



المقاربة الوقائية لإفلاس المؤسسات الاقتصادية

Preventive approach to bankruptcy

ط د / مريخي عبدالرزاق

جامعة الجزائر 3، الجزائر

a.merikhi@univ-skikda.dz

تاريخ القبول: 10 / 02 / 2018

تاريخ الاستلام: 06 / 01 / 2018

الملخص :

يهدف هذا المقال الى تبين أهمية معرفة أسباب ومسار إفلاس المؤسسة الاقتصادية، باعتبار ان معرفة الاسباب في الوقت المناسب هو السبيل الوحيد لعلاج ومنه تجنب سيناريو الافلاس.

حيث تطرقنا للمسار المعياري للإفلاس كتصور ديناميكي متكامل للإفلاس، والذي يتضمن جذور، أسباب، وأعراض الإفلاس كما حاولنا تقديم تصور شامل للحلول التي يمكن ان تعتمدها المؤسسة وكذلك اليات ترسيخها. وخلصنا الى اهمية المقاربة الوقائية للإفلاس لتجنب افلاس المؤسسات من خلال تعزيز اليات الوقاية.

الكلمات المفتاحية:

إفلاس المؤسسة، مقاربة وقائية، مقاربة تنبؤية، مسار الإفلاس. اليات الوقاية.

تصنيف JEL: G33، H32

Abstract :

This article aims to highlight the importance of determining factors and processes of bankruptcy within an economic entity. Knowing that the optimal solution to avoid bankruptcy scenario is based on detecting factors in suitable times.

We put our attention on standardized process of bankruptcy as a dynamic and integral conception that contains origins, causes and symptoms of bankruptcy. We try to present a global conception of solutions for enterprise and mechanism to its application.

We conclude that preventive approach is important to avoiding bankruptcy in companies by strengthening prevention mechanisms.

Key words : bankruptcy, preventive approach, predictive approach, bankruptcy process, prevention mechanisms.

JEL classification codes: G33، H32

مقدمة.

يعتبر إفلاس المؤسسات ظاهرة طبيعية في اقتصاد السوق تتمثل في انقراض المؤسسات الأقل أهلية في توليد الأرباح، وإتاحة الفرصة لإعادة تخصيص الموارد لصالح المؤسسات الأكثر تنافسية، ومع ذلك فإن للإفلاس آثار اقتصادية ومالية فهو يزعزع العلاقة بين المؤسسة وشركائها (فقدان الثقة بسبب خرق عقود الدين)، بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية المترتبة عنه (فقدان مناصب الشغل). (Régis , et all. ,1993)

ومن منطلق أهمية ظاهرة إفلاس المؤسسة الاقتصادية لقيت اهتمام كثير من الباحثين في عديد المجالات (القانوني، الاقتصادي، المالي...)، بهدف دراسة الظاهرة وفهمها وتحليلها من أجل تجنب آثارها على الفرد والمجتمع والاقتصاد، واتجهت الابحاث في موضوع الإفلاس في البداية نحو تطوير أدوات احصائية ورياضية (Ramster (1931)، Fitzpatrick (1932)، Winakor et Smith (1935)، Behaver (1966)، Althman (1968)...)، من أجل استعمالها في الكشف عن خطر الإفلاس من خلال الاعتماد على البيانات المالية والمحاسبية التي من المفترض أن تترجم وضعية المؤسسة المالية، واكتشاف الخصائص التي تنسم بها المؤسسات المفلسة في السنوات التي تسبق الإفلاس هذا ما يسمى بالمقاربة التنبؤية للإفلاس؛

لكن هذا لم يعد كافيا بالنسبة لمتخذ القرار على اعتبار أن المقاربة التنبؤية تركز على الكشف عن الأعراض المالية للإفلاس دون فهم للأسباب العميقة للإفلاس بدرجة أولى، وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون (Argenti (1976)، Malecot (1981)، Ooghe et De Prijcker (2006)..) إلى التوقع في زاوية أخرى للنظر إلى ظاهرة الإفلاس، والتي تمكنهم من معرفة الاسباب الحقيقية والدافعة بالمؤسسة الاقتصادية للإفلاس، كما تمكنهم من فهم مسار أو سيناريوهات الإفلاس الممكنة من ناحية المرحلية

او من حيث الوتيرة أو حسب خصوصية المؤسسات، وهو ما يسمى بالمقاربة الوقائية للإفلاس.

الاشكالية: والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي: كيف تساهم المقاربة الوقائية في تجنب المؤسسة من سيناريو الافلاس؟

للإجابة على هذه الاشكالية سيتم التطرق إلى ثلاثة (03) محاور أساسية: 01: مفهوم إفلاس المؤسسة الاقتصادية ، 02: المسار المعياري للإفلاس، 03: سبل العلاج واليات الوقاية؛ وسنعمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة.

1. مفهوم إفلاس المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم الإفلاس من المفاهيم صعبة التحديد وقد اختلف في تعريفه الباحثون لعدة أسباب تتمثل اساسا في كون ظاهرة إفلاس المؤسسة هي ظاهرة متعددة الأبعاد (قانونية، مالية، اقتصادية)، كما أن الباحثين تناولوا هذه الظاهرة في اطار مقاربتين مختلفتين (التنبؤية، الوقائية)، ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم مفهوم الإفلاس من خلال هذه الابعاد والمقاربات المختلفة.

1. 1. تعريف الإفلاس: اعتبر Malécot أنه لا فرق بين العجز défaillance والإفلاس faillite وان استعمالهما يتم بصفة متوازية (Malécot, 1991) ، ويرى Casta et Zerbib أن الإفلاس القانوني هو نتاج لعدم الملاءة (insolvabilité) المحتسبة من خلال الميزانيات المودعة؛ أما الإفلاس المالي فهو متعلق بمشكل الخزينة وعدم قدرة المؤسسة على سداد ديونها، وأما الإفلاس الاقتصادي فيعود إلى غياب المردودية وغياب فعالية الجهاز الانتاجي. (Ben jabour, 2014)

1. 2. الإفلاس بين التنبؤ والوقاية: انقسمت الأبحاث التي تناولت ظاهرة إفلاس المؤسسة الاقتصادية في الادب المالي إلى مقاربتين أساسيتين:

1. 2. 1. المقاربة التنبؤية للإفلاس: الهدف من الدراسات التنبؤية للإفلاس هو تشخيص خطر الإفلاس على المدى القصير (Crutzen, Van Caillie, 2008) ، والأبحاث التي ذهبت في هذا الاتجاه تعتمد بصفة غالبية على المفهوم القانوني للإفلاس، وتحدده على أساس عدد من المعطيات (بالأساس محاسبية ومالية)، تتمثل في مؤشرات تظهر دلالة على وجود محتمل للإفلاس، وغالبا ما تستعمل أداة التحليل الإحصائي المقارن للعينات (المؤسسات المفلسة وغير المفلسة)، وبمعنى أوضح تستند هذه الدراسات على الفحص اللاحق للبيانات والتركيز على تحديد أعراض الإفلاس، وتحديد الاتجاهات وكذا العناصر المشتركة التي تربط المؤسسات المفلسة مثل (انخفاض مستويات الأرباح، درجة عالية من المديونية...). (Van Caillie , 2004)

وفي نفس السياق نجد تمايز حول مفهوم الإفلاس والعسر المالي بين وجهات نظر الباحثين والمحللين الماليين وحسب ما توافر لديهم من معلومات مالية واقتصادية حول نشاط المؤسسة محل الدراسة فنجد مثلا: (دادن، 2006-2007)

- خطر انعدام السيولة وخطر الذمة المالية المتعلق بالمديونية surendettement وهو منبثق من أبحاث casta et zerbib 1977,

- خطر عدم التحصيل وهو الجانب الذي قام بدراسته Althman 1968.

- خطر انعدام السيولة والخطر الاقتصادي الذي اشار اليه الباحث Collonges 1977 في أبحاثه في المجال المالي.

- خطر الذمة المالية وعدم التعويض، وهو منبثق من أبحاث Conan & Holder 1979.

1. 2. 2. المقاربة الوقائية للإفلاس: تهدف الدراسات المندرجة في اطار المقاربة الوقائية للإفلاس إلى معرفة أسباب (الاحداث) ومسار الإفلاس (الكيفية)، فقد ركزت على البحث عن الأسباب العميقة والعوامل الدافعة للإفلاس وإذا تم ذلك في الوقت المناسب أمكن

اتخاذ التدابير والإجراءات التصحيحية في وقت مبكر وبالتالي تجنب سيناريو الإفلاس. (Van Caillie , 2004)

والواقع حسب Luoma et Laitinen أن المؤسسة لا تنتقل من حالة جيدة إلى حالة الإفلاس بشكل مفاجئ وإنما يتم ذلك بدخول المؤسسة في مسار يسمى مسار الإفلاس يبدأ بتدهور تنظيمي ومالي، وفي حالة عدم القيام بإجراءات تصحيحية تتطور الأوضاع لتصل في نهاية المطاف إلى إفلاس مالي وقانوني. (Crutzen, Van Caillie, 2008)

2. المسار المعياري للإفلاس

ان الهدف من الدراسات الوقائية لظاهرة الإفلاس هو فهم وشرح هذه الظاهرة، فضلا عن اقتراح حلول من أجل استباق الافلاس أو التصحيح الوقائي. وفيما يتعلق بالتحليل، يمكن تمييز نوعين من البحوث الوقائية: البحوث الساكنة (Malecot 1981, Thornhill et Amit 2003,) والبحوث الديناميكية (Ooghe H et) VanWymeersch Ch 1986، Marco 1989، Argenti 1976)، فمن ناحية، تسلط الدراسات الساكنة الضوء على فئات ثابتة مختلفة (في لحظة معينة) من المؤسسات التي تعاني من مشاكل مالية، كل فئة تجمع المؤسسات التي لديها خصائص عجز متشابهة؛ أما الدراسات الديناميكية فهي تقوم على دراسة الافلاس من خلال نمذجة الاسباب (الاحداث) وتسلسلها (المسار) وفق مسار محدد أو سيناريوهات متعددة. (Crutzen, Van Caillie, 2008)

جدول 01. أهم الدراسات السابقة في اطار المقاربة الوقائية

الدراسات السابقة	النمذجة	نوع الدراسة	الخصائص
Malecot (1981)	04 فئات	ساكنة	الفئة الأولى: وهي المتخلفة تكنولوجيا (معدل الاستثمار ضعيف)، وتجاريا واقتصاديا (ركود، انخفاض في رقم الاعمال)؛

الفئة الثانية: هي التي لم تتوع بما فيه الكفاية نشاطاتها، زياتنها، مورديها.			
الفئة الثالثة: هي الفاشلة نتيجة رد فعل متأخر او غير كافي او خاطئ			
الفئة الرابعة: هي التي تواجه صعوبات نتيجة النمو غير المتوازن في هيكلها			
الفئة الأولى: وهي المؤسسات الناشئة والفاشلة بسبب الافتقار إلى المهارات الإدارية، ولاسيما الافتقار إلى القدرة على الإدارة المالية؛ منذ التأسيس، وبسبب هذه العيوب، لم ينجح المديرون في تطوير موارد استراتيجية تساهم في خلق القيمة، وبالتالي لم تكن قادرة على خلق وضع استراتيجي/تنافسي؛ الفئة الثانية: وهي المؤسسات الناضجة التي تمكنت من إنشاء موقع استراتيجي قابل للاستمرار في الماضي ولكنها غير قادرة على الحفاظ على هذا الموقف لأنها غير قادرة على التكيف مع طلب البيئة المتغيرة .	ساكنة	فئتين (معيار العمر)	Thornhill et Amit (2003)
تسلسل الاعراض المالية على التوالي: انخفاض رقم الاعمال وارتفاع المصاريف، انخفاض المردودية، التمويل الذاتي، نقص في السيولة، زيادة في الديون، زيادة حمل المصاريف المالية، ملاءة المؤسسة تتخفض، فقدان الثقة، والنتيجة مواجهة التوقف عن الدفع ومنه الإفلاس والتصفية.	ديناميكي	المسار المالي للإفلاس	Ooghe H et VanWymeersch Ch (1986)
اضاف ماركو الى نموذج (Ooghe H et Van Wymeersch Ch 1986) البعد الاداري من خلال ادراج اخطاء التسيير كسبب اساسي للإفلاس، بالإضافة الى انه ادرج البعد البيئي للمؤسسة (ردود فعل الاطراف المتفاعلة مع المؤسسة) ، وكذا الجانب الاستراتيجي.	ديناميكي	دوامة الإفلاس	Marco (1989)
المسار الأول: المؤسسات الصغيرة، التي تم إنشاؤها حديثا والتي كان أداؤها سيئا منذ إنشائها. وعادة ما تختفي في غضون خمس سنوات من إنشائها. ويمثل النوع الأكثر انتشارا لإفلاس المؤسسات ويتعلق المسار الثاني	ديناميكي	04 سيناريوهات	Argenti (1976)

بالمؤسسات الشابة نسبيا التي انطلقت ولكنها انخفضت بشكل حاد نتيجة للنمو السريع جدا. وتشمل هذه الفئة الثانية من المؤسسات الفاشلة أيضا شركات شابة نسبيا، ولكن هذه المؤسسات تبقى على قيد الحياة في المتوسط لفترة أطول من المؤسسات التي تعاني من فشل في النمط الأول (في المتوسط 10 سنوات)؛ أما المسار الثالث فيضم المؤسسات الناضجة التي نجحت / ولكنها أصبحت جامدة ولم تعد قادرة على الاستجابة الكافية لتغيرات البيئة.			
---	--	--	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على :

CRUTZEN Nathalie , VAN CAILLIE Didier, « **Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire** », 17ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique(AIMS), Université de Liège, France(2008), **P.p.06-08.**

وقد اقترح الباحثان Crutzen, Van Caillie نموذجا موحدا ومتوازنا لتسلسل عوامل الإفلاس، حيث أنه يتضمن أهم العوامل النظرية المؤدية إلى الإفلاس حسب ترتيب زمني، ويبدأ من المستوى الأساسي (الأسباب الأساسية للصعوبات) وينتهي إلى الأعراض (المؤشرات المالية قبل الإفلاس القانوني) ؛ ويساعد هذا النموذج على فهم بصفة شاملة وديناميكية كيف يتم الإفلاس (تسلسل الأحداث)، ولماذا (مجموعة الاختلالات التي يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس) تفلس المؤسسة؟. (Crutzen, Van Caillie, 2007).

انطلق الباحثان من فكرة أن كل مؤسسة تتجه نحو الإفلاس لابد ان تمر بمراحل زمنية، التي تعتبر مسارا معياريا للإفلاس (processus standard de la défaillance)، ومع ذلك قد تختلف الأسباب الجذرية من مؤسسة إلى أخرى كما أن نتائجها (من حيث التسلسل والسرعة) قد تختلف لتصل في نهاية المطاف إلى النتيجة النهائية للإفلاس؛ وهو ما ذهب اليه كل من (Ooghe et Waeyaert , 2004) حينما أشاروا إلى أن تشكيلات مختلفة من الخصائص الجوهرية للمؤسسات (الحجم، القطاع،

العمر) يمكن أن تحدد مسارات مختلفة للإفلاس؛ (Crutzen, Van , 2007, p.10)
Caillie

من خلال الشكل رقم 01 يتضح أن النموذج مرتب إلى أربعة (04) مراحل زمنية،
كل مرحلة من هذه المراحل تقابل عنصر من العناصر التالية: الأسباب، الأعراض،
الاشارات وهي:

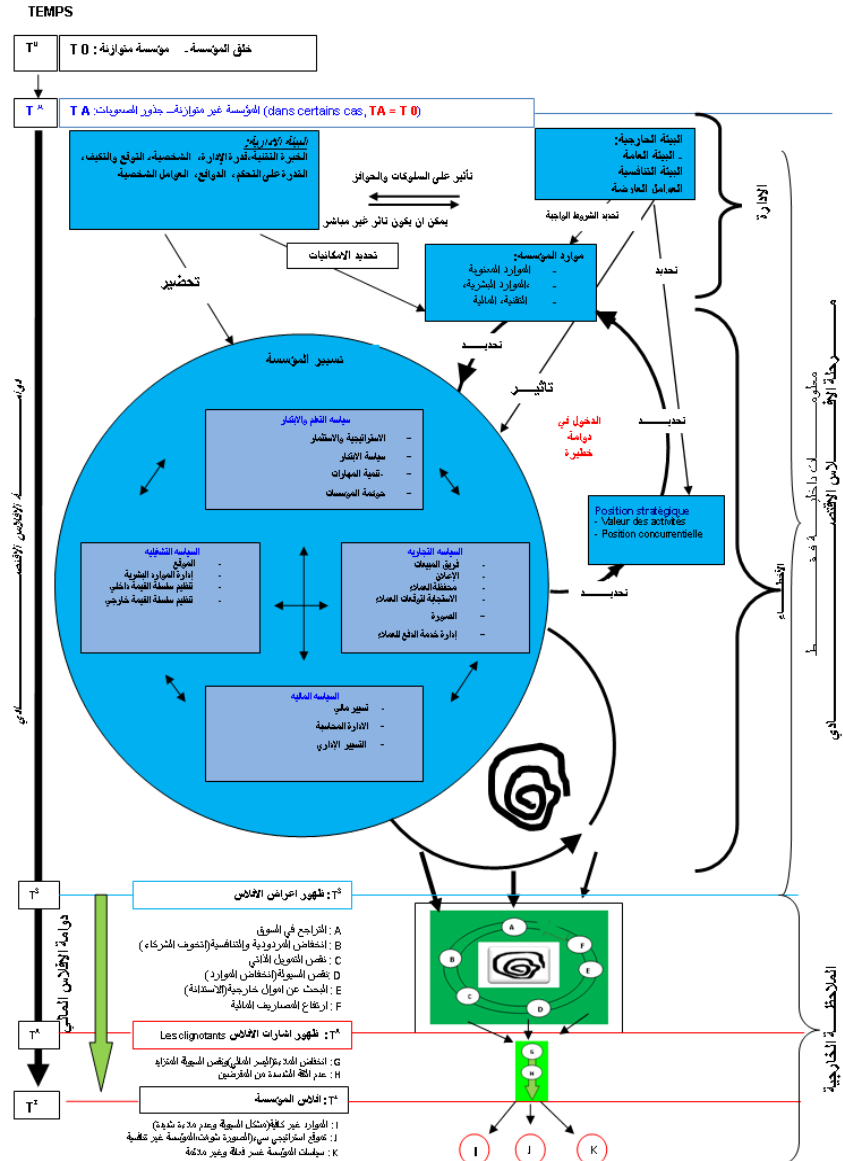
(TA): جذور الاختلالات

(TS): ظهور أعراض الإفلاس

(TX): المرور إلى اشارات الفشل

(TZ): إفلاس المؤسسة

شكل 01. المسار المعياري لإفلاس المؤسسة الاقتصادية



Source: Nathalie Crutzen, Didier Van Caillie, *l'enchainement des facteurs de défaillance des approches organisationnelles et financières: une Réconciliation approches organisationnelles et financières*, op.cit, p.09.

2. 1. جذور وأسباب الافلاس: وفيها:

2. 1. 1. جذور الاختلالات: انطلق الباحثان من الافكار التالية لتفسير أصل الافلاس:

(Crutzen, Van Caillie , 2007)

- المقاربة السلوكية L'approche behavioriste: والتي تُعنى بالادارة، والفريق الاداري، دوافعه، خبرته، وتكوينه، وهي العوامل التي تشرح هيكله وعمل نظام تسيير المؤسسة؛

- المقاربة الداروينية L'approche darwiniste: والتي تُعنى بالبيئة وأثرها على سلوك وتطور المؤسسة.

- نظام التسيير وتنفيذ السياسات تحدد من طرف الادارة تحت تأثير المحيط الخارجي وكذا الموارد المتاحة (Wit et Meyer, 2004)، كما أن موقع المؤسسة الاستراتيجي يتأثر بطريقة الإدارة (إستراتيجيتها سياساتها التجارية، التشغيلية، والمالية)، الموارد المتاحة والبيئة الخارجية. (Barney, 1991 Wit et Meyer, 2004).

2. 1. 2. أسباب الافلاس: حسب النموذج ترتبط أسباب الافلاس بخمس (5) أبعاد رئيسية

مترابطة ومقسمة إلى مجموعات فرعية: (البيئة الإدارية، البيئة الخارجية، موارد المؤسسة، ادارة المؤسسة، الموقع الاستراتيجي): (Rigar & Lamghari, 2014) :
- البيئة الادارية: ونجد أن المشاكل المتعلقة بالبيئة الإدارية تتعلق بثلاثة أبعاد (2004 Waeyaert Ooghe et):

- الافتقار إلى المهارات التقنية والإدارية، والقدرة على التكيف، والتخطيط (Argenti 1976), (Hambrick et D'Aveni, 1988)، المراقبة. وانعدام الخبرة.
- الافتقار إلى الصفات اللازمة في شخصية المدير مثل القدرة على التفويض، والواقعية والكاريزما والثقة بالنفس؛
- الافتقار إلى الدافع أو وجود حافز غير كاف أو في تناقض مع مصالح المؤسسة.

- البيئة الخارجية: وترتبط عوامل البيئة الخارجية ببيئة الاقتصاد الكلي للمؤسسة (العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية)، وبيئتها التنافسية (حدة المنافسة، المنافسين الجدد، انخفاض الطلب، فقدان العملاء، افلاس المورد... الخ) - موارد المؤسسة:

تؤثر البيئة الخارجية للمؤسسة وإدارتها على نوعية الموارد المستخدمة؛ فمن ناحية، يمكن أن يكون لإدارة المؤسسة آثار سلبية على إدارة مواردها، لا سيما من خلال عدم الكفاية أو عدم المواءمة (الموظفين غير مهرة، والأدوات غير مناسبة...)؛ ومن ناحية أخرى، قد تفرض البيئة الخارجية قيودا كنقص المواد الخام مثلا.

- إدارة المؤسسة:

وتنقسم عوامل الافلاس المتصلة بإدارة المؤسسة إلى أربعة مجالات (Kaplan et Norton, 1996):

➤ سياسة الابتكار والتعلم: والتي يمكن ان تظهر من خلال مشاكل "حوكمة الشركات"، والأخطاء أو القصور فيما يتعلق بالاستراتيجية مثل اعتماد الخيارات الاستراتيجية المحفوفة بالمخاطر، أو عدم وجود استراتيجية الابتكار، وإعادة توجيه المهارات.

➤ السياسة التجارية: تحدد عدة عوامل للإفلاس والمرتبطة بقوة المبيعات والدعاية، والعلاقة مع الزبائن (توقعات واحتياجات، والقرب، وتتبع المدفوعات، وما إلى ذلك)، وأخيرا تشوه صورة المؤسسة.

➤ السياسة التشغيلية: التي نستطيع فيها تحديد الصعوبات المتعلقة بإدارة فضاء المؤسسة والموارد البشرية و "سلسلة القيمة الداخلية" وسيرورة وانشطة المؤسسة.

➤ السياسة المالية والمحاسبية: تضم مجموعة من العناصر والتي تتعلق بجودة المعلومات المالية، ودقة التنبؤات، والرقابة، وحسابات التكاليف، وكذلك مواعمة الهيكل للمؤسسة... الخ.

- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة: يتشكل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة من جاذبية أنشطتها ومكانتها التنافسية (Atamer et Calori 1993). ولذلك، فأسباب الافلاس المتعلقة بالموقع الاستراتيجي تتحدد من خلال خصائص أنشطة المؤسسة (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) وكذا من خلال موقعها إزاء المنافسين المباشرين.

2. 2. ظهور أعراض الإفلاس: بعد فترة من الزمن تبعا للحالة تظهر أعراض عجز المؤسسة (المرحلة الثانية TS)، اذا لم تتخذ المؤسسة اجراءات لتصحيح الوضع ؛ الانتقال إلى هذه المرحلة الثانية يتزامن مع دخول المؤسسة في دوامة الافلاس المالي (زيادة تدهور المؤشرات المالية).

في الواقع أن المعلومات المتاحة للمراقبين الخارجيين عادة ما تقتصر على البيانات المالية والمحاسبية، وعلى هذا الأساس فان الأعراض هي أول المؤشرات الخارجية لعجز المؤسسة، فتدهور المؤشرات المالية هو ترجمة لتدهور العناصر التنظيمية. (Crutzen, Van Caillie, 2007,)؛ وحسب هذا النموذج فان أعراض الإفلاس تأتي حسب التسلسل التالي: (Crutzen, Van Caillie, 2007,):

- بعد تدهور متزايد من العوامل التنظيمية للمؤسسة، وتراجع المؤسسة في السوق مما يعني انخفاض حجم نشاط المؤسسة يمكن ملاحظة (انخفاض في رقم الاعمال) . (Marco 1989)

- يؤدي ضعف موقف المؤسسة إلى تراجع في مردوديتها وتنافسيتها، هذه التغيرات تنعكس بوضوح في التطور (السلبى) للمؤشرات المالية للمردودية وانخفاض حصة المؤسسة في السوق. (Marco 1989)

- بعد الاعراض الأولى للإفلاس الملاحظة تظهر مخاوف الشركاء الخارجيين للمؤسسة (العملاء، البنوك، الموردين)، فمثلا تطلب البنوك ضمانات اضافية لتقديم الائتمان، ويحاول الموردون الحصول على اموالهم بشكل أسرع .

- الانخفاض في مردودية المؤسسة يؤدي إلى نقص في التمويل الذاتي (تدفق نقدي غير كافي).

- هذا النقص في التمويل الذاتي يؤدي إلى نقص في سيولة المؤسسة (مشكل خزينة)، وضعف موارد المؤسسة: انخفاض تحفيز العمال (زيادة معدل الغيابات عن العمل والأخطاء مثلا)، زيادة صعوبة تجديد الموارد التقنية (انخفاض معدل الاستثمار...).

- يضطر المدراء إلى البحث عن رأس مال خارجي (وضعية المؤسسة متدهورة ومن الصعب ايجاد مستثمرين/مساهمين لزيادة رأس مال المؤسسة، الادارة مضطرة لزيادة مديونة المؤسسة من خلال اللجوء إلى الشركاء الخارجيين (البنوك، المؤسسات العامة، الموردين...)

- الملاءة (اليسر المالي) تتخفض بالموازاة مع زيادة الديون.

- يلجأ المدراء (تحت الضغط) تدريجيا إلى الانخراط في سياسات غير ملائمة، هذه الوضعية تترجم في الميزانية العمومية للمؤسسة من خلال انخفاض في صافي رأس المال العامل FR، زيادة احتياجات رأس المال العامل BFR، وخزينة سالبة Tn.

- الزيادة في حجم ديون المؤسسة يؤدي إلى زيادة في المصاريف المالية. (Marco 1989).

- هذه الزيادة في المصاريف المالية والانخفاض في موارد المؤسسة، وكذلك اللاتوائم المتزايد في طرق الادارة يؤدي إلى تراجع جديد للمؤسسة في السوق مما يؤدي إلى انخفاض اضافي في المردودية وتنافسية المؤسسة، اذن هنا يمكن القول ان دوامة الإفلاس تعمل بشكل جيد...

- بالنظر لانخفاض متجدد للمردودية، والمؤسسة تحتاج أكثر فأكثر للتمويل الذاتي وبالتالي السيولة، وازدياد انخفاض موارد المؤسسة، بالإضافة إلى عدم تكيف الإدارة ، الديون تتزايد، زيادة المصاريف المالية ... (1989 Marco).

2. 3. المرور إلى اشارات الإفلاس: بعد فترة من الزمن، تتجه هذه الدوامة نحو اشارات الإفلاس clignotants de la faillite، والمؤسسة على الأرجح على بُعد أشهر عن الإفلاس القانوني، ومرجح أيضا أنه من الصعب تصحيح الوضع، ابتداء من هذه المرحلة تسلسل الاحداث يصبح أكثر تسارعا؛ تدهور الوضع المالي للمؤسسة، الملاءة والسيولة حرجة، هذا الانهيار في وضع المؤسسة يؤدي إلى عدم الثقة الشديدة من الشركاء ومقرضي المؤسسة، وكذلك مشكل سيولة متفاقم. (Rigar & Lamghari, 2014)

2. 4. إفلاس المؤسسة: هذا التسلسل يؤدي في النهاية إلى إفلاس المؤسسة، وبداية الاجراءات القضائية من أجل اجراءات التسوية (اعادة هيكلة الديون) او اجراءات الإفلاس(التصفية). (Crutzen, Van Caillie, 2007)

3. سبل العلاج واليات الوقاية

ويتعلق الامر بإستراتيجية الخروج من الافلاس(ادارة الازمة) الوشيك بعد ظهور الأعراض الأولى، وعلى صاحب (او أصحاب) المؤسسة ان يقوموا بالخطوة الضرورية الاولى وهي استشارة المتخصصين (أشخاص: المحامي المتخصص، المحاسب، مدير الأزمات... أو مكاتب استشارية متخصصة: Gotshal & Manges, Allen & Overy, Jeantet & Associés) ، الهدف من الاستعانة بهذه الجهات هو تشخيص حالة المؤسسة من كل الجوانب من أجل الاجابة عن عدة تساؤلات: هل هي أزمة مؤقتة، أم دائمة؟(Mohammed Rajaa , 2014) ما هي الأسباب؟ ما هي نقاط الضعف ونقاط القوة؟ وماهي الفرص وما هي التهديدات؟ ومن ثم ما هي الحلول العلاجية الممكنة؟

من الصعب ضمان فعالية الإجراءات التصحيحية دون تشخيص لأسباب الأزمة، كما أن هذه النجاعة لا يمكن ان تتم في ظل إدارة فاشلة.

جدول 02. مساهمة الإدارة في الازمة

مراحل تطور الأزمات	مساهمة الإدارة	
ظهور الأزمات	القيادة الناجحة	القيادة الفاشلة
تحديد الازمات	مواجهة الأسباب الحقيقية للمشاكل الخطيرة واتخاذ إجراءات لقمع هذه الأسباب	اهمال اعراض الأزمة، الخداع الذاتي
الشفاء من الازمة	الاستخدام الفوري والعميق والجزري للمزيج الصحيح من تدابير إدارة الأزمات	الافتقار إلى الواقعية، والسلبية، والتعامل مع الأسباب غير الملائمة أو الفشل في اتخاذ التدابير الصحيحة
حل الأزمات	تنفيذ أساليب ثورية من التغييرات للوصول إلى تجديد الشركة (إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة)	تدابير غير صحيحة أو غير مواتية أو غير كافية أو جذرية

Source: Drago Dubrovski, **Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition**, Managing Global Transitions , Volume 5 · Number 4 · Winter 2007, Slovenia, p. 354

3. 1. سبل العلاج: وتتمثل في:

3. 1. 1. التفاوض: الهدف من هذه التدابير هو استعادة الثقة (Mohammed Rajaa

(2014) ، ، وريح الوقت، ولا يتم ذلك إلا بالقيام بالتفاوض مع الاطراف المتفاعلة مع

المؤسسة، لمنحها جرعة اكسجين اضافية كفرصة اخيرة للتعويض واستعادة التوازن .

ويتم التفاوض مع الدائنين لاعادة جدولة الديون (Jocelyn Martel,1996)،

ومع العمال لتحفيزهم على الاستمرار وضرورة الاندماج في خطة التغيير أما مع الزبائن

فلاستعادة الثقة ومحاولة ترتيب عقود مستقبلية.

طبعاً عدم نجاح هذه المفاوضات قد يؤدي بالضرورة الى حلول اجبارية الا وهي التصفية، سواء كانت اجبارية (تصفية قانونية)، أو ارادية (الاندماج...) كشكل من أشكال الافلاس الاقل تكلفة. (Marco, 1989)

أما اذا تمت هذه المفاوضات وفق المأمول، فيمكن للمؤسسة مباشرة الحلول العميقة والأكثر ديمومة.

3. 1. 2. التدابير المحاسبية: تستخدم هذه التعديلات المحاسبية بغرض " تعظيم الارباح " وفقاً لمستخدمي المعلومات المالية، وتأخذ بعين الاعتبار الحاجة الى التوفيق بين تباينات مصالح الاطراف المتفاعلة في المؤسسة (نظرية الوكالة)، وتتعلق أساساً بتغيير الطرق المحاسبية (مثل: تغيير طرق تقييم المحزون، اعادة ترتيب مصاريف التأسيس المثبتة في المصاريف الاستثنائية، اعادة ترتيب التثبيات في المخزونات...)، الاهتلاكات والمؤونات (يمكن للمؤسسة ان تلعب على ثنائية تخصيص/استرجاع المخصصات من اجل التأثير على النتائج بشكل ايجابي، كذلك اعتماد طريقة الاهتلاك الخطي بدلا من المتناقص....)، والتسويات المحاسبية (مثل: الاعتراف المبكر بالايادات...). (Rigar & Lamghari, 2014)

وتعد هذه التدابير وجها من أوجه ادارة الأرباح، الغرض الاساسي منها هو تحسين شروط التفاوض (الدائنين، العمال ...)، الرهان الاساسي أمام المؤسسة التي تعاني صعوبات، هو عدم مخالفة المبادئ والقواعد المحاسبية (استقلالية الدورات، الحيطة والحذر...)، وأن هذه الاجراءات ينبغي ان تكون ضمن هذه المبادئ.

3. 1. 3. التدابير المالية: وتضم بالاساس:

- طرق التمويل وهيكل رأس المال: توصل Myers (1984) الى نظرية الانقاط التدريجي لمصادر التمويل مفادها: أنه يستحسن التمويل الداخلي (ارباح محتجزة) على التمويل الخارجي (ديون ، اسهم عادية). (دادن، 2006)،

كما يعرف التحكيم على أنه الموازنة بين البدائل المتاحة من الأموال الخاصة والديون، أي هو الموازنة بين الإيجابيات التي يحققها الوفر الضريبي وتكاليف الإفلاس - حسب Malécot 1984: تضم التكاليف المباشرة: المصاريف الإدارية، التكاليف الاجتماعية ، تكاليف بيع الأصول الاجباري...، اما التكاليف غير المباشرة فتضم: صورة المؤسسة، تكلفة الفرصة...- من أجل تحقيق الهيكل المالي الأمثل. (العايب، 2011)

أحيانا تعطي الاستدانة للمؤسسة أثر إيجابي من حيث الرافعة المالية الموجبة، ومن حيث ارتفاع القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، بالقدر التي تحققه من الوفرات الضريبية، ولكن بالمقابل زيادة الاستدانة تصل إلى حد معين، ثم تبدأ ظهور مخاطر الإفلاس مصطبحة معها تكاليف الإفلاس، قبل إشهار إفلاسها. (دادن، 2006)

يمكن للمؤسسة تبني خيارات مالية مختلفة مثل: إعادة الهيكلة، التأجير، العمليات خارج الميزانية...الخ

- **سياسة الاستثمار:** وفي سياق محدودية فرص الحصول على التمويل، والصعوبات الاقتصادية، يمكن للمؤسسة أن تختار إعادة الاستثمار بهدف إعادة الهيكلة واستعادة التدفقات النقدية، وقد توفر هذه السياسة للمؤسسة الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع جديد. (Rigar & Lamghari, 2014)

- **الخزينة:** ومن أهم المؤشرات المالية للتخلف عن السداد هي تلك المتعلقة بالوضع النقدي للمؤسسة. ولتحسين التدفقات النقدية، يمكن للمؤسسة اتخاذ الخيارات المالية. التي تساهم في تسريع التدفقات النقدية الداخلة وتأخير المدفوعات (Malecot1997).

(Rigar & Lamghari, 2014)

3. 2. آليات الوقاية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

3. 2. 1. إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير: يعرف "1986" Crosby Philip إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها

مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا". (بن عيشاوي، 2013)، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الآليات لتطوير العمل وتحسينه، ويأتي دور ادارة التغيير لضمان لترسيخ وضمان نجاح هذه الآليات.

3. 2. 2. المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية الاجتماعية حسب تعريف البنك الدول: هي: "الزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط ال شركات وللتنمية الاقتصادية"

- وتكمن أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في: (مولاي لخضر، شنيبي، 2011)
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
 - من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
 - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

وتأكيدا على النقطة الأخيرة فقد تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمنظمة وبين أداؤها المالي حيث نشرت مجلة Business & Society (1997) دراسة قام Griffin & Mahon على 62 مؤسسة، وكذا الدراسة التي قام بها Roman & Hayibor & Agle والتي نشرتها نفس المجلة عام (1999) حول الموضوع

نفسه، وقد اشارت الدراستين إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الأداء الاجتماعي والأداء المالي لتلك المؤسسات المبحوثة. (مولاي لخضر، شنيني، 2011)

3. 2. 3. الحوكمة: العلاقة بين الأداء والحوكمة كانت موضوع الكثير من الدراسات منها: ((Berle et Means (1932)، Charreaux، Jensen et Meckling (1976)، ((Haniffa et Hudaib (2006) (...، وقد اجمع هؤلاء على وجود علاقة ايجابية بين هيكل الملكية ومؤشرات الاداء المحاسبية والبورصية (Noubbigh, 2008)؛ من جانب اخر أثبتت دراسة Walsh et Seward (1990) العلاقة بين كفاءة مدراء المؤسسة والأداء، ودراسات اخرى اثبتت العلاقة بين دوران المدراء والأداء ((Coughlan et Schmidt (1995)، Watts et Wruck (1988)، Weisbach ((1988)؛ وأخيرا دراسات اخرى درست العلاقة بين حجم مجلس الادارة والأداء منها: ((Pearce et Zahra (1992)، Godard (2002)، Haniffa et Hudaib ((2006)...)، وتوصلوا أنه كلما كان حجم مجلس الادارة موسعا كلما ساهم ذلك في فعاليتها وبالتالي تأثير ايجابي على الاداء. (Noubbigh, 2008)

4. 2. 3. التدقيق: درس Moore et Ronen (1990) تأثير التدقيق الخارجي على الأداء، وقد بين أهمية التدقيق في الحصول على رؤوس أموال جديدة، لان المستثمر لا يمكنه الحكم على الاداء الجيد أو السيء لتسيير المؤسسة، ومن هنا فالتدقيق يعطي فكرة عن نوعية التسيير في المؤسسة وكذلك أدائها، وبالتالي يسمح لها بتحسين ادائها عن طريق اعطائها نفسا جديدا من خلال ضخ أموال جديدة من طرف مستثمرين مطمئنين؛ ومن جهة أخرى فان التدقيق مهم للرقابة على سوء تسيير المؤسسة ويمثل الية للرقابة على السلوك غير الكفء بهدف التصحيح وتحسين الاداء (Alvarez 1997). (Noubbigh, 2008)

الخاتمة:

يمكن القول أن الإفلاس هو مفهوم متعدد المستويات (قانوني، مالي، اقتصادي)؛ كما ينظر إليه بالدراسة من زوايا متعددة (المقاربة التنبؤية المقاربة الوقائية)؛ كما أنه يمكن أن يصيب المؤسسة بصفة مفاجئة، لكن في الواقع غالبا ما تمر المؤسسة المفلسة بمسار عبر مراحل مختلفة، تختلف وتيرة هذا المسار حسب خصائص المؤسسة (الحجم، العمر، القطاع...)، وحسب ردود فعل المؤسسة اتجاه الافلاس.

وعلى هذا الاساس جاءت المقاربة الوقائية للافلاس من أجل فهم اسباب الإفلاس لتضمن نجاعة الحلول، مما يتيح امكانية تجنب سيناريو الافلاس.

وقد حاولنا في هذه الورقة تقديم الافلاس ضمن رؤية شاملة من حيث الاسباب وكذلك في تصور الحلول. وقد خلصنا الى ان استمرارية المؤسسة لا ينبغي ان تتم بمعالجة الأعراض فقط لكن ينبغي ايضا العمل وفق مجموعة من الاليات لترسيخ توازن المؤسسة وتحقيق الأهداف الاقتصادية المنوطة بها (ادارة الجودة وادارة التغيير، الحوكمة، التدقيق، المسؤولية الاجتماعية).

على الرغم من ذلك لا يمكن أن نضمن استمرارية المؤسسة في وسط بيئة اقتصادية غير مستقرة، فبالإضافة الى وعي المؤسسة بالآليات والطرق اللازمة لضمان الديمومة فهي تحتاج أيضا الى مناخ اقتصادي واستثماري يساعدها ويدعمها.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- بن عيشاوي أحمد (2013)، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، العدد 03. ص.35.

مجلات:

2- دادن عبدالغني،(2006)، قرار التمويل تحت تأثير الضرائب وتأثير تكلفة التمويل، مجلة الباحث، العدد: 06، ورقلة، ص.27.

الملتقيات:

3- مولاي لخضر عبد الرزاق، شنيبي حسين(2011)، " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.ص.ص.239،231.

الاطروحات:

4- دادن عبدالغني، (2007)، قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص.62.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. BEN JABEUR Sami et autres , (2014), La défaillance des entreprises: une revue de littérature », Ipag Business School, Working Paper , 315, p.06.
2. Blazy Régis et autres, (1993), Les défaillances d'entreprises: des difficultés visibles plusieurs années à l'avance, Economie et statistique, France, n°268-269, pp. 101-111.
3. Crutzen N, Van Caillie Didier,(2007) , l'enchaînement des facteurs de défaillance des approches organisationnelles et financières: une Réconciliation approches organisationnelles et financières , comptabilité et environnement ,mai 2007, France , pp.08-13.
4. Crutzen Nathalie , Van Caillie Didier, (2008), « Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire », 17ème Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique(aims), Université de Liège, France, pp. 03-06.
5. Jocelyn Martel, (1996), Solutions au stress financier: un survol de la littérature, L'Actualité économique, Revue d'analyse économique, vol. 72, n° 1, mars 1996, France , p.52-53

6. Malécot Jean-François, (1991), Analyses théoriques des défaillances d'entreprises: Une revue de la littérature, Revue d'économie financière, France. n°19 , p.207
7. Marco Luc , (1989), Faillites et crises économiques en France au XIXe siècle. In: Annales. Économies, Sociétés, Civilisations. 44^e année, N. 2, 1989, p. 360.
8. Noubbigh Eya. (2008), Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise. la comptabilite, le controle et l'audit entre changement et stabilite, ^ May 2008, France. pp.CD Rom, 2008.pp.03-04.
9. Rajaa Mohammed, (2014), Les pratiques managériales pour le pilotage des Entreprises en difficultés, Colloque International, entreprises en difficulté et changement organisationnel: état de l'art et perspectives concernant les pme, 30 et 31 octobre 2014, Marrakech
10. Rigar Sidi mohamed & Lamghari Sana, (2014), Pratiques financières innovantes dans le processus de reprise des entreprises en difficulté, Colloque International sous le thème : entreprises en difficulté et changement organisationnel : Etat de l'art et perspectives concernant les pme ,30 et 31 Octobre 2014 à Marrakech
11. Van Caillie Didier,(2004) , La faillite d'entreprise, champ d'application privilégié des méthodes quantitatives en gestion , Centre d'Etudes de la Performance des Entreprises - C.E.P.E., Les Editions de l'Université de Liège,
12. Belgique .08.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
01	أهم الدراسات السابقة في اطار المقاربة الوقائية
02	مساهمة الادارة في الازمة

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل
01	المسار المعياري لإفلاس المؤسسة الاقتصادية