



## دور حوكمة الشركات في ممارسات التخطيط الضريبي الدولي The Role Of Corporate Governance In International Tax Planning Practices

أ.د. بن ناصر عيسى

ط.د بلوم نذير\*

مخبر الدراسات والبحوث التسويقية، جامعة قسنطينة 2،

مخبر الدراسات والبحوث التسويقية، جامعة قسنطينة

الجزائر

2،

aissabennaceur54@gmail.com

nadir.belloum@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/05/10

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور حوكمة الشركات في ممارسات التخطيط الضريبي الدولي، وذلك من خلال تحديد الآليات الداخلية والخارجية الداعمة لقرار الانخراط في مثل هذه الممارسات مع التحكم في المخاطر المحتملة، حيث نسعى إلى تزويد الفضاء الأكاديمي والمهني المهتم بقضايا التخطيط الضريبي بمختلف الإستراتيجيات الجبائية المستغلة بالدرجة الأولى من الشركات الدولية سعياً في وضع بعض الآليات المضادة لهذه الممارسات الاحتمالية. اعتمدنا في إعداد دراستنا على التحليل الوثائقي لمجموعة من الدراسات السابقة ومجموعة من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية في كشف وتحديد الهندسة الضريبية لكبرى الشركات الدولية الأمريكية المستغلة لآليات حوكمتها الداخلية وآليات حوكمتها الخارجية في بناء ووضع هندستها الضريبية. أظهرت نتائج الدراسة أن لحوكمة الشركات دور فعال في دعم قرار الانخراط في ممارسات التخطيط الضريبي؛ يرجع ذلك لفعالية كل من لجان التدقيق، نظام الرقابة الداخلية، حجم مجلس الإدارة، كبرى شركات التدقيق والاستشارة في دعم قرار المديرين التنفيذيين على الانخراط في هذه الممارسات مع التحكم في المخاطر المحتملة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات جبائية؛ تخطيط ضريبي؛ حوكمة شركات؛ شركات دولية؛ مخاطر.

**Abstract :** The study aimed to determine the role of corporate governance in international tax planning practices. We seek to identify internal and external governance mechanisms that support the decision to engage in such practices while controlling potential risks We are working to provide academics and professionals interested in tax planning with the most important tax strategies of international companies, with the aim of setting up anti-fraud practices .We relied on documentary analysis of a group of previous studies and international reports in determining the tax engineering of major American companies that exploit their internal and external governance mechanisms in setting their tax architecture .Our results show that corporate governance is instrumental in supporting the decision to engage in tax planning practice effectiveness of the audit committees, the control system, the size of the board of directors, the major audit and consulting firms. It works to support managers' decision and control risks.

**Key Words:** Tax Strategies; Tax Planning; Corporate Governance; International Companies; Risks.

**JEL Classification:** H25, H26.

\* مرسل المقال: بلوم نذير (nadir.belloum@univ-constantine2.dz)



## المقدمة:

الضريبة على الأرباح من بين المصاريف التي تدفعها الشركات دون أن تعود عليهم بالفائدة، لهذا يفضل أصحاب الشركة المالكين أن تكون الإدارة أي الفئة المسيرة ذات كفاءة في وضع بعض الإستراتيجيات الهادفة بالأساس إلى خفض معدلات الضرائب الفعلية والتي تنعكس عليهم بتعظيم ثروتهم والرفع من قيمة الشركة. تلعب حوكمة الشركات دورا رئيسيا في اتخاذ قرار الانخراط في بعض الممارسات الهادفة بالأساس إلى تخفيض معدلات الضرائب الفعلية من جهة مع التحكم في مختلف المخاطر المحتملة خصوصا إذا تعلق الأمر بالأعمال الدولية وما تتحمله الشركات الدولية من ضرائب فعلية تقدر بالمليارات من الدولارات سنويا.

ظهر مصطلح التخطيط الضريبي في القضايا الدولية التي فتحتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمفوضية الأوروبية على أكبر الشركات الدولية التي كانت تنتهج بعض الخطط الضريبية، حيث جعلتها تتجنب أكثر من 200 مليار دولار سنويا وذلك من خلال استغلال بعض الأدوات المحاسبية القانونية (أسعار التحويل، سعر الفائدة) وبعض الأصول غير الملموسة (براءات الاختراع، العلامات التجارية) وتحت غطاء بعض العمليات القانونية الهادفة بالأساس إلى توريد بعض الفروع ببعض السلع أو الأصول نقل أرباحها من السلطات الضريبية ذات المعدلات المرتفعة إلى تلك المنخفضة أو حتى المعدومة (الجنات الضريبية، مراكز التمويل أوفشور).

جادلت العديد من الدراسات في تحديد العلاقة بين التخطيط الضريبي و حوكمة الشركات (Batool & Jaffery, 2020; Bhagiawan & Mukhlisin, 2020; Boussaidi & Hamed, 2015; Jamei, 2017; Minnick & Noga, 2010)، حيث نجد أن دراسة كل من (Batool & Jaffery, 2020; Boussaidi & Hamed, 2015; Minnick & Noga, 2010) توصلت إلى أن لحوكمة الشركات دورا فعال في ممارسات التخطيط الضريبي وذلك من خلال دعم قرار المديرين التنفيذيين على الانخراط في مثل هذه الممارسات، في حين أن دراسة كل من (Bhagiawan & Mukhlisin, 2020; Jamei, 2017) لم تجد أي علاقة بين كل من التخطيط الضريبي وحوكمة الشركات.

لذلك نهدف من خلال دراستنا إلى تحديد دور حوكمة الشركات في تحقيق فعالية ممارسات التخطيط الضريبي من خلال تحديد أهم الأليات المساعدة في وضع وهندسة الخطة الضريبية إلى غاية تنفيذها وتجنب بعض المخاطر التي قد تلحق الشركة في حالة اكتشاف السلطات الضريبية لهذه الهندسة معتمدين على كل من Google، Apple INC، Starbucks كدراسة حالة.

توجه هذه الدراسة إلى كل المهتمين بالمجال الجبائي الدولي وحوكمة الشركات في إدارة الشؤون الضريبية من أكاديميين ومهنيين ومنظمات دولية تسعى إلى الحد من هذه الممارسات الاحتيالية المخفية تحت نظريات أعمال دولية (نظرية الاستيعاب الداخلي) والتي تسعى من خلالها الشركات الدولية إلى إدارة النتيجة الجبائية لجميع الفروع التابعة لها. ومن هذا المنطلق فقد بنيت إشكالية دراستنا على النحو الموالي.



## إشكالية الدراسة: ما هو دور حوكمة الشركات في ممارسات التخطيط الضريبي؟؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي لموضوع دراستنا سنحاول اختبار صحة الفرضيات التالية:

- **الفرضية 1:** حوكمة الشركات يمكن أن يكون لها دور في ممارسات التخطيط الضريبي وذلك إذا تعلق الأمر بالأعمال الدولية.
- **الفرضية 2:** يختلف سلوك التخطيط الضريبي للشركات الدولية باختلاف مدى تحكمها في الأدوات والآليات المحاسبية القانونية واكتشافها للهفوات والثغرات في الأنظمة الجبائية.
- **الفرضية 3:** تلعب حوكمة الشركات الدولية دورا أساسيا في الاعتماد على أكثر من أداة في بناء ووضع الإستراتيجية الجبائية.

ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات سنحاول تقسيم دراستنا إلى عدة محاور نوجزها فيما يلي:

- **المحور الأول:** التخطيط الضريبي (سلوك التخطيط الضريبي، آليات التخطيط الضريبي الدولية).
- **المحور الثاني:** حوكمة الشركات وعلاقتها بالتخطيط الضريبي الدولي (حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات الداعمة لسلوك التخطيط الضريبي).
- **المحور الثالث:** الإستراتيجيات الجبائية لبعض الشركات الدولية الأمريكية. (Apple INC; Google; Starbucks)

**منهجية البحث والأدوات المستعملة:** اعتمادا على أسلوب التحليل الوثائقي قمنا باستخراج بعض البيانات الأساسية كمعدل الضرائب القانوني STR لبعض المناطق الخارجية التي تعد قطب جاذب للشركات الدولية الأمريكية محل الدراسة، مقدار الضرائب الفعلية التي خسرتها الولايات المتحدة الأمريكية حتى سنة 2017 وذلك بفضل التقرير المنشور من قبل معهد الضرائب والدراسات الاقتصادية الأمريكي ITEP سنة 2017 تحت عنوان (Offshore Shell Games)، حيث يصنف فيها أكبر الشركات عدوانية في التخطيط الضريبي والتي تعد من بين الشركات المصنفة ضمن تصنيف Fortune-500.

إضافة على هذا اعتمادنا في إعداد ورقتنا البحثية على مجموعة من الدراسات السابقة (Choi, 2018; Cooper & Nguyen, 2020; Kerremans et al., 2017; Orban, 2015; Ortiz, 2020) والتي كان الهدف منها هو تحليل وتبيان الإستراتيجية الجبائية للشركات الدولية محل دراستنا، وبقراءة متأنية لهذه الدراسات استطعنا تحديد أهم الأدوات والآليات المستعملة في هندسة الخطة الضريبية لكل شركة محل الدراسة.

قمنا باستخراج معدلات الضرائب القانونية STR للمراكز الخارجية والتي تعد قطب جاذب للشركات الدولية محل الدراسة من آخر تقرير صادر عن (Deloitte, 2020) والذي يحدد فيها المعدلات الضريبية القانونية لكل دول العالم، كما استخرجنا مقدار الضرائب الفعلية التي تجنبتها الشركات الأمريكية ومقدار الأرباح المحتفظ بها في أهم المراكز الخارجية المساعدة في ذلك من آخر تقرير صادر عن معهد الضرائب والدراسات الاقتصادية الأمريكي لسنة 2017.



## I. التخطيط الضريبي:

ظهر مصطلح جديد في ظل الأعمال الدولية والذي يعرف بالتخطيط الضريبي، حيث زاد الاهتمام بهذه القضايا من قبل المجتمع المدني وبعض المنظمات الدولية خصوصا بعد الأزمة المالية لسنة 2008؛ ويرجع ذلك إلى توالي ظهور أكبر الفضائح المالية (..panama papers, luxleaks).

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التخطيط الضريبي على انه ممارسة تعتمد عليها الشركات الدولية في خفض معدلات الضرائب الفعلية وذلك باعتمادها على جملة من الأليات والأدوات مستغلة بالأساس التباينات والاختلافات الموجودة في الأنظمة الضريبية والمحاسبية للدول (Cooper & Nguyen, 2019, p2).

ينظر إلى التخطيط الضريبي على أنه ممارسة مفيدة للشركة ومساهميها بفضل ما يتيح من زيادات في التدفقات النقدية وصافي الدخل إلا أنه قد يعرض الشركة إلى بعض المخاطر الضريبية والتي تتمثل أساسا في الغرامات والعقوبات التي تلحق الضرر بالشركة وذلك من الجانب المالي أو الأخلاقي المتمثل في سمعة الشركة (Blouin, 2014, p875).

### 1. سلوك التخطيط الضريبي:

يختلف سلوك ممارسات التخطيط الضريبي من شركة إلى أخرى؛ ويرجع ذلك بالأساس الى الفرص المتاحة والدوافع التي تجبر هذه الشركات على الانخراط في مثل هذه الممارسات والتي قد تلحق الضرر بها من الجانب المالي (غرامات، عقوبات) أو الأخلاقي (سمعة الشركة)، حيث أشارت دراسة (Cooper & Nguyen, 2019) أن سلوك التخطيط الضريبي ينقسم على أربعة مستويات، أولى مستوى يتمثل في السلوك العدواني المطبق من الشركات التي تتداول وتستعمل الأصول غير الملموسة بكثرة (الشركات الرقمية، شركات الأدوية)، المستوى الثاني وهي الشركات التي تتوفر لها فرص أقل من شركات المستوى الأول (الشركات التقليدية)، المستوى الثالث وهي الشركات التي تتاح لها الفرص لتطبيق سلوك التخطيط إلى أنها تتجنب تطبيقه لأسباب في الغالب تكون أخلاقية كالشركات الوطنية الحساسة في الدولة، والمستوى الرابع والأخير الذي يتمثل في الشركات المحلية التي لا تستطيع تطبيق هذا النوع من السلوك.

تحدد الشركات الدولية فرص التخطيط الضريبي من خلال دراستها لتفاصيل القانون الجبائي للدول، حيث تستغل التباينات والاختلافات الموجودة ضمن مختلف القوانين الجبائية الدولية في بناء ووضع خطة ضريبية مهندسة بدرجة عالية من الإحكام، تهدف من خلالها إلى تخفيض الأساس الضريبي لفروعها المقيمة في السلطات الضريبية ذات الضرائب المرتفعة وذلك من خلال تخفيض الأساس الضريبي لهذه الفروع وتحويل قيمة الأرباح المحققة لها داخل هذه السلطات الضريبية إلى سلطات أخرى ذات معدلات ضريبية منخفضة أو معدومة (مراكز التمويل أوفشور، الجنات الضريبية) تحت غطاء عمليات محاسبية قانونية يتلاعب فيها بفضل بعض الأدوات القانونية المحاسبية (أسعار التحويل الداخلية) (J. H. Heckemeyer & Overesch, 2013, p15).

أظهرت دراسة (Dyrenge et al., 2019) أن الشركات الدولية تتمتع بفرص عديدة لتجنب مقدار الضرائب الفعلية مقارنة بالشركات المحلية، حيث تستغل هذه الأخيرة العمليات الداخلية بين فروعها في تخفيض أساسها الضريبي وتحسين مقدار مردوديتها وعوائد مساهميها وذلك عن طريق استغلال جملة من الأصول غير ملموسة صعبة التقييم



(العلامات التجارية، براءات الاختراع) ما يجعل عملية التخطيط الضريبي غامضة وصعبة الكشف من السلطات الضريبية الدولية.

## 2. آليات التخطيط الضريبي الدولية:

تستند الشركات الدولية في توجيه تدفقاتها النقدية إلى وجهات خارجية (مراكز التمويل أوفشور، جنات ضريبية) على عمليات داخلية بين فروع الشركة الواحدة تحت غطاء عمليات التوريد، حيث تهدف من خلال هذه العمليات إلى تحويل الأرباح بين البلدان ذات المعدلات الضريبية المتباينة أي من تلك ذات الضرائب المرتفعة إلى الدول التي تتمتع بمعدلات ضريبية منخفضة أو حتى معدومة وذلك من خلال التلاعب في أسعار التحويل، استخدام الديون، تخصيص ملكية الأصول غير الملموسة في الدول ذات الضرائب المنخفضة (Richardson et al., 2013, p783).

**1.2. التلاعب في أسعار التحويل:** يعد سعر التحويل أحد أهم الأدوات المحاسبية القانونية التي تستغل في تسعير السلع أو الأصول المتداولة بين فروع الشركة الواحدة، تسعى الشركات وخصوصاً الدولية إلى إنشاء أسواق داخلية تساعدها على التحكم في عيوب الأسواق الخارجية كارتفاع الأسعار لكن يمكن لهذه الشركات أن تستغل هذه الأسعار لأغراض ضريبية خصوصاً إذا كانت السلع أو الأصول المتداولة فريدة من نوعها ولا توجد في السوق المنافسة الخارجية (Holmstrom & Tirole, 1991, p201).

تستغل الشركات الدولية أسعار التحويل (Transfer Pricing) الداخلية في تنفيذ إستراتيجياتها الجبائية (Stratégies Fiscal) وذلك بتسعير الخدمات أو السلع المتداولة بين الفروع وفق أسعار مدروسة هادفة إلى تخفيض الأساس الضريبي في الفروع التابعة ذات المعدل الضريبي المرتفع وتحويل الأرباح إلى الفروع التابعة ذات المعدل الضريبي المنخفض، أي بمعنى تستغل الشركات الدولية سعيرين في تعاملاتها الدولية (سعر منخفض، سعر مرتفع) (Davies et al., 2017, p120).

جادلت العديد من الدراسات (Hansen, 2019; J. H. Heckemeyer & Overesch, 2013) في مدى اعتماد الشركات الدولية على أسعار التحويل في وضع هندستها الضريبية، حيث أشارت دراسة (Hansen, 2019) على أن أسعار التحويل أحد أهم القنوات المستغلة في عمليات التخطيط الضريبي وذلك عن طريق ما يسمى باتفاقيات الأسعار المتقدمة الثنائية (BAPA) التي تبرم بين فروع الشركة الواحدة والهدف منها هو تسهيل عملية تحويل الأرباح وذلك بإستغلال القيم المنخفضة أو المبالغ فيها في تسعير المعاملات الداخلية.

كما أظهرت دراسة (J. H. Heckemeyer & Overesch, 2013) أن الشركات الدولية الأمريكية المدرجة في مؤشر S&P500 تستغل كل من أسعار التحويل بنسبة 72% وسعر الفائدة على عمليات التمويل بنسبة 28% في بناء وهندسة خطتها الضريبية.

**2.2. استخدام الديون:** تستخدم الشركات الدولية مدفوعات الفوائد مع الأطراف ذات الصلة (فروع تابعة) لتحويل الأرباح من البلدان ذات الضرائب المرتفعة إلى تلك المنخفضة وذلك عن طريق خصم مدفوعات الفائدة على المبالغ المقترضة بموجب معظم الأنظمة الضريبية الدولية لأنها بمثابة تكاليف ناتجة عن عمليات التمويل، لنفترض أن شركة



دولية لديها فرعين 'أ' و 'ب'، الفرع 'أ' مقيم في دولة ذات ضرائب مرتفعة، والفرع 'ب' في دولة منخفضة الضرائب أو معدومة (جنة ضريبية)، يقوم الفرع 'أ' بالاقتراض من الفرع 'ب' مبلغ مالي للتمويل تحت غطاء وجود عيوب في سوق التمويل الخارجي كارتفاع معدل الفائدة ما يجعله يتحمل مصاريف تمويل أقل في الواقع هي قابلة للخصم في دولة الفرع 'أ' في حين أنها لا تخضع للضريبة بمعدل مرتفع في الدولة 'ب' أو لا تخضع نهائياً (Auerbach et al., 2017, p789).

أظهرت دراسة (Hansen, 2019) والتي كان الهدف منها هو دراسة هدف استخدام هيكل رأس المال في خفض معدلات الضرائب الفعلية أن الشركات الدولية تستغل هيكلها المالي بالدرجة الأولى لخفض الأساس الضريبي وذلك عن طريق عمليات تمويل داخلية في الظاهر تشير إلى التحكم في تكاليف التمويل الخارجية لكن في الواقع تستغل بالأساس في تحويل الأرباح بين الدول وتآكل الأساس الضريبي للفروع المقيمة في الدول ذات الضرائب المرتفعة. تعتمد الشركات الدولية على سعر الفائدة لتحقيق غاية عدم الخضوع المزدوج تحت غطاء اختلاف الأنظمة الضريبية في إخضاع الدخول الأجنبية، هناك دول تفرض الضرائب على الدخول المحققة من الشركات في الخارج وفق نظام الائتمان (الولايات المتحدة الأمريكية) في حين هناك دول لا تخضع فيها الدخول الأجنبية للضرائب على الدخل وفق نظام الإعفاء (بريطانيا)، تستغل الشركات الدولية هذا الاختلاف في الأنظمة الضريبية في تطبيق إستراتيجيتها المالية لغرض تحقيق غاية الانتقال من الأمثلة الجبائية (Tax Optimization) إلى ما يعرف بالمناعة الجبائية (Fiscal Immunity) (Buettner et al., 2018, p554).

**3.2. تخصيص ملكية الأصول غير الملموسة:** ينظر إلى الأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية بشكل متزايد على أنها من أبرز مفاتيح النجاح التنافسي ومحرك للأرباح للشركات، علاوة على ذلك فإنها تشكل مصدراً رئيسياً لغرض تحويل الأرباح للشركات الدولية وذلك باستغلال أسعار التحويل الداخلية في تسعير هذه الأصول، تلجأ الشركات الدولية إلى تخصيص ملكية هذه الأصول في المناطق المميزة ضريبياً (المنخفضة أو المعدومة) وذلك بهدف تخفيض معدلات الضرائب الفعلية للفروع المقيمة في الدول ذات الضرائب المرتفعة نتيجة استغلال هذه الأخيرة للملكية الأصول غير الملموسة (براءات الاختراع، العلامات التجارية) (Dischinger & Riedel, 2011, p691).

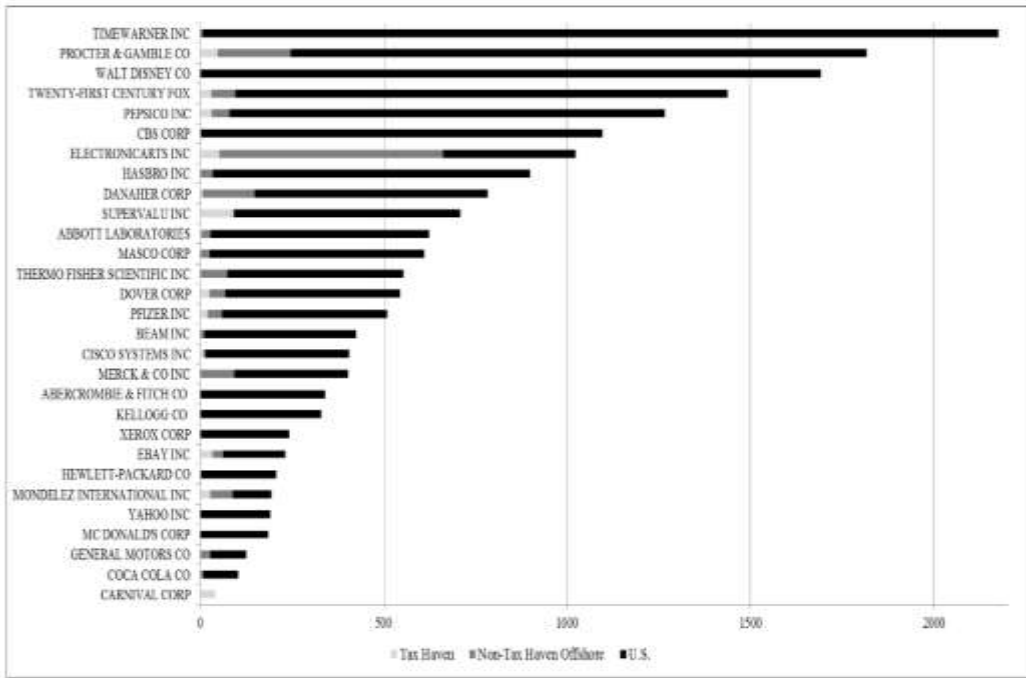
يوفر موقع الأصول غير الملموسة آلية هامة ضمن ممارسات التخطيط الضريبي وذلك عن طريق نقل ملكية هذه الأصول إلى كيان مقيم في دول تتمتع بانخفاض معدلات ضرائبها القانونية، حيث يقوم هذا الفرع بفرض إتاوات على الكيانات الأخرى المقيمة في الدول ذات الضرائب المرتفعة مقابل حق استغلال ملكية هذه الأصول، ما يخفض الأساس الضريبي لهذه الكيانات (المقيمة في الدول ذات الضرائب المرتفعة) ويجول جزء من أرباحها إلى الكيان المقيم في الدولة الضريبية المنخفضة (Orban, 2015, p13).

تعد فكرة التخطيط الضريبي الأساسية لنموذج الترخيصات المتعلقة بالعلامات التجارية بسيطة ومماثلة لتراخيص براءات الاختراع، حيث تدفع الكيانات التي تستخدم العلامات التجارية في الدول ذات الضرائب المرتفعة رسوم



الامتياز المخصصة من الضرائب للشريك التابع المالك للعلامة التجارية، تقلل هذه المدفوعات الأرباح الخاضعة للضريبة في الفروع المقيمة ذات الضرائب المرتفعة وفي نفس الوقت تخضع هذه المدفوعات لمعدلات ضريبية منخفضة أو حتى معدومة في بلد الفرع المالك للعلامة التجارية (J. Heckemeyer, Olligs, et al., 2018, p3). ويوضح الشكل رقم 01 موقع تخصيص ملكية بعض العلامات التجارية لكبرى الشركات الدولية الأمريكية المدرجة في مؤشر S&P 500.

الشكل 01: موقع تخصيص ملكية العلامات التجارية لكبرى الشركات الدولية الأمريكية المدرجة في مؤشر S&P 500



المصدر: (J. Heckemeyer et al., 2018, p12)

## II. حوكمة الشركات وعلاقتها بممارسات التخطيط الضريبي:

يعبر مصطلح حوكمة الشركات عن مجموعة من الآليات والتقنيات المعتمد عليها من قبل الشركات لتحقيق أهدافها الاقتصادية بصورة أفضل (Andrei Shleifer & Vishny, 1997, p738)، كما تعد أحد أهم الآليات والتقنيات المعتمد عليها في حماية وتعظيم العوائد الاستثمارية للمستثمرين الخارجين والرفع من قيمة الشركة وذلك بتفعيل مجموعة من القرارات الصائبة في الجانب المالي والإداري الهادفة إلى تحسين الأداء (Elston & Goldberg, 2007, p3).

تشير دراسة (AKRAM et al., 2018) إلى أن حوكمة الشركات تكمن في مجموعة المديرين التنفيذيين الذين يلعبون دوراً فعالاً في جميع عمليات صنع القرارات في المنظمة، أي بمعنى آخر حوكمة الشركات هي عبارة عن هيئة





صنع القرارات في أي منظمة مسؤولة عن تحديد الأهداف الإستراتيجية وجداول الأعمال التي تؤثر على الأداء التنظيمي للشركة.

في السياق الدولي، فإن حوكمة الشركات هي النظام الذي لا يراقب فقط العلاقة بين المديرين التنفيذيين وأصحاب المصلحة (بما في ذلك المساهمين) ولكن أيضًا يوجه أعمالها المختلفة المنتشرة عالميًا ويحدد توزيع السلطة والحقوق والمسؤوليات بين المشاركين المهمين في الشركة بفضل عملية صنع القرار التي تؤثر على شؤون الشركات في جميع أنحاء العالم وعبر مختلف فروعها (Luo, 2005, p2).

تهدف أغلب الشركات إلى محاولة تعظيم ثروة المساهمين والرفع من قيمة الشركة، وذلك من خلال التحكم الجيد في التكاليف والأعباء محاولة بذلك تعظيم العوائد الاستثمارية، حيث تلجأ في الغالب إلى تخفيض الأعباء والمصاريف التي لا تعود عليها بأي فائدة أي تدفع دون الحصول على مقابل، كالمضرائب التي تقدر بالمليارات من الدولارات خصوصا إذا تعلق الأمر بالأعمال الدولية.

تلجأ الشركات الدولية بفضل حوكمتها وإدارتها الرشيدة إلى تخفيض الأساس الضريبي لمختلف فروعها المقيمة في السلطات الضريبية المرتفعة بفضل بعض الأدوات الهندسية في بناء ووضع خطة ضريبية محكمة تخفض المعدل الضريبي الفعلي للشركة إلى أدنى قيمة ممكنة، نجد أن الشركات الأمريكية بارعة في إدارة وحوكمة التكاليف الضريبية على سبيل المثال (ماريوت، جنرال إلكتريك..)، حيث قدرت الضرائب الفعلية لشركة ماريوت سنة 2002 بـ 32 مليون دولار وبمعدل ضريبة فعلي 6,8% فقط (Minnick & Noga, 2010, p704).

### 1. آليات حوكمة الشركات الداعمة لقرار الانخراط في ممارسات التخطيط الضريبي الدولي:

أدى ظهور ما يسمى بنظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة أو ما يعرف بانفصال الملكية عن التسيير إلى توليد قلق بين فئة المسيرين و المالكين الفاعلين للأسهم، وللحفاظ على حقوق فئة المالكين تطلب هذا وضع بعض الآليات المتمثلة أساسا في الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، تختلف هذه الآليات باختلاف طبيعة النشاط أو الصناعة بالدرجة الأولى، حيث أشارت دراسة (Beasley et al., 2000, p453) إلى أن عمليات الاحتيال تحدث على أساس مدى عدم وجود لجان التدقيق و عدم استقلالهم عن مجالس الإدارة كما تلعب جودة عمليات التدقيق دورا أساسيا في كشف التحايلات، لكن هذه الأخيرة عجزت في متابعة صحة وجودة العمليات الرقمية التي يصعب تقييمها بدقة.

أصبح المسيرين أو المدراء التنفيذيين تحت ضغط المالكين للأسهم، حيث يسعى المسير أو المدير الناجح إلى تعظيم ثروة الشركة من جهة والرفع من الأرباح بعد الضرائب لأصحاب المصلحة (المالكين للأسهم) وذلك بانتهاجه لخطة ضريبية محكمة هادفة بالأساس إلى الحد من التدفقات النقدية الخارجة والرفع من صافي الأرباح حتى وإن كان هذا على حساب السياسة الضريبية للدول.

تحولت إجراءات الإدارة الحكيمة وتركزت على ضرورة خفض الضرائب الفعلية بأساليب وطرق مختلفة بين ما هو قانوني (التجنب، التخطيط الضريبي) وبين ما هو غير قانوني (التهرب، الغش الضريبي)، حيث أشارت دراسة (Lanis





(Richardson, 2011) والتي كانت الهدف منها هو دراسة العلاقة بين تكوين أعضاء مجلس الإدارة وعدوانية الشركة على الانحراف في ممارسات التخطيط الضريبي، أن أغلب القرارات الإدارية لدى الشركات أصبحت موجهة بالأساس إلى تقليل الضرائب حتى وإن كان هذا على حساب سياسات الدول أو على حساب فئات أخرى غير قادرة على تجنب مقدار الضرائب الفعلية لها.

تعددت وتنوعت آليات حوكمة الشركات بين آليات داخلية وأخرى خارجية، ترتبط الداخلية بمدى قوة وتنوع أعضاء مجلس الإدارة، وأخرى خارجية ترتبط بالأساس بالهيئات المساعدة للشركات من جانب الاستشارات المالية والمحاسبية وذات الجودة في إعداد التقارير المصادقة على صحة وجودة المعلومات المالية الصادرة من قبل هذه الشركات (Big 4)<sup>1</sup> (Boussaidi & Hamed, 2015, p6).

تعد الحوكمة الداخلية في قدرة مجلس الإدارة على السيطرة الحقيقية على الإدارة وذلك باتخاذ قرارات صائبة ومدروسة وفق أسس وقواعد معينة، يهدف من خلالها إلى محاولة تخصيص الموارد، تحسين الأداء و زيادة ثروة المساهمين، حيث يلعب مجلس الإدارة دورا مركزي و أساسي في اختيار ووضع إستراتيجية إدارة الضرائب (Tax- management Strategy) (Khaoula & Moez, 2019, p332).

يلعب حجم مجلس الإدارة دورا هام في انتهاج خطة ضريبية محكمة تهدف بالأساس إلى تخفيض الأساس الضريبي تصل إلى المناعة عن أداء الحق الضريبي، حيث أشارت دراسة (Zemzem & Ftouhi, 2013) أن حجم مجلس الإدارة يلعب دورا كبير في انتهاج خطة ضريبية عدوانية للشركات الفرنسية المدرجة في مؤشر SBF 120 وذلك إذا كان هناك عدد كبير من أعضاء مجلس الإدارة خارجيين أو مالكين لنسبة كبيرة للأسهم من نسبة المالكين الفعليين للشركة.

يعد نظام الرقابة الداخلي هو الآخر أحد أهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، حيث يلعب دورا أساسيا في نجاح الخطة الضريبية وهذا لما يوفره من معلومات ضرورية للمديرين و المهنيين داخل الشركة (محاسبين، مراجعين، جبايين)، أشارت دراسة (Bauer, 2011, p4) أن ضعف نظام الرقابة الداخلية يكون له تأثير على جودة تطبيق ونجاح الخطة الضريبية، حيث أن ضعف هذا النظام يقيد ويوقف عملية التخطيط الضريبي بسبب سوء عدم صحة المعلومة التي يوفرها ما قد يؤدي إلى كشف هذه الخطة من قبل المصالح الضريبية، وبالتالي فإن التركيز على تحسين نظام الرقابة الداخلي يمكن أن يساعد في تحسين وظيفة التخطيط الضريبي.

يعمل نظام الرقابة الداخلي على حماية و ضمان الرفاهية للمستثمرين وذلك في سياق التخطيط الضريبي، حيث تعد الشركات ذات المستوى العالي من الرقابة الداخلية فعالة في ممارسات التخطيط الضريبي ما يسهل على المديرين والمديرين عملية تجنب المزيد من المدفوعات الضريبية تلبية لمصالح المساهمين المسيطرين (Chang et al., 2020, p19).

إلى جانب كل من قوة مجلس الإدارة، نظام الرقابة الداخلية، تساهم لجان التدقيق هي الأخيرة في نجاح وفعالية الخطة الضريبية، حيث تلعب الخبرة المحاسبية والمالية للمهنيين والممارسين التابعين لهذه اللجنة دورا أساسيا في تفعيل



ممارسات التخطيط الضريبي بتعدد عالي مع إمكانيته على التحكم في المخاطر المترتبة عن هذه الممارسات (Robinson et al., 2012, p1).

أشارت دراسة (Hendrani et al., 2020) والتي كان الهدف منها هو دراسة تأثير لجان التدقيق على كل من حجم الشركة والتهرب الضريبي إلى ان لجان التدقيق لها تأثير كبير على كل من مستوى التخطيط الضريبي و حجم الشركة لعينة الشركات الأندونيسية النشطة في المعادن والمدرجة في بورصة إندونيسيا، حيث تعمل هذه اللجنة على تصحيح الأخطاء الإدارية للشركات كما توفر تسهيلات وضمانات الوصول إلى فعالية التهرب والتخطيط الضريبي؛ يرجع ذلك بالأساس إلى الخبرة المكتسبة من الفريق التابع لها والمؤهل في المجال الجبائي، المالي والمحاسبي. تعد شركات المحاسبة والتدقيق الكبرى أحد أهم أليات الحوكمة الخارجية للشركات من الجانب المالي خصوصا بتقديم استشارات مالية هادفة بالأساس إلى محاولة تحسين الوعاء الضريبي ومنه تخفيض الضرائب الفعلية لهذه الشركات، تقدم لعملائها خبرتها في المجال الاستشاري، حيث أشارت دراسة (Janssen et al., 2005) أن الشركات البلجيكية المعتمدة على استشارات شركات التدقيق الكبرى (Big 4) تتحمل ضرائب فعلية أقل من تلك التي لا تعتمد على استشارات هذه الشركات.

كما أظهرت دراسة (Jones et al., 2018) أن الشركات الدولية المعتمدة على خدمات (Big4) تسهل لها إدارة ومتابعة مختلف فروعها التابعة لها في أكبر مراكز التمويل أوفشور، الجنات الضريبية، حيث يزداد عدد فروع الشركات الدولية بنسبة 2,9% في مراكز الأوفشور والجنات الضريبية وذلك لأغراض ضريبية (التخطيط الضريبي) وذلك كلما تم الاعتماد على خدمات شركات التدقيق الكبرى.

### III. الإستراتيجية الجبائية لبعض الشركات الدولية الأمريكية:

تعد الشركات الدولية الأمريكية من أبرع الشركات في تطبيق ممارسات التخطيط الضريبي الدولي، حيث استطاعت أكبر الشركات الأمريكية المدرجة في تصنيف Fortune-500 تجنب أكبر حصيلة ضريبية دولية قدرت حسب آخر التقارير الصادرة عن معهد الضرائب والاقتصاد الأمريكي ITEP بـ 2,6 تريليون دولار حتى سنة 2017 (حصيلة تراكمية لعدة سنوات) (Phillips et al., 2017, p12).

سنحاول من هذا الجزء توضيح الخطة الضريبية المنتهجة من أكبر الشركات الدولية الأمريكية مع تحديد أهم الأدوات والأليات التي مكنتها من تجنب مقدار الضرائب الفعلية المفروضة عليها، إضافة على هذا سنحدد أهم المناطق والوجهات الخارجية التي ساعدت هذه الشركات في تحقيق فعالية خطتها الضريبية.

#### 1. شركة Apple INC:

تعد شركة Apple INC من الشركات الناجحة والرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية وهذا يرجع بالأساس لتطوير الكفاءات التنظيمية في سياق المؤسسات المبتكرة والتي مكنتها من التحكم في تكاليف الإنتاج من خلال تعاقدتها مع أحد الشركات الصينية المكلفة بالتصنيع، يصف مجلس الشيوخ الأمريكي هيكل إنتاج الشركة وتوزيعها للمنتجات النهائية في دول MENA وذلك من خلال أحد الفروع لها في دولة إيرلندا ASI المكلف بالتسويق الدولي،



يتعاقد هذا الفرع مع شركة صينية لإنتاج المنتج النهائي، يشحن هذا المنتج النهائي من الصين إلى أسواق دول MENA في طريقه يدفع الفرع ASI مقابل هذه السلع ليحصل على ملكيتها النهائية الذي يعيد بيعها إلى فروع التوزيع المناسبة وهذا دون الاستحواذ المادي للبضائع في إيرلندا، تعد دولة إيرلندا المقر الرئيسي للعمليات الأوروبية حيث يوجد للشركة ستة فروع في هذه الدولة<sup>2</sup> (Stewart, 2018, p345).

استفادت الشركة من انخفاض معدلات الضريبة على أرباح الشركات في دولة إيرلندا والمقدر بـ 12.5%، حيث تعد الدولة الإيرلندية من بين الدول الجدد متساهلة في الأمور الضريبية وهذا لما توفره للشركات الدولية من مزايا ضريبية متمثلة أساساً في تخفيض معدل الضريبة القانوني لمعدلات جد مميزة (أنظر الجدول رقم 01)، حيث خفضت معدل الضريبة القانوني (STR) لشركة Apple INC إلى 2% بدلا من 12,5% خلال الفترة الممتدة 2009-2011 (Kerremans et al., 2017, p58).

#### الجدول 01: الوجهات الخارجية المستغلة في عمليات التخطيط الضريبي الدولي.

المعدل	الوجهة الخارجية
0%	جزر العذراء البريطانية
0%	كايمان
0%	برمودا
8.5%	سويسرا
12.5%	إيرلندا
17%	سنغافورة
17%	لوكسمبورغ
25%	هولندا

المصدر: (Deloitte, 2020)

استغلت Apple INC أسعار التحويل في تسعير سعر المنتجات المتحصل عليها من قبل الفرع ASI من الشركة الصينية والمتنازل عليها إلى باقي الفروع المكلفة بالتسويق النهائي في ربوع العالم، كما استغلت هذه الأداة المحاسبية القانونية في تسعير سعر إتاوات استغلال براءات الاختراع من قبل الفرعين ASI-AOE وذلك تحت غطاء اتفاقية تقاسم التكاليف، إضافة على هذا تمكنت من تجاوز شرط الإقامة الضريبية في كل من الولايات المتحدة و إيرلندا وذلك باستغلال التباين الموجود بين النظامين في تحديد الإقامة الضريبية، حيث يحددها الأول على أساس مكان تواجد النشاط الفعلي لهذه الفروع (ASI-AOE..) والذي كان داخل إيرلندا أي خارج الولايات المتحدة كما يحددها الثاني على أساس مكان تواجد مقر مجلس الإدارة والذي كان داخل الولايات المتحدة الأمريكية أي خارج إيرلندا (Choi, 2018, p294-295).



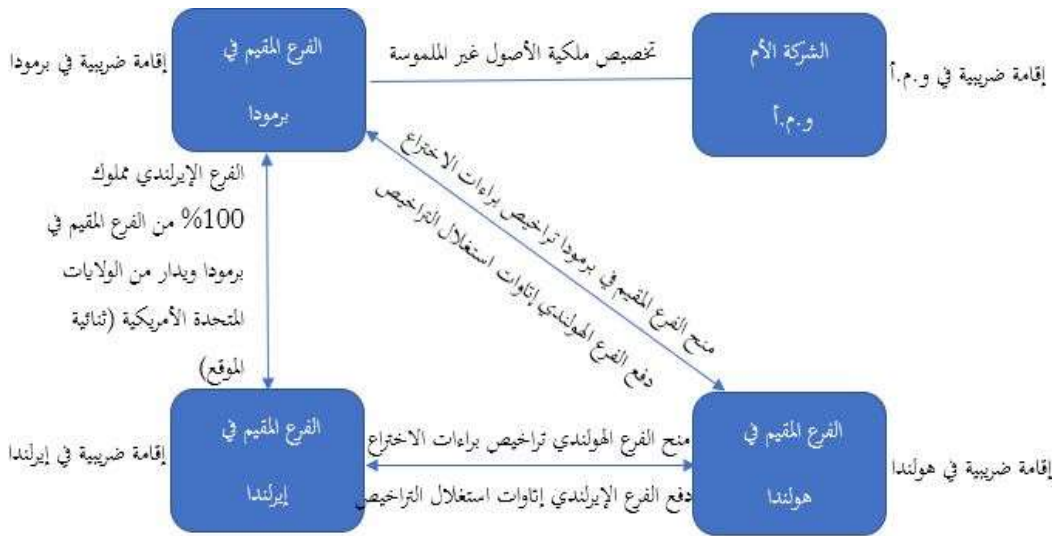
بعد التحقيقات التي فتحت على أغلب الشركات الدولية الأمريكية سنة 2012 لجأت شركة Apple INC إلى الاستعانة باستشارات أكبر المكاتب المختصة في إدارة شؤون الشركات الدولية داخل مراكز التمويل أوفشور والجنات الضريبية (Appleby) وهذا بغرض إنشاء فرع لها داخل اللجنة الضريبية جيرسي التابعة للجزر الكاريبية البريطانية، حيث نجد أن الشركة في سنة 2015 استقرت داخل هذه اللجنة الضريبية (Choi, 2018, p295).

**2. شركة Google:**

تعد Google من بين الشركات الرقمية المستغلة لمزايا إيرلندا لتسويق خدماتها إلى دول MENA وهي أفضل مثال على إستراتيجية عدم الخضوع المزدوج للضريبة أو ما يعرف بثنائية الموقع، وهي إقامة قانونية في بلد واحد لكن الموقع لأغراض الضريبة في بلد ثاني وفي الغالب يكون هذا الموقع من الضرائب معني تماما من الضريبة على أرباح الشركات على سبيل المثال برمودا ويوضح الشكل رقم 2 ثنائية الموقع (Stewart, 2018, p347)

الشكل 2: إستراتيجية تخصيص ملكية الأصول غير الملموسة وثنائية الموقع المستغلة من شركة

### .Google



**المصدر:** (Orban, 2015, p52)

استغلت شركة Google الأقاليم الهولندية، الإيرلندية لتحسين مقدار ضريبتها، وذلك من خلال إنشاء شركة قابضة في دولة هولندا، و فرعين في دولة إيرلندا أحد الفرعين بمثابة شركة قابضة مسيطر عليها من جزر برمودا ويسير من الولايات المتحدة الأمريكية Google Ireland Holdings، أما الفرع الثاني الإيرلندي للشركة فهو المكلف بتسويق الخدمات في كل من أوروبا وإفريقيا، والشرق الأوسط Google Ireland Ltd، تقوم الشركة الأم التي مقرها الولايات المتحدة الأمريكية بمنح ترخيص للشركة القابضة التي في إيرلندا للمشاركة في مشاريع البحث والتطوير، حيث تقوم هذه الأخيرة بمنح ترخيص للفرع الثاني الإيرلندي بالمشاركة في مشاريع البحث والتطوير، ولكي تعفى التحويلات التي تكون بين الفروع الإيرلندية تم اللجوء إلى شركة قابضة أخرى في دولة هولندا والتي تقوم بجمع مختلف التعويضات



والأرباح التي تدفع من الشركة الأم الأمريكية، كان الهدف من توسيع الفروع بمنح كل فرع ترخيص للمشاركة في مشاريع البحث والتطوير هو رفع قيمة هذه الخدمات بين الفروع نفسها للشركة (أليات أسعار التحويل)، وتعميق العملية لكي يصعب تتبعها مع الاستفادة من المعاهدة الضريبية الهولندية مع جزيرة برمودا لإعفاء جميع التحويلات التي تكون بين الفرعين في الدولتين (Orban, 2015, p52).

نجد أن شركة Google استطاعت أن تحقق دخل مقدر بـ 24,6 مليار دولار سنة 2015 من قبل أحد الفروع التابعة لها في إيرلندا Google Ireland Ltd في حين أنها سددت ضرائب فعلية مقدرة بـ 371 مليون دولار فقط أي بمعدل ضريبة فعلي مقدر بـ 1,9%؛ يرجع هذا لتحمل هذا الفرع مصاريف إدارية قدرت بـ 18,4 مليار يورو دفعت لأحد الفروع التابعة Google Ireland Holdings والذي يعد شركة (hybrid) مملوكة في إيرلندا وتدار من اللجنة الضريبية برمودا (Stewart, 2018, p347).

### 3. شركة Starbucks:

تعد شركة Starbucks من بين الشركات الرائدة في مجال صناعة البن في العالم، استطاعت بفضل علامتها التجارية وملكية وصفات البن أن تبني وتهندس لها خطة ضريبية توفر لها وفورات ضريبية كبيرة، حيث استغلت أحد الفروع التابعة لها في بريطانيا في تخصيص ملكية هذه الأصول غير الملموسة؛ يرجع ذلك لإعفاء بريطانيا لدخول المتحصل عليها من الخارج (الإتاوات المدفوعة من الفروع المستغلة لملكية هذه الأصول)، حيث قدرت الضرائب الفعلية لأحد الفروع التابعة لها في بريطانيا سنة 2017 بـ 5.9 مليون دولار على أرباح بقيمة 213 مليار دولار أي بمعدل ضريبة فعلي 2.8%؛ يرجع انخفاض معدل الضريبة الفعلي<sup>3</sup> (ETR) لهذا الفرع إلى قيمة الإتاوات المسعرة بـ 27 مليون جنيه إسترليني والتي دفعت كمقابل للفرع البريطاني المالك لتراخيص العلامة التجارية ووصفات البن (Cooper & Nguyen, 2020, p13).

بفضل الإتاوات على كل من حقوق ملكية وصفات البن والعلامات التجارية والتي كانت تقدر بنسبة 6% من مبيعات الفروع المستغلة لملكية تراخيص هذه الأصول غير ملموسة، استطاعت شركة Starbucks خفض معدلات الضرائب الفعلية لفروعها بنسبة 5% في حين أنها قابلة للخصم داخل بريطانيا، مقابل كل مليون جنيه إسترليني تحققه الفروع المستغلة لهذه التراخيص، ستدفع 60 ألف جنيه إسترليني كإتاوات لكيان ستاربكس آخر وتخصم هذا المبلغ في حساب دخلها الخاضع للضريبة في المملكة المتحدة (Wykes, 2013).

استغلت إلى جانب تراخيص ملكية الأصول غير الملموسة أسعار التحويل في توليد عمليات داخلية تتمثل أساساً في توريد حبوب البن من أحد الفروع التابعة لها في سويسرا والمكلف بتوفير هذه المادة، حيث يتنازل هذا الفرع على مادة البن إلى باقي الفروع مستغلاً في ذلك أسعار التحويل الهادفة بالأساس إلى تخفيض الأساس الضريبي داخل الفروع المقتنية للبن وهذا ما أشارت إليه المفوضية الأوروبية سنة 2012 على أن أسعار التحويل المستغلة من الشركة لا تعكس الأسعار الموجودة في السوق الخارجية (Orban, 2015, p54).



يوضح الجدول رقم 02 مقدار الأرباح التي حولتها كل من Starbucks، Google، Apple INC ومختلف المراكز الخارجية المستغلة في بناء وهندسة خططها الضريبية.

الجدول 02: مقدار الأرباح المحولة إلى المراكز الخارجية أوفشور حتى سنة 2017.

الوحدة: مليار دولار

الشركة	مقدار الأرباح المحولة	مكان تواجد هذه الأرباح
Apple INC	246	إيرلندا
Google	60,7	إيرلندا
Starbucks	3,3	كايمان، كوستاريكا، قبرص، هونك كونغ، هولندا، سنغافورة، سويسرا.

المصدر: (Phillips et al., 2017)

#### الخاتمة:

تلعب الحكومة دوراً أساسياً في دعم قرار الانخراط في ممارسات التخطيط الضريبي كما تسعى من خلال ألياتها المتمثلة أساساً في حجم مجلس الإدارة، لجان التدقيق، نظام الرقابة الداخلية، شركات التدقيق والاستشارات الكبرى إلى توجيه المديرين التنفيذيين إلى اتخاذ القرار الصائب مع تقليل المخاطر المحتملة جراء الانخراط في مثل هذه السلوكيات وهو ما يثبت صحة فرضيتنا الأولى.

تزداد عدوانية الشركات الدولية كلما استعانت بأليات حوكمتها الداخلية (مجلس الإدارة، لجان التدقيق، نظام الرقابة الداخلية) وأليات الحوكمة الخارجية المتمثلة أساساً في استشارات كبرى شركات التدقيق (Big4) والاستشارات المالية (Appleby)، حيث كلما كانت هذه الأليات فعالة كلما أبدعت الشركات في وضع وتنويع هندستها الضريبية، بين استغلال عمليات التوريد الداخلية وبعض تراخيص الأصول غير الملموسة صعبة التقييم وهو ما يثبت صحة فرضيتنا الثانية والثالثة.

ساعدت بعض نظريات الاعمال الدولية (نظرية الاستيعاب الداخلي) الشركات الدولية في تنفيذ خططها الضريبية تحت غطاء التحكم في عيوب الأسواق الخارجية كارتفاع الأسعار فبين التحكم في هذه العيوب من جهة وإدارة النتيجة الجبائية من جهة أخرى مستغلة في ذلك أداة محاسبية قانونية (أسعار التحويل) تسعر على أساسها السلع والخدمات المتداولة بين الفرعين وفق لسعرين (المرتفع، المنخفض) والذي يرفع التكلفة في الدولة ذات معدلات الضرائب المرتفعة ويجول جزء من أرباحها إلى الدول ذات الضرائب المنخفضة.

ويمكننا تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث في:



- للحكومة دورا رئيسي في تحقيق فعالية ممارسات التخطيط الضريبي وذلك بتخفيض الأساس الضريبي لأدنى قيمة ممكنة مع إمكانية التحكم في المخاطر المحتملة، حيث نجد أن أغلب الشركات الدولية الأمريكية خضعت لتحقيق سنة 2012 إلا أن أغلب المنظمات الدولية لم تستطع مواجهة هذه الشركات بمقدار الضرائب الفعلية التي تجبها.
- يختلف سلوك التخطيط الضريبي من شركة إلى أخرى؛ يرجع ذلك لطبيعة النشاط من جهة ومدى تحكم وإبداع الشركات الدولية في استغلال آليات الحكومة الداخلية (حجم مجلس الإدارة، لجان التدقيق، نظام الرقابة الداخلية) وآليات الخارجية (شركات التدقيق والاستشارة الكبرى).
- يعد سعر التحويل أحد أهم الأدوات المحاسبية القانونية المستغلة من أغلب الشركات الدولية النشطة في مختلف القطاعات الاقتصادية (رقمية، تقليدية)؛ حيث نجد أن كل من شركة Starbucks، Google، Apple INC استغلت هذه الأداة في تسعير عمليات التوريد الداخلية بين فروعها في تحقيق غرضين، الأول التحكم في عيوب الأسواق الخارجية، إدارة النتيجة الجبائية.
- استطاعت الشركات الدولية أن تستغل التباين والاختلاف الموجود في البيئة الضريبية الدولية في وضع وبناء خطط ضريبية تخفض الأساس الضريبي داخل الدول ذات الضرائب المرتفعة وتحول جزء كبير من الأرباح إلى بعض الدول والمراكز الخارجية التي يطلق عليها بمراكز التمويل أوفشور، الجنات الضريبية.
- تزداد عدوانية التخطيط الضريبي بمدى قدرة وتحكم الشركات في أكثر من أداة ضمن خطتها الضريبية؛ حيث نجد أن الشركات الرقمية مثل Google، Apple INC تكون أكثر عدوانية في ممارسات التخطيط الضريبي وهذا لما يتوفر لها فرص في حين ان شركة Starbucks تكون أقل خطورة من هذه الشركات؛ يرجع ذلك لتنوع النشاط الاقتصادي، وقوة قدرة آليات الحكومة الداخلية، الخارجية.
- من التوصيات التي نقدمها للدول والمنظمات الدولية لتحكم في مثل هذه الممارسات التي تكلف ميزانيات الدول خسائر مالية سنوية تقدر بالمليارات من الدولارات السنوية ما يلي:
- ضرورة الاعتماد على توجيهات المنظمات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي كلفت بمشروع تأكل القاعدة وتحويل الأرباح سنة 2012 (BEPS) في وضع بعض القواعد والأحكام التي تنظم وتحكم العمليات الداخلية بين الفروع.
- العمل المتناسق بين الدول وذلك من خلال القضاء على المنافسة الجبائية التي تعد أحد العوامل الأساسية المستغلة من الشركات الدولية في تنفيذ ممارسات التخطيط الضريبي.
- ضرورة التعاون الدولي للقضاء على بعض المراكز الخارجية أوفشور، الجنات الضريبية التي تعد قطب جاذب للشركات الدولية.
- العمل على إبرام اتفاقيات بين الدول بشأن تبادل المعلومات خصوصا ما تعلق بالجانب المالي للمستثمرين والشركات الأجانب داخل حدود كل دولة.





## قائمة المراجع:

- Akram, F., Abrar-Ul-Haq, M., & Raza, S. (2018). A role of corporate governance and firm's environmental performance: a moderating role of institutional regulations. *International Journal of Management Studies*, 25(2), 3–37. <http://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms/article/view/10498>
- Andrei Shleifer, & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance Andrei. In PhD Proposal (Vol. 1, Issue 2, pp. 737–783).
- Auerbach, A. J., Devereux, M. P., Keen, M., & Vella, J. (2017). International tax planning under the destination-based cash flow tax. *National Tax Journal*, 70(4), 783–802. <https://doi.org/10.17310/ntj.2017.4.04>
- Batool, I., & Jaffery, M. Y. (2020). Corporate Governance Bundles and Corporate Tax Avoidance: A Cross Country Study. *City University Research Journal*, 10(01). <http://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/412>
- Bauer, A. M. (2011). Internal Control Quality as an Explanatory Factor of Tax Avoidance [UWSpace]. <http://hdl.handle.net/10012/6359>
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Lapedes, P. D. (2000). Fraudulent Financial Reporting: Consideration of Industry Traits and Corporate Governance Mechanisms. *Accounting Horizons*, 14(4), 441–454. <https://doi.org/10.2308/acch.2000.14.4.441>
- Bhagiawan, G., & Mukhlisin, M. (2020). Effect Of Corporate Governance On Tax Planning & Firm Value. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(2), 72–80. <https://search.proquest.com/openview/9ddd5549befff4f4ec8fddce3b8aa204/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042290>
- Blouin, J. (2014). Defining and Measuring Tax Planning Aggressiveness. *National Tax Journal*, 67(4), 875–900. <https://search.proquest.com/openview/309b1f4f9368f981235b5d77b367147f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41305>
- Boussaidi, A., & Hamed, M. (2015). The Impact of Governance Mechanisms On Tax Aggressiveness: Empirical Evidence From Tunisian Context. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.1/1006.1.1.12>
- Buettner, T., Overesch, M., & Wamser, G. (2018). Anti profit-shifting rules and foreign direct investment. *International Tax and Public Finance*, 25(3), 553–580. <https://doi.org/10.1007/s10797-017-9457-0>
- Chang, H., Dai, X., He, Y., & Wang, M. (2020). How Internal Control Protects Shareholders' Welfare: Evidence from Tax Avoidance in China. *Journal of International Accounting Research*, 19(2), 19–39. <https://doi.org/10.2308/jiar-19-046>
- Choi, W. K. (2018). The sisyphus's rock of prosperity and disparity in the global economy: Giovanni arrighi and apple inc's tax avoidance strategies from Obama to Trump. *New Political Science*, 40(2), 285–308. <https://doi.org/10.1080/>



07393148.2018.1449572

- Cooper, M., & Nguyen, Q. T. K. (2019). Understanding the interaction of motivation and opportunity for tax planning inside US multinationals: A qualitative study. *Journal of World Business*, 54(6), 101023. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101023>
- Cooper, M., & Nguyen, Q. T. K. (2020). Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101692. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692>
- Davies, R. B., Martin, J., Parenti, M., & Toubal, F. (2017). Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing. *The Review of Economics and Statistics*, 100(1), 120–134. [https://doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00673](https://doi.org/10.1162/REST_a_00673)
- Deloitte. (2020). Corporate Tax Rates 2020. <https://www.dits.deloitte.com/#TaxGuides>
- Dischinger, M., & Riedel, N. (2011). Corporate taxes and the location of intangible assets within multinational firms. *Journal of Public Economics*, 95(7), 691–707. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.12.002>
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2019). When does tax avoidance result in tax uncertainty? *Accounting Review*, 94(2), 179–203. <https://doi.org/10.2308/accr-52198>
- Elston, J. A., & Goldberg, L. G. (2007). Investor protection and corporate governance Governance and Corporate Finance. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*, 58, 3–27. <https://doi.org/10.4324/9780203940136>
- Hansen, D. S. (2019). Investigating the effect of firm financialization on effective tax rates [University of Amsterdam]. [https://corpnet.uva.nl/wp-content/uploads/dsh\\_thesis-4.pdf](https://corpnet.uva.nl/wp-content/uploads/dsh_thesis-4.pdf)
- Heckemeyer, J. H., & Overesch, M. (2013). Multinationals' profit response to tax differentials: Effect size and shifting channels. In *ZEW Discussion Papers*, No. 13-045.
- Heckemeyer, J., Olligs, P., & Overesch, M. (2018). "Home Sweet Home" versus International Tax Planning: Where Do Multinational Firms Hold Their U.S. Trademarks? *SSRN Electronic Journal*, 49(0), 1–39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2927926>
- Hendrani, A., Uliarta Hasibuan, N., & Septyanto, D. (2020). The Effect Of The Roa, Audit Committee, and The Company Size on Tax Avoidance (Metal and The Like) Listed on Indonesia Stock Exchange (Idx) Period 2014 - 2018. *Prosiding ICSMR*, 1(1 SE-Articles), 85–101. <http://conference.loupias.conference.org/index.php/ICSMR/article/view/8>
- Holmstrom, B., & Tirole, J. (1991). Transfer pricing and organizational form. *JL*



Econ. & Org., 7, 201.

- Jamei, R. (2017). Tax Avoidance and Corporate Governance Mechanisms: Evidence from Tehran Stock Exchange. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(4), 638–644. <https://search.proquest.com/openview/0e6e42ed1d70fefb0d0f7e74436ea141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816338>
- Janský, P. (2020). The costs of tax havens: evidence from industry-level data. *Applied Economics*, 52(29), 3204–3218. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1707765>
- Janssen, B., Vandenbussche, H., & Crabbe, K. (2005). Corporate Tax Savings when Hiring a Big 4 Auditor: Empirical Evidence for Belgium. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.876564>
- Jones, C., Temouri, Y., & Cobham, A. (2018). Tax haven networks and the role of the Big 4 accountancy firms. *Journal of World Business*, 53(2), 177–193. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.004>
- Kerremans, O., Biro, M., & De Wolf, M. (2017). Analyse des stratégies d’optimisation fiscales des MNEs: les spécificités de l’économie numérique illustrées par le cas Apple. Université catholique de Louvain.
- Khaoula, F., & Moez, D. (2019). The moderating effect of the board of directors on firm value and tax planning: Evidence from European listed firms. *Borsa Istanbul Review*, 19(4), 331–343. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.07.005>
- Lanis, R., & Richardson, G. (2011). The effect of board of director composition on corporate tax aggressiveness. In *Journal of Accounting and Public Policy* (Vol. 30, Issue 1, pp. 50–70). <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.003>
- Luo, Y. (2005). Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda. *Journal of International Management*, 11(1 SPEC. ISS.), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.11.001>
- Minnick, K., & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of Corporate Finance*, 16(5), 703–718. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2010.08.005>
- Orban, T. (2015). Attractivité de l’Union européenne face aux mesures du projet “BEPS” de l’OCDE. 1–86. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2997>
- Ortiz, C. (2020). Hastings International and Comparative Law Review Systems of Preferential Tax Treatment in the EU: A Case Study of Systems of Preferential Tax Treatment in the EU: 43(2), 365–385.
- Phillips, R., Gardner, M., Robins, A., & Surka, M. (2017). Offshore Shell Games - The Use of Offshore Tax Havens by Fortune 500 Companies. Citizens for Tax Justice and U.S. PIRG Education Fund, 1–60. [https://uspirgedfund.org/sites/pirg/files/reports/USP\\_ShellGames\\_Oct17\\_1.2.pdf](https://uspirgedfund.org/sites/pirg/files/reports/USP_ShellGames_Oct17_1.2.pdf)
- Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2013). The impact of board of director



oversight characteristics on corporate tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 68–88. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.004>

- Robinson, J. R., Xue, Y., & Zhang, M. H. (2012). Tax Planning and Financial Expertise in the Audit Committee. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2146003>
- Sari, D. K., & Martani, D. (2010). Ownership Characteristics, Corporate Governance and Tax Aggressiveness. The 3rd International Accounting Conference & The 2nd Doctoral Colloquium. Bali. <https://staff.ui.ac.id/system/files/users/martani/publication/tax-03ownershipcharacteristicscorporategove-ewikartikasaridwimartani.pdf>
- Stewart, J. (2018). MNE tax strategies and Ireland. *Critical Perspectives on International Business*, 14(4), 338–361. <https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2016-0002>
- Wykes, A. (2013). Dutch to crack down on tax loopholes exploited by multinational firms | The Independent | The Independent. <https://www.independent.co.uk/news/business/news/dutch-crack-down-tax-loopholes-exploited-multinational-firms-8569531.html>
- Zemzem, A., & Ftouhi, K. (2013). The Effects of Board of Directors' Characteristics on Tax Aggressiveness. *Research Journal of Finance and Accounting*, 04(04), 140–147. [https://www.researchgate.net/profile/Ftouhi\\_Khaoula/publication/311766760\\_The\\_Effects\\_of\\_Board\\_of\\_Directors'\\_Characteristics\\_on\\_Tax\\_Aggressiveness/links/58610c9708ae329d61fef7a0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ftouhi_Khaoula/publication/311766760_The_Effects_of_Board_of_Directors'_Characteristics_on_Tax_Aggressiveness/links/58610c9708ae329d61fef7a0.pdf)

Deloitte Touche Tohmatsu, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC :<sup>1</sup> شركات التدقيق الكبرى (Big 4): (PricewaterhouseCoopers)

<sup>2</sup> فروع شركة Apple INC في إيرلندا: ADI-Apple Operation-Asirland-ASI-AOI-AOE

<sup>3</sup> معدل الضريبة الفعلي (ETR) = الضرائب الفعلية / الدخل قبل الضريبة.