

الدور الوسيط لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المتماثل للتكاليف وممارسات
التجنب الضريبي في سياق بيئة الأعمال المصرية

**The Mediating Role of Firm Resilience in the Relationship
Between Asymmetric Cost Behavior and Tax Avoidance
Practices in the Context of the Egyptian Environment**

د. محمد جمال عبد الناصر¹

المدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة – جامعة القاهرة

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير السلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات
التجنب الضريبي، وكذلك التحقق من الدور الوسيط لمرونة الشركة في هذه العلاقة. وفي سبيل تحقيق
ذلك أُجريت دراسة تطبيقية على عينة مكونة من (٧٧) شركة من الشركات المدرجة بالبورصة
المصرية، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤. ولقد تم قياس السلوك غير المتماثل
للتكاليف من خلال الاعتماد على نموذج (Weiss, 2010)، وتم قياس مرونة الشركة بالتغير في
الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP) وفقاً لدالة الإنتاج كوب-دوغلاس (Cobb-Douglas)، كما تم
قياس ممارسات التجنب الضريبي باستخدام معدل الضريبة النقدي الفعال (Cash ETR). هذا، ولقد
توصلت نتائج التحليل الإحصائي من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)،
باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) إلى وجود تأثير عكسي معنوي للسلوك غير المتماثل
للتكاليف على مرونة الشركة، وكذلك وجود تأثير عكسي معنوي لمرونة الشركة على ممارسات التجنب
الضريبي، فضلاً عن وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب
الضريبي، وأخيراً، وجود وساطة جزئية لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المتماثل للتكاليف

⁽¹⁾ mohamed.abdelnasser@foc.cu.edu.eg

وممارسات التجنب الضريبي؛ حيث إن زيادة السلوك غير المُتمائل للتكاليف تؤدي إلى انخفاض مرونة الشركة وقدرتها على التعامل والتكيف مع الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال، وهو ما يدفعها إلى اللجوء إلى ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة هذه التقلبات، وتحسين مستوى مرونتها. وفيما يتعلق بنتائج اختبارات التحقق من مدى دقة النتائج فقد جاءت مُتفقة مع نتائج الاختبارات الأساسية.

الكلمات المفتاحية: السلوك غير المُتمائل للتكاليف، مرونة الشركة، ممارسات التجنب الضريبي، نظرية الوكالة، نظرية الخيارات الحقيقية، نظرية الحوافز الإدارية، نظرية الموارد الفائضة.

Abstract:

This research aims to investigate the impact of Asymmetric Cost Behavior (ACB) on Tax Avoidance Practices (TAs), and to examine whether Firm Resilience (FRES) plays a mediating role in the relationship between ACB and TAs. To achieve these objectives, an applied study was conducted on a sample of 77 Egyptian-listed companies over the period from 2010 to 2024. The ACB was measured using the (Weiss, 2010) model, while FRES was measured by changes in Total Factor Productivity (TFP) based on the Cobb-Douglas production function, and TAs were measured using the Cash Effective Tax Rate (Cash ETR). The statistical analysis results, based on path analysis using the structural equation modelling (SEM) technique, revealed the following: (i) ACB has a negative and significant effect on FRES; (ii) FRES has a negative and significant effect on TAs; (iii) ACB has a positive and significant effect on TAs; and (iv) FRES partially mediates the relationship between ACB and TAs. Specifically, an increase in ACB reduces FRES and the firm's ability to cope with crises and fluctuations in the business environment. This, in turn, drives firms to resort to TAs as a source of generating the necessary cash liquidity to confront such fluctuations and enhance their resilience. The robustness checks were consistent with the results of the main tests.

Keywords: Asymmetric Cost Behavior, Firm Resilience, Tax Avoidance Practices, Agency Theory, Real Options Theory, Management Incentive Theory, Slack Resources Theory.

١. المقدمة وطبيعة المشكلة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة مؤخراً العديد من التطورات والتقلبات المتلاحقة، سواء تطورات تكنولوجية أو تطورات في احتياجات العملاء، أو تقلبات اقتصادية وسياسية، أو تقلبات جيوسياسية، وذلك على المستويين الدولي والمحلي، فضلاً عن تزايد حدة المنافسة بين الشركات في معظم الأسواق. وبالتالي، فإن حالة عدم اليقين التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال أصبحت أكثر تعقيداً. ولكي تتكيف إدارة الشركة مع هذه التطورات والتقلبات المستمرة في بيئة الأعمال فإن فهم سلوك عناصر التكاليف ومحاولة التحكم فيه، فضلاً عن تحليل الانعكاسات والآثار المحتملة المترتبة على هذا السلوك يُعتبر أمراً أساسياً لا غنى عنه، وذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية، والحفاظ على كفاءة عمليات التشغيل، وتحقيق الأرباح التي تضمن لها الاستمرارية، ومن ثم تعظيم ثروة المساهمين.

هذا، ولقد ركزت معظم الكتابات المحاسبية على استكشاف المحددات والعوامل التي تؤدي إلى نشأة السلوك غير المتماثل للتكاليف ومنها (Jeon & Ra, 2024; Qin et al., 2024; Zandi & Ensafi, 2024; Zhang et al., 2023; Chen et al., 2022; Costa & Habib, 2021; Golden et al., 2020; Xu & Zheng, 2020)، إلا أن تحليل الانعكاسات والآثار المحتملة المترتبة على السلوك غير المتماثل للتكاليف بدأ ينال اهتمام الباحثين مؤخراً، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات التي أجريت في هذا المجال لا تزال محدودة وتتسم بالندرة النسبية (Ibrahim et al., 2022). وفي هذا الصدد، يُشير كل من (Guenther et al., 2014); Naoum et al. (2023) إلى أن الأبحاث التجريبية في هذا المجال حتى عام ٢٠١٣ قدمت أدلة محدودة للغاية على الآثار المترتبة على السلوك غير المتماثل للتكاليف. ويؤكد (Banker et al., 2018) على أهمية دراسة الآثار المترتبة على هذا السلوك من أجل فهم العديد من القضايا البحثية في المجالات المحاسبية المختلفة.

في هذا السياق، ظهرت بعض الكتابات الأكاديمية التي قامت بالتحقق مما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمكن أن يؤثر على العديد من جوانب الأداء لدى الشركات مثل ربحية الشركة (Lefebvre, 2025; Warganegara & Tamara, 2014)، وأداء الشركة وقيمتها السوقية (البیب، ٢٠٢٣؛ Costa & Habib, 2023; Alasadi et al., 2023; Kontesa & Brahmana, 2018)، ومدى تعرض الشركة للتعثر المالي (Ahemed et al., 2025; Ntounis & Vlismas, 2025).

ولقد بدأت الكتابات المحاسبية مؤخراً تأخذ في اعتبارها مفهوم مرونة الشركة أو المرونة التنظيمية (Organizational or Firm Resilience) ^(٢)، والذي يُعبر عن مدى قدرة الشركة على البقاء والتكيف والتطور المستمر في مواجهة التحديات والأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال على المدى الطويل؛ حيث يُمكن للشركات التي تتمتع بمرونة أعلى أن تتعامل بشكل أفضل مع الآثار السلبية للتغيرات والتقلبات في بيئة الأعمال، والاستفادة من الفرص المتاحة للحفاظ على أداء قوي وخلق القيمة في الأجل الطويل (Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Deng et al., 2024; Cui et al., 2023; Caputo et al., 2023; Essuman et al., 2022; Ma et al., 2018).

هذا، ولقد برز مفهوم السلوك غير المُتمائل للتكاليف كأحد العوامل الهامة التي يُمكن أن تؤثر على مرونة الشركة؛ فالقرارات الإدارية ذات الصلة بإدارة التكاليف وتخصيص الموارد المُتاحة بالطريقة المُثلى، تلعب دوراً جوهرياً في تدعيم قدرة الشركة على مواجهة التقلبات في ظروف السوق، وهذه القرارات قد تؤثر بشكل أو بآخر على مرونة الشركة واستقرارها واستعدادها لمواجهة هذه التقلبات المُحتملة؛ ففي ظل توافر الظروف المثالية في بيئة الأعمال، تكون التكاليف التي تتحملها الشركة متناسبة إلى حدٍ ما مع حجم إنتاجها ومبيعاتها، إلا أنه نتيجةً للتقلبات المستمرة في بيئة الأعمال قد يشهد حجم مبيعات الشركة انخفاضاً، وقد يتخذ مديري الشركة قرارات إدارية ينتج عنها عدم خفض التكاليف بشكل مُماثل، ومن ثم فإن التكاليف تزداد بسرعة أكبر عند ارتفاع حجم الطلب مقارنةً بسرعة خفضها عند انخفاض حجم الطلب، وهو ما يُعرف بالسلوك غير المُتمائل للتكاليف (Bai et al., 2025; Du et al., 2025). ويشير ذلك تساؤلاً هاماً، وهو: هل يُمكن للشركات التي لديها سلوك غير مُتمائل للتكاليف أن تكون أكثر (أو أقل) مرونة عند استجابتها للتقلبات والتغيرات المُحتملة التي تحدث

(٢) هناك فرق بين المرونة المالية ومرونة الشركة؛ فالمرونة المالية (Financial Flexibility) تُشير إلى قدرة الشركة على توفير التمويل اللازم والوصول إلى مصادر التمويل المختلفة بسهولة وبتكلفة منخفضة لكي تتمكن من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في التدفقات النقدية أو الفرص الاستثمارية في الوقت المناسب (Denis et al., 2011; Soliman & Elsayed, 2023). أما مرونة الشركة فهي إحدى مؤشرات الأداء التي تُعبر عن مدى قدرة الشركة على البقاء والنجاح من أية أحداث سلبية في بيئة الأعمال، وسرعة تعافيتها من هذه الأحداث، واستعادة المسار الطبيعي لعملياتها المختلفة (Caputo et al., 2023)، أو هي قدرة الشركة على التكيف والاستجابة بشكل ملائم للآثار السلبية الناجمة عن أيّ تقلبات ذات صلة ببيئة الأعمال الخارجية (Du et al., 2025).

في بيئة الأعمال؟ وفي هذا الصدد، توصلت دراسة (Bai et al. (2025 إلى أن السلوك غير المتماثل للتكاليف يُعزز من مرونة الشركة، في حين أوضحت دراسة (Du et al. (2025 أن السلوك غير المتماثل للتكاليف يؤثر عكسياً على مرونة الشركة.

في ضوء ما تقدم، يتضح للباحث وجود ندرة كبيرة في الدراسات السابقة في هذا المجال، فضلاً عن وجود تباين ملحوظ في نتائجها. إضافةً إلى ذلك، فإن بيئة الأعمال المصرية شهدت مؤخراً العديد من التقلبات السياسية والاقتصادية والجيوسياسية بدايةً من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤، وبسبب كل هذه التقلبات أصبحت الشركات المصرية أكثر عُرضة للمخاطر والأزمات وحالة عدم التأكد، مما يجعل دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر على مرونة هذه الشركات ومدى قدرتها على التكيف والتعامل مع بيئة الأعمال المتقلبة أمراً ذا أهمية بالغة. ومن ثم، فإن التحقق من انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على مرونة الشركة، يُعد موضوعاً بحثياً جديراً بالدراسة في سياق بيئة الأعمال المصرية، خاصةً وأنه في حدود علم الباحث لا يوجد أي دراسات حاولت اختبار هذه العلاقة في البيئة المصرية.

هذا، وتحليل الكتابات المحاسبية ذات الصلة بمرونة الشركة، وجد الباحث أن معظم هذه الكتابات تُركز على وضع أساليب لقياس المرونة بشكل دقيق، كما أنها لا تزال في مرحلة صياغة مفهوم شامل لها (Bai et al., 2025). كما أن هناك عدد محدود للغاية من الكتابات تناولت الآثار المترتبة على مرونة الشركة، مثل دراسة (Iftikhar et al. (2021 والتي اختبرت تأثير مرونة الشركة على الأداء المالي وغير المالي للشركة، وأوضحت أن مرونة الشركة تؤدي إلى زيادة وتحسن أداء الشركة بصفة عامة، والأداء غير المالي بصفة خاصة.

هذا، وقد تميل الشركات التي تتمتع بقدر منخفض من المرونة في مواجهة التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال إلى الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من النقدية لمواجهة هذه الأزمات غير المتوقعة، وتجنب مخاطر التعثر، وتدعيم مرونتها (Barry et al., 2022; Deng et al., 2024)، ومن هذا المنطلق، فقد تُمثل ممارسات التجنب الضريبي إحدى الوسائل الهامة التي تُمكن الشركات ذات المرونة المنخفضة من تحقيق وفورات نقدية لمواجهة الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال، وخاصةً خلال فترات انخفاض حجم المبيعات وتراجع الإيرادات (Deng et al., 2024). وبالتالي، يُمكن القول بأن الشركات

التي تتخفف لديها المرونة قد تتخبط على نحو أكبر في ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة تُمكنها من توفير السيولة النقدية اللازمة لمواجهة الأزمات في بيئة الأعمال.

وعلى الرغم من أن ممارسات التجنب الضريبي تُمثل إحدى المتغيرات التي يُمكن أن تتأثر بشكل كبير بمدى المرونة التي تتمتع بها الشركات في مواجهة التقلبات والأزمات، إلا أنها لم تنل اهتماماً كافياً من قبل الكتابات المحاسبية، وذلك باستثناء دراسة (Deng et al. (2024) - وهي تُعد الدراسة الوحيدة في هذا المجال في حدود علم الباحث - والتي توصلت إلى وجود تأثير طردي معنوي لعدم المرونة التشغيلية (Operational Inflexibility) على ممارسات التجنب الضريبي؛ حيث إنه كلما ازدادت درجة عدم مرونة الشركة ازداد انخراطها في ممارسات التجنب الضريبي بشكل كبير، لأن هذه الممارسات تُشكل مصدراً مهماً للسيولة النقدية يُمكن أن يدعم من قدرة الشركة على مواجهة الأزمات والتقلبات. وبمعنى آخر، فإن الشركات التي تتسم بعدم المرونة التشغيلية لديها ممارسات تجنب ضريبي أكبر مقارنة بغيرها من الشركات التي تتسم بالمرونة.

بناءً على ما تقدم، سوف يقوم الباحث بالتحقق مما إذا كانت مرونة الشركة يُمكن أن تؤثر على مستوى ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية - كأحدى الأسواق الناشئة - خاصة وأنه في حدود علم الباحث لا يوجد أي دراسات حاولت اختبار هذه العلاقة في البيئة المصرية، فضلاً عن الندرة البالغة في الكتابات الأكاديمية في هذا المجال، والمُتمثلة فقط في دراسة (Deng et al. (2024)، وذلك بالتطبيق على بيئة الأعمال الأمريكية كأحدى الأسواق المتقدمة. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يُمكن أن تكون موضع اعتبار في سياق الأسواق المتقدمة، في حين أنه لا يُمكن أخذها في الاعتبار بشكل كبير في الأسواق الناشئة (مثل السوق المصرية)؛ نظراً للاختلاف الكبير بينهما سواء في الخصائص، أو القواعد التنظيمية، أو القوانين والتشريعات الضريبية ودرجة إنفاذها والتي يكون لها تأثير واضح في الحد من ممارسات التجنب الضريبي.

وعلى صعيد آخر، ففي مجال انعكاسات السلوك غير المُتماثل للتكاليف على الجوانب ذات الصلة بالممارسات الضريبية، قام الباحث بتحليل الكتابات المحاسبية في هذا المجال، ولم يجد - في حدود علمه - سوى دراسة (Chalevas et al. (2025) والتي ركزت على اختبار تأثير السلوك غير

المُتمائل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، وتوصلت إلى أن الشركات الأمريكية التي لديها سلوك غير متمائل للتكاليف في الفترات السابقة تزداد لديها احتمالات الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي في الفترات المستقبلية؛ أي أن هناك علاقة طردية بينهما. بالإضافة إلى دراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) وتوصلت النتائج العامة للدراسة إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتمائل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية.

يتضح للباحث مما سبق، وجود ندرة نسبية في هذا المجال؛ حيث ركزت معظم الدراسات على ممارسات التجنب الضريبي كإحدى المحددات أو العوامل التي تؤثر على السلوك غير المُتمائل للتكاليف، وهذه الدراسات هي (زكي وآخرون، ٢٠٢٢؛ عوض وبغدادى، ٢٠١٩، Putri & Diyanti, 2024; Xu & Zheng, 2020; Hundsdoerfer & Jacob, 2020; Darabi & Zamani, 2017)، ولقد توصلت معظم هذه الدراسات إلى وجود تأثير طردي لممارسات التجنب الضريبي على السلوك غير المُتمائل للتكاليف، باستثناء دراسة Xu and Zheng (2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير عكسي. ووفقاً لـ Chalevas et al. (2025) فإن دراسة انعكاسات السلوك غير المُتمائل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي قد تُعطي صورة أكثر دقة للعلاقة بين المتغيرين؛ حيث إن القرارات ذات الصلة بممارسات التجنب الضريبي والسلوك غير المُتمائل للتكاليف ليست مُتزامنة؛ أي أنها لا تحدث في الوقت ذاته، إذ أن السلوك غير المُتمائل للتكاليف يحدث نتيجة القرارات الإدارية ذات الصلة بتخصيص الموارد، والتي تتأثر بالتقلبات في حجم النشاط خلال السنة المالية، وتُتخذ هذه القرارات على مدار السنة المالية، ولا تتحقق آثارها المالية على الشركة إلا في نهاية السنة، وطالما أن هذه الآثار لم يتم تحققها أو اكتشافها بعد فلا يستطيع المديرون تعديل استراتيجياتهم الضريبية بشكل ملائم في نفس الفترة المالية، وقد يتمكنون من ذلك في الفترات المالية اللاحقة.

وعليه، يُمكن القول بأن السلوك غير المُتمائل للتكاليف يحدث أولاً، نتيجة القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها، وفي ضوء الآثار المُترتبة على هذا السلوك قد تُقرر الشركة في الفترة التالية الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات ضريبية. في ضوء ما سبق، سوف يقوم الباحث بدراسة

علاقة السببية العكسية (Reverse Causality) ^(٣)، من خلال التحقق مما إذا كانت ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية قد تتأثر باختلاف سلوك عناصر التكاليف لديها. ومن ثم، يُعتبر البحث الحالي امتداداً للدراسات السابقة في مجال تحليل انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف بصفة عامة، وامتداداً لدراسة Chalevas et al. (2025) بصفة خاصة، والتي قامت بالتطبيق على بيئة الأعمال الأمريكية كإحدى الأسواق المتقدمة. وعلى الرغم من قيام دراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) بالتطبيق على الشركات العاملة في البيئة المصرية، إلا أنها تواجه قصوراً في النموذج المستخدم لقياس السلوك غير المتماثل للتكاليف؛ حيث إن النموذج المستخدم لا يتلاءم مع طبيعة العلاقة بين المتغيرات ^(٤)، الأمر الذي قد يؤثر على دقة وموثوقية النتائج. فضلاً عن أن الفترة الزمنية للدراسة الحالية تمتد لفترة أطول بدايةً من ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤، مقارنة بدراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) والتي تقتصر الفترة الزمنية لها على عام ٢٠١٥ حتى ٢٠٢٣.

في ضوء العرض السابق للعلاقات بين المتغيرات، فإن مرونة الشركة يُمكن أن تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين السلوك غير المتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي؛ فالسلوك غير المتماثل للتكاليف قد يترتب عليه زيادة ممارسات التجنب الضريبي، ويُمكن تفسير ذلك بأن الشركات

(٣) تُشير السببية العكسية إلى أن الاتجاه الحقيقي لعلاقة السبب والنتيجة بين المتغيرات قد يكون مُغيّراً. وبمعنى آخر، احتمالية وجود خطأ في تفسير السببية؛ فعندما يُعتقد أن المتغير (A) هو السبب في التأثير على المتغير (B)، قد تكون العلاقة الأكثر منطقية أن المتغير (B) هو السبب في التأثير على المتغير (A)، أي أن المتغير الذي يُعتبر "نتيجة" قد يكون "السبب" في حدوث الظاهرة (Gujarati & Porter, 2009; Antonakis et al., 2010). وفي الدراسة الحالية، فإن ممارسات التجنب الضريبي قد لا تكون هي السبب الرئيسي في نشأة السلوك غير المتماثل للتكاليف، إلا أن القرارات الإدارية التي يترتب عليها حدوث عدم تماثل في سلوك التكاليف تحدث أولاً، وهي التي تدفع الإدارة إلى اللجوء إلى ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة لتوفير سيولة نقدية تُمكن الشركات من مواجهة الآثار المترتبة على عدم تماثل سلوك التكاليف، ويتفق ذلك مع دراسة (Chalevas et al., 2025).

(٤) وفقاً لدراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) تم قياس السلوك غير المتماثل للتكاليف اعتماداً على نموذج (Anderson et al., 2003) وهو غير ملائم في حالة اختبار انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف؛ أي في حالة ما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمثل متغيراً مستقلاً في الدراسة؛ لأن هذا النموذج لا يوفر قيم فعلية للمشاهدات (Observed values) على مستوى كل شركة خلال كل سنة، ويُعتبر نموذج (Weiss, 2010) أكثر ملائمة في هذا الصدد، وذلك اتساقاً مع الدراسات الآتية: (Weiss, 2010; Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Chalevas et al., 2025; Costa & Habib, 2023; Hartlieb & Loy, 2022).

التي يتسم سلوك عناصر تكاليفها بعدم التماثل قد يكون لديها مرونة منخفضة، ومن ثم قد لا تتمكن من التعامل والتكيف مع الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال، وهو ما قد يدفعها إلى اللجوء إلى ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة تُمكنها من توفير السيولة اللازمة لمواجهة التقلبات المختلفة، وتحسين مستوى مرونتها. وبالتالي، سوف يقوم الباحث من خلال البحث الحالي بالتحقق مما إذا كانت مرونة الشركة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. وبمعنى آخر، التحقق مما إذا كانت مرونة الشركة تشرح وتُفسر العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. وفي حدود علم الباحث لم يتم دراسة هذه العلاقة مُسبقاً في الدراسات السابقة، وهو ما يُمثل مساهمة بحثية وإضافة جديدة للكتابات في هذا المجال.

في ضوء ما سبق، تتمثل أهداف البحث الحالي في محاولة الإجابة على التساؤلات الآتية:

التساؤل البحثي الأول: هل يؤثر السلوك غير المُتماثل للتكاليف على مرونة الشركة؟

التساؤل البحثي الثاني: هل تؤثر مرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي؟

التساؤل البحثي الثالث: هل يؤثر السلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي؟

التساؤل البحثي الرابع: هل يوجد دور وسيط لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي؟

هذا، وتتمثل المساهمات البحثية لهذه الدراسة في: (أولاً) تُسهم الدراسة الحالية في فهم انعكاسات السلوك غير المُتماثل للتكاليف على مرونة الشركة، وفي حدود علم الباحث فهناك ندرة بالغة في الدراسات التي أُجريت في هذا المجال، إذ أنه لا يوجد أيّ دراسات حاولت اختبار هذه العلاقة باستثناء دراسة كل من (Du et al. (2025); Bai et al. (2025)، ومن ثم يُعتبر البحث الحالي امتداداً للكتابات الأكاديمية في هذا المجال. فضلاً عن ذلك، فقد شهدت بيئة الأعمال المصرية العديد من التقلبات بدايةً من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤، وبسبب كل هذه التقلبات أصبحت الشركات المصرية أكثر عرضة للمخاطر والأزمات وتزايد حالة عدم التأكد، مما يجعل دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر على مرونة الشركات أمراً ذا أهمية بالغة، وركزت الدراسة الحالية على السلوك غير المُتماثل

للتكاليف، باعتباره أحد المحددات الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في تشكيل مرونة الشركات، فضلاً عن عدم وجود أي دراسات تناولت هذه العلاقة في البيئة المصرية. (ثانياً) تُسهم الدراسة الحالية في التحقق من تأثير مرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي، وفي حدود ما اطلع عليه الباحث، لم يتم اختبار هذه العلاقة مُسبقاً باستثناء دراسة (Deng et al., 2024) في الولايات المتحدة الأمريكية. وعليه، فإن الباحث يستكمل الجهود البحثية لهذه الدراسة من خلال قيامه باختبار تأثير مرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي في بيئة الأعمال المصرية، وبالتالي تُقدم الدراسة الحالية أدلة إضافية من واقع بيانات الأعمال الناشئة، والتي تتسم باختلاف خصائصها، واختلاف القوانين والتشريعات الضريبية ودرجة إنفاذها.

(ثالثاً): ركزت معظم الدراسات على ممارسات التجنب الضريبي كإحدى المحددات أو العوامل التي تؤدي إلى نشأة السلوك غير المُتمثل للتكاليف، مثل دراسة (زكي وآخرون، ٢٠٢٢؛ عوض وبغدادى، ٢٠١٩؛ Putri & Diyanti, 2024; Xu & Zheng, 2020; Hundsdoerfer & Jacob, 2020; Darabi & Zamani, 2017). وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في أنها تُركز على السلوك غير المُتمثل للتكاليف باعتباره سلوكاً ينشأ عن بعض القرارات الإدارية، ويُعزز من دوافع المديرين للانخراط في ممارسات التجنب الضريبي، وفي حدود علم الباحث لا يوجد أي دراسة حاولت اختبار هذه العلاقة باستثناء دراسة (Chalevas et al. (2025) في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة عطية الله وآخرون، (٢٠٢٥) في بيئة الأعمال المصرية. هذا، وتُسهم الدراسة الحالية في توسيع نطاق هذه الكتابات، وعلى نحو أكثر تحديداً تُعتبر الدراسة الحالية امتداداً لدراسة Chalevas et al. (2025) من خلال قيامها بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية كإحدى الأسواق الناشئة، وكذلك امتداداً لدراسة عطية الله وآخرون، (٢٠٢٥) والتي تواجه قصوراً في النموذج المُستخدم لقياس السلوك غير المُتمثل للتكاليف، كما تقتصر الفترة الزمنية لها على عام ٢٠١٥ حتى ٢٠٢٣، في حين أن الدراسة الحالية سوف تعتمد على نموذج أكثر ملائمة لقياس سلوك عناصر التكاليف، كما أنها ستمتد لفترة زمنية أطول من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤. (رابعاً) تُسهم الدراسة الحالية في التحقق من الدور الوسيط لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المُتمثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي، وفي حدود علم الباحث لم يتم اختبار هذه العلاقة من قبل في الدراسات السابقة.

ومن الناحية العملية، يُقدم البحث الحالي دليلاً عملياً من واقع الشركات العاملة في البيئة المصرية على انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على مرونة الشركة وانعكاس ذلك على ممارسات التجنب الضريبي. كما تُمثل النتائج والتوصيات التي يُقدمها البحث الحالي موضع اهتمام كبير لكل من: (١) مديري الشركات، حيث ينبغي على المديرين في حالة انخفاض الطلب على المبيعات اتخاذ قرارات مناسبة بخفض الطاقة الإنتاجية الفائضة بشكل جزئي، مع الحفاظ على قدر ملائم ومعقول من الموارد غير المستغلة، وبالتالي يكون لديها مستوى معقول من عدم تماثل التكاليف، حتى يكون لديها المرونة الكافية للتعامل مع التقلبات المُحتملة في بيئة الأعمال، وفي نفس الوقت يكون لديها القدرة على استغلال الفرص الجديدة المُتاحة التي تظهر أمامها، والتي قد تحتاج إلى موارد أخرى مختلفة عن تلك الموارد المُحتفظ بها بالفعل. وبالتالي، تُقدم الدراسة الحالية نتائج عملية للشركات العاملة في البيئة المصرية التي تسعى إلى تعزيز قدرتها ومرونتها لمواجهة أية تقلبات أو أزمات مُحتملة. (٢) السلطات الضريبية، حيث يجب أن تأخذ السلطات الضريبية في اعتبارها أن عدم تماثل سلوك التكاليف في الفترات السابقة قد يرتبط بممارسات التجنب الضريبي في الفترات الحالية أو المستقبلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والآليات التي تُحد من هذه الممارسات لدى الشركات التي تتسم بعدم تماثل سلوك التكاليف، حتى لا يتأثر حجم الإيرادات الضريبية. (٣) المراجعين، إن وجود سلوك غير مُتماثل للتكاليف قد يكون مؤشراً على احتمالية انخراط الشركات محل المراجعة في ممارسات التجنب الضريبي، وبالتالي يجب أن يأخذ المراجع ذلك في اعتباره عند تخطيط عملية المراجعة.

هذا، وسيتم تنظيم الأجزاء اللاحقة من البحث على النحو الآتي، **القسم الثاني:** يعرض الإطار النظري للبحث - بشكل مختصر بما يخدم أهداف البحث - حيث يتناول الأسباب التي تؤدي إلى نشأة السلوك غير المتماثل للتكاليف والنظريات المُفسرة له، كما يتناول مفهوم مرونة الشركة باعتبارها تُمثل إحدى المتغيرات الحديثة نسبياً في الكتابات المحاسبية، كذلك يتناول ممارسات التجنب الضريبي باعتبارها مصدراً لتوفير السيولة النقدية، وكذلك أساليب قياسها. **والقسم الثالث:** يتناول تحليل الدراسات السابقة واشتقاق الفروض. **أما القسم الرابع:** يتناول الدراسة التطبيقية، وتتضمن منهجية البحث المُتبعة، واختبار فروض البحث إحصائياً، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة. **والقسم الخامس:** يتناول خلاصة البحث، وأهم التوصيات، والدراسات المستقبلية.

٢. الإطار النظري للبحث:

١/٢. السلوك غير المُتمائل للتكاليف (ماهيته - والأسباب التي تؤدي إلى نشأته - والنظريات المُفسرة له):

يُشير الفكر المحاسبي في مجال التكاليف إلى أن النموذج التقليدي لتحليل سلوك عناصر التكاليف يُقسم التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط إلى نوعين: تكاليف ثابتة، لا تتغير في مجملها مع التغير في حجم النشاط. وتكاليف متغيرة، تتغير بشكل خطي يتناسب مع التغير في حجم النشاط بغض النظر عن اتجاه هذا التغير. وبناءً عليه، يفترض النموذج التقليدي بشكل أساسي تماثل سلوك عناصر التكاليف مع التغيرات في حجم النشاط؛ أي أن معدل زيادة التكاليف نتيجة زيادة حجم النشاط هو نفسه معدل انخفاض التكاليف عند انخفاض حجم النشاط بنفس النسبة أو المقدار (عوض، ٢٠٢١؛ Noreen, 1991; Anderson et al., 2003). وفي سياق آخر، بدأت بعض الكتابات في مجال التكاليف مع أواخر القرن الماضي تُشير إلى أن التغيرات في التكاليف قد لا تتغير بشكل متناسب مع التغيرات في حجم النشاط. وبمعنى آخر، فإن التكاليف قد ترتفع بدرجة أكبر عند زيادة حجم النشاط مقارنةً بانخفاضها عند تراجع حجم النشاط (Robin & Kaplan, 1998; Noreen & Soderstrom, 1997).

ومع مطلع القرن الحالي، جاءت النتائج التطبيقية لدراسة Anderson et al. (2003) لتؤكد على أن التكاليف تُظهر سلوكاً غير مُتماثلاً؛ حيث توصلت إلى أن معدل الزيادة في التكاليف نتيجة زيادة حجم النشاط (المبيعات) بنسبة معينة يكون أكبر من معدل الانخفاض في التكاليف نتيجة انخفاض حجم النشاط (المبيعات) بنفس النسبة، وهو ما يُطلق عليه السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف (Sticky Costs). كما أشار Weiss (2010) إلى أنه إذا كان معدل الانخفاض في التكاليف نتيجة الانخفاض في حجم النشاط (المبيعات) بنسبة معينة، أكبر من معدل الزيادة في التكاليف نتيجة الزيادة في حجم النشاط (المبيعات) بنفس النسبة، فإن هذا النوع من سلوك التكاليف يُعرف بالسلوك غير المُتماثل الهابط (Anti-Sticky Costs). اختصاراً لما سبق، فإنه يُمكن وصف

سلوك التكاليف بأنه متماثل أو غير مُتماثل بالنظر إلى علاقته بحجم النشاط؛ بحيث إذا كانت التكاليف تتغير بشكل غير مُتناسب مع التغيرات في حجم النشاط فإن سلوكها يكون غير مُتماثلاً، والعكس.

هذا، ولقد قامت الكتابات المحاسبية بتحليل الأسباب والدوافع التي تُحفز الإدارة لاتخاذ قرارات قد يترتب عليها عدم تماثل سلوك التكاليف، وبصفة عامة هناك ثلاث اتجاهات في الدراسات السابقة لتفسير أسباب نشأة السلوك غير المُتماثل للتكاليف: **الاتجاه الأول**، يُركز على القرارات الإدارية ذات الصلة بتخصيص الموارد وتكاليف تعديلها عند تغير مستوى النشاط التشغيلي (المنظور الاقتصادي)، وذلك تماشياً مع نظرية الخيارات الحقيقية (Real Options Theory)، ووفقاً لهذا الاتجاه فإن السلوك غير المُتماثل للتكاليف يحدث نتيجة قيام الإدارة خلال فترات الركود وتراجع حجم المبيعات بالمفاضلة بين قرار الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة أو العاطلة، وتحملها بتكاليف الاحتفاظ بهذه الموارد (Retention Costs)، وقرار التخلص من هذه الموارد وتعديل تكاليف النشاط، وتحملها بتكاليف التعديل (Adjustment Costs) ^(٥)، فإذا كانت تكاليف التعديل أكبر من تكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة خلال فترات الركود، فقد تقرر الإدارة عدم خفض تكاليف النشاط في الوقت الحالي والاحتفاظ بهذه الموارد أو تخفيضها بشكل جزئي، وخاصةً إذا كان لدى الإدارة توقعات متفائلة بزيادة حجم المبيعات وحدوث فترات انتعاش أو رواج في السوق مستقبلاً، وذلك حتى لا تتحمل الشركة بتكاليف التعديل المرتفعة، فضلاً عن تكاليف استعادة هذه الموارد عند انتعاش السوق مرة أخرى وزيادة

(٥) **تكاليف التعديل**: هي تلك التكاليف التي يتم تحملها عندما يُقرر المديرون تغيير أو تعديل حجم الموارد المتاحة لدى الشركة بما يتماشى مع ارتفاع أو انخفاض حجم النشاط، وتتمثل هذه التكاليف في حالة انخفاض حجم النشاط في تكاليف إنهاء عقود الموظفين وتسريحهم مثل مكافآت نهاية الخدمة والتعويضات، وتكاليف التخلص من الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج التي تم انشاؤها، وتكاليف العقود طويلة الأجل التي ارتبطت بها الشركة. بينما تتمثل هذه التكاليف في حالة ارتفاع حجم النشاط مرة أخرى في التكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل استعادة الموارد التي سبق التخلص منها، مثل تكاليف إعادة توظيف العمال وتدريبهم، وتكاليف إعادة شراء الآلات والمعدات، وتركيبها وتشغيلها. وغالباً ما تكون تكاليف التعديل أعلى عندما يتم تخفيض حجم الموارد مقارنةً بزيادتها، كما أن تكاليف التعديل تُعد السبب الرئيسي في نشأة السلوك غير المُتماثل للتكاليف. أما **تكاليف الاحتفاظ**: فهي تلك التكاليف التي تتحملها الشركة للاحتفاظ بالموارد الحالية من أجل تجنب تكاليف التعديل المرتفعة على أمل استعادة مستويات النشاط مرة أخرى، مثل أجور العمال الحاليين، وصيانة الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج المتوقفة، وتكاليف عقود الإيجار (Chalevas et al., 2025; He et al., 2020; Banker et al., 2014; Anderson et al., 2003).

الطلب على المبيعات، وهو الأمر الذي يترتب عليه وجود ظاهرة السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف (البیب، ٢٠٢٣؛ Bai et al., 2025; Chalevas et al., 2025; Kim et al., 2022; Banker et al., 2014; Yasukata & Kajiwara, 2011; Anderson et al., 2003).

أما الاتجاه الثاني، يُركز على الجوانب الاجتماعية (المنظور الاجتماعي)، وذلك تماشياً مع نظرية أصحاب المصالح ونظرية الشرعية، ووفقاً لهذا الاتجاه فإن السلوك غير المُتماثل للتكاليف يحدث نتيجة اتخاذ الإدارة القرار بالحفاظ على جزء من الموارد غير المستغلة أو العاطلة وعدم خفض تكاليف النشاط خلال فترات انخفاض حجم المبيعات (مثل: تكاليف الآلات والمعدات لتقليل انبعاثات الغاز والكربون للحفاظ على البيئة، وتكاليف صيانتها، وتكاليف أنظمة إدارة الجودة للمنتجات، وتكاليف العمالة، وغيرها)، وذلك من أجل الالتزام بمسئوليتها البيئية والاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع ومختلف الأطراف أصحاب المصالح، والحفاظ على شرعية ممارسة أعمالها في المجتمع. فضلاً عن ارتفاع تكاليف استعادة هذه الموارد مرة أخرى في المستقبل، وهو ما يترتب عليه وجود ظاهرة السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف (عوض، ٢٠٢١؛ Habib, 2020; Golden et al., 2020; Du et al., 2025; Hasan, 2019).

أما الاتجاه الثالث، يُركز على الدوافع الانتهازية للإدارة (منظور مشاكل وصراعات الوكالة)، وذلك تماشياً مع نظرية الوكالة، ونظرية الحوافز الإدارية (Management Incentive Theory)، ووفقاً لهذا الاتجاه فإن السلوك غير المُتماثل للتكاليف يحدث نتيجة رغبة الإدارة في استغلال موارد الشركة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق مصالحها الشخصية، وليس لتحقيق مصالح المساهمين؛ حيث يكون لدى الإدارة دوافع لتشييد إمبراطورية أو صرح عظيم (Empire Building) داخل الشركة، من خلال زيادة حجم الموارد والإمكانات التي يسيطرون عليها، وتوسيع حجم الشركة إلى ما يتجاوز الحجم الأمثل لها، بهدف تعزيز منافعهم الشخصية من حيث المكانة والرغبة في السلطة والنفوذ والهيبة والتعويضات، ويتحقق ذلك من خلال زيادة حجم الموارد خلال فترات زيادة حجم المبيعات، والاحتفاظ بالموارد غير المستغلة أو العاطلة وعدم خفض تكاليف النشاط خلال فترات الركود وانخفاض حجم المبيعات، وهو ما يترتب عليه وجود ظاهرة السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف. وعلى العكس من ذلك، قد يكون لدى الإدارة دوافع انتهازية لزيادة أرباح الشركة، من أجل زيادة المكافآت والحوافز الإدارية

وخاصةً إذا كانت هذه المكافآت تعتمد على أداء الشركة وأرباحها، وكذلك تجنب المخاوف بشأن الأمان الوظيفي والسمعة، فضلاً عن تلبية توقعات المحللين الماليين، وتحسين أداء الأسهم في سوق المال، ويتحقق ذلك من خلال التخلص بشكل سريع من الموارد الحالية -وخاصةً في حالة انخفاض المبيعات- من أجل خفض تكاليف النشاط، ويمتد الأمر إلى وضع قيود على توظيف موارد جديدة عند انتعاش السوق وزيادة الطلب على المبيعات، من أجل الحفاظ على التكاليف عند مستوى منخفض وتحقيق معدلات الربحية المُستهدفة، وهو ما يترتب عليه وجود ظاهرة السلوك غير المُتمثل الهابط للتكاليف. ولذلك، فإن السلوك غير المُتمثل للتكاليف وفقاً لهذا الاتجاه يتسبب في انحراف عملية التخصيص الأمثل لموارد الشركة (البيب، ٢٠٢٣؛ عوض، ٢٠٢١؛ Du et al., 2025; Bai et al., 2025; Chalevas et al., 2025; Sayrani et al., 2018; Koo et al., 2015; Kama & Weiss, 2012; Dierynck et al., 2012; Chen et al., 2012).

اختصاراً لما سبق، فإن السلوك غير المُتمثل للتكاليف ينشأ نتيجةً لأحد الأسباب الآتية: (١) عندما تكون تكاليف تعديل الموارد أكبر من تكاليف الاحتفاظ بها خلال فترات انخفاض الطلب على المبيعات؛ فكلما كانت تكاليف التعديل مرتفعة يزداد السلوك غير المُتمثل للتكاليف. (٢) وجود توقعات متفائلة لدى الإدارة بزيادة حجم المبيعات وتحسن الأداء في المستقبل، الأمر الذي يدفعها إلى الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة في الوقت الحالي. (٣) التزام الشركة بمسئوليتها البيئية والاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح. (٤) الدوافع الانتهازية لدى مديري الشركة لتشييد إمبراطورية. (٥) الدوافع الانتهازية لدى إدارة الشركة لتحقيق معدلات الربحية المُستهدفة من أجل تحقيق مصالحها الشخصية.

٢/٢. مرونة الشركة Corporate or Firm Resilience:

في ظل الأزمات المتكررة التي مر بها الاقتصاد العالمي (مثل أزمة فيروس كورونا)، وارتفاع حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال تأثرت سلاسل التوريد العالمية بشدة، مما أدى في كثير من الأحيان إلى انخفاض حاد أو توقف في العمليات الإنتاجية لدى العديد من الشركات، وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، حتى أن بعضاً من هذه الشركات تعثرت مالياً أو أفلست، وهو الأمر الذي كشف عن مدى ضعف وهشاشة هذه الشركات في مواجهة التقلبات والأزمات. وفي المقابل، فإن العديد من الشركات

تمكنت من المقاومة والبقاء حتى في ظل تعرضها لمخاطر أو أزمات جوهريّة، بل على العكس من ذلك فإنّها حاولت اغتنام الفرص المتاحة أمامها للحفاظ على أداء قوي ومستقر نسبياً وتحقيق قيمة لمساهميها في الأجل الطويل، وهو الأمر الذي يُظهر مرونة كبيرة لدى هذه الشركات مقارنةً بغيرها، وبالتالي فإنّ الشركات التي تمتلك قدرة على الصمود والتكيف كانت أكثر قدرة على البقاء وسط الاضطرابات الكبرى في الأسواق وسلاسل الإمداد والتوريد. ومن ثم، فإنّه من الضروري قيام الشركات بتعزيز قدرتها على مقاومة التغيرات الخارجية في بيئة الأعمال والاستجابة لها على نحو ملائم، وهو ما يعرف بالمرونة (Resilience)، وبالتالي فإنّ المرونة بمعناها الواسع تعكس قدرة الشركة على الصمود والتكيف بفعالية مع التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال (Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Deng et al., 2024; Cui et al., 2023; Essuman et al., 2022; Ma et al., 2018).

إنّ مُصطلح المرونة مُشتق في الأساس من علوم أخرى خارج نطاق الكتابات المحاسبية؛ حيث نشأ مفهوم المرونة بشكل أساسي في الكتابات الفيزيائية والهندسية، كما طُبّق هذا المفهوم لاحقاً في العلوم الاجتماعية؛ حيث ظهر في كتابات علم الاقتصاد (المرونة الاقتصادية)، وعلم النفس والاجتماع (المرونة النفسية) ^(٦)، ولكل تخصص رؤيته الخاصة في تعريف المرونة، مما أدى إلى اختلافات كبيرة في المفاهيم وطرق القياس عبر الدراسات والتخصصات المختلفة. أما في كتابات المحاسبة والتمويل فقد بدأ هذا المفهوم يظهر نتيجة الأزمات المالية والاقتصادية والأحداث السلبية التي مر بها الاقتصاد العالمي وكان لها أكبر الأثر على أداء الشركات، ومع تزايد حالة عدم اليقين ودرجة المخاطر التي تواجهها الشركات وتعدّد بيئة الأعمال، أصبحت مرونة الشركات وقدرتها على التعامل مع الأزمات والمخاطر التي تواجهها ذات أهمية بالغة، ومن هنا بدأ يظهر مفهوم مرونة الشركة ليعبر عن مدى قدرة الشركة على التكيف مع الظروف المُحتملة التي تتعرض لها في بيئات الأعمال ذات الخصائص المتنوعة خلال فترات زمنية مختلفة، وبالتالي تُعتبر مرونة الشركة عاملاً أساسياً في نمو الشركات

(٦) يُشير مصطلح المرونة الاقتصادية Economic Resilience إلى قدرة الاقتصاد على تحمل الصدمات (مثل: الأزمات المالية والحروب، والكوارث الطبيعية، وغيرها من الأزمات)، والتكيف معها، والتعافي منها بشكل سريع. ويُشير مصطلح المرونة النفسية Psychological Resilience إلى قدرة الفرد على التكيف مع الضغوط والصدمات والمِحن، والتعافي النفسي منها بشكل سريع، ومواصلة الحياة بطريقة فعالة.

بشكل مستدام؛ فكلما كانت الشركة لديها مرونة أعلى، كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، ومن ثم الحفاظ على بقائها واستمراريتها واللذان يُعدان الغاية النهائية لأيّ شركة (Bai et al., 2025; Deng et al., 2024; Jiang et al., 2023; Kahn et al., 2018; Ma et al., 2018; Williams et al., 2017). ولقد تم ظهور مصطلح المرونة لأول مرة من قبل (Holling (1973 والذي أوضح أن المرونة تُشير إلى قدرة النظام على البقاء والاستمرارية، وقدرته على امتصاص كافة التغيرات المختلفة في بيئة الأعمال والتكيف معها.

هذا، وتُشير بعض الدراسات إلى أن المرونة هي القدرة على التعافي من الاضطرابات والتقلبات ذات الصلة بسلاسل التوريد، وعودة العمليات التشغيلية للشركة إلى طبيعتها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الصدمات والآثار السلبية الناتجة عن بيئة الأعمال تتجاوز اضطرابات سلاسل التوريد؛ حيث تمتد لتشمل أيّ تقلبات في البيئة الخارجية، مثل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، والأزمات المالية، وانتشار الأوبئة (مثل فيروس كورونا)، والأزمات الاقتصادية، والأزمات السياسية، وكذلك المخاطر الجيوسياسية (مثل: الحروب، والنزاعات بين الدول، والحركات أو الهجمات الإرهابية المتطرفة، والنزاعات الحدودية)، والكوارث الطبيعية، وغيرها (Du et al., 2025; Caputo et al., 2023; Cui et al., 2023; Essuman et al., 2022; Ma et al., 2018). ويُشير Du et al. (2025) إلى أن مرونة الشركة هي قدرة الشركة على التكيف والاستجابة بشكل ملائم للآثار السلبية الناجمة عن أيّ تغيرات أو تقلبات ذات صلة ببيئة الأعمال الخارجية. كذلك أوضح Cui et al. (2023) أن مرونة الشركة هي عبارة عن مدى قدرتها على استشعار أو التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية، والاستجابة بشكل سريع عند مواجهة أية أزمات أو ظروف طارئة. علاوةً على ما سبق، يُمكن تعريف المرونة بأنها قدرة الشركة على حماية نفسها من الانهيار، والتعافي السريع من الاضطرابات (Jiang et al., 2023). أو هي قدرة الشركات على توقع الصدمات في بيئتها والصمود في مواجهتها والتكيف معها، والتعافي والحفاظ على هيكل عملياتها بعد زوال الصدمات (Sajko et al., 2021). كما تُشير المرونة إلى قدرة الشركة على التنبؤ، والبقاء، والتكيف، والتطور استجابة للأزمات، أو هي عملية ذات صلة بكيفية تخصيص الموارد، وتحسين استجابة الشركة للأزمات، أو

هي إحدى السمات التي تتمتع بها الشركة وتُمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتكيف مع بيئات الأعمال الجديدة أو المتغيرة (Bai et al., 2025; Ma et al., 2018; Lee et al., 2013). وفي نفس السياق، أوضح Caputo et al. (2023) أن المرونة هي إحدى مؤشرات الأداء التي تُعبر عن مدى قدرة الشركة على البقاء والنجاة من أية أحداث سلبية في بيئة الأعمال، وسرعة تعافيتها من هذه الأحداث، واستعادة المسار الطبيعي لعملياتها المختلفة. وبالمقارنة مع مؤشرات الأداء التقليدية الأخرى مثل معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، ومعدل العائد على الأصول (ROA)، - والتي تعكس أداء الشركة في الأجل القصير - فإن مرونة الشركة تُعبر عن أداء الشركة في الأجل الطويل، فضلاً عن أنها تُعبر عن مدى قدرتها على البقاء والتكيف والتطور المستمر في مواجهة التحديات والأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال على المدى الطويل. وبمعنى آخر، فإن مؤشرات الأداء في الأجل القصير لا تعكس بشكل شامل قيمة الشركة وقدرتها على الاستمرارية في الأجل الطويل، وتُعد مرونة الشركة مؤشراً جيداً على قوة أداء الشركة واستمراريتها في الأجل الطويل، كما أنها تُعبر بشكل أفضل عن قدرتها على التعافي وتجاوز تأثير الأحداث السلبية (Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Caputo et al., 2023).

هذا، وقد تتضمن المرونة أبعاداً مُختلفة، مثل المرونة المالية (Financial Flexibility)، ومرونة سلاسل التوريد (Supply Chain Flexibility)، ومرونة بيئة العمل (Workplace Flexibility)، والمرونة التشغيلية (Operational Flexibility) (Deng et al., 2024). وتُشير العديد من الأبحاث إلى أن مرونة الشركة وقدرتها على التعافي والصمود تتبع بشكل أساسي ويُمكن الوصول إليها من خلال مرونة العمليات التشغيلية واستقرارها، وتُشير المرونة التشغيلية إلى قدرة الشركة على مقاومة التقلبات والصدمات الخارجية والحد من آثارها السلبية، من خلال وضع خطط بديلة لدعم العمليات التشغيلية، والكفاءة في إعادة تخصيص الموارد بمرونة، والحفاظ على استمرار العمليات التشغيلية من خلال الاستفادة من الفرص السوقية المتاحة (Du et al., 2025; Cui et al., 2023; Li et al., 2023; Essuman et al., 2022; Williams et al., 2017).

ووفقاً لـ Deng et al. (2024) فإن المرونة التشغيلية تُعبر عن مدى قدرة الشركة على تعديل هيكل عملياتها التشغيلية استجابةً للظروف المتغيرة في بيئة الأعمال؛ حيث تتمتع الشركات ذات

المرونة التشغيلية بالقدرة على إيقاف وإعادة تشغيل عملياتها وخطوطها الإنتاجية بتكاليف تعديل معقولة استجابةً للتقلبات الاقتصادية. وفي المقابل، تتحمل الشركات التي لا تتمتع بمرونة تشغيلية بتكاليف تعديل تشغيلية أعلى، مما يجعلها تفوت فرص النمو خلال فترات التوسع الاقتصادي، وتكافح من أجل تقليص عملياتها بسرعة أثناء فترات الركود. كما يُشير Essuman et al. (2022) إلى أن المرونة التشغيلية هي عبارة عن قدرة نظام عمليات الشركة على امتصاص الصدمات والتعافي منها عند حدوث اضطرابات غير متوقعة.

يتضح للباحث مما سبق، أن مفهوم مرونة الشركة يُركز على جانبين أساسيين، وهما: قدرة الشركة على الصمود في مواجهة التقلبات والأزمات الخارجية والتكيف معها، وقدرتها على التعافي من هذه التقلبات والأزمات. وبناءً على ذلك، يُمكن للباحث تعريف مرونة الشركة بأنها: إحدى مؤشرات الأداء طويل الأجل التي تُعبر عن مدى قدرة الشركة على التكيف والاستجابة للأحداث والتقلبات الخارجية في بيئة الأعمال، والقدرة على التعافي بشكل سريع من هذه التقلبات، بما يؤدي إلى استعادة مختلف عمليات الشركة لمسارها الطبيعي، وخاصةً العمليات التشغيلية.

وعلى صعيد بيئة الأعمال المصرية، فقد شهدت خلال العقدين الأخيرين العديد من الأحداث والتقلبات السياسية والاقتصادية والجيوستراتيجية، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٥، والتي كان لها أكبر الأثر على أداء الشركات العاملة في البيئة المصرية، ولقد بدأت هذه الأحداث بثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وما تلاها من فترة انتقالية بدأت في ١١ فبراير ٢٠١١، وانتهت في ٣٠ يونيو ٢٠١٢ بإجراء انتخابات برلمانية ورئاسية، ولقد شهدت هذه الفترة العديد من الصراعات والتقلبات السياسية، ومن ثم كانت السمة الغالبة على هذه الفترة هي عدم الاستقرار السياسي، وما ارتبط به من تبعات اقتصادية أثرت سلباً على الاقتصاد المصري وعلى أداء الشركات المصرية. وعلى الرغم من إجراء انتخابات رئاسية إلا أن حالة الانقسام السياسي ظلت قائمة، وذلك حتى وقوع أحداث ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣، والتي تبعها فترة انتقالية أخرى انتهت بإجراء انتخابات رئاسية في مايو ٢٠١٤. فضلاً عن ذلك، أعلنت مصر بشكل رسمي خلال عام ٢٠١٤ أنها تحارب الإرهاب بسبب تصاعد الهجمات الإرهابية في سيناء. إضافةً لما سبق، فقد مرت مصر بالعديد من الأزمات الاقتصادية مثل تحرير سعر الصرف خلال أعوام ٢٠١٦، و٢٠٢٢، و٢٠٢٣، و٢٠٢٤، وما تبع ذلك من ارتفاع معدلات التضخم،

وارتفاع معدلات الفائدة. كما شهدت البيئة المصرية أزمة انتشار فيروس كورونا والتي كان لها تأثير كبير على الاقتصاد المصري وعلى أداء الشركات خلال عامي ٢٠١٩، و٢٠٢٠. إضافةً إلى أزمة الحرب الروسية الأوكرانية خلال عام ٢٠٢٢ والتي فاقمت من أزمة الاقتصاد المصري. ومؤخراً شهدت البيئة المصرية العديد من المخاطر الجيوسياسية نتيجة الصراعات والتوترات العسكرية في منطقة الشرق الأوسط بصفة عامة، وعلى الحدود المصرية بصفة خاصة (٧).

يتضح مما سبق، أن بيئة الأعمال المصرية شهدت العديد من التقلبات والأزمات المتتالية والمُتداخلة، واتسمت هذه التقلبات بتنوعها فالبعض منها ارتبط بعدم اليقين السياسي؛ نظراً لغموض المشهد السياسي في مصر، والبعض الآخر ارتبط بعدم اليقين الاقتصادي؛ نظراً للتقلبات الاقتصادية المتتالية، كما برزت مؤخراً المخاطر الجيوسياسية. وعليه، فقد تُظهر الشركات العاملة في البيئة المصرية مستويات متفاوتة من المرونة في مواجهة هذه التقلبات؛ بمعنى اختلاف كيفية استجابتها وتعاملها بشكل مرن مع هذه الأزمات والتقلبات التي تواجهها في بيئة الأعمال.

٣/٢. ممارسات التجنب الضريبي (كمصدر للسيولة النقدية - وأسلوب القياس الملائم):

تُعرف ممارسات التجنب الضريبي بأنها الأنشطة أو الاستراتيجيات التي يُمكن لإدارة الشركة أن تتبناها من أجل تجنب دفع الضرائب، أو تقليل الالتزامات الضريبية التي تتحملها نسبةً إلى الأرباح التي تُحققها، ومن ثم تحقيق وفورات ضريبية (Deng et al., 2024; Nguyen & Nguyen, 2020; Hanlon & Heitzman, 2010; Dyreng et al., 2008).

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدوافع والحوافز التي تؤثر على قرار مديري الشركات بتبني ممارسات التجنب الضريبي من عدمه، ويُعد حافز تحقيق وفورات ضريبية نقدية (Cash Tax Savings)، والاعتماد على هذه الوفورات كمصدر داخلي للتمويل، أحد أهم هذه الحوافز؛ فالشركات التي تواجه قيوداً مالية مرتفعة، يكون لديها دوافع مُتنامية لزيادة النقدية المتولدة

(٧) استند الباحث في هذا التحليل المُختصر للتقلبات التي شهدتها بيئة الأعمال المصرية إلى مراجعة مجموعة من الأخبار المنشورة في الصحف المصرية (مثل صحيفة الأهرام، والمصري اليوم، والجمهورية، واليوم السابع، وغيرها)، وبعض المواقع الرسمية (مثل موقع البنك المركزي المصري)، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٠ إلى ٢٠٢٥.

داخلياً عبر ممارسات التجنب الضريبي، والتي تُسهم في تحقيق وفورات ضريبية نقدية، بهدف خفض حدة القيود المالية التي تواجهها (Jin et al., 2022; Edwards et al., 2016). كما تميل الشركات إلى الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات نقدية تُسهم في تعزيز مستويات النقدية المُحتفظ بها، سواء أكان الغرض من ذلك مواجهة أية أمور طارئة أو احتمالات غير متوقعة في المستقبل، أو لأغراض انتهازية تتضمن استغلال موارد الشركة من خلال زيادة الموارد النقدية التي تملكها الشركة وتقع تحت تصرف الإدارة، وذلك اتساقاً مع نظرية الوكالة (Al Rubaye et al., 2019; Khuong et al., 2019; Slama et al., 2025; Elfeky et al., 2024). في حين أن بعض الشركات الأخرى قد تلجأ إلى ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات ضريبية نقدية بهدف إعادة استثمارها أو استخدامها في إعادة شراء أسهمها من السوق مرة أخرى (Green & Kerr, 2022). إضافةً لما سبق، فإن توقعات المحللين الماليين بشأن التدفقات النقدية التي يُمكن للشركات توليدها مستقبلاً، تدفع المديرين إلى تحقيق وفورات نقدية لتعزيز وضع التدفقات النقدية للشركة من خلال الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي (Ayers et al., 2018).

وفيما يتعلق بأساليب قياس ممارسات التجنب الضريبي، لم تتفق الدراسات السابقة على أسلوب معين يُمكن الاعتماد عليه بشكل قاطع لقياس هذه الممارسات؛ حيث اقترحت هذه الدراسات مجموعة متنوعة من الأساليب التي يُمكن الاعتماد عليها، ومنها: معدل الضريبة المحاسبي الفعال (GAAP Effective Tax Rate)، ومعدل الضريبة النقدي الفعال (Cash Effective Tax Rate)، ومعدل الضريبة الحالي الفعال (Current Effective Tax Rate)، ومعدل الضريبة طويل الأجل الفعال (Long-Run Effective Tax Rate)، ومستوى الفروق الضريبية (Book-Tax Differences)، وممارسات التجنب الضريبي غير العادية (Abnormal Tax Avoidance)، والملاذ الضريبي (Tax Shelter)، وغيرها من المقاييس، ومن أمثلة هذه الدراسات: (Chalevas et al., 2025; Al-Hadi et al., 2022; Sánchez-Ballesta & Yagüe, 2021; Cao et al., 2020; Nguyen & Nguyen, 2020; Lisowsky, 2010; Hanlon & Heitzman, 2010; Dyreng et al., 2008).

وفي ظل تعدد الأساليب المتاحة لقياس التجنب الضريبي أكد Xu (2022); Al-Hadi et al. (2010); Hanlon and Heitzman, (2020); and Zheng, (2020) على ضرورة اختيار أنسب أسلوب للقياس بما يتماشى مع أهداف الدراسة، ويتماشى مع الدراسات السابقة في هذا المجال، الأمر الذي يضمن الوصول إلى نتائج أكثر دقة وقوة. ويُعتبر **معدل الضريبة النقدي الفعال**، أحد المقاييس المفضلة والأكثر استخداماً في الأبحاث المحاسبية، وخاصةً تلك التي تتضمن متغيرات ذات صلة بمستوى التدفقات النقدية؛ لأنه يُعبر عن مقدار التدفقات النقدية المدفوعة كضريبة مقارنةً بالدخل قبل الضريبة، كما أنه يتماشى مع حوافز إدارة الشركة لتحقيق وفورات ضريبية نقدية (Chalevas et al., 2025; Deng et al., 2024; Al-Hadi et al., 2022; Xu & Zheng, 2020; Dyreng et al., 2008).

وعليه، فإن معدل الضريبة النقدي الفعال يُمثل مقياساً ملائماً لممارسات التجنب الضريبي في الدراسة الحالية؛ حيث إن السلوك غير المتماثل للتكاليف وفقاً لما أشار إليه Chalevas et al. (2025) يؤدي إلى وجود تقلبات في التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، ويستهلك جزءاً من الموارد المالية المتاحة للشركة خلال الفترة الحالية بسبب تكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، وهو الأمر الذي قد يدفع الإدارة إلى تجنب الضريبة لتوفير المزيد من السيولة النقدية كمصدر للتمويل. وبمعنى آخر، فإن قرارات المديرين المتعلقة بالتكاليف قد تؤدي إلى تقلبات في التدفقات النقدية للشركة وتؤثر على مواردها النقدية، الأمر الذي يدفعها إلى تعويض هذه التقلبات من خلال الوفورات النقدية الناتجة عن التجنب الضريبي، ومن ثم يكون معدل الضريبة النقدي الفعال مقياساً ملائماً في هذا الصدد، لأنه يُعتبر مقياساً مباشراً لعبء الضريبة النقدية الذي تتحمله أو تتجنبه الشركة، كما أنه يعكس جميع القرارات التي تتخذها إدارة الشركة وتسهم في تقليل مستوى الضرائب النقدية المدفوعة (Xu & Zheng, 2020; Nguyen & Nguyen, 2020; Dyreng et al., 2008). إضافةً لما سبق، فإن الشركات التي لديها قدر منخفض من المرونة في مواجهة التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال، قد تُفضل الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من النقدية لمواجهة هذه الأزمات الخارجية غير المتوقعة، وتجنب مخاطر التعثر، وتدعيم مستوى مرونتها (Deng et al., 2024; Barry et al., 2022). وتُمثل ممارسات التجنب الضريبي وسيلة هامة تُمكن الشركات ذات المرونة المنخفضة من تحقيق وفورات نقدية لمواجهة الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال (Deng et al., 2024).

٣. تحليل الدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث:

١/٣. أثر السلوك غير المتماثل للتكاليف على مرونة الشركة:

يُعتبر السلوك غير المتماثل للتكاليف أحد العوامل التي يُمكن أن تؤثر على بعض جوانب الأداء لدى الشركات. وفي هذا الصدد، قامت العديد من الكتابات الأكاديمية بالتحقق مما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمكن أن يؤثر على ربحية الشركة (Lefebvre, 2025; Warganegara & Tamara, 2014)، أو يؤثر على أداء الشركة وقيمتها السوقية (البيب، ٢٠٢٣؛ Costa & Habib, 2023; Alasadi et al., 2023; Kontesa & Brahmana, 2018)، فضلاً عن تأثيره على مدى تعرض الشركة للتعرض المالي (Ahemed et al., 2025; Ntounis & Vlismas, 2025). ولقد بدأت الكتابات المحاسبية مؤخراً تأخذ في اعتبارها مرونة الشركة كإحدى مؤشرات الأداء التي تُعبر عن مدى قدرة الشركة على البقاء والتكيف والتطور المستمر في مواجهة التحديات والأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال على المدى الطويل؛ حيث يُمكن للشركات التي تتمتع بمرونة أعلى أن تتعامل بشكل أفضل مع الآثار السلبية للتغيرات والتقلبات في بيئة الأعمال، والاستفادة من الفرص المتاحة للحفاظ على أداء قوي وخلق القيمة في الأجل الطويل (Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Deng et al., 2024; Cui et al., 2023; Caputo et al., 2023; Essuman et al., 2022; Ma et al., 2018).

هذا، وفي ظل الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي مؤخراً، وارتفاع حالة عدم اليقين التي تواجهها الشركات، فقد شهدت العديد من الشركات انخفاضاً حاداً في حجم نشاطها وإيراداتها، إلا أن التكاليف التي تتحملها هذه الشركات لم تنخفض بنفس القدر (Bai et al., 2025; Du et al., 2022; Essuman et al., 2025؛ حيث تميل بعض الشركات إلى الاحتفاظ بمواردها غير المستغلة أو الفائضة على أمل استعادة مستويات النشاط وانتعاش السوق مرة أخرى في المستقبل، وهو ما يُشير إلى وجود عدم تماثل في سلوك التكاليف (Kim et al., 2022; Banker et al., 2014; Anderson et al., 2003). وبالتالي، قد يكون لدى هذه الشركات المرونة الكافية التي تُمكنها من زيادة حجم نشاطها مرة أخرى مستقبلاً، وفي المقابل قد تُمثل هذه الموارد العاطلة أو غير المستغلة عائقاً يؤثر على أداء الشركة ويُحد من قدرتها على استغلال الفرص ومن ثم انخفاض مرونتها في

التعامل مع التقلبات المختلفة. وعليه، يُمكن القول بأنه عندما يكون لدى الشركات سلوكاً غير متماثلاً للتكاليف فإنها قد تُظهر مستويات متفاوتة من المرونة. ومن ثم، فقد برز مؤخراً مفهوم السلوك غير المتماثل للتكاليف كأحد العوامل الهامة التي يُمكن أن تؤثر على مرونة الشركة.

وفي هذا الصدد، قامت دراسة (Bai et al. (2025 باختبار تأثير السلوك غير المتماثل للتكاليف على مرونة الشركة، وذلك من خلال التطبيق على (١٦٣٧) شركة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة بواقع (١٦٥٤٨) مشاهدة، في الفترة الممتدة من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠١٩، وهي تُمثل سلسلة زمنية مكونة من ١٠ سنوات، وتُشير نتائج الدراسة التطبيقية إلى أن السلوك غير المتماثل للتكاليف يُحسن من نمو أداء الشركات بشكل مستدام، ويؤدي إلى استقرار نتائجها المالية، ويُعزز من مرونة الشركة. ويُرجع الباحثون السبب في ذلك إلى أن هذا السلوك ينشأ نتيجة لطبيعة العمليات التشغيلية للشركة، والقرارات الإدارية ذات الصلة بهذه العمليات، ويتم اتخاذ هذه القرارات في أغلب الأحيان بناءً على الظروف المحيطة بالشركة والمخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال؛ حيث يتصرف المديرون بما يخدم مصلحة الشركة ويُعظم من ثروة مساهميها، ومن ثم فإن هذا السلوك لا يترتب عليه دائماً التأثير السلبي على أداء الشركة وتطور عملياتها؛ حيث إن وجود سلوك غير متماثل مُعتدل للتكاليف (Moderate Cost Stickiness) ^(٨)، والذي يُشير إلى وجود فائض في الموارد، - إلا أن هذا الفائض يجب ألا يتجاوز مدى معين بحيث يُصبح مبالغاً فيه بشكل كبير لأغراض انتهازية مثل دوافع تشييد امبراطورية - سوف يُعزز من أداء الشركة وقيمتها على المدى الطويل، والسبب في ذلك أن احتفاظ الشركة بقدر من الموارد الفائضة سوف يساعدها على مواجهة أية احتياجات عاجلة أو

(٨) وفقاً لكل من (Bai et al. (2025; Brügggen and Zehnder, (2014 يمكن تقسيم السلوك غير المتماثل للتكاليف إلى نوعين: (أ) السلوك غير المتماثل المُعتدل للتكاليف، أو ما يُطلق عليه لزوجة التكاليف الجيدة (Good or Benign Stickiness)، وهذا النوع من السلوك يرتبط بتحسين أداء الشركة وقيمتها، وينتج عندما يقوم المديرون بالاحتفاظ بالموارد من أجل تحقيق مصالح الشركة وتعظيم ثروة مساهميها. (ب) السلوك غير المتماثل المبالغ فيه للتكاليف، أو ما يُطلق عليه لزوجة التكاليف السيئة (Bad or Inferior Stickiness)، وهذا النوع من السلوك يرتبط بانخفاض أداء الشركة وقيمتها، وينتج عندما يتصرف المديرون بدافع تحقيق المصلحة الذاتية أو الشخصية.

استغلال أيّ فرص تظهر أمامها في السوق (Bai et al., 2025; Essuman et al., 2022; Tognazzo et al., 2016; Brügger & Zehnder, 2014; Bradley et al., 2011)، وهو ما يؤدي إلى وجود مرونة كبيرة لدى الشركة وتحسين قدرتها على التكيف والتعامل مع مختلف ظروف السوق، الأمر الذي يُمكن أن يُعزز من أدائها واستقرارها في الأجل الطويل.

واختصاراً، فإن السلوك غير المُتمثل للتكاليف يترتب عليه وجود موارد فائضة يُمكن أن تستغلها الشركة للتكيف مع الظروف غير المتوقعة خلال فترات الأزمات، واستغلال الفرص المُتاحة في السوق، وهو ما يحسن من مرونة الشركة (Bai et al., 2025). ويتفق ذلك مع نظرية الموارد الفائضة (Slack Resources Theory)، والتي تُركز على دور الموارد الفائضة لدى الشركة في تعزيز قدرتها على التكيف والصمود في مواجهة التغيرات والتحديات غير المتوقعة، مما يؤدي إلى أداء أفضل في الأجل الطويل.

كما قدمت دراسة Bai et al. (2025) أدلة إضافية تُشير إلى أن القرارات الإدارية ذات الصلة بأنشطة البحوث والتطوير (R&D) تُعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع درجة عدم تماثل سلوك التكاليف؛ حيث إنه عند انخفاض حجم النشاط فإن الموارد المخصصة لأنشطة البحوث والتطوير قد لا تستجيب لهذا الانخفاض، بل على العكس قد تقوم الشركة باستثمار المزيد من الموارد في هذه الأنشطة، ونظراً لأن هذه النوعية من الاستثمارات تظهر نتائجها على المدى الطويل، كما أن فترة استردادها طويلة، فإن الموارد الفائضة أو غير المستغلة المرتبطة بها تكون أكثر بروزاً. ولكن من ناحية أخرى، تُعتبر أنشطة البحوث والتطوير إحدى المحركات الأساسية للنمو المستدام على المدى الطويل، مما يُعزز من مرونة الشركة وقدرتها على البقاء والاستمرارية في الأجل الطويل.

وفي نفس السياق، هدفت دراسة Du et al. (2025) إلى التحقق مما إذا كان السلوك غير المُتمثل للتكاليف قد يُعزز أو يعوق من مرونة الشركة وقدرتها على الصمود في ظل الظروف المختلفة، وذلك من خلال التطبيق على (٢٢٧٣) شركة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة بواقع (٢٠٣٦٢) مشاهداً، خلال الفترة من عام ٢٠٠٢ حتى ٢٠٢١، وهي تُمثل سلسلة زمنية مكونة من ٢٠ سنة. وتُظهر النتائج أن السلوك غير المُتمثل للتكاليف يؤثر عكسياً على مرونة الشركة وقدرتها على التعافي والصمود، وهذا يُشير إلى أنه عند التعامل مع التقلبات والأزمات في البيئة

الخارجية، فإن الشركات التي تتبع عناصر تكاليفها سلوكاً غير مُتماثلاً تفشل في التعامل مع هذه الأزمات بكفاءة وفعالية؛ حيث يترتب على هذا السلوك زيادة حدة مشاكل الوكالة؛ نظراً لقيام إدارة الشركة بتحقيق مصالحها الشخصية وتوسيع نفوذها، بدلاً من تحقيق مصالح المساهمين، وذلك من خلال استثمار موارد إضافية في فترات ارتفاع الطلب وعدم تقليص هذه الموارد عند انخفاض الطلب، وهو ما يؤدي إلى انحراف في التخصيص الأمثل لموارد الشركة وضياعها، ويؤثر سلباً على كفاءة عملياتها التشغيلية، وهذا الأمر يعوق قدرة الشركة على الاستجابة للتقلبات في بيئة الأعمال، ومن ثم تَصْغُف مرونتها، وتتفق هذه النتائج مع نظريتي الوكالة والحوافز الإدارية. إضافةً لما سبق، فإن إبقاء المديرين على تكاليف غير ضرورية (الموارد غير المستغلة) يُمكن أن يُقلل من قدرة الشركة على الاستجابة لتحولات وتحديات السوق بشكل سريع وملائم، مما يؤثر سلباً على مرونتها؛ حيث إن وجود فائض في الموارد لا يكفي وحده لتحقيق المرونة، بل إن الأهم هو كيفية استغلال هذا الفائض بفعالية. وبتحليل الباحث لهذه المجموعة من الدراسات، فإنه يُمكن الوقوف على اتجاهين رئيسيين يُعبران عن الانعكاسات المُحتملة للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على مرونة الشركة، **الاتجاه الأول:** يُشير إلى أنه عندما ينخفض حجم النشاط نتيجةً لأي تقلبات قد تحدث في بيئة الأعمال فإن جزء كبير من التكاليف التي تتحملها الشركة قد لا ينخفض بشكل مُتزامن مع انخفاض حجم النشاط، الأمر الذي يترتب عليه وجود موارد فائضة أو غير مستغلة لدى الشركة، وهذا الجزء من الموارد غير المستغلة يُمثل هدراً للطاقات الإنتاجية للشركة، وسوء تخصيص لمواردها، ويؤثر سلباً على كفاءة عملياتها التشغيلية. وفي الوقت الذي تحاول فيه الشركة استغلال الفرص السوقية المتاحة أمامها، والتكيف مع التقلبات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال فقد تُشكل هذه الموارد العاطلة عائقاً أمامها، خاصةً إذا كانت هذه الموارد المُحتفظ بها ليست هي الموارد المُثلي التي تحتاج إليها الشركة لاستغلال الفرص الجديدة. ووفقاً لذلك، فإن السلوك غير المُتماثل للتكاليف يؤثر عكسياً على مرونة الشركة، ويُحد من قدرتها على التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص. وتتفق النتائج التي توصلت إليها دراسة **Du et al. (2025)** مع هذا الاتجاه، وذلك اتساقاً مع نظريتي الوكالة والحوافز الإدارية.

وعلى النقيض مما سبق فإن **الاتجاه الثاني:** يُشير إلى أن الشركات التي تختار الاحتفاظ بالموارد الفائضة أو غير المستغلة، نظراً لوجود توقعات لديها بأن الانخفاض في حجم النشاط مؤقت

وفي الأجل القصير، فإنها ستتمكن من التكيف بسرعة مع أي تحسن أو انتعاش يحدث في السوق ويطرأ عليه زيادة حجم النشاط مرة أخرى، الأمر الذي يساعدها على زيادة إيراداتها على نحو أسرع مقارنةً بغيرها من الشركات. إضافةً إلى ذلك، فإن تكاليف التعديل المرتفعة قد تجعل عملية التخلص من جزء من موارد الشركة لا تُحقق الفوائد المتوقعة من ورائها، بل وقد يترتب على ذلك ضعف قدرة الشركة على استغلال الفرص السوقية، والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. فضلاً عما سبق، عندما تواجه الشركة مشاكل في سلسلة التوريد أو في مصادر التمويل فإن الموارد الفائضة تصبح أمراً حاسماً لمواجهة المنافسة في السوق، فهي تحمي المؤسسة من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، كما تساعد في تقليل التقلبات المالية وتحسين قدرة المؤسسة على مقاومة المخاطر. ووفقاً لذلك، فإن السلوك غير المتماثل للتكاليف يؤثر طردياً على مرونة الشركة، ويُعزز من قدرتها على التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص. وتتفق النتائج التي توصلت إليها دراسة Bai et al. (2025) مع هذا الاتجاه، وذلك اتساقاً مع نظرية الموارد الفائضة.

يتضح للباحث مما سبق، عدم وجود نتائج مُتفق عليها بشأن ما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمكن أن يُعزز من مرونة الشركة أو يُجِد منها. وفي ظل ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال، واختلاف نتائجها، فضلاً عن عدم وجود أي دراسات حاولت اختبار هذه العلاقة في البيئة المصرية - وذلك في حدود علم الباحث - إضافةً إلى أن بيئة الأعمال المصرية شهدت مؤخراً العديد من التقلبات السياسية والاقتصادية والجيوسياسية بدايةً من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤، وبسبب كل هذه التقلبات أصبحت الشركات المصرية أكثر عرضة للمخاطر والأزمات وحالة عدم التأكد، مما يجعل دراسة العوامل والمحددات التي تؤثر على مرونة هذه الشركات ومدى قدرتها على التكيف والتعامل مع بيئة الأعمال المُتقلبة أمراً ذا أهمية بالغة. وعليه، فلقد حفز ذلك الباحث لدراسة السلوك غير المتماثل للتكاليف كأحد المحددات الهامة التي قد تلعب دوراً كبيراً في تشكيل مرونة الشركات العاملة في البيئة المصرية. في ضوء ما سبق، يتم صياغة الفرض الأول للبحث على النحو الآتي:

الفرض الأول (H₁): يوجد تأثير معنوي للسلوك غير المتماثل للتكاليف على مرونة الشركات العاملة في البيئة المصرية.

٢/٣. أثر مرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي:

إن دراسة الانعكاسات والآثار المترتبة على توافر أو عدم توافر خصائص وسمات المرونة لدى الشركات في بيئة الأعمال يُعدّ مجالاً بحثياً هاماً. وتحليل الكتابات الأكاديمية ذات الصلة بمرونة الشركة، وجد الباحث أن معظم هذه الكتابات تُركز على وضع أساليب لقياس مرونة الشركة بشكل دقيق، كما أنها لا تزال في مرحلة صياغة مفهوم شامل لها (Bai et al., 2025). كما أن العديد من هذه الكتابات في مجال المحاسبة ركزت على محددات المرونة، ومنها: أنشطة المسؤولية الاجتماعية (Reyad et al., 2024; Wang et al., 2023; Sajko et al., 2021; DesJardine et al., 2019)، وعمليات الاستحواذ والاندماج (Huang et al., 2024)، وخصائص مجلس الإدارة (Crocì et al., 2024; Hurtado & Herrero, 2024)، والثقة الإدارية الزائدة (Kunz & Sonnenholzner, 2023)، والتحول الرقمي (Wang & Jia, 2025)، وأنشطة البحوث والتطوير (Gupta, 2023)، والتحفّظ في التقارير المالية (Kim & Shawn, 2022)، وآليات حوكمة الشركات (Zhang et al., 2025).

في حين أن هناك عدد محدود للغاية من الكتابات التي تناولت الآثار المترتبة على توافر المرونة لدى الشركات، مثل دراسة (Iftikhar et al., 2021) والتي تناولت تأثير مرونة الشركة على الأداء المالي وغير المالي للشركة، وأوضحت أن مرونة الشركة تؤدي إلى زيادة وتحسن أداء الشركة بصفة عامة، والأداء غير المالي بصفة خاصة. كما يشير (Caputo et al., 2023) إلى أن التوقف أو الانخفاض الكبير في العمليات الإنتاجية لفترات زمنية ممتدة نتيجة أحداث خارجية غير متوقعة (مثل: انتشار الأوبئة، والأزمات الاقتصادية والسياسية، والحروب، والحركات أو الهجمات الإرهابية المتطرفة، والكوارث الطبيعية، وغيرها)، وعدم قدرة الشركات على الاستجابة بشكل مرّن لهذه الأحداث والتعامل مع الآثار المترتبة عليها، قد يتسبب في خسائر اقتصادية هائلة، مما يُعرض القدرة التنافسية للشركات للخطر وكذلك قدرتها على تلبية الطلب، وبالتالي يُهدد بقاءها في السوق.

هذا، ولقد أوضحت العديد من الدراسات أن التقلبات والأزمات الاقتصادية والسياسية والجيوسياسية تُحفز الشركات على الاحتفاظ بمزيد من النقدية لكي تتمكن من إدارة عملياتها المختلفة في ظل هذه التقلبات (Behera & Mahakud, 2025; Cho, 2024; Jayakody et al., 2023).

(El Ghouli et al., 2023; Hasan et al., 2022; Feng et al., 2022) كما أن الشركات التي لديها قدر منخفض من المرونة في مواجهة التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال، قد تُفضل الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من النقدية لمواجهة هذه التقلبات والأزمات الخارجية غير المُتوقعة، وتجنب مخاطر التعثر، وتدعيم مستوى مرونتها (Deng et al., 2024; Barry et al., 2022). ومن هذا المنطلق، فقد تُمثل ممارسات التجنب الضريبي إحدى الوسائل الهامة التي تُمكن الشركات ذات المرونة المنخفضة من تحقيق وفورات نقدية لمواجهة الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال (Deng et al., 2024). وبالتالي، يُمكن القول بأن الشركات التي تتخفف لديها المرونة قد تتخفف على نحو أكبر في ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة تُمكنها من توفير السيولة النقدية اللازمة لمواجهة الأزمات في بيئة الأعمال. وعلى الرغم من أن ممارسات التجنب الضريبي تُمثل إحدى المتغيرات التي يُمكن أن تتأثر بشكل كبير بمدى المرونة التي تتمتع بها الشركات في مواجهة التقلبات والأزمات، إلا أنها لم تَلِ اهتماماً كافياً من قِبل الكتابات المحاسبية، وذلك باستثناء دراسة (Deng et al., 2024)، والتي قامت باختبار تأثير عدم المرونة التشغيلية على ممارسات التجنب الضريبي - وهي تُعد الدراسة الوحيدة في هذا المجال في حدود علم الباحث - وذلك من خلال التطبيق على الشركات الأمريكية المدرجة في البورصة بواقع (٤٢١٦٢) مشاهداً، خلال الفترة الممتدة من عام ١٩٨٧ حتى ٢٠١٩، وهي تُمثل سلسلة زمنية مكونة من ٣٣ سنة. هذا، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي معنوي لعدم المرونة التشغيلية على ممارسات التجنب الضريبي؛ حيث إنه كلما ازدادت درجة عدم مرونة الشركة بمقدار (١٪) انخفض معدل الضريبة النقدي الفعال بمقدار (٤.١٪)، وهو ما يُترجم إلى مقدار وفر ضريبي يُقدّر بنحو ٦.٧ مليون دولار سنوياً، ويُشير ذلك إلى انخراط هذه الشركات في ممارسات التجنب الضريبي بشكل كبير. ويرجع السبب في ذلك إلى ميل الشركات ذات المرونة التشغيلية المنخفضة إلى الاحتفاظ باحتياطيات نقدية إضافية، لتجنب مخاطر التعثر المالي، خاصةً خلال فترات انخفاض حجم المبيعات وتراجع الإيرادات، وبالتالي فإن الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي يُمكن هذه الشركات من تحقيق وفورات ضريبية نقدية لتدعيم مستويات السيولة لديها، وكذلك تفادي الحاجة إلى تعديل هيكلها التشغيلي، والتخفيف من آثار نقص المرونة لديها. ومن ثم، فإن تجنب الضريبة من

قيل الشركات ذات المرونة المنخفضة قد يُشكّل مصدراً مهماً للسيولة النقدية، مما يُحد من مخاطر التعثر أو الإفلاس.

كما قدمت دراسة (Deng et al. (2024) أدلة إضافية تُشير إلى أن العلاقة بين عدم المرونة التشغيلية وممارسات التجنب الضريبي تكون أكثر قوة ووضوحاً في الشركات التي لديها تقلبات في التدفقات النقدية، أو قيود مالية مرتفعة، وكذلك الشركات التي لديها نسبة مرتفعة من الملكية المؤسسية في هيكل الملكية، أو لديها مديرون يميلون إلى تحمل درجات مرتفعة من المخاطر. وبالتالي تُشير هذه النتائج بصفة عامة إلى أن الشركات التي تواجه تحديات تشغيلية وتقلبات في بيئة الأعمال قد يكون لديها حوافز لتجنب الضريبة من أجل تحقيق وفورات ضريبية تساعد في مواجهة التحديات والظروف المختلفة في بيئة الأعمال، الأمر الذي قد يُمكنها من تحسين قيمتها ووضعها المالي.

يتضح للباحث مما سبق، وجود ندرة بالغة في الدراسات السابقة التي قامت بدراسة العلاقة بين مرونة الشركة وممارسات التجنب الضريبي والمُتمثلة فقط في دراسة (Deng et al. (2024)، وذلك بالتطبيق على بيئة الأعمال الأمريكية كإحدى الأسواق المتقدمة، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة يُمكن أخذها بعين الاعتبار عندما يتعلق الأمر بالأسواق المتقدمة، في حين أنه لا يُمكن أخذها في الاعتبار بشكل كبير في الأسواق الناشئة (مثل السوق المصرية)؛ نظراً للاختلاف الكبير بينهما سواء في الخصائص، أو القواعد التنظيمية، أو القوانين والتشريعات الضريبية ودرجة إنفاذها والتي يكون لها تأثير واضح في الحد من ممارسات التجنب الضريبي. وهو الأمر الذي يُحفز الباحث للتحقق مما إذا كان توافر أو عدم توافر خصائص المرونة لدى للشركات العاملة في البيئة المصرية - كإحدى الأسواق الناشئة - يُمكن أن يكون له تأثير على مستوى ممارسات التجنب الضريبي، وخاصةً في ظل عدم وجود أي دراسات حاولت اختبار هذه العلاقة في البيئة المصرية، وذلك في حدود علم الباحث. في ضوء ما سبق، يتم صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو الآتي:

الفرض الثاني (H₂): يوجد تأثير معنوي لمرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية.

٣/٣. أثر السلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي:

بتتبع الدراسات السابقة في مجال السلوك غير المتماثل للتكاليف، وجد الباحث أن الجزء الأكبر من هذه الدراسات ركزت على استكشاف المحددات والعوامل التي تؤدي إلى نشأة السلوك غير المتماثل للتكاليف، مثل آليات حوكمة الشركات وخصائص مجلس الإدارة (Zhang et al., 2023; Ibrahim, 2018; Chen et al., 2012)، والمسئولية الاجتماعية للشركات (عوض، ٢٠٢١؛ Golden et al., 2019)، ودورة حياة الشركة (Abdelhay et al., 2021)، وعدم اليقين في السياسات الاقتصادية للدولة (Jin & Wu, 2021)، وحجم الائتمان التجاري (Zandi & Habib & Costa, 2024; Ensafi, 2024; Costa & Habib, 2021)، وهيكلة استحقاق الديون (Habib & Costa, 2021)، والقيود المالية (Chen & Ma, 2021)، وجودة أنظمة الرقابة الداخلية (البيب، ٢٠٢٣)، وممارسات التجنب الضريبي (زكي وآخرون، ٢٠٢٢؛ عوض وبغداد، ٢٠١٩؛ Putri & Diyanti, 2024; Xu & Zheng, 2020; Hundsdoerfer & Jacob, 2020)، واختلاف معدلات الضريبة بين الفترات المالية (Haga et al., 2017)، والمخاطر المناخية (Brown et al., 2025)، والمخاطر الجيوسياسية (Srivastava et al., 2019)، والسمات الشخصية للمديرين المتمثلة في الثقة الإدارية المفرطة (Chen et al., 2022)، والنجسية الإدارية (Jeon, 2024)، والقدرة الإدارية (Qin et al., 2024)، ودرجة تفضيل الإدارة للمخاطر (Restuti et al., 2022)، وغيرها من المحددات والعوامل الأخرى التي تناولتها العديد من الدراسات (2020).

في سياق آخر، بدأ اهتمام الباحثين يتوجه مؤخراً إلى تحليل الانعكاسات والآثار المحتملة المترتبة على السلوك غير المتماثل للتكاليف، وبمعنى آخر دراسة السلوك غير المتماثل للتكاليف كمحدد للعديد من الظواهر الاقتصادية، وعلى الرغم من ذلك فإن الدراسات التي أجريت في هذا المجال لا تزال محدودة وتتسم بالندرة النسبية (Ibrahim et al., 2022). وفي هذا الصدد، يُشير كل من Naoum et al. (2023); Guenther et al. (2014) إلى أن الأبحاث التجريبية في هذا المجال حتى عام ٢٠١٣ قدمت أدلة محدودة للغاية على الآثار المترتبة على السلوك غير المتماثل للتكاليف.

ويؤكد (Banker et al., 2018) على أهمية دراسة الآثار المترتبة على هذا السلوك من أجل فهم العديد من القضايا البحثية في مجال المحاسبة.

تُعتبر ظاهرة السلوك غير المتماثل للتكاليف وما يترتب عليها من آثار وانعكاسات مباشرة على الأرباح ذات أهمية بالغة (Naoum et al., 2023)، نظراً لارتباطها بشكل وثيق بتعظيم ثروة المساهمين وقيمة الشركة. ولقد شكل ذلك أساساً للعديد من الأبحاث المحاسبية في الآونة الأخيرة؛ حيث حاولت بعض الدراسات التحقق من انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على المتغيرات ذات الصلة بربحية الشركة وقيمتها السوقية وأسعار أسهمها، مثل: جودة الأرباح المحاسبية (Wahdan et al., 2021)، والمحتوي الإعلامي للأرباح المحاسبية (Li & Sun, 2023; Ghazy, 2023)، وربحية الشركة (Lefebvre, 2025)، وجودة التقارير المالية (Salehi et al., 2022; Hartlieb & Loy, 2022)، وتأخر استجابة أسعار الأسهم (Agarwal, 2024)، ومخاطر انهيار أسعار الأسهم (Habib & Costa, 2022; Tang et al., 2020)، وتوزيعات الأرباح على المساهمين (Golden et al., 2020)، ودقة توقعات المحللين الماليين للأرباح (Ciftci et al., 2020)، وتوقعات الإدارة للأرباح المستقبلية (Han et al., 2020)، ومستوى التحفظ المحاسبي (Makni Fourati et al., 2020; Banker et al., 2016).

أما على صعيد تحليل انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على الجوانب ذات الصلة بالضرائب، فقد اتسم البحث في هذا الميدان بالندرة الشديدة؛ حيث لم يجد الباحث - في حدود علمه - سوى دراستين وهما دراسة (Chalevas et al., 2025)، ودراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥). هذا، ولقد ركزت دراسة (Chalevas et al., 2025) على اختبار تأثير السلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات المدرجة بالبورصة الأمريكية والبالغ عددها (٣٠٩٢٣) مشاهدة، خلال الفترة من عام ٢٠٠٠ حتى ٢٠١٩، وهي تمثل سلسلة زمنية مكونة من ٢٠ سنة، وتوصلت إلى أن الشركات التي لديها سلوك غير متماثل للتكاليف في الفترات السابقة تزداد لديها احتمالات الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي في الفترات المستقبلية اللاحقة، الأمر الذي يُشير إلى أن السلوك غير المتماثل للتكاليف في الفترات السابقة يُعد مؤشراً على استراتيجيات تجنب الضرائب في المستقبل.

ووفقاً لـ Chalevas et al. (2025) يُمكن تفسير النتيجة السابقة بأن ارتفاع تكاليف التعديل - والذي يعد السبب الرئيسي لزيادة السلوك غير المُتمثل للتكاليف - يؤدي إلى قيام الإدارة باتخاذ قرار الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، ومن ثم تتحمل الشركة بتكاليف الاحتفاظ بهذه الموارد، والتي تستهلك جزءاً من التمويل متاح خلال الفترة الحالية. فضلاً عن ذلك، ففي ظل انخفاض حجم النشاط وبالتبعية انخفاض إيرادات المبيعات، تزداد حدة التقلبات في التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، ومن ثم تنخفض الموارد المالية المتاحة لدى الشركة من أجل تمويل أنشطتها التشغيلية، ومواجهة تكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة. وكلما ازداد السلوك غير المُتمثل للتكاليف في الفترات السابقة فإن الشركة تكون أكثر عُرضة للتعثر المالي في الفترات المستقبلية إذا لم تتمكن من توفير التمويل اللازم، وهو الأمر الذي يدفعها إلى الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات ضريبية - باعتبارها مصدراً محتملاً للتمويل الداخلي - وتوفير المزيد من السيولة النقدية كوسيلة تُمكنها من توفير التمويل اللازم لمواجهة احتياجاتها التمويلية المختلفة وتجنب احتمالية التعثر. وعليه، يُمكن القول بأن السلوك غير المُتمثل للتكاليف يُعزز من دوافع المديرين للانخراط في ممارسات التجنب الضريبي. واختصاراً، فإن السلوك غير المُتمثل للتكاليف في الفترات السابقة يؤدي إلى زيادة متطلبات التمويل اللازمة للاحتفاظ بالموارد، كما يرتبط بقيود تمويلية واحتمالات تعثر مالي أكبر في السنوات المالية اللاحقة الأمر الذي يُعزز من احتمالية زيادة ممارسات التجنب الضريبي.

إضافةً لما سبق، يُشير Chalevas et al. (2025) إلى أن وجود توقعات متفائلة لدى الإدارة بزيادة حجم المبيعات وتحسن الأداء التشغيلي في المستقبل، يترتب عليها زيادة السلوك غير المُتمثل للتكاليف نتيجة الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، كما أن هذه التوقعات المتفائلة يرتبط بها أيضاً وجود توقعات بزيادة الإيرادات والأرباح، وهو ما يعني زيادة العبء الضريبي على الشركة في الفترات المستقبلية، ومن ثم يحفز ذلك الإدارة على الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات ضريبية من أجل مواجهة تكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، وكذلك مواجهة الأعباء الضريبية المُحتمل تزايدها في المستقبل مع زيادة حجم المبيعات. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن وجود سلوكيات إدارية قائمة على المصالح الذاتية والدوافع الانتهازية لتشييد إمبراطورية - والتي تُعد سبباً آخر لزيادة السلوك غير المُتمثل للتكاليف نتيجة الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة -، سوف تُعزز من

احتمالية الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي؛ حيث يحاول المديرون تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من مصالح مساهمي الشركة، وذلك من خلال تسهيل المعاملات التي تُخفض الضرائب المفروضة على الشركة، وتسمح لهم باستغلال مواردها، كما ينظر هؤلاء المديرون إلى أن الوفورات النقدية الناتجة عن تجنب الضرائب تُمثل وسيلة أو قناة تمويل داخلية تدعم سلوكهم التوسعي من أجل تشييد إمبراطورية. وبالتالي، من المرجح أن تتبنى إدارة الشركة التي أظهرت سلوكاً أكبر لبناء الإمبراطوريات في الفترات السابقة استراتيجيات تجنب الضرائب في الفترات اللاحقة، ويتفق ذلك مع نظرتي الوكالة والحوافز الإدارية.

فضلاً عما سبق، يرى الباحث أنه في حالة وجود توقعات لدى الإدارة باستمرار انخفاض حجم المبيعات في المستقبل، أو وجود دوافع انتهازية لدى الإدارة لزيادة الأرباح من أجل تحقيق مصالح شخصية قد تتضمن زيادة المكافآت والحوافز الإدارية، وتجنب المخاوف بشأن الأمان الوظيفي والسمعة، وتلبية توقعات المحليين الماليين، وتحسين أداء الأسهم في سوق المال، سوف يدفع ذلك الإدارة إلى التخلص من الموارد الحالية وعدم الاحتفاظ بها من أجل خفض تكاليف النشاط وتحقيق معدلات الربحية المُستهدفة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن الإدارة سوف تتحمل بتكاليف تعديل مرتفعة، وهو ما قد يدفعها إلى الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي من أجل تحقيق وفورات نقدية تُمكنها من تغطية تكاليف التعديل التي يتم تكبدها. وعليه يُمكن القول بأن زيادة السلوك غير المُتمثل لدى الشركة خلال الفترات السابقة، ورغبة الإدارة في تعديل أو تخفيض الموارد الحالية سيترتب عليه زيادة ممارسات التجنب الضريبي في الفترات المستقبلية.

في نفس السياق، قامت دراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) باستكشاف تأثير السلوك غير المُتمثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، بالتطبيق على (١٢٠) شركة من الشركات المُدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠١٥ حتى ٢٠٢٣. وبالاعتماد على النموذج الذي قدمته دراسة (Anderson et al., 2003) لقياس سلوك التكاليف توصلت الدراسة إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتمثل للتكاليف (تكلفة البضاعة المباعة) على ممارسات التجنب الضريبي (معدل الضريبة النقدي الفعال، والفروق الضريبية الإجمالية والمؤقتة)، ووجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتمثل للتكاليف (المصروفات العمومية والإدارية) على ممارسات التجنب الضريبي

(معدل الضريبة النقدي الفعال، والفروق الضريبية الإجمالية والمؤقتة)، ووجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المتماثل للتكاليف (مصفوفات البيع والتوزيع) على ممارسات التجنب الضريبي (معدل الضريبة النقدي الفعال، والفروق الضريبية المؤقتة)، ووجود تأثير غير معنوي للسلوك غير المتماثل للتكاليف (مصفوفات البيع والتوزيع) على ممارسات التجنب الضريبي (الفروق الضريبية الإجمالية). ويرى الباحث، أن ما قامت به دراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) باعتمادها على نموذج (Anderson et al., 2003) لقياس السلوك غير المتماثل للتكاليف لا يتلاءم مع طبيعة الدراسة؛ لأن هذا النموذج يستخدم على نطاق واسع في مجال دراسة المحددات والعوامل المؤثرة على السلوك غير المتماثل للتكاليف (Chalevas et al., 2025; Du et al., 2025; Bai et al., 2025)؛ أي في حالة ما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمثل متغيراً تابعاً في الدراسة، إلا أنه لا يصلح للتطبيق في حالة اختبار انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على المتغيرات محل الدراسة؛ أي في حالة ما إذا كان السلوك غير المتماثل للتكاليف يُمثل متغيراً مستقلاً في الدراسة؛ لأن نموذج (Anderson et al., 2003) لا يوفر مقياساً مباشراً لسلوك التكاليف على مستوى كل شركة خلال كل سنة، وبمعنى آخر فإنه لا يوفر قيم فعلية للمشاهدات لكل شركة في كل سنة. ومن أجل تجنب هذه المشكلة، فلا بد من اتباع النموذج الذي قدمته دراسة (Weiss, 2010) والذي يوفر مقياساً مباشراً للسلوك غير المتماثل للتكاليف، يُسهّم في اختبار الآثار المترتبة على هذا السلوك، من خلال توفير قيمة مطلقة للمشاهدات على مستوى كل شركة بشكل فردي خلال كل سنة، وهذه القيمة تعكس مقدار أو درجة عدم تماثل التكاليف، وهو ما لا يوفره نموذج (Anderson et al., 2003)، ويتفق ذلك مع ما أوضحه كل من (Weiss, 2010; Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Chalevas et al., 2025; Agarwal, 2024; Costa & Habib, 2023; Hartlieb & Loy, 2022; Habib & Costa, 2022; Kreilkamp et al., 2021). كما تجدر الإشارة إلى أنه يُمكن أيضاً الاعتماد على النموذج الذي قدمته دراسة (Homburg and Nasev, 2008) والذي طور نموذجاً لمعالجة القصور في نموذج (Anderson et al., 2003) من خلال تقدير السلوك غير المتماثل للتكاليف لكل مشاهدة سنوية، ولقد قامت دراسة (ليبب، ٢٠٢٣) في البيئة المصرية بتطبيق هذا النموذج لاختبار تأثير السلوك غير المتماثل للتكاليف على قيمة الشركة.

يتضح للباحث مما سبق، وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، كما يتضح عدم وجود أي دراسات تناولت هذه العلاقة باستثناء دراسة Chalevas et al. (2025) والتي قامت بالتطبيق على السوق الأمريكية، ودراسة عطية الله وآخرون. (٢٠٢٥) والتي قامت بالتطبيق في البيئة المصرية، إلا أن هذه الدراسة الأخيرة تواجه قصوراً في النموذج المُستخدم لقياس السلوك غير المُتماثل للتكاليف - كما سبق الإشارة - الأمر الذي قد يؤثر على دقة وموثوقية النتائج. وهو ما يترك المجال مفتوحاً أمام الباحث للتحقق مما إذا كانت ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية قد تتأثر باختلاف سلوك عناصر التكاليف. في ضوء ما سبق، يتم صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو الآتي:

الفرض الثالث (H3): يوجد تأثير معنوي للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية.

في ضوء العرض السابق للعلاقات بين المتغيرات، فإن مرونة الشركة يُمكن أن تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي؛ فالسلوك غير المُتماثل للتكاليف قد يترتب عليه زيادة ممارسات التجنب الضريبي، ويُمكن تفسير ذلك بأن الشركات التي يتسم سلوك عناصر تكاليفها بعدم التماثل قد يكون لديها مرونة منخفضة، ومن ثم قد لا تتمكن من التعامل والتكيف مع الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال، وهو ما قد يدفعها إلى اللجوء إلى ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة تُمكنها من توفير السيولة اللازمة لمواجهة التقلبات الخارجية، وتحسين مستوى مرونتها. وبالتالي، سوف يقوم الباحث من خلال البحث الحالي بالتحقق مما إذا كانت مرونة الشركة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. وبمعنى آخر، التحقق مما إذا كانت مرونة الشركة تُفسر العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. وفي حدود علم الباحث لم يتم دراسة هذه العلاقة مُسبقاً في الدراسات السابقة، وهو ما يُمثل مساهمة بحثية وإضافة جديدة للكتابات في هذا المجال. في ضوء ما سبق، يتم صياغة الفرض الرابع للبحث، وذلك على النحو الآتي:

الفرض الرابع (H4): يوجد دور وسيط لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية.

٤. الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى التحقق من مدى صحة فروض البحث، ولكي يقوم الباحث بتحقيق هذا الهدف سوف يتناول كل من: منهجية البحث المتبعة، والتحليل الإحصائي لاختبار الفروض.

١/٤. منهجية البحث المتبعة:

تعتمد الدراسة الحالية على اتباع فلسفة البحث الإيجابية (Positivism)، والتي تفترض أن الظاهرة محل الدراسة قابلة للملاحظة والقياس، وتُركز على الدراسات السابقة لتحديد النظريات الملائمة التي تُفسر هذه الظاهرة. ومن ثم تقوم هذه الفلسفة على جانبين أساسيين، وهما: المنهج الكمي، ويُركز على جمع البيانات الكمية واستخدام النماذج الإحصائية التي تربط بين علاقات السبب والنتيجة. والمدخل الاستنباطي أو مدخل اختبار النظريات، ويقوم على أساس وجود نظرية (أو أكثر) تُفسر العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة (مثل نظرية الوكالة، ونظرية الخيارات الحقيقية، ونظرية الحوافز الإدارية، ونظرية الموارد الفائضة في البحث الحالي)، ويتم اشتقاق الفروض اتساقاً مع هذه النظريات، ثم تصميم طريقة البحث الملائمة لتجميع البيانات وتحليلها إحصائياً من أجل اختبار صحة هذه الفروض، ومن ثم التحقق من قدرة هذه النظريات على شرح وتفسير الظاهرة محل الدراسة (Collis & Hussey, 2014; Saunders et al., 2023). وبصفة عامة، يتبع الباحث الخطوات المنهجية الآتية: تحديد عينة الدراسة، وتحديد الفترة الزمنية محل الدراسة، وتحديد مصادر الحصول على البيانات، وأساليب قياس المتغيرات، وصياغة النموذج الهيكلي المقترح لاختبار فروض الدراسة.

١/١/٤. مجتمع وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات المدرجة بالبورصة المصرية خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٤^(٩). هذا، ويرجع السبب في اختيار الباحث لهذه الفترة الزمنية إلى اعتماد

(٩) تُغطي بيانات المتغير المستقل (السلوك غير المُتماثل للتكاليف) الفترة من عام ٢٠١٠ حتى ٢٠٢٣، بينما تُغطي بيانات المتغير التابع (ممارسات التجنب الضريبي)، وبيانات المتغير الوسيط (مرونة الشركة) الفترة من عام ٢٠١١ حتى ٢٠٢٤، والسبب في ذلك أن الباحث يختبر تأثير السلوك غير المُتماثل للتكاليف خلال الفترة المالية السابقة (t-1) على مرونة الشركة خلال الفترة المالية الحالية (t)، ومدى انعكاس ذلك على ممارسات التجنب الضريبي خلال نفس الفترة (t)، وعليه تتضمن الفترة الزمنية للدراسة ١٤ سنة.

معظم الدراسات السابقة التي أُجريت في هذا المجال على سلسلة زمنية طويلة نسبياً، بحيث لا تقل عن ١٠ سنوات، فمثلاً اعتمدت دراسة Bai et al. (2025) على فترة زمنية تبلغ ١٠ سنوات، في حين اعتمدت دراستا Du et al. (2025); Chalevas et al. (2025)، على فترة زمنية بلغت ٢٠ سنة، أما دراسة Deng et al. (2024) فقد اعتمدت على فترة زمنية بلغت ٣٣ سنة، وذلك لضمان دقة النتائج. فضلاً عن أن هذه الفترة شهدت العديد من التقلبات السياسية والاقتصادية في بيئة الأعمال المصرية.

هذا، ولقد وضع الباحث الشروط الآتية لتحديد حجم العينة: (أولاً) استبعاد القطاع المالي من العينة لما له من قواعد خاصة تحكم عمله، ونظراً لاختلاف طبيعة نشاطه، ويتمثل في: قطاع البنوك، وقطاع الخدمات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين والشركات العاملة في مجال السمسة والأوراق المالية. (ثانياً) استبعاد الشركات التي لا تتوفر عنها البيانات اللازمة خلال الفترة محل الدراسة وخاصةً البيانات الربع سنوية اللازمة لحساب السلوك غير المتمثل للتكاليف، أو تلك التي لا ينطبق عليها متطلبات القياس. (ثالثاً) استبعاد الشركات التي تم شطب قيدها من البورصة خلال الفترة محل الدراسة، وكذلك الشركات التي أُدرجت في البورصة من بعد عام ٢٠١٠. (رابعاً) استبعاد المشاهدات التي يكون فيها صافي الدخل قبل الضرائب سالباً (خسائر)، وذلك تماشياً مع كل من Chalevas et al. (2020); Xu & Zheng, 2020; Nguyen & Nguyen, 2020; al., 2025). (خامساً) استبعاد الشركات التي تعرض قوائمها المالية بالعملة الأجنبية (الدولار \$).

في ضوء ما سبق، تمثلت عينة الدراسة النهائية في (٧٧) شركة، بإجمالي عدد مشاهدات (١٠٧٨)، ويوضح الجدول رقم (١) تبويب لعينة الدراسة وفقاً للقطاعات التي تنتمي إليها، وعدد مشاهدات كل قطاع، ونسبتها إلى إجمالي مشاهدات العينة. هذا، وتعتمد الدراسة الحالية على المصادر الثانوية لتجميع البيانات؛ حيث تمكن الباحث من الحصول على بيانات الدراسة من خلال القوائم المالية المنشورة للشركات محل الدراسة، والمتاحة على موقع مباشر مصر، والموقع الرسمي للشركات محل الدراسة، وقاعدة بيانات تومسون رويترز (Thomson Reuters)، وقاعدة البيانات الخاصة بموقع Investing.

(جدول ١: التوزيع القطاعي لعينة الدراسة)

النسبة %	عدد المشاهدات	عدد الشركات	القطاع
٥.١٩%	٥٦	٤	١- قطاع المقاولات والإنشاءات الهندسية
٢٠.٧٨%	٢٢٤	١٦	٢- قطاع الأغذية والمشروبات والتبغ
٥.١٩%	٥٦	٤	٣- قطاع مواد البناء
٩.٠٩%	٩٨	٧	٤- قطاع الموارد الأساسية
١٠.٣٩%	١١٢	٨	٥- قطاع الرعاية الصحية والأدوية
١.٣٠%	١٤	١	٦- قطاع الطاقة والخدمات المساندة
١٦.٨٨%	١٨٢	١٣	٧- قطاع العقارات
٣.٩٠%	٤٢	٣	٨- قطاع خدمات النقل والشحن
٣.٩٠%	٤٢	٣	٩- قطاع الخدمات والمنتجات الصناعية والسيارات
٥.١٩%	٥٦	٤	١٠- قطاع المنسوجات والسلع المعمرة
١.٣٠%	١٤	١	١١- قطاع المرافق
٣.٩٠%	٤٢	٣	١٢- قطاع الاتصالات والإعلام والتكنولوجيا
٦.٤٩%	٧٠	٥	١٣- قطاع السياحة والترفيه
١.٣٠%	١٤	١	١٤- قطاع الورق ومواد التعبئة والتغليف
٣.٩٠%	٤٢	٣	١٥- قطاع التجارة والموزعون
١.٣٠%	١٤	١	١٦- قطاع الخدمات التعليمية
١٠٠%	١٠٧٨	٧٧	إجمالي العينة

٢/١/٤. متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

شملت متغيرات الدراسة الحالية ثلاثة أنواع من المتغيرات، وهي: المتغير التابع، والمتغير المستقل، والمتغير الوسيط. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات وأساليب قياسها.

أولاً) المتغير المستقل - السلوك غير المُتماثل للتكاليف:

يعتمد الباحث في الدراسة الحالية عند قياس السلوك غير المُتماثل للتكاليف على النموذج الذي قدمته دراسة (Weiss, 2010). هذا، ويُشير (Weiss (2010 إلى أن غالبية الدراسات تعتمد

على نماذج عامة لقياس السلوك غير المتماثل للتكاليف سواء نموذج انحدار قطاعي (Cross-Sectional Regression Model) على مستوى الصناعة، أو نموذج انحدار باستخدام بيانات زمنية (Time-Series Regression Model) على مستوى الشركة وهو النموذج الذي قدمته دراسة (Anderson et al., 2003)، إلا أن هذا النموذج لا يوفر مقياساً مباشراً لسلوك التكاليف على مستوى كل شركة خلال كل سنة بشكل فردي، وبمعنى آخر فإنه لا يوفر قيم للملاحظات (Observed value) لكل شركة في كل سنة، وهو الأمر الذي يجعل من الصعب اختبار انعكاسات السلوك غير المتماثل للتكاليف على المتغيرات محل الدراسة. ومن أجل حل هذه المشكلة، قدمت دراسة (Weiss, 2010) نموذجاً أو مقياساً مباشراً للسلوك غير المتماثل للتكاليف على مستوى الشركة يُسهم في اختبار الآثار المترتبة على هذا السلوك، من خلال توفير قيمة مطلقة (Absolute Value) للملاحظات على مستوى كل شركة بشكل فردي خلال كل سنة، وهذه القيمة تعكس مقدار أو درجة عدم تماثل التكاليف، ووفقاً لهذا النموذج يتم حساب الفرق بين معدل انخفاض التكاليف خلال أحدث أو آخر ربع سنوي (Most Recent Quarter) شهد انخفاضاً في المبيعات، ومعدل ارتفاع التكاليف خلال أحدث أو آخر ربع سنوي شهد ارتفاعاً في المبيعات، وذلك في السنة التي يراد خلالها حساب قيمة الملاحظة التي تعبر عن السلوك غير المتماثل للتكاليف. ويُمكن توضيح هذا النموذج من خلال المعادلة الآتية (Weiss, 2010; Bai et al., 2025; Du et al., 2025; Chalevas et al., 2025; Agarwal, 2024; Costa & Habib, 2023; Hartlieb & Loy, 2022; Habib & Costa, 2022; Kreilkamp et al., 2021; Kontesa & Brahmana, 2018).

$$Sticky_{i,t} = \log \left(\frac{\Delta Cost}{\Delta Sales} \right)_{i,QD} (-) \log \left(\frac{\Delta Cost}{\Delta Sales} \right)_{i,QU}, QD, QU \in \{Q, \dots, Q_{-3}\}.$$

حيث إن:

- **Sticky_{i,t}**: القيمة المطلقة للمقياس والتي تعكس مقدار أو درجة لزوجة التكاليف؛ أي تُعبر عن السلوك غير المتماثل للتكاليف للشركة (i) خلال السنة الحالية (t)، وهي عبارة عن الفرق في مقدار التغير في التكاليف نسبةً إلى التغير في المبيعات بين أحدث أو آخر ربعين سنويين (من الربع Q₋₃، حتى الربع Q) شهد أحدهما انخفاضاً في حجم المبيعات، بينما شهد الآخر زيادة في حجم

المبيعات، وتشير القيمة المنخفضة لهذا المقياس إلى سلوك غير مُتماثل للتكاليف. وعلى نحو أكثر تحديداً، إذا كانت القيمة الناتجة عن ذلك المقياس هي قيمة سالبة (أقل من الصفر) فإن ذلك يُشير إلى زيادة السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف؛ أي أن التكاليف ترتفع بشكل أكبر عند زيادة حجم النشاط بمقدار معين، مقارنة بنسبة انخفاضها عند انخفاض حجم النشاط بنفس المقدار. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت القيمة الناتجة قيمة موجبة (أكبر من الصفر) فإن ذلك يُشير إلى زيادة السلوك غير المُتماثل الهابط للتكاليف. بعبارةٍ أخرى، فإن القيمة السالبة (أو الموجبة) لهذا المقياس تدل على أن المديرين أقل (أو أكثر) ميلاً للاستجابة لانخفاض حجم المبيعات من خلال خفض التكاليف والموارد غير المستغلة، مقارنة بزيادة هذه التكاليف والموارد عند زيادة حجم المبيعات. هذا، وسوف يتم ضرب القيمة المطلقة للمقياس في (-1) ، وذلك من أجل سهولة عرض وتفسير النتائج.

- i, QD : يُمثل أحدث أو آخر ربع سنوي من بين الأرباع السنوية الأربعة للسنة الحالية (من الربع Q_{-3} ، حتى الربع Q) شهد انخفاضاً في حجم المبيعات للشركة (i).
- i, QU : يُمثل أحدث أو آخر ربع سنوي من بين الأرباع السنوية الأربعة للسنة الحالية (من الربع Q_{-3} ، حتى الربع Q) شهد ارتفاعاً في حجم المبيعات للشركة (i).
- $\Delta Sales$: يُعبر عن التغير في حجم المبيعات، ويحسب بالفرق بين حجم المبيعات في الربع سنة $(QD \text{ or } QU)$ الذي يُمثل أحدث أو آخر ربع سنة انخفضت أو ارتفعت فيه المبيعات، وحجم المبيعات في الربع سنة السابق لهذا الربع. وذلك وفقاً للمعادلة الآتية.

$$\Delta Sales_{i,QD} = Sales_{i,QD} (-) Sales_{i,QD-1}$$

$$\Delta Sales_{i,QU} = Sales_{i,QU} (-) Sales_{i,QU-1}$$

- $\Delta Cost$: يُعبر عن التغير في التكاليف، وهي عبارة عن إجمالي المصروفات العمومية والإدارية (SG&A)، ويُحسب التغير وفقاً للمعادلة التالية، مع ملاحظة أن الأرباح في هذه المعادلة تُمثل صافي الدخل التشغيلي قبل البنود غير العادية.

$$\Delta cost_{i,QD} = (Sales_{i,QD} - Earnings_{i,QD}) (-) (Sales_{i,QD-1} - Earnings_{i,QD-1})$$

$$\Delta cost_{i,QU} = (Sales_{i,QU} - Earnings_{i,QU}) (-) (Sales_{i,QU-1} - Earnings_{i,QU-1})$$

ثانياً) المتغير الوسيط - مرونة الشركة:

لم يتوصل الباحثون بعد إلى اتفاق حول أسلوب قياس محدد يُمكن الاعتماد عليه لقياس مرونة الشركة، وبصفة عامة هناك ثلاثة أساليب أساسية لقياس مرونة الشركة، الأسلوب الأول، طرق القياس المباشرة: والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراء الاستبيانات وقوائم الاستقصاء لتقييم تصورات المشاركين حول مرونة الشركة (Essuman et al., 2022; Ambulkar et al., 2015)، إلا أن هذه الأساليب قد يؤخذ عليها عدم الموضوعية (Jiang et al., 2023)، واختلاف طبيعة المشاركين ومناصبهم، فمثلاً المرونة من وجهة نظر الإدارة تختلف عن العاملين بالشركة.

أما الأسلوب الثاني، طرق القياس غير المباشرة: وهي تمثل إحدى طرق القياس الموضوعية لقياس المرونة، وتعتمد بشكل أساسي على البيانات المالية (النسب المالية، مثل: ROA, ROE & Tobin's Q)، أو بيانات أسعار الأسهم (التغيرات التي تطرأ على أسعار الأسهم)، وتُركز هذه الطريقة على تقييم التغيرات غير المباشرة التي تحدث في نتائج أداء الشركات، عند توافر أو عدم توافر سمات المرونة لدى هذه الشركات (Bai et al., 2025; Sajko et al., 2021; DesJardine et al., 2019; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016; Tognazzo et al., 2016).

وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (Bai et al., 2025) إلى أن الشركات التي تتمتع بمرونة أعلى يُمكن أن تتعامل بشكل أفضل مع الآثار السلبية للتغيرات والتقلبات في بيئة الأعمال، والاستفادة من الفرص المتاحة للحفاظ على أداء قوي وخلق القيمة في الأجل الطويل، ومن ثم فلقد قامت هذه الدراسة بقياس مرونة الشركة بمقياسين، المقياس الأول؛ مؤشر *Tobin's Q*: لقياس معدل نمو أداء الشركات وتطور قيمتها على المدى الطويل، ويُمكن لهذا المقياس أن يعكس بشكل أفضل قيمة الشركة وأدائها في الأجل الطويل، وكذلك مرونتها وقدرتها على التكيف ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها، مقارنةً بغيره من مؤشرات الأداء التقليدية الأخرى مثل معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، ومعدل العائد على الأصول (ROA). ويُمكن قياس مؤشر *Tobin's Q* بخارج قسمة حاصل جمع القيمة السوقية لحقوق الملكية والقيمة الدفترية لإجمالي الديون على القيمة الدفترية لإجمالي الأصول. ووفقاً لهذا المقياس، كلما كانت الشركة لديها القدرة على خلق القيمة في الأجل الطويل وتحقيق معدلات نمو

مرتفعة، فإن ذلك يُشير إلى قدرتها على التعامل مع مختلف الظروف والأزمات (مرونة مرتفعة)، وتحقيق أداء مستقر. أما المقياس الثاني؛ التقلبات في عوائد الأسهم (*Stock Return Volatility*): لقياس التقلبات والمخاطر التي تتعرض لها الشركة في بيئة الأعمال، ومدى قدرة الشركة على التكيف والتعامل مع هذه التقلبات وتحمل المخاطر (Bai et al., 2025). ويرجع ذلك إلى أن التقلبات في عوائد الأسهم تُمثل مؤشراً هاماً يُعبر عن المخاطر التي تتعرض لها الشركات، نظراً لحساسية عوائد الأسهم لأيّ أحداث أو مخاطر قد تواجه هذه الشركات (Hutchens et al., 2024; Guenther et al., 2017)، ومن ثم فإن ارتفاع التقلبات في عوائد الأسهم يكون مؤشراً على عدم قدرة الشركة على تحمل المخاطر والتكيف مع الأزمات، وهو ما يعني أن لديها مرونة منخفضة، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض التقلبات في عوائد الأسهم يكون مؤشراً على قدرة الشركة على تحمل المخاطر والتكيف مع الأزمات، وهو ما يعني أن لديها مرونة مرتفعة. هذا، ويُمكن قياس تقلبات عوائد الأسهم من خلال حساب الانحراف المعياري السنوي لعوائد الأسهم الشهرية أو اليومية (Bai et al., 2025; Hutchens et al., 2024; Guenther et al., 2017).

في حين أن الأسلوب الثالث، يتمثل في طريقة القياس من منظور دالة الإنتاج (**Production Function**)، وهي تُمثل إحدى الطرق التي بدأت الكتابات الأكاديمية تعتمد عليها مؤخراً في قياس مرونة الشركة، ويرجع ذلك إلى أنها تُعبر عن كفاءة وفعالية الشركة في إدارة وتخصيص الموارد المتاحة لديها (المدخلات أو عوامل الإنتاج، مثل: العمل، ورأس المال، والمواد الخام) من أجل تحقيق أهداف الشركة وتعظيم أرباحها. هذا، ونظراً لأن الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال تؤثر على كافة عمليات الشركة، وخاصةً العمليات التشغيلية وما يرتبط بها من إعادة تخصيص الموارد وعوامل الإنتاج، فإن التغير في عوامل الإنتاج يُعد مؤشراً أكثر دقة على مرونة الشركة خلال فترات الأزمات والتقلبات (Du et al., 2025; Dohale et al., 2024; Jiang et al., 2023; Dormady et al., 2019).

بناءً على ما تقدم، فلقد قامت العديد من الدراسات بقياس مرونة الشركة من خلال التغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ("**Total Factor Productivity "TFP**")، وفقاً لدالة الإنتاج كوب-

دوغلاس (Cobb-Douglas Production Function)، ويُعتبر هذا المقياس ملائماً لقياس مرونة الشركة لأنه يعكس مستوى الكفاءة في استخدام وتخصيص عوامل الإنتاج من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاجية الممكنة (المستويات المثلى للإنتاج) في ظل القيود المتعددة المفروضة على الشركة؛ حيث إن توافر الموارد لا يكفي وحده لتحقيق المرونة، بل إن الأهم هو توظيف هذه الموارد واستغلالها على نحو أمثل. مما يجعلها مؤشراً هاماً لقياس قدرة الشركات على التعامل والتكيف مع التغيرات والأزمات والقيود في بيئة الأعمال - خاصة الأزمات والقيود ذات الصلة بالقضايا التشغيلية وعوامل الإنتاج - ومن ثم تقييم مدى مرونتها. وفيما يلي توضيح لدالة الإنتاج كوب-دوغلاس (Cobb-Douglas) المُستخدمة لقياس التغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Du et al., 2025; Dohale et al., 2024; Jiang et al., 2023; Dormady et al., 2019).

$$\ln(Y_{i,t}) = \alpha \ln(K_{i,t}) + \beta \ln(L_{i,t}) + \gamma \ln(M_{i,t}) + \delta_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

حيث إن:

- $\ln(Y_{i,t})$: يُمثل اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي إيرادات المبيعات للشركة (i) في السنة (t).
- $\ln(K_{i,t})$: يُمثل اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول للشركة (i) في السنة (t).
- $\ln(L_{i,t})$: يُمثل اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي عدد العمال للشركة (i) في السنة (t).
- $\ln(M_{i,t})$: يُمثل اللوغاريتم الطبيعي لإجمالي التكاليف التشغيلية للشركة (i) في السنة (t).
- α, β, γ : تُمثل معاملات الانحدار، والتي توضح نسبة تأثير عوامل الإنتاج ($K_{i,t}, L_{i,t}, M_{i,t}$) على حجم الإنتاج (إيرادات المبيعات $Y_{i,t}$)؛ أي كيف تُسهم عوامل الإنتاج الأساسية في توليد الإيرادات. وبمعنى آخر، فهي تُعبر عن نسبة المرونة في استجابة أو تغير حجم الإنتاج (إيرادات المبيعات $Y_{i,t}$)، نتيجة التغير في المدخلات أو عوامل الإنتاج الأساسية ($K_{i,t}, L_{i,t}, M_{i,t}$) بنسبة (١%).
- $\delta_{i,t}$: تُمثل العوامل القابلة للملاحظة أو القياس (Observable Factors)، مثل ظروف السوق، والبيئة التنظيمية، وخصائص الشركة، والتي تؤثر على حجم الإنتاج (إيرادات المبيعات $Y_{i,t}$).

للشركة (i) في السنة (t). فهناك دائماً مؤثرات إضافية خارجية تؤثر على حجم الإنتاج، وهذه التأثيرات يتم تمثيلها بـ $\delta_{i,t}$ لضمان أن النموذج يأخذها بعين الاعتبار.

- $\varepsilon_{i,t}$: معامل الخطأ العشوائي، ويُمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP) في ظل تعرض الشركة لأحداث خارجية غير قابلة للملاحظة (Unobservable)، مثل: التغيرات التكنولوجية والتقنية، والابتكار، والأزمات السياسية، والاقتصادية، والجيوسياسية. كما أنه يُمثل أخطاء القياس في البيانات (Measurement Errors). وبمعنى آخر، فإن $(\varepsilon_{i,t})$ هو الجزء المُتبقى (بواقي نموذج الانحدار) الذي لا يُمكن تفسيره لكنه يؤثر على حجم الإنتاج (إيرادات المبيعات $Y_{i,t}$).

هذا الجزء غير المُفسر $(\varepsilon_{i,t})$ هو الذي يُستخدم لقياس مرونة الشركة، لأنه يعكس قدرة الشركة على التكيف والتعامل مع الأزمات والتقلبات الخارجية والحفاظ على أدائها مستقراً عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الحالية المُتاحة لديها، دون الحاجة إلى تخصيص المزيد من الموارد. ويُمكن التعبير عن ذلك وفقاً للمعادلة الآتية، والتي تُعبر عن مستوى مرونة الشركة (F.Res) استناداً إلى التغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP) باعتباره مؤشراً جيداً على مدى مرونة الشركة وقدرتها على مواجهة التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال (Du et al., 2025; Jiang et al., 2023).

$$F.Res_{i,t} = TFP_{i,t} - TFP_{i,t-1}$$

حيث إن:

- $F.Res_{i,t}$: يُمثل مستوى المرونة للشركة (i) في السنة (t)، أيّ قدرة الشركة على التكيف، والتعامل مع الأزمات والتقلبات، والتعافي منها.
- $TFP_{i,t}$: يُمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج للشركة (i) في السنة (t).
- $TFP_{i,t-1}$: يُمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج للشركة (i) في السنة (t-1).
- $TFP_{i,t} - TFP_{i,t-1}$: التغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج في الفترة الحالية مقارنةً بالفترة السابقة.

وفقاً لهذه المعادلة، كلما ارتفعت قيمة $F.Res_{i,t}$ (أكبر من الصفر)، فإن ذلك يُشير إلى زيادة قدرة الشركة على التكيف، والتعامل مع الأزمات والتقلبات، والتعافي منها وإدارتها على نحو جيد، ومن

ثم يكون لديها مرونة مرتفعة. وعلى العكس من ذلك، كلما انخفضت قيمة $F.Res_{i,t}$ (أقل من الصفر)، فإن ذلك يُشير إلى انخفاض قدرة الشركة على التكيف، والتعامل مع الأزمات والتقلبات، والتعافي منها، أي أن الشركة تعرضت لأزمات إلا أنها لم تتمكن من امتصاصها وإدارتها، ومن ثم يكون لديها مرونة منخفضة.

هذا، ويرى الباحث أن قياس مرونة الشركة اعتماداً على التغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، وفقاً لدالة الإنتاج كوب-دوغلاس (Cobb-Douglas)، هو الأسلوب الأكثر ملائمة؛ لأن المرونة وفقاً لهذا المقياس تتحدد في ضوء مدى قدرة الإدارة على تحقيق التخصيص الأمثل لمواردها في ظل تعرضها لأزمات أو تقلبات خارجية، ويتماشى ذلك مع أهداف الدراسة الحالية على نحو كبير؛ حيث إن سلوك عناصر التكاليف يرتبط بالموارد المتاحة لدى الشركة وما إذا كان يتم تخصيصها على نحو أمثل أثناء فترات التقلبات في حجم المبيعات. كما أن ممارسات التجنب الضريبي ينتج عنها توفير موارد نقدية، وهذه الموارد قد يتم استغلالها على نحو أمثل في أنشطة الشركة المختلفة (مثل أنشطة التشغيل أو تغطية تكاليف التعديل، أو تكاليف الاحتفاظ بالموارد الفائضة)، أو قد يتم إهدارها وعدم استغلالها بشكل مناسب.

ثالثاً) المتغير التابع – ممارسات التجنب الضريبي:

تعتمد الدراسة الحالية على معدل الضريبة النقدي الفعال (Cash Effective Tax Rate CA_ETR)، لأنه يقيس المبلغ الفعلي للضريبة النقدية المدفوعة خلال العام الحالي، ويُمكن حسابه من خلال قسمة إجمالي الضرائب النقدية المدفوعة للعام الحالي على صافي الدخل قبل الضرائب للعام الحالي، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية (عطية الله وآخرون، ٢٠٢٥؛ Putri؛ Chalevas et al., 2025; & Diyanti, 2024; Deng et al., 2024; Haque et al., 2023; Al-Hadi et al., 2022; Dyreng et al., 2022; Sánchez-Ballesta & Yagüe, 2021; Nguyen & Nguyen, 2020; Xu & Zheng, 2020; Darabi & Zamani, 2017; Hanlon & Heitzman, 2010; Dyreng et al., 2008).

$$\text{معدل الضريبة النقدي الفعال} = \frac{\text{الضرائب النقدية المدفوعة للعام الحالي (CTP}_{i,t})}{\text{صافي الدخل قبل الضرائب للعام الحالي (EBT}_{i,t})} \quad (CA-ETR_{i,t})$$

بعد تحديد معدل الضريبة النقدي الفعال يتم مقارنته مع معدل الضريبة القانوني (الاسمي)، ويُقصد به نسبة الضريبة المقررة على دخل الشركات وفقاً للقانون، وذلك من أجل تحديد الفرق بينهما وفقاً للمعادلة التالية (عوض وبغدادى، ٢٠١٩).

ممارسات التجنب الضريبي = معدل الضريبة النقدي الفعال (-) معدل الضريبة الاسمي (القانوني)

كلما انخفض ناتج المعادلة السابقة عن الصفر (قيمة سالبة)؛ أي أن معدل الضريبة النقدي الفعال أقل من معدل الضريبة الاسمي، فإن ذلك يُشير إلى ارتفاع ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركة، وكلما ارتفع ناتج هذه المعادلة واقترب من الصفر؛ أي أن معدل الضريبة النقدي الفعال مُتقارب إلى حدٍ كبير مع معدل الضريبة الاسمي، فإن ذلك يُشير إلى انخفاض ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركة بشكل كبير، أما إذا كان يساوي (صفر)؛ أي أن معدل الضريبة النقدي الفعال مساوي تماماً لمعدل الضريبة الاسمي، فإنه يعني عدم انخراط الشركات في ممارسات التجنب الضريبي. أما إذا كان ناتج المعادلة أكبر من الصفر (قيمة موجبة)؛ أي أن معدل الضريبة النقدي الفعال أكبر من معدل الضريبة الاسمي، فقد تكون هناك التزامات ضريبية مؤجلة قامت الشركة بسدادها نقداً خلال الفترة. وعلى العكس من ذلك، إذا كان ناتج المعادلة أكبر من (-١) فقد تكون هناك أصول ضريبية مؤجلة للشركة تم استردادها خلال الفترة.

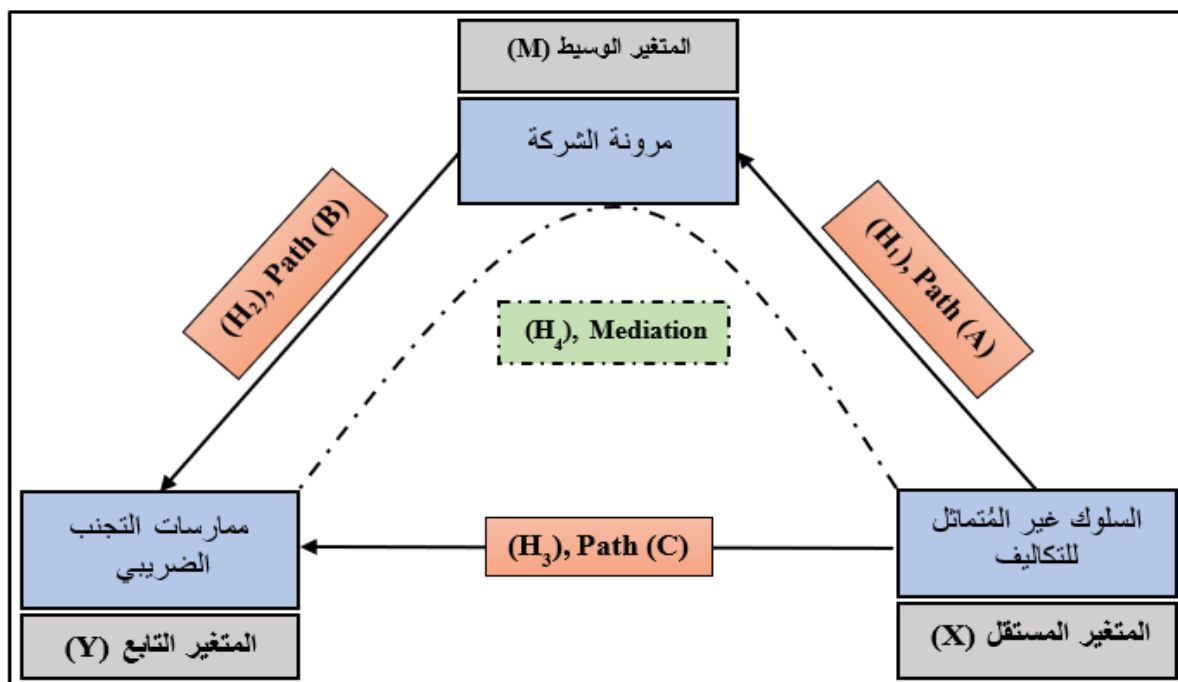
تُعطي المعادلة السابقة مؤشراً عكسياً على ممارسات التجنب الضريبي، ومن أجل سهولة تفسير النتائج سوف يتم ضرب القيم الناتجة في (-١). إضافةً لذلك، يتم أخذ القيم التي تقع ضمن النطاق من (١) إلى (صفر) فقط في الاعتبار، وفي حالة ما إذا كان هناك قيم أكبر من (١)، أو أقل من (صفر) يتم اعتبارها قيم مفقودة (Missing Values)، حتى لا تؤثر على دقة النتائج وسهولة تفسيرها، وذلك تماشياً مع الدراسات السابقة في هذا المجال (Chalevas et al., 2025; Deng et al., 2024; Haque et al., 2023; Al-Hadi et al., 2022; Xu & Zheng, 2020; Nguyen & Nguyen, 2020). هذا، ويعرض الجدول رقم (٢) ملخصاً لمتغيرات الدراسة، والأساليب المستخدمة لقياس تلك المتغيرات، وذلك على النحو الآتي.

(جدول ٢: متغيرات الدراسة وأساليب قياسها)

المتغيرات	الرمز	طريقة القياس
(١) المتغير المستقل (المُفسر) Independent Variable		
السلوك غير المتماثل للتكاليف	$ASCB_{i,t-1}$	يتم قياسه من خلال الاعتماد على النموذج الذي قدمته دراسة (Weiss, 2010)، والذي سبق عرضه بالتفصيل.
(٢) المتغير الوسيط Mediator Variable		
مرونة الشركة	$F.RES_{i,t}$	يتم قياسها بالتغير في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP)، وفقاً لدالة الإنتاج كوب-دوغلاس (Cobb-Douglas)، والتي سبق عرضها بالتفصيل.
(٣) المتغير التابع Dependent Variable		
ممارسات التجنب الضريبي	$CA_ETR_{i,t}$	يتم قياسها باستخدام معدل الضريبة النقدي الفعال، وهو يساوي $\frac{\text{الضرائب النقدية المدفوعة للعام الحالي (CTP}_{i,t})}{\text{صافي الدخل قبل الضرائب للعام الحالي (EBT}_{i,t})}$

٣/١/٤. صياغة النموذج الهيكلي المقترح لاختبار فروض الدراسة:

يهدف الباحث من خلال الدراسة الحالية إلى التحقق من تأثير السلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، وكذلك التحقق من الدور الوسيط لمرونة الشركة في هذه العلاقة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استعان الباحث بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية ("Structural Equation Modelling "SEM")، من أجل اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة بصورة دقيقة. هذا، ويُمكن للباحث توضيح النموذج الهيكلي المقترح الذي يُعبر عن العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة من خلال الشكل الآتي رقم (١).



(شكل ١): النموذج الهيكلي المقترح لوصف العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة

٢/٤. التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة:

١/٢/٤. مؤشرات جودة توفيق نموذج الدراسة Goodness of Fit:

يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لوصف العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة، وسعياً نحو التحقق من صلاحية النموذج المقترح مع بيانات الدراسة فقد استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات للتحقق من جودة توفيق النموذج^(١٠). هذا، ويتضح من الجدول رقم (٣) أن احتمالية قيمة مؤشر (χ^2) تبلغ (٠.٠٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥).

١٠ للتحقق من جودة توفيق النموذج يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية: (١) مؤشر (χ^2) ويجب أن تكون قيمته أقل من أو تساوي (٠.٠٠٥) حتى يمكن قبول النموذج الهيكلي. (٢) مؤشر (RMSEA) ويجب أن تكون قيمته أقل من أو تساوي (٠.٠٥) للتحقق من وجود تطابق بين النموذج الهيكلي المستخدم مع بيانات الدراسة. (٣) مؤشر (SRMR) ويجب أن تنخفض قيمته عن (٠.٠٨) لكي يتمتع النموذج الهيكلي بجودة مقبولة في تمثيل العلاقات بين المتغيرات. (٤) مؤشر (CFI)، و(٥) مؤشر توكر-لويس (Tucker-Lewis) والذان يجب أن تتراوح قيمتهما بين (صفر - ١)، بحيث كلما اقتربت قيمتهما من الواحد الصحيح (أكبر من ٠.٩٠ مطابقة مقبولة، وأكبر من ٠.٩٥ مطابقة جيدة) دل ذلك على جودة توفيق النموذج الهيكلي للدراسة، والعكس.

كما أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير التقريبي (RMSEA) بلغت (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٥). كذلك فإن قيمة الجذر التربيعي المعياري لمتوسط مربعات البواقي (SRMR) بلغت (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٠٨). وأخيراً، فإن قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق المقارن (CFI)، ومؤشر توكر - لويس (Tucker-Lewis "TLI") بلغت (١)، وهي أعلى من القيمة (٠.٩٥). في ضوء ما سبق، يتضح للباحث وجود تطابق تام للنموذج الهيكلي المستخدم مع بيانات الدراسة، وارتفاع مستوى جودة توفيق النموذج؛ أي أن النموذج مناسب للاعتماد عليه، ويوفر نتائج ذات مستوى مرتفع من الدقة والموثوقية ويُمكن تعميمها.

(جدول ٣: مؤشرات جودة توفيق النموذج الهيكلي للدراسة Goodness of Fit)

<i>Fit statistics</i>	<i>Value description</i>
<i>Chi2</i>	0.000
<i>RMSEA</i>	0.000
<i>SRMR</i>	0.000
<i>CFI</i>	1
<i>TLI</i>	1

٤/٢/٢. الإحصاءات الوصفية Descriptive statistics:

يتضح من الجدول رقم (٤) أن متوسط السلوك غير المتماثل للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) يبلغ (٠.٥٧٦)، وذلك بانحراف معياري قدره (٠.٨٧٥)، وبلغت أدنى وأعلى قيمة (-٠.٣٠٥)، (٠.٨٣٩) على التوالي. ويُشير ذلك إلى وجود سلوك غير متماثل صاعد للتكاليف لدى شركات عينة الدراسة والذي يبلغ في المتوسط (٥٧.٦٪)، كما أن الفرق بين أدنى وأعلى قيمة يُشير إلى اختلاف سلوك عناصر التكاليف لدى شركات العينة بشكل واضح خلال الفترة محل الدراسة. كما يتضح أيضاً أن متوسط مرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$) يبلغ (٠.١٠٣)، وذلك بانحراف معياري قدره (٠.٩١٧)، وبلغت أدنى وأعلى قيمة (-٠.٥٦٣)، (٠.٦٩٧) على التوالي، والفرق بينهما يُشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في مرونة شركات العينة، وقدرتها على التكيف والتعامل مع التقلبات والظروف المختلفة في بيئة الأعمال؛ فهناك شركات لديها مستوى مرتفع من المرونة، في حين أن هناك شركات أخرى ينخفض

لديها مستوى المرونة بشكل واضح. إضافةً لما سبق، فإن متوسط ممارسات التجنب الضريبي مُعبّراً عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$) يبلغ (٠.١٧٨)، وذلك بانحراف معياري قدره (٠.٣٨٣)، وبلغت أدنى وأعلى قيمة (٠.٠٠٠)، (١) على التوالي، والفرق بينهما يُشير إلى وجود تفاوت كبير في مستوى ممارسات التجنب الضريبي لدى شركات عينة الدراسة. وأخيراً، تُشير الإحصاءات الوصفية بالجدول رقم (٤) إلى أن بيانات متغيرات الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي، أي أن الانحرافات في حدود المستوى المقبول ولن تؤثر على موثوقية النتائج؛ حيث إن قيم معاملات الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) تقع في الحدود المقبولة (من ١+ إلى ١-)^(١١).

(جدول ٤: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة)

Variables	Obs.	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis
$ASCB_{i,t-1}$	1078	0.576	0.875	-0.305	0.839	-0.134	0.457
$F.RES_{i,t}$	1078	0.103	0.917	-0.563	0.697	-0.201	0.246
$CA_ETR_{i,t}$	977	0.178	0.383	0.000	1.000	0.125	0.154

(*) تم معالجة القيم الشاذة لمتغيرات الدراسة باستخدام طريقة Winsorizing، وذلك عند مستوى قطع ٥٪.

٤/٢/٣. مصفوفة تحليل الارتباط Correlation Matrix:

يوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة ارتباط بيرسون لجميع المتغيرات، بهدف تحديد قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة وقياس معنويتها. هذا، وتُشير النتائج الواردة بمصفوفة الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين السلوك غير المُتمثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) ومرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-٠.٧٢٣)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). كما يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين مرونة

(١١) يُعتبر توزيع البيانات توزيعاً غير طبيعياً إذا كانت قيمة معاملي الالتواء والتفلطح أكبر من (١+) أو أقل من (١-)، أما إذا كانت هذه القيمة تقع بين (١+ إلى ١-)، فإن التوزيع يكون توزيعاً طبيعياً مُعتدلاً؛ أي التواء وتفلطح مقبول في منحني التوزيع الطبيعي (Hair et al., 2017). وفي حالة تجاوز أي متغير من متغيرات الدراسة لهذه القيم فقد تم معالجتها باستخدام أساليب التحويل المختلفة مثل: التحويل باستخدام دالة اللوغاريتم (Log Transformation)، والجذر التربيعي (Square Root Transformation)، والتحويل العكسي (Reciprocal Transformation) (Pallant, 2020; Field, 2017).

الشركة ($F.RES_{i,t}$) وممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (-0.096)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). كما يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين السلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) وممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.677)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01). وأخيراً، تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين كافة المتغيرات تتراوح بين (0.677)، و(-0.723)، الأمر الذي يُشير إلى أن جميع المتغيرات لا تعاني من مشكلة الارتباط الخطي (Multicollinearity)، والتي تظهر إذا تجاوزت قيم معاملات الارتباط بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة نسبة 80% أو 90% (Field, 2017; Pallant, 2020).

(جدول 5: مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة)

Variables	1	2	3
(1) $ASCB_{i,t-1}$	Correlation Sig.	1	
(2) $RES_{i,t}$	Correlation Sig.	-0.723*** .000	1
(3) $CA_ETR_{i,t}$	Correlation Sig.	0.677*** .002	-0.596** .032

*** Significant at 0.01 level (1%). ** Significant at 0.05 level (5%). * Significant at 0.1 level (10%).

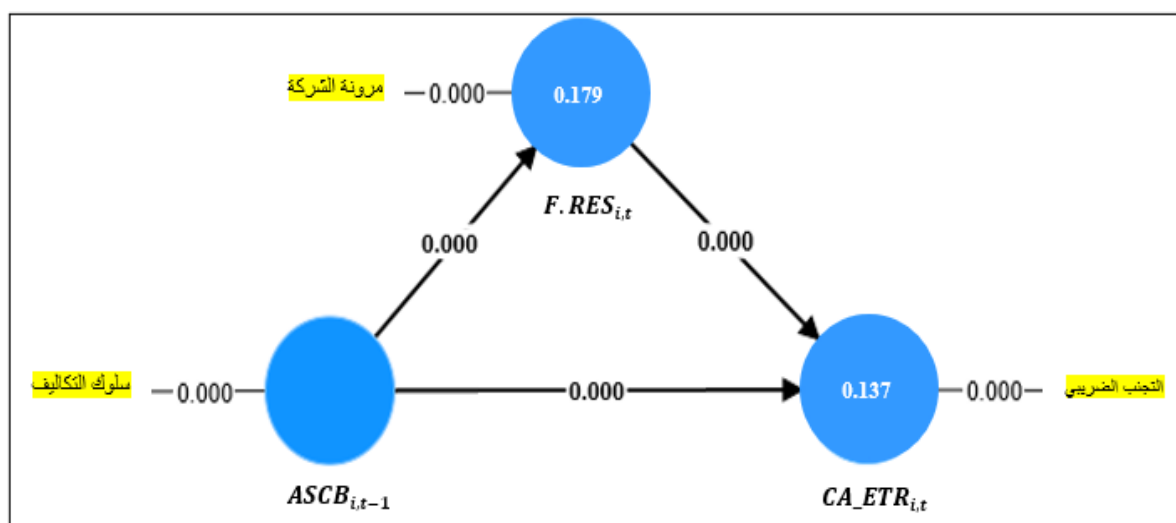
٤/٢/٤. نتائج الاختبارات الأساسية - تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة:

وفقاً للنموذج الهيكلي المقترح من قبل الدراسة فقد يكون هناك تأثير مباشر لكل من السلوك غير المُتماثل للتكاليف ومرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي من خلال التأثير المباشر على مرونة الشركة. هذا، ويعرض الجدول رقم (6)، والشكل رقم (2) نتائج تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة على النحو الآتي.

(جدول ٦: تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بالنموذج الهيكلي)

Effect Type	Path	Coef. (β)	Z	$P > Z $	Decision
Direct	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow F.RES_{i,t}$	-0.577	-7.605***	0.000	Accepted
Direct	$F.RES_{i,t} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	-0.491	-3.156***	0.000	Accepted
Direct	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	0.474	5.243***	0.000	Accepted
Indirect	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow F.RES_{i,t} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	0.283	3.482***	0.000	Accepted

*** Significant at 0.01 level (1%). ** Significant at 0.05 level (5%). * Significant at 0.1 level (10%).



(شكل ٢): النموذج الهيكلي لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة)

هذا، وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) إلى وجود تأثير عكسي معنوي للسلوك غير المتمثل المساعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على مرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (-0.577)، وذلك عند مستوى معنوية (0.01)، وهو ما يُشير إلى أنه كلما اتسم سلوك عناصر التكاليف لدى الشركات محل الدراسة بعدم التماثل، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مرونة هذه الشركات

وقدرتها على التعامل مع التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال والتكيف معها، والعكس. وتتفق هذه النتائج مع نظريتي الوكالة والحوافز الإدارية، ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأنه عندما ينخفض حجم النشاط نتيجة لأي تقلبات قد تحدث في بيئة الأعمال فإن جزء كبير من التكاليف التي تتحملها الشركة قد لا ينخفض بشكل مُتزامن مع انخفاض حجم النشاط، الأمر الذي يترتب عليه وجود موارد فائضة أو غير مستغلة لدى الشركة، وهذا الجزء من الموارد غير المستغلة يُمثل هدراً للطاقات الإنتاجية للشركة، وسوء تخصيص لمواردها، ويؤثر سلباً على كفاءة عملياتها التشغيلية. وفي الوقت الذي تحاول فيه الشركة استغلال الفرص السوقية المتاحة أمامها، والتكيف مع التقلبات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال فقد تُشكل هذه الموارد العاطلة عائقاً أمامها، خاصةً إذا كانت هذه الموارد المُحتفظ بها ليست هي الموارد المُثلي التي تحتاج إليها الشركة لاستغلال الفرص الحالية، وهو ما يُشير إلى وجود سلوكيات إدارية قائمة على المصالح الذاتية والدوافع الانتهازية لتشييد إمبراطورية. وتتسق هذه النتائج مع الأدلة التي قدمتها دراسة (Du et al. (2025 والتي أكدت على أن السلوك غير المُتمثل للتكاليف يؤثر عكسياً على مرونة الشركة وقدرتها على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية. في حين تختلف مع الأدلة التي قدمتها دراسة (Bai et al. (2025 والتي أكدت على أن السلوك غير المُتمثل للتكاليف يؤثر طردياً على مرونة الشركة، ويُعزز من قدرتها على التعامل مع الأزمات واستغلال الفرص، وذلك اتساقاً مع نظرية الموارد الفائضة. بناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الأول للدراسة (H_1) القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي للسلوك غير المُتمثل للتكاليف على مرونة الشركات العاملة في البيئة المصرية".

كما تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) إلى وجود تأثير عكسي معنوي لمرونة الشركة $(F.RES_{i,t})$ على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّراً عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال $(CA_ETR_{i,t})$ ؛ حيث بلغ معامل التأثير $\beta (-0.491)$ ، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهو ما يُشير إلى أنه كلما انخفضت درجة مرونة الشركات محل الدراسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات التجنب الضريبي لدى هذه الشركات، والعكس. ويرجع السبب في ذلك إلى ميل الشركات التي لديها قدر منخفض من المرونة في مواجهة التقلبات والأزمات إلى الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من النقدية، لمواجهة هذه التقلبات والأزمات الخارجية غير المُتوقعة في بيئة الأعمال، وتجنب مخاطر

التعثر المالي، خاصةً خلال فترات انخفاض حجم المبيعات وتراجع الإيرادات، وبالتالي فإن الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي يُمكن هذه الشركات من تحقيق وفورات ضريبية نقدية لتدعيم مستويات السيولة لديها، والتخفيف من آثار ضعف المرونة. ومن ثم، فإن تجنب الضريبة من قبل الشركات ذات المرونة المنخفضة قد يُشكّل مصدراً مهماً للسيولة النقدية. وتتفق هذه النتائج مع الأدلة التي قدمتها دراسة (Deng et al. (2024). بناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الثاني للدراسة (H₂) القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي لمرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية".

إضافةً لما سبق، تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتمثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعامل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (٠.٤٧٤)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهو ما يُشير إلى أنه كلما ازداد عدم تماثل سلوك عناصر التكاليف لدى الشركات محل الدراسة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات التجنب الضريبي لدى هذه الشركات، والعكس. وتتفق هذه النتائج مع نظريتي الوكالة والحوافز الإدارية، ويُمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لما يلي: (أولاً) إن ارتفاع تكاليف التعديل، ووجود توقعات متفائلة لدى الإدارة بزيادة حجم المبيعات في المستقبل، يؤدي إلى قيام الإدارة باتخاذ قرار الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، ومن ثم التحمل بتكاليف الاحتفاظ بهذه الموارد، والتي تستهلك جزءاً من التمويل متاح خلال الفترة الحالية. فضلاً عن ذلك، ففي ظل انخفاض حجم النشاط وبالتبعية انخفاض إيرادات المبيعات، تزداد حدة التقلبات في التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل، ومن ثم تتخفف الموارد المالية المتاحة لدى الشركة من أجل تمويل أنشطتها التشغيلية، ومواجهة تكاليف الاحتفاظ بالموارد غير المستغلة، وهو الأمر الذي يدفعها إلى الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي لتحقيق وفورات ضريبية، تُسهم في توفير المزيد من السيولة النقدية اللازمة لمواجهة احتياجاتها التمويلية المختلفة، وتجنب احتمالية التعثر. (ثانياً) إن وجود سلوكيات إدارية قائمة على المصالح الذاتية والدوافع الانتهازية لتشديد إمبراطورية، سوف تُعزز من احتمالية الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي؛ حيث يحاول المديرون تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من مصالح مساهمي الشركة، وذلك من خلال تسهيل المعاملات التي تُخفض الضرائب المفروضة

على الشركة، وتسمح لهم باستغلال مواردها، كما ينظر هؤلاء المديرون إلى أن الوفورات النقدية الناتجة عن تجنب الضرائب تُمثل وسيلة أو قناة تمويل داخلية تدعم سلوكهم التوسعي من أجل تشييد إمبراطورية. وتتسق هذه النتائج مع الأدلة التي قدمتها دراسة (Chalevas et al. (2025) والتي أكدت على أن الشركات التي لديها سلوك غير متماثل للتكاليف تزداد لديها احتمالات الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي. بناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الثالث للدراسة (H₃) القائل بأنه "يوجد تأثير معنوي للسلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية".

وأخيراً، تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المتماثل المساعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$) من خلال مرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (٠.٢٨٣)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهو ما يُشير إلى أن زيادة السلوك غير المتماثل للتكاليف لدى شركات عينة الدراسة تؤدي إلى انخفاض مرونة هذه الشركات، ومن ثم قد لا تتمكن من التعامل والتكيف مع الأزمات والتقلبات التي تواجهها في بيئة الأعمال، وهو ما يدفعها إلى الانخراط في ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة التقلبات المختلفة، وتحسين مستوى مرونتها. ومن ثم، فإن مرونة الشركة تلعب دوراً وسيطاً (وساطة جزئية Partial Mediation) (١٢) في العلاقة بين السلوك غير المتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. بناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الرابع للدراسة (H₄) القائل بأنه "يوجد دور وسيط لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي لدى الشركات العاملة في البيئة المصرية".

(١٢) تحدث الوساطة الجزئية (Partial Mediation) عندما يكون الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع معنوياً بعد ادخال المتغير الوسيط؛ أي أن المتغير الوسيط يفسر أو ينقل جزءاً فقط من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (الجزء غير المباشر). وعليه، فنظراً لوجود تأثير معنوي مباشر للسلوك غير المتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، ستكون الوساطة في هذه الحالة وساطة جزئية.

٥/٢/٤. إجراء اختبارات التحقق من دقة النتائج (Robustness Tests):

للتحقق من مدى صحة وسلامة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاختبارات الأساسية، يقوم الباحث بقياس مرونة الشركة بأسلوب آخر وهو **التقلبات في عوائد الأسهم**، لقياس التقلبات والمخاطر التي تتعرض لها الشركة في بيئة الأعمال، ومدى قدرتها على التكيف والتعامل مع هذه التقلبات وتحمل المخاطر، وذلك تماشياً مع دراسة (Bai et al., 2025). ويتمثل المبرر لاستخدام هذا الأسلوب في القياس في أن التقلبات في عوائد الأسهم تمثل مؤشراً هاماً يُعبر عن المخاطر التي تتعرض لها الشركات، نظراً لحساسية عوائد الأسهم لأي أحداث أو مخاطر قد تواجه هذه الشركات (Hutchens et al., 2024; Guenther et al., 2017)، ومن ثم فإن ارتفاع التقلبات في عوائد الأسهم قد يكون مؤشراً على عدم قدرة الشركة على تحمل المخاطر والتكيف مع الأزمات، وهو ما يعني أن لديها مرونة منخفضة، وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض التقلبات في عوائد الأسهم قد يكون مؤشراً على قدرة الشركة على تحمل المخاطر والتكيف مع الأزمات، وهو ما يعني أن لديها مرونة مرتفعة. ويتم قياس تقلبات عوائد الأسهم من خلال حساب الانحراف المعياري السنوي لعوائد الأسهم الشهرية (Bai et al., 2025; Hutchens et al., 2024; Guenther et al., 2017). هذا، ويعرض الجدول رقم (٧)، نتائج اختبارات التحقق من دقة النتائج وفقاً لتحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة على النحو الآتي.

(جدول ٧: نتائج اختبارات التحقق من دقة النتائج - تحليل المسار للعلاقات المباشرة وغير المباشرة)

Effect Type	Path	Coef. (β)	Z	$P > Z $	Decision
Direct	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow F.RES_{i,t}$	-0.402	-4.169***	0.000	Accepted
Direct	$F.RES_{i,t} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	-0.264	-2.956***	0.000	Accepted
Direct	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	0.384	4.648***	0.000	Accepted
Indirect	$ASCB_{i,t-1} \rightarrow F.RES_{i,t} \rightarrow CA_ETR_{i,t}$	0.106	2.748***	0.001	Accepted

*** Significant at 0.01 level (1%). ** Significant at 0.05 level (5%). * Significant at 0.1 level (10%).

هذا، وتُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٧) إلى وجود تأثير عكسي معنوي للسلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على مرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (-٠.٤٠٢)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). كما تُشير النتائج إلى وجود تأثير عكسي معنوي لمرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$) على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (-٠.٢٦٤)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). إضافةً لما سبق، تُشير النتائج إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (٠.٣٨٤)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وأخيراً، تُشير النتائج إلى وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتماثل الصاعد للتكاليف ($ASCB_{i,t-1}$) على ممارسات التجنب الضريبي مُعبّرًا عنها بمعدل الضريبة النقدي الفعال ($CA_ETR_{i,t}$) من خلال مرونة الشركة ($F.RES_{i,t}$)؛ حيث بلغ معامل التأثير β (٠.١٠٦)، وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). ومن ثم، فإن مرونة الشركة تلعب دوراً وسيطاً (وساطة جزئية Partial Mediation) في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي. بناءً على ما تقدم، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبارات التحقق من دقة النتائج تتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاختبارات الأساسية للدراسة.

٥. خلاصة الدراسة والتوصيات المقترحة والدراسات المستقبلية:

استهدفت الدراسة الحالية التحقق من تأثير السلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، وكذلك التحقق من الدور الوسيط لمرونة الشركة في هذه العلاقة. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واشتقاق فروض الدراسة منها، وبعد ذلك قام الباحث بعرض منهجية البحث المُتبعة، وإجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفروض، وتوصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج الآتية: (أولاً) وجود تأثير عكسي معنوي للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على مرونة الشركة، وهو ما يُشير إلى أن زيادة السلوك غير المتماثل للتكاليف تؤدي إلى انخفاض مرونة الشركة وقدرتها على التعامل مع

التقلبات والأزمات في بيئة الأعمال والتكيف معها، والعكس. (ثانياً) وجود تأثير عكسي معنوي لمرونة الشركة على ممارسات التجنب الضريبي، وهو ما يُشير إلى أنه كلما انخفضت درجة مرونة الشركة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات التجنب الضريبي لديها، والعكس. (ثالثاً) وجود تأثير طردي معنوي للسلوك غير المُتماثل للتكاليف على ممارسات التجنب الضريبي، وهو ما يُشير إلى أنه كلما ازداد عدم تماثل سلوك عناصر التكاليف لدى الشركة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى ممارسات التجنب الضريبي لديها، والعكس. (رابعاً) وجود وساطة جزئية لمرونة الشركة في العلاقة بين السلوك غير المُتماثل للتكاليف وممارسات التجنب الضريبي؛ حيث إن الشركات التي يتسم سلوك عناصر تكاليفها بعدم التماثل يكون لديها مرونة منخفضة، ولا تتمكن من التعامل والتكيف مع الأزمات والتقلبات في بيئة الأعمال، وهو ما يدفعها إلى اللجوء إلى ممارسات التجنب الضريبي كوسيلة تُمكنها من توفير السيولة اللازمة لمواجهة هذه التقلبات المختلفة، وتحسين مستوى مرونتها. (خامساً) تتفق نتيجة اختبارات التحقق من مدى دقة النتائج مع ما تم التوصل إليه من خلال الاختبارات الأساسية.

هذا، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي: (أولاً) ينبغي على المديرين في حالة انخفاض الطلب على المبيعات اتخاذ قرارات مناسبة بخفض الطاقة الإنتاجية الفائضة بشكل جزئي، مع الحفاظ على قدر ملائم ومعقول من الموارد غير المستغلة، وبالتالي يكون لديها مستوى معقول من عدم تماثل التكاليف، حتى يكون لديها المرونة الكافية للتعامل مع التقلبات المُحتملة في بيئة الأعمال، وفي نفس الوقت يكون لديها القدرة على استغلال الفرص الجديدة المُتاحة التي تظهر أمامها، والتي قد تحتاج إلى موارد أخرى مختلفة عن تلك الموارد المُحتفظ بها بالفعل. (ثانياً) ينبغي على المديرين تعزيز مرونة الشركة؛ لأنها تُعتبر عنصراً ضرورياً للتكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، والتغلب على المعوقات التي تواجه الشركة في بيئة الأعمال، وتحقيق أهدافها الأساسية المُتمثلة في الاستمرارية وتعظيم ثروة المساهمين. (ثالثاً) ينبغي على المديرين التركيز على التفكير الإستراتيجي الذي يساعد في تطوير الأداء في الأجل الطويل، بدلاً من التركيز فقط على الأداء في الأجل القصير، ومن ثم تحسين مرونة الشركة. (رابعاً) يجب أن تأخذ السلطات الضريبية في اعتبارها ارتباط السلوك غير المُتماثل للتكاليف في الفترات السابقة بممارسات التجنب الضريبي في الفترات المستقبلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والآليات التي تُحد من هذه الممارسات لدى الشركات التي يتسم لديها سلوك التكاليف

بعدم التماثل، حتى لا يتأثر حجم الإيرادات الضريبية. (خامساً) يجب أن يأخذ المراجع في اعتباره أن وجود سلوك غير مُتماثل للتكاليف قد يكون مؤشراً على احتمالية انخراط الشركات محل المراجعة في ممارسات التجنب الضريبي، وبالتالي مراعاة ذلك عند تخطيط عملية المراجعة.

أخيراً، فإن المواضيع البحثية التي يُمكن للباحثين اختبارها مستقبلاً قد تتمثل في اختبار تأثير السلوك غير المُتماثل للتكاليف على العديد من المتغيرات الضريبية، مثل: الفروق الضريبية الدائمة والمؤقتة، ومدى اتساق الفروق الضريبية خلال أكثر من فترة مالية (Consistency of Book Tax Differences)، والمخاطر الضريبية (Tax Risk)، وعدم اليقين الضريبي (Tax Uncertainty)، وتُمثل هذه العلاقات - في حدود علم الباحث - ميداناً بحثياً جديداً لم يتم التطرق إليه من قبل في كتابات المحاسبة الضريبية. علاوةً على ما سبق، يُمكن اختبار تأثير مرونة الشركة على هذه المتغيرات السابق الإشارة إليها، بالإضافة إلى إمكانية اختبار تأثير مرونة الشركة على مستويات الاحتفاظ بالنقدية. كذلك يُمكن دراسة العلاقات السابقة على مدار كل مرحلة من مراحل دورة حياة الشركة. كما يُمكن للباحثين التحقق من تأثير السلوك غير المُتماثل للتكاليف على المرونة المالية. فضلاً عما سبق، يُمكن اختبار تأثير عدم اليقين الاقتصادي، وعدم اليقين والسياسي، والمخاطر الجيوسياسية على السلوك غير المتماثل للتكاليف، وممارسات التجنب الضريبي في بيئة الأعمال المصرية.

٦. المراجع:

١/٦. المراجع العربية:

- زكي، مايكل سعد شوقي، ومنصور، محمد بهاء حسين، والشرقاوي، منى حسن أبو المعاطي. (٢٠٢٢). قياس وتفسير العلاقة بين التجنب الضريبي والسلوك غير المتماثل للتكلفة في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، كلية التجارة جامعة السويس، ٢(٣)، ١٣٢-١٥٥.
- عطية الله، هبة صلاح منصور محمد، وإبراهيم، إبراهيم محمد علي، ومنصور، جيهان السيد أحمد. (٢٠٢٥) أثر عدم تماثل سلوك التكاليف على التجنب الضريبي: دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية. *مجلة البحوث المحاسبية*، كلية التجارة جامعة الزقازيق، ٤٧(٢)، ٩٧-١٣٤.
- عوض، محمد حمدي. (٢٠٢١). تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على السلوك غير المتماثل للتكاليف: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بالبورصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة جامعة قناة السويس، ١٢(٤)، ٢٤١-٢٩٥.
- عوض، محمد محمود سليمان محمد، وبغدادى، أحمد بغدادى أحمد. (٢٠١٩). العلاقة بين التجنب الضريبي والسلوك غير المتماثل للتكلفة: دراسة اختبارية. *مجلة الفكر المحاسبى*، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٣(٣)، ١-٦١.
- لبيب، عمر خالد محمد عبد المنعم زكي. (٢٠٢٣). أثر تنوع الجنس البشري بمجلس الإدارة وفعالية نظم الرقابة الداخلية على ظاهرة تباين سلوك التكلفة وانعكاسها على قيمة المنشأة: دليل تطبيقي. *مجلة المحاسبة والمراجعة لاتحاد الجامعات العربية*، كلية التجارة جامعة بني سويف، ١٢(٣)، ١١٣-١٨٧.

٢/٦. المراجع الأجنبية:

- Abdelhay, M., Youssef, A., & Awad, M. (2021). Asymmetric cost behavior across life cycle stages. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 11(3), 2162-3082.
- Agarwal, N. (2024). Cost stickiness and stock price delay. *European Accounting Review*, 33(3), 855-879.
- Ahemed, A., Iqbal, U., & Atif, M. (2025). Asymmetric cost behavior and financial distress. *Economics Letters*, 247, 1-5.

- Al Rubaye, A., Foroghi, D., & Hashemi, S. (2024). The effect of firm size on the relationship between tax avoidance and cash holdings. *Montenegrin Journal of Economics*, 20(1), 165-173.
- Alasadi, Z., Foroghi, D., & Hashemi, S. (2023). The effect of cost stickiness on firm value by considering the resource adjustment cost and agency problem. *Journal of Accounting Advances*, 14(2), 39-64.
- Al-Hadi, A., Taylor, G., & Richardson, G. (2022). Are corruption and corporate tax avoidance in the United States related?. *Review of Accounting Studies*, 27(1), 344-389.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33, 111-122.
- Anderson, M., Banker, R., & Janakiraman, S. (2003). Are selling, general, and administrative costs "sticky"? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086-1120.
- Ayers, B., Call, A., & Schwab, C. (2018). Do analysts' cash flow forecasts encourage managers to improve the firm's cash flows? Evidence from tax planning. *Contemporary Accounting Research*, 35(2), 767-793.
- Bai, M., Zhang, D., Dong, F., & Qin, Y. (2025). Cost stickiness and managerial resilience within organizations: Evidence from China. *International Journal of Managerial Finance*. 21(3), 732-757
- Banker, R., Basu, S., Byzalov, D., & Chen, J. (2016). The confounding effect of cost stickiness on conservatism estimates. *Journal of Accounting and Economics*, 61(1), 203-220.
- Banker, R., Byzalov, D., Ciftci, M., & Mashruwala, R. (2014). The moderating effect of prior sales changes on asymmetric cost behavior. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 221-242.
- Banker, R., Byzalov, D., Fang, S., & Liang, Y. (2018). Cost management research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 187-209.
- Barry, J., Campello, M., Graham, J., & Ma, Y. (2022). Corporate flexibility in a time of crisis. *Journal of Financial Economics*, 144(3), 780-806.

- Behera, M., & Mahakud, J. (2025). Geopolitical risk and cash holdings: Evidence from an emerging economy. *Journal of Financial Economic Policy*, 17(1), 132-156.
- Bradley, S., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2011). The importance of slack for new organizations facing 'tough' environments. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1071-1097.
- Brown, K., Kim, S., Lee, C., & Pacharn, P. (2025). Climate risk and asymmetric cost behavior. *Advances in Accounting*, 68, 1-18.
- Brüggen, A., & Zehnder, J. (2014). SG&A cost stickiness and equity-based executive compensation: Does empire building matter?. *Journal of Management Control*, 25(3), 169-192.
- Cao, Y., Hu, X., Lu, Y., & Su, J. (2020). Customer concentration, tax collection intensity, and corporate tax avoidance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(11), 2563-2593.
- Caputo, A., Donati, L., & Salini, P. (2023). Estimating resilience of manufacturing plants to physical disruptions: Model and application. *International Journal of Production Economics*, 266, 1-18.
- Chalevas, C., Ntounis, D., & Vlismas, O. (2025). The effect of cost asymmetry on future tax avoidance. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 58, 1-18.
- Chen, C., Lu, H., & Sougiannis, T. (2012). The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. *Contemporary Accounting Research*, 29(1), 252-282.
- Chen, C., Nasev, J., & Wu, S. (2022). CFO overconfidence and cost behavior. *Journal of Management Accounting Research*, 34(2), 117-135.
- Chen, Y., & Ma, Y. (2021). Financing constraints, internal control quality and cost stickiness. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), 1231-1251.
- Cho, J. (2024). The effect of geopolitical risk on corporate cash holdings: Evidence from Korea. *Applied Economics Letters*, 31(13), 1159-1165.
- Ciftci, M., Mashruwala, R., & Weiss, D. (2016). Implications of cost behavior for analysts' earnings forecasts. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 57-80.

- Collis, J., & Hussey, R. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate & postgraduate student*. Fourth Edition (4th), Palgrave.
- Costa, M., & Habib, A. (2021). Trade credit and cost stickiness. *Accounting & Finance*, 61(1), 1139-1179.
- Costa, M., & Habib, A. (2023). Cost stickiness and firm value. *Journal of Management Control*, 34(2), 235-273.
- Croci, E., Hertig, G., Khoja, L., & Lan, L. (2024). Board characteristics and firm resilience: Evidence from disruptive events. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 2-32.
- Cui, L., Wu, H., Wu, L., Kumar, A., & Tan, K. (2023). Investigating the relationship between digital technologies, supply chain integration and firm resilience in the context of COVID-19. *Annals of Operations Research*, 327(2), 825-853.
- Darabi, R., & Zamani, M. (2017). Tax avoidance and asymmetric behavior of costs. *Iranian Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 1(1), 1-14.
- Deng, W., Huseynov, F., Sardarli, S., & Zhou, C. (2024). Firm inflexibility and corporate tax avoidance. *UNSW Business School Research Paper*. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4803896.
- Denis, D. (2011). Financial flexibility and corporate liquidity. *Journal of corporate finance*, 17(3), 667-674.
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460.
- Dierynck, B., Landsman, W., & Renders, A. (2012). Do managerial incentives drive cost behavior? Evidence about the role of the zero earnings benchmark for labor cost behavior in private Belgian firms. *The Accounting Review*, 87(4), 1219-1246.
- Dohale, V., Akarte, M., Gunasekaran, A., & Verma, P. (2024). Exploring the role of artificial intelligence in building production resilience: Learnings from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Production Research*, 62(15), 5472-5488.
- Dormady, N., Roa-Henriquez, A., & Rose, A. (2019). Economic resilience of the firm: A production theory approach. *International Journal of Production Economics*, 208, 446-460.

- Du, K., Jia, F., & Chen, L. (2025). Better safe than sorry? The effect of asymmetric cost management on firm resilience in manufacturing firms. *Industrial Management & Data Systems*, 125(1), 143-167.
- Dyreng, S., Hanlon, M., & Maydew, E. (2008). Long-run corporate tax avoidance. *The Accounting Review*, 83(1), 61-82.
- Dyreng, S., Jacob, M., Jiang, X., & Müller, M. (2022). Tax incidence and tax avoidance. *Contemporary Accounting Research*, 39(4), 2622-2656.
- Edwards, A., Schwab, C., & Shevlin, T. (2016). Financial constraints and cash tax savings. *The Accounting Review*, 91(3), 859-881.
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Mansi, S., & Wang, H. (2023). Economic policy uncertainty, institutional environments, and corporate cash holdings. *Research in International Business and Finance*, 65, 1-16.
- Elfeky, M., Elbrashy, A., & Issa, A. (2024). The effect of tax avoidance on investment efficiency: The mediating role of cash holding—Evidence from Egypt. *Egyptian Journal of Business Studies*. 48(2), 808-906.
- Essuman, D., Bruce, P., Ataburo, H., Asiedu-Appiah, F., & Boso, N. (2022). Linking resource slack to operational resilience: Integration of resource-based and attention-based perspectives. *International Journal of Production Economics*, 254, 1-16.
- Feng, X., Lo, Y., & Chan, K. (2022). Impact of economic policy uncertainty on cash holdings: Firm-level evidence from an emerging market. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 29(2), 363-385.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Fourth Edition (5th), Sage.
- Ghazy, W. (2023). Cost stickiness in R&D-intensive firms and its effect on the informativeness of earnings. *Auckland University of Technology*, Available at: <https://openrepository.aut.ac.nz/server/api/core/bitstreams/27de93a5-0e70-48db-a4cd-439f200f3468/content>.
- Golden, J., & Zheng, K. (2022). Cost management and corporate payout decisions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 58, 911-938.
- Golden, J., Kohlbeck, M., & Rezaee, Z. (2020). Is cost stickiness associated with sustainability factors?. *In Advances in Management Accounting*, 32, 35-73.

- Green, D., & Kerr, J. (2022). How do firms use cash tax savings? A cross-country analysis. *The Journal of the American Taxation Association*, 44(1), 93-121.
- Guenther, D., Matsunaga, S., & Williams, B. (2017). Is tax avoidance related to firm risk?. *The Accounting Review*, 92(1), 115-136.
- Guenther, T., Riehl, A., & Rößler, R. (2014). Cost stickiness: State of the art of research and implications. *Journal of Management Control*, 24, 301-318.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics*. Fifth Edition (5th), McGraw-Hill Education, United States.
- Gupta, A. (2023). R&D and firm resilience during bad times. Available at SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3703103.
- Habib, A., & Costa, M. (2021). Debt maturity structure and cost stickiness. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 32(1), 78-89.
- Habib, A., & Costa, M. (2022). Cost stickiness and stock price crash risk. *Accounting & Finance*, 62(4), 4247-4278.
- Habib, A., & Hasan, M. (2019). Corporate social responsibility and cost stickiness. *Business & Society*, 58(3), 453-492.
- Haga, J., Höglund, H., & Sundvik, D. (2019). Cost behavior around corporate tax rate cuts. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 34, 1-11.
- Hair Jr, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Han, S., Rezaee, Z., & Tuo, L. (2020). Is cost stickiness associated with management earnings forecasts?. *Asian Review of Accounting*, 28(2), 173-211.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and Economics*, 50(2-3), 127-178.
- Haque, T., Pham, T., & Yang, J. (2023). Geopolitical risk, financial constraints, and tax avoidance. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 88, 1-17.
- Hartlieb, S., & Loy, T. (2022). The impact of cost stickiness on financial reporting: Evidence from income smoothing. *Accounting & finance*, 62(3), 3913-3950.
- Hasan, S., Alam, M., Paramati, S., & Islam, M. (2022). Does firm-level political risk affect cash holdings?. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 59(1), 311-337.

- He, J., Tian, X., Yang, H., & Zuo, L. (2020). Asymmetric cost behavior and dividend policy. *Journal of Accounting Research*, 58(4), 989-1021.
- Holling, C. (1973), Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Homburg, C., & Nasev, J. (2009). *How timely are earnings when costs are sticky? Implications for the link between conditional conservatism and cost stickiness. Implications for the Link Between Conditional Conservatism and Cost Stickiness*. Cologne, European Accounting Association Conference. Available At: <https://epub.ub.uni-muenchen.de/43164/>.
- Huang, X., Yang, H., & Yang, P. (2024). The Impact of Cross-Border Mergers and Acquisitions on Corporate Organisational Resilience: Insights from Dynamic Capability Theory. *Sustainability*, 16(6), 2242.
- Hundsdoerfer, J., & Jacob, M. (2020). Corporate taxes and firms' operating cost behavior. Working paper, Available at: <https://tax.kenaninstitute.unc.edu/wp-content/uploads/2020/04/Hundsdoerfer-Jacob-WP-Febr2020.pdf>.
- Hurtado, J. & Herrero, I. (2024). Board of directors and firm resilience from a social capital perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 2770-2782.
- Hutchens, M., Rego, S., & Williams, B. (2024). Tax avoidance and firm risk: New insights from a latent class mixture model. *The Accounting Review*, 99(1), 285-313.
- Ibrahim, A. (2018). Board characteristics and asymmetric cost behavior: Evidence from Egypt. *Accounting Research Journal*, 31(2), 301-322.
- Ibrahim, A., Ali, H., & Aboelkheir, H. (2022). Cost stickiness: A systematic literature review of 27 years of research and a future research agenda. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 46, 1-45.
- Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408-425.
- Jayakody, S., Morelli, D., & Oberoi, J. (2023). Political uncertainty, corruption, and corporate cash holdings. *Journal of Corporate Finance*, 82, 1-21.
- Jeon, H. (2024). CEO narcissism and asymmetric cost behavior. *The North American Journal of Economics and Finance*, 70, 1-17.

- Jeon, H., & Ra, K. (2024). Risk-taking incentives and CEOs' cost-management strategy: Evidence from cost-stickiness. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 29, 1-22.
- Jiang, S., Yeung, A., Han, Z., & Huo, B. (2023). The effect of customer and supplier concentrations on firm resilience during the COVID-19 pandemic: Resource dependence and power balancing. *Journal of Operations Management*, 69(3), 497-518.
- Jin, J., Liu, Y., Zhang, Z., & Zhao, R. (2022). The impact of financial constraints on banks' cash tax avoidance. *Review of Accounting and Finance*, 21(3), 109-129.
- Jin, X., & Wu, H. (2021). Economic policy uncertainty and cost stickiness. *Management Accounting Research*, 52, 1-11.
- Kahn, W., Barton, M., Fisher, C., Heaphy, E., Reid, E., & Rouse, E. (2018). The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Kama, I., & Weiss, D. (2013). Do earnings targets and managerial incentives affect sticky costs?. *Journal of Accounting Research*, 51(1), 201-224.
- Khuong, N., Ha, N., Minh, M., & Thu, P. (2019). Does corporate tax avoidance explain cash holdings? The case of Vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 79-93.
- Kim, J., Lee, J., & Park, J. (2022). Internal control weakness and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 37(1), 259-292.
- Kim, T., & Shawn, H. (2022). Conservative financial reporting and resilience to the financial crisis. *Sustainability*, 14(14), 1-11.
- Kontesa, M., & Brahmana, R. (2018). Cost stickiness effect on firm's performance: Insights from Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 13(1), 1-19.
- Koo, J., Song, S., & Paik, T. (2015). Earning management and cost stickiness. *Advanced Science and Technology Letters*, 84, 40-44.
- Kreilkamp, N., Teichmann, S., & Wöhrmann, A. (2021). The effect of cost stickiness on peer-based valuation models. *European Accounting Review*, 30(5), 913-938.

- Kuang, Y., Mohan, A., & Qin, B. (2015). CEO overconfidence and cost stickiness. *Management Control & Accounting*, 2, 26-32.
- Kunz, J., & Sonnenholzner, L. (2023). Managerial overconfidence: Promoter of or obstacle to organizational resilience?. *Review of Managerial Science*, 17(1), 67-128.
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Lefebvre, V. (2025). Looking at the relationship between growth and profitability: The role of cost stickiness as a strategic liability. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(1), 70-93.
- Li, J., & Sun, Z. (2023). Cost stickiness, earnings forecast accuracy, and the informativeness of stock prices about future earnings: Evidence from China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16.
- Li, Y., Wang, X., Gong, T., & Wang, H. (2023). Breaking out of the pandemic: How can firms match internal competence with external resources to shape operational resilience?. *Journal of Operations Management*, 69(3), 384-403.
- Li, Z., Ying, Q., Chen, Y., & Zhang, X. (2020). Managerial risk appetite and asymmetry cost behavior: Evidence from China. *Accounting & Finance*, 60(5), 4651-4692.
- Lisowsky, P. (2010). Seeking shelter: Empirically modeling tax shelters using financial statement information. *The Accounting Review*, 85(5), 1693-1720.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Makni Fourati, Y., Chakroun Ghorbel, R., & Jarboui, A. (2020). Sticky cost behavior and its implication on accounting conservatism: A cross-country study. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(1), 169-197.
- Naoum, V., Ntounis, D., Papanastasopoulos, G., & Vlismas, O. (2023). Asymmetric cost behavior: Theory, meta-analysis, and implications. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 53, 1-36.
- Nguyen, M., & Nguyen, J. (2020). Economic policy uncertainty and firm tax avoidance. *Accounting & Finance*, 60(4), 3935-3978.

- Noreen, E. (1991). Conditions under which activity-based cost systems provide relevant costs. *Journal of Management Accounting Research*, 3(4), 159-168.
- Noreen, E., & Soderstrom, N. (1997). The accuracy of proportional cost models: Evidence from hospital service departments. *Review of accounting Studies*, 2, 89-114.
- Ntounis, D., & Vlismas, O. (2025). Exploring the predictive ability of cost asymmetry on bankruptcy. *The European Journal of Finance*, 31(5), 553-593.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic management journal*, 37(8), 1615-1631.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS*. Seventh Edition (7th), Allen & Unwin.
- Putri, F., & Diyanti, F. (2024). The Effect of tax avoidance and product market competition on cost stickiness with business strategy as a moderation. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 20(2), 233-242.
- Qin, J., Li, M., You, J., & Zhang, Z. (2024). Financial opening deepening, managerial ability, and corporate cost stickiness. *Finance Research Letters*, 67, 105786.
- Restuti, M., Gani, L., Shauki, E., & Leo, L. (2022). Does managerial ability lead to different cost stickiness behavior? Evidence from ASEAN countries. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 48.
- Reyad, H., Ayesha, M., Iqbal, M., & Zariyawati, M. (2024). The role of ESG in enhancing firm resilience to geopolitical risks: An Eastern European perspective. *Business Strategy & Development*, 7(4), 1-27.
- Robin, C., & Kaplan, R. (1998). *The design of cost management system: text, cases and reading*. University of Michigan: Prentice Hall.
- Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992.
- Salehi, M., Ziba, N., & Daemi Gah, A. (2018). The relationship between cost stickiness and financial reporting quality in Tehran Stock Exchange. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1550-1565.

- Sánchez-Ballesta, J. & Yagüe, J. (2021). Financial reporting incentives, earnings management, and tax avoidance in SMEs. *Journal of Business Finance & Accounting*, 48(7-8), 1404-1433.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2023). *Research methods for business students*. (9th) Edition, Pearson Education Limited, London, UK.
- Sayrani, M., Yeganeh, Y., & Zade, A. (2018). Evaluation of earnings management and corporate governance with expense stickiness. *Journal of Management and Accounting Studies*, 6(01), 20-26.
- Slama, A. (2025). Corporate tax avoidance and cash holdings: The role of institutional investors' investment horizons. *International Journal of Financial Engineering*, 12(3), 1-18.
- Soliman, W., & El-Sayed, A. (2023). The Effect of Audit Quality on Tax Avoidance and its Impact on Financial Flexibility. *Journal of Management Research*, 41(3), 1-19.
- Srivastava, S., Guruprasath, T., & Das, S. (2024). Does geopolitical risk alleviate the “sticky” cost behavior of firms? Evidence from India. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-9. Available at; <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02492-8>.
- Tang, L., Huang, Y., Liu, J., & Wan, X. (2020). Cost stickiness and stock price crash risk: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 58(2), 544-569.
- Tognazzo, A., Gubitta, P., & Favaron, S. (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 768-790.
- Wahdan, M., Ahmed, A., & Alsayed, M. (2021). Does Sticky Cost Behavior Affect Earnings Quality? Evidence From Egypt. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 11(2), 1-29.
- Wang, K., Yu, S., Mei, M., Yang, X., Peng, G., & Lv, B. (2023). ESG performance and corporate resilience: An empirical analysis based on the capital allocation efficiency perspective. *Sustainability*, 15(23), 1-31.
- Wang, Z., & Jia, J. (2025). Digital transformation and organizational resilience. *Finance Research Letters*, 78, 1-11.

- Warganegara, D., & Tamara, D. (2014). The impacts of cost stickiness on the profitability of Indonesian firms. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(11), 3484-3487.
- Weiss, D. (2010). Cost behavior and analysts' earnings forecasts. *The Accounting Review*, 85(4), 1441-1471.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shepherd, D., & Zhao, E. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733-769.
- Xu, S., & Zheng, K. (2020). Tax avoidance and asymmetric cost behavior. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 35(4), 723-747.
- Yasukata, K., & Kajiwara, T. (2011). Are sticky costs the result of deliberate decision of managers? Working paper, Available at SSRN Electronic Journal: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1444746.
- Zandi, A., & Ensafi, F. (2024). Investigating the relationship between trade credit and cost stickiness. *Journal of Accounting and Management Vision*, 7(94), 198-216.
- Zhang, B., Yang, L., & Zhou, R. (2023). Internal governance and cost stickiness. *Journal of Management Accounting Research*, 35(1), 173-194.
- Zhang, Y., He, L., & Yong, C. (2025). The Impact of Party Organizations' Participation in Corporate Governance on the Enhancement of Corporate Resilience. *International Review of Economics & Finance*, 1-9.