العلاقة بين التحصين الإداري وادارة الأرباح دراسة تطبيقية لعينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية للفترة مابين (٢٠٢٢-٢٠١٣)

م. مي زهير يونس م.م. زهراء طه نقي

الجامعة التقنية الشمالية / معهد الإدارة التقني نينوى

zahraeco82@ntu.edu.iq

mayzy@ntu.edu.iq

الملخص:

التحصين الإداري هو مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يتخذها القادة والمديرون في المؤسسات لتعزيز قدرتها على التكيف والصمود في وجه التحديات والمخاطر. يهدف التحصين الإداري إلى حماية المؤسسة وتعزيز استدامتها من خلال تحسين العمليات الإدارية واتخاذ قرارات فعالة. ويتناول هذا البحث التحصين الاداري كمتغير مستقل متضمنا استقلالية مجلس الادارة وملكية الاسهم لاعضاء مجلس الادارة وكذلك الرافعة المالية فيما ياخذ ادارة الارباح كمتغير تابع المتضمن معدل الربحية المتمثل بدوره بمعدل العائد على اجمالي الموجودات لعينة من الشركات في القطاع الصناعي في سوق العراق للاوراق المالية وباستخدام برامج الاكسل وال SPSS للتحليل الاحصائي حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذو دلالة احصائية ومعنوية بين متغيرات الدراسة للفترة مابين ٢٠٢٢-٢٠١٣ مبينا مدى تاثير التحصين الاداري على ادارة الارباح بعلاقة طردية موجبة

الكلمات المفتاحية : (تحصين اداري ، ادارة الارباح ، معدل الربحية).

The relationship between administrative fortification and profit management, an applied study for a sample of companies in the Iraqi Stock Exchange for the period between (2013-2022)

Mai Zuhair Younis **Zahraa Taha Naqi**

Northern Technical University / Nineveh Technical Management Institute

Abstract:

Administrative immunization involves procedures and measures implemented by leaders and managers in organizations to enhance their adaptability and resilience to challenges and risks. The goal is to safeguard the organization and improve its sustainability by optimizing administrative processes and making sound decisions. This

study examines administrative immunization as an independent variable, considering factors such as the independence of the board of directors, share ownership by board members, and financial leverage. Profit management is the dependent variable, measured by the return on total assets ratio for companies in the industrial sector of the Iraqi stock market. Statistical analysis using Excel and SPSS software revealed a significant relationship between the variables from 2013 to 2022, highlighting the positive impact of administrative immunization on profit management.

Key words: (Administrative immunization, profit management, profitability ratio).

المقدمة :

التحصين الإداري هو مسألة مثيرة للجدل في مجال إدارة الشركات و يشير إلى حالة تحققها عندما يكون لدى المديرين سلطة كافية لفرض قراراتهم وسيطرتهم على الشركة دون تدخل من الملاك أو المساهمين وهو يعزز فرضية تعارض المصالح بين الإدارة والملاك وبحسب الأدبيات في هذا المجال يُعتبر أن المديرين المتحصنين قد يختارون سياسات مالية واستثمارية تُضر بمصالح الملاك في الشركة .

يعتقد البعض أن التحصين الإداري يكون غير مفيد ويتعارض مع مصالح المساهمين، حيث يمكن للمديرين أن يحصنوا أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك والمساهمين وقد يقومون بإدارة الأرباح بطرق تهدف إلى تضخيم الأداء المالي وذلك من أجل زيادة المكافآت الشخصية لهم و قد يشاركون بشكل أكبر في ممارسات إدارة الأرباح مثل استحقاقات الأرباح الاختيارية يُقصد بذلك أنهم قد يستخدمون طرقاً محاسبية قانونية للتلاعب بتوزيع الأرباح وتأجيلها أو تحويلها لفترات زمنية مختلفة وذلك لتحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل زيادة قيمة الأسهم أو تحسين الأداء المالي للشركة في الفترة الحالية . من جانب اخر يمكن أن يحقق التحصين الإداري عدة فوائد للملاك فقد يؤدي إلى تقليل المخاطر التي تهدد استثماراتهم في المشروعات طويلة الأجل، حيث يسمح باتخاذ القرارات الأمثل دون تأثير الأطراف الخارجية وهذا قد يزيد من ثقة المستثمرين وقدرتهم على تحقيق عوائد مستدامة على استثماراتهم ومع ذلك يجب الانتباه إلى أن التحصين الإداري يمكن أن يؤدي أيضًا إلى تراكم السلطة والقرارات الغير متوازنة من قبل المدراء إذا لم يكن هناك آليات رقابية ومساءلة فعالة فقد يتم استغلال التحصين الإداري لصالح المدراء على حساب الملاك والمصلحة العامة للشركة ،

ولحل مشكلة تعارض المصالح وضمان استفادة الملاك من التحصين الإداري بشكل إيجابي، ينبغي وجود آليات رقابية قوية وشفافة لتأمين توازن القوى بين الإدارة والملاك و يجب أن تكون هناك مساءلة للمدراء وإجراءات تفتيش داخلي لضمان الشفافية ومكافحة الفساد .
بشكل عام التحصين الإداري يمكن أن يكون ظاهرة ذات جوانب إيجابية وسلبية يعتمد تأثيره على سياق الشركة والآليات الموجودة لضمان التوازن والشفافية في اتخاذ القرارات .

المحور الأول : منهجية البحث ودراسات سابقة :

(١-١) منهجية البحث :

أولا : مشكلة البحث : ان التحصين الإداري يمثل إحدى المظاهر البارزة لمشكلة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب المصلحة في الشركة فعندما يتحصن المديرون فإنه من المتوقع أن يتبنوا سياسات مالية واستثمارية تخدم مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الملاك أو المساهمين في الشركة فقد يختار المديرون المتحصنون سياسات مالية تهدف إلى زيادة رواتبهم ومكافآتهم بشكل غير متناسب مع أداء الشركة قد يتلاعبون أيضًا في التقارير المالية للشركة بهدف تضخيم الأرباح المعلنة للحصول على مكاسب شخصية أكبر على حساب الملاك مما تقدم يمكن ان تتمخض مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية :

١- ما طبيعة العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح؟
٢-هل هناك تاثيرللتحصين الإداري في إدارة الأرباح ؟

ثانيا : أهمية البحث

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة للعديد من الأسباب يمكن حصرها بالاتي

١ .فهم العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح: إن فهم كيفية تأثير التحصين الإداري على إدارة الأرباح يساعد في تحديد مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على الأرباح وكيفية التعامل معها.

٢ .تطوير ممارسات إدارة الأرباح وذلك عن طريق دراسة العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح و يمكن تحديد أفضل الممارسات والاساليب لتحقيق أرباح مستدامة وتعزيز أداء الشركة.

٣ .تحسين الأداء المالي: يمكن أن تساهم إدارة الأرباح الفعالة في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال تحقيق مستويات أعلى من الربحية وتحسين توزيع الأرباح للمساهمين.

٤ .تقييم المخاطر: يمكن استخدام فهم العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح لتقييم المخاطر المحتملة التي تؤثر على الأرباح وتطوير الاساليب للتعامل معها.

٥ .اتخاذ قرارات صحيحة: يمكن استخدام نتائج البحث لتوجيه عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأرباح وتعزيز التحصين الإداري في الشركات المساهمة.

ثالثا: اهداف البحث : تهدف هذه الدراسة الى :

١- فهم كيفية تأثير التحصين الاداري على ادارة الارباح في الشركات والمؤسسات .

٢- السعي إلى تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة في التحصين الاداري مثل السياسات والاجراءات الداخلية والخارجية وكيفية تأثيرها على قدرة الشركة على تحقيق الأرباح .

٣- المساهمة في تحسين ممارسات ادارة الارباح وتحديد العوامل التي يمكن تحسينها لتحقيق نتائج ايجابية للشركة .

رابعا : فرضيات البحث :

بناءً على مخطط البحث الذي تم عرضه أعلاه يمكن تحديد فرضيات البحث كالاتي :

١-الفرضية الرئيسة الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين اليات التحصين الإداري وإدارة الأرباح وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. لايوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لاستقلالية مجلس الإدارة على ممارسات إدارة الأرباح
٢. لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للملكية الإدارية على ممارسات إدارة الأرباح
٣. لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية للرافعة المالية (مستوى المديونية) على ممارسات إدارة الأرباح

٢-الفرضية الرئيسة الثانية : لايوجد تاثير لاليات التحصين الإداري في إدارة الأرباح وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

١. لايوجد تاثير معنوي لاستقلالية مجلس الإدارة على ممارسات إدارة الأرباح
٢. لا يوجد تاثير معنوي للملكية الإدارية على ممارسات إدارة الأرباح
٣. لا يوجد تاثير معنوي للرافعة المالية (مستوى المديونية) على ممارسات إدارة الأرباح

خامسا : حدود البحث :

١-الحدود المكانية : يقتصر على مجموعة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية

٢-الحدود الزمنية : تتمثل الحدود الزمنية للفترة (٢٠٢٣/١٠/١ الى ٢٠٢٤/٤/١)

سادسا : اسلوب البحث :

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي بالاعتماد على الادبيات الخاصة بآليات التحصين الإداري وممارسات إدارة الأرباح من خلال مجموعة من الدراسات والكتب والرسائل الجامعية العربية منها او الأجنبية على حد سواء اما الجانب التطبيقي فشمل على مجموعة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية .

(١- ٢) دراسات سابقة :

أولا: دراسة (٢٠١٩) أسماء إبراهيم عبد الرحيم

دراسة الأثر التفاعلي بين اليات التحصين الإداري واستقلالية مجلس الإدارة على قيمة المنشاة دراسة اختبارية على الشركات المسجلة في البورصة المصرية

هذه الدراسة هدفت إلى اختبار تأثير آليات التحصين الإداري على قيمة المنشأة وتركز على عدة عوامل أحد هذه العوامل هو فترة بقاء المدير التنفيذي في منصبه حيث يفترض أن وجود فترة بقاء طويلة للمدير التنفيذي يؤثر بشكل إيجابي على قيمة المنشأة العامل الثاني هو عمر المدير التنفيذي حيث يفترض أن وجود مدير تنفيذي أكبر سناً يؤثر بشكل سلبي على قيمة المنشأة العامل الثالث هو ازدواجية المدير التنفيذي حيث يفترض أن وجود ازدواجية في دور المدير التنفيذي يؤثر بشكل سلبي على قيمة المنشأة العامل الرابع هو استقلالية مجلس الإدارة عن قيمة المنشأة حيث يفترض أن وجود مجلس إدارة مستقل يؤثر بشكل إيجابي على قيمة المنشأة تمت الدراسة على عينة تتكون من ٥٠ شركة مسجلة في البورصة المصرية وقد افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فترة بقاء المدير التنفيذي وقيمة المنشأة وعلاقة سلبية بين عمر المدير التنفيذي وقيمة المنشأة وعلاقة إيجابية بين استقلالية مجلس الإدارة وقيمة المنشأة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فترة بقاء المدير التنفيذي ازدواجية المدير التنفيذي واستقلالية مجلس الإدارة وقيمة المنشأة ولكن لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر المدير التنفيذي وقيمة المنشأة .

ثانيا : دراسة Alex Johanes Simamora (2021)

القدرة الإدارية وإدارة الأرباح الحقيقية وجودة الارباح

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير قدرة الإدارة على إدارة الأرباح الحقيقية وجودة الأرباح، ودور المدراء ذوي القدرات العالية في العلاقة بين إدارة الأرباح الحقيقية وجودة الأرباح. تتضمن العينة الكلية ٨٤٦ شركة تصنيع لفترة البحث من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٦. يتم قياس إدارة الأرباح الحقيقية من خلال الأنشطة غير العادية مثل زيادة المبيعات وزيادة الإنتاج وتخفيض النفقات التكلفية يتم تحليل البيانات باستخدام نموذج الثبات لاستمرارية الأرباح ونموذج الثبات لقيمة الأرباح وقابلية التنبؤ بها تشير النتائج إلى أن المدراء ذوي القدرات العالية يستخدمون معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم لأداء إدارة الأرباح الحقيقية وزيادة جودة الأرباح نظرًا لأن إدارة الأرباح الحقيقية قد تقلل من جودة الأرباح يشارك المديرون ذو القدرات العالية في إدارة الأرباح الحقيقية الفعالة أكثر من الفرصية لزيادة جودة الأرباح تقدم هذه الدراسة أدلة شاملة على العلاقة بين قدرة الإدارة وإدارة الأرباح الحقيقية وجودة الأرباح حيث توجد فجوة في النتائج بين قدرة الإدارة وإدارة الأرباح وكذلك الفجوة بين إدارة الأرباح وجودة الأرباح.

ثالثا : دراسة (٢٠٢٢) أسماء وعدالله حسن واخرون

تاثير القدرات الإدارية في جودة الأرباح المحاسبية دراسة تجريبية في البيئة العراقية

هدفت الدراسة الى بيان تاثير القدرات الإدارية على جودة الأرباح المحاسبية في القطاع المصرفي تناولت دور القدرات الإدارية في تعزيز الممارسات المحاسبية وتم استخدام مؤشر DEAلقياس القدرة الإدارية ونموذج Francis لقياس جودة الأرباح المحاسبية تم جمع البيانات من سوق العراق للأوراق المالية لعينة من المصارف والشركات الصناعية وجد البحث أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القدرة الإدارية وجودة الأرباح حسب المقياس الاستحقاقي ولكنها غير معنوية وفقًا للمقياس السوقي(MTB) علاوة على ذلك تأثرت جودة الأرباح بشكل إيجابي ومعنوي بتحسين القدرة الإدارية في عينة البحث هذا ويشير إلى أن تحسين فعالية القدرات الإدارية في الشركات يسهم في تعزيز جودة الأرباح.

رابعا : دراسة Rym Hoshana, Jamila Hijri (2008)

اثر التحصين الإداري على الأداء المالي دراسة حالة في الشركات التونسية

ركزت الدراسة على دراسة العلاقة بين آليات تحصين الإدارة والأداء المالي للشركة و الإجابة على السؤال الهام حول ما إذا كانت آليات تحصين الإدارة تعزز أو تقلل من أداء الشركة من خلال صياغة نموذج انحدار وفي النهاية توصلت إلى وجود تأثير كبير لآليات تحصين الإدارة على الأداء المالي للشركة من خلال دراسة ٢١ شركة تونسية في قطاع الصناعة كما بينت الدور الذي يلعبه المدراء في الشركات وتأثير سلوكهم على تلك الشركات واشارإلى أن

النظريات المهيمنة في حوكمة الشركات تصور المدراء كوكلاء يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين الشرعيين ومع ذلك، تظهر النظريات الإدارية الحديثة أن تحقيق الاستقرار في الوظيفة والسمعة وزيادة قدرات الإدارة يولد اثار ليست بالضرورة على حساب المساهمين ولاتعمل ضد استمرارية الشركة وبالتالي زيادة قيمتهم في سوق العمل الإداري وتحقيق أقصى حد من التساهل ليست بالضرورة على حساب المساهمين واستمرارية الشركة.

خامسا : دراسة(2018) Mahdi Salehi , Mahbub Mahmoudabad & Mohammad Sadegh Debian العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح والابتكار الراسخ في الشركات

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثير النوعي لمكونات حوكمة الشركات، في شكل مؤشر الاستقرار الإداري، على إدارة الأرباح والابتكار تم تقدير متغير الاستقرار الإداري الذي يتضمن متغيرات استقلالية الإدارة والدور الثنائي للإدارة ومدة تولي الإدارة وتعويضات مجلس الإدارة ونسبة ملكية مجلس الإدارة، من خلال تحليل العوامل الاستكشافية وتم تقييم تأثيره على المتغيرات التابعة للدراسة باستخدام اختبارات الانحدارات المتعددة تم اختيار وتحليل مجموعة من ١٠٣ شركة مدرجة في بورصة طهران خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٦ في هذه الورقة تم استخدام نموذج جونز كمتغير لإدارة الأرباح المستحقة ولحساب إدارة الأرباح الفعلية تم استخدام نماذج التدفقات النقدية التشغيلية غير العادية وتكاليف الإنتاج غير العادية والتكاليف الاختيارية غير العادية وعلاوة على ذلك تم استخدام نسبة تكلفة البحث والتطوير إلى الكلفة الإجمالية لحساب التكنولوجيا والابتكار و تشير النتائج إلى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين الاستقرار الإداري وإدارة الأرباح المستحقة علاوة على ذلك فإن الإدارة المستقرة أقل عرضة للانخراط في تلاعب في الأنشطة الفعلية المستحقة في سياق إيران وعلاوة على ذلك تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الاستقرار الإداري والابتكار في الشركات.

سادسا : دراسة Di Meo, F(2011) حوكمة الشركات وإدارة الأرباح

خلصت رسالة الماجستير على حوكمة الشركات وإدارة الأرباح حيث تبين النتائج أن المديرين التنفيذيين يميلون للتلاعب في معلومات التقارير المالية لتغطية عدم كفاءة الاستثمار عبر عناصر الاستحقاقات المفاجئة وتلاعب المبيعات وتشير النتائج أيضًا إلى أن المديرين التنفيذيين الضعفاء عرضة للاستثمار الزائد لتقليل ضعفهم في المستقبل كما اشارت إلى أن الاستمرارية للمديرين التنفيذيين مرتبطة إيجابيًا بتسوية الدخل وعلاقة سلبية مع كل من الاستحقاقات التقديرية وتلاعب الأنشطة الحقيقية وتظهر النتائج أيضًا أن الاستمرارية مرتبطة إيجابيًا بالأداء التشغيلي

للشركة في المستقبل و أن آليات التعويض التي تحد من خسارة المديرين التنفيذيين نتيجة انخفاض أسعار الأسهم مثل خيارات الأسهم تدفع المديرين إلى الانخراط في التلاعب المحاسبي والأنشطة الحقيقية ويشير البحث إلى أن المديرين التنفيذيين الذين يتلقون خيارات الأسهم يميلون أيضًا إلى التلاعب بالأنشطة الحقيقية على حساب التدفقات النقدية المستقبلية بشكل عام تقدم هذه الدراسة رؤى حول سلوكيات واستراتيجيات المديرين التنفيذيين فيما يتعلق بحوكمة الشركات وإدارة الأرباح وتسلط الضوء على أهمية مواءمة مصالح المديرين والمساهمين بالإضافة إلى تأثير هياكل التعويض وتماسك الإدارة على ممارسات التقارير المالية.

سابعا: دراسة(٢٠٢٠) Temitope Olamide Fagbemi , Olubunmi Florence Osemene and Oyinlade Agbaje

التحصين الإداري وخصائص الشركة وإدارة الأرباح لشركات المجموعات في نيجيريا

هذه الدراسة تناقش تأثير إدماج الإدارة في شركات المجموعات، وخصائص الشركة، وإدارة الأرباح في نيجيريا. واستنادًا إلى ما سبق توصلت الدراسة إلى أن إدماج الإدارة وخصائص الشركة يؤثران على إدارة الأرباح توصي الدراسة بأن يقوم مجلس إدارة شركات المجموعات بتقليل مدة تولي الرئيس التنفيذي لتقليل ممارسات إدارة الأرباح بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة تقليل الديون في هيكل رأس المال من أجل تحسين قيمة شركاتها وينبغي أن يتم تمويل هيكل رأس المال بشكل رئيسي من مصادر تمويلية وبالمثل ينبغي على الإدارة استثمار السيولة الزائدة لتجنب سوء إدارة الأرباح. وذلك لأن النقد الخامل (الربح) يمكن تلاعبه بسهولة ولم تتناول هذه الدراسة البعد الاجتماعي والثقافي لإدماج الإدارة يمكن استكشاف منظور اجتماعي وثقافي في دراسة مقارنة بين نيجيريا وبلدان أخرى في أفريقيا و/أو الدول في الاقتصادات المتقدمة.

المحور الثاني : ماهية التحصين الإداري

أن التحصين الإداري يعمل على تحسين فعالية وكفاءة العمليات داخل المؤسسة وهذا يؤثر بشكل مباشر على إدارة الأرباح على سبيل المثال، عندما تتبنى المؤسسة إجراءات وسياسات لتقليل المخاطر والتهديدات فإنها تعمل على تقليل التكاليف غير الضرورية وتحسين استغلال الموارد مما يساهم في زيادة الأرباح علاوة على ذلك، التحصين الإداري يعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة وهذا يساهم في تقليل فرص الاحتيال أو الاختلالات المالية مما يحسن دقة وموثوقية عملية إدارة الأرباح .

باختصاران التحصين الإداري يمكن أن يؤثر إيجابيًا على إدارة الأرباح من خلال تحسين الكفاءة والفعالية والتحكم في المخاطر والتهديدات داخل المؤسسة، مما يساهم في زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة أن التحصين الإداري يساهم في تحقيق الأرباح المستدامة للشركة فعندما تقوم الشركة بتطبيق إجراءات التحصين الإداري فإنها تقوم بتقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن العوامل الخارجية مثل التقلبات في أسعار العملات والسلع والفائدة وكذلك تقليل المخاطر الداخلية مثل الفساد وسوء الإدارة بالتالي يؤدي التحصين الإداري إلى تحسين كفاءة وفعالية عمليات الشركة مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح. وبالتالي، يمكن القول أن التحصين الإداري يساهم في إدارة الأرباح وتحقيق النمو المستدام للشركة كما يؤثر إيجابيًا على إدارة الأرباح من خلال تحسين الكفاءة والفعالية والتحكم في المخاطر والتهديدات داخل المؤسسة مما يساهم في زيادة الأرباح وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

(٢-١) مفهوم التحصين الإداري :

لايوجد مفهوم موحد للتحصين الإداري فقد استعرض العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة للتحصين الإداري نذكرها من اجل الالمام بمفهوم شامل للتحصين الاداري

التحصين الإداري هو مصطلح يشير إلى الممارسات التي يتبعها بعض المدراء أو القادة في تجاهل القواعد والإجراءات الإدارية وآليات الرقابة التي تحد من فعاليتهم مما يقلل من فعالية هذه القواعد والإجراءات و يسعون إلى تحصين أنفسهم من التدقيق والمساءلة عن طريق استخدام أساليب حوكمة الشركات الداخلية والخارجية.(أبو سالم &علوان ،٢٠١٨ :٤١٠)

كما عرف بانه مفهوم يستخدم في مجال إدارة الشركات ويشير إلى حالة تحقق عندما يكون لدى المدراء أو القادة داخل الشركة القدرة والسلطة الكافية لفرض قراراتهم والسيطرة على العمليات والموارد والموظفين بشكل مستقل دون تدخل خارجي. (Rodrigues and Antonio,2011:40)

وهناك مفهوم اخريقوم على اكتساب المدراء سلطة أكبر من سلطتهم مما يمكّنهم من استخدام مناصبهم في الشركة لتحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من تحقيق مصالح المساهمين كما يشمل أيضًا على مجموعة من السياسات التي يتبعها المدراء لزيادة قوتهم الذاتية وشرعيتهم أمام المساهمين، واستغلال نقاط الضعف في البيئة الرقابية للشركة للحفاظ على مناصبهم وأوضاعهم المالية وتحصين الأداء المالي للشركة.(هشام سعيد إبراهيم ، ٢٠٢٠ :١٤١)

ويرى (Di Meo ,2011)ان المدراء المتحصنين يستخدمون استحقاقات اختيارية وأنشطة حقيقية بدرجة منخفضة لتلاعب في الأرباح. يهدفون إلى زيادة قيمة الأسهم في الاجل القصير

وتضليل السوق بشأن قيمة الشركة ان التلاعب في الاستحقاقات الاختيارية يمكن أن يزيد قيمة الأسهم الحالية ويؤثر على التقارير المالية في الفترات التالية ومن جهة أخرى قد يقوم المدراء المتحصنون بتلاعب بالأرباح للتكيف مع ضغوط السوق وتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب مصلحة الشركة والمساهمين بالتالي فان التحصين الإداري غير العادل يمكن أن يدفع الإدارة إلى التدخل في إدارة الأرباح للحفاظ على جودتها حيث تعد إدارة الأرباح مؤشرًا عكسيًا لجودة الأرباح وينعكس ذلك على جودة وموثوقية التقارير المالية ويمكن أن يؤثر ايضا على ثقة المستثمرين والمساهمين في الشركة لذلك، من المهم تعزيز نظم الرقابة والحوكمة وتعزيز شفافية ونزاهة العمل المؤسسي للحد من التحصين الإداري وضمان جودة وموثوقية الأرباح والتقارير المالية.

ويمكن إعطاء مفهوم شامل التحصين الإداري بناءا ما ورد أعلاه بانه مفهوم يشير إلى ممارسات بعض المدراء والقادة في تجاهل القواعد والإجراءات الإدارية والرقابة، مما يقلل من فعاليتها ويسعون لحماية أنفسهم من التدقيق والمساءلة و يتضمن ذلك استغلال السلطة والمناصب لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للشركة والمساهمين و يتضمن التحصين الإداري أيضًا تلاعب بالأرباح والتقارير المالية، وتعيينات غير عادلة، وتجاوز الحوكمة. يؤثر التحصين الإداري الغير عادل على جودة وموثوقية التقارير المالية ويضعف ثقة المستثمرين والمساهمين في الشركة.

مع ذلك، يجب أن يتم التحصين الإداري بشكل متوازن ومسؤول، حيث يجب أن يضمن المدراء أن قراراتهم تتوافق مع أهداف الشركة ومصلحتها العامة، وأن لا يتجاوزوا سلطاتهم الى حد التعدي على حقوق الموظفين أو المساهمين أو المجتمع بشكل عام.

(٢-٢) اليات التحصين الإداري :

١- ازدوجية دور المدير التنفيذي : هي حالة تجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي في نفس الشركة وتعتبر وجود الازدواجية إشارة إلى غياب الفصل بين صلاحيات اتخاذ القرارات وتقييم نتائج هذه القرارات وهذا يؤدي إلى تقليل استقلالية مجلس الإدارة ويقلل من قدرته على أداء دور الرقابة والمراقبة على قرارات وأفعال الإدارة التنفيذية و يمكن أن تؤثر الازدواجية سلبًا على عملية الرقابة وتجعل تقييم الإدارة التنفيذية غير موضوعي يمكن للرئيس التنفيذي أن يكون معرضًا لتقييم ذاتي متحيز أو يمكنه تأثير تقييماته على مجلس الإدارة بشكل غير عادل نحو قراراته وأداءه الشخصي وهذا يعني أن الازدواجية قد تؤثر على

قدرة المجلس على أداء دوره بشكل فعال في الرقابة والمراقبة العادلة للإدارة التنفيذية.(يسرى محمد علي خيري ،٢٠٢٢: ١٣)

و قد يؤدي إلى تراكم السلطة في يد شخص واحد وتأثيره على قرارات المجلس بما يتوافق مع مصالح الإدارة التنفيذية للشركة يمكن أن يتدخل بشكل كبير في عملية عزل وتعيين أعضاء المجلس ويحاول الاحتفاظ بمنصبه لأطول فترة ممكنة يعتبر ذلك تركيزًا للسلطة ويؤدي غالبًا إلى عدم فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة كما يودي الى تزايد احتمال حدوث صراع في شركة ما بين الإدارة التنفيذية وأطراف أخرى ذات مصلحة في الشركة، هذا الصراع قد يحدث نتيجة لسعي الإدارة التنفيذية لتحقيق مصالحها الذاتية بشكل انتهازي على حساب مصالح الأطراف الأخرى. (kaur & singh,2018:188)

٢- فترة بقاء المدير التنفيذي الأول في منصبه :

التحصين الإداري يرتبط بشكل إيجابي بفترة بقاء المدير التنفيذي الأول في وظيفته المدير التنفيذي الأول الذي يستمر في منصبه لفترة طويلة يكتسب معرفة وفهمًا عميقًا لجميع جوانب الشركة ويتمكن من التحكم في خطط مجلس الإدارة واتخاذ قراراته بالإضافة إلى ذلك يمكن للمدير التنفيذي الأول الذي يستمر في منصبه لفترة طويلة أن يتحكم في تشكيل مجلس الإدارة واختيار أعضائه وإقامة تحالفات هذا بدوره يساعد المدير التنفيذي الأول على زيادة قوته وسلطته ونفوذه وبالتالي يجعله أكثر تحصينًا في منصبه.(ريم محمد محمود عبد المنعم ،٢٠٢١ :١٠)

هناك عدة اسباب تجعل المدراء التنفيذيين أكثر تحصينًا في مناصبهم هي كالاتي: (عفيفي ، ٢٠١٧: ٣٤٠)

١. تقييم الأداء: إذا كان أداء المدير التنفيذي جيدًا ويحقق نتائج إيجابية للشركة، فإنه يزيد من تأثيره في منصبه الوظيفي.

٢. تأثيره على تكوين مجلس الإدارة: المدير التنفيذي قد يؤثر في تشكيل مجلس الإدارة عن طريق تعيين مدراء يشتركون معه في المصالح والأهداف، وهذا يساعد على تعزيز تحصينه في المنصب.

٣. زيادة قدرة التأثير على برنامج وخطة مجلس الإدارة والرقابة الداخلية: المدير التنفيذي يمكنه زيادة قوته في التأثير على برنامج وخطة مجلس الإدارة وفرض رقابة على الإجراءات والمعلومات الداخلية، وهذا يعزز تحصينه في منصبه.

وتلخيصا لما ذكران طول بقاء المدير التنفيذي في منصبه يمكن أن يزيد من تحصينه من خلال الاهتمام ببناء علاقات مع أطراف مؤثرة تعتمد على تنمية المصالح الذاتية. يمكن أيضًا تعيين أشخاص مؤثرين كمدراء في مجلس الإدارة للمساعدة في اتخاذ قرارات في سياسات الاستثمار والتمويل التي تتخذها الشركة. هذه الإجراءات تساهم في تعزيز تحصين المدير التنفيذي في منصبه وتقوية مركزه في الشركة.

٣-استقلالية مجلس الإدارة :

يقصد به ضرورة وجود أعضاء خارجيين في المجلس، وذلك للحفاظ على استقلالية صنع القرارات وتجنب أي تأثيرات سلبية، قد يحدث تعارض مصالح بين المدير التنفيذي وأعضاء المجلس يؤثر على قرارات الأرباح. استقلالية المجلس تلعب دورًا أساسيًا في كفاءة المجلس من خلال تواجد أعضاء ذوي خبرة في الرقابة والإدارة.(هشام سعيد إبراهيم ، ٢٠٢٠ :٢٢٥)

يلعب مجلس الإدارة دورًا مهمًا وحاسمًا في وضع الأهداف الاستراتيجية للشركة وتحديد السياسات وآليات تنفيذها ويؤثر ذلك بشكل كبير على أداء الشركة بأكملها و يتم تعيين مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات الحاسمة والاستراتيجية التي تسهم في توجيه الشركة نحو النجاح والتحقيق المستدام للأهداف المحددة وكما يقوم المجلس بمراقبة أداء الإدارة التنفيذية وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات المتفق عليها ، و يؤدي انخفاض استقلاليته إلى زيادة احتمالات التحصين الإداري يعتبر المدراء التنفيذيين الداخليين أكثر تأثيرًا على مجريات الأعمال داخل المجلس وهذا يمثل تحصينًا أكبر للإدارة و بالمقابل، يضمن وجود عدد أكبر من المدراء غير التنفيذيين في المجلس استقلاليته عن الإدارة التنفيذية للشركة، حيث يعتبرون أحد الآليات الأساسية في آليات الرقابة الداخلية.(أبو سالم علوان ،٢٠١٨ : ٤٥٠)

٤-الملكية الإدارية : تعرف الملكية الإدارية بأنها الأسهم المملوكة من قبل الإدارة في المنشأة. تعد هيكل الملكية الإدارية مهمًا حيث يمكن أن يؤثر على سياسات المنشأة والقرارات التي تتخذها بوجود ملكية إدارية قوية يكون للإدارة سيطرة أكبر على الشركة. (حامد نبيل حامد وإبراهيم السيد محمد ،٢٠٢٣: ٨٣٧)

يؤدي ارتفاع الملكية الإدارية إلى زيادة تحصين المدراء في مراكزهم داخل الشركة وتمكينهم من مزيد من التحكم والسيطرة. قد يؤدي ذلك إلى استغلال الفرص بناءً على المصالح الشخصية للمدراء على حساب مصالح المساهمين، وتقليل فعالية آليات الرقابة الخارجية والداخلية في الشركة يعني ذلك أنه قد يكون هناك تفضيل للمصالح الشخصية على المصلحة العامة للشركة، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على الأداء والشفافية المالية للشركة.(عفيفي ، ٢٠١٧: ٤٤٠)

يعتقد البعض أن المدراء يتحصنون إداريًا عندما يحصلون على سلطة كبيرة من خلال امتلاكهم حصصًا كبيرة من أسهم الشركة ويمكن لهذا الامتلاك أن يسمح لهم باستغلال موارد الشركة في تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المساهمين وان التحصين الإداري يمكن المدراء من امتلاك قوة تصويتية مرتفعة تضمن وظائفهم في الشركة بمرتبات مرتفعة. (ريم محمد محمود ،٢٠٢١: ١١)

٥-الرافعة المالية (المديونية) :

الرافعة المالية تشير إلى مستوى المديونية في الشركة، ويعتبر ارتفاع مستوى المديونية واحدًا من آليات التحصين الإداري يحدث ذلك لأن ارتفاع المديونية يدفع المقرضين لفرض مزيد من الإجراءات الرقابية على الشركات المدينة وذلك من خلال الشروط والتعهدات الموجودة في عقود المديونية. ويشير بعض الخبراء إلى أن ارتفاع مستوى المديونية يقلل من احتمالية إهدار التدفقات النقدية الحرة في استثمارات غير مربحة من قبل المدراء يجبر ارتفاع المديونية المدراء على دفع الأموال الفائضة أو الزائدة لخدمة الدين، مما يقيد الانتهازية الإدارية المتعلقة بتلك الفوائض النقدية في مشروعات ذات صافي قيمة حالية سلبية هذا يؤثر إيجابًا على قيمة الشركة.(أبو سالم وعلوان ، ٢٠١٨: ١٧)

وبالتالي يفضل المدراء المتحصنون الاعتماد على التمويل الداخلي بدلاً من الاعتماد على التمويل الخارجي (الديون) و يعود ذلك إلى رغبتهم في حماية أنفسهم من التعرض للرقابة وعدم القيود التي تفرضها مصادر التمويل الخارجي عليهم و بالاعتماد على التمويل الداخلي، يتمكنون من تحقيق مزيد من التحصين الإداري، حيث يكون لديهم المرونة في اتخاذ القرارات دون تدخل خارجي هذا يسمح لهم بالحفاظ على سيطرتهم وحرية اتخاذ القرارات دون تأثير الجهات الممولة الخارجية.

المحور الثالث :الاطار النظري لادارة الأرباح

قد يلجأ بعض المؤسسات إلى ممارسة التلاعب بالأرباح المعلنة بهدف تحقيق أهداف ورغبات معينة يتم ذلك عن طريق استخدام أساليب حقيقية أو محاسبية، سواء كانت داخل إطار المعايير والمبادئ المحاسبية أو خارجها يتم التلاعب بهذه الطرق من قبل الإدارة لتحقيق ربح مزيف أو لإخفاء الأرباح الحقيقية ، تعتمد الأطراف ذات المصلحة في كثير من الأحيان على الأرباح المعلنة كمؤشر رئيسي لأداء المؤسسة، وقد يؤدي تجاهل العوامل الأخرى المؤثرة في جودة الأرباح إلى

اتخاذ قرارات غير عقلانية قد يكون هناك تحيز في قياس الدخل من قبل الإدارة وهذا يعني أن الأرباح المعلنة قد تكون غير دقيقة .

(٣-١) مفهوم وتقنيات إدارة الأرباح

يمكن ملاحظة عدم وجود تعريف واحد أو موحد لإدارة الأرباح وذلك يعود إلى تعقيد المفهوم وتنوع النواحي التي تشملها ومن المهم أن نتناول بعض التلخيصات المشتركة لفهم هذا المفهوم:

إدارة الأرباح هي مجموعة من القرارات الإدارية التي تهدف إلى الكشف عن ربح غير حقيقي في المدى القصير، وتتمثل في اتخاذ خيارات تتعلق بعمليات الإنتاج والاستثمار قبل تحقيق الربح الفعلي، وتتضمن أيضًا اتخاذ قرارات محاسبية تؤثر على أرقام الربح الفعلية وتفسيراتها بعد تحقيق الربح.

(Ronen, J. And Yaari,2008:27)

وتعرف بانها عملية تدخل الإدارة في القياس والإفصاح المحاسبي لزيادة أو تخفيض الربح المعلن عنه، وذلك لتحقيق أهداف ومصالح الإدارة و تشمل هذه الممارسات تأجيل الإعلان عن الإيرادات أو المصروفات وتأجيل التسجيل المحاسبي للمدفوعات أو الاستحقاقات واستخدام سياسات تقديرية مرنة لتخفيض الربح المعلن .(جبار،ناظم شعلان،٢٠١٦ :١٠)

وتعرف بانها ممارسة تتعلق بالتدخل في عملية قياس وإفصاح المعلومات المحاسبية، وذلك في إطار المعايير والمبادئ المحاسبية المعترف بها و تهدف هذه الممارسة إلى تحقيق أهداف محددة، سواء كانت زيادة الأرباح المحاسبية أو تقليلها أو تقليل التقلبات في الأرباح بهدف الحفاظ على نمو مستدام واستقرار الشركة. (إبراهيم احمد ،٢٠٠٧ :٢٤)

وعرفت بانها عملية استغلال المديرين التنفيذيين لتقديراتهم الشخصية أثناء إعداد البيانات المالية لتضليل المستخدمين وتأثير أداء الشركة بهدف تعزيز العلاقة التعاقدية بين المديرين والمالكين الرئيسيين و يتم ذلك عن طريق تلاعب الأرقام وإشاعة صورة غير حقيقية للأرباح في التقارير المالية.

(Healy, P. & J. Wahlen, 1999:13)

يمكن تصنيف مفاهيم إدارة الأرباح كما يلي: (Ronen and yaaris,2008:28)

١. المنطقة البيضاء:- إدارة الأرباح هي أخذ ميزة أو خاصية المرونة في اختيار المعاجلات المحاسبية لإشارة المديرين للمعلومات الخاصة بالتدفقات النقدية المستقبلية.

٢. المنطقة الرمادية:- إدارة الأرباح هي اختيار المعاجلات المحاسبية التي يمكن أن تكون نفعية وتعظيم الفائدة أو المنفعة للإدارة فقط أو للفعالية الاقتصادية.

٣. المنطقة السوداء:- إدارة الأرباح هي ممارسة استخدام التلاعب أو التضليل لتحريف أو خفض الشفافية في التقارير المالية.

حيث في المنطقة البيضاء، تسعى إدارة الأرباح لتحقيق الشفافية وتعزيز النتائج المالية المتوقعة بشكل قانوني وأخلاقي، أما في المنطقة السوداء، فإدارة الأرباح ترتكب تحريفات جملية أو تلجأ للغش لتحقيق أهدافها، مما يؤثر على الشفافية والثقة،أما المنطقة الرمادية، فتشمل استخدام أساليب التلاعب بالتقارير المالية ضمن حدود القوانين والمعايير، ويمكن أن تكون نفعية أو لتحسين الفعالية الاقتصادية. يجب أخذ في الاعتبار أن هناك تداخل وتنوع في استراتيجيات إدارة الأرباح في الواقع العملي.

وتلخيصا لما تم ذكره يمكن القول إنه لا يوجد تعريف مشترك موحد لإدارة الأرباح. لذلك تم التوصل الى مفهوم شامل يقوم على انه مصطلح واسع الاستخدام يشير إلى ممارسات الإدارة في التدخل في عملية القياس والإفصاح المحاسبي في حدود المعايير والمبادئ المحاسبية المقبولة والمعترف بها. ويشمل ذلك جميع حالات التدخل سواء كانت تؤدي إلى زيادة الربح المحاسبي، أو تخفيضه، أو تقليل تقلباته، وذلك للمحافظة على مستويات نموه واستقراره.

ومع ذلك يجب أن نلاحظ أن أي تدخل في إدارة الأرباح يجب أن يتم وفقًا للمعايير المحاسبية المعترف بها وبالامتثال للقوانين واللوائح المالية و يجب أن يكون التدخل شفافًا ومدعومًا بمعلومات داعمة وموثوقة، ولا ينبغي أن يتم التلاعب بالتقارير المالية بصورة تعارض الشفافية والصدق.

تقنيات إدارة الأرباح : يمكن تصنيفها الى ثلاث مجموعات رئيسية :

المجموعة الأولى : تتمثل في ممارسات إدارة الأرباح في إطار مبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا تستغل المرونة المتاحة في المحاسبة لتحقيق أهداف محددة. تتضمن هذه الممارسات اختيار طرق اهتلاك المخزون وحرية الممارسة بعض التقديرات والأحكام. ومن خلال استغلال هذه المرونة، يمكن للإدارة التلاعب بأرقام الأرباح المعلنة. ومع ذلك، يجب أن تكون هذه الممارسات متوافقة مع المبادئ المحاسبية المقبولة والقوانين المحاسبية المعمول بها. (Wilkens & Bauwhede,2003 :5)

المجموعة الثانية : تشتمل على استخدام الشركات للمرونة الموجودة في المبادئ المحاسبية المقبولة بشكل عام، والتي تنتهك بعض المبادئ المقبولة عمومًا واحدة من هذه التقنيات هي

الاعتراف المبكر بالإيرادات، حيث يتم اعتبار الإيرادات محققة حتى قبل تسليم المنتج أو الخدمة مثل الاعتراف بالإيراد عند شحن البضاعة يتم استخدام هذه التقنيات غالبًا من قبل الشركات التي ترغب في تحسين تقاريرها المالية أو زيادة الإيرادات المبلغ عنها. ومع ذلك قد تعتبر هذه الممارسات غير أخلاقية أو غير ملائمة وقد تنتهك المعايير المحاسبية المعترف بها.

المجموعة الثالثة : تتضمن إدارة الأرباح الحقيقية وهي العمليات التي تهدف إلى التأثير على الربح المعلن عنه واحدة من أمثلة إدارة الأرباح الحقيقية هي إدارة المصاريف الاختيارية، مثل مصاريف البحث والتطوير حيث يتم تعديل حجم هذه المصاريف لتحسين الربحية المعلنة كما يمكن اختيار توقيت بيع بعض أصول الشركة بطرق تؤثر على الأرباح مثل بيعها في فترات تعطي نتائج إيجابية للربحية المعلنة. يتم استخدام هذه التقنيات لتحسين الأداء المالي المعلن عنه للشركة، ولكنها قد تكون مشروعة إذا تمت وفقًا للمعايير المحاسبية، وقد تكون مشكوك فيها إذا تمت بطرق غير أخلاقية أو تنتهك المعايير المحاسبية.

(٣-٢) : الممارسات والأساليب المستخدمة إدارة الأرباح

- **ممارسات إدارة الأرباح :** بما ان الإدارة هي الجهة المسؤولة عن اعداد التقارير المالية وعرضها، وتحت ظروف معينة، يلجأون إلى استخدام ممارسات تؤثر على الأرقام المحاسبية المعلنة وتهدف هذه الممارسات إلى عرض أداء مالي للشركة بشكل طبيعي ودون أثارة الشكوك والتساؤلات ويمكن تقسيم ممارسات إدارة الأرباح إلى نوعين: إدارة الأرباح الحقيقية وإدارة الأرباح المحاسبية والاصطناعية. : (جبار،ناظم شعلان،٢٠١٦ :١٢)

أولا: إدارة الأرباح الحقيقية : هي نوع من الأساليب التي تهدف إلى إدارة الأرباح من خلال قرارات إدارية في مجالات الإنتاج والاستثمار والمبيعات. يمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث وسائل رئيسية :

أ-إدارة المبيعات والمشتريات : إدارة الشركة يمكنها ممارسة إدارة الأرباح من خلال اتخاذ قرارات متعلقة بالمبيعات والمشتريات. يمكن للشركة تحقيق ذلك عن طريق تحديد سياسات تسعير فعالة واستراتيجيات الخصم والترويج التي تزيد من ربحية المبيعات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة تحقيق إدارة فعالة للأرباح عن طريق التحكم في تكاليف المشتريات والتوريد والحفاظ على توازن ملائم بين الإيرادات والنفقات. تلك القرارات المرتبطة بالمبيعات والمشتريات تساهم في تعزيز الأرباح وتحقيق أداء مالي قوي للشركة.

ب-إدارة المصاريف الاختيارية : تشير إلى قدرة الإدارة على زيادة أو تخفيض بعض المصاريف التي ليست ضرورية في الوقت الحالي مثل نفقات البحوث والتطوير ونفقات الصيانة و يمكن للإدارة استخدام هذا النوع من الإدارة لتحقيق الأرباح المستهدفة.عندما تكون هذه المصاريف غير ضرورية في الفترة الحالية ولا تساهم في تحقيق الدخل و يمكن للإدارة اتخاذ قرارات بتقليص هذه المصاريف لتحقيق توفيرات وزيادة الربحية ،باختصارفان إدارة المصاريف الاختيارية تساهم في تحقيق أهداف الأرباح المستهدفة من خلال تقليص أو زيادة المصاريف غير الضرورية في الوقت الحالي، وتعتبر استراتيجية مهمة لتحقيق الربحية والنمو المستدام للشركة. (Daniel A. Cohen, 2004:13)

ج-إدارة الإنتاج : تساهم في إدارة الأرباح من خلال تسريع عمليات الإنتاج لتحقيق تخفيض في التكاليف الثابتة وتقليل تكلفة الوحدة ومع ذلك يجب أن تأخذ الشركة في الاعتبار بعض المخاطر المحتملة زيادة الإنتاج بشكل مفرط قد يؤدي إلى زيادة المخزون وتحمل تكاليف التخزين المرتفعة بالإضافة إلى ذلك قد تواجه الشركة خطر التلف إذا فشلت في تصريف المخزون بسرعة لذلك يجب أن تجد الشركة التوازن المناسب بين زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية وتجنب التكاليف الزائدة ومخاطر التخزين.

ثانيا : إدارة الأرباح المحاسبية او المصطنعة : ممارسات الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية أو الوهمية تشير إلى استخدام الإدارة لمتغيرات محاسبية أو وهمية لتحسين صورة الأرباح والأداء المالي للشركة و يمكن تقسيم هذه الممارسات إلى الأشكال التالية :(بريش خالد ،٢٠٢٠ :١٣)

أ- إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية أو الوهمية تستند إلى استخدام المرونة المتاحة في إطار المبادئ المحاسبية لتحسين صورة الأرباح والأداء المالي للشركة وتتضمن هذه الممارسات إدارة المستحقات المحاسبية، التغيرات المحاسبية الاختيارية واختيار توقيت ملائم لتطبيق سياسات محاسبية إلزامية.

ب- ممارسات إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية أو الوهمية التي تستند إلى ممارسات احتيالية وتخرج عن إطار المبادئ المحاسبية المقبولة عمومًا كالاعتراف المبكر بالإيرادات وتضخيم جرد المخزون

هذه الممارسات تعتبر غير قانونية وغير أخلاقية وتنطوي على تلاعب في البيانات المالية وتشويه للشفافية ودقة التقارير المالية ويتم اتخاذ إجراءات قانونية ضد الشركات التي يتم اكتشاف مثل هذه الممارسات ويتم تطبيق عقوبات على المسؤولين عنها.

- **ألاساليب المستخدمة في إدارة الأرباح :**

يمكن حصر اهم الوسائل والأساليب المستخدمة في إدارة الأرباح بالاتي (30 :Micheal,2011) و(الصوري ،٢٠١٣ : ٧)

١- تشمل عدم ظهور الحسابات المستحقة والمعدومة،مما ينعكس ذلك على تضخيم الأرباح وبالتالي اثرها على الموجودات المتداولة .
٢- واعتماد تقديرات الإدارة للمخزون والبضائع دون التحقق منها من قبل مراجع الحسابات القانونيين. هذه الأساليب يمكن أن تؤدي إلى تضخيم الأرباح بشكل غير حقيقي.
٣- تضخيم المبيعات والأرباح عن طريق تضمين عقود بيع غير مؤكدة.
٤- تسجيل جزء من المبيعات في فترات مستقبلية أو سابقة مما يؤثر على النتائج والأرباح.
٥- عدم استبعاد المبيعات بين الشركات التابعة والشقيقة مما يؤدي إلى تضخيم المبيعات.
٦- إعادة تقييم الأصول الثابتة، مما ينتج عنه تضخيم الموجودات وحقوق المساهمين.
٧- تصنيف الشركات التابعة والخاسرة بشكل منفصل دون دمج حساباتها مع الشركة الأم مما يؤدي إلى ظهور جزء من الخسائر بنسبة الاستثمار المسجلة.
٨- زيادة توزيعات الأرباح من الشركات التابعة إلى الشركة الأم مما يؤدي إلى تضخيم أرباح الاستثمار.
٩- تحويل الشركات التي تعاني خسائر إلى شركات تابعة مما يؤدي إلى ظهور جزء من الخسائر بنسبة الاستثمار المسجلة في سجلاتها المحاسبية.
١٠- تسجيل بعض الإيرادات والمصاريف غير العادية في احتياطات خاصة بدلاً من قائمة الدخل وهذا قد يؤثر إيجابًا أو سلبًا على الأرباح.
١١- تقليل المخزون بشكل غير عادي في نهاية المدة يحسن معدلات دوران المخزون.
١٢- تسريع استحصال المدينين وتأخر دفع الدائنين في نهاية الفترة يحسن معدلات دوران المدينين والدائنين.
١٣-تأخرعمليات الشراء وتعجيل إصدار الفواتير في نهاية المدة مما يحسن معدلات دوران المدينين والدائنين ويعزز النتائج النهائية والربح الصافي المحقق.

(٣-٣) العلاقة النظرية بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح

هناك وجهتي نظر متعاضتان تخص المدراء المتحصنين وهما (Zhao and Chen , 2008 :1350)

وجهة نظر الحياة الهادئة تقوم على أن بعض المدراء يفضلون تجنب الأنشطة التي تتضمن قرارات صعبة ومجهود مكلف و يرغبون في الاستمتاع بحياة هادئة وخالية من التحديات

والمسؤوليات الكبيرة ويعتبرون أن الحفاظ على الاستقرار والراحة يمكن أن يوفر لهم الحماية من تهديدات الفصل من العمل أو الاستيلاء على مناصبهم.

وجهة نظر الاستيلاء تقترح أن التحصين الإداري يمكن أن يزيد من احتمالية استيلاء المدراء على ثروة الملاك و يعتقد بعض المدراء أنه من خلال تأمين مواقعهم وزيادة سلطتهم وقوتهم في المؤسسة يمكنهم من الاستيلاء على الموارد والفوائد المرتبطة بالمناصب الإدارية.

إذا كان المدراء غير محصنين فمن الممكن أن يقدموا أدلة زائفة تساعدهم على الاحتفاظ بمناصبهم، حتى لو كان ذلك على حساب الأرباح في المستقبل ومن المتوقع أن يقوم مثل هؤلاء المدراء بتلاعب بمؤشر صافي الربح على المدى الطويل.

يشير التحصين الإداري إلى حالة يحدث فيها توازن بين ملكية المدراء للأسهم في الشركة حيث يكونون مالكين لنسبة متوسطة من الأسهم وعندما يكون للمدراء حصة كبيرة في الأسهم فإن ذلك يوفر لهم الأمان الوظيفي والحماية من العزل ويقلل من رغبتهم في امتلاك حصص إضافية وعلى الجانب الآخر إذا كانت حصة المدراء صغيرة فإن ذلك يقلل من سلطتهم وتأثيرهم في الشركة مما يهدد أمانهم الوظيفي.

يمكن أن يؤدي التحصين الإداري الذي يتمثل في زيادة الملكية الإدارية إلى زيادة السلوك الانتهازي للإدارة وتزايد حجم الاستحقاقات الاختيارية للشركة عندما يكون للمدراء حصة كبيرة من الملكية فإنهم يمكن أن يستفيدوا من زيادة الاستحقاقات الاختيارية بشكل غير متوازن وغير عادل مما يؤدي إلى تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الشركة والمساهمين الآخرين.(Shuto and Takada,2010:820)

على سبيل المثال يمكن لإدارة الشركة زيادة حجم المكافآت التقديرية وحصص الأسهم للمديرين بشكل غير متوازن وبدون مراقبة كافية مما يؤدي إلى حدوث تضارب مصالح واستغلال للمنصب الإداري قد يستغل المدراء هذه الاستحقاقات الإضافية لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة للشركة مثل زيادة الرواتب بشكل مفرط أو توجيه المكافآت لأنفسهم بدون تحقيق أداء ملموس .

ان التحصين الإداري يشير إلى توفير حماية قانونية وإجرائية للمدراء والمسؤولين التنفيذيين في مؤسسة ما بهدف تقليل المسؤولية الشخصية عند اتخاذ القرارات وتقديم ضمانات لهم في حالة وجود مطالبات قانونية أو تجاوزات وبالتالي يمكن أن يكون للتحصين الإداري تأثير إيجابي على ممارسات إدارة الأرباح.

أن المدراء المتحصنين يمكن أن يكونوا أكثر عرضة للانخراط في ممارسات إدارة الأرباح التي قد تكون مضرة بالمساهمين فقد يحاول المدراء التلاعب بالبيانات المالية أو تقديم معلومات مضللة بهدف زيادة الأرباح وتحقيق مكاسب شخصية على حساب المساهمين الآخرين.

(Garcia-Sanchez et al,2020:1820)

على الرغم من أن التحصين الإداري يعد إشارة إلى ضعف الرقابة والحوكمة إلا أن المدراء المتحصنين يتورطون بنسبة أقل في إدارة الأرباح من خلال الاستحقاقات اختيارية وأنشطة حقيقية فكلما كان المدراء أكثر تحصنًا زادت احتمالية عدم انخراطهم في التلاعب الاستغلالي بالأرباح الذي يضر بمساهمي الشركة والتحكم في الأنشطة الحقيقية و إنهم يديرون الأرباح بكفاءة وفعالية لصالح المساهمين.

يعد التحصين الإداري وسيلة جيدة لتقليل التلاعب بالأرباح وتقييد ممارسات إدارة الأرباح التي تعزز الاستغلال الإداري و يؤدي ذلك إلى كبح الاستغلال الإداري في إدارة الأرباح وتقييد السلوك الاستغلالي ويدفع المدراء المتحصنون بالسعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال استثمار في مشاريع جديرة بالاهتمام ومربحة ووضع خطط استراتيجية ناجحة، مما يزيد من ثروة المساهمين ويعظم قيمة الشركة بدلاً من التركيز على الأهداف القصيرة الأجل من خلال التلاعب بالأرباح وممارسات سيئة في الإدارة تضر بمصلحة المساهمين و يشجع التحصين الإداري المدراء على اعتماد سلوك إداري صحيح في إدارة الأرباح.

(Di Meo,2011:43)

بالتالي يمكن القول أن التحصين الإداري يساعد في حث المدراء على اتباع سلوك إداري صحيح في إدارة الأرباح مما يزيد من ثروة المساهمين ويعزز قيمة الشركةو يساهم التحصين الإداري في تقليل الانتهازية الإدارية وتقييد الممارسات الضارة ويحث المدراء على تحقيق النجاح على المدى الطويل بدلاً من المخاطرة بمصلحة المساهمين من خلال إدارة الأرباح بطرق غير سليمة.

المحور الرابع : وصف المتغيرات واختبار الفرضيات

١. مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل بمجموعة شركات خاصة ومساهمة ضمن سوق العراق للاوراق المالية المتخصصة بقطاع الصناعة حيث تم اخذ عينة عمدية من القوائم المالية المفصح عنها من قبل ديوان الرقابة المالية

٢. وصف اداة الدارسة وقياس المتغيرات :

تضمنة عينة الدراسة على متغيرين اثنين الاول المتغير المستقل المتمثل بالتحصين الاداري الذي يتضمن مجموعة من المتغيرات المتمثلة بأستقلالية مجلس الادارة والملكية الادارية والرافعة المالية .اما الثاني المتغير التابع فهو ادارة الارباح الذي يتضمن اداة الربحية للفترة مابين (٢٠١٣_٢٠٢٢)

ويمكن تلخيص متغيرات الدراسة بالجدول التالي :

جدول (١)

المتغير	تعريف المتغير	التعريف الاجرائي للمتغير	مصادر البيانات
المتغير المستقل			
التحصين الاداري	استقلالية مجلس الادارة	عدد الاعضاء غير التنفيذيين في مجلس الادارة على عدد اعضاء المجلس	سوق العراق للاوراق المالية
	الملكية الادارية	نسبة الاسهم المملوكة من قبل اعضاء مجلس الادارة الى اجمالي عدد الاسهم	
	الرافعة المالية	نسبة اجمالي الالتزمات (المدينون) الى مجموع الموجودات	
المتغير التابع			
ادارة الارباح	اداء الربحية	معدل العائد على اجمالي الموجودات للشركة	سوق العراق للاوراق المالية

المصدر : من اعداد الباحثتان

٣. التحليل الوصفي : تم اجراء التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

الجدول (٢)

المتغيرات	الانحراف المعياري	التباين
التحصين الاداري	٧.٣٥٧٢٥٦	٥٤.١٢٩
ادارة الارباح	٨.٣٠٠٣٣٩	٦٨.٨٩٦

المصدر : من اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج SPSS

يبن الجدول اعلاه قيم كل من الانحراف المعياري والتباين للمتغيرات العينة المختارة حيث ان قيمة التباين لمتغير التحصين الاداري (٥٤.١٢٩) . و بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكما يأتي :

جدول (٣)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحصين الاداري	٣.٨٦٩٠٨٨	٧.٣٥٧٢٥٦
ادارة الارباح	٣.٢٠٧٢١٤	٨.٣٠٠٣٣٩

المصدر : من اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ارتفاع نسبة الوسط الحسابي لمتغير التحصين الاداري حيث بلغ (٣.٨٦٩٠٨٨) وهذا يدل على مدى ضرورة التحصين الاداري وممارسات اعضاء مجلس الادارة ضمن عينه الشركات المختارة في حين بلغ الوسط الحسابي لمتغير ادارة الارباح (٣.٢٠٧٢١٤) المعتمد على اداء الربحية في البيانات المفصح عنها .

وبالاستناد الى اهداف البحث القائمة على مدى صحة الفرضيات الاتية:

١. هل هناك علاقة معنوية بين التحصين الاداري وادارة الارباح باستخدام معامل الارتباط بيرسون

جدول(٤)

المتغيرات	التحصين الاداري	ادارة الارباح
التحصين الاداري	١	**٠.٩٤
ادارة الارباح	٠.٩٤	١

المصدر : من اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة ذو دلالة معنوية (٠.٩٤**) حيث تتراوح قيمة معامل بيرسون بين ١الى -١

٢. هناك تاثير ذو دلالة احصائية لمتغير التحصين الاداري على ادارة الارباح ويتم اثبات ذلك عبر معادلة الانحدار الخطي البسيط وكما يلي

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.712	.841		١.٣٩٣	٠.٢٠١

<.001	٨.٥٠٢	.٩٤٩	.٠٩٩	.٨٤١	ادارة الارباح
a. Dependent Variable:التحصين الاداري					

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	438.615	١	438.615	72.27	<.001[b]
	Residual	48.547	٨			
	Total	487.162	٩			
a. Dependent Variable:التحصين						
b. Predictors: (Constant), ادارة الارباح						

من اعداد الباحثتان بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجزء الأول من الجدول (الى معادلة خط الانحدار ويتضح وجود علاقة طردية مقبولة احصائيا بين االتحصين الاداري و ادارة الارباح. اما معامل t فيشير الى مساواة متوسطات المتغيرين لنفس العينة وهذا يعني ان نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة بين المتغيرات ونقبل بفرضية البديلة لوجود علاقة طردية وموجبة . اما الجزء الثاني من الجدول يشير (ANOVA) فيوضح مجموع مربعات الانحدار مجموع مربعات البواقي في حين تمثل F معنوية النموذج ككل

وبعد الانتهاء من تحليل النتائج واختبار فروض الدراسة تم التوصل الى :

يعتبر التحصين الإداري واحد من المظاهر البارزة في مشكلة تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين وذلك عندما يكتسب المدراء قوة تمكنهم من فرض سيطرتهم على مجلس الإدارة وتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين ، ويدورالنقاش حول تحديد وتفسير طبيعة العلاقة بين التحصين الإداري وإدارة الأرباح من وجهتي نظر متناقضتين هناك وجهة نظر ترى أن التحصين الإداري يؤدي إلى تأثير إيجابي على ممارسات إدارة الأرباح، حيث يُعتبر وجود التحصين الإداري عاملاً يجعل المدراء أكثر انخراطًا في التلاعب بأرقام الأرباح وتشويهها لصالحهم الشخصي، مما يضر بمصلحة المساهمين.

ومن ناحية أخرى، يرى البعض أن التحصين الإداري مفيد، حيث يعتبر المدراء الأكثر تحصينًا أقل احتمالية للانخراط في الاستخدام الانتهازي للأرباح التي تضر بالمساهمين، ويعتبرونه وسيلة جيدة للتلاعب بالأرباح والحد من ممارسات إدارة الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد المؤيدون للتحصين الإداري أن المدراء الأكثر تحصينًا يتبعون سلوكًا إداريًا سليمًا في ممارسات إدارة الأرباح.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولا : الاستنتاجات :

١-الفصل الوظيفي بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأول تعزز استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية للشركة، مما يزيد من فعاليته وقدرته على أداء دوره في مراقبة قرارات وتصرفات الإدارة التنفيذية وهذا يساعد في الحد من التصرفات الانتهازية للإدارة في ممارسات إدارة الأرباح بمعنى اخر ازدواجية المدير التنفيذي له تاثير إيجابي على إدارة الأرباح.

٢-العلاقة المعنوية بين التحصين الاداري وادارة الارباح حيث بلغت ٠.٩٤ حسب معامل الارتباط بيرسون مما يدعم فرضية البديلة التي تؤيد وجود علاقة بينهما وترفض فرضية العدم حسب فرضية البحث

٣-ان زيادة نسبة المديونية يودي الى الحد من ممارسات إدارة الأرباح وان الشركات المحتفظة بنسب عالية من المديونية تتجه نحو إدارة الأرباح باستخدام المستحقات الاختيارية وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الأرباح والرافعة المالية وبالعكس عند اتخفاض مستوى الرافعة المالية يكون تاثيرها سلبي على ممارسات إدارة الأرباح .

٤-كلما زادت ملكية أعضاء مجلس الادارة للاسهم أدى الى تحسين إدارة الشركة وتخفيض الدافع الموجود لديهم في التلاعب باقام الأرباح بما ينسجم مع مصالحهم الخاصة واهدافهم الشخصية من خلال التقليل والحد من ممارسات إدارة الأرباح

٥- نتفق مع وجهة النظر القائلة بان التحصين الإداري غير مفيد ويقود المدراء الى انتهاج السلوك الانتهازي لممارسات إدارة الأرباح وذلك لتحقيق مصالحهم واهدافهم الخاصة على حساب مصالح الملاك

ثانيا : التوصيات :

١. تطوير نظام إدارة الأرباح: ينبغي أن تقوم المؤسسات بتطوير نظام فعال لإدارة الأرباح يشمل التخطيط والمراقبة والتحكم في عمليات الإنتاج والمبيعات والتكاليف. يجب أن يتضمن النظام آليات لتحصين العمليات الإدارية لتقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الاستدامة والربحية.

٢. تحسين إجراءات الرقابة الداخلية: يجب أن تضمن الشركات إجراءات رقابية داخلية قوية لضمان تنفيذ سياسات إدارة الأرباح بشكل صحيح وفعال. يجب أن تتضمن هذه الإجراءات الفحص المستمر للعمليات المالية والمحاسبية والتحقق من صحة البيانات والمعلومات المالية.

٣. توفير تدريب وتطوير للموظفين: ينبغي أن يتم توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين في مجال إدارة الأرباح والتحصين الإداري. يساهم ذلك في زيادة الوعي والمعرفة بالمخاطر المالية وكيفية التعامل معها واتخاذ القرارات المالية الصائبة.

٤. استخدام التكنولوجيا المتقدمة: يمكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة والأنظمة المعلوماتية لتعزيز إدارة الأرباح وتحقيق التحصين الإداري. يمكن استخدام أنظمة المحاسبة والتخطيط المالي وتحليل البيانات والتنبؤ لتحسين القدرة على التحكم في العمليات وتحقيق الأداء المالي المستدام.

٥. مراجعة دورية وتقييم الأداء: يجب أن تقوم المؤسسات بإجراء مراجعات دورية لأداء إدارة الأرباح والتحصين الإداري. يمكن استخدام تقييم الأداء وتحليل البيانات المالية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

المصادر والمراجع :

أولا : المصادر العربية

١-جبار،ناظم شعلان (٢٠١٦)،دوافع ووسائل تبني الإدارة لممارسات إدارة الأرباح المحاسبية وسبل الحد منها دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العراقية ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد السادس، العدد الأول .

٢-بريش خالد (٢٠٢٠)، ممارسة الإدارة لأساليب إدارة الأرابح وأثرها على جودة الأرابح المحاسبية حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية للعلوم التجارية ، جامعة الجزائر.

٣-أسماء إبراهيم عبد الرحيم ،(٢٠١٩)،دراسة الأثر التفاعلي بين اليات التحصين الإداري واستنقلالية مجلس الإدارة على قيمة المنشاة دراسة اختبارية على الشركات المسجلة في البورصة المصرية ،مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية ، المجلد ٣،العدد ٣

٤-أبو سالم سيد محمد &علوان ،محمد فواد محمد (٢٠١٨)،تاثير اليات التحصين الإداري على قيمة الشركة نظرية الوكالة مقابل نظرية الاشراف دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصرية ،مجلة الفكر المحاسبي،٢٢ (٢)

٥-هشام سعيد إبراهيم ،(٢٠٢٠)،تاثير العلاقة بين اليات التحصين الإداري والتحفظ المحاسبي على الأداء المالي للشركة دراسة تطبيقية على الشركات المصرية بسوق الأوراق المالية ،مجلة الفكر المحاسبي ،المجلد ٢٤ العدد ٤ .

٦-يسرى محمحد علي خيري ،(٢٠٢٢)، اثر التحصين الإداري على السلوك غير المتماثل للتكلفة في اطار نظرية الوكالة دراسة تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٤٦، العدد ٤ .

٧-ريم محمد محمود عبد المنعم (٢٠٢١)، العلاقة بين التحصين الإداري وجودة الأرباح دراسة اختبارية على الشركات المساهمة المصري ، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، المجلد ٣ العدد ٢ .

٨-إبراهيم احمد محمد النعاس (٢٠٠٧)، إدارة الأرباح المحاسبية والعوامل المؤثرة عليها في الشركات المساهمة الليبية ،رسالة ماجستير في المحاسبة ،جامعة بنغازي .

٩-عفيفي هلال عبد الفتاح ،(٢٠١٧)،اثر التحصين الإداري وإدارة الأرباح على مكافات مجلس الإدارة دراسة اختباترية على الشركات المساهمة المصرية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الأول .

١٠-هشام سعيد إبراهيم محمد ،(٢٠٢٠)،تاثير العلاقة بين اليات التحصين الإداري والتحفظ المحاسبي على الأداء المالي للشركة دراسة تطبيقية على الشركات المصرية ،مجلة الفكر المحاسبي ،المجلد ٢٤ ، العدد ٤ .

١١-الصوري محمد احمد (٢٠١٣)، دور مدقق الحسابات الخارجي في الحد من المحاسبة الإبداعية في القوائم المالية دراسة تطبيقية على شركات التدقيق غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة .

ثانيا : المصادر الأجنبية

1-Wild, J.J.; Subramanian, K.R.; Halsey, R .F, Financial Statement Analysis, 8th Ed. New York: McGraw - Hill Companies, 2003.

2-Daniel, Bergstresser, and Thomas, Philippon , " CWO Incentives and Earnings management", Working Paper Nyustern school of Business, New York, USA, December, 2004.

3-Johnson , S., La Porta, R., Lopez Se Silanes, F., Shleifer, A., “Tunneling” , American Economic Review Papers and Proceedings, Xc , 2000.

4- Ronen, J. And Yaari, V. Earnings management: Emerging insights in theory, practice and research, Springer Science Business Media, LLC, New York, 2008,

5-Rodrigues, J. M., and N. J. António, 2011, Managers’ Entrenchment, Power and Corporate Governance, Euro Asia Journal of Management ,21 (40)

6- Banko, J., M.B. Frye.,W.Wang&A.MWhyte. 2013, Earnings Management and Annual General Meetings: The Role of Managerial Entrenchment. The Financial Review , 48 (2)

7-Rym Hachana , Jamila Hajri(2008), MANAGEMENT ENTRENCHMENT AND PERFORMANCE: CASE OF TUNISIAN FIRMS, Corporate Ownership & Control / Volume 5, Issue 3 , Tunisia.

8-Temitope Olamide Fagbemi, Olubunmi Florence Osemene , Oyinlade Agbaje(2020), Management Entrenchment, Firm Characteristics and Earnings Management of Conglomerate Companies in Nigeria, Jurnal Administrasi Bisnis Volume 9, Nomor 1 .

9- Mahdi Salehi , Mahbub Mahmoudabad and Mohammad Sadegh Debian(2018**)**, The relationship between managerial entrenchment, earnings management and firm innovation,journal of productivity and performance management,67(4).

10-Alex Johanes Simamora,(2021),managerial ability,realyearnings management and earnings quality, journal of financial and behovioural accounting ,vol 1 no 1.

11- Di Meo, F(2011) Three Essays on Corporate Governance and Earnings Management. PhD Thesis, Universidad Carlos III De Madrid.

12-Kaur, R., & Singh, B. (2018). CEOs‟ characteristics and firm performance: A study of Indian firms, Indian Journal of Corporate Governance, 11(2) .

13- Healy, P. & J. Whalen,(1999) “A review of the earnings management literature and its implications for standard setting.” Accounting Horizons.

14-Michael, J. 2011. Creative Accounting, Fraud and International Accounting Standards. University of Bristol.

15-Zhao, Y. and K. H. Chen. 2008. Staggered Boards and Earnings Management. The Accounting Review, 83 (5) .

16-Shuto, A., and T. Takada, 2010, Managerial Ownership and Accounting Conservatism in Japan: A Test of Management Entrenchment Effect”, Journal of Business Finance and Accounting ,37 (7-8)

17-García-Sánchez,I.,J. Martínez-Ferrero. Hussain and S.A. Khan,2020, Managerial Entrenchment, Corporate Social Responsibility, and Earnings Management, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27 .