

تسلسل عوامل الفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية...مقاربة نظرية ومالية  
 Process of factors of financial failure of economic enterprises.... Theoretical and  
 financial approach

خليفة الحاج<sup>1\*</sup>، لعلمي فاطمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة مستغانم، الجزائر، hadj.khelifa@univ-mosta.dz

<sup>2</sup>جامعة مستغانم، الجزائر ، fatma.lalmi@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2020/12/24

تاريخ القبول: 2020/11/24

تاريخ الاستلام: 2019/11/20

**Abstract :**

This study aims at highlighting the sequence of failure factors through which an enterprise passes before it reaches the liquidation phase and stops its activity. Also, this research work attempts to present a theoretical and financial approach based on the previously held scientific researches in the area. This work has concluded that the financial failure that enterprises undergo doesn't happen suddenly or as a matter of chance but it occurs due to different causes and factors. It's also worth mentioning that not all the enterprises follow the same trajectory towards failure and bankruptcy.

**Keywords:** Financial Failure, Factors, Causes, Bankruptcy, Approach, Entreprises.

**JEL Classification Codes:** G33

**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تسلسل عوامل الفشل التي تمر بها المؤسسة قبل وصولها إلى مرحلة التصفية وتوديع دنيا الأعمال واقتراح مقاربة نظرية ومالية للفشل استناداً إلى دراسات وأبحاث علمية في الميدان، وخلصت الدراسة إلى أن الفشل المالي الذي تتعرض له المؤسسات لا يحدث بصورة فجائية وبدون سابق إنذار، وإنما من ورائه أسباب وعوامل، كما أن ليس كل المؤسسات تأخذ نفس المسار نحو الفشل والإفلاس.

**الكلمات الدالة:** الفشل المالي، عوامل، أسباب، الإفلاس، مقاربة، مؤسسات.

**تصنيفات JEL :** G33.

## مقدمة

يُعد موضوع الفشل المالي للمؤسسات من المواضيع المهمة الذي نال اهتمام الباحثين منذ مدة، ويُمثل القلق ظاهرة عامة قد تواجه المؤسسات الكبيرة والصغيرة في مختلف اقتصاديات العالم المتطورة والنامية، كما لا يُعد الفشل ظاهرة مفاجئة للشركة وأصحاب المصلحة فيها، وإنما حدث يمر بمراحل متسلسلة ومتعددة ولكل مهذه المراحل أعراض تُؤدي في النهاية إلى الحدث الذي يُنهى حياة المؤسسة والذي يبدأ بتدهور الأداء المالي ومن ثم الفشل الاقتصادي الذي يُؤدي إلى الإعسار ثم الفشل والإفلاس والتصفية، والعديد من الأسباب التي يُمكن تبويبها إلى مجموعتين تُمثل الأولى أسباب داخلية أو مباشرة تقع تحت سيطرة إدارة الشركة وتُعد انعكاس لضعف كفاءتها وأدائها المالي، في حين تُمثل الثانية أسباب خارجية أو غير مباشرة لا تقع تحت سيطرة الإدارة بل تُمثل انعكاس للظروف البيئية المحيطة. حيث رجحت أغلبية الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الفشل المالي، أن ما يزيد عن 90% (ALTMAN, 2006, p. 13) من الوحدات الاقتصادية التي تُودع دنيا الأعمال يرجع سببه الأول إلى عدم كفاءة التسيير والأخطاء التي ترتكبها الإدارة في مجال اختيار سياسات الشركة والتعامل مع المؤشرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

قبل تدهور الصحة المالية للمؤسسة الاقتصادية ووصولها إلى مرحلة الفشل المالي والإفلاس لا بد وأن تمر بسلسلة من المراحل، وفي كل مرحلة تقابلها أعراض وعوامل. لذلك فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول ماهية أهم العوامل والأسباب المؤدية إلى الفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نقترح إجابات مسبقة على شكل فرضيات على النحو التالي:

**H0** يُعد الفشل المالي ظاهرة مفاجئة للشركات والمؤسسات الاقتصادية، إذ يُمكن للوحدة الاقتصادية أن تصل إلى مرحلة التدهور المالي والإفلاس بدون وجود أعراض ودلالات مسبقة تُنذر بذلك.

**H1** لا يُعد الفشل المالي ظاهرة مفاجئة للشركات والمؤسسات الاقتصادية، بل تمر الوحدة الاقتصادية بسلسلة من المراحل والمحطات وفي كل مرحلة تقابلها أعراض ودلالات تُنذر بمخاطر الفشل المالي ووصول المؤسسة إلى الإفلاس والتصفية.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه المساهمة العلمية إلى إبراز مختلف المراحل والمحطات التي تمر بها المؤسسة قبل وصولها إلى فشلها النهائي ومعرفة أهم الأسباب والعوامل المؤدية إلى الفشل المالي، وذلك بعرض أهم المقاربات النظرية والمالية استناداً إلى مختلف الأبحاث والدراسات التي اهتمت بموضوع فشل المؤسسات.

## 2. الإطار النظري للفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية

يُعتبر الفشل المالي ظاهرة قد تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية والمتطورة على حد سواء. ويعرف الفشل المالي (*défaillance financière*) بأنه توقف أنشطة المؤسسة طواعية بسبب التعثر (تصفية اختيارية)، أو بسبب دعوى قضائية تنتهي لصالح الدائنين (تصفية إجبارية). (عبيدات، 2007، صفحة 443) كما ينظر إليه البعض على أنها تلك الحالة التي لا تستطيع فيها المؤسسة على سداد التزاماتها للدائنين والوفاء بديونها مثلاً: عدم دفع الفواتير.

فمن الناحية المالية، تعتبر المؤسسة فاشلة أو معسرة إذا واجهت مشاكل في السيولة، وإذا كانت كذلك غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها. حيث يعتقد (Malecot, 1981) أن الفشل المالي يحدث عندما تكون عمليات الاستغلال غير قادرة على مواجهة خصومها المستحقة بواسطة أصولها المتوفرة لديها، حيث المردودية غير كافية، النشاط الاستغلالي مهدد، إذ أنها لم تعد قادرة على مكافئة الأموال الخاصة بمعدلات السوق الحالية. ففي ظل هذه الظروف فإنه سيكون من الصعب على الشركة الحصول على أسهم جديدة لأنها غير قادرة على مكافئتها، فيتوجب عليها طلب خط جديد من الائتمان لضمان استمرار نشاطها، لكن اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية سوف يحملها أعباء مالية إضافية التي تسهم بدورها في تدهور نتائجها المالية. وبالمثل، فإن المؤسسة ستواجه مشاكل في السيولة في حالة ما إذا ما كانت إمكانياتها من الاستغلال غير كافية لتغطية جميع نفقاتها (Bal & al., 2010).

## 3. أسباب الفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية

ركزت معظم الدراسات التي تعرضت لأسباب الفشل إلى أنها ترجع إلى عوامل مختلفة، حيث يمكن تقسيم هذه الأسباب التي تؤدي إلى فشل الشركات إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية. (الدين، 2004، الصفحات 188-189) كما كتب (HARTIGAN) عام 1976 وهو مدير لإحدى الشركات المتعثرة في إحدى دراساته عن تعثر الشركات في 22 مارس 1973 أن مسببات فشل الشركات تتلخص في: (الغصين، 2004، صفحة 25) نقص رأس المال، خلل في نظام التكلفة، ضعف في الرقابة، قلة الاستشارات والمشاركة الخارجية، القوانين والمراسيم التي لا توفر حماية للشركات، التقلبات الخارجية كحالات الاندماج والتغيرات التكنولوجية، عمليات الاحتيال والخداع في الأعمال. (ARGENTI, 1976, p. 22)

فمن بين الدراسات السابقة والنماذج الموضوعية مسبقاً نستشف أن تعثر الشركات يُعد نتيجة أو محصلة لتوليفة واسعة من العوامل التي قد تظهر جميعها أو بعضها في الشركة وبالتالي فإن أسباب الفشل تتباين من مشروع لآخر. ويشير الكاتب (PIERRE RAMAGE) في هذا السياق إلى أن الصعوبة تعني عدم قدرة المؤسسة على مواصلة استغلالها، وأن أسباب عدم القدرة تنقسم إلى اقتصادية وتسييرية، حيث: (Ramage, 2001, pp. 383-384) تتمثل في الأسباب الاقتصادية للإفلاس في انخفاض مستوى الطلب، تشبع السوق، ارتفاع المنافسة، تغيرات معدلات الصرف، ارتفاع أسعار المواد الأولية. بينما تتمثل الأسباب التسييرية للإفلاس في: (نقص/غياب الإبداع، غياب مراقبة التسيير، ضعف كفاءة المسيرين، انسحاب أو إفلاس عميل مهم، تقادم

الصراعات الاجتماعية داخل المؤسسة، تدهور إنتاجية الوسائل).

### 1.3. الأسباب الداخلية

كتب (IVARS AVOTS, 1969) في بحثه "لماذا تفشل المشاريع الإدارية" "Why Does Project Management Fail?" مستعرضاً أسباب الفشل كالاتي: أن تصطدم الإدارة بالوضع المالي منذ البداية، المشروع غير مضمون مالياً، الإدارة غير كافية لتقديم الدعم الكافي، تعريف غير ملائم للمهام والوظائف المطلوبة، التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة غير مناسبة، النتائج النهائية للمشروع غير مخطط لها، اختيار فريق للعمل سيئ وليس له المرونة والقدرة على التغيير، الاختيار الخاطئ للمدير الإداري. (Avots, 1969, pp. 77-82) وفي هذا المجال يرى (COCHRAN, 1981) أن:

« Bien qu'il y ait eu beaucoup d'écrits sur les faillites d'entreprises, l'information fiable sur les entreprises en faillite et les causes est plutôt rare étant donnée la qualité des données des différentes études, les sources et les méthodologies utilisées ». (ST-PIERRE. J & R. BEAUDOIN, 1995, p. 73).

(COCHRAN, 1981)

من هذا المنطلق، يُمكن عرض أهم الأسباب الداخلية المؤدية إلى الفشل المالي كما يلي:

#### 1.1.3. الأسباب التسييرية

المشاكل التسييرية داخل المؤسسة غالباً ما تكون مرتبطة بثلاث أسباب هي: نقص المؤهلات، نوعية وتحفيز التسيير (OOGHE & WAEYAERT, 2004)

■ **نقص المؤهلات:** يتعلق الأمر هنا بنقص المؤهلات التقنية للنشاط، نقص المؤهلات في التسيير (المالية، التشغيلية، الاستراتيجية، التجارية، ... الخ)، كذلك التكوين والخبرة غير الكافية للإدارة ( ARGENTI, 1976, ) (LIEFHOGHE, 1997, OOGHE & WAEYAERT, 2004)، نقص التخطيط.

■ **الصفات الشخصية للإدارة (المسيرين):** قدرة الفريق المسير في مواجهة الأخطار، القدرة على الابتكار والهبة كلها لها تأثير على أداء الشركة. كذلك، الثقة بالنفس، ...

« La défaillance d'une entreprise, c'est la défaillance d'une gestion. Des conditions économiques difficiles, un repositionnement des marchés, une compétition accrue, un désastre ou une fraude ne sont pas des causes de faillite, de faibles qualités de gestion elles le sont » (Nepton, 1993, p. 28)

« La principale cause de déclin d'une entreprise se sont ses dirigeants ». ( Nepton, 1993, p. 31)

« Seuls les plus sages d'entre les sages et les plus sots d'entre les sots ne changent jamais ». (CONFUCIUS ANALECTES)

"The reason why firms succeed or fail is perhaps the central question in strategy". (Porter, 1991, 95).

"The overwhelming reasons for business failure are managerial incompetence and inexperience". (ALTMAN, 1983)

كماتُعتبر الأسباب الإدارية القاسم المشترك في معظم الشركات المتعثرة فتكون الإدارة غير قادرة على تقديم الدعم الكاف للموظفين حتى لو كان الموظفين ذو كفاءة عالية، ومهارات ممتازة فسيجدون صعوبة لإتمام عملهم دون دعم من الإدارة نتيجة ضعف الكفاءات لدى الفريق المسير والاختيار الخاطئ للمدير الإداري

للمشروع قد يكون سبباً في فشل المشروع، حيث أن يجب أن يكون قائداً ومنظماً وعليه أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات القليلة لديه. (Avots, 1969, p. 79)

**الجدول 1: أسباب الفشل المالي حسب (DUN & BRADSTREET)**

الرقم	السبب	الأهمية النسبية للفشل
1	عدم كفاءة الإدارة	93,10%
2	الإهمال	02%
3	التزوير	01,50%
4	الكوارث	0,9%
5	أسباب أخرى	03%

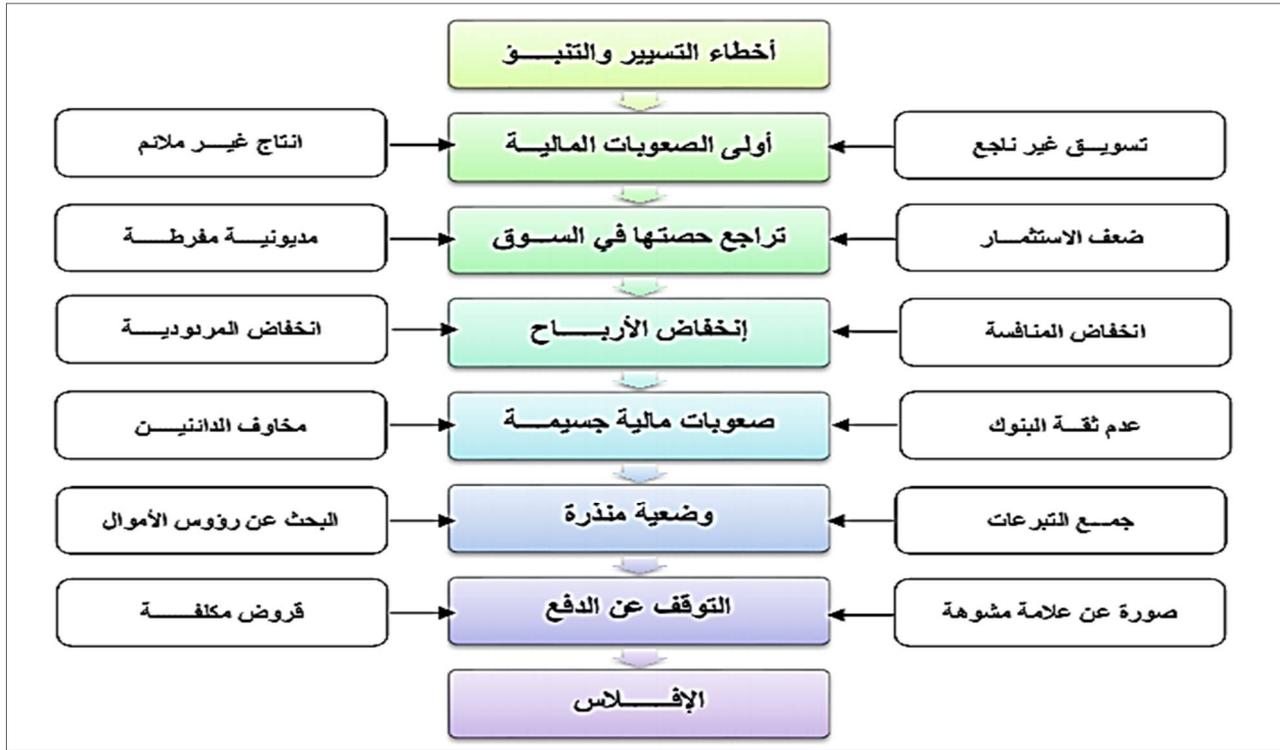
المصدر: (الزبيدي، 2000، صفحة 279)

يشير الجدول رقم (1) إلى أن أكثر من 90 % من أسباب الفشل إنما تعود-بغض النظر- عن حجم المؤسسة ونوعها وعمرها إلى عدم الخبرة الإدارية (EXPERIENCE MANAGERIALE) أو عدم كفاءة الإدارة (Incompétence managériale). والتسيير غير الفعال وهذا التحليل صريح بتأكيد أن إدارة المؤسسة أو العملية الإدارية للمدير من تخطيط ورقابة وتنظيم واتخاذ القرارات، هي الأساس في ضمان نجاح أو فشل المؤسسة، وهذا يعني أن الإدارة يمكن أن تكون ناجحة بكل عواملها واستراتيجيتها حيث تنعكس نتائجها في ضمان النجاح للمؤسسة واستمرارية ذلك كما يمكن أن تكون سيئة في إطار عملها مما تسبب الفشل وتقود للتصفية. ويُقصد بالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تضمن تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية، أما الإدارة السيئة أو الفاشلة فهي الإدارة التي لا تستطيع ضمان تحقيق الكفاءة وكذلك الفاعلية. (الزبيدي، 2000، صفحة 280)

بعد الدراسة النظرية والإبستمولوجية لمفهوم الإفلاس وأسباب وعواقب الفشل المالي، (MARCO, 1989) اقترح نموذج نظري ممثل مسار الفشل والإفلاس المالي يُدعى: "لولب الدخول في الإفلاس". (الشكل رقم (1))

تبعاً لهذا النموذج فإن أخطاء التسيير تُسبب اختلالات مالية كبيرة على مستوى الوحدة الاقتصادية، يتبعها تراجع حصتها في السوق الذي يؤدي بها إلى انخفاض كبير في الأرباح، مما يَدْعُ دعم الصعوبات المالية للخزينة، ومن ثم يُسبب في قلق الدائنين وسوء ظن المقومين الذين يُمَيِّدون قروضهم بآجال محددة مما يقود المؤسسة إلى التوقف عن التسديد وإعلان الإفلاس (أنظر الشكل 1).

الشكل 1: لولب الدخول في الفشل بسبب أخطاء التسيير حسب نموذج (MARCO,1989)



المصدر: (MARCO, 1989, p. 40)

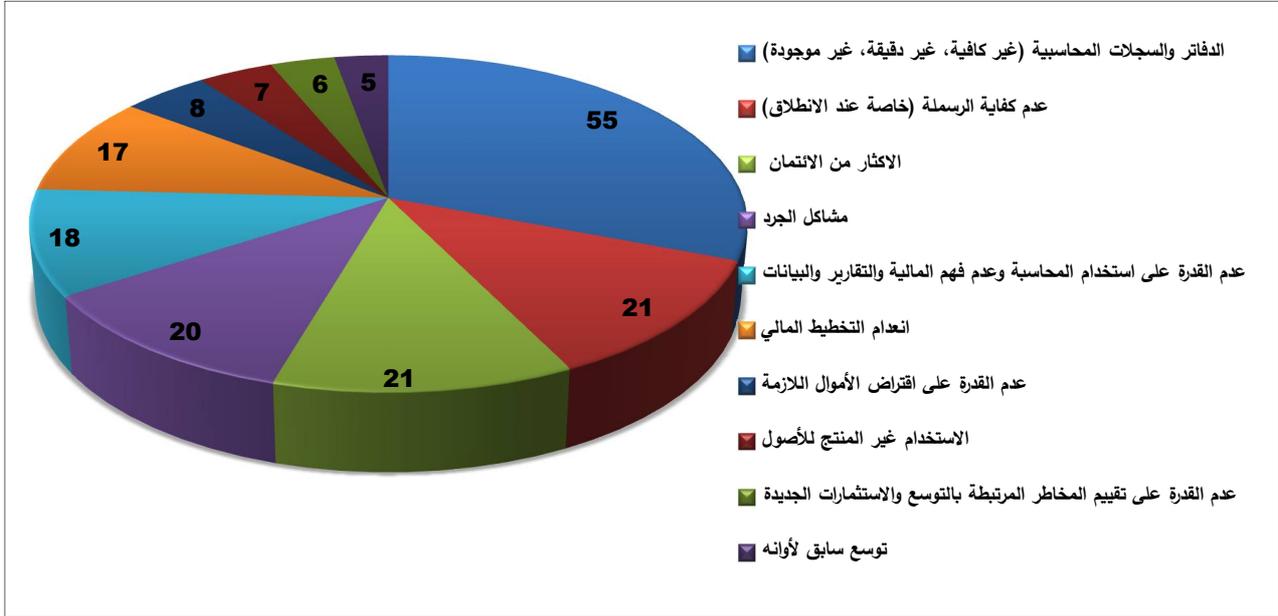
هذا النموذج، نسبياً بسيط له غرضين:

- يسمح بوضع علاقة بين مسار التدهور والانحدار المالي المعروف في الأدبيات المالية باسم "طريق الإفلاس (FAILURE PATH) (CHEMIN DE FAILLITE) (MALECOT, 1981) (OOGHE, VAN ) (WYMEERSCH, 1986) وأخطاء التسيير التي تعتبر السبب الأول: ووضع جسر بين المؤشرات المالية المنذرة بالفشل والعوامل النوعية الممثلة لقيمة تسيير المؤسسة؛
- يأخذ بعين الاعتبار جزئياً فوائد مختلف شركاء المؤسسة، بدمج تطلعات الزبائن، الدائنين والمقرضين.

### 2.1.3. الأسباب المالية

تعتبر من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى تعثر الشركة والوصول بها إلى الإفلاس، وفي مقدمتها عدم نجاعة السياسة المالية والمحاسبية للمؤسسة، سوء التسيير المالي، عدم التناسب بين رأس المال والقروض مما يعني خلل في الهيكل التمويلي للمشروع ويؤدي ذلك إلى تراكم ديون المشروع بصورة تؤثر بالسلب على نتائج أعماله وظهور مشاكل كبيرة مع فقدان للسيولة وعجز عن الوفاء بديونه اتجاه مختلف دائنيه، والإسراف في معظم بنود الإنفاق بما لا يتناسب مع ما يتحقق من الإيرادات، والأعباء الموجهة لمساعدة المشروع فنياً وإدارياً، والمصاريف الباهظة لأعضاء مجلس الإدارات ووجود بعض التجاوزات الكثيرة في التكلفة الاستثمارية للمشروع. (خليل، 1997، صفحة 371) وخلصت الدراسة التي قام بها (WILLIAMS) حول فشل المؤسسات إلى أن سوء الوظيفة المالية (فقر الوثائق والسجلات المحاسبية في 55% من المؤسسات الفاشلة، وعدم القدرة على استعمال

القوائم المالية في 18 % من المؤسسات)، كما أثبت (WILLIAMS) بوجود علاقة موجبة بين المتغيرات المالية والقدرة على الاستمرارية والبقاء على قيد الحياة بالنسبة للمؤسسات (الشكل رقم 2).  
الشكل 2: الأسباب المالية لفشل الشركات حسب "WILLIAMS"



المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى المرجع (Peacock, 2000, p. 10)

### 3.1.3 أسباب تسويقية

تتمثل في السياسة التجارية المنتهجة، صغر حجم السوق المحلي، وإغراق السوق بالمنتجات الأجنبية، وارتفاع تكاليف التسويق، وعدم الاهتمام بدراسات الجدوى، وإعاقة العملية التنظيمية في المؤسسة لبحوث التسويق، وتحول مدير التسويق إلى أعمال البيع بدلاً من أعمال المراقبة والتحليل وإساءة استغلال مراحل تطوير السلعة والفشل في تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة. (الجولاني، 1993، صفحة 106).

### 4.1.3 أسباب فنية وإنتاجية

تتمثل الأسباب الفنية والإنتاجية في أن تكون هناك أخطاء في إعداد دراسة الجدوى الفنية منذ البداية، أو مثلاً وجود عيوب في المواد أو في عملية التشغيل، أو استخدام وسائل تكنولوجية غير مناسبة، أو ذات جودة منخفضة أو غير ملائمة مع قدرات ومهارات العمالة وبالتالي تظهر وحدات منتجة من السلع ذات جودة منخفضة وبدورها تؤثر في حجم المبيعات.

### 2.3 الأسباب الخارجية

هي الأسباب التي لا تقع تحت سيطرة الإدارة، وتتمثل في بيئة الاقتصاد الكلي وتطورها يمكن أن يكون لها أثر بالغ على المؤسسة، التضخم السائد على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمي ولاسيما أسعار الخامات والمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وأسعار الطاقة مما يزيد التكلفة فتتخفف الربحية أو تزيد الخسائر، بالإضافة إلى التقلبات الحادة في أسعار الصرف وتعددتها والتي أدت إلى تصاعد قيمة مديونات العديد من الشركات المقترضة بصورة أدت إلى اختلال في الهيكل التمويلي. (لطفى، 2001، صفحة 79) والتغيرات التكنولوجية

المتلاحقة والمتسارعة في ظل التقدم الهائل في الصناعات وتأثيرها على الإنتاج، وأيضاً التغيرات السوقية من حيث دخول المنتجات الجديدة بكثرة في الأسواق واختلاف الحصص السوقية وعدم مقدرة الإدارة أو العمالة التعامل مع تلك التغيرات، (S.R, 1984, p. 632) ضف إلى ذلك مشكلات التعامل مع الإدارة الحكومية كمشاكل مع أجهزة الضرائب والجمارك والاستيراد وقد تعد من أسباب تأخر الشركات في تنفيذ برامجها التنموية. (خليل، 1997، صفحة 374) وكذلك البيئة التنافسية للمؤسسة تُعد من أبرز أسباب وعوامل الفشل المالي للمؤسسة.

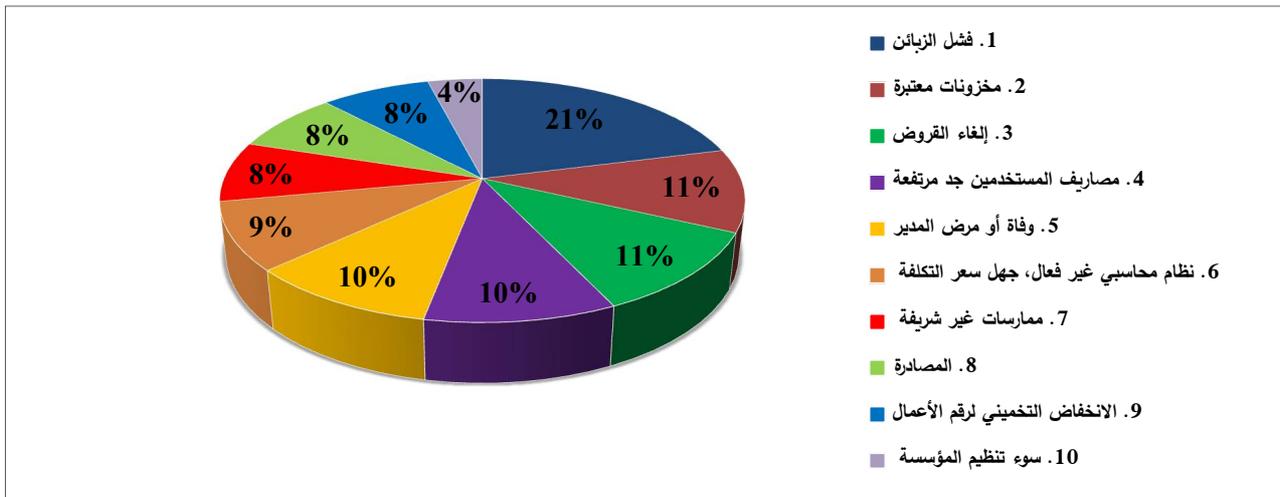
#### 4. تجارب الباحثين حول عوامل الفشل المالي للمؤسسة

تضاربت آراء الباحثين والمختصين في الحقل المالي حول عوامل الفشل المالي وما هو العامل الأساسي الذي يقود المؤسسة إلى الإفلاس، إلا أنهم إتفقوا كلهم على مجموعة متشابهة نظراً لدورها البارز في إخفاق المشاريع الاستثمارية، ومن بين أبرز تجارب عوامل الفشل المالي نذكر ما يلي:

##### 1.4 تجارب الصندوق الوطني لأسواق الدولة (1977) و (CONAN & HOLDER 1979)

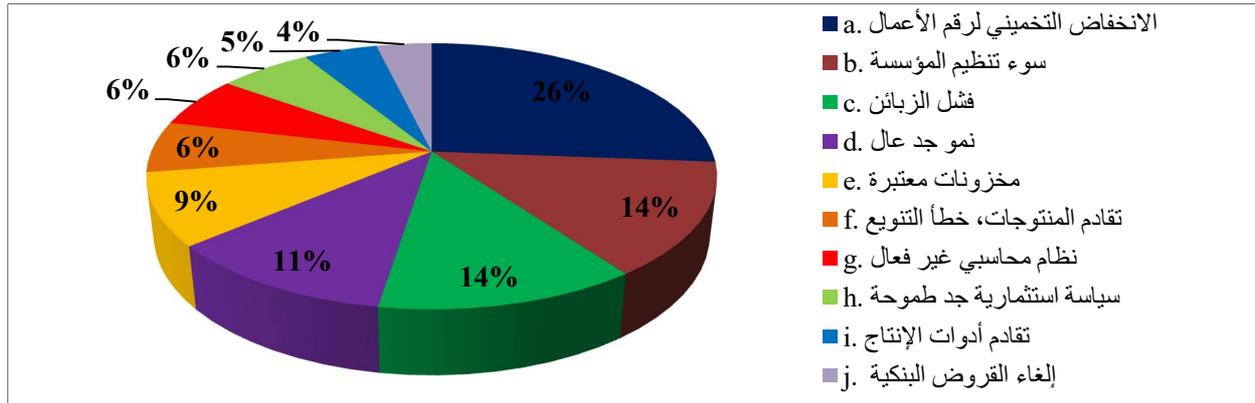
تُعد من أولى الدراسات المنجزة في فرنسا، دراسة الصندوق الوطني لأسواق الدولة 1977 ثم دراسة الباحثان (CONAN & HOLDER) سنة 1979، وكل دراسة قامت بتحديد قائمة مكونة من أبرز 10 أسباب فشل المؤسسات، كما هو مبين في الشكل رقم (3)، ومن بين هذه العشر أسباب لكل دراسة هناك ستة أسباباً أو عوامل مشتركة فيما بين الدراستين وهي (تسيير الزبائن، المخزونات، الكشوفات البنكية، رقم الأعمال، تكلفة السعر وتنظيم المؤسسة). ومن بين هذه الأسباب هناك سببين لا يمكن التنبؤ بهما وهما: الوفاة أو مرض المسير أو مدير المؤسسة والمصادرة (نزع الملكية). الإثنى عشر (12) سبب المتبقية، تسعة (09) منها هي أسباب مرتبطة بالمؤسسة وثلاثة أسباب تأتي من البيئة وهي: الزبائن، إلغاء الكشوفات البنكية، وانخفاض رقم الأعمال.

##### الشكل 3: عوامل الفشل حسب الصندوق الوطني لأسواق الدولة (1977)



المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى المرجع (Jardin, 2007, p. 25)

الشكل 4: عوامل الفشل حسب "CONAN & HOLDER (1979)"



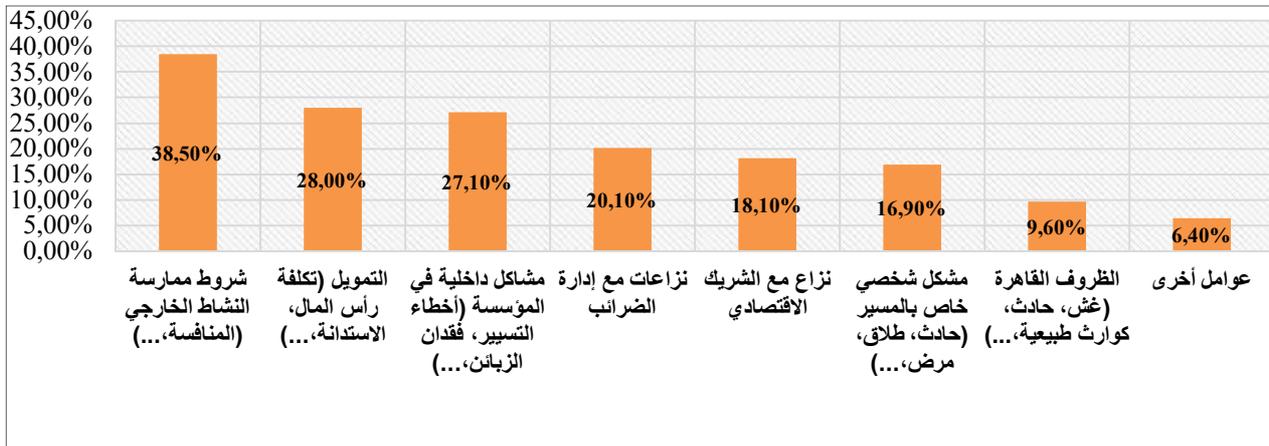
المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى المرجع (Jardin, 2007, p. 25)

بمقارنة العوامل الرئيسية للفشل المقترحة من طرف الصندوق الوطني لأسواق الدولة والباحثان (CONAN & HOLDER (1979)) نلاحظ أنهما يختلفان في ترتيب أهم العوامل المسببة والتي تقود المؤسسة إلى هاوية الإفلاس، فمثلاً نلاحظ أن العامل الرئيسي للفشل بالنسبة للصندوق الوطني لأسواق الدولة هو فشل الزبائن بنسبة 21%، في حين أنه لا يعتبر عامل سوء تنظيم المؤسسة كسبب في تعثر المؤسسة والذي تذييل ترتيب العوامل بنسبة 4% على عكس ما يراه الباحثان (CONAN & HOLDER, 1979) اللذان يعتبران أن الانخفاض التخميني لرقم الأعمال والذي جاء على رأس قائمة العوامل المسببة للفشل مصحوباً بعامل سوء تنظيم المؤسسة بنسبة (21% ، 11%) على التوالي من أبرز العوامل المسببة لتدهور المؤسسة.

#### 2.4. تجارب الباحث "SULLIVAN & al (1998)"

من بين أشهر الدراسات التي أجريت حول عوامل فشل المؤسسات تلك التي قام بها "SULLIVAN & AL. (1998)" على عينة مكونة من 3284 مؤسسة موزعة على كامل تراب الو.م.أ وموضوعة تحت الإجراءات القضائية. وخلصت هذه الدراسة إلى أسباب الفشل الملخصة في الشكل رقم (5).

الشكل 5: العوامل الرئيسية لفشل المؤسسات حسب "SULLIVAN (1998)"



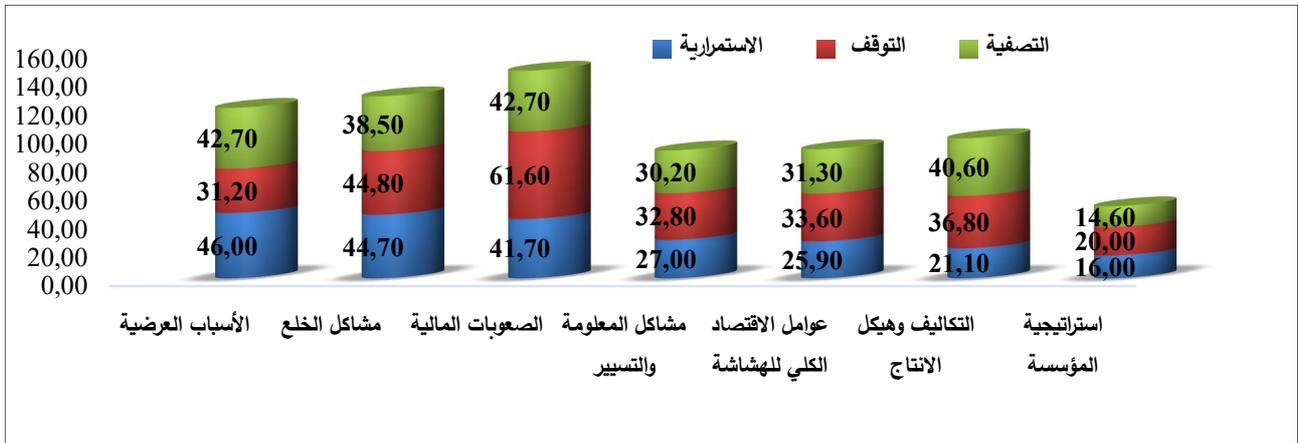
المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى المرجع (Jardin, 2007, p. 30)

من الشكل رقم (5)، يتضح أن العوامل البيئية للفشل المالي تأتي في المقدمة بنسبة 38,5%، متبوعة بالعراقيل المالية ومشاكل التسيير الداخلي، حيث أن الظروف الاقتصادية لممارسة النشاط والبيئة التنافسية ونمط التمويل والهيكل المالي للمؤسسة وكل ما يساهم في التسيير والتنظيم الداخلي للمنتلة تُعد من أبرز العوامل الرئيسية المسببة في تدهور قيمة المؤسسة، كما نلاحظ أيضاً أسباب ذات طبيعة عرضية (Accidentelle) تحتل مكانة لا يُستهان بها في قيادة المؤسسة نحو هاوية الإفلاس مثل (مشاكل شخصية مرتبطة بالمسيرين، حالة الظروف القاهرة).

### 3.4. تجارب الباحثان "BLAZY & COMBIER (1997)"

دراسة (BLAZY & COMBIER, 1997) هي مثيرة للاهتمام من عدة نواحي، أولاً: توسع من طيف العوامل الموضحة من قبل الصندوق الوطني لأسواق الدولة وتلك المقترحة من طرف الباحثان ( CONAN & HOLDER)، بأخذ بعين الاعتبار معظم العوامل المذكورة آنفاً (باستثناء "النمو السريع" و"سوء تسيير المؤسسة" التي لم توجد في قائمة العوامل المنتقاة من طرف الباحثان) مع بعض التغييرات في سلم الأهمية للعوامل. ثانياً، تسمح هذه الدراسة بالتمييز بين حالات الفشل الناتجة عن العوامل العرضية، أي حالات الفشل التي لا يمكن التنبؤ بها وتلك التي من المحتمل التنبؤ بها بدرجة أقل، كذلك تسمح هذه الدراسة بالتمييز بين العوامل التي آثارها على المؤسسة لا تعطي أي حظ للتنبؤ باحتمالات الخطر، وتلك التي تترك الوقت الكافي لتوقع عواقبها على المؤسسة. الشكل رقم (6) يوضح عوامل الفشل المقترحة من طرف الباحثان.

### الشكل 6: عوامل الفشل وتأثيراتها على مصير المؤسسة حسب BLAZY & COMBIER



المصدر: من إعداد الباحثان.

- السلسلة الأولى تمثل درجة الخطورة المرتفعة، وهي ممثلة بالحوادث العرضية ( Evènements accidentals)
- وخاصةً الحوادث التي تمس المدير وعلاقات المؤسسة بشركائها هذه السلسلة من العوامل تُشكل خطراً كبيراً بالنسبة للمؤسسة، لأن ترجمتها المالية تجعل المؤسسة محل شكوك أصحاب المصلحة. كما أن نسبة استمرارية المؤسسة في نشاطها يصل إلى 42,7%، أما احتمال التصفية وتوديع بيئة الأعمال تقارب 46%. وهي نسبة

مرتفعة جداً .

■ **السلسلة الثانية** متعلقة بالمبيعات والتسويق وتُظهر ثلاث عناصر أساسية للأزمة: "الميل نحو فقدان حصتها في السوق"، "الفقدان المفاجئ للزبائن" و"تعثر أهم الزبائن"، تحليل تطور رقم الأعمال وحسابات الزبائن ومؤونات الزبائن المشكوك فيهم لها القدرة على كشف عوامل الفشل، لكن الفائدة من تشخيصها يتبع السرعة التي من خلالها الصدمة من هذه الحوادث سوف تنعكس على النشاط. لأن اثنان من بين هذه العوامل هي في حد ذاتها فجائية ولا يُمكن التنبؤ بها.

■ **السلسلة الثالثة**: تتعلق بالمشاكل المالية التي تنحصر في ثلاث عوامل مهمة؛ "عجز الموارد الخاصة"، "عدم تسديد الزبائن" و"رفض إقراض المؤسسة". كما يُمكن أن نجد في القوائم المحاسبية الآثار الناجمة عن هذه الصعوبات، كما ترتفع نسبة التوقف عن النشاط إلى حد أقصى لتصل إلى 61,60 %.

■ **السلسلة الرابعة**: هي مجموعة العوامل المرتبطة بنظام المعلومات وبالتسيير ويتمحور حول "ضعف النظام المحاسبي"، "عدم الكفاءة"، التأطير داخل المؤسسة و"تزايد الخلافات بين الفريق المسير"، كما أن عوامل هذه السلسلة لا يمكن اكتشافها، وتخفض نسبة تصفية المؤسسة لتبلغ 27 %.

■ **السلسلة الخامسة**: عوامل هذه السلسلة تفسح الطريق لعوامل مستقلة عن المؤسسة، وبالتالي لا يُمكن التحكم فيها والتي ترجع إلى معلمات الاقتصاد الكلي مثل "انخفاض الطلب الموجه للقطاع"، "حالات الظروف القاهرة: حرب، ... ) أو "زيادة حدة المنافسة".

■ **السلسلة السادسة** تخص التكاليف وهيكل الإنتاج وهي تلمح كعوامل خطر مثل "تكاليف الاستغلال"، أو "مصروف المستخدمين" المرتفعة جداً، "طاقة إنتاج كبيرة جداً"، أو أيضاً "الارتفاع الحاد في تكاليف الاستغلال". عوامل هذه السلسلة ترفع من نسبة استمرارية المؤسسة وبالمقابل تتخفض نسبة التصفية إلى 21,10 %.

■ **السلسلة السابعة**: عوامل هذه السلسلة تنطوي على استراتيجية المؤسسة كسبب أساسي، فشل وإخفاق المشاريع الهامة: استثمارات، إعادة الهيكلة، ...، حيث تتخفض احتمال توقف المؤسسة عن النشاط وتصفيتها إلى أديانها (20 %، 14,6) على التوالي، أي أن عوامل هذه السلسلة لها تأثير ضعيف على مصير المؤسسة.

## 5. المقاربة النظرية لتسلسل عوامل الفشل المالي للمؤسسة

هذا النموذج يدمج العوامل النظرية الأكثر إحصاءً والمؤدية إلى الإفلاس حسب التسلسل الزمني، ابتداء من المستوى الأساسي (الأسباب الجذرية للصعوبات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة) إلى مستوى الأعراض (Symptomatique) (الدلالات المالية الحرجة Clignotants financiers التي تسبق الإفلاس القانوني). إذ يسمح هذا النموذج فهم بطريقة شاملة وديناميكية كيفية تسلسل الأحداث ومجموعة الاختلالات التي يمكن أن تؤدي بالمؤسسة نحو الإفلاس والفشل.

ولقد لخص (CRUTZEN, 2006) تسلسل عوامل الفشل في أربعة مراحل زمنية هي: أصل أو جذور الصعوبات (T<sup>A</sup>)، ظهور أعراض الفشل (T<sup>S</sup>)، الانتقال إلى الإرماش الأحمر (T<sup>X</sup>) وأخيراً إفلاس المؤسسة (T<sup>Z</sup>)، وكل مرحلة من هذه المراحل تضم سلسلة من عوامل الفشل الخاصة (الأسباب، الأعراض، والإرهاصات

أو الدلالات المالية الحرجة).

وكل مؤسسة تسير نحو الإفلاس تمر بلا شك بهذه المراحل الأربعة المذكورة آنفاً تبعاً لتسلسلها الزمني وهو ما يتعلق الأمر بالسير القياسي أو النمطي للفشل (Processus standard de la défaillance). بيد أن، الأسباب المتعلقة بمصدر الصعوبات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وآثارها يمكن أن تترتب على المؤسسة بطريقة مغايرة عن الأخرى للوصول إلى النتيجة النهائية للإفلاس، لا سيما بالنسبة للخصائص الباطنية للمؤسسة (الحجم، قطاع النشاط، العمر،... إلخ) (OOGHE & WAEYAERT, 2004). (Caillie, 2007, p. 10) وسوف نتطرق بالتفصيل إلى هذه المراحل كما يلي:

### 1.5. المرحلة الأولى: مصدر وجذور الصعوبات ( $T^A$ ): ORIGINE DES DIFFICULTÉS

حالتان يمكن أن تبرز في هذه المرحلة وهما: إما أن تولد المؤسسة متوازنة ووضعيتهما تتدهور في غضون وجودها، وإما أن تولد غير متزنة (DESEQUILIBREE) ( $T^0 = T^A$ ) والمشاكل تظهر منذ بدء نشاطها. وعلى ضوء تحليل تسلسل الصعوبات نستشف مقاربتين تقليديتين للمؤسسة: المقاربة الداروينيستيّة (APPROCHE DARWINISTE) والمقاربة السلوكية (APPROCHE BEHAVIORISTE) (DE WIT & MEYER, 2004): حالتان يمكن أن تبرز في هذه المرحلة وهما: إما أن تولد المؤسسة متوازنة ووضعيتهما تتدهور في غضون وجودها، وإما أن تولد غير متزنة (DESEQUILIBREE) ( $T^0 = T^A$ ) والمشاكل تظهر منذ بدء نشاطها. وعلى ضوء تحليل تسلسل الصعوبات نستشف مقاربتين تقليديتين للمؤسسة: المقاربة الداروينيستيّة (APPROCHE DARWINISTE) والمقاربة السلوكية (APPROCHE BEHAVIORISTE) (DE WIT & MEYER, 2004): (NATHALIE Crutzen, 2007, p. 10).

#### ▪ المقاربة السلوكية (APPROCHE BEHAVIORISTE)

طريقة التسيير، الفريق المسير وكذلك تحفيزاته، خبرته وتكوينه هي العنصر المحرك والمفسر لهيكل وتشغيل نظام تسيير المؤسسة. (NATHALIE Crutzen, 2007, p. 10).

#### ▪ المقاربة الداروينية (APPROCHE DARWINISTE)

ويؤيد هذه المقاربات كل من (HAMBRICK & D'AVENI, 1988)، وكذلك (KEASEY & WATSON, 1987)، الذين يثبتون أن فشل المؤسسة مرتبط أساساً بعاملين أساسيين هما: المواقف التسييرية من جهة، وبيئة المؤسسة وقدرتها على التأقلم مع تغيرات المحيط من جهة أخرى. كما أن التأليف بين هذين العاملين الأساسيين يسدل على قراءة جديدة للمؤسسة بكونها محفظة محددة للموارد (Portfeuille limité de ressources) المالية، البشرية، التقنية والمادية. من جهة أن التسيير (مواقفه، تحفيزه، شخصية أعضائه،... إلخ) تحدد جزء من هيكل محفظة الموارد المتاحة للمؤسسة. (VAN CAILLIE & AL., 2006). ومن جهة أخرى، بيئة المؤسسة، فإنها تفرض قيود حول إتاحة نوعية وحجم الموارد الموجودة. في الواقع أن، الحصول على نوعية الموارد المتاحة للمؤسسة يتبع البيئة التي لا تراقبها المؤسسة بصفة تامة. (HAMBRICK & D'AVENI, 1988, SHEPPARD, 1994). فالتسيير يحدد تحت تأثير بيئة المؤسسة (PERSPECTIVE OUTSIDE-IN- DE WIT & MEYER, 1994).

(2004) وتبعاً للموارد المتاحة لها (PERSPECTIVE INSIDE-OUT-DE WIT & MEYER, 2004, p.231)، الطريقة التي من خلالها يتم تنفيذ هذه الموارد واستغلالها، سياسات المؤسسة، يقصد هنا: تسيير المؤسسة (OOGHE & WAEYAERT ;2004). كما أنه إذا كان التسيير غير ناجح، فمن البديهي جداً أن سياسات المؤسسة تحتوي أخطاء. (NATHALIE Crutzen, 2007, p. 10).

## 2.5. المرحلة الثانية: ظهور أعراض الفشل (T<sup>5</sup>)

الانتقال إلى المرحلة الثانية من الفشل يتزامن مع دخول المؤسسة في لولب الفشل المالي (تدهور متزايد للمؤشرات المالية). حيث أن الأعراض هي أولى إشارات فشل المؤسسة التي يمكن ملاحظتها من الخارج والمعلومات المتوفرة لدى المراقبين الخارجيين تقتصر غالباً على المعطيات المالية للمؤسسة. ويمكن لهذه الأعراض أن تتسلسل كما يلي:

- في أعقاب التدهور المتزايد للعوامل التنظيمية للمؤسسة، تسجل المؤسسة تراجع حصتها في السوق (MARCO, 1989)، لاسيما من خلال انخفاض في حجم نشاطاتها (انخفاض رقم الأعمال).
- يترجم إضعاف مكانة المؤسسة إلى انخفاض في مردوديتها وفي تنافسيتها (MARCO, 1989)، هذه التغيرات تنعكس في تدهور المؤشرات المالية للمردودية وفي انخفاض حصة المؤسسة في السوق. حيث يلاحظ أولى دلالات الفشل من طرف الشركاء الخارجيين للمؤسسة (الزبائن، البنوك، الموردين) حيث يظهرون مخاوفهم الأولى. عل سبيل المثال: البنوك تطلب ضمانات إضافية لمنح القروض،
- والموردون يفضلون تسديد مستحقاتهم في أقرب الآجال. (CRUTZEN Nathalie, juin 2007, p. 09).
- انخفاض مردودية المؤسسة يؤدي إلى نقص في التمويل الذاتي (تدفقات نقدية غير كافية)؛ (CRUTZEN Nathalie, juin 2007, p. 09).
- نقص التمويل الذاتي يؤدي إلى نقص في سيولة المؤسسة. (مشاكل الخزينة) وإضعاف في موارد المؤسسة: تحفيز العمال (ارتفاع معدل التغيب والأخطاء مثلاً) يؤدي إلى انخفاض الموارد التقنية التي يصعب على المؤسسة تجديدها مثل انخفاض معدل الاستثمار. (CRUTZEN Nathalie, juin 2007, p. 09).
- اضطراب المدراء إلى البحث عن رؤوس أموال خارجية. وضعية المؤسسة تزداد سوءاً وبالتالي من الصعب إيجاد مستثمرون وشركاء جدد للرفع من الأموال الخاصة للمؤسسة. وبالتالي يفرض على المسيرين الرفع من استدانة المؤسسة اتجاه الشركاء الخارجيين (البنوك، المؤسسات العمومية، الموردون،...الخ) مما يؤدي إلى انخفاض ملاءة المؤسسة، وبالموازاة مع هذه الاستدانة المتزايدة فإن المدراء يجدون أنفسهم مضطرين إلى انتهاج سياسات غير ملائمة للمؤسسة (ARGENTI, 1976)، هذه الوضعية تترجم بانخفاض في رأس المال العامل الصافي وارتفاع في احتياج رأس المال العامل ومن ثم خزينة سالبة.
- ارتفاع في مستوى المديونية لدى المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع أعبائها المالية (MARCO, 1989).
- زيادة أعباء الديون، وانخفاض موارد المؤسسة وكذلك سياسة التسيير غير الملائمة كلها عوامل تؤدي إلى تراجع مستوى المؤسسة في السوق ويؤدي هذا إلى انخفاض إضافي في المردودية وفي تنافسية المؤسسة.

- بناءً على انخفاض المردودية من جديد فإن المؤسسة تقعد المزيد من التمويل الذاتي وبالتالي نقص في سيولتها، (MARCO, 1989).

### 3.5. المرحلة الثالثة: ظهور إرهاصات الإفلاس ( $T^x$ )

في هذه الحالة المؤسسة على بعد بضع أشهر من الإفلاس القانوني والوقت قد فات لتقويم وتدارك الوضعية الحرجة (NEWTON, 1985)، وتبدأ أحداث الفشل تتوالى بسرعة بدايةً من هذه المرحلة (MARION, 1997 DANS LIEFHOOGE, 1993). حيث الوضعية المالية للمؤسسة خطيرة جداً وتبدأ ملاءتها ومردوديتها في الانخفاض بقوة، مما يؤدي إلى شكوك الشركاء ومقرضي المؤسسة (وصول محضر المحكمة، حجز الممتلكات،... إلخ).

### 4.5. المرحلة الرابعة: إفلاس المؤسسة ( $T^z$ )

تُباشر إجراءات التسوية القضائية إما على أساس اعتراف مالكي المؤسسة على اعتبار أن وضعيتها حرجة، أو من طرف أحد مدينيها (GÉRARD ET AL., 1998). وتعتبر المؤسسة ذات البروفایل الاقتصادي (PROFIL ÉCONOMIQUE) المفلس عندما تكون الإرهاصات التالية حمراء (MARTINET, 1988): (Nathalie : (CRUTZEN Nathalie, juin 2007, p. 24).

- على الصعيد المالي: مواردها المالية غير كافية، حيث نُسجل سيولة وملاءة حرجة (GERARD ET AL., 1998)؛
- مركزها الاستراتيجي ضعيف وغير ملائم: (صورة مشوهة، مؤسسة غير منافسة على سبيل المثال)؛
- سياسة المؤسسة غير ناجحة وغير ملائمة.

### 6. المقاربة المالية لـ: "طريق الفشل المالي للمؤسسة"

على الصعيد المالي، العديد من الباحثين اقترحوا نمذجة كل أو جزء من مسار الفشل المالي للمؤسسة من بينهم:

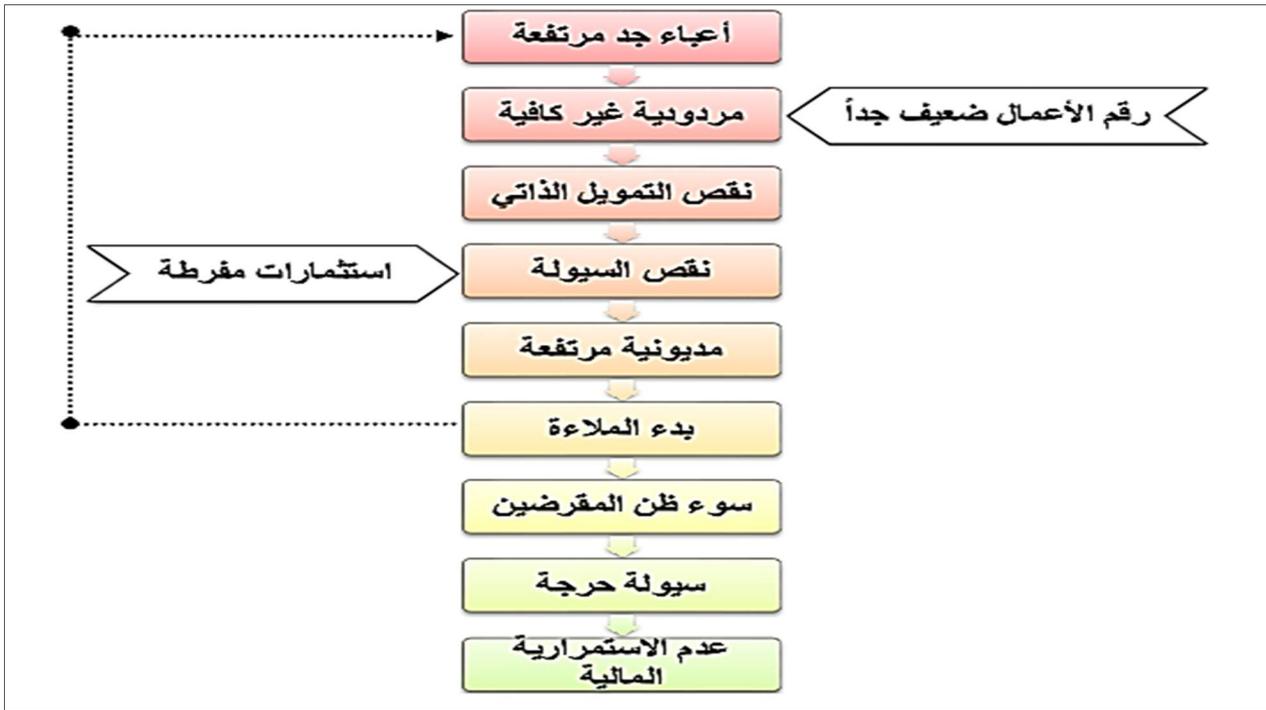
- "OOGHE et VAN WYMEERSCH (1985): يقترحون تمثيل مصفوفي لأخطار الفشل المرتبطة خصوصاً بمركز الزوج "سيولة -مردودية"؛
- "MALECOT (1981): اقترح نمذجة خطر الفشل المرتبط بنمو المؤسسة على شكل مصفوفة تقطع من جهة، تطور رقم الأعمال الذي يعكس بدوره تطور السوق أو حصص سوق المؤسسة، ومن جهة أخرى تطور الاستثمارات المنجزة؛

هذه النماذج لا تعكس أحياناً إلا تطور بعض المكونات الخصوصية للسلوك المالي للمؤسسات. وبالموازاة، العديد من الباحثين ساهموا بإعداد تمثيل إجمالي لمسار الفشل المالي للمؤسسات، المعروف تحت إسم "طريق الفشل" أو "ديناميكية الفشل" (الشكل رقم 7) (KOENING, 1985) (( OOGHE et VAN WYMEERSCH, 1986). (MALECOT, 1981) تحقيق بصفة مستمرة أهدافها الاقتصادية.

في هذا الصدد؛ وبصفة عامة تُعتبر المؤسسة في وضعية صعبة وحرجة عندما لا تخلق قيمة مضافة كافية

لمكافأة جميع عوامل الإنتاج بسعر السوق، يتعلق الأمر بـ:

- عامل العمالة: المجدد برواتب الموظفين والأعباء الاجتماعية؛
  - عامل رأس المال المادي: المجدد بإهتلاكات المنشآت والتجهيزات؛
  - عامل رأس المال المالي-أموال الغير: المجدد بأعباء الفوائد؛
  - عامل السلطات العمومية: المجدد بالأعباء الجبائية؛
  - عامل رأس المال المالي-الأموال الخاصة: المجدد بمبلغ النتيجة الصافية.
- الشكل 7: التسلسل الاقتصادي المؤدي إلى عدم الاستمرارية المالية: طريق الإفلاس.



المصدر: (OOGHE et VAN WYMEERSCH, 2004, p. 03)

## 7. الخاتمة

على ضوء ما سبق يُمكننا بلورة جملة من النتائج المتمثلة في:

إن الفشل المالي للمؤسسات لا يحدث بصورة فجائية وإنما هناك دلالات وإرهاصات تظهر انطلاقاً من هذا التمثيل، يعتقد (ALTMAN (1971 أن المؤسسة تكون في وضعية إخفاق أو فشل عندما تكون

▪ مردوديتها أقل من تلك التي يُمكن ملاحظتها في الظروف العادية لنظيراتها من المؤسسات من نفس النوع. وامتداداً لهذه الفكرة، "OOGHE et VAN WYMEERSCH (1986, 1988)" يعتقدون من وجهة النظر الاقتصادية أن المؤسسة تمر بصعوبات لما تصل إلى اللحظة التي لا تستطيع فيها وتتطور شيئاً فشيئاً حتى تقود المؤسسة نحو الإفلاس والتصفية؛

▪ إن مسار الفشل والإفلاس يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط والظروف البيئية؛

تعتبر أخطاء التسيير أهم الأسباب ومصدر الصعوبات التي تنشأ منها مخاطر الفشل المالي المؤسسة وعدم معالجتها في الوقت المناسب يؤدي إلى سير المؤسسة نحو الإفلاس والتصفية.

3. المراجع

- ALTMAN, E. I. (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. (J. W. Sons, Éd.) Inc., Hoboken.
- ARGENTI, J. (1976). *Corporate collapse the causes and symptoms*. New York: Hohn Wiley and sons.
- Avots, I. (1969). Why project management fail? *California management review* , XXI (1), 77 – 82.
- Caillie, N. C. (2007). L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise: une réconciliation des approches organisationnelles et financières. cahier de recherche. *Working Pape*, (04/03).
- CRUTZEN Nathalie, V. C. ( juin 2007). *La défaillance des PME: processus et (auto) diagnostic*. Liège.
- Jardin, P. d. (2007). Prévision de la défaillance et réseaux de neurones: l'apport des méthodes numériques de sélection de variables. université de Nice-Sophia-Antipolis, institut d'administration des entreprises.
- MARCO, L. (1989). *La montée des faillites en France: XIXe – Xxe siècle* (éd. 1ère édition). (c. «. économiques, Éd.) éditions L'Harmattan.
- NATHALIE Crutzen, D. V. (2007). L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise: une réconciliation des approches organisationnelles et financières. *cahier de recherche/Working Pape*, (04/03).
- Nepton, A. ( 1993). *Conditions de succès du processus de redressement d'entreprise: le cas des PME*. . université du Québec.
- Peacock. (2000).
- Ramage, P. (2001). *Analyse & diagnostic financier*. . Paris: édition d'organisation.
- S.R, P. J. (1984). *Essentials of managerial finance*. . Unites States of America: Scott foresman.
- ST-PIERRE. J & R. BEAUDOIN, S.-P. J. (1995). L'évaluation de la structure de financement après un premier appel public à l'épargne: une étude descriptive. *Revue internationale PME* , 8 ((<sup>3</sup>/<sub>4</sub>)).
- أحمد عطية مطر وأحمد نواف عبيدات. (2007). دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، 3 (1).
- الحمزاوي، محمد كمال خليل. (1997). *اقتصاديات الائتمان المصرفي، دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته*. الإسكندرية: منشأة المعارف بالإسكندرية.
- الدين ،. ج. ع. (2004). *تحليل القوائم المالية* . ج. حلب (Éd.) سوريا :مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- حمزة محمود الزبيدي. (2000). *التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل*. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

- ريب، أحمد محمد، لطفي. (2001). مدخل محاسبي مقترح لقياس والتنبؤ بتعثر الشركات: دراسة ميدانية في شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية. . مجلة البحوث التجارية ، 23 (1).
- عبيدات، محمد، فايز الجولاني. (1993). أسباب تعثر المشروعات الصناعية في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإنسانية، ، . المجلد العشرون (أ) (العدد الثالث).
- هلا بسام عبد الله الغصين. (2004). استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات: دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات في قطاع غزة. تأليف الجامعة الإسلامية-غزة (المحرر). فلسطين.