المديرين (Tsui and Yang,2016,P.5).

كما تتوقف قوة تأثير الملكية المؤسسية في سلوك التكاليف على طول فترة الاستثمار في الشركة، فقد اثبتت العديد من الدراسات أنه كلما امتد الأفق الزمني لاستثمار المؤسسة في الشركة كلما زادت قدرتها على فرض الرقابة على أداء الإدارة، وأشدت دورها في كبح الدوافع الانتهازية لدى الإدارة، ومن ثم قوى تأثيرها على سلوك التكاليف (Tsui and Yang,2016 & Chung et al,2019).

يتضح مما سبق إمكانية تأثير الملكية المؤسسية على سلوك التكاليف من خلال فرض رقابة على أداء الإدارة ومن ثم الحد من الدوافع الانتهازية التي تقف وراء القرارات الادارية التي تؤثر في سلوك التكاليف، لذلك يتمثل الفرض الثامن لهذه الدراسة في الآتي:

**الفرض الثامن: لا يوجد تأثير لنسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

#### ١٠-٤-٥ الملكية الإدارية:

إذا كان منبع مشاكل وصراعات الوكالة هو انفصال الملكية عن الإدارة، فإن امتلاك مديري الشركة لجزء من أسهمها من شأنه أن يحد من هذه المشاكل وتلك الصراعات، فوجود الملكية الادارية Managerial Ownership يُفترض أن يقرب بين مصالح كل من الملاك والإدارة ويحد من تعارض المصالح بين الطرفين، ويجعل الإدارة تعمل في اتجاه تحقيق مصالح الملاك كون الإدارة جزءاً من الملاك. هذا الافتراض السابق أثبتت صحته العديد من الدراسات عندما قامت باختبار دور الملكية الادارية في الحد من الدوافع الانتهازية لدى الإدارة، فقد أثبتت دراسة (Yang et al,2008) أن زيادة نسبة الأسهم المملوكة للإدارة العليا يؤدي إلى تخفيض

مشاكل وتكاليف الوكالة. كما أثبتت دراسات أخرى دور الملكية الادارية في الحد من دوافع إدارة الأرباح (O'Callaghan et al,2018 & Amarsanaa,2019).

وعلى الجانب الآخر قد تؤدي زيادة نسبة الملكية الادارية إلى ضعف قدرة الفئات الأخرى المكونة لهيكل الملكية على القيام بدور رقابي فعال على الادارة، مما يقلل من تأثير هيكل الملكية ودوره في الحد من الدوافع الانتهازية لدى الادارة، وقد أكدت هذه الفرضية العديد من الدراسات والتي أثبتت العلاقة الطردية بين نسبة الملكية الادارية والدوافع الانتهازية للادارة كدوافع إدارة الأرباح (Quinn,2015).

وفي سياق اختبار العلاقة بين الملكية الادارية والسلوك غير المتمثل للتكلفة، فقد وجد (Chen et al,2008) أن درجة لزوجة التكاليف تتخفض مع زيادة نسبة الملكية الادارية، كما توصلت دراسة (Wan and Wang,2011) إلى نفس النتيجة (Xue and Hong,2016,P.44). بينما لم تجد دراسة (Hemati and Javid,2017) أى علاقة بين السلوك غير المتمثل للتكلفة ونسبة الملكية الادارية في الشركات الايرانية.

مما سبق يفترض الباحث وجود أثر لنسبة الملكية الادارية في هيكل ملكية الشركات المصرية على السلوك غير المتمثل للتكلفة، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التاسع لهذه الدراسة كما يلي:

**الفرض التاسع: لا يوجد تأثير لنسبة الملكية الادارية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.**

#### **١١- الدراسة التطبيقية:**

يتناول الباحث في هذا الجزء الجوانب المختلفة للدراسة التطبيقية التي قام بها لاختبار فروض البحث، وذلك من اجل استكمال أهداف البحث. حيث يتضمن هذا الجزء عرض العناصر المختلفة للدراسة التطبيقية متضمنة هدف الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها، نماذج الدراسة، نتائج التحليل الاحصائي واختبارات الفروض.

#### **١١-١ هدف الدراسة التطبيقية:**

يتمثل الهدف الرئيسي من القيام بالدراسة التطبيقية في تحقيق الهدف الثالث من الأهداف الفرعية المحددة لهذا البحث، فبعد تحقق الهدفين الفرعيين الأول والثاني لهذه الدراسة باتمام الجوانب النظرية المختلفة للبحث، يسعى الباحث من خلال القيام بالدراسة التطبيقية إلى تحقيق الهدف الثالث والأخير لهذا البحث والمتمثل في استقراء واقع بيئة الأعمال المصرية لاختبار مدى وجود تأثير لآليات حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية على السلوك غير المتمثل للتكلفة في الشركات المصرية.

### ٢-١١ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات المساهمة المصرية المقيدة بالبورصة خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨، بينما تتمثل عينة الدراسة في الشركات المنتمية لهذا المجتمع والتي يتوافر فيها الشرطين التاليين:

- ١- الشركات غير المنتمية لقطاعى البنوك والخدمات المالية باستثناء البنوك، حيث تخضع هذه الشركات لمعايير محاسبية وقوانين خاصة.
- ٢- أن يتوافر للشركة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨، وقد اختار الباحث هذه الفترة في محاولة لتجنب أثر الاضطرابات السياسية والاقتصادية التي مرت بها مصر في أعقاب أحداث ٢٥ يناير ٢٠١١ والتي بدأت تهدأ شيءً فشيء مع بداية عام ٢٠١٤ ثم بدت الأمور أكثر استقراراً في الأعوام التالية لها. وتطبيق هذان الشرطان على الشركات المنتمية لمجتمع الدراسة استطاع الباحث تجميع وتحليل بيانات عينة مكونة من ٧٦ شركة مساهمة مقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨.

### ٣-١١ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في اختبار أثر حوكمة الشركات وهيكل الملكية على السلوك غير المتمثل للتكلفة، لذلك يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في السلوك غير المتمثل للتكلفة، بينما تتمثل المتغيرات المستقلة في مجموعة من خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ومستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات، بالإضافة الى نسبة الملكية الادارية ونسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة. ويمكن توضيح المقاييس المستخدمة في قياس هذه المتغيرات كما يلي:

#### ١-٣-١١ المتغير التابع:

تم قياس المتغير التابع في هذه الدراسة باللوغاريتم الطبيعي لنسبة تغير اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية بين الفترة الحالية والفترة السابقة  $(\text{Log } \Delta T.C_{t,t-1})$ .

#### ٢-٣-١١ المتغيرات المستقلة:

تتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة في الآتي:

- ١- التغير في ايراد المبيعات: حيث يعتبر التغير في المبيعات المحدد الرئيسي للتغير في التكاليف، لذلك اعتمدت عليه جميع الدراسات - لاسيما الدراسة الحالية - لاختبار سلوك

- التكاليف. وقد اعتمد الباحث على اللوغاريتم الطبيعي لنسبة تغير إيراد المبيعات بين الفترة الحالية والفترة السابق ( $\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}$ ) كمقياس للتغير في إيراد المبيعات.
- ٢- درجة كثافة الأصول: أثبتت العديد من الدراسات تأثر قرار الاستغناء عن الموارد أو الاحتفاظ بها في أوقات تغير حجم النشاط بدرجة كثافة أصول الشركة، لذلك اعتمد الباحث على هذا المتغير كمتغير رقابي من المتوقع أن يكون له تأثير على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، وقد تم قياسه باللوغاريتم الطبيعي لنسبة اجمالي الأصول إلى إيراد المبيعات ( $\text{Log } \text{ASS}_t/\text{REV}_t$ ).
- ٣- درجة كثافة العمالة: اعتمد الباحث على درجة كثافة العمالة كمتغير رقابي أثبتت الدراسات السابقة دوره في تكوين سلوك التكاليف. وقد تم قياس درجة كثافة العمالة لأغراض هذه الدراسة باللوغاريتم الطبيعي لنسبة إجمالي الأجور إلى إيراد المبيعات ( $\text{Log } \text{EMP}_t/\text{REV}_t$ ).
- ٤- المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات: اعتمد الباحث على مجموعة من خصائص مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ومراقب الحسابات كمتغيرات مستقلة يراد اختبار أثرها على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي:
- حجم مجلس الإدارة (BS): تم قياسه بعدد أعضاء مجلس الإدارة.
  - استقلالية مجلس الإدارة (BI): تم قياسها بنسبة الأعضاء المستقلين في المجلس.
  - اجتماعات مجلس الإدارة (BM): تم قياسها بعدد اجتماعات المجلس خلال الفترة.
  - حجم لجنة المراجعة (AUCS): تم قياسه بعدد أعضاء لجنة المراجعة.
  - استقلالية لجنة المراجعة (AUCI): تم قياسها بنسبة أعضاء اللجنة المستقلين.
  - اجتماعات لجنة المراجعة (AUCM): تم قياسها بعدد اجتماعات اللجنة خلال الفترة.
  - مستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات (EAS): تم قياسه بنسبة حصة المراقب من شركات القطاع.
- ٥- متغيرات هيكل الملكية: قام الباحث باختبار أثر كل من الملكية الإدارية والملكية المؤسسية على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، لذلك تمثلت المتغيرات المستقلة الخاصة بهيكل الملكية في هذه الدراسة في الآتي:
- نسبة الملكية المؤسسية (IO): تم قياسها بنسبة ملكية المؤسسات في أسهم الشركة.
  - نسبة الملكية الإدارية (MO): تم قياسها بنسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة في أسهم الشركة.

٤-١١ نماذج الدراسة:

يعتبر النموذج الذي قدمه (Anderson et al,2003) هو النموذج الأساسي الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات التي جاءت من بعده لاختبار سلوك التكاليف، لذلك اعتمد عليه الباحث ليكون بمثابة النموذج الأساسي الذي سيختبر سلوك التكاليف محل الاختبار قبل تطويره وإضافة المتغيرات المستقلة محل الدراسة لاختبار فروض البحث. وقد اعتمد النموذج الأساسي الذي قدمه (Anderson et al,2003) على اختبار العلاقة بين التغير في التكاليف البيعية والعمومية والادارية كمتغير تابع، والتغير في الايرادات كمتغير مستقل. ثم طور النموذج ليتضمن أهم محددات سلوك التكاليف بخلاف التغير في الايرادات، وهي كثافة الأصول وكثافة العمالة ومستوى النمو الاقتصادي (Anderson et al,2003,p.59). وتمشياً مع هذا النموذج الأساسي فقد اعتمد الباحث على النموذج الأساسي التالي (نموذج رقم ١) للوقوف على سلوك التكاليف في البيئة المصرية قبل إضافة متغيرات حوكمة الشركات ومتغيرات هيكل الملكية:

$$\begin{aligned} (\text{Log } \Delta T.C_{t,t-1}) = & \beta_0 + \beta_1 (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) + \beta_2 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) + \beta_3 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{Log } \text{ASS}_t / \text{REV}_t) + \beta_4 * \\ & \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{Log } \text{EMP}_t / \text{REV}_t) + \varepsilon. \end{aligned}$$

(Model 1)

حيث أن:

$\text{Log } \Delta T.C_{t,t-1}$ : اللوغاريتم الطبيعي لنسبة تغير اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية بين الفترة الحالية والفترة السابقة.  
 $\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}$ : اللوغاريتم الطبيعي لنسبة تغير إيراد المبيعات بين الفترة الحالية والفترة السابق.

$\beta_1$ : تعبر عن نسبة زيادة اجمالي التكاليف مع زيادة ايراد المبيعات بنسبة ١%.  
 $\text{Dec\_Dum}$ : متغير وهمي يأخذ القيمة (صفر) في حالة زيادة ايراد مبيعات الفترة الحالية عن الفترة السابقة، ويأخذ القيمة (١) إذا انخفضت مبيعات الفترة الحالية عن الفترة السابقة.  
 $\beta_2$ : تعبر عن نسبة تغير اجمالي التكاليف مع انخفاض ايراد المبيعات، وحيث أن قيمة المتغير  $\text{Dec\_Dum}$  تكون (صفر) في حالة زيادة ايراد مبيعات الفترة الحالية عن الفترة السابقة، وتكون (١) إذا انخفضت مبيعات الفترة الحالية عن الفترة السابقة، فإن مجموع  $(\beta_1 + \beta_2)$  تعبر عن نسبة انخفاض اجمالي التكاليف مع انخفاض ايراد المبيعات بنسبة ١% (Anderson et al,2003,p.59).

$\beta_3$ : تعبر عن أثر كثافة الاصول في تحديد نسبة تغير اجمالي التكاليف نتيجة انخفاض ايراد المبيعات.

$\beta_4$ : تعبر عن أثر كثافة العمالة في تحديد نسبة تغير اجمالي التكاليف نتيجة انخفاض ايراد المبيعات.

يلاحظ هنا إضافة المتغير الوهمي Dec\_Dum لكل من متغير كثافة الاصول ومتغير كثافة العمالة حيث أن تأثير هذان المحددان سيظهر غالباً فقط في حالة انخفاض حجم النشاط (ايراد المبيعات) حيث سيؤخذ هذان المحددان في الاعتبار قبل اتخاذ قرار بالاستغناء عن الموارد أو الاحتفاظ بها، لذلك أكدت دراسة (Anderson et al,2003,p.59) أن المعامل  $\beta_2$  يمثل معامل السلوك غير المتمثل للتكاليف، حيث تحدد قيمته سلوك التكاليف، لذلك قامت الدراسة بتطوير نموذجها الأساسي بالتعبير عن  $\beta_2$  بالمحددات الأساسية التي تؤثر في قرار الاحتفاظ أو التخلص من الموارد حال انخفاض حجم النشاط (كثافة الأصول، كثافة العمالة، مستوى النمو الاقتصادي). وفقاً لهذا النموذج يتحدد سلوك التكاليف بمقارنة نسبة زيادة التكاليف نتيجة زيادة المبيعات ( $\beta_1$ ) بنسبة انخفاض التكاليف نتيجة لانخفاض المبيعات ( $\beta_1 + \beta_2$ )، حيث يتحدد سلوك التكلفة كما يلي:

$\beta_2 < 0$	$(\beta_1 + \beta_2) > (\beta_1)$	نسبة زيادة التكاليف نتيجة زيادة المبيعات أكبر من نسبة انخفاض التكاليف نتيجة انخفاض المبيعات	التكاليف للزجة
$\beta_2 > 0$	$(\beta_1 + \beta_2) < (\beta_1)$	نسبة زيادة التكاليف نتيجة زيادة المبيعات أقل من نسبة انخفاض التكاليف نتيجة انخفاض المبيعات	التكاليف غير للزجة (المنزلة)
$\beta_2 = 0$	$(\beta_1 + \beta_2) = (\beta_1)$	نسبة زيادة التكاليف نتيجة زيادة المبيعات تساوي نسبة انخفاض التكاليف نتيجة انخفاض المبيعات	التكاليف المتمثلة

جدول رقم (1): قواعد تحديد سلوك التكاليف

كما يتحدد تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى - بخلاف ايراد المبيعات- على سلوك التكاليف بقيمة وإشارة معامل ( $\beta$ ) الخاص بالمتغير، فالقيمة السالبة لهذا المعامل يعنى وجود دور لهذا المتغير في زيادة درجة لزوجة التكاليف، أما القيمة الموجبة للمعامل فتعنى وجود تأثير لهذا المتغير في اتجاه تخفيض درجة لزوجة التكاليف أو جعل سلوك التكاليف سلوك منزلق أو غير لزج.

وعلى نفس نهج (Anderson et al,2003) في تطوير النموذج الأساسي، قام الباحث بتطوير النموذج رقم (١) السابق ليتضمن باقي المتغيرات المستقلة محل الدراسة للوقوف على مدى وجود تأثير لهذه المتغيرات على سلوك التكاليف في البيئة المصرية، ومن ثم اعتمد الباحث على النموذج التالي (نموذج رقم ٢) لاختبار مدى وجود تأثير لمتغيرات حوكمة الشركات ومتغيرات هيكل الملكية على سلوك التكاليف ومن ثم اختبار الفروض:

$$\begin{aligned} (\text{Log } \Delta T.C_{t,t-1}) = & \beta_0 + \beta_1 (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) + \beta_2 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) \\ & + \beta_3 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{Log } \text{ASS}_t/\text{REV}_t) + \beta_4 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) \\ & * (\text{Log } \text{EMP}_t/\text{REV}_t) + \beta_5 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * \\ & (\text{BS}) + \beta_6 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{BI}) + \beta_7 * \\ & \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{BM}) + \beta_8 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \\ & \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{AUCS}) + \beta_9 * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * \\ & (\text{AUCI}) + \beta_{10} * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{AUCM}) + \beta_{11} \\ & * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{EAS}) + \beta_{12} * \\ & \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{IO}) + \beta_{13} * \text{Dec\_Dum} * (\text{Log } \\ & \Delta \text{REV}_{t,t-1}) * (\text{MO}) + \varepsilon. \quad (\text{Model 2}) \end{aligned}$$

وتحدد قيم وإشارة المعاملات من  $(\beta_5)$  الى  $(\beta_{13})$  مدى واتجاه تأثير متغيرات حوكمة الشركات وهيكل الملكية على سلوك التكاليف، فالإشارة السالبة للمعامل تعني أن زيادة قيمة المتغير المستقل تعمل على زيادة درجة لزوجة التكاليف، أما الإشارة الموجبة فتعني أن المتغير يؤثر في اتجاه دفع التكاليف لأن تسلك سلوك منزلق أو غير لزج، ويتم قبول أو رفض فروض الدراسة حسب مدى معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

#### ١١- ٥ نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض:

لاستكشاف سلوك اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية في البيئة المصرية، قام الباحث بتطبيق نموذج الانحدار المتعدد رقم (١) والمستمذ من النموذج الأساسي المقدم من (Anderson et al,2003) ، وذلك بهدف تحديد أثر المتغيرات الاقتصادية الأساسية (التغير في ايراد المبيعات، وكثافة الاصول، وكثافة العمالة) على تكوين سلوك هذه التكاليف قبل الشروع في اختبار أثر خصائص حوكمة الشركات وهيكل الملكية على هذا السلوك. ويوضح

الجدول التالي ملخصاً لنتائج تطبيق النموذج رقم (١) وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences (SPSS) :Version 15

Variable	Coefficient (β)	Coefficient. Sig	ANOVA. Sig	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
(Log Δ REV <sub>t,t-1</sub> )	β <sub>1</sub> = 0.761	0.000	0.000	0.616	0.604
Dec_Dum * (Log Δ REV <sub>t,t-1</sub> )	β <sub>2</sub> = -0.528	0.029			
(Log ASS <sub>t</sub> /REV <sub>t</sub> )	β <sub>3</sub> = 0.050	0.665			
(Log EMP <sub>t</sub> /REV <sub>t</sub> )	β <sub>4</sub> = -0.545	0.000			

جدول رقم (٢): ملخص نتائج تطبيق النموذج رقم (١)

يتضح من الجدول رقم (٢) معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (نسبة التغير في اجمالي التكاليف) (ANOVA. Sig = 0.000)، وكذلك يتضح القدرة التفسيرية لهذه المتغيرات للتغيرات للحادثة في المتغير التابع (Adjusted R<sup>2</sup> = %60.4). كما يتضح من الجدول أن اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية تتبع السلوك اللزج للتكاليف، حيث تزيد نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الايرادات بنسبة ١% (β<sub>1</sub> = 0.761) عن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الايرادات بنفس النسبة (١% (β<sub>1</sub> + β<sub>2</sub> = 0.233) = 0.761 - 0.528)، مما يعنى أن زيادة الايرادات بنسبة ١% يقابلها زيادة فى التكاليف بنسبة ٠.٢٣٣%، بينما عندما تنخفض الايرادات بنفس النسبة (١%) فإن التكاليف تنخفض فقط بنسبة ٠.٢٣٣%، مما يعنى أن الادارات فى الشركات المساهمة المصرية تتجه نحو زيادة الموارد ومن ثم التكاليف حال زيادة حجم النشاط، بينما لا تفضل الاستغناء عن الموارد أو تقليصها حال انخفاض حجم النشاط حتى تتأكد من مدى ديمومة هذا الانخفاض، وهذا ما يخلق سلوكاً غير متماثلاً (صاعداً) للتكاليف (سلوك لزج للتكاليف) فى حالتى ارتفاع حجم النشاط وانخفاضه.

كما يتضح معنوية تأثير كل من نسبة التغير فى الايرادات (β<sub>1</sub>. Sig = 0.000)، ونسبة الانخفاض فى الايرادات (β<sub>2</sub>. Sig = 0.029) على نسبة التغير فى التكاليف، مما يوضح الأثر المعنوي للتغيرات للحادثة في الايرادات على التغيرات للحادثة في التكاليف.

أما عن تأثير كثافة الأصول ( $ASS_t/REV_t$ ) على سلوك اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية، فقد أوضحت النتائج أنه كلما زادت كثافة الأصول انخفضت درجة لزوجة التكاليف واتجهت التكاليف لتسلك السلوك المنزلق للتكاليف ( $\beta_3 = 0.050$ ) ، فالاشارة الموجبة لمعامل كثافة الأصول تعنى ارتفاع نسبة الانخفاض فى التكاليف المصاحبة لانخفاض الايرادات ( $\beta_1 + \beta_3$ ) عن نسبة زيادة التكاليف المصاحبة لزيادة الايرادات ( $\beta_1$ ) مما يعنى وجود تأثير لكثافة الأصول على سلوك التكاليف فى اتجاه جعل التكاليف تسلك السلوك غير اللزج أو المنزلق، ولكن هذا التأثير غير معنوى حيث زاد مستوى معنوية معامل هذا المتغير عن 5% ( $\beta_3$ ) ( $Sig = 0.665$ ) ، مما يعنى امكانية القول بعدم وجود تأثير معنوى لكثافة الأصول على سلوك التكاليف فى البيئة المصرية.

وفى المقابل أثبتت نتائج تطبيق النموذج رقم (1) وجود تأثير معنوى لمتغير كثافة العمالة على سلوك التكاليف ( $\beta_4$ . Sig = 0.000)، حيث توضح اشارة معامل هذا المتغير دوره فى دفع التكاليف نحو السلوك اللزج للتكاليف ( $\beta_4 = - 0.545$ ) مما يعنى أن كثافة العمالة فى الشركة من أهم المتغيرات التى تؤخذ فى الاعتبار عند اتخاذ القرار بالاحتفاظ بالموارد حال انخفاض حجم النشاط أو التخلص منها، حيث تدل الاشارة السالبة ل ( $\beta_4$ ) على أنه كلما زادت كثافة العمالة فى الشركة كلما زادت تكاليف التعديل التى تتحملها الشركة للتخلص من العمالة غير المستغلة فى فترات انخفاض حجم النشاط، مما يعنى تفضيل الادارة للاحتفاظ بالعمالة الزائدة وعدم التخلص منها ومن ثم زيادة درجة لزوجة التكلفة.

يتضح مما سبق أن اجمالى كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية تتبع السلوك اللزج للتكاليف فى بيئة الأعمال المصرية وذلك طبقاً للنموذج الأساسى ل (Anderson et al,2003) وبدون اختبار أثر خصائص كل من حوكمة الشركات وهيكل الملكية على هذا السلوك.

ولاختبار مدى قبول أو رفض فروض الدراسة تم تطبيق نموذج الانحدار رقم (2) والذي يمكن تلخيص نتائجه فى الجدول رقم (3):

Variable	Coefficient ( $\beta$ )	Coefficient. Sig	ANOVA . Sig	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
(Log $\Delta$ REV <sub>t,t-1</sub> )	$\beta_1 = 0.816$	0.000	0.000	0.743	0.716
Dec_Dum * (Log $\Delta$ REV <sub>t,t-1</sub> )	$\beta_2 = 0.789$	0.346			
	$\beta_1 + \beta_2 = 1.605$				
(Log ASS <sub>t</sub> /REV <sub>t</sub> )	$\beta_3 = -0.363$	0.137			
	$\beta_1 + \beta_3 = 0.453$				
(Log EMP <sub>t</sub> /REV <sub>t</sub> )	$\beta_4 = -0.275$	0.171			
	$\beta_1 + \beta_4 = 0.541$				
(BS)	$\beta_5 = -0.134$	0.041			
	$\beta_1 + \beta_5 = 0.682$				
(BI)	$\beta_6 = 0.321$	0.582			
	$\beta_1 + \beta_6 = 1.137$				
(BM)	$\beta_7 = 0.004$	0.781			
	$\beta_1 + \beta_7 = 0.82$				
(AUCS)	$\beta_8 = 0.192$	0.259			
	$\beta_1 + \beta_8 = 1.008$				
(AUCI)	$\beta_9 = 0.160$	0.640			
	$\beta_1 + \beta_9 = 0.976$				
(AUCM)	$\beta_{10} = -0.145$	0.000			
	$\beta_1 + \beta_{10} = 0.671$				
(EAS)	$\beta_{11} = -1.005$	0.280			
	$\beta_1 + \beta_{11} = -0.189$				
(IO)	$\beta_{12} = 0.122$	0.751			
	$\beta_1 + \beta_{12} = 0.938$				
(MO)	$\beta_{13} = -0.367$	0.290			
	$\beta_1 + \beta_{13} = 0.449$				

جدول رقم (٣): ملخص نتائج تطبيق النموذج رقم (٢)

تظهر نتائج تطبيق النموذج رقم (٢) قوة تفسيرية عالية للمتغيرات المستقلة للتغيرات الحادثة في المتغير التابع ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.716$ ) كما تظهر قيمة معنوية النموذج ( $\text{Sig} = 0.000$ ) معنوية تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومن ثم يمكن القول بوجه عام أن لمتغيرات حوكمة الشركات وهيكل الملكية (المتغيرات المستقلة كوحدة واحدة) تأثيراً معنوياً على نسبة التغير في اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية (المتغير التابع)، ومن ثم على تشكيل سلوك هذه التكاليف في بيئة الأعمال المصرية.

أما عن سلوك اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية في ظل وجود متغيرات حوكمة الشركات وهيكل الملكية، فعلى الرغم من وجود قيمة موجبة للمعامل ( $\beta_2$ ) والتي تعنى ضمناً أن هذه التكاليف تتبع السلوك المنزلق أو غير اللزج حيث أن  $(\beta_1 + \beta_2) <$  ( $\beta_1$ )، إلا أن مستوى معنوية هذا المعامل تزيد عن 5% ( $\beta_2$ .Sig = 0.346) مما يعنى عدم معنوية تأثير انخفاض حجم الايرادات على سلوك التكاليف، وبالتالي لا يمكن الجزم بالسلوك غير اللزج للتكاليف في هذه الحالة، وإنما يعتبر سلوك التكاليف في هذه الحالة منتظماً (متمثالاً أو تقليدياً) حيث يكون سلوك التكاليف تقليدياً في حالة القيمة الصفرية للمعامل ( $\beta_2$ ) أو في حالة عدم وجود دلالة احصائية لقيمة المعامل ( $\beta_2$ ) (مغيض، 2017، ص488). وبالتالي يمكن القول كاستنتاج عام أن متغيرات آليات حوكمة الشركات وتركيبية هيكل الملكية تدفع التكاليف في البيئة المصرية نحو السلوك التقليدى أو المتمائل.

أما عن التأثير الفردى لكل متغير من المتغيرات المستقلة محل الدراسة على سلوك التكاليف فيمكن توضيحه وتفسيره من خلال النتائج الاحصائية الموضحة بالجدول رقم (3) كما يلي:

#### 1-5-11 حجم مجلس الادارة (BS):

يتضح من الجدول رقم (3) معنوية تأثير حجم مجلس الادارة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الايراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، حيث تدل الاشارة السالبة للمعامل  $\beta_5$  (-0.134) على أن زيادة حجم مجلس الادارة يؤدي إلى زيادة درجة لزوجة اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية، حيث تزيد نسبة زيادة هذه التكاليف الناتجة عن زيادة الايرادات بنسبة 1% ( $\beta_1 = 0.816$ ) عن نسبة انخفاضها الناتج عن انخفاض الايرادات بنسبة 1% ( $\beta_1 + \beta_5 = 0.682$ )، مما يعنى أنه كلما زاد حجم مجلس الادارة كلما اتجهت الشركات المصرية نحو تفضيل الاحتفاظ بالموارد الزائدة حال انخفاض حجم النشاط (حجم الطلب) وعدم الاستغناء عنها لحين التأكد من مدى ديمومة هذا الانخفاض في حجم الطلب، مما يجعل نسبة انخفاض التكاليف نتيجة انخفاض حجم النشاط أقل من نسبة ارتفاع هذه التكاليف الناتج عن ارتفاع مماثل في حجم النشاط، وبالتالي ظهور السلوك اللزج لهذه التكاليف في البيئة المصرية. وتوضح قيمة معنوية معامل  $\beta_5$  مدى معنوية تأثير حجم مجلس الادارة على السلوك غير المتمائل للتكاليف في البيئة المصرية، حيث تقل قيمة معنوية هذا المعامل عن 5% ( $\beta_5$ . Sig = 0.041) مما يعنى امكانية رفض الفرض العدمى الأول للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لحجم مجلس الادارة على السلوك غير المتمائل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

١١-٥-٢ استقلالية مجلس الإدارة (BI):

تدل الإشارة الموجبة لمعامل متغير استقلالية مجلس الإدارة ( $\beta_6 = 0.321$ ) على أن تأثير استقلالية مجلس الإدارة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع سلوك التكاليف نحو السلوك المنزلق (غير اللزج)، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_6$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_6 = 1.137$ ) أكبر من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي تتمتع بمستوى أعلى من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة تتجه نحو الاستغناء عن الموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك المنزلق أو غير اللزج.

ولكننا لا يمكننا الجزم بهذا التأثير لمستوى استقلالية مجلس الإدارة على سلوك التكاليف في البيئة المصرية حيث توضح النتائج الاحصائية عدم معنوية هذا التأثير ( $\beta_6 \cdot \text{Sig} = 0.582$ )، ومن ثم لا يمكن رفض الفرض العدمي الثانى لهذه الدراسة، أى أننا نقبل الفرض العدمي الثانى لهذه الدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لمستوى استقلالية مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

١١-٥-٣ اجتماعات مجلس الإدارة (BM):

توضح الإشارة الموجبة لمعامل متغير عدد اجتماعات مجلس الإدارة ( $\beta_7 = 0.004$ ) على أن تأثير عدد اجتماعات مجلس الإدارة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك المنزلق (غير اللزج)، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_7$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_7 = 0.82$ ) أكبر من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي تتعدد فيها اجتماعات مجلس الإدارة تتجه نحو الاستغناء عن الموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك المنزلق أو غير اللزج. ولكن اقتراب قيمة  $\beta_7$  بشكل كبير من الصفر (مما يجعل هناك تقارب كبير بين كل من  $\beta_7$  و  $(\beta_1 + \beta_7)$ )، وكذلك عدم معنوية تأثير عدد اجتماعات مجلس الإدارة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_7 \cdot \text{Sig} = 0.781$ ) يجعلنا لا نجزم بهذا التأثير لاجتماعات مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئة المصرية، ومن ثم وفقاً لنتائج التحليل

الاحصائي يتم قبول الفرض العدمي الثالث للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

#### ٤-٥-١١ حجم لجنة المراجعة (AUCS):

تدل الإشارة الموجبة لمعامل متغير حجم لجنة المراجعة ( $\beta_8 = 0.192$ ) على أن تأثير حجم لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع سلوك التكاليف نحو السلوك المنزلق (غير اللزج)، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_8$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_8 = 1.008$ ) أكبر من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي تتمتع بحجم كبير للجنة المراجعة تتجه نحو التخلص من الموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك المنزلق أو غير اللزج.

ولكن قيمة معنوية هذا المعامل ( $\beta_8$ . Sig = 0.259) أكبر من ٥% مما يعنى عدم معنوية تأثير حجم لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط، ومن ثم لا بد من قبول الفرض العدمي الرابع لهذه الدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لحجم لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

#### ٥-٥-١١ استقلالية لجنة المراجعة (AUCI):

توضح الإشارة الموجبة لمعامل متغير استقلالية لجنة المراجعة ( $\beta_9 = 0.160$ ) على أن تأثير مستوى استقلالية لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك المنزلق (غير اللزج)، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_9$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_9 = 0.976$ ) أكبر من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي تتمتع باستقلالية أكبر في أعضاء لجنة المراجعة تتجه نحو الاستغناء عن الموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك المنزلق أو غير اللزج. ولكن عدم معنوية تأثير استقلالية لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_9$ . Sig = 0.640) يدفعنا الى عدم الجزم بهذا التأثير لاستقلالية لجنة المراجعة على السلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئة المصرية، ومن ثم ووفقاً لنتائج التحليل

الاحصائي يتم قبول الفرض العدمي الخامس للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لمستوى استقلالية لجنة المراجعة على السلوك غير المتماثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

#### ٦-٥-١١ اجتماعات لجنة المراجعة (AUCM):

توضح الإشارة السالبة لمعامل متغير عدد اجتماعات لجنة المراجعة ( $\beta_{10} = -1.145$ ) على أن تأثير عدد اجتماعات لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك اللزج، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_{10}$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_{10} = 0.671$ ) أقل من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي تتعدد فيها اجتماعات لجنة المراجعة تتجه نحو الاحتفاظ بالموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض حتى التأكد من مدى ديمومة هذا الانخفاض في حجم الطلب، مما يدفع التكاليف لتسلق السلوك اللزج. كما يتضح معنوية تأثير عدد اجتماعات لجنة المراجعة على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_{10} \cdot \text{Sig} = 0.000$ ) ومن ثم يمكن القول أن هناك تأثير معنوي لعدد اجتماعات لجنة المراجعة على السلوك غير المتماثل للتكاليف في البيئة المصرية، وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي السادس للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لعدد اجتماعات لجنة المراجعة على السلوك غير المتماثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

#### ٧-٥-١١ مستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات (EAS):

يتضح من الجدول رقم (٣) أن تأثير مستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك اللزج، حيث يتضح من القيمة السالبة لمعامل  $\beta_{11}$  ( $-1.005$ ) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_{11} = 0.189$ ) أقل من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي يتمتع فيها مراقب حساباتها بمستوى عال من التخصص القطاعي تتجه نحو الاحتفاظ بالموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض حتى التأكد من مدى ديمومة هذا الانخفاض في حجم الطلب، مما يدفع التكاليف لتسلق السلوك اللزج. ولكن يتضح عدم معنوية تأثير مستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_{11} \cdot \text{Sig} = 0.280$ ) ومن ثم لا يمكن القول بوجود تأثير معنوي لمستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على السلوك غير المتماثل للتكاليف في البيئة

المصرية، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي السابع للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لمستوى التخصص القطاعي لمراقب الحسابات على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية. ١١-٥-٨ نسبة الملكية المؤسسية (IO):

توضح الإشارة الموجبة لمعامل متغير نسبة الملكية المؤسسية ( $\beta_{12} = 0.122$ ) على أن تأثير الملكية المؤسسية على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك المنزلق (غير اللزج)، حيث يتضح من قيمة معامل  $\beta_{12}$  الموضحة بالجدول رقم (٣) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_{12} = 0.938$ ) أكبر من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي يتميز هيكل ملكيتها بارتفاع نسبة الملكية المؤسسية تتجه نحو الاستغناء عن الموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك المنزلق أو غير اللزج. ولكن عدم معنوية تأثير نسبة الملكية المؤسسية على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_{12}$ . Sig = 0.751) يدفعنا الى عدم الجزم بهذا التأثير للملكية المؤسسية على السلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئة المصرية، ومن ثم ووفقاً لنتائج التحليل الاحصائي يتم قبول الفرض العدمي الثامن للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لنسبة الملكية المؤسسية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية. ١١-٥-٩ نسبة الملكية الادارية (MO):

يتضح من الجدول رقم (٣) أن تأثير نسبة الملكية الادارية على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط (الإيراد) خاصة في حالة انخفاض حجم النشاط، يدفع التكاليف نحو السلوك اللزج، حيث يتضح من القيمة السالبة لمعامل  $\beta_{13}$  ( $-0.367$ ) أن نسبة انخفاض التكاليف الناتجة عن انخفاض الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 + \beta_{13} = 0.449$ ) أقل من نسبة زيادة التكاليف الناتجة عن زيادة الإيرادات بنسبة ١% ( $\beta_1 = 0.816$ )، مما يعنى أن الشركات التي يتميز هيكل ملكيتها بارتفاع نسبة الملكية الادارية تتجه نحو الاحتفاظ بالموارد الزائدة في فترات انخفاض الطلب حال حدوث هذا الانخفاض حتى التأكد من مدى ديمومة هذا الانخفاض في حجم الطلب، مما يدفع التكاليف لتسلك السلوك اللزج. ولكن يتضح عدم معنوية تأثير نسبة الملكية الادارية على العلاقة بين نسبة التغير في حجم التكاليف ونسبة التغير في حجم النشاط ( $\beta_{13}$ . Sig = 0.290) ومن ثم لا يمكن القول بوجود تأثير معنوي لنسبة الملكية الادارية على السلوك غير المتمثل للتكاليف في البيئة

المصرية، وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي التاسع للدراسة والذي يقضى بعدم وجود تأثير لنسبة الملكية الادارية في هيكل ملكية الشركة على السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية.

#### ١٢- خلاصة البحث والنتائج والتوصيات:

هدف هذا البحث إلى اختبار مدى وجود دور لكل من آليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية في تشكيل السلوك غير المتمثل للتكاليف في بيئة الأعمال المصرية، ذلك السلوك الذي يرتبط وجوده بحالات تغير حجم النشاط (حجم الطلب)، حيث يتعين على إدارة الشركة اتخاذ قرار بشأن حجم الموارد التي يجب الاحتفاظ بها حال تغير حجم النشاط، فإن تماثل رد فعل الإدارة تجاه انخفاض حجم النشاط مع رد فعلها تجاه ارتفاعه ظهر السلوك المتمثل (التقليدي) للتكاليف، أما إذا اختلف رد فعل الإدارة تجاه انخفاض حجم النشاط مع رد فعلها تجاه ارتفاعه فإن التكاليف ستسلك سلوكاً غير متمثلاً إما في صورة سلوك لزوج للتكاليف أو في صورة سلوك منزلق (غير لزوج) للتكاليف. ولما كان ظهور السلوك غير المتمثل للتكاليف يتوقف على قرارات الإدارة الخاصة بحجم وقيمة الموارد التي يجب الاحتفاظ بها في فترات تغير حجم النشاط، فإن هذه القرارات وإن كانت في صورتها المثالية يجب أن تتخذ فقط في ضوء مجموعة من المحددات الاقتصادية المرتبطة بطبيعة موارد الشركة وحجم الطلب وظروف السوق والمنافسة، إلا أنها كغيرها من القرارات الادارية لا تخلو من تأثير دوافع الإدارة عليها، الأمر الذي دعى الباحث لإجراء هذه الدراسة بهدف اختبار مدى وجود دور لبعض الآليات الرقابية في ضبط الدوافع الادارية وتحديدها عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد في فترات تغير الطلب ومن ثم ضبط سلوك التكاليف في بيئة الأعمال المصرية. وبالاعتماد على المنهج الاستنباطي في البحث توصلت الدراسة في جانبها النظري من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية تتلخص في النقاط التالية:

- يظهر السلوك غير المتمثل للتكاليف نتيجة عدم تماثل قرارات الإدارة فيما يتعلق بموارد الأنشطة حال ارتفاع حجم النشاط عنه حال انخفاض هذا الحجم،
- تقوم الإدارة عند ارتفاع حجم النشاط (حجم الطلب) مع عدم وجود طاقات غير مستغلة لديها بزيادة موارد لاستيعاب الزيادة في الطلب تلبية لحاجات العملاء مما يترتب عليه زيادة موازية في التكاليف قد تناسب الزيادة في حجم النشاط. وعلى العكس فإنه في حالة انخفاض حجم النشاط (حجم الطلب) يقوم المديرون بالمفاضلة بين الاحتفاظ بالموارد الملزمة Committed resources وتحمل تكاليف الاحتفاظ بطاقات غير مستغلة، وبديل تخفيض الموارد الملزمة وتحمل تكاليف التعديل أو التكيف مع هذا التخفيض Adjustment costs

والمتمثلة في تكاليف استعاضة هذه الموارد مرة أخرى عند ارتفاع حجم النشاط في الفترات القادمة، وهنا يتحدد سلوك التكلفة طبقاً لقرار الإدارة.

- غالباً ما يتأني المديرون قبل اتخاذ قرار بتخفيض حجم الموارد حال انخفاض حجم الطلب حتى يتكون لديهم قناعة بمدى ديمومة حالة انخفاض الطلب هذه، فإذا تبين للمديرين أن الانخفاض في الطلب هو انخفاض مؤقت وأن هناك مؤشرات قوية تدل على ارتفاع حجم الطلب في الفترات التالية ففي هذه الحالة سيقدر المديرون الاحتفاظ بالموارد وعدم التخلص منها خلال فترة انخفاض حجم الطلب مما يترتب عليه زيادة في درجة لزوجة التكاليف. أما إذا دلت المؤشرات على أن الانخفاض الحالي في الطلب هو انخفاض دائم سيستمر على المدى الطويل فإن المديرون سيقرون بالطبع التخلص من الموارد الزائدة ومن ثم يقلل ذلك من حالة عدم تماثل التكلفة.

- لا يمكن الجزم بمدلول السلوك غير المتمثل للتكلفة، حيث لا يمكن اعتبار هذا السلوك ظاهرة غير صحية على الدوام، وكذلك لا يمكن اعتباره مؤشر إيجابي في كل الأحوال، فقد يعكس السلوك غير المتمثل للتكلفة كفاءة عالية من قبل الإدارة في إدارة عمليات الشركة وسعيها نحو تحقيق أهدافها، كما قد يعكس هذا السلوك تقادم مشكلة الوكالة وسعي الإدارة إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب الأهداف العامة للشركة.

- يمكن أن يترتب على السلوك غير المتمثل للتكلفة آثار سلبية على قيمة الشركة خاصة في الأجل الطويل في حالتين هما: ظهور هذا السلوك نتيجة لقرارات انتهائية من قبل الإدارة، و/أو عدم أخذ هذا السلوك في الاعتبار عند تقدير دوال التكاليف.

- يتوقف ظهور السلوك غير المتمثل للتكلفة على العديد من المحددات من أهمها الحالة العامة للاقتصاد، وخصائص موارد الشركة، ودوافع الإدارة، وفعالية الآليات الرقابية كآليات حوكمة الشركات والدور الرقابي لبعض فئات الملاك.

أما عن واقع السلوك غير المتمثل للتكلفة في بيئة الأعمال المصرية فقد قام الباحث باستقراء هذا الواقع من خلال تجميع وتحليل بيانات عينة مكونة من ٧٦ شركة مساهمة مقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨، وذلك بهدف تحديد سلوك التكلفة في بيئة الأعمال المصرية (تمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في اجمالي كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والإدارية)، وكذلك اختبار أثر بعض آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، ومراقب الحسابات) والملكية المؤسسية والملكية الإدارية على هذا السلوك. وقد توصل الباحث من خلال إجراء هذه الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- بتطبيق نموذج الانحدار رقم (١) (النموذج الأساسي لAnderson et al,2003 دون تضمين المتغيرات المستقلة الخاصة بحوكمة الشركات وهيكل الملكية) تبين أن اجمالى كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية تتبع السلوك غير المتمثل للزوج للتكاليف فى بيئة الأعمال المصرية.
- ولاختبار مدى وجود تأثير لآليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية تم تطبيق نموذج الانحدار رقم (٢) (النموذج الأساسي ل Anderson et al,2003 بعد تطويره بإضافة المتغيرات المستقلة المرتبطة بآليات حوكمة الشركات وهيكل الملكية)، وقد جاءت نتيجة تحليل البيانات بالاعتماد على هذا النموذج كما يلى:
  - لمتغيرات حوكمة الشركات وهيكل الملكية (المتغيرات المستقلة كوحدة واحدة) تأثيراً معنوياً على نسبة التغير في اجمالى كل من تكلفة المبيعات والتكاليف البيعية والعمومية والادارية (المتغير التابع)، ومن ثم على تشكيل سلوك هذه التكاليف في بيئة الأعمال المصرية.
  - تدفع متغيرات آليات حوكمة الشركات والملكية المؤسسية والملكية الادارية (كوحدة واحدة) التكاليف في البيئة المصرية نحو السلوك التقليدى أو المتمثل، حيث تغير سلوك التكاليف من السلوك اللزج إلى السلوك المتمثل بعد تضمين متغيرات حوكمة الشركات وهيكل الملكية إلى نموذج الانحدار.
  - أثبتت النتائج الاحصائية لاختبار الفروض أن الآليات الفردية لحوكمة الشركات ذات التأثير المعنوى على سلوك التكاليف في البيئة المصرية هي فقط حجم مجلس الادارة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة. حيث أثبتت النتائج الاحصائية أن التكاليف تتبع السلوك اللزج فى الشركات التى يزيد فيها حجم مجلس الادارة، وكذلك فى الشركات التى تزيد فيها اجتماعات لجنة المراجعة.
  - لم تثبت النتائج أى تأثير معنوى لباقي متغيرات آليات حوكمة الشركات، وكذلك أثبتت النتائج عدم وجود تأثير معنوى لكل من الملكية المؤسسية والملكية الادارية على تشكيل سلوك التكاليف في بيئة الأعمال المصرية.
- وفى النهاية يؤكد الباحث على ضرورة الاستمرار في البحث في محددات سلوك التكاليف في البيئة المصرية وكذلك في تأثير هذا السلوك على كل من القرارات الادارية وجودة المعلومات المحاسبية، لذلك يقترح الباحث المجالات التالية للبحث:

- كيفية اعتبار السلوك غير المتمثل للتكلفة عند تطبيق نماذج بحوث العمليات، وأثر ذلك على جودة مخرجات هذه النماذج.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الأرباح وسلوك التكاليف.
- دراسة سلوك التكاليف في الوحدات الحكومية.

### ١٣- المراجع:

#### ١٣-١ المراجع باللغة العربية:

- الذكي، لمياء كمال محمود محمد. (٢٠١٩). تأثير مخاطر السلوك غير المتماثل للتكلفة على قيمة المنشأة: دراسة ميدانية. متاح على موقع [WWW.google.com](http://WWW.google.com).
- الصغير، محمد السيد محمد. (٢٠١٩). دور التكلفة اللزجة في ترشيد قرارات الربحية وتقييم الأداء في ظل فروض نظرية الوكالة. متاح على موقع [WWW.google.com](http://WWW.google.com).
- عرفات، ابراهيم زكريا. (٢٠١٩). مبادئ محاسبة التكاليف. كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- مركز المديرين المصري. (٢٠١٦). دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات المصرية. متاح على موقع [www.eiod.org](http://www.eiod.org).
- مغيض، براق عوض محمود. (٢٠١٧). تحليل سلوك التكاليف اللزجة: دراسة استقصائية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ١٣، العدد ٤، ص ٤٧٥-٤٩٦.
- منطاش، عبد الحميد عبد المنعم عبد الحميد. (٢٠١٥). قياس انعكاس التكلفة ثنائية الاتجاه على دقة مخرجات نظام المحاسبة الادارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- مؤمن، شريف محمد لطفى. (٢٠١٧). دراسة تحليلية اختبارية لأثر التباين في سلوك التكلفة غير المباشرة عند تغير حجم النشاط على التنبؤات الإدارية. مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، المجلد ٢١، العدد ١، ص ٧٤٥-٨٢٠.
- هلال، سمير رياض. (٢٠٠٣). محاسبة التكاليف: مدخل معاصر. كلية التجارة جامعة طنطا.

#### ١٣-٢ المراجع باللغة الانجليزية:

- Abu-Serdaneh, J. (2014). the asymmetrical behavior of cost: evidence from Jordan. *International Business Research*, 7(8), 113-122.
- Ajay, R., & Madhumathi, R. (2016). Institutional Ownership and Earnings Management in India. *Indian Journal of Corporate Governance*, 8(2), 119-136.

- Amarsanaa, Narantsetseg, (2019), “The Relationship Between Managerial Ownership and Earnings Management - Evidence from Mongolian Listed Firms”, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3360342> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3360342>
- Anderson, M. C. A., Banker, R. a., & Janakiraman, S. (2003). Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63.
- Balakrishnan, R., & Gruca, T. (2008). Cost Stickiness and Core Competency: A Note. available at: <http://ssrn.com/abstract=1113775>.
- Banker, R. D., Ciftci, M., & Mashruwala, R. (2008). Managerial Optimism, Prior Period Sales Changes, and Sticky Cost Behavior. available at: <http://ssrn.com/abstract=1599284>.
- Brennan, N. M., & Atkins, J. F. (2008). Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: An Overview. *Auditing and Accountability Journal*, 21(7), 885-906.
- Calleja, K., Steliaros, M., & Thomas, D. C. (2006). A note on cost stickiness: Some international comparisons. *Management Accounting Research*, 17(2), 127-140.
- Carcello, J., Hollingsworth, C., Klein, A. and Neal, T. (2008), “Audit committee financial expertise, competing corporate governance mechanisms, and earnings management”, working paper, University of Tennessee, Knoxville, TN.
- 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*, 19(1), 252-282.
- Chen, C., Lu, H., Sougiannis, T. (2008), Managerial Empire Building, Corporate Governance, and the Asymmetrical Behavior of Selling,

- General, and Administrative Costs. Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign
- 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(c), 336-350.
  - Francis, J. R., Maydew, E. L., & Sparks, H. C. (1999). The role of big 6 auditors in the credible reporting of accruals. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 18(2), 17-34
  - Garven, S.A. (2009), "The effect of board and audit committee characteristics on real earnings management: do boards and audit committees play a role in its constraint?", working paper, University of Alabama, Tuscaloosa, AL
  - Guenther, T. W., , A. R., & Rößler, R. (2014). Cost stickiness: state of the art of research and implications. *J Manag Control*, 24, 301-3018.
  - Hashemi, S.A. and Rabiee, H. (2011), "The role of corporate governance in real earnings management: evidence from Iran", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, pp. 848-857
  - He, D. S., Teruya, J., & Shimizu, T. (2010). Sticky Selling, General, And Administrative Cost Behavior And Its Changes In Japan. *Global Journal Of Business Research*, 4(4), 1-10.
  - Hemati, M., & Javid, D. (2017). The Effects of the Earnings Management and Corporate Governance on Expense Stickiness. *International Journal of Accounting Research*, 5(2), 1-6.
  - Hoffmann, K. (2017). *Cost Behavior: An Empirical Analysis of Determinants and Consequences of Asymmetries*. doctoral school.
  - Ibrahim, A. E. A. (2015). Economic growth and cost stickiness: evidence from Egypt. *Journal of Financial Reporting and Accounting and Finance*, 13(1), 119-140.

- Ibrahim, A. E. A. (2018). Board characteristics and asymmetric cost behavior: evidence from Egypt. *Accounting Research Journal*, 31(2), 301-322.
- Ibrahim, A. E. A., & Ezat, A. N. (2017). Sticky cost behavior: evidence from Egypt. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 7(1), 16-34.
- Jiang, R., Liu, X., & Liu, B. (2007). An empirical study on the governance effect of the exterior audit from Chinese listed companies: A view from CEO turnover. *Journal of Finance and Economics*, (11), 92-103
- Kama, I., & Weiss, A. D. (2012). Do Earnings Targets and Managerial Incentives Affect Sticky Costs? *Journal of Accounting Research*, 51(1), 201-224.
- Kang, S.-A. and Kim, Y.-S. (2012), "Effect of corporate governance on real activity-based earnings management: evidence from Korea", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, pp. 29-52.
- Khader, O. A., & RavanRamzan, S. (2019). The Relationship between Ownership Structure and External Audit towards Accruals Earning Management among Palestine Listed Companies. *Journal of Business and Management*, 21(7), 68-72.
- Lee, S.-Y. (2016). Determinants of Cost Stickiness in Accounting Firms. *Conference Proceedings*.
- Liang, S., Zhao, G., & Wang, N. (2015). Managers' Personal Characteristics, Bank Supervision, and Cost Stickiness *China Accounting and Finance Review* 17, 1-51.
- Liang, S., Chenb, D., & Huc, X. (2014). External auditor types and the cost stickiness of listed companies. *China Journal of Accounting Studies*, 2(4), 294-322.
- Medeiros, O. R. d., & Costa, P. d. S. (2004). Cost Stickiness in Brazilian Firms. *4th USP Congress of Managerial Control and Accounting*, 1-14.

- O'Callaghan, S., Ashton, J. K., & Hodgkinson, I. (2018). Earnings management and managerial ownership in private firms. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2).
- Pervan, M., & Pervan, I. (2012). Sticky costs: evidence from Croatian food and beverage industry. *International Journal Of Mathematical Models And Methods In Applied Sciences*, 6(8), 963-970.
- Pichetkun, N. (2012). *the determinants of sticky cost behavior on political costs, agency costs, and corporate governance perspectives* doctor, technology thanyaburi.
- Qi, J. N., Chen, H. L., & Zhang, Y. (2004). Auditor size, brand, price and audit quality: Research on charging and quality of international big four Chinese audit marketing. *Auditing Research*,(3), 59–65
- Quinn, P. (2015). Managerial Ownership and Earnings Management. Available at: <https://corpgov.law.harvard.edu/2015/06/25>.
- Reyna, J. M. S. M. (2018). The effect of ownership composition on earnings management: evidence for the Mexican stock exchange. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23(46), 289-305.
- Sakaki, H., Jackson, D., & Jory, S. (2017). Institutional ownership stability and real earnings management. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 49, 227-244.
- Silva, A. d., Zonatto, V. C. d. S., Magro, C. B. D., & Klann, R. (2018). Sticky Costs Behavior and Earnings Management. *B B R*, 16(2), 191-206.
- Subramaniam, C., & Weidenmier, M. L. (2003). Additional Evidence on the Sticky Behavior of Costs. *M. J. Neeley School of Business Texas Christian University*, 1-34.
- Sun, J., Lan, G., & Liu, G. (2014). Independent audit committee characteristics and real earnings management. *Managerial Auditing Journal*, 29(2), 153-172.

- Trinh, H. T. (2018). Do Managers Cut Sticky Costs To Alleviate Financial Distress During The Global Economic Crisis? Evidence from Vietnamese public enterprises *The 5th IBSM International Conference on Business, Management and Accounting*, 736-749.
- Tsui, S., & Yang, H.-C. A. (2016). Do institutional investors demand lower cost stickiness? *available at: <https://ssrn.com/abstract=3021016>*.
- Via, N. D., & Perego, P. (2014). Sticky cost behaviour: evidence from small and medium sized companies. *Accounting and Finance*, 24, 753-778.
- Visvanathan, G. (2008), "Corporate governance and real earnings management", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 12, pp. 9-22.
- Wan, S., Wang, H., 2011. Managerial self-interest, board governance and cost stickiness. *Econ. Manage.* 05, 26–32
- Xue, S., & Hong, Y. (2016). Earnings management, corporate governance and expense stickiness. *China Journal of Accounting Research*, 9, 41-58.
- Yang, C.-Y., Lai, H.-N., & Tan, B. L. (2008). managerial ownership structure and earnings management. *journal of Financial reporting & Accounting* 35-53.
- 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, 163-173.
- Zonatto, V. C. d. S., Magro, C. B. D., Sant'Ana, C. F., & Padilha, D. F. (2018). Effects of economic growth in the behavior of sticky costs of companies belonging to BRICS countries. *Contaduría y Administración*,