

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية
تخصص محاسبة وجباية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم المالية والمحاسبية
بعنوان:

دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي
في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة SONATRACH SPA -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد الهادي ضيف الله

من إعداد الباحث:

أكرم تقي الدين خوف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 02.10.2024

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء	الصفة
محمد فيصل مايدة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	رئيسا
محمد الهادي ضيف الله	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
يحيى عبد اللاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
رياض زلاسي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
عبد القادر بن برطال	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأغواط	ممتحنا
يوسف خنيش	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية
تخصص محاسبة وجباية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في العلوم المالية والمحاسبية
بعنوان:

دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي
في المؤسسات الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة SONATRACH SPA -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد الهادي ضيف الله

من إعداد الباحث:

أكرم تقي الدين خنوف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 02.10.2024

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء	الصفة
محمد فيصل مايدة	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	رئيسا
محمد الهادي ضيف الله	أستاذ تعليم عالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
يحيى عبد اللاوي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
رياض زلاسي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
عبد القادر بن برطال	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأغواط	ممتحنا
يوسف خنيش	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

"لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ"

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووقفنا في هذا
ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي ثمرة هذا الدراسة إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما وكل أفراد عائلتي

كما لا أنسى جميع أساتذتي الأفاضل وزملائي والأصدقاء

وإلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

"وَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

بعد الحمد لله وشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
نتقدم بأرقى عبارات التحايا والعرفان للأستاذ محمد الهادي ضيف الله
الذي أشرف على توجيهنا لإنجاز هذه المذكرة

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل
ولو بكلمة طيبة

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لأساتذتي أعضاء اللجنة
المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء وتقييم هذا العمل

جزاهم الله عنا خير الجزاء.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور آليات الحوكمة في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية وذلك بدراسة حالة مؤسسة سوناتراك لمعرفة واقع ممارسات الحوكمة فيها، وتطبيق نموذج ألتمان، شيرود، وكيدا لقياس احتمالية التعثر المالي للمؤسسة خلال الفترة من 2013 إلى 2022. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم أيضا تصميم استبيان موجه للإطارات السامية في المؤسسة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج (SPSS_{v25}) لقياس تأثير آليات الحوكمة الداخلية والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية، خصائص مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة)، والمراجع الخارجي كآلية خارجية في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي للمؤسسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة، والمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناتراك، وأن المؤسسة تحقق نموا تدريجيا خلال الفترة المدروسة، بينما تعد سنة 2015 و2016 وسنة 2020 هي السنوات الحرجة التي مرت بها. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسة والعمل على الرفع من فعالية الآليات المفعلة وتبني الآليات الغير مفعلة، بالإضافة إلى استخدام نماذج التنبؤ بالتعثر المالي في قياس الوضعية المالية لضمان نمو واستمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات - التعثر المالي - مؤسسة سوناتراك - مجلس الإدارة - الإفصاح والشفافية.

Abstract:

The study aimed to highlight the role of governance mechanisms in predicting financial distress likelihood in economic enterprises by studying the case of SONATRACH Enterprise to find out the reality of its governance practices, and applying the Altman, Sherrod, and Kida models to measure the enterprise financial distress likelihood during the period from 2013 to 2022. The study relied on the descriptive analytical approach, as well as designing a survey for the Managers in the enterprise to collect and analyze data using (SPSS_{v25}) software to measure the impact of the enterprise's internal governance mechanisms, which are (disclosure and transparency, board characteristics, and board committees), and the external auditor as an external mechanism in predicting financial distress likelihood using regression multilinearity. The study found that there is a positive relationship between governance mechanisms and financial distress prediction, and there is no statistically significant effect of disclosure and transparency on predicting financial distress, while there is a statistically significant impact of board characteristics, board committees and the external auditor on predicting financial distress in SONATRACH Enterprise. Also, the Enterprise achieving gradual growth during the period studied, while 2015, 2016, and 2020 are the critical years it went through. Additionally, the study recommended the necessary to strengthen governance practices, by increasing the effectiveness of active mechanisms, and adopting inactive mechanisms in the enterprise, in addition to using financial distress prediction models in measuring the financial situation to ensure the growth and sustainability of the enterprise.

Keywords: Corporate governance - Financial distress - SONATRACH Enterprise - Board of directors - Disclosure and transparency.

قائمة المحتويات:

III.....	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V.....	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
XIV.....	قائمة الجداول.....
XVI.....	قائمة الأشكال.....
XVII.....	قائمة الملاحق.....
XVIII	قائمة الإختصارات والرموز.....
أ.....	المقدمة.....
1.....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.....
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وآلياتها.....
3	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات.....
3	الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات.....
6	الفرع الثاني: أسباب بروز فكرة الحوكمة وتطور الاهتمام بها.....
6	أولاً: أسباب بروز فكرة الحوكمة.....
8	ثانياً: تطور الاهتمام بحوكمة الشركات.....
11.....	الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها.....
12.....	أولاً: أهمية حوكمة الشركات.....
12.....	ثانياً: أهداف حوكمة الشركات.....
13.....	ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.....
14.....	المطلب الثاني: آليات الحوكمة ومؤشراتها.....
14.....	الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة ومؤشراتها.....
14.....	أولاً: الجمعية العامة (المساهمين).....
14.....	ثانياً: مجلس الإدارة.....
18.....	ثالثاً: لجان مجلس الإدارة.....
22.....	رابعاً: هيكل الملكية.....

24.....	خامسا: التدقيق الداخلي
24.....	سادسا: نظام الرقابة الداخلي
25.....	سابعا: الإفصاح والشفافية
25.....	ثامنا: النقابات الداخلية
26.....	الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة ومؤشراتها
26.....	أولا: المراجعة الخارجية
26.....	ثانيا: القوانين والتشريعات
27.....	ثالثا: منافسة الأسواق
27.....	الفرع الثالث: الحلقة التفاعلية لآليات نظام الحوكمة
29.....	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة ونماذجها
29.....	الفرع الأول: المبادئ المتعارف عليها من قبل الهيئات العالمية
29.....	أولا: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
31.....	ثانيا: مبادئ شبكة حوكمة الشركات الدولية (ICGN)
32.....	ثالثا: جمعية الكومنولث لحوكمة الشركات (CACG)
32.....	رابعا: مبادئ صندوق النقد الدولي (IMF)
33.....	خامسا: مبادئ البنك الدولي (WB)
34.....	الفرع الثاني: نماذج حوكمة الشركات
34.....	أولا: النموذج الأنجلوساكسوني
34.....	ثانيا: النموذج القاري
35.....	ثالثا: نموذج حوكمة الشركات المتأثر من قبل الدولة
35.....	رابعا: نموذج مراقبة الأسرة
37.....	الفرع الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر
37.....	أولا: دوافع إقامة إطار فعال للحوكمة في الجزائر
38.....	ثانيا: المقاييس الأساسية لميثاق الحكم الراشد في الجزائر
40.....	ثالثا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر
42.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعثر المالي للشركات
42.....	المطلب الأول: التعثر المالي للشركات والمفاهيم المرتبطة به
42.....	الفرع الأول: التعثر المالي

43.....	الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالتعثر المالي
43.....	أولاً: الفشل الاقتصادي والمالي
44.....	ثانياً: العسر المالي
44.....	ثالثاً: التخلف عن السداد
44.....	رابعاً: الإفلاس
44.....	خامساً: التصفية
45.....	المطلب الثاني: أسباب ومراحل التعثر المالي وأساليب علاجه
45.....	الفرع الأول: أسباب التعثر المالي
45.....	أولاً: على المستوى الداخلي
46.....	ثانياً: على المستوى الخارجي
47.....	الفرع الثاني: مراحل التعثر المالي
49.....	أولاً: مرحلة التدهور المبكر للأداء
49.....	ثانياً: مرحلة التعثر المالي
50.....	ثالثاً: صراع الزوال وإعادة الهيكلة المتعثرة
51.....	الفرع الثالث: أساليب علاج ظاهرة التعثر
51.....	أولاً: إعادة الهيكلة
54.....	ثانياً: الاندماج
54.....	ثالثاً: التأجير
54.....	رابعاً: التصفية
55.....	خامساً: البيع
56.....	المطلب الثالث: أهمية التنبؤ بالتعثر المالي ونماذج التنبؤ به
56.....	الفرع الأول: التنبؤ بالتعثر المالي
56.....	الفرع الثاني: أهمية التنبؤ بالتعثر المالي
57.....	الفرع الثالث: أهم نماذج التنبؤ بالتعثر/الفشل المالي
58.....	أولاً: النسب المالية
58.....	ثانياً: النماذج الكلاسيكية للأوزان النسبية
64.....	ثالثاً: النماذج الإحصائية
65.....	رابعاً: تقنيات أنظمة الذكاء الاصطناعي

66.....	خامسا: النماذج الهجينة.....
67.....	المبحث الثالث: أثر آليات الحوكمة على التنبؤ بمخاطر التعثر المالي للشركات.....
67.....	المطلب الأول: أثر آليات الحوكمة الداخلية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات.....
67.....	أولا: المساهمين (الجمعية العامة).....
68.....	ثانيا: مجلس الإدارة.....
69.....	ثالثا: لجان مجلس الإدارة.....
70.....	رابعا: هيكل الملكية.....
71.....	خامسا: المدققون الداخليون.....
71.....	سادسا: نظام الرقابة الداخلي.....
72.....	سابعا: الإفصاح والشفافية.....
73.....	ثامنا: النقابات الداخلية.....
73.....	المطلب الثاني: أثر آليات الحوكمة الخارجية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات.....
73.....	أولا: التدقيق الخارجي.....
74.....	ثانيا: القوانين والتشريعات.....
74.....	ثالثا: آلية السوق.....
75.....	خلاصة الفصل.....
76.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
77.....	تمهيد.....
78.....	المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية.....
78.....	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الحوكمة.....
79.....	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير التعثر المالي.....
81.....	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين.....
84.....	المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
84.....	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الحوكمة.....
86.....	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير التعثر المالي.....
88.....	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين.....
93.....	المبحث الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
93.....	المطلب الأول: أوجه التشابه.....

94	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف
96	المطلب الثالث: القيمة المضافة
97	خلاصة الفصل
98	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
99	تمهيد
100	المبحث الأول: دور آليات الحوكمة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
100	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة
100	الفرع الأول: تأسيس المؤسسة وهدفها
100	أولا: تأسيس المؤسسة
101	ثانيا: هدف المؤسسة
103	الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة وسيرها
103	أولا: الجمعية العامة
104	ثانيا: مجلس الإدارة
106	ثالثا: الرئيس المدير العام
106	رابعا: المخطط التنظيمي للمؤسسة
110	المطلب الثاني: واقع آليات الحوكمة ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
110	الفرع الأول: تحسين الإطار العام للحوكمة في مؤسسة سوناطراك
110	أولا: ميثاق الحوكمة والإدارة
112	ثانيا: مشروع تحويل الموارد البشرية (TRH)
112	ثالثا: مدونة أخلاقيات سوناطراك
113	رابعا: تبني أفضل المعايير المعترف بها دوليا
114	خامسا: الرقمنة ونظم المعلومات
114	سادسا: ترقية المحتوى المحلي والاندماج الوطني
116	الفرع الثاني: فعالية آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك
116	أولا: الجمعية العامة
117	ثانيا: مجلس الإدارة
117	ثانيا: الرئيس المدير العام
122	رابعا: الإدارة العامة

122	خامسا: المراجع الخارجي
123	سادسا: المفتشية العامة للمالية
123	سابعا: مديرية الاتصال
124	الفرع الثالث: تحليل فعالية آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
138	المطلب الثاني: تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي على مؤسسة سوناطراك
138	الفرع الأول: أهم مؤشرات حصيلة سوناطراك للسنوات 2016-2022
141	الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المالية لمؤسسة سوناطراك
141	أولا: الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول
142	ثانيا: الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم
147	الفرع الثالث: التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
147	أولا: تطبيق نموذج ألتمان (Altman Z-Score) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
148	ثانيا: تطبيق نموذج كيدا (Kida) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
148	ثالثا: تطبيق نموذج شيرود (Sherrod) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك
150	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الطريقة والأدوات
150	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة
150	الفرع الأول: منهجية الدراسة
151	الفرع الثاني: الطريقة والأدوات
151	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
151	ثانيا: أداة الدراسة
154	ثالثا: حدود الدراسة الميدانية
155	المطلب الثاني: طريقة الحصول وجمع بيانات المؤسسة
155	الفرع الأول: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
155	الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية لأداة الدراسة
156	أولا: اختبار صدق الاستبيان بطريقة بيرسن
161	ثانيا: اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ
163	الفرع الثالث: تطبيق أداة الدراسة
163	أولا: توزيع الاستبيان
164	ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة

172	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
172	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان
172	الفرع الأول: الوصف الإحصائي لنتائج المحور الأول
178	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لنتائج المحور الثاني
181	المطلب الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
181	الفرع الأول: تحليل الفروق بحسب الخصائص الشخصية
181	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
182	ثانياً: دراسة الفروق لأبعاد ومتغيرات الاستبيان بحسب الخصائص الشخصية
187	الفرع الثاني: نتائج الانحدار الخطي
188	أولاً: القوة التفسيرية لمعادلة الانحدار
188	ثانياً: تحليل التباين المفسر بخط الانحدار
189	ثالثاً: شرط التوزيع الطبيعي للبواقي
190	رابعاً: الارتباط الذاتي بين البواقي
190	خامساً: شرط تجانس تباين البواقي
190	سادساً: تحليل معاملات خط الانحدار
192	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
192	الفرع الأول: مناقشة واختبار الفرضية الأولى
192	الفرع الثاني: مناقشة واختبار الفرضية الثانية
192	الفرع الثالث: مناقشة واختبار الفرضية الثالثة
192	الفرع الرابع: مناقشة واختبار الفرضية الرابعة
200	خلاصة الفصل
201	الخاتمة
215	المصادر والمراجع
223	الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (1): النظريات التي ارتبطت ببروز وتطور حوكمة الشركات. 7
- الجدول رقم (2): أهم تقارير وموثائق حوكمة الشركات. 10
- الجدول رقم (3): أبعاد المقارنة بين نماذج حوكمة الشركات. 36
- الجدول رقم (4): أهم مؤشرات حصيلة سوناطراك للسنوات 2016-2022. 138
- الجدول رقم (5): جانب الأصول من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022. 141
- الجدول رقم (6): جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022. 143
- الجدول رقم (7): البيانات الوصفية لمخرجات القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك 2013-2022. 144
- الجدول رقم (8): نتائج تطبيق نموذج ألتمان على مؤسسة سوناطراك. 147
- الجدول رقم (9): نتائج تطبيق نموذج كيدا على مؤسسة سوناطراك. 148
- الجدول رقم (10): نتائج تطبيق نموذج شيرود على مؤسسة سوناطراك. 149
- الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكارت الخماسي. 153
- الجدول رقم (12): أوزان المتوسطات المرجحة. 153
- الجدول رقم (13): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الأول. 156
- الجدول رقم (14): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الثاني. 157
- الجدول رقم (15): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الثالث. 158
- الجدول رقم (16): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الرابع. 159
- الجدول رقم (17): يوضح معامل ارتباط الأبعاد والمحور الأول. 160
- الجدول رقم (18): يوضح معامل ارتباط الفقرات والمحور الثاني. 160
- الجدول رقم (19): قياس ثبات الإستبيان. 162
- الجدول رقم (20): عدد الاستثمارات الموزعة والقابلة للتحليل. 163
- الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. 164
- الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر. 165
- الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي. 166
- الجدول رقم (24): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي. 167
- الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي. 168
- الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مركز النشاط. 169
- الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية. 170
- الجدول رقم (28): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول. 173

- الجدول رقم (29): نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول. 177.....
- الجدول رقم (30): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني. 178.....
- الجدول رقم (31): اختبارات اعتدال البيانات. 181.....
- الجدول رقم (32): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للجنس. 182.....
- الجدول رقم (33): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للعمر. 183.....
- الجدول رقم (34): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للمستوى العلمي. 184.....
- الجدول رقم (35): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للمستوى الوظيفي. 184.....
- الجدول رقم (36): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للمستوى الوظيفي. 185.....
- الجدول رقم (37): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً لمركز النشاط. 186.....
- الجدول رقم (38): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للأقدمية. 186.....
- الجدول رقم (39): القوة التفسيرية لمعادلة الإنحدار الخطي. 188.....
- الجدول رقم (40): تحليل التباين المفسر. 188.....
- الجدول رقم (41): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي. 189.....
- الجدول رقم (42): اختبار ثبات تباين البواقي. 190.....
- الجدول رقم (43): نتائج تقدير معادلة الإنحدار الخطي. 191.....

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): نموذج الدراسة. و
- الشكل رقم (2): نظام حوكمة الشركات. 5
- الشكل رقم (3): الأطراف المشاركة في نظام حوكمة الشركات. 5
- الشكل رقم (4): أهم نظريات حوكمة الشركات. 8
- الشكل رقم (5): الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات. 13
- الشكل رقم (6): المجالات المهمة التي تركز عليها لجنة التدقيق. 20
- الشكل رقم (7): آليات حوكمة الشركات. 29
- الشكل رقم (8): دورة التعثر المالي في الشركة. 48
- الشكل رقم (9): المخطط التنظيمي الكلي لمؤسسة سوناطراك. 107
- الشكل رقم (10): مقارنة إدارة المخاطر في مؤسسة سوناطراك. 120
- الشكل رقم (11): العلاقة الترابطية بين ميكانيزمات مديرية التدقيق والمخاطر والرقابة الداخلية في مؤسسة سوناطراك. 121
- الشكل رقم (12): الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك. 125
- الشكل رقم (13): مراحل عملية التخطيط السنوي في مؤسسة سوناطراك. 126
- الشكل رقم (14): أهم الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك. 127
- الشكل رقم (15): مصدر المعلومات الضرورية للهيئات التسييرية في مؤسسة سوناطراك. 128
- الشكل رقم (16): التداخل بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة. 133
- الشكل رقم (17): مستويات حوكمة الشركات تبعا لأهمية ممارسات الحوكمة. 134
- الشكل رقم (18): اقتراح تعزيز الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك. 135
- الشكل رقم (19): اقتراح تعزيز دور الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك. 136
- الشكل رقم (20): مصدر المعلومات الضرورية للهيئات التسييرية في مؤسسة سوناطراك بعد الاقتراح. 137
- الشكل رقم (21): تطور الأصول لمؤسسة سوناطراك للفترة 2013-2022. 142
- الشكل رقم (22): توزيع جانب الخصوم لمؤسسة سوناطراك لسنة 2022. 144
- الشكل رقم (23): بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2013-2022. 146
- الشكل رقم (24): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس. 164
- الشكل رقم (25): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر. 165
- الشكل رقم (26): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي. 167
- الشكل رقم (27): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي. 168
- الشكل رقم (28): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي. 169
- الشكل رقم (29): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب مركز النشاط. 170
- الشكل رقم (30): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية. 171
- الشكل رقم (31): اعتدال توزيع البواقي. 189

قائمة الملاحق:

- 224..... الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سوناطراك
- 225..... الملحق رقم (2): القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك للفترة 2013-2022
- 238..... الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين
- 239..... الملحق رقم (4): إستمارة الإستبيان
- 247..... الملحق رقم (5): مخرجات برنامج SPSS

قائمة الاختصارات والرموز:

الإختصار	شرح الإختصار
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.
IIA	Institute of Internal Auditors.
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development.
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants.
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
GCGF	Global Corporate Governance Forum Recommendations.
ICGN	International Corporate Governance Network.
CACG	Commonwealth Association for Corporate Governance Guidelines.
SEC	Securities and Exchange Commission.
IMF	International Monetary Fund.
WB	World Bank.
ROSC	Report on the Observance of Standards and Codes.
SCF	System Comptable Financier.
PCN	Plan Comptable Nationale.
IAS	International Accounting Standards.
IFRS	International Financial Reporting Standards.
ROI	Return on Investment.
UDA	Univariate Discriminant Analysis.
MDA	Multiple Discriminant Analysis.
LR	Linear Regression.
MLR	Multinomial Logistic Regression.
RPA	Repetitious Partitioning Algorithm.
ES	Expert System.
ANN	Artificial Neural Networks.
NN	Neural Networks.
GA	Genetic Algorithm.
CBR	Case Based Reasoning.
SVM	Support Vector Machine.
OLS	Ordinary Least Squares.
ROE	Return on Equity.
DTs	Decision Trees.
RFs	Random Forests.
SGB	Stochastic Gradient Boosting.
SMOTE	Synthetic Minority Over-sampling Technique.
CGI	Corporate Governance Index.
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.
PDG	Président Directeur Général.
CE	Comité Exécutif.

CRA	Direction Corporate Affairs.
ADR	Direction Audit et Risques.
TRF SH2030	Direction Transformation SH2030.
SIE	Service Sureté Interne D'établissement.
CMN	Direction Communication.
DCP SPE	Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie.
DCP FIN	Direction Corporate Finances.
DCP BDM	Direction Corporate Business Development et Marketing.
DCP RHU	Direction Corporate Ressources Humaines.
DC P&L	Direction Centrale Procurement & Logistique.
DC R&N	Direction Centrale Ressources Nouvelles.
DC EPM	Direction Centrale Engineering & Project Management.
DC JUR	Direction Centrale juridique.
DC DSI	Direction Centrale Digitalisation et Système d'information.
DC HSE	Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement.
DC R&D	Direction Centrale de la Recherche et du Développement.
E&P	Exploration-Production.
TRC	Transport par Canalisations.
LQS	Liquéfaction et Séparation.
RPC	Raffinage et Pétrochimie.
COM	Commercialisation.
TRH	Transformation Ressources Humaines.
ERP	Enterprise Resource Planing.
SMAC	System Management Anti Corruption.
ERM	Enterprise Risk Management.
IFC	The International Finance Corporation.

المقدمة

مقدمة:

يعتبر الغرض الأساسي من إنشاء الشركة هو البقاء والاستمرار، مع التركيز بشكل أساسي على تعظيم الثروة وإضافة القيمة لصالح مساهميها، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف الأساسي تخدم الشركة أيضًا مصالح مختلف أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن تحقيق هذا الهدف يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية، وهو ما يعتمد بشكل أساسي على التدفق المستمر لرؤوس الأموال، ويعتمد تدفق الأموال هذا بدوره على مستويات ثقة المستثمرين، والتي تتشكل بفعل الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية المصممة لحماية استثماراتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتطلب مستوى كبير من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي يتم الكشف عنها من خلال البيانات والتقارير المالية للشركة.

لكن قد تواجه الشركات مجموعة من التحديات التي تؤدي إلى عدم استمراريتها وتعرضها للتعرض المالي نتيجة إدارة غير فعالة، مما يتيح تطور الفساد والاحتيال داخل الشركة دون اكتشافه والذي يكون نتيجة إهمال الامتثال باللوائح القانونية ومتطلبات الأنظمة الداخلية للرقابة والمراقبة لتقييم وتحسين إدارة المخاطر، أضعف في تقديم تقارير شفافة حول الأداء المالي والعمليات الأمر الذي يقود الإدارة لاتخاذ قرارات إدارية غير مستندة إلى تحليل دقيق أو معلومات غير صحيحة قد تؤدي إلى زوال الشركة.

وإن الآثار المترتبة على زوال الشركة متعددة ولا تؤثر على أصحاب المصلحة في الشركة فحسب، بل تؤثر أيضًا على النظام الاقتصادي ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان الوظائف، وانخفاض الاستثمار، وتآكل قيمة المساهمين، والمخاطر النظامية، مما يؤثر على الموردين والدائنين والموظفين والمجتمع ككل. فيعد اكتشاف العلامات المبكرة للتعرض المالي ومعالجته أمرًا ضروريًا للتخفيف من النتائج السلبية والحفاظ على قدرة الشركة على الاستمرار. حيث أن تعثر الشركات يؤدي بالمساهمين لخسائر مادية فادحة، مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة وذلك من خلال تنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارتها وفي مختلف المجالات التي تنطوي ضمن مفهوم حوكمة الشركات والدور الذي من الممكن أن تؤديه هذه الممارسات، من خلال إرساء أسس العلاقات الشفافة بين الأطراف المعنية في تلك الشركات وتحديد واجبات ومسؤوليات كل منها، وكذلك تعزيز جودة الممارسات المحاسبية والتدقيقية وإعداد التقارير المالية في شكل مجموعة من المبادئ والمعايير ذات الصلة بالحوكمة والصادرة عن مختلف الهيئات والمنظمات والمجالس المهنية المتخصصة.

كما زاد بدوره اهتمام الباحثين والممارسين لموضوع التنبؤ بالتعرض المالي للشركات في البحث عن التوليفة المثالية من المؤشرات والنسب المالية التي تمكنهم من معرفة التنبؤ بإمكانية تعرض الشركات للتعرض والفشل المالي، حيث كشفت التحقيقات التي أجريت على أعقاب الانهيارات الاقتصادية التي مست العديد من أسواق المال العالمية في جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية عام 1997 والفضائح المالية التي مست كبرى الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية أهمها: الشركة الأمريكية للاتصالات "وورد كوم"، والشركة الأمريكية للطاقة "إنرون"، وشركة "آرثر أندرسون" للمراجعة والاستشارة المحاسبية في عام 2002، وشركات أوروبية على غرار مجموعة

"برمالات" الإيطالية للمواد الغذائية في 2004 عن أوجه قصور كبيرة في الأنظمة واللوائح وإجراءات الرقابة القائمة التي تهدف إلى اكتشاف الممارسات الاحتياطية الجديدة والمناورات الخادعة والتلاعب بالبيانات المالية للشركات.

وقد لفت هذا الفساد المالي والإداري أيضا انتباه الباحثين والمتخصصين في الإدارة والمالية والاقتصاد القياسي بإعادة تقييم نماذج التنبؤ بالتعثر المالي، مع التركيز على التحول من المؤشرات الكمية في الغالب لتشمل بعض المؤشرات النوعية المتعلقة بإدارة الشركات والحوكمة والرقابة. وتزامنت هذه المبادرة مع تصاعد الانتقادات والدعوات لإجراء إصلاحات فورية وضرورية داخل الأنظمة والقوانين واللوائح، بهدف إنشاء إطار قوي وفعال للسلوك التجاري الأخلاقي. والهدف الأساسي من هذه الإصلاحات هو توفير حماية معززة للمساهمين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة ومعايرة البوصلة الأخلاقية للشركة، وهو تجسيد للفلسفة الأساسية لحوكمة الشركات. ومن هنا انبثقت إشكالتنا المتمثلة في:

❖ ما مدى تأثير آليات حوكمة الشركات على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؟

وللإمام بجوانب الإشكالية المطروحة، تم طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؟
 - 2) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، والنشاط) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؟
 - 3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؟
 - 4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؟
- ولتجسيد تصور معين للإجابة عن الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية والتي سيتم اختبارها ومناقشتها في هذه الدراسة:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، والنشاط) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك.

➤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مسيرته لأحد أهم المواضيع التي تثير اهتمام الكتاب والباحثين وصناع القرار والمسؤولين التنفيذيين، وهذا من خلال التعرض لظاهرة التعثر المالي والآثار السلبية التي يخلفها وقوع المؤسسة الاقتصادية في تعثر مالي سواء على الأطراف ذات المصلحة أو البلد أو المجتمع، أيضا الكشف عن الأسباب والعوامل التي يمكن أن تساهم في حدوث الظاهرة، إضافة إلى الوقوف على أهمية تقويم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل آليات الحوكمة التي من شأنها أن تتيح للقائمين على إدارة المؤسسة امكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في التعثر المالي، وكذا التعرف على أهمية آليات الحوكمة ودورها في الرقابة والإشراف لحماية حقوق أصحاب المصالح وفي تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

كما تعمل الدراسة على اختبار أهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية التي لها علاقة مباشرة برصد التقارير المالية ومتابعة الوضعية المالية لمؤسسة سوناطراك، نظرا لمساهمتها في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في رفع الكفاءة الاقتصادية لها وكذا رفع مستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمؤسسة سوناطراك بالإضافة إلى تصنيف الوضعية المالية لها للفترة 2013-2022 والنظر فيما إذا كانت هذه الآليات لها دور في التنبؤ بالوضعية المالية للمؤسسة.

ويؤكد تقارب هذه العوامل أهمية دراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والتعثر المالي، وتسليط الضوء على أهميتها وإمكانية تطبيقها وتأثيرها المحتمل في مختلف القطاعات والصناعات، كما توفر الرؤى حول هذا الموضوع تطبيقات عملية للمؤسسات الاقتصادية والجهات التنظيمية والمستثمرين الذين يسعون إلى تعزيز الاستقرار المالي من خلال ممارسات الحوكمة المحسنة.

➤ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- فهم العوامل الرئيسية لأفضل الممارسات الحوكمية التي تجعل بعض المؤسسات أكثر استقراراً مالياً من غيرها، وتحديد الممارسات الفعالة في إطار الحوكمة التي تساهم في تقليل مخاطر التعثر المالي؛
- التعرف على واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة وإبراز الأطر التشريعية والتنظيمية التي تستند عليها؛
- تحليل كيفية تأثير مختلف آليات حوكمة الشركات مثل: الإفصاح والشفافية، خصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، النشاط) ولجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر) والمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة محل الدراسة؛
- تسليط الضوء على ظاهرة التعثر المالي والمفاهيم المرتبطة بها، والعوامل المساهمة في حدوثها، والنماذج المستخدمة لقياسها؛

- اختبار قدرة آليات الحوكمة المطبقة من طرف مؤسسة سوناطراك على التنبؤ ورصد احتمالية التعرض لظاهرة التعثر المالي للمؤسسة؛
- تقديم توجيهات ومقترحات تحفز على تبني ممارسات حوكمية أفضل في المؤسسات الاقتصادية، مما يعزز استقرارها المالي ويقلل من فرص حدوث أزمات مالية على مستواها؛
- تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق حول كيفية تعزيز ممارسات الحوكمة التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية تنفيذها لتحسين هياكل الإدارة الخاصة بها، وضمان الاستقرار المالي لها، والتغلب على التحديات المالية بشكل فعال؛
- تقديم مساهمة جديدة في مجال البحث العلمي حول العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والتعثر المالي من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، ومحاولة تطبيق النماذج النظرية على الواقع الاقتصادي للمؤسسة للتعلم أكثر وفهم العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والتعثر المالي في المؤسسة.
- وباختصار، تشمل الأهداف السابقة فهم العلاقة بين حوكمة الشركات والتعثر المالي، وتحديد العوامل المؤثرة وتقديم توصيات قيمة لتعزيز الاستقرار المالي وتعزيز الممارسات الحوكمية الفعالة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

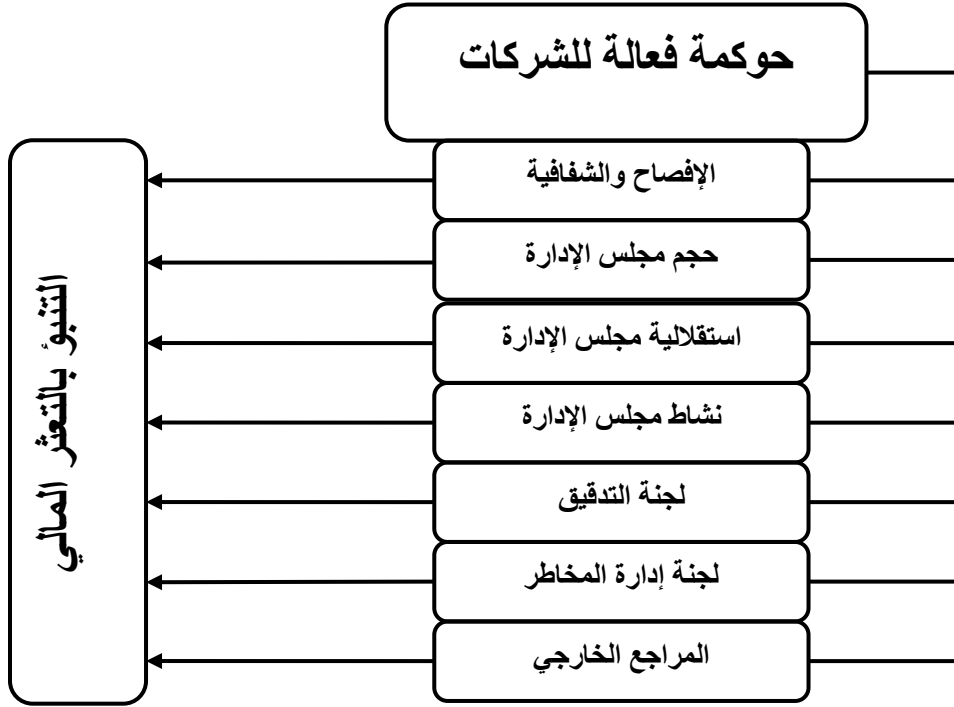
➤ مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة مبررات لاختيار موضوع دور آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي، اشتملت على أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تمثلت في:
- اختيار الموضوع بناء على اقتراح لجنة التكوين العلمية من بين مجموعة من المواضيع المقترحة للدراسة؛
 - الاهتمام المتزايد لموضوع حوكمة الشركات والتعثر المالي ومكانته على الصعيد الدولي والمحلي بسبب انتشار الفساد الإداري والمالي الذي مس كبريات الشركات بالإضافة إلى الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الشركات في أسواق المال العالمية؛
 - الرغبة في فهم موضوع حوكمة الشركات والتوسع فيه بشيء من التفصيل من خلال التطرق إلى أهم نظريات الحوكمة ومبادئها ونماذجها ومختلف آلياتها، والتطرق أيضا إلى موضوع التعثر المالي ونماذج التنبؤ به ومحاولة ضبط المفاهيم المرتبطة به؛
 - رغبة الباحث في البحث وتشخيص واقع ممارسات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخاصة تلك التي تتمتع بمكانة اقتصادية هامة في الاقتصاد الجزائري كمؤسسة سوناطراك؛
 - تسليط الضوء على أحد أهم المؤسسات الاقتصادية الفعالة في الاقتصاد الوطني (مؤسسة سوناطراك)، ووضعها محل دراسة وتحليل بغرض التحقق من واقع التزام المؤسسة بتطبيق الآليات المختلفة لحوكمة الشركات بالإضافة إلى تشخيص أدائها المالي وتصنيفها وفق نماذج التعثر المالي.

➤ نموذج الدراسة:

لأجل معالجة إشكالية الدراسة، تم صياغة نموذج تصوري مبسط وذلك في شكل متغيرين أحدهما مستقل وهو حوكمة الشركات بآلياتها، والآخر متغير تابع وهو التعثر المالي، وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

➤ حدود الدراسة:

كانت لهذه الدراسة مجموعة من الحدود تمثلت في:

- **الحدود النظرية:** من خلال عرض المفاهيم الخاصة بحوكمة الشركات وآلياتها الداخلية والخارجية ومبادئها ونماذجها المختلفة، وكذلك إبراز المفاهيم المتعلقة بالتعثر المالي ونماذج التنبؤ به، وأثر مختلف آليات الحوكمة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في التنبؤ بالتعثر المالي، وهذا باستعراض دراسات متعددة كانت لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة حول آليات حوكمة الشركات وتأثيرها على التعثر المالي.
- **الحدود التطبيقية:** تمثلت الحدود التطبيقية للدراسة في إبراز دور آليات حوكمة الشركات في الكشف والتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك، حيث تقتصر هذه الدراسة على قياس دور آليات الحوكمة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، نشاط مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر)، أما بالنسبة للآليات الخارجية فاقترنت دراستنا على المراجع الخارجي فقط كآلية خارجية. وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة واستقراء عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات السامية لها (المدرء والمسيرين) عن طريق استبانة موجهة لهم، أيضا سيتم الاعتماد على

تقارير هيئات الحوكمة في المؤسسة لتقييم ممارسات الحوكمة فيها، بالإضافة إلى البيانات الغير مالية والمالية للمؤسسة التي سيتم الحصول عليها من المركز الوطني للسجل التجاري أو تقارير المؤسسة في الموقع الرسمي لها لتحليلها، وتصنيف المؤسسة من خلال قوائمها المالية إلى متعثرة أو غير متعثرة للفترة الممتدة من 2013-2022 وفق نماذج التنبؤ بالتعثر التالية: (Altman, Kida, Sherrod)، والنظر فيما إذا كان هناك اختلاف بين نتائج هذه النماذج. ونتائج هذه الدراسة محدودة بعينة الدراسة ومن المحتمل عدم انطباقها على مؤسسات أخرى أو فترة زمنية محددة.

- **الحدود المكانية:** أما فيما يخص الحدود المكانية اقتصرنا على دراسة دور آليات حوكمة الشركات على التنبؤ بالتعثر المالي على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك الكائن مقرها في الجزائر العاصمة (الجزائر)، لاعتبارات عديدة أهمها المكانة الاقتصادية للمؤسسة على المستوى الوطني والدولي، وامتثالها للعديد من اللوائح الوطنية والدولية في التسيير والرقابة، وكونها أيضا تحظى بالعديد من الشراكات الأجنبية، وباعتبارها المركز الرئيسي لقيادة المؤسسة ونقطة الانطلاق لتجسيد ممارسات الحوكمة على مستوى المؤسسة ككل.
- **الحدود الزمانية:** كما كانت فترة الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة خلال سنة 2023.

➤ منهج وأدوات الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمخاور التي تم تصميمها بغرض معالجته، وتحقيق الأهداف التي نسعى إليها، تم الاعتماد على المناهج التي تتلائم مع الجزأين النظري والتطبيقي للدراسة كالتالي:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** باعتباره منهجا ملائما مثل هذه المواضيع، وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، يستخدم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة معينة، ويتعلق المنهج الوصفي بعرض المفاهيم والأطر الفكرية والمعرفية المتعلقة بحوكمة الشركات ونظرياتها ونماذجها ومبادئها الأساسية ومختلف آلياتها، وكذا مفهوم التعثر المالي ومختلف نماذج التنبؤ به، أما المنهج التحليلي فيرتبط بدراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي وتقديم صورة واضحة ودقيقة عنها تمهيدا لمحاولة قياسها وتقديم دلائل علمية ملموسة حولها.
- **منهج دراسة الحالة:** وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي مؤسسة، وهو يقوم على أساس الدراسة الميدانية، مما يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى الملاحظة ودراسة وتحليل مختلف التقارير والبيانات والمعطيات الفعلية الدالة على واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا القوائم المالية للمؤسسة بغرض استخدامها في تصنيف المؤسسة إلى متعثرة أو سليمة، ليتم بعدها دراستها والنظر في جزئياتها بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة.

أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة اعتمدنا في الجانب النظري على المسح المكتبي والإلكتروني ومراجعة مختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على الملاحظة والمقابلات الشخصية لبعض الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك لجمع بعض المعلومات والاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم في الإجابة على مشكلة الدراسة، بالإضافة إلى الاستبانة وتوزيعها على الإطارات السامية في المؤسسة وتحليلها ببرنامج (Excel2010) وبرنامج (SPSS_{v25}) للتحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة.

➤ صعوبات الدراسة:

كانت هناك العديد من التحديات واجهتنا خلال مسيرة إنجاز هذه الدراسة أهمها:

- صعوبة إجراء مقابلات مع مديري المؤسسة محل الدراسة؛
- انتشار الإدارات المركزية ووحدات المؤسسة في العديد من ولايات الوطن؛
- صعوبة ملئ الاستبيان من طرف عينة الدراسة بحجة عدم امتلاك الوقت الكافي؛
- قيود السرية والطبيعة الخاصة لمؤسسة سوناطراك جعلتنا لم نتمكن من الحصول على بيانات معينة مباشرة من التقارير؛
- التحفظ الكبير من قبل الإطارات السامية حول العديد من النقاط ذات الصلة بمجلس الإدارة بحجة أن خصوصية موضوع الدراسة والمعلومات المطلوبة تتعلق بالسر المهني ولا تحظى بخصوصية الإفصاح العام؛
- صعوبة الاتصال بالمراجعين الخارجيين للمؤسسة.

➤ هيكل الدراسة:

بغرض معالجة موضوع الدراسة والإحاطة بكافة عناصرها تم تقسيم الأطروحة إلى (03) فصول كمايلي:

يعرض الفصل الأول الجوانب النظرية والفكرية لموضوع الدراسة، حيث يركز المبحث الأول من الفصل على التطرق إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وأسباب بروز فكرة الحوكمة وتطور الاهتمام بها، وكذا إبراز أهميتها. ليتم بعدها الخوض في آليات الحوكمة الداخلية والخارجية ومؤشراتها بالإضافة إلى تحليل العلاقة التي تجمعها. وفي الأخير إظهار أهم مبادئ ونماذج الحوكمة المتعارف عليها من قبل الهيئات العالمية.

كما يناقش الفصل في المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للتعثر المالي للشركات وهذا بعرض أهم المفاهيم المرتبطة به، وأيضا العوامل المسببة للتعثر المالي والمؤشرات الدالة عليه وكذا الأساليب المستخدمة في علاجه، ليتم بعدها استعراض أهمية التنبؤ بالتعثر المالي للشركات والأساليب والنماذج المستخدمة في التنبؤ به.

ويختتم هذا الفصل في المبحث الثالث بتحليل والبحث في أثر آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية في التنبؤ باحتمالية التعرض لظاهرة التعثر المالي.

خصص الفصل الثاني لعرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، حيث يستعرض المبحث الأول والثاني مختلف الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وخاصة الدراسات التي حاولت إظهار العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والتعثر المالي، وهذا باستعراض أهم الدراسات باللغة العربية وكذا الدراسات باللغة الأجنبية في الموضوع، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل تحديد ما إذا كان هناك اتساق وانسجام في نتائج هذه الأخيرة من خلال أوجه التشابه والاختلاف ليتم بعدها إبراز أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

بينما نحاول من خلال الفصل الثالث عرض الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال المبحث الأول الذي يبين دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك وهذا بتعريف المؤسسة عينة الدراسة من ناحية تأسيسها وهدفها وكيفية تنظيمها وسيرها، ثم معرفة واقع ممارسات وفعالية آليات الحوكمة في المؤسسة عينة الدراسة. ليتم بعدها عرض البيانات المالية وأهم مؤشرات الحصيلة السنوية لمؤسسة سوناطراك للفترة 2013-2022 قبل تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي على البيانات المالية لتصنيف وضعية المؤسسة المالية وفقا لهذه النماذج.

كما يعرض الفصل التطبيقي للدراسة في المبحث الثاني الإجراءات المنهجية والطريقة والأدوات المتبعة لقياس موضوع الدراسة انطلاقا من إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك بتوضيح الإجراءات المنهجية المتبعة لقياس موضوع الدراسة انطلاقا من إجراءات الدراسة الميدانية، وكذا الطريقة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الحصول وجمع وتحليل ومعالجة البيانات الكمية والوصفية لمتغيرات الدراسة.

أما فيما يخص المبحث الأخير من هذا الفصل فقد خصص لتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لمعرفة أثر آليات الحوكمة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا بعد إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان ثم ربط هذه النتائج بالفرضيات وتفسيرها، ليتم بعدها في الأخير مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد:

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات، لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي تلك الشركات خاصة بعد انتشار الشركات المتعددة الجنسيات التي تعتمد على مبدأ الفصل بين الملاك وأصحاب المصالح وبين الجهاز الإداري لهذه الشركات.

فبدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات انطلاقاً من النظريات التي فسرت سلوك المديرين وكذلك على إثر الأزمات المالية الأخيرة التي عصفت باقتصاديات بعض المناطق في العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، حيث تم في هذا الإطار بذل مجهودات دولية في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة، وهذا من طرف بعض الهيئات الدولية المتخصصة بصفتها ضابطاً لأعمال الشركة وموزعاً للأدوار وللحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف، إضافة إلى دساتير وطنية اعتماداً على المبادئ الدولية والتقارير المشهورة التي تمت في هذا الإطار لضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم يوفر أطر عامة لاستمراريتها وحماية أموال المساهمين والمستثمرين كما يؤكد على نزاهة الإدارة فيها وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادلة وشفافة.

وانطلاقاً مما سبق وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وآلياتها؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعثر المالي للشركات؛
- المبحث الثالث: أثر آليات الحوكمة على التنبؤ بمخاطر التعثر المالي للشركات.

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وآلياتها

إن إدراك أهمية حوكمة الشركات في مجمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية من أجل ضمان استدامة الشركات وعدم وقوعها في الإفلاس، جعلها إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي بسبب الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، لا سيما فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة والمساءلة على الشكل الأنسب الذي قد يكون قادرًا على منع مثل هذه الفضائح التي تحدث في المستقبل.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

إن سلسلة التطورات التي يشهدها مجال الأعمال وتداخل مصالح مختلف أطراف الشركة أدت بالباحثين إلى محاولة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية على هيكل الشركة وعملياتها، لضمان سلوك مؤسسي عادل ومسؤول وشفاف وخاضع للمساءلة، والتي تشترك في كونها تعبر عن بعض المعاني الرئيسية للحوكمة كمفهوم عام.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

لقي مفهوم حوكمة الشركات عدة تعاريف من قبل المنظمات الأكاديميين والممارسين وهذا حسب خلفياتهم الفكرية ومجال اختصاصهم، حيث لا يوجد تعريف موحد للحوكمة ومتفق عليه. فقد عرفت * لجنة (Cadbury) على أنها: "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنظمات والتحكم فيها. ويشمل العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، والتأثيرات على استراتيجية الشركة وأدائها... وتعتبر حوكمة الشركات مهمة لأنها تنظر في كيفية تصرف صانعي القرار هؤلاء، وكيف يمكن أو ينبغي مراقبتهم، وكيف يمكن مساءلتهم عن قراراتهم وأفعالهم" (du Plessis & Low, 2017, p. 03).

كما عرفت مؤسسه التمويل الدولية أنها: "كافة القواعد، واللوائح التنظيمية، والأعراف والممارسات التي تمكن من خلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين، مع احترامها في نفس الوقت للقيم الاجتماعية وجذب رأس المال البشري والمالي. وتتضمن المبادئ الشاملة لحوكمة الشركات، العدالة، المسائلة، الشفافية والمسؤولية" (Thompson et al., 2005, p. 25).

وفي تعريف آخر، يعرف المعهد البريطاني المعتمد للمدققين الداخليين (IIA) حوكمة الشركات على أنها: "مزيج من العمليات والهيكل التي ينفذها مجلس الإدارة من أجل إعلام وتوجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المنظمة نحو إنجاز أهدافها" (Parkinson, 2018, p. 13).

* لجنة كادابوري: تم إنشاء لجنة Cadbury في مايو 1991 من قبل مجلس التقارير المالية، بورصة لندن للأوراق المالية ومهنة المحاسبة. اقتصر شروط لجنة كادابوري المرجعية على مراجعة "جوانب حوكمة الشركات المرتبطة بالتحديد بالتقارير المالية والمساءلة".

نجد من التعاريف السابقة أنها تركز بشكل ضيق نسبياً على دور الحوكمة في تأمين مصالح المساهمين، بينما تأخذ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) نظرة أوسع لتعريف حوكمة الشركات في أنها: "مجموعة العلاقات بين مجلس إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، كما تقدم أيضاً الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء" (OECD, 2017).

هذا وقد أعطى أيضاً السيد أدريان كادبوري مفهوماً أوسع لممارسات الحوكمة، حيث يعتبرها: "تهتم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين أهداف الأفراد والمجتمع ككل [...] فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل" (Thompson et al., 2005, p. 22).

أيضاً أشار تقرير هامبيل أثناء قبول تعريف كادبوري لحوكمة الشركات، أيضاً إلى أن: "الهدف الفردي الغالب للشركات هو الحفاظ على أكبر تعزيز عملي على مر الزمن من استثمارات المساهمين" (Thompson et al., 2005, p. 22).

أما كل من (Larcker & Tayan, 2011, p. 08) عرفها على أنها: "مجموعة من آليات الرقابة التي تبناها المنظمة لمنع انخراط المديرين في أنشطة لمصالحهم والتي قد تضر بمصالح المساهمين وأصحاب المصلحة"، وكحد أدنى يتكون نظام المراقبة من مجلس إدارة للإشراف على الإدارة ومدقق خارجي لإبداء رأيه حول موثوقية القوائم المالية.

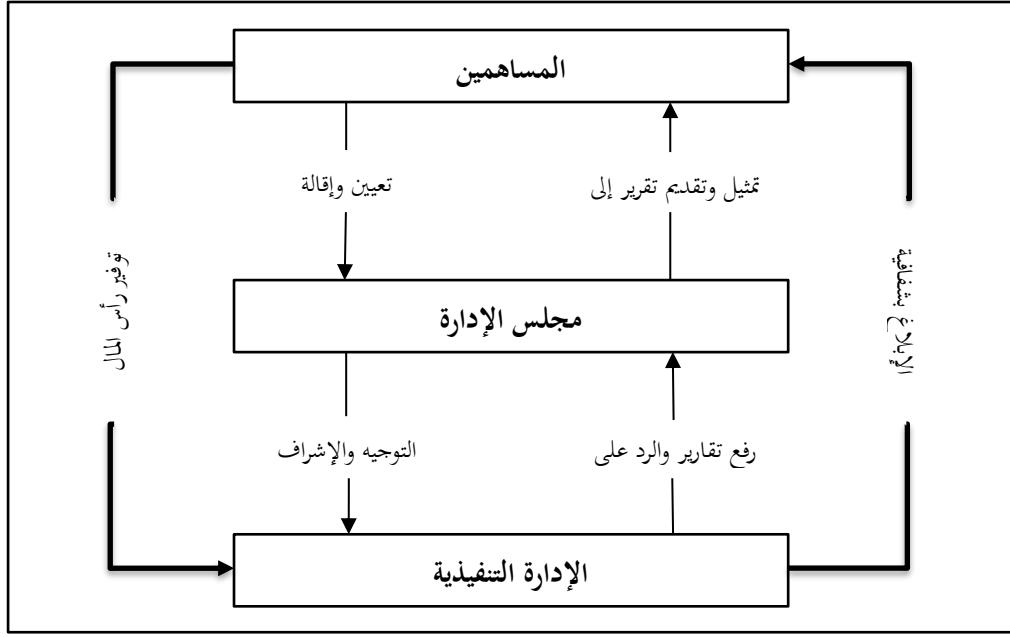
هذا وتوصل (شيلي, 2010, ص 21) في تعريفه للحوكمة على أنها: "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات".

وهناك من ركز في تعريفه للحوكمة (Pepper, 2019, p. 03) على أنها: "مجموعة من الآليات التنظيمية والمؤسسية التي تحدد السلطات وتؤثر على قرارات المديرين أي أن تحكم سلوكهم وتحدد فضاءهم التقديري". كما يُنظر إلى حوكمة الشركات على أنها آلية أساسية تساعد الشركة على تحقيق أهدافها المؤسسية بالإضافة إلى مراقبة الأداء في تحقيق هذه الأهداف (Mallin, 2019, p. 10).

كما عرفت من منطلق آخر (Maassen, 2000, p. 05) على أنها: "مزيج من القوانين واللوائح والممارسات الطوعية المناسبة للقطاع الخاص التي تمكن الشركة من جذب رأس المال المالي والبشري والأداء بكفاءة، وبالتالي توليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل لمساهميها مع احترام مصالح أصحاب المصلحة والمجتمع ككل".

على ضوء ماسبق يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي: مجموعة العلاقات التي تصف أنماط القواعد واللوائح والآليات التي يصممها مجلس الإدارة لمساعدة توجيه وتطوير واتساق إجراءات الإدارة، لضمان التوفيق بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة عند فصل الملكية عن الإدارة ضمن الهيكل التسييري العام للشركة. والشكل التالي يوضح نظام حوكمة الشركات الأساسي والعلاقة بين الهيئات الإدارية للحوكمة:

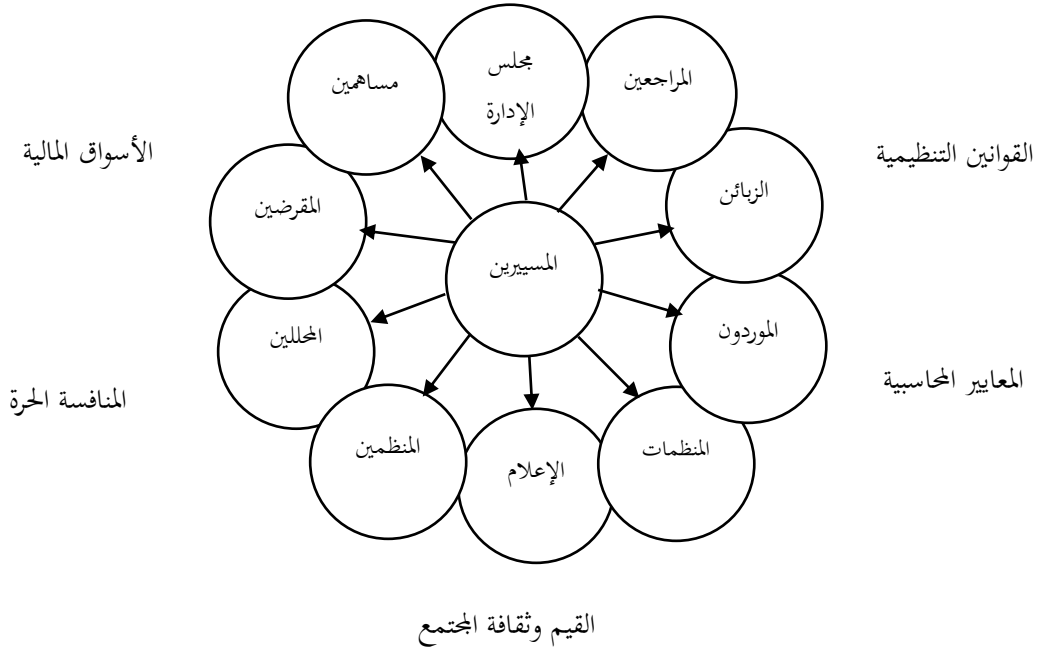
الشكل رقم (2): نظام حوكمة الشركات.



المصدر: (The International Finance Corporation, 2004, p. 06).

ومن ناحية أخرى يركز الجانب الخارجي لحوكمة الشركات على العلاقات بين الشركة وأصحاب المصلحة الذين لهم مصلحة في الشركة، التي قد تنشأ عن طريق التشريع أو العقد أو عن طريق العلاقات الاجتماعية أو الجغرافية، كما وتتأثر أنظمة الحوكمة بمجموعة أوسع من الأطراف بما في ذلك مالكو الشركة، الدائنون، العملاء، الموردون، النقابات العمالية، محللو الاستثمار، وسائل الإعلام الآلي والمنظمون، وغيرهم من الأطراف المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الأطراف المشاركة في نظام حوكمة الشركات.



المصدر: (Larcker & Tayan, 2011, p. 09).

الفرع الثاني: أسباب بروز فكرة الحوكمة وتطور الاهتمام بها

أولاً: أسباب بروز فكرة الحوكمة

أدى نمو المنافسة الاقتصادية المصحوبة بصراع سياسي وعسكري خلال القرن السابع عشر بين العديد من الدول إلى توسع نشاط الشركات وكبر حجمها بأمثلة من نماذج الأعمال التي تحمل الكثير من المخاطر، فأصبح من غير الممكن لملاك هذه الشركات التحكم فيها وإدارتها، ومنذ ذلك الحين تأثر تطور حوكمة الشركات فيها تدريجياً إلى الاتجاه نحو الفصل بين ملاك هذه الشركات والمسيرين لها كنتيجة لهذا التغيير في نمط التسيير وإدارة الأعمال، مما جعل آدم سميث يقدم منظورا كلاسيكيا لحوكمة الشركات سنة 1776 في كتابه "ثروة الأمم" بقوله: "لا يمكن أن يتوقع من مديري الشركات كونهم مديرين لأموال الآخرين بدلا من أموالهم أن يراقبوا بنفس اليقظة المقلقة التي يراقبون بها أموالهم"، هذا التفويض في إدارة شؤون هذه الشركات نيابة عن الملاك الحقيقيين يتضمن تعارض في العديد من المصالح بين الإدارة والملاك، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام من قبل بعض الباحثين والمنظمات لإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة (Tricker, 2020, p. 03).

بعدها حاول الباحثين (Berle & Means) في كتابهما الصادر سنة 1932 تحت عنوان: (The Modern Corporation and Private Property) في إيجاد تصورا للموضوع بإنشاء نظرية تسييرية للشركة من شأنها فصل الملكية عن الإدارة، فحسب رأي هؤلاء الباحثين تحاول الشركة أن تصبح "هيئة خاصة ومتميزة" عن مالكيها، ليتطرق بعدها كل من (Jensen & Meckling) سنة 1976 و (Fama & Jensen) سنة 1983 إلى ما يمكن أن ينجر عنه من صراع للمصالح في حالة الفصل بينهما، والتي مثلتها "نظرية الوكالة" التي تعتبر البداية الفعلية لمفهوم حوكمة الشركات كنتيجة لتصاعد سلطة المدراء ومحدودية المحاسبة لدى الملاك.

مع ذلك فإن النظريات الكامنة وراء تطوير حوكمة الشركات والمجالات التي تشملها تعود إلى ما قبل ذلك بكثير وهي مستمدة من مجموعة متنوعة من التخصصات بما في ذلك المالية، الاقتصاد، المحاسبة، القانون، الإدارة والسلوك التنظيمي. فتطور حوكمة الشركات ناتج عالمي، وبالتالي فهو مجال معقد نوعا ما نظرا للخلفية القانونية والثقافية والملكية وغيرها من الاختلافات الهيكلية مما يجعل بعض النظريات أكثر ملائمة من بلد لآخر. وتشير مرحلة بروز فكرة الحوكمة إلى مرحلة تطورها إلى مرحلة التطور التي بلغها كل بلد من ناحية الاقتصاد وهياكل الشركات، وطبيعة الملكية، فكلها عوامل تؤثر على تطور حوكمة الشركات واستيعابها في بيئة بلدها (Mallin, 2019, p. 17). وبالنظر إلى تأثير العديد من التخصصات في تطوير حوكمة الشركات، يجعل النظريات التي تستمد منها هذه الأخيرة مبادئها متنوعة تماما حيث يقدم الجدول أدناه ملخصاً للنظريات التي ترتبط ببرز فكرة الحوكمة (Mallin, 2019, p. 18):

الجدول رقم (1): النظريات التي ارتبطت ببروز وتطور حوكمة الشركات.

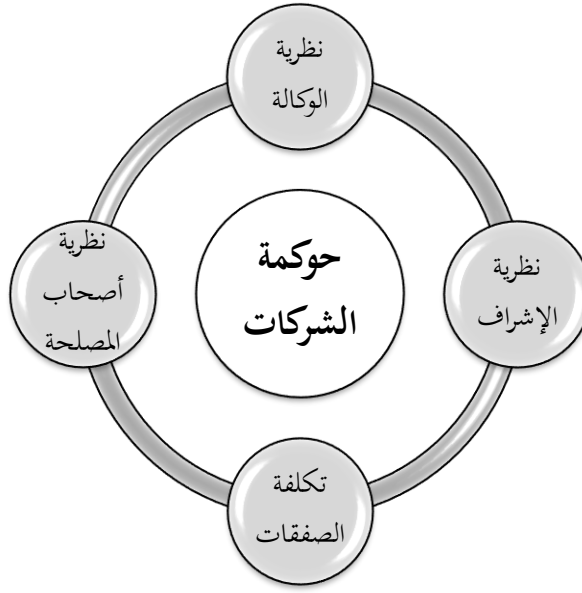
السنة	صاحب النظرية	ملخص النظرية	إسم النظرية
(1976)	Jensen and Meckling	تحدد نظرية الوكالة علاقة الوكالة حيث يعمل أحد الأطراف (الأساس) إلى طرف آخر (الوكيل)، ففي الشركة الأساس هم المالكون والمديرون هم الوكلاء.	الوكالة
(1975-1984)	Williamson	تنظر هذه النظرية على أن الشركة في حد ذاتها هيكل للحكومة وأن اختيار هيكل الحكومة المناسب يمكن أن يساعد في التوفيق بين مصالح المديرين والمساهمين.	تكلفة الصفقات
(2001)	Jensen	تأخذ نظرية أصحاب المصلحة في الاعتبار مجموعة أوسع من الأطراف بدلا من التركيز فقط على المساهمين، فعندما يكون هناك تركيز على أصحاب المصلحة قد يوفر هيكل الحكومة في الشركة بعض التمثيل المباشر لمجموعات أصحاب المصلحة.	أصحاب المصلحة
(1991)	Donaldson and Davis	تعتبر هذه النظرية أن المدراء هم المشرفين على أصول الشركة وسيكونون على استعداد للعمل بما يحقق مصلحة المساهمين.	الإشراف
(2007)	Huse	تنظر هذه النظرية للمديرون على أنهم نخبة في قمة الشركة وسيقومون بتعيين أو ترقية المديرين الجدد مع الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة التعيينات الجديدة لهذه النخبة.	الهيمنة الطبقيّة
(2007)	Huse	تعتبر هذه النظرية أن إدارة الشركة بمعرفتها بالعمليات اليومية قد تهيمن على أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي تضعف تأثير أعضاء مجلس الإدارة.	الهيمنة الإدارية
	Bebchuk & Roe	في هذه النظرية يكون اعتماد المسار مدفوعا بالهيكل ومدفوعا بالقواعد بحيث تعتمد هيكل الشركات على الهياكل التي بدأ بها الاقتصاد.	اعتماد المسار
(2009,2012)	Tricker	تعتبر هذه النظرية أن المديرين يستطيعون ربط الشركة بالموارد اللازمة لتحقيق أهداف الشركة.	الاعتماد على الموارد
(1987)	Scott	تنظر هذه النظرية أن البيئة المؤسسية تؤثر على المعتقدات والممارسات المجتمعية التي تؤثر بدورها على الجهات الفاعلة داخل المجتمع.	المؤسسية
(2003)	Roe	تؤثر النظرية السياسية على مختلف هياكل الملكية وهياكل الحوكمة.	السياسية
(2011)	Pirson & Turnbull	يسمح هيكل حوكمة الشبكة بإدارة المخاطر بشكل فائق.	حوكمة الشبكة

المصدر: (Mallin, 2019, p. 18).

بينما الشكل التالي يوضح أهم النظريات الرئيسية التي كان ينظر إليها على أنها الرئيسية في بروز وتطور

حوكمة الشركات (Mallin, 2019, p. 24):

الشكل رقم (4): أهم نظريات حوكمة الشركات.



المصدر: (Mallin, 2019, p. 24).

لا زالت حوكمة الشركات تبحث عن أسسها النظرية باعتبار أن ليس لها قاعدة نظرية واحدة مقبولة على نطاق واسع أو نموذج مقبول بشكل عام، فنجد أن النظرية الرئيسية التي تعكس الإطار النظري لحوكمة الشركات هي نظرية الوكالة، ومع ذلك فإن نظرية أصحاب المصلحة أخذت في الاعتبار مجموعة أوسع من المكونات بدلا من التركيز على المساهمين فقط، حيث أصبحت الشركات تدرك أنها لا تستطيع العمل بمعزل عن غيرها، وأنه بالإضافة إلى مراعاة مساهميتها فإنها تحتاج أيضا إلى مراعاة مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة (Mallin, 2019, p. 27).

ثانيا: تطور الاهتمام بحوكمة الشركات

تم إصدار قوانين وإرشادات لحوكمة الشركات من قبل مجموعة متنوعة من الهيئات تتراوح بين اللجان المعنية من قبل الإدارات الحكومية وعادة ما تضم شخصيات بارزة محترمة من قطاع الأعمال والصناعة، وممثلين عن مجتمع الاستثمار، وممثلين عن الهيئات المهنية، والأكاديميين، وحتى هيئات البورصة، ومجموعات مختلفة من ممثلي المستثمرين، والمهنيين، والهيئات مثل تلك التي تمثل المديرين أو أمناء الشركة ليصبح مفهوم حوكمة الشركات خلال العشرين عاما الماضية متداول بكثرة في عالم الأعمال (Mallin, 2019, p. 30).

كما ترجع العديد من المفاهيم القانونية الأساسية لحوكمة الشركات بأصولها إلى منتصف القرن التاسع عشر في تقارير وتوصيات المؤسسات الدولية، كاستجابة لانهيارات الشركات بدلا من التطورات النظرية والمخاطر التجارية الحديثة والمعقدة التي أعطته أهمية قصوى، وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البيئة الاقتصادية والاستثمار (Tricker, 2020, p. 05).

ففي 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة تريداوي (Treadway Commission)، والتي كان دورها الأساسي هو تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم توصيات للتقليل من حدوثها، كما قامت بإصدار أول تقرير لها عن الحوكمة والمتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالإضافة إلى وجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية (Mallin, 2019, p. 40).

لكن بعد نشر تقرير كادبوري في المملكة المتحدة في 1992 اكتسب مصطلح "حوكمة الشركات" شعبية على المستوى الدولي ليصبح مؤشر مهم في الأسواق المالية يعتمد على: الإفصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والإدارة، وإتباع قواعد محاسبية واضحة وصريحة في إعداد القوائم المالية للشركة، وهي كلها شروط تحتاجها البورصات والأسواق الناشئة (Tricker, 2020, p. 05). كما يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات" اعترافاً رسمياً بذلك المفهوم، وأخذت فيه حوكمة الشركات بعداً آخر خاصة بعد الفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية وحدثت أزمات مالية وإفلاس العديد من الشركات (Mallin, 2019, p. 30)، والجدول التالي يوضح أهم تقارير ومواثيق حوكمة الشركات التي كان لها تأثير في انتشار وتطور مفهومها على المستوى الدولي (Mallin, 2019, p. 51):

الجدول رقم (2): أهم تقارير وموثائق حوكمة الشركات.

سنة الإصدار	الهيئة المصدرة	التقرير
1992	Cadbury	تقرير لجنة كادابوري (Cadbury Report).
-1999 -2004 2015	OECD	مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD).
1999	World Bank	تقرير البنك الدولي (World Bank).
1999	GCGF	توصيات المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (Global Corporate Governance Forum Recommendations).
1995	ICGN	بيان الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (International Corporate Governance Network).
1998	CACG	القواعد الإرشادية لمنظمة الكومنولث لحوكمة الشركات (Commonwealth Association for Corporate Governance Guidelines)
2002	EU	توصيات الاتحاد الأوروبي (EU and Corporate Governance Recommendations).
1999	Basle Committee	القواعد الإرشادية للجنة بازل (Basle Committee Guidelines).
2002	US Congress	قانون صاريون أوكسلي (Sarbanes-Oxley Act).
2003	U.S. SEC	قواعد بورصة نيويورك لحوكمة الشركات (NYSE Corporate Governance Rules).
2005	The independent Commission for Good Governance in Public Services	معايير حوكمة الشركات الجيدة للهيئات الغير حكومية والقطاع الخاص والمنظمات الغير ربحية والجمعيات الخيرية (NGOs).

المصدر: (Mallin, 2019, p. 51).

ومنه يمكن عرض أهم دوافع تطور حوكمة الشركات كالتالي (درويش, 2007, ص 15):

- تقويم أداء الإدارة العليا بالشركات وتعزيز المساءلة؛
- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركات بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للشركة ومساهمتها؛

- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة؛
- تشجيع الشركات على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف؛
- تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛
- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة لاستيعاب احتياجات بيئة الأعمال المتغيرة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق حيث تكون توقعات المستثمرين أعلى من أي وقت مضى، لتصبح حوكمة الشركات مهمة لعدد من الأسباب الأساسية القادرة على خلق فرص عمل جديدة وجذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، فهي تسمح للشركات أن تدار بشكل جيد كما تضمن أنها تعمل بكفاءة مثالية مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة في النقاط التالية (درويش, 2007, ص 22):

- تساعد على ضمان تشغيل نظام رقابة مناسب داخل الشركة وبالتالي حماية الأصول؛
- تمنع أي فرد أن يكون له تأثير قوي للغاية؛
- تهتم بالعلاقة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- تهدف إلى ضمان إدارة الشركة بما يحقق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
- تحاول تشجيع كلا من الشفافية والمسائلة وهو ما يبحث عنه المستثمرون بشكل متزايد في كل من إدارة الشركة وأداء الشركة؛

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والتأكيد على الشفافية؛
- المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وأثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة؛
- تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها؛
- تقوية قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الإستثمارات والنمو كونها أساسية لثقة المستثمر.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات

إن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات أصبحت ضرورية لجذب استثمارات جديدة لا سيما في البلدان النامية حيث يُنظر على أنها وسيلة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر بمعدلات أكثر تفضيلاً، ومنه فتطبيق قواعد وضوابط الحوكمة يمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (علون & سعدي, 2020, ص 134):

- تحقيق أهداف أصحاب المساهمات المالية الخاصة بالربحية وزيادة العوائد المالية؛
- جعل إدارة الشركة ذات مسؤولية أكبر اتجاه أصحاب رأس المال من جهة وباقي أفراد الشركة من جهة أخرى؛
- محاربة الفساد وتحقيق الاستقرار للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة لضمان رفع كفاءة العمل؛
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي لخلق حوافز للتطوير وتبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية لتسويق المنتجات للسمود أمام المنافسة الأجنبية؛
- العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

ثالثاً: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

يتفق الباحثون والمهنيون على أن هناك أربعة أطراف تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي (مفروم, 2017, ص 79):

1. المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة مقابل حصولهم على عوائد سنوية من الأرباح التي يتقرر توزيعها بناء على نتائج مداورات الجمعية العامة العادية للمساهمين، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة:

هي الجهة التي تتولى حماية مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة والرقابة على المديرين بصفتهم من يقومون باختيارهم لإدارة أعمال الشركة.

3. الإدارة:

هي الجهة المسؤولة عن وضع السياسات والإستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المساهمين وكل أصحاب المصالح، فهي المسؤول الأول عن الأداء العام للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

4. أصحاب المصالح:

يمثلون الأطراف ذات العلاقة التي لها مصالح بالشركة ويأتي على رأس هؤلاء العمال، والدائنين، والموردين مع اختلاف مصالحهم، فالعمال تعينهم استدامة الشركة بينما الدائنون والموردين تعينهم قدرة الشركة على السداد.

والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات:

الشكل رقم (5): الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.



المصدر: (مفروم, 2017, ص 79).

المطلب الثاني: آليات الحوكمة ومؤشراتها

يغطي مصطلح حوكمة الشركات العديد من الجوانب المتعلقة بمفاهيم ونظريات وممارسات مجالس الإدارة ومديريها التنفيذيين وغير التنفيذيين، لتركيزه على العلاقة بين مجالس الإدارة وحملة الأسهم والإدارة العليا والمنظمين والمدققين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال آليات داخلية وخارجية لحوكمة الشركات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وضمان إدارة سليمة ومستقرة في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة ومؤشراتها

تشمل الآليات الداخلية لحوكمة الشركات مجموعة الأطراف الفاعلة والوسائل والأدوات التي تقع داخل الإطار التنظيمي للشركة، والتي من شأنها أن تلعب دورا في تجسيد ممارسات حوكمة الشركات داخل الشركة.

أولا: الجمعية العامة (المساهمين)

الجمعية العامة هي أعلى هيئة حاكمة للشركة بصفتهم ملاكا للشركة يسعون إلى حماية ممتلكاتهم واستثماراتهم وتنمية ثرواتهم، وهو ما من شأنه أن يضمن حد أدنى من الرقابة على طريقة تسيير وإدارة أصول الشركة، من خلال الموافقة على القرارات الأساسية والترشيحات لعضوية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المصادقة على التقرير السنوي والبيانات المالية، وتعيين المراجع الخارجي، وتوزيع الأرباح والخسائر (بما في ذلك دفع أرباح الأسهم)، والتغييرات في رأس المال والمعاملات غير العادية وغيرها من الحقوق (Monks & Minow, 2011, p. 106).

ثانيا: مجلس الإدارة

تعتبر مجالس الإدارة الركيزة التنظيمية في مجال حوكمة الشركات كونها الأجهزة الداخلية لمواءمة مصالح الإدارة والمساهمين ومحور تجسيد الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى ذلك ينظر إلى مجالس الإدارة على أنها الأجهزة التي تخفف من مشاكل الوكالة المرتبطة بالمعضلة الكلاسيكية لفصل الملكية عن السيطرة في الشركات المدرجة (Maassen, 2000, p. 05).

1. تعريف مجلس الإدارة:

يعرف مجلس الإدارة على أنه: "حلقة الوصل بين المساهمين والمديرين وأبرز الآليات التي تشرف على عمل الإدارة والعلاقات مع المساهمين"، فهو المسؤول عن وضع استراتيجيات الشركة وتحقيق نتائج أعمالها وحماية وترقية مصالح المساهمين بالإضافة إلى تقييم أداء كبار المديرين كونه يمثل الإدارة العليا في الشركة. وقد يكون مجلس الإدارة موحد أو مزدوج (Mallin, 2019, p. 200):

- نظام مجلس الإدارة الموحد: يتكون من مجلس واحد يتألف من مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين وهو مسؤول عن جميع جوانب أنشطة الشركة ينتخب أعضاؤه في الاجتماع العام السنوي للجمعية العامة.

■ **نظام مجلس الإدارة المزدوج:** يتكون من مجلس إشرافي ومجلس تنفيذي للإدارة فهناك فصل واضح بين وظيفة الإشراف (المراقبة) ووظيفة الإدارة حيث يشرف مجلس الإشراف على اتجاه الأعمال بينما تسيير الأعمال من مسؤولية مجلس الإدارة التنفيذي، وأنه لا يمكن لأعضائه أن يكونوا أعضاء في مجلس آخر، فمجلس الإشراف يعين أعضاؤه من قبل المساهمون (حيث لا يجب أن يكونوا موظفين في الشركة) في حين يقوم مجلس الإشراف بتعيين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي، وعليه نلاحظ تمييز واضح بين الإدارة والرقابة في تشكيل مجالس الإدارة. وبشكل عام فإن تركيبة أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن تكون من أعضاء من التنفيذيين أو من أعضاء من غير التنفيذيين المستقلين والغير مستقلين كالتالي (Maassen, 2000, p. 98):

■ **أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيون:** هم الأعضاء الذين يشغلون منصبًا تنفيذيًا في الشركة بدوام كامل وترتبط مهامهم أساسًا بما يتعلق بالسياسات العامة وخطط العمل المهمة في الشركة مثل: المدير العام أو مدير في الشركة (The International Finance Corporation, 2004, p. 36).

■ **أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين:** هم أعضاء لا يشغلون منصبًا تنفيذيًا في الشركة سواء كانوا مستقلين أو غير مستقلين، يساهمون في تقديم الخبرة الخارجية الإضافية والمعلومات والرأي الخارجي الذي قد يكون أكثر موضوعية حيث يجب أن يتمتع المدراء غير التنفيذيين الفعالين بالسمات الشخصية التالية (The International Finance Corporation, 2004, p. 37):

- النزاهة والمعايير الأخلاقية العالية؛

- الحكم الصائب؛

- القدرة والاستعداد للتحري والاستقصاء؛

- المهارات الشخصية القوية.

■ **عضو مجلس الإدارة المستقل:** يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلا عن إدارة الشركة عندما لا يكون له أية رابطة أو علاقة أو مصلحة من أي نوع وبأي شكل بالشركة أو مجموعاتها، ولا يقوم بأداء أية واجبات إدارية في الشركة أو في مجموعاتها بحيث تهدد ممارسته الحرة (The International Finance Corporation, 2004, p. 38).

2. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

تتمثل وظيفة مجلس الإدارة في مراقبة الإدارة والإشراف على إدارتها وليس الانخراط في أنشطة الإدارة اليومية أو في الإدارة التفصيلية كونه مسؤول عن الاستراتيجية العامة للشركة واستمرارها على المدى الطويل، بالإضافة إلى تحقيق التوازن ورعاية حقوق كافة الأطراف أصحاب المصلحة وليس المساهمين فقط، وعليه يمكن الإشارة إلى المهام والمسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة كالتالي (Lipman & Lipman, 2006, p. 15):

- تحديد أهداف الشركة والاستراتيجيات والخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة التقدم المحرز في تحقيق تلك الأهداف؛
- تعيين رئيس تنفيذي يتمتع بصفات قيادية مناسبة والتأكد من أن هناك فريق تنفيذي مؤهل تأهيلا عاليا لإدارة الشركة؛
- تطوير الخطة الإستراتيجية طويلة المدى ومراقبة تنفيذ الإدارة للخطة الاستراتيجية بانتظام؛
- ضمان مسائلة الشركة أمام أصحاب المصلحة لتوفير توجيهات استراتيجية فائقة لضمان نمو الشركة وازدهارها؛
- إرساء ثقافة الشركة وقيمها وأخلاقياتها الذي يساعد في منع سوء السلوك والممارسات غير الأخلاقية ودعم تحقيق النجاح على المدى الطويل.

3. حجم مجلس الإدارة:

يتأثر حجم مجلس الإدارة بمجموعة من المعايير المتعلقة بحجم الشركة، ووضعيتها في السوق، ونطاق أعمالها، وطبيعة ملكيتها، حيث تميل بعض الشركات إلى اختيار مجلس إدارة كبير الحجم لتقديم مجال أوسع من البدائل المتاحة من حيث المهارات والخبرات، بينما تحتفظ شركات أخرى بمجلس إدارة صغير الحجم ليكون أقل عرضة لمشاكل تضارب وصراع المصلحة بالإضافة إلى القدرة على إدارة النقاشات وتحقيق التوافق بشأن القرارات المتخذة وتسهيل فعالية الاتصال والتنسيق بين الأعضاء. فليس هناك معيار محدد للحجم الأمثل لمجلس الإدارة، وعليه يجب أن تبقى مجالس الإدارة بحجم معقول بما تتطلبه الشركة لكيلا تميل إلى أن تكون غير فعالة (Lipman & Lipman, 2006, p. 14).

4. نشاطات مجلس الإدارة:

يعتبر رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن قيادة مجلس الإدارة وضمان أن يجتمع المجلس بشكل متكرر، وأن المديرين لديهم إمكانية الوصول إلى جميع المعلومات التي يحتاجون إليها لتقديم مساهمة مستنيرة في اجتماعات مجلس الإدارة، وأن يتم منح جميع المديرين الفرصة للتحدث في اجتماعات مجلس الإدارة (Mallin, 2019, p. 204)، وبالتالي تختلف عدد اجتماعات مجلس الإدارة في الشركات عبر البلدان تبعاً لمجموعة من المتغيرات كحجم الشركة أو تبعاً لظروف الشركة، فنجد أنه في أوقات الأزمات يكون عدد اجتماعات مجلس الإدارة أعلى من الأوقات العادية، فحسب (Jay Lorsch) و (Elisabeth Maclver) تسمح الاجتماعات الطويلة لأعضاء مجلس الإدارة والمتكررة بمناقشة القضايا بعمق، كما تساعد المديرين البقاء على اطلاع دائم باتجاهات الشركة، فقلة الوقت في الاجتماعات من أهم المعوقات لمساهمات مجلس الإدارة. فيجب أن تتيح اجتماعات مجلس الإدارة وقتاً كافياً لمناقشة مختلف القضايا مع الإدارة (Morten, 2007, p. 192).

5. استقلالية مجلس الإدارة:

ينظر للاستقلالية عموماً على أنها من أبرز الخصائص النوعية التي يمكن أن تدعم أداء مجلس الإدارة من خلال عدم وجود علاقات أو مواقف قد تؤثر على حكم المدير، بحيث يتطلب أن يكون عدداً كافياً من أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة وألا يكونوا مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بالشركة أو إدارتها سواء من خلال روابط اقتصادية أو عائلية أو علاقات أخرى مهمة، لأنه يتم تعزيز مجلس الإدارة بشكل كبير من خلال وجود مجموعة قوية من المديرين غير التنفيذيين الذين ليس لديهم أي صلة أخرى بالشركة، من أجل مصلحة الشركة ومحاولة ضمان الموضوعية في قرارات مجلس الإدارة ما يضمن أن أعضاء مجلس الإدارة سيتصرفون بموضوعية تامة، وأن يكون هناك توازن بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين حيث يضيف هؤلاء الأفراد موضوعية نزيهة لا يستطيع المديرون الذين تربطهم علاقة أوثق بالشركة توفيرها. وعادة ما يتم التشكيك في استقلالية المدير غير التنفيذي في الحالات التالية (Mallin, 2019, p. 215):

- أن يكون المدير موظفاً سابقاً في الشركة أو مع المجموعة خلال (05) سنوات الماضية؛
- أن يتم استيلاء مكافأة إضافية (بغض النظر عن الأتعاب) من الشركة؛
- أن يكون للمدير علاقات عائلية وثيقة مع مديري الشركة الآخرين أو كبار الموظفين، أو مع أي من مستشاري الشركة؛
- أن يكون لديه علاقة عمل مادية مع الشركة في السنوات الثلاث الماضية؛
- أن يكون عمل في مجلس الإدارة لأكثر من (09) سنوات؛
- أن يكون مساهماً مهماً؛
- لديه مناصب إدارية مشتركة أو له روابط مع أعضاء مجلس إدارة آخرين من خلال المشاركة في شركات أو هيئات أخرى.

واقترحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) أن الحديث عن المديرين غير التنفيذيين يجب أن يتم تغييرها إلى مديرين مستقلين، كما أوصت أيضاً بالعديد من الإرشادات حول المعايير التي يجب أن يستوفيها أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين عندما يكونون مستقلين عن الإدارة: "يجب أن يضم مجلس الإدارة مدراء غير تنفيذيين بالمستوى والعدد الكافي حتى يكون لآرائهم وزن كبير في قرارات المجلس. وينبغي ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين عن ثلث مجلس الإدارة بأكمله [...] وأن يكون غالبية هؤلاء المديرين مستقلين عن الإدارة ولا تربطهم أي علاقة عمل أو علاقة أخرى من شأنها أن تؤثر على حكمهم المستقل، وبهذا يعتبر المدراء غير التنفيذيين مستقلين من قبل أعضاء مجلس الإدارة والذي يجب تحديده بهذا المعنى في التقرير السنوي". كما كانت هناك توصيات عديدة لكل من لجنة (Cadbury) في 1992 ولجنة (Humble) سنة 1998 حول استقلالية أعضاء مجلس الإدارة (Maassen, 2000, p. 127).

6. تنوع مجلس الإدارة:

يقصد بالتنوع في مجلس الإدارة على نطاق واسع التنوع من حيث الجنس أو الجنسية، بحيث يتيح تنوع مجلس الإدارة وجهات نظر مختلفة حول قضايا مختلفة فالرجال والنساء قد يتعاملون مع القضايا من وجهات نظر مختلفة وقد يكون لديهم أنماط سلوكية مختلفة أيضا، كذلك بالنسبة للأفراد من خلفيات عرقية مختلفة قد يجلبون رؤى ثقافية إضافية إلى مجلس الإدارة (Mallin, 2019, p. 220).

7. الفصل بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة:

كان الفصل بين دور الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة القضية الأكثر نقاشا في إصلاحات حوكمة الشركات في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، حيث يعتقد كل من (Paul MacAvoy) و(Ira Millstein) أن هذا الفصل بين الأدوار يجب أن يكون ضرورة حتمية في إصلاحات حوكمة الشركات فهم يعتبرون أن مجالس الإدارة لن تكون مدركة ونشطة وعلى دراية تامة عندما يكون هناك ازدواجية مع الرئيس التنفيذي، فريئس مجلس الإدارة يجب أن يكون مستقلا من أجل ضمان توفير المعلومات اللازمة لوضع جدول أعمال المجلس وأن الرئيس التنفيذي هو الوكيل لتنفيذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات الشركة (Morten, 2007, p. 187).

ومن أهم الأسباب الرئيسية لوجود رئيس مجلس إدارة مستقل ومنفصل عن المدير العام هو مساعدة مجلس الإدارة بأكمله في صياغة مهامه وتنفيذها مع أعضاء المجلس الذي يعتمد في تركيبته على أفراد خبراء وخبرات محددة، لذلك يجب أن يتولى عضو مستقل عن المدير التنفيذي مسؤولية مساعدة المديرين في التركيز على القضايا المهمة بالنسبة للمساهمين والمخاطر التي تواجه الشركة، لذا ستشمل مهام القائد في مجلس الإدارة على التنسيق والتكامل والتواصل وتشكيل فريق عمل جيد، فيكون بهذا رئيس مجلس الإدارة مسؤولا عن تسيير مجلس الإدارة بينما الرئيس التنفيذي مسؤولا عن تسيير الأعمال. فمن المستحسن أن يتم تقسيم أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لأنه سيكون هناك الكثير من السلطة الممنوحة لفرد واحد (Morten, 2007, p. 199).

ثالثا: لجان مجلس الإدارة

لا يتم تداول جميع المسائل المتعلقة بالشركة في مجلس الإدارة بكامل هيئته، بل تفوض البعض منها للجان المجلس التي قد تكون دائمة أو مؤقتة حسب طبيعة الموضوع، ففي عام 1977 طلبت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) إنشاء لجنة التدقيق من قبل جميع الشركات المدرجة، وفي عام 2002 طلب قانون (Sarbanes Oxley Act) إنشاء كل من لجنة التعويضات، لجنة الترشيحات، ولجنة الحوكمة وأن تتكون هذه اللجان من مديرين مستقلين (Larcker & Tayan, 2011, p. 72). حيث يمكن لمجلس الإدارة تعيين لجان فرعية مختلفة ويظل مسؤولا عن المجالات التي تغطيها، كما يفوض لها أنشطة مختلفة والتي يجب عليها تقديم تقارير منتظمة إلى مجلس الإدارة، فهي تعمل على إرساء الأعمال من خلال النظر فيها بمزيد من التفصيل وتكون مسؤولة عن إجراء تحليلات معمقة للأعمال الخاصة بالمجلس، ومن أهمها:

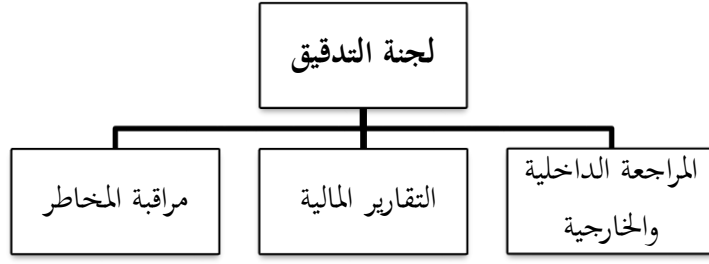
1. لجنة التدقيق:

تعتبر لجنة التدقيق آلية داخلية وجزءًا مهمًا من حوكمة الشركات ومن أهم اللجان الفرعية لمجلس الإدارة التي تعمل بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية، لضمان حماية مصالح المساهمين بشكل صحيح فيما يتعلق بالتقارير المالية والرقابة الداخلية. وفي تعريف للجنة التدقيق ذكره المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) في 1990 بأنها: "الأداة التي من خلالها يتم كبح جميع التصرفات غير الشرعية من قبل الإدارة العليا للشركات"، فهي توفر جسرا يربط كل من المدققين الداخليين والخارجيين ومجلس الإدارة، كما تساعد في ضمان أن يكون المجلس على دراية كاملة بجميع القضايا ذات الصلة المتعلقة بالتدقيق (Mallin, 2019, p. 207)، وفيما يلي أهم وظائف لجنة التدقيق (Maassen, 2000, p. 110):

- **تعزيز مصداقية البيانات المالية المنشورة:** وهذا بالإشراف على المراجعة الشاملة لعملية إعداد التقارير المالية وسلامتها، بما في ذلك نظام الرقابة الداخلية ومراجعة البيانات المالية والمعلومات المالية الأخرى المفصّل عنها وأي إعلانات رسمية تتعلق بأداء الشركة.
- **الحد من الممارسات غير القانونية ومنع الاحتيال واكتشافه:** تلعب لجنة التدقيق دورًا في منع الاحتيال واكتشافه باتخاذ ترتيبات الإبلاغ عنه، وذلك بتقديم معلومات مفصلة إلى مجلس الإدارة للإشارة إلى المخالفات المحتملة فيما يتعلق بمسائل الإبلاغ المالي.
- **تعزيز مكانة واستقلالية المراجع الخارجي:** إن إحدى الوظائف الرئيسية للجنة التدقيق هي المشاركة في جميع مراحل المراجعة الخارجية للحصول على تأكيد معقول لضمان جودة المراجعة، بالإضافة إلى تقييم استقلالية وموضوعية وفعالية عملية المراجعة الخارجية، وتقديم تقريرًا سنويًا إلى مجلس الإدارة بشأن تقييمها مع توصية بشأن مراجعة ترشيح وأداء وتوصيات المراجع الخارجي، وباختصار تراقب لجنة التدقيق بعناية إجراءات المراجعة كما تلعب دورًا مهمًا في ضمان جودة وصرامة التدقيق الخارجي للبيانات المالية.
- **السعي إلى الشرعية للتوافق مع الأنظمة والضوابط الأخلاقية:** يتحمل أعضاء لجنة التدقيق مسؤولية مراجعة الأنظمة المالية الداخلية للشركة وأنظمة إدارة المخاطر ما لم تكن هناك لجنة مخاطر منفصلة، بالإضافة إلى توسيع دورها الرقابي ليشمل تقييم فعالية ضوابط العمل الأخلاقية التي تحضى بمعايير القبول الاجتماعي في مدونة أخلاقيات الشركة لتعزيز الشرعية الأخلاقية للشركة.

كما تركز لجنة التدقيق ضمن وظائفها على المجالات المهمة التالية المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): المجالات المهمة التي تركز عليها لجنة التدقيق.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Maassen, 2000, p. 110).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تفويض العديد من المسؤوليات للجنة التدقيق التي تشمل مسؤولية الإشراف على التقارير المالية والإفصاح، مراقبة اختيار مبادئ المحاسبة، توظيف ومراقبة عمل المدقق الخارجي، الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، مراقبة المخاطر والامتثال التنظيمي داخل الشركة، وهذا لتجنب تأثير الإدارة على هذه الأخيرة. وعليه فمن الضروري يجب أن تتكون اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين بحد أدنى ثلاثة أعضاء أو اثنين في حالة الشركات الأصغر، وأن يكون جميع أعضاء اللجنة على دراية ومعرفة بالأمر المحاسبية والمالية وأن عضوا واحدا على الأقل من أعضاء اللجنة مؤهل كخبير مالي - شخص ما لديه خبرة عمل سابقة في التمويل أو المحاسبة أو شهادة مهنية مطلوبة في المحاسبة أو أي خبرة أو خلفية أخرى قابلة للمقارنة كشغل مدير مالي أو مدير تنفيذي مالي - . كما يجب أن تجتمع لجنة التدقيق أربع مرات على الأقل في السنة وهذا لإجراء مناقشات قوية وإبداء التعليقات بخصوص البيانات الربع سنوية والسنوية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالي للشركة (Larcker & Tayan, 2011, p. 326).

كما ويتميز أعضاء لجنة التدقيق بمجموعة من الخصائص النوعية التي تقضي بأن تضم اللجنة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين فعلا، مما يجعلهم قادرين فعلا على تقييم أفضل لنوعية الإفصاح المالي ومدى كفاية الرقابة الداخلية، إضافة إلى ذلك فإن استقلال أعضاء اللجنة يؤدي إلى تجنب الكثير من الإغراءات التي يواجهها الأعضاء الموظفين في ممارستهم عند إعداد التقارير المالية، فهم يكونون أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري وأداء الشركة (سولفيان, 2003, et al., ص 208).

2. لجنة إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر وظيفة مهمة لمجلس الإدارة لارتباطها الوثيق بأفضل ممارسات الحوكمة، حيث يجب أن يضمن مجلس الإدارة إنشاء أنظمة تمكن الشركة من تقييم المخاطر والسيطرة عليها، فتشكيل لجنة إدارة مخاطر تشرف على تقييم المخاطر التي تواجهها الشركة وتحليلها والإشراف على استراتيجيات إدارتها مهم، لأنه دائما ما تتضمن الاختيارات الاستراتيجية بطبيعتها قدرا وافيا من الموارد والمخاطرة الكبيرة بشأن احتمالات تحقق عوائد في المستقبل البعيد، فينبغي أن يتناسب مستوى المخاطرة المقدر مع موارد الشركة وإمكانات مديريها والعاملين بها وذلك من خلال دور اللجنة في التأكيد على (Agostini, 2018, p. 31):

- الموافقة على إجراءات إدارة المخاطر والتأكد من الامتثال للإجراءات (يجب أن تنص هذه الإجراءات على أن الشركة وموظفيها يخطرون مجلس الإدارة على الفور بجميع أوجه القصور الجوهرية في آليات إدارة المخاطر)؛
 - تحليل وتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر الداخلية على أساس منتظم؛
 - وضع حوافز مناسبة للجهات التنفيذية والإدارات والموظفين لتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية؛
 - رفع تقارير دورية لمجلس الإدارة للتأكد من إستيفاء أنظمة إدارة المخاطر في الشركة وبيئة الأعمال.
- 3. لجنة التعويضات والمكافآت:**

- يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجنة مكافآت من الأعضاء الغير تنفيذيين تقوم بتحديد تعويضات ومكافآت الإدارة العليا ومجلس الإدارة في الشركة وفقا للسياسات والقواعد الموضوعة، والتي تضمن من خلالها الموازنة بين مصالح المساهمين والوكلاء، ومن بين أهم التزامات هذه اللجنة مايلي (Larcker & Tayan, 2011, p. 73):
- تحديد ومراجعة سياسات المكافآت وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف في ضوء توقعات أداء الشركة؛
 - توضيح هيكل التعويض المناسب لأعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وكبار التنفيذيين في الشركة للنظر فيها من قبل مجلس الإدارة والجمعية العامة؛
 - ضمان خضوع المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها لمعايير وقواعد موضوعية وسليمة؛
 - مراقبة تنفيذ التعويضات والمكافآت الممنوحة بما يتوافق مع ما سمح به مجلس الإدارة والجمعية العامة.
- 4. لجنة التعيينات:**

- يوصى بتشكيل لجنة التعيينات أو الترشيحات في معظم أنظمة الحوكمة، فهي تقوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وتقييم توازن المهارات والمعرفة والخبرة في أعضاء مجلس الإدارة على أسس موضوعية تتسم بإجراءات صارمة وشفافة، حيث يجب أن تضم اللجنة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين بقيادة رئيس مجلس الإدارة عادة وهي مسؤولة أيضا على (Morten, 2007, p. 189):
- تقديم توصيات لمجلس الإدارة بخصوص قائمة مرشحي مجلس الإدارة الذين سيتم انتخابهم من قبل المساهمين؛
 - تقديم توصيات لمجلس الإدارة حول عضوية لجان المجلس بما في ذلك تعيين رؤساء لجان المجلس وكبار التنفيذيين في الشركة؛
 - مراجعة وتطوير السياسات بشأن حجم وتكوين مجلس الإدارة وتقييم مشاركة ومساهمة أعضاء مجلس الإدارة الحاليين؛
 - قيادة عملية تخطيط تعاقب الرئيس التنفيذي وتحديد الأفراد المؤهلين للعمل في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

5. اللجان الخاصة:

يمكن لمجلس الإدارة إنشاء عدة لجان عند الضرورة لأغراض الإدارة الجيدة للشركة بموجب ميثاق مكتوب ومعتمد من قبل المجلس الذي يبين فيه مهام اللجنة وصلاحياتها ومعايير عضويتها، أو عندما يكون من الضروري إجراء تدقيق إضافي في مناطق معينة من الشركة، حيث تراقب هذه اللجان بشكل عام المجالات الوظيفية التي يعتقد مجلس الإدارة أنها تحمل أهمية استراتيجية للشركة من بينها (Lipman & Lipman, 2006, p. 89):

- **لجنة الإمتثال:** تشرف هذه اللجنة على مراعات الإدارة لجميع المتطلبات التنظيمية التي تحكم منتجات الشركة أو عملياتها أو الأوراق المالية المدرجة في البورصة بموجب مختلف القوانين والقواعد واللوائح القانونية المعمول بها، بما في ذلك أي شروط وأحكام مطلوبة من وقت لآخر أو أي إجراء سواء كان رسمي أو غير رسمي لأي وكالة أو سلطة تنظيمية أو حكومية.
- **لجنة الأخلاقيات:** التي قد تحاول الشركة من خلالها التأكد من وجود أخلاقيات تنظيمية قوية من خلال إدراج مدونة أخلاقية في جميع أنحاء الشركة وإدارة القضايا الأخلاقية.
- **لجنة الحوكمة:** هي المسؤولة عن تقييم هيكل حوكمة الشركة وكيفية عمله، بالإضافة إلى تقديم مختلف التوصيات بخصوص تحسينه عند الاقتضاء، كما تعمل على تحديد معايير الحوكمة للشركة.
- **لجنة الإفصاح:** أوصت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بأن تقوم الشركة بإنشاءها للنظر في الأهمية النسبية للمعلومات وتحديد التزامات الإفصاح، حيث تقوم هذه الأخيرة برفع تقاريرها إلى الإدارة العليا بما في ذلك المسؤولين التنفيذيين والماليين الذين يتحملون مهمة إنشاء وصيانة ومراجعة وتقييم ضوابط وإجراءات الإفصاح.

كما قد يتم تشكيل لجان خاصة أخرى من مجلس الإدارة تتألف فقط من مديرين مستقلين تماما في حالة وقوع أحداث مشبوهة قد تشمل الإدارة العليا أو قد تكون محرجة للمؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بإجراء تحقيق داخلي لاكتشاف وتصحيح الأخطاء التي من الممكن اكتشافها لاحقا من قبل الإدارات الحكومية، ومن الأهم أن يظل المجلس بكامله على اطلاع تام بعمل لجانها من خلال التقارير الشفوية أو المكتوبة.

رابعا: هيكل الملكية

إن هيكل ملكية الشركات أحد أهم الآليات التي لها تأثير مباشر على فعالية نظام حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك هيكلان رئيسيان هما (Morten, 2007, p. 114):

1. هيكل الملكية المركزية (نظام الداخلين **Insiders**):

يشير إلى هيكل الإدارة المركزية بأنظمة "الداخلين" بحيث تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة، أو البنوك، أو الشركات الغير مالية خاصة تلك الدول التي يحكمها القانون المدني، وغالبا ما يتولون هؤلاء الأفراد أو الشركات بالتحكم في

الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة ويؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق، وذلك للملكية الداخليين لأغلبية أسهم الشركة وحقوق التصويت.

■ **المزايا:**

- السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب ما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش؛
- تأييد القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل مقابل التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير بسبب كبر حجم ملكياتهم وحقوق الإدارة الخاصة بهم.

■ **العيوب:**

- تواطئ المساهمين المسيطرين مع إدارة الشركة للإستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهموا الأقلية مما يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات؛
- استخدام كبار المساهمين أو أصحاب القوة التصويتية سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة في القرارات التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة أو التي تعارض مصالحهم.

■ **التحديات الخاصة بحوكمة الشركات:**

إن استخدام "الداخليين" سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة تؤدي إلى ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية، كما قد تؤدي إلى تردد أو رفض المستثمرين وعدم سيولة الأسواق المالية.

2. هياكل الملكية المشتتة (نظام الخارجيين Outsiders)

تميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات أو ما يطلق عليه بأنظمة "الخارجيون"، ففي نظم هياكل الملكية المشتتة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يملك كل واحد منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة، وعادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلى عدم الانغماس أو المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية.

■ **المزايا:**

- أعضاء مستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت السيطرة؛
- الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات؛
- تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي لحماية مصالح وحقوق المساهمين.

■ العيوب:

- الاهتمام بتعظيم الأرباح في الآجال القصيرة التي قد لا تعمل بالضرورة على تشجيع الأداء طويل الأجل للشركة؛
- حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة وحرص ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم.

■ التحديات الخاصة بحوكمة الشركات:

قد تؤدي في بعض الأحيان إثارة الخلافات بين أعضاء المجلس وأصحاب الشركات "الخارجيين" إلى تواتر التغيرات في هيكل الملكية، نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر ما قد ينتج عنه إضعاف استقرار الشركة.

خامسا: التدقيق الداخلي

إن إنشاء وظيفة تدقيق داخلي فعالة يعتبر من أهم آليات حوكمة الشركات، فالإدارة تحتاج إلى وظيفة التدقيق الداخلي لتوفير عمليات تدقيق تشغيلية وتزويد الإدارة بمعلومات مهمة وربما أهم شيء يمكن أن تقوم به هو تقديم تقارير إلى لجنة التدقيق، حيث يعتبر المدقق الداخلي أهم مصدر للمعلومات المستقلة للجنة التدقيق لا سيما فيما يتعلق بالتقارير المالية، فالتدقيق الداخلي يعتبر بمثابة عيون وآذان مجلس الإدارة ولجانته (Nzechukwu, 2017, p. 65).

ولضمان الحوكمة الفعالة للشركات يعمل التدقيق الداخلي على تقييم نظام الرقابة الداخلي في جميع مستويات الإدارة للحفاظ على رقابة داخلية كافية على جميع الأنشطة، والتأكد من إمكانية تنفيذها بكفاءة وفعالية من خلال تقييم المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية وتقديم توصيات لتحسين الأنظمة والإجراءات، لتقديم منهج منظم ومنضبط لتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعملية حوكمة الشركات (Nzechukwu, 2017, p. 63).

سادسا: نظام الرقابة الداخلي

يعتبر معهد المدققين الداخليين (IIA) نظام الرقابة الداخلي على أنه: "مجموعة العمليات والإجراءات التي تصممها وتضعها الشركة لضمان حماية أصولها من الضياع والسرقة وضمان تسجيل العمليات في الحسابات الخاصة بها"، وذلك بتصميم مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لرفع قيمة الشركة وتحسين عملياتها، ومساعدتها في الحفاظ على ممتلكاتها، فلجنة التدقيق مسؤولة عن مراقبة صرامة الضوابط الداخلية لضمان سلامة البيانات المالية من أي تلاعبات من قبل الإدارة أو الموظفين التي من شأنها خلق نتائج مضللة (Larcker & Tayan, 2011, p. 328).

فإن تدعيم نظام حوكمة الشركات يتطلب إدارة مسؤولة عن ضمان وجود أنظمة للرقابة الداخلية لتحديد مختلف المخاطر ومتابعتها في جميع المستويات، للحفاظ نوعا ما على الامتثال الذي يضمن بأن المعلومات المالية

والإدارية الأخرى موثوقة، وأن موارد الشركة تستخدم بكفاءة وفعالية، وأن احتمالية الاحتيال تم تقليلها إلى الحد الأدنى من خلال عمليات التدقيق الداخلية المسؤولة عن معالجة القضايا المحددة، وهو ما يساهم في حماية موارد الشركة من الإستغلال السيئ لأصولها وضمان اعتماد معايير الكفاءة والفعالية في جميع أنشطة الشركة (Nzechukwu, 2017, p. 63).

سابعاً: الإفصاح والشفافية

تعتبر الحوكمة الجيدة للشركة نقطة البداية لأي مناقشة حول نوعية التقارير المفصح عنها، فالإفصاح هو ضمان الوصول إلى المعلومات من قبل جميع الأطراف المعنية، بغض النظر عن الغرض من الحصول على المعلومات، وذلك من خلال إجراء شفاف يضمن سهولة العثور على المعلومات والحصول عليها وتقديم صورة واقعية لكل ما يحدث، كما ينبغي على مجالس الإدارة أن تستهدف أعلى مستوى من الإفصاح الذي ينسجم مع تقديم تقارير يمكن فهمها، مع تجنب إلحاق الضرر بالمركز التنافسي والذي يجب أن يوازن فيه بين المصالح المشروعة لأصحاب المصلحة بتحديد درجات الشفافية (Naciri, 2008, p. 121).

وتختلف متطلبات الإفصاح للشركات المدرجة في البورصة والشركات المساهمة المفتوحة والمغلقة والشركات الخاصة، فعادة ما تحتاج الشركات المساهمة الخاصة والمغلقة فقط إلى الامتثال للحد الأدنى من متطلبات الإفصاح، على عكس الشركات المساهمة المفتوحة المدرجة التي تطبق قواعد أكثر صرامة، لأن هناك حاجة إلى تنظيم صارم للإفصاح بين الشركات المدرجة بسبب التأثير الأكبر للاحتيال المحتمل عندما يكون لدى الشركة عدة آلاف من المساهمين، نظرًا لأهمية أسواق رأس المال في الاقتصاد الحديث فإن الحكومات حريصة على ضمان سلامة النظام المالي (The International Finance Corporation, 2004, p. 416).

يعد الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب ضروريًا للمساهمين، والمستثمرين المحتملين، والسلطات التنظيمية، وأصحاب المصلحة الآخرين، فالإفصاح ليس فقط في تقديم التقارير على أساس سنوي أو مؤقت، ولكن الإفصاح عن التغيرات الجوهرية والأحداث الهامة على مدار العام، فقد يساعد المساهمين على حماية حقوقهم وتحسين قدرة المستثمرين في السوق على اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة، كما يجعل من الممكن تقييم الإدارة والإشراف عليها وإبقاء الإدارة مسؤولة أمام الشركة والمساهمين (Naciri, 2008, p. 121).

ثامناً: النقابات الداخلية

إن تعزيز درجة المشاركة العامة لأصحاب المصلحة في وضع السياسات والإجراءات الملائمة التي تسعى إلى إرساء قيم المسؤولية والشفافية والقابلية للمحاسبة تزايد للتوجه نحو منهج شامل لتحسيد أفضل ممارسات الحوكمة في الشركات، حيث تلعب اتحادات العمال على مستوى العديد من الدول دوراً هاماً في تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح والشفافية والمسائلة، وهو ما يجعلها أحد أهم آليات تحقيق الحوكمة في الشركة، فهي تساهم في الحفاظ على التسيير من

ناحية ومن ناحية أخرى تؤدي دورا رقابيا فعال للحد من الممارسات السلبية أو السلوكيات غير الأخلاقية (كموش, 2021, ص 37).

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة ومؤشراتها

تشتمل الآليات الخارجية لحوكمة الشركات على مجموعة الأطراف الفاعلة والوسائل والأدوات التي تقع خارج الإطار التنظيمي للشركة، والتي تمثل أحد المصادر الضاغطة من أجل تطبيق قواعد حوكمة الشركات كما أنها تلعب دورا في تجسيد ممارسات حوكمة الشركات داخل الشركة.

أولا: المراجعة الخارجية

إن دور المراجعة الخارجية أصبح آلية جوهرية وأساسية في إنجاح حوكمة الشركات، إذ تقوم الشركات بالاستعانة بمراجع حسابات خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها، بحيث ترفع نتائج المراجعة مباشرة إلى لجنة التدقيق للتأكد من أن عملية المراجعة لم تتعرض للخطر بسبب تأثير الإدارة، وهذا بدءا بتحديد أفضل السبل لإجراء تقييمه وتحديد المجالات التي تتطلب اهتماما خاصا، كما يطلب من المراجع الخارجي إجراء تقييم لنظام الرقابة الداخلي على مستوى الشركة والضوابط المتعلقة بإدارة المخاطر التي قد تؤدي إلى أخطاء جوهرية أو خلق فرص حدوث الاحتيال، كما يتضمن دوره أيضا مع لجنة التدقيق تقييم مدى اتساق تطبيق مبادئ المحاسبة ووضوح واكتمال البيانات المالية والإفصاح عنها (Larcker & Tayan, 2011, p. 341). وعليه تعتبر استقلالية المراجع الخارجي شيئا أساسيا يعتمد عليه المساهمون لتقييم صحة وموثوقية المعلومات المالية المعلن عنها، وضمان أن الطرف الثالث المستقل يقدم معلومات دقيقة حول أداء الشركة وصحة البيانات والمعلومات التي تنشرها الشركات.

ثانيا: القوانين والتشريعات

يؤثر نطاق البيئة القانونية والتنظيمية على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، حيث توفر هذه الآلية الإطار القانوني والتنظيمي الأساسي للإطار العام للنشاط الاقتصادي في البلد (والتي تشمل على الضوابط الخارجية المنظمة له)، وبدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية - مهما كانت جودة تصميمها - لن يكون لها سوى أثر ضئيل. لأن القوانين والتشريعات توفر الساحة التي تضمن تنفيذ الإجراءات الداخلية لحوكمة الشركات التي تتبعها إدارة الشركة، وأن الإدارة مسؤولة أمام أصحاب الشركة وأمام أصحاب المصالح الآخرين (Monks & Minow, 2011, p. 18). فإن نوعية ومتانة القوانين والتشريعات التنظيمية من أهم وسائل الرقابة الخارجية التي يضمن وجودها تنفيذ القوانين والقواعد التي تساهم في الحد من الانسحاق نحو التلاعب والفساد الإداري.

ثالثا: منافسة الأسواق

يمكن للسوق بشكل عام كمؤسسة فعالة للسيطرة على الشركات أن يكون من أبرز الآليات الخارجية التي تبني الثقة بين أطراف الحوكمة، فالأسواق المالية تمثل آلية متطورة توفر الوصول إلى رأس المال من مجموعة واسعة من المستثمرين وهو ما يساهم في تحسين كفاءة أداء الشركات وزيادة قدرتها التنافسية، فعادة ما يكون لمثل هذه الأسواق معايير عالية التنظيم وخاضعة للإشراف الداخلي الأمر الذي يجعل الشركات تهتم بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإدارية والضبط المؤسسي والحوكمة، فهي تقدم معيارا دقيقا لأداء الشركات سعيا منها لتشجيع عمليات الحوكمة وتوسيع قاعدة المساهمين (Parkinson, 2018, p. 32).

وفضلا عما تم ذكره من آليات الحوكمة الداخلية والخارجية، هناك آليات أخرى تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى، يمكن أن تتضمن أصحاب المصالح في الشركة وأخرى خارج الشركة كالمنظمين والمحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فتنفيذ آليات الحوكمة الداخلية والخارجية يجعلها تتفاعل فيما بينها ضمن الإطار العام للحوكمة، ولهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري كما يضمن تحقيق التوازن بين جميع أصحاب المصالح.

الفرع الثالث: الحلقة التفاعلية لآليات نظام الحوكمة

حاولت العديد من الدراسات التأكيد على أن حوكمة الشركات كنظام لا يمكنه أن يتعامل مع آلية واحدة في معزل عن الآليات الأخرى، فيجب أن تؤخذ الحوكمة على أنها النظام الذي تتفاعل فيه مختلف آليات الحوكمة لتكمل بعضها البعض والتي من خلالها تطبق مختلف اللوائح والقوانين التي تنظم هذا التفاعل والتكامل. حاول الباحثون إبراز تكامل آليات الحوكمة فيما بينها ففي دراسة (Shaqqour, 2020) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين مجموعة آليات الحوكمة والتي شملت: مجلس الإدارة، نسبة المديرين المستقلين الغير تنفيذيين، حجم مجلس الإدارة، عدد اجتماعات لجنة التدقيق، وجودة التدقيق الداخلي، ونسبة الرفع المالي، ووجدت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف هذه الآليات.

بينما سعت دراسة (Abdeljawad et al., 2020) في 2020 التي شملت عينتها (44) شركة مدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين 2013-2017، إلى تقديم دليل على أساسيات التفاعل بين آليات حوكمة الشركات المختلفة في فلسطين من خلال العلاقة التكاملية والتبادلية بين آليات الحوكمة، والتي تمثلت في الارتباط السلسلي بين تشكيل لجنة التدقيق وازدواجية الرئيس التنفيذي وبين هيكل الملكية، إضافة إلى الارتباط الإيجابي بين جودة المراجعة الخارجية ولجنة المراجعة.

كما أشار الباحثان (Ali & Douifi, 2020) في دراستهما لمجموعة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر، بالإضافة إلى دراسة وتحليل العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة ومدى توافق الإطار القانوني والمؤسسي مع متطلبات الحوكمة. أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مجلس الإدارة ومختلف الآليات الأخرى، كما أن مجلس الإدارة والمراجعة الخارجية يعتبران من أهم الآليات المساهمة

في تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية. وفيما استخدمت دراسة (Azim, 2012) نموذج المعادلة الهيكلية لمعرفة مدى كون آليات الحوكمة المختلفة مكتملة أو بديلة لبعضها البعض، وخلصت إلى وجود علاقات تكاملية وتبادلية بين مختلف آليات حوكمة الشركات.

من جهتها أشارت دراسة (Sven-Olof et al., 2013) حول تبيان تأثير تدويل آليات حوكمة الشركات على أداء الشركة من خلال البيانات التي تم جمعها من التقارير السنوية لـ (239) شركة مدرجة في بورصة ستوكهولم والتي تم إجراء تحليل كمي عليها، وقدمت نتائج الدراسة أن تدويل آليات حوكمة الشركات ليس له تأثير مباشر على أداء الشركات وهو ما قد يرجع إلى حقيقة أن آليات الحوكمة لها عدة وظائف، والحوكمة ليست سوى واحدة منها وأن آليات الحوكمة لا يمكن تحليلها بمعزل عن غيرها لأنها مدرجة في استراتيجية متماسكة لحوكمة الشركات.

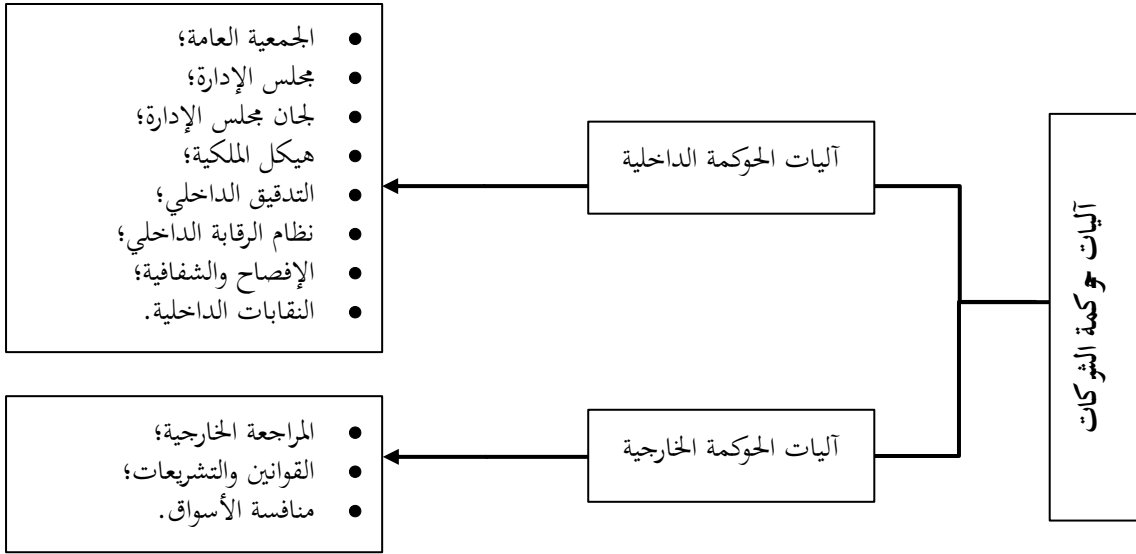
وفي ذات الاتجاه حاولت دراسة (Zayed, 2017) في البحث عن العلاقة بين عدة آليات لحوكمة الشركات كمتغيرات مستقلة على الأداء المالي للشركات كمتغير تابع لعينة من (105) شركة مدرجة في بورصة عمان لمعرفة ما إذا كانت العلاقة هامة أم لا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير قوي لمجموعة من آليات الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مما ساعد على فهم أحد أهم المحددات المرتبطة بالأداء الجيد للشركات وهو ضرورة وجود آليات حوكمة فعالة لمراقبة قيم الشركة.

وفي دراسة أخرى في ذات السياق اختبرت دراسة (Idrissi & Alami, 2021) تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك المدرجة في البورصة لمدة (06) سنوات، ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن معظم آليات الحوكمة لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات، كما حاولت نتائج الدراسة توضيح قوة العلاقة الديناميكية بين آليات الحوكمة والأداء المالي، هذا وأوصت بضرورة إرساء ممارسات حوكمة الشركات الجيدة خاصة في الاقتصاديات الناشئة.

وبدورها تشير نتائج دراسة (Muhammad et al., 2018) في البحث عن دور حوكمة الشركات في احتمالية التنبؤ بالتعثر المالي لعينة مكونة من (1810) ملاحظة سنوية للشركات المدرجة في بورصة باكستان، أن أغلب آليات حوكمة الشركات تظهر ارتباطا سلبيا كبيرا اتجاه التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، أي وجود علاقة سلبية كبيرة بين مؤشر حوكمة الشركات والتنبؤ بالتعثر المالي، وبالتالي كلما ارتفع مؤشر الحوكمة انخفض احتمال تعرض الشركة للتعثر المالي.

وكما أشرنا سابقا أن الآليات المختلفة لحوكمة الشركات باعتبارها نظاما أو هيكلًا متكاملًا يهدف إلى تقليل مشكلة الوكالة بين المديرين والوكلاء، فإن الدراسات السابقة تقدم دليلا واضحا وتؤكد أن آليات الحوكمة المختلفة تتفاعل فيما بينها لتكمل بعضها البعض أو تحل محل بعضها البعض. والشكل الموالي يبين أهم آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية التي سبق ذكرها:

الشكل رقم (7): آليات حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما سبق.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة ونماذجها

موازاةً مع الأنهيارات المالية وانتشار الفساد المالي والإداري بين الشركات كنتيجة لعدم وجود أسلوب الإدارة الرشيدة للشركات التي انهارت، حاولت العديد من المنظمات والهيئات الدولية على صياغة مجموعة من المعايير والقواعد المتعلقة بحوكمة الشركات التي تمثل الأسس والممارسات التي يمكن الاعتماد عليها واستخدامها من قبل صانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، وتكون بمثابة مرجع إرشادي مساعد لوضع التنفيذ، بالرغم من أنها قد تختلف من بلد لآخر حسب الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بالدولة.

الفرع الأول: المبادئ المتعارف عليها من قبل الهيئات العالمية

لاقت الجهود المبذولة من قبل مختلف المنظمات الدولية في وضع المبادئ التي تحكم تطبيق الحوكمة قبولاً واستحساناً عالميين، ونذكر منها: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، شبكة حوكمة الشركات الدولية، جمعية الكومنولث لحوكمة الشركات، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي.

أولاً: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئها الخاصة بحوكمة الشركات في عام 1999، بناءً على طلب من مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتطوير معايير وإرشادات حوكمة الشركات بالمشاركة مع العديد من الدول الأعضاء، ليتم مراجعتها وتنقيحها في عام 2004 ونشر نسخة أخرى معدلة سنة 2015 في اجتماع مجموعة العشرين في أنطاليا، وبمشاركة خبراء على مستوى المؤسسات الدولية من أجل ضمان أهميتها

ودقتها المستمرة، حيث تم إقرارها باسم مبادئ "مجموعة العشرين/ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية" بشأن حوكمة الشركات (OECD/G20)، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمة مرجعية لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب المصلحة الآخرين في جميع أنحاء العالم، كما تؤكد المبادئ التوجيهية للمنظمة على الحاجة إلى تكييف مبادئ حوكمة الشركات مع التشريعات وثقافة كل بلد وقد تضمنت ستة (06) مبادئ رئيسية لحوكمة الشركات كما يلي (OECD, 2017):

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، كما ينبغي أن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال الذي يقتضي عناصر تنظيمية سليمة يمكن الاعتماد عليها.

2. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يضمن المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك حملة الأسهم الأقلية والمساهمين الأجانب، والإفصاح عن الهياكل والترتيبات المتعلقة بحقوق التصويت، كما يجب أن يتاح لجميع المساهمين الفرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

3. المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء:

يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات حوافز سليمة في جميع مراحل سلسلة الاستثمار ويسمح للأسواق المالية بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات بالنظر إلى الواقع الاقتصادي الذي سيتم تنفيذها فيه.

4. دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات:

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينص عليها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

5. الإفصاح والشفافية:

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، والابتعاد عن الغموض والسرية والتضليل وإخفاء معلومات معينة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وممارسة الحوكمة بالشركة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مسائل مجلس الإدارة اتجاه الشركة والمساهمين.

سعت نسخة 2015 من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD/G20) مثل سابقتها لتعزيز الاستقرار المالي والاستثمار والنمو، بمحاولة إعطاء فكرة لنموذج عالمي لحوكمة الشركات، لكن من المحتمل أن تكون غير متوافقة مع السياقات المؤسسية التي تهتم عليها المؤسسات غير الرسمية كحوكمة الشركات العائلية، نظراً لأن المبادئ تستند إلى فهم مشترك للبلدان الأعضاء فيها فمن الصعب افتراضه في العديد من البلدان النامية (Siems & Alvarez-Macotela, 2017, p. 19).

ثانياً: مبادئ شبكة حوكمة الشركات الدولية (ICGN)

نشرت مبادئ شبكة حوكمة الشركات الدولية (ICGN)* لأول مرة عام 1995، وتمت مراجعتها في عامي 1999 و 2009 وتم تنقيحها مرة أخرى في عام 2014، حيث تعتبر أن مبادئ (OECD) تشكل الأساس الضروري للإدارة الرشيدة للشركات كحد أدنى من المعايير المقبولة للشركات والمستثمرين حول العالم، في حين تشير إلى أن هناك حاجة للتوسع فيها لمنحها القوة الكافية، وتنص مبادئ (ICGN) على (du Plessis & Low, 2017, p. 130):

- توجيه ومراجعة واعتماد استراتيجية الشركة والتخطيط المالي بما في ذلك النفقات الرأسمالية الرئيسية والعمليات على الاستثمارات؛
- مراقبة فعالية حوكمة الشركة؛
- الإشراف على سلامة أنظمة المحاسبة وإعداد التقارير الخاصة بالشركة، وامتثالها للمعايير المقبولة دولياً، وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية لها، واستقلالية المراجعة الخارجية؛
- ضمان وجود عملية رسمية وعادلة وشفافة لترشيح وانتخاب، وتقييم المدراء؛
- على مجلس الإدارة التأكيد على أن التقرير السنوي للشركة وحساباتها تقدم رؤية حقيقية وعادلة لوضع الشركة وآفاقها المستقبلية؛
- أن تكون هناك فرصة معقولة للمساهمين ككل في اجتماع عام لطرح أسئلة حول الإدارة أو تقديم تعليقاً عليها مما يوفر بعض الفرص للاستجواب والتقييم.

* الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) هي منظمة دولية تم تأسيسها في 29 مارس 1995 بالولايات المتحدة الأمريكية وتمثل مهمتها في تعزيز المعايير الفعالة لحوكمة الشركات وإدارة المستثمرين لتعزيز كفاءة الأسواق والاقتصادات المستدامة في جميع أنحاء العالم.

ثالثاً: جمعية الكومنولث لحوكمة الشركات (CACG)

قامت جمعية الكومنولث لحوكمة الشركات (CACG) بصياغة مبادئها الإرشادية في عام 1999، ولم يتم إجراء أي مراجعات حتى الآن، تم الاعتماد في صياغتها على مبادئ (OECD) لتكون استكمالاً لها حيث تشير المبادئ الإرشادية لـ (CACG) على مايلي (du Plessis & Low, 2017, p. 132):

- ممارسة القيادة والمبادرة والنزاهة والحكم في توجيه الشركة لتحقيق الازدهار المستمر للشركة والتصرف بما يحقق المصلحة الاقتصادية للشركة بطريقة تقوم على الشفافية والمسائلة والمسؤولية؛
- التأكد من أن تعيينات مجلس الإدارة التي يتم إجراؤها توفر مزيجاً من المديرين الأكفاء، وأن كل واحد منهم قادر على إضافة قيمة وإصدار حكم مستقل للتأثير على عملية صنع القرار؛
- تحديد أهداف الشركة وقيمتها واستراتيجيتها لتحقيق غرضها وتنفيذ قيمها من أجل ضمان بقائها وازدهارها، والتأكد من وجود الإجراءات والممارسات التي تحمي أصول الشركة وسمعتها؛
- مراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات ومعايير الأداء الإداري وخطط العمل؛
- التأكد من امتثال الشركة لجميع القوانين واللوائح وقواعد أفضل الممارسات التجارية؛
- التأكد من أن الشركة تتواصل مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل فعال؛
- خدمة المصالح المشروعة للمساهمين في الشركة وتقديم المحاسبة لهم بشكل كامل؛
- تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في الشركة والاتفاق على السياسات؛
- التأكد من عدم وجود أي شخص أو مجموعة من الأشخاص يتمتعون بسلطة غير مقيدة وأن هناك توازن مناسب للقوى والسلطة في مجلس الإدارة؛
- مراجعة العمليات والإجراءات بشكل منتظم للتأكد من فعالية أنظمة الرقابة لديها؛
- إجراء فحص منتظم لتأثير فعالية المدراء كمجموعة وكأفراد؛
- تحديد مجالات المخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسية للشركة ومراقبتها؛
- التأكد من أن الشركة سوف تكون قادرة على الاستمرار كمنشأة في السنوات القادمة.

رابعاً: مبادئ صندوق النقد الدولي (IMF)

أصدر صندوق النقد الدولي (IMF) كونه أحد المساهمين الفاعلين في تحقيق استقرار الاقتصاد الدولي عام 1997 سياسة تحدد دور الصندوق في قضايا الحوكمة، وفي عام 2018 اعتمد الصندوق إطاراً لتعزيز مشاركته في القضايا المتعلقة بالحوكمة، ويهدف الإطار إلى دعم انخراط الصندوق في جهود البلدان الأعضاء بشكل أكثر منهجية وفعالية ونزاهة وإنصاف لمعالجة مواطن الضعف المتعلقة بالحوكمة بما فيها الفساد، والتي تؤثر على أداء

الاقتصاد الكلي من خلال إصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة ويمكن توضيح أهم ما جاءت به هذه القوانين كالتالي (International Monetary Fund, 1999, p. 38):

1. قانون السياسات المالية:

والذي أكد فيه الصندوق على ضرورة التزام الحكومة بتوضيح مسؤوليتها ومختلف وظائفها والهيئات التابعة لها وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها ضمن تقارير واضحة بخصوصها، وتوفير المعلومات حول مختلف نشاطاتها وإتاحتها للجمهور، وأن تكون المعلومات المالية تراعي المعايير المتفق عليها مع ضمانات النزاهة والشفافية والمساواة.

2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

والذي تم التأكيد من خلاله على زيادة فعالية السياسات النقدية والمالية إذا تمكنت الحكومة من اكتساب المصداقية في توضيح أهدافها وأدواتها أمام الجمهور، بالإضافة إلى الممارسات السليمة في مجال الشفافية والمساءلة لتعزيز حسن التنظيم والإدارة خاصة إذا كانت هذه الهيئات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية.

خامسا: مبادئ البنك الدولي (WB)

يعمل البنك الدولي (WB) على تحسين حوكمة الشركات في بلدان الأسواق الناشئة، حيث يجري تقييمات حوكمة الشركات بموجب تقرير مبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC) الذي تم إطلاقه في عام 1999، وقد أكد على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات بعدين أساسيين هما (كموش، 2021، ص 43):

1. الإعسار وحقوق الدائنين:

حيث توفر نظم الإعسار مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقا والمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية وإعادة التأهيل التي تخص الشركة المعسرة، وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعنية. كما تتيح نظم الإعسار أيضا للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن المخاطر، وتشجيع على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن يكون عملية إقراض توجهها العلاقات السياسية، وتوجه المديرين لتخصيص الموارد الشحيحة بكفاءة.

2. الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق:

من أجل ضمان شفافية التقارير المالية للشركات، وصدورها في الوقت المناسب وامكانية الاعتماد عليها، حيث يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق في عدد من الدول، وبذلك فإنه يعمل على وضع أسس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضع البحث، ومراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية التي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد، وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات.

من خلال المبادئ السابقة يتضح لنا أن هناك العديد من أوجه التشابه في المبادئ لأنهم سعوا إلى البناء على مبادئ منظمة التعاون، والتي من شأنها أن تعزز مستويات الأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم، وأن مبادئ شبكة حوكمة الشركات الدولية تميل إلى أن تكون أوسع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ليكون هناك تحسين في تفصيل مبادئ الحوكمة. كما نلاحظ أنها ركزت على عنصر المسائلة أمام أصحاب المصلحة كما هو الحال مع مبادئ (OECD) و (IMF) و (CACG) على عكس مبادئ (ICGN)، أيضا ركزت هذه الأخيرة بشكل خاص على مجلس الإدارة باعتباره قلب علاقات القوة ومركز الحوكمة في الشركة وأنه هو المسؤول الأول عن أداء هذه المسؤوليات وهو أيضا المسؤول الأول أمام المساهمين.

الفرع الثاني: نماذج حوكمة الشركات

يتم تحديد نظام أو نموذج حوكمة الشركات لبلد ما تبعا لعدد من العوامل المترابطة البيئية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، وهياكل الملكية، ومستوى التنمية الاقتصادية سواء على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة، وأيضا بالنظر لطبيعة العلاقة بين الشركة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، وبالتالي لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات (Pepper, 2019, p. 242)، فهناك العديد من النماذج الدولية لحوكمة الشركات ومن أهمها:

أولا: النموذج الأنجلوساكسوني

ويسمى أيضا بنموذج "أولوية المساهم" نشأ في أمريكا وبريطانيا وتتبعه كندا وأستراليا وبعض الدول التي توفر الأطر القانونية الخاصة لحماية المساهمين، ويعود الأساس النظري لهذا النموذج للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة ونظرية الوكالة لصاحبها (Jensen & Meckling)، فهو موجه نحو تعظيم حقوق ومصالح المساهمين أولا قبل أصحاب المصالح الآخرين، كما يستند هذا النموذج إلى وضع المستثمر بصفته مالك الشركة التي تستحق حماية مصالحها وحقوق الملكية الخاصة بها، بدلا من ذلك يتم اعتبار المساهم على أنه المطالب المتبقي الذي يتحمل المخاطر المتبقية النهائية في حالة فشل الشركة، وفي نفس الوقت ينظر إلى تعظيم قيم المساهمين على أنه دافع للأداء الاقتصادي المتفوق للشركة والاقتصاد ككل، وهذا لوجود أسواق مالية قوية ونشطة وذات كفاءة وهو ما يجعلها أحد أهم مصادر تمويل الشركات، كما يتميز هذا النموذج بتشتت الملكية من طرف عدد كبير من المساهمين. لكن يتمثل الشغل الشاغل الرئيسي لهذا النموذج في "مشكلة الوكالة" والمعروفة أيضا بـ "مشكلة الوكيل الرئيسي"، والتي تنشأ نتيجة فصل الملكية عن السيطرة في الشركة لأن هذا النموذج يعتمد بشكل أساسي على مجلس إدارة واحد وهو مسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية والقيام بالدور الرقابي على الإدارة التنفيذية (Zou, 2019, p. 106).

ثانيا: النموذج القاري

أو بما يعرف أيضا بنموذج "أصحاب المصلحة" ويميز هذا النموذج حوكمة الشركات في ألمانيا واليابان والنمسا ودول أوروبية أخرى مع وجود تباينات بسيطة، إلى جانب مزايا المساهمين يأخذ النموذج مصالح أصحاب

المصلحة في الاعتبار على وجه التحديد وغالبا ما يوازنهم في حالة حدوث تضارب، هذا يعني أن المديرين إلى جانب عملهم كوكيل للمساهمين لضمان بقاء الشركة وازدهارها، يتعين عليهم حماية حصص كل مجموعة مصالح طويلة الأجل، فعلى الإدارة أن تدمج العلاقات المختلفة ومصالح المساهمين وأصحاب المصلحة المختلفين بطريقة تضمن نجاح الشركة على المدى الطويل وتعزيز حقوقهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار لأن صاحب المصلحة فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف الشركة.

وعلى عكس الصراع التقليدي بين "الأصيل والوكيل" في النموذج الأنجلوساكسوني فإن النزاع المتأصل في النموذج القاري هو نزاع "المالك والمالك" (الأصيل والأصيل)، والذي ينشأ بشكل أساسي بين أغلبية المساهمين المسيطرين وحملة الأسهم الأقلية لوجود عدد كبير من المساهمين المسيطرين على الأسهم. قد تؤدي هذه الملكية المركزة في كثير من الأحيان إلى سلطات غير متوازنة في الشركة تشبه إلى حد كبير تلك الموجودة في الصراع الرئيسي مع الوكيل كالتحيز في سياسات الأعمال الهامة (فرص الاستثمار، شروط توزيع الأرباح، المعاملات الداخلية)، أيضا في التعيين والسيطرة على المديرين والإدارة، وينظر لهذه المشاكل على أنها نتاج الملكية المركزة والسيطرة من قبل مجموعات الأعمال أو الدولة أو هيكل العائلة، حيث تكون الحماية القانونية لمساهمي الأقلية ضعيفة للغاية. ومن مزايا هذا النموذج أن وجود المساهمين الكبار والمتحكمين يحفزهم على جمع المعلومات عن أداء الشركة ومراقبة المديرين عن كثب وفرض ضغوط كبيرة على الإدارة فيما يتعلق بالقرارات المهمة، كما أن وجود مستثمرين كبار يوفر مزايا أخرى لنظام حوكمة أكثر فعالية وأداء أفضل من قبل المديرين واعتماد أقل على الأنظمة القضائية (Zou, 2019, p. 107).

ثالثا: نموذج حوكمة الشركات المتأثر من قبل الدولة

يقدم هذا النموذج ترتيبا فريدا للحكومة باعتباره نموذجاً "هجينا" على الرغم من قربه من نموذج أصحاب المصلحة، يطبق عادة في فرنسا والعديد من الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، غالبا ما يهتم هذا النموذج بالدولة بصفتها المساهم الأكبر في الشركة بدلا من الدفاع عن مزايا أسبقية المساهمين أو حماية مصالح أصحاب المصلحة، وهذا لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية واستراتيجيات التنمية الوطنية المحددة. قد يكون لهذا النموذج مزايا في تنسيق وتسهيل نمو وتطور الاقتصاد الوطني في فترات زمنية معينة، إلا أنه قد يجد من قدرة الشركات على الاستجابة بفعالية لديناميكيات المنافسة في السوق العالمية، بالإضافة إلى إمكانية العثور على المشكلات الرئيسية لكل من "الوكيل والمدير" في هذا النموذج بسبب وجود الحكومة بصفتها المالك والمساهم الأكبر في الشركة (Zou, 2019, p. 108).

رابعا: نموذج مراقبة الأسرة

يتميز هذا النموذج بالدور النشط والحاسم "للمالك الرئيسي" في اتخاذ القرارات الرئيسية للشركة، حيث أن هيكل الإدارة الأساسي يهدف إلى تسهيل قيام مالك الشركة بتحقيق رؤيته وأهدافه وغاياته الخاصة، كما يمكن لهذا النموذج التغلب على تكاليف الوكالة نظرا لازدواجية "المدير والمالك"، ولكن على الجانب الآخر فهو مرتبط

بتكاليف مراقبة أخرى ذات أهمية، بالإضافة إلى أوجه القصور على سبيل المثال: كإعطاء الأولوية لمصالح الأسرة على مصالح الشركة بسبب ولاء الأسرة إضافة إلى السلوكيات الإنتهازية من قبل أفراد من خارج الأسرة (Zou, 2019, p. 108). والجدول التالي يبين أبعاد المقارنة بين النماذج السابقة:

الجدول رقم (3): أبعاد المقارنة بين نماذج حوكمة الشركات.

أبعاد المقارنة بين النماذج	الأنجلوساكسوني	القاري	المتأثر من قبل الدولة	مراقبة الأسرة
هيكل الملكية	مشتتة (نظام الخارجيين).	مركزة (نظام الداخلين).	مركزة (نظام الداخلين).	مركزة (نظام الداخلين).
التسميات	نموذج السوق - الخارجي - الموجه نحو	النموذج المهجن - المختلط - أصحاب	نموذج السيطرة.	نموذج السيطرة.
المتعارف عليها	السوق - أولوية المساهم - المساهمين - المالي المساهم.	المصلحة - الموجه نحو البنوك - الداخلي - الرقابي - الموجه بالشبكة.		
مصادر التمويل	الأسواق المالية.	الأسواق المالية - البنوك - الشركات	البنوك والحكومة.	التمويل العائلي.
المزايا	أسواق مالية قوية ونشطة؛ مجالس إدارة فعالة ومستقلة؛ الاعتماد على الأنظمة القضائية؛ رقابة السوق المالي؛	تركيز المساهمين على المكاسب طويلة الأجل؛ وجود مساهمين كبار متحكمين؛ أداء أفضل للمديرين؛ التمثيل المباشر في مجلس الإدارة؛ رقابة السوق المالي ورقابة البنوك؛ درجة إفصاح عالية.	نمو وتطور الاقتصاد الوطني؛	التغلب على تكاليف الوكالة؛ قيام مالك الشركة بتحقيق رؤيته وأهدافه؛ صحة الشركة على المدى الطويل بدلا من الأداء قصير الأجل.
العيوب	مشكلة الوكالة؛ تشتت الملكية على عدد كبير من المساهمين؛	مشكلة الأصيل والأصيل؛ سيطرة كبار المساهمين؛ عدم توازن السلطات؛ صراع على الأهداف؛ عدم كفاية حقوق الأقلية.	انخفاض فعالية الأسواق المالية؛	الدولة هي المالك الأسرة؛ وإعطاء الأولوية لمصالح تضارب المصالح الأسرة على مصالح بين الوكيل والمدير؛ الشركة؛ تدخل الدولة في درجة إفصاح محدودة.
الدول التي تطبق النموذج	أمريكا - بريطانيا - كندا - أستراليا.	ألمانيا - اليابان - النمسا - دول أوروبية أخرى.	فرنسا - إيطاليا - غير محدد.	الاقتصادات الانتقالية.
تعظيم المصالح	المساهمين.	جميع أصحاب المصالح.	الدولة.	المالك الرئيسي والأسرة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق و (DePamphilis, 2010, p. 374).

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح أهم المقارنات لخصائص نماذج الحوكمة التي تم التطرق إليها، نلاحظ أنه هناك اختلافات مهمة بين مختلف النماذج من حيث عدة أبعاد والذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سلوك الجهة الفاعلة في الشركة نحو تعظيم القيمة، علاوة على ذلك فإن ما يصلح للشركات المتداولة في البورصة قد لا يكون قابلا للتطبيق بسهولة على الشركات المملوكة ملكية خاصة أو الشركات المملوكة للأسرة، فغالبا ما تكون الاهتمامات والآفاق الزمنية والاستراتيجيات مختلفة بين البلدان والمستثمرين في الشركات سواء المدرجة أو المملوكة ملكية خاصة أو عامة للدولة، وبالتالي لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات مناسب لجميع البلدان.

الفرع الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

أثرت المبادئ والقوانين الدولية في المجال الاقتصادي وعلى مستوى المحيط الدولي على العديد من الإصلاحات الوطنية في الجزائر، وسعيا من الدولة الجزائرية في مواكبة هاته التطورات العالمية ومسايرتها، بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات بطريقة جوهرية لتوفير توجيهات واضحة للحكومة والمؤسسات الاقتصادية.

أولا: دوافع إقامة إطار فعال للحوكمة في الجزائر

نظرا لتزايد الاهتمام المستمر الذي اكتسبه مفهوم الحوكمة من قبل المؤسسات الدولية وعلى صعيد العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، فالجزائر كغيرها من الدول التي تسعى للانتقال إلى اقتصاد سوق حديث يتميز بالحزم والانظام الكبيرين، أصبح أولوية وطنية واستراتيجية كانت من الضروري عليها أن تواكب مختلف هذه التغيرات وهذا من خلال (سفير & مولاي, 2019, ص 95):

- توجه السلطات العمومية نحو تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية بزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية وهذا بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة لتحسين أداء المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى تبسيط النظام الضريبي وتنشيط عمل السوق المالي وإرساء الثقافة المالية لدى مسيري المؤسسات وبيان أهمية السوق المالي؛
- انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي ما جعل المؤسسات الجزائرية تخضع للالتزامات التي يفرضها المحيط الدولي التي تقوم على الشفافية والإفصاح والتنافسية في الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المحيط الخارجي لتنويع مصادر الدخل وتحقيق التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى تقليص حجم ملكية الدولة في رأس مال المؤسسات الاقتصادية؛
- إقامة نظام محاسبي مالي بديل (SCF) يستجيب لمتطلبات معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) في إطار الإصلاح المحاسبي الجزائري، الذي بدأ العمل عليه عام 2001 سعيا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط الوطني للمحاسبة (PCN) لإرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح

عن المعلومات لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة، مع مراعات الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل القانوني؛

- تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية وتحسين متابعة الإدارة المالية العامة، باقتراح سياسات شاملة وتوجيهات وتدابير تخص سبل الوقاية والحد من الفساد وإنشاء ديوان مركزي لقمع الفساد، بالإضافة إلى إنشاء بورصة الجزائر بغرض إيجاد بدائل تمويلية.

ثانيا: المقاييس الأساسية لميثاق الحكم الراشد في الجزائر

يحمل دليل حوكمة الشركات في الجزائر إسم "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" كونه مستمد من أن الإجراءات والتدابير الخاصة بالإدارة الرشيدة للمؤسسة تكون مدونة ضمن ميثاق يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، فهو يهدف إلى أن يضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة، قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

1. مفهوم الحوكمة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري "للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول المنعقد في شهر جويلية عام 2007 حول "الحكم الراشد للمؤسسة"، حيث كانت الفرصة لتوحيد الجهود للاستفادة من التجارب الدولية في هذا السياق، وهذا بمشاركة مجموعة من الأطراف الفاعلة للسلطات العمومية (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية)، وجمعيات وطنية (جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات)، وبعض الفاعلين الدوليين (مؤسسة التمويل الدولية، والمنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة)، وتشكيل فريق عمل تحت تسمية « GOAL08 » المكلف بإعداد "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" عام 2008، حيث اعتمد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 كأهم مرجع لتشكيل مبادئ الحكم الراشد مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية ليتم إصداره في 11 مارس 2009 (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 13).

تم تعريف الحوكمة ضمن ميثاق الحكم الراشد على أنها: "عبارة عن فلسفة تسييرية من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". من خلال التعريف نلاحظ أن الميثاق اعتبر الحوكمة على أنها مجموعة من الإجراءات والقواعد التنظيمية التي تنظم مختلف عمليات التسيير والإدارة، الذي يكون من خلال التعريف الواضح لمسؤوليات ومهام جميع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية لإدارة العلاقة مع هذه الأطراف، وتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة نحو الاستمرارية والبقاء في السوق (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 17).

2. المبادئ الأساسية للحكم الراشد:

يقوم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية على أربعة (04) مبادئ أساسية وهي (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009, ص 27):

- **الإنصاف:** يتم توزيع الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الفاعلة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم بصورة منصفة.
 - **الشفافية:** أن تكون هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك واضحة وصريحة للجميع.
 - **المسائلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.
 - **المحاسبة:** كل طرف فاعل يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.
- تشكل هذه المبادئ الأربعة مقاييس تدعم بعضها البعض، بشكل مترابط بحيث لا يمكن عزلها عن بعضها البعض، فنجد أن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة) يجب أن تتم بإنصاف وشفافية، وفي الوقت نفسه فإن قواعد الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف، فنرى أنها متكاملة ومتشابكة فيما بينها.

3. الأطراف الفاعلة في المؤسسة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

تهدف مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية والمحاسبة في جميع الأشكال القانونية للمؤسسة، كما تحدد أيضا مختلف الأدوار والعلاقات التي تربط الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية للمؤسسة في مجموعتين رئيسيتين كالتالي (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009, ص 30):

- **الأطراف الفاعلين الداخليين:** وهي الفئة التي تمثل الأطراف ذات المصلحة الداخلية للمؤسسة التي تقوم بإدارة المؤسسة والرقابة عليها في إطار الهيئات التنظيمية والقانونية الذين يعملون ضمنها كما يلي:
 - الجمعية العامة: هي الهيئة المكونة من الحائزين على الأسهم في المؤسسة ذات الأسهم وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لـ "شركة ذات مسؤولية محدودة"، الذين يتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى؛
 - مجلس الإدارة: هو الهيئة المكونة من الإداريين الذين يعينون من طرف الجمعية العامة للمساهمين والذي يتكفل بضمان توجيه استراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها؛
 - المديرية: وهي الهيئة المكونة من الميسيرين الإداريين أو الخارجيين أو من المساهمين الإداريين، يتم تنصيب أعضاء المديرية من طرف مجلس الإدارة والذي يشرف على مهامها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة من قبله والمصادق عليها من قبل الجمعية العامة للمساهمين.

- الأطراف الفاعلين الخارجيين: وهي الفئة التي تمثل الأطراف ذات المصلحة الخارجية للمؤسسة الذين تربطهم علاقات دائمة معها، وتسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الأطراف:
- السلطات العمومية: حيث تعتبر الإدارات العمومية كشريك وجزء لا يتجزأ من الإطار التنظيمي الخارجي للمؤسسة بما يقتضي منها احترام القانون وتنفيذ ما جاء فيه من الالتزامات؛
- البنوك والهيئات المالية الأخرى: بتأسيس علاقة دائمة مبنية على الثقة والشفافية مع ممثلي الهيئات المالية، بإرسال وفي الوقت المناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية للمؤسسة؛
- الموردين: يشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات التي يقدمونها وحجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم، وعليه يجب الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم من أجل تعاون دائم؛
- الزبائن: يمثلون الملاك الحقيقيين للمؤسسة، فيجب على المؤسسة تطوير وتنمية علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ؛
- العمال: يشكلون أحد الأطراف الفاعلة الخارجيين و"أول الزبائن" الذين يقع عليهم الإعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف الشركة، فإن تحفيزهم وادماجهم أصبح شيئا ضروريا لتوطيد العلاقة بين العامل ورب العمل؛
- المنافسين: كونهم مهنيين أشقاء في المهنة، فهم مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة ضمن علاقة تكون مقيدة بأخلاق وواجبات التعاون.

ثالثا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

أصبحت حوكمة الشركات في الجزائر ذات أولوية وطنية في الوضع الحالي نظرا لحاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تعزيز قدرتها التنافسية الداخلية والفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور، وهذا ما يعتبر الرهان الرئيسي للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية لزيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي وبذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، وهذا ما من شأنه أن يواجه جملة من التحديات لواضعي القواعد الوطنية والمشاركين في تقديم المشورة فيما يتعلق بالحوكمة، نذكر منها:

- صعوبة ومقاومة تطبيق مبادئ ومفاهيم الحوكمة الرشيدة من قبل المؤسسات العائلية رغم انتشارها الواسع وأثرها الواضح على اقتصاد الدولة، بسبب وجود نزاعات وصراعات توجد داخل المؤسسات العائلية بالإضافة إلى انعدام الثقة بين أطراف المصلحة في المؤسسة، ما يستدعي ضرورة تطوير البيئة التشريعية والقانونية التي تنظم عملها (بن علي & مسعودي, 2023, ص 123)؛

- اتساع نطاق الفساد الناتج عن غياب الحوكمة ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، فبالرغم من سلسلة الإصلاحات التي تبنتها السلطات الجزائرية لمحاربة الظاهرة إلا أنها لا تزال تسجل معدلات عالية ضمن ترتيب الهيئات والمنظمات الدولية (زعرور, 2017, ص 211)، فقد احتلت الجزائر المركز (116) عام 2022 في تصنيف منظمة الشفافية الدولية للدول حسب مؤشر مدركات الفساد العالمي لـ (180) دولة، أما في ترتيب الدول من حيث مناخ ممارسة أنشطة الأعمال في التقرير السنوي الصادر عن البنك الدولي (Doing Business 2020) والذي احتلت فيه المركز (157) من مجموع (190) دولة سنة 2022، فهذه المؤشرات تشير إلى انتشار وتوسع نطاق الظاهرة في الجزائر؛
- توجيه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة والتي هي في غالبيتها مؤسسات عائلية تعتمد على التمويل الذاتي والبنكي، وهي بذلك ذات طابع وتركيب خاصة تختلف تماما عن المؤسسات الكبيرة أو المدرجة في البورصة (نمديلي & كروش, 2021, ص 223)؛
- عدم وجود قوانين أو لوائح رسمية لحوكمة الشركات الجزائرية يفرض من خلالها على المؤسسات الاقتصادية الالتزام بحد أدنى من المعايير التي تشكل محور إجماع عالمي أو متطلب نشاط أساسي، ولوائح تكميلية لمعايير اختيارية تتلائم مع بيئة الأعمال الجزائرية (نمديلي & كروش, 2021, ص 223)؛
- غياب دور بورصة الجزائر في رسم ملامح نظام حوكمة الشركات واقتصار دورها فقط في الرقابة على تنظيم ومراقبة عمليات البورصة، والمتعلقة أساسا بكيفية نشر المعلومات المالية وغير المالية المهمة التي يمكن أن تؤثر في الأسعار، وهذا نتيجة سوق مالي غير فعال (نمديلي & كروش, 2021, ص 224).
- قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإنشاء مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، وذلك بهدف (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009, ص 13):
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الالتزام بمواد ميثاق حوكمة الشركات؛
- العمل على اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات بمفاهيمها الدولية؛
- رفع الوعي الجماهيري والتحسيس بأهمية حوكمة الشركات؛
- إعطاء فرصة لمجتمع الأعمال في الجزائر من أجل إظهار التزامه بالعمل على تحسين البيئة الاقتصادية في البلاد؛
- تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتعثر المالي للشركات

برزت حوادث إفلاس الشركات وأهميتها في الولايات المتحدة والتي تزامنت مع بداية القرن الحادي والعشرين أكثر من أي وقت مضى خاصة خلال السنوات 2000-2005 لدرجة أنها سميت بفترة "صناعة الإفلاس"، والذي رافقه زيادة اهتمام العديد من الأكاديميين المتخصصين في مجال التحليل المالي والتعثر المالي للبحث أكثر عن المؤشرات المبكرة للظاهرة.

المطلب الأول: التعثر المالي للشركات والمفاهيم المرتبطة به

أكدت الأزمات المالية العالمية على أهمية فهم الحالة المالية الحالية والمستقبلية للشركات وإعطاء تصور موحد للاختلالات المالية التي تحدث للشركة، ومن بين هذه الاختلالات هناك ما يسمى بالتعثر المالي والذي سنتطرق إليه بالإضافة إلى المفاهيم الشائعة في المجال المالي: التعثر المالي، الفشل المالي والاقتصادي، العسر المالي، التخلف عن السداد، الإفلاس، وعلى الرغم من أن هذه المصطلحات تستخدم أحيانا بالتبادل إلا أنها تختلف اختلافا واضحا في استخدامها الرسمي.

الفرع الأول: التعثر المالي

تعددت تعريفات الباحثين الأكاديميين والمهنيين في وصف ظاهرة التعثر المالي للشركات تبعا لوجهة نظر كل منهم واختلاف المعايير المستخدمة في تشخيصها للحكم على الظاهرة، فهناك من عرفها على أنها: "حالة سلبية مستمرة تتعرض خلالها الشركة لظروف مالية سيئة مثل السيولة المنخفضة، وعدم القدرة على سداد الديون، والقيود المفروضة على سياسة توزيع الأرباح، وزيادة تكلفة رأس المال، وانخفاض الوصول إلى مصادر التمويل الخارجية، وضعف التصنيف الائتماني" (Agostini, 2018, p. 120)، لأنه من الصعب تحديد بداية مسار التعثر المالي الذي تكون أسبابه من ظروف وأحداث مختلفة قد تؤدي إلى تفاقم الوضع الحالي تمهيدا لأعراض مالية سلبية لاحقة.

وفي تعريف (Parkinson, 2018, p. 45) للتعثر المالي: "هو مرحلة متأخرة من تدهور الشركات التي تسبق المزيد من الأحداث الكارثية مثل الإفلاس أو التصفية"، وبالرغم من أن التعريف لا يقدم تفصيلا لطبيعة أو سبب تدهور وضع الشركة، إلا أنه من المرجح أن يصبح التعثر المالي مصدرا لقلق كبير عندما يتدهور الوضع التجاري للشركة بشكل أكبر، أو حدوث تغيرات أخرى في بيئة الأعمال تؤدي للإفلاس التام والتصفية، وهو ما يقودنا إلى فهم أسباب هذا التدهور واتخاذ جميع الإجراءات التصحيحية الغير مرغوب فيها لاحقا للحفاظ على الشركة وكافة أصحاب المصلحة.

ومنهم من يرى (Wruck, 1990, p. 421) أن التعثر المالي: "هو الحالة التي يكون فيها التدفق النقدي للشركة غير كافي لتغطية الالتزامات الحالية"، فهو مؤشر على الوضعية الصعبة التي تعاني منها المؤسسة والتي من

المحتمل أن تؤدي إلى خرق الشركة لعقودها مع دائئيتها وتحمل الأضرار الناجمة عن عدم السداد، فهو بمثابة تحذير للشركة يدفعها لإعادة التفاوض مع دائئيتها أو إعادة هيكلة ديونها إن لزم الأمر.

أما في تعريف (Sánchez et al., 2019, p. 3851) اعتبر أن: "تعاني الشركة من التعثر المالي في سنة معينة إذا كانت متأخرة (120) يوما على الأقل -أي متأخرة بشدة- في تلك السنة عن سداد التزامات واحد من دائئيتها"، ويظهر من هذا التعريف أنه يمكن اعتبار الشركة متعثرة بمجرد تخلفها عن سداد التزاماتها عند تاريخ الاستحقاق، ودليل على عدم قدرة الشركة في مواجهة نفقاتها المالية.

فيما اعتبرت دراسة (Sun et al., 2014, p. 42) التعثر المالي: "هو الحالة التي تواجه فيها الشركة الإحباط في الوفاء بمختلف التزاماتها، وتشمل هذه الإحباطات: عدم كفاية السيولة، عدم كفاية حقوق الملكية، التخلف عن سداد الديون، عدم كفاية رأس المال العامل، عدم توزيع أرباح أسهمها الممتازة، السحب على المكشوف من الودائع المصرفية، والتصفية لصالح الدائنين"، يقدم هذا التعريف عدة أشكال للاختلالات المالية التي يمكن أن تشهدها الشركة وتعكسها قوائمها المالية وهو ما من شأنه أن ينعكس على تصنيف حالة الشركة.

أما في دراسة (Nandi et al., 2019) اعتبرت أن التعثر المالي يشير إلى الموقف الذي تواجه فيه الشركة صعوبة في سداد التزاماتها تجاه الدائنين الذي يمكن أن يقود الشركة إلى الإفلاس على المدى الطويل، وهو ما يشير إلى وجود وضع غير مرغوب فيه سواء كان عارضا أو مؤقتا ويمكن أن كون دائما قد يضطر الشركة إلى إيقاف نشاطها.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف التعثر المالي على أنه: "الحالة التي تواجه فيها الشركة مجموعة من الصعوبات المالية تجعلها غير قادرة على الوفاء بجزء أو كل التزاماتها عند تاريخ استحقاقها، وعدم قدرتها على توليد تدفقات نقدية وأرباح في المستقبل".

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالتعثر المالي

تفترض الطبيعة الديناميكية للتعثر المالي أنه أثناء مواجهة الشركة لمجموعة من الصعوبات المالية قد تمر الشركة بمراحل منفصلة لكل منها سمات محددة وبالتالي تساهم بشكل مختلف في إفلاس الشركة.

أولا: الفشل الاقتصادي والمالي

يعني الفشل المالي أن معدل العائد المحقق على رأس المال المستثمر أقل بشكل ملحوظ ومستمر من المعدلات السائدة على الاستثمارات المماثلة، حيث تكون الإيرادات غير كافية لتغطية التكاليف ومتوسط العائد على الاستثمار أقل من تكلفة رأس المال للشركة، أما الفشل الاقتصادي هو الحالة التي تكون فيها عوائد المؤسسة منخفضة عن العوائد السابقة في السوق أو حتى المتوقعة. وتجدر الإشارة إلى أن الشركة قد تكون فاشلة اقتصاديا لسنوات عديدة لكنها لا تفشل أبدا في الوفاء بالتزاماتها الحالية بسبب غياب أو شبه غياب للديون القانونية القابلة

للتنفيذ. وعندما تصبح الشركة لم تعد قادرة على تلبية المطالب القانونية لدائنيها، يطلق عليها أحياناً بالفشل القانوني. (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 04).

ثانياً: العسر المالي

يعبر العسر المالي عن الأداء السلبي للشركة ويحدث عندما لا تستطيع الشركة الوفاء بالتزاماتها الحالية مما يدل على نقص السيولة، ويشير عادة إلى حالة مزمنة وليست مؤقتة، حيث نجد أن الشركة في هذه الحالة يتجاوز إجمالي مطلوباتها التقييم العادل لإجمالي أصولها وبالتالي فإن القيمة الصافية الحقيقية للشركة سالبة (Altman et al., 2019, p. 07). كما يعرف العسر المالي أيضاً بأنه: "هي المرحلة التي تتجاوز فيها التزامات الشركة إجمالي الأصول" (Tuvadaratragool, 2013, p. 31).

ثالثاً: التخلف عن السداد

يصف التخلف عن السداد حدثاً لا تستطيع فيه الشركة سداد الدين أو الفائدة للدائنين عند الاستحقاق، وبالتالي انتهاك شروط الاتفاقية مع صاحب الدين. فحدوث التقصير يرمز إلى ذروة تطور الشدة وهو ما يمكن أن يكون سبباً لاتخاذ إجراء قانوني (Outecheva, 2007, p. 27).

رابعاً: الإفلاس

هو المرحلة التي يتم فيها الإعلان الرسمي للشركة في المحكمة عن إفلاسها والشروع في عملية التصفية أو إعادة التنظيم (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 07).

وفي تعريف آخر: "هو عملية تبدأ مالياً بتحقيق أرباح سلبية تراكمية، وتخفيضات في أرباح الأسهم، وانتهاك موثيق الديون وتنتهي قانونياً بعملية تصفية الشركة" (Tuvadaratragool, 2013, p. 30).

وأيضاً: عندما تواجه الشركة مركزاً سلبياً لصافي القيمة وإعلان إفلاس الشركة في المحكمة بتقديم طلب إما لتصفية أصولها أو إعادة تنظيمها (Tuvadaratragool, 2013, p. 32).

خامساً: التصفية

يقصد بتصفية الشركة قيام المصفي الذي يعد وكيلاً عن ملاك الشركة ببيع ممتلكاتها وتحصيل قيم المدينون والعملاء، ومستحقات الشركة على الغير وسداد الديون والالتزامات والمصروفات التي على الشركة، وتكون التصفية جبرية بموجب حكم قضائي أو تكون اختيارية بقرار من الملاك، والذي يترتب عليها إنهاء أغراض الشركة والتوقف عن النشاط كلياً (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 08).

المطلب الثاني: أسباب ومراحل التعثر المالي وأساليب علاجه

تعد قدرة الشركات على الاستجابة للأزمات المالية وطبيعة هذه الاستجابات من العوامل المهمة التي تؤثر على مزاياها التنافسية وكفاءتها التنظيمية، فالتنبؤ بالتعثر المالي يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية والتشغيلية للشركات بالإضافة إلى اتخاذ القرار بالنسبة للمستثمرين واتخاذ القرار الائتماني بالنسبة للدائنين، والتصنيف الائتماني للعملاء بالنسبة للبنوك وما إلى ذلك.

الفرع الأول: أسباب التعثر المالي

إن تعثر الشركات وإفلاسها هو نتيجة للفشل المالي والاقتصادي التي تعاني منه الشركة، حيث تساهم العديد من العوامل في عدم قابلية استمرارها التي قد تظهر جميعها أو بعضها في الشركة، وعليه فإن من أكثر أسباب التعثر المالي (Altman et al., 2019, p. 08):

أولاً: على المستوى الداخلي

1. ضعف الأداء التشغيلي والإداري:

قد ينجم عن الأداء التشغيلي الضعيف للشركة عوامل كثيرة يمكن لها أن تتسبب في بروز إختلالات في نشاط الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، حيث يقدرها الباحث (Edward I. Altman) أن مانسبته 94% من الشركات المتعثرة سببها عوامل وظروف وإختلالات على مستوى الهياكل الإدارية للشركات. ويظهر ذلك من خلال العوامل الإدارية والتسييرية التالية:

- عدم كفاءة الطواقم الإدارية القائمة على إدارة وتسيير الشركة؛
- سوء تخطيط ورسم واتخاذ القرارات الإستراتيجية وضعف آليات الرقابة والإشراف على تقييم الأداء؛
- عدم استغلال الإمكانيات المتاحة بالكامل وضعف إنتاجية العامل بالساعة؛
- سوء إدارة الإنتاج وبالتالي عدم انتظام التدفقات وهو ما يؤثر على سداد الالتزامات؛
- عدم وجود رقابة بشكل عام ورقابة على التكاليف بشكل خاص.

2. سوء الإدارة المالية:

تعتبر القرارات المالية المتخذة والسياسات المالية المتبعة من قبل إدارة الشركة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى التعثر المالي للشركة والوصول بها إلى الإفلاس، ويرجع ذلك إلى أهم الأسباب التالية (بوسته، 2017، ص 17):

- ضعف الهيكل المالي للشركة بسبب الإفراط في التمويل الخارجي واعتماد معدلات فائدة مرتفعة؛
- تراكم الديون على الشركة نتيجة عدم الوفاء لسدادها في أوقاتها المحددة؛

- التوسع في مشاريع استثمارية دون توفير التمويل الملائم لها، بالإضافة على سوء التخطيط المالي لموارد واستخدامات الشركة؛
- اللجوء إلى قروض مرتفعة التكاليف دون الحاجة لها، وضعف إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في الشركة؛
- الانحراف المالي والارتفاع في حجم الاختلاسات وعمليات التزوير والإسراف والتي تمثل خسائر تتحملها الشركة.

3. الافتقار إلى الابتكار التكنولوجي والقدرة على المنافسة:

يخلق الابتكار التكنولوجي صدمات سلبية للشركات التي لا تبتكر، فإن وصول تكنولوجيا حديثة غالباً ما يهدد بقاء الشركات التي لا تمتلك تكنولوجيات قادرة على الحفاظ على قدرتها التسويقية والتنافسية في السوق المحلي والمنافسة الدولية، كما يعتبر التسويق أحد مسببات التعثر في الشركة، فقد تواجه الشركة منافسة حادة لمنتجاتها في السوق المحلية أو الدولية، فلا بد على الشركة تعزيز جهازها التسويقي لخلق قنوات منافسة جديد تمكنها من مواجهة مختلف المتغيرات ومسايرة المستجدات.

ثانياً: على المستوى الخارجي

1. عدم استقرار السياسات الحكومية:

إن عدم استقرار القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة (السياسة الضريبية، السياسة النقدية، السياسة المالية، ...)، تنعكس على أداء الشركات وقد تؤدي إلى احتمالية تعثرها من خلال (مصطفى و & بوجطو، 2021، ص 142):

- ضعف السوق المالي والجهاز المصرفي في الدولة الذي ينجر عليه انعدام السيولة في أسواق الائتمان لتجديد الديون المستحقة للشركة؛
- تراجع مداخيل الدولة مما يحدث شلل في الاقتصاد وتراجع رهيب للطلب وارتفاع معدلات التضخم؛
- ارتفاع معدلات الرسوم والضرائب؛
- عدم الاستقرار السياسي وتوتر العلاقات الخارجية للدولة.

2. الالتزامات الغير متوقعة:

قد تفشل الشركات نتيجة الالتزامات الطارئة والغير متوقعة التي تكون خارج الميزانية المخطط لها، لتصبح فجأة التزامات جوهرية في الميزانية العمومية لنشاط الشركة واستمرارها (الدعاوى القضائية، عمليات الاستحواذ السيئة التنفيذ، صدمات أسعار السلع الأساسية، التقلبات الحادة في أسعار الصرف، التقلبات الاقتصادية، ...)، أو تلك التي قد تورثها الشركات أيضاً من خلال عمليات الاستحواذ.

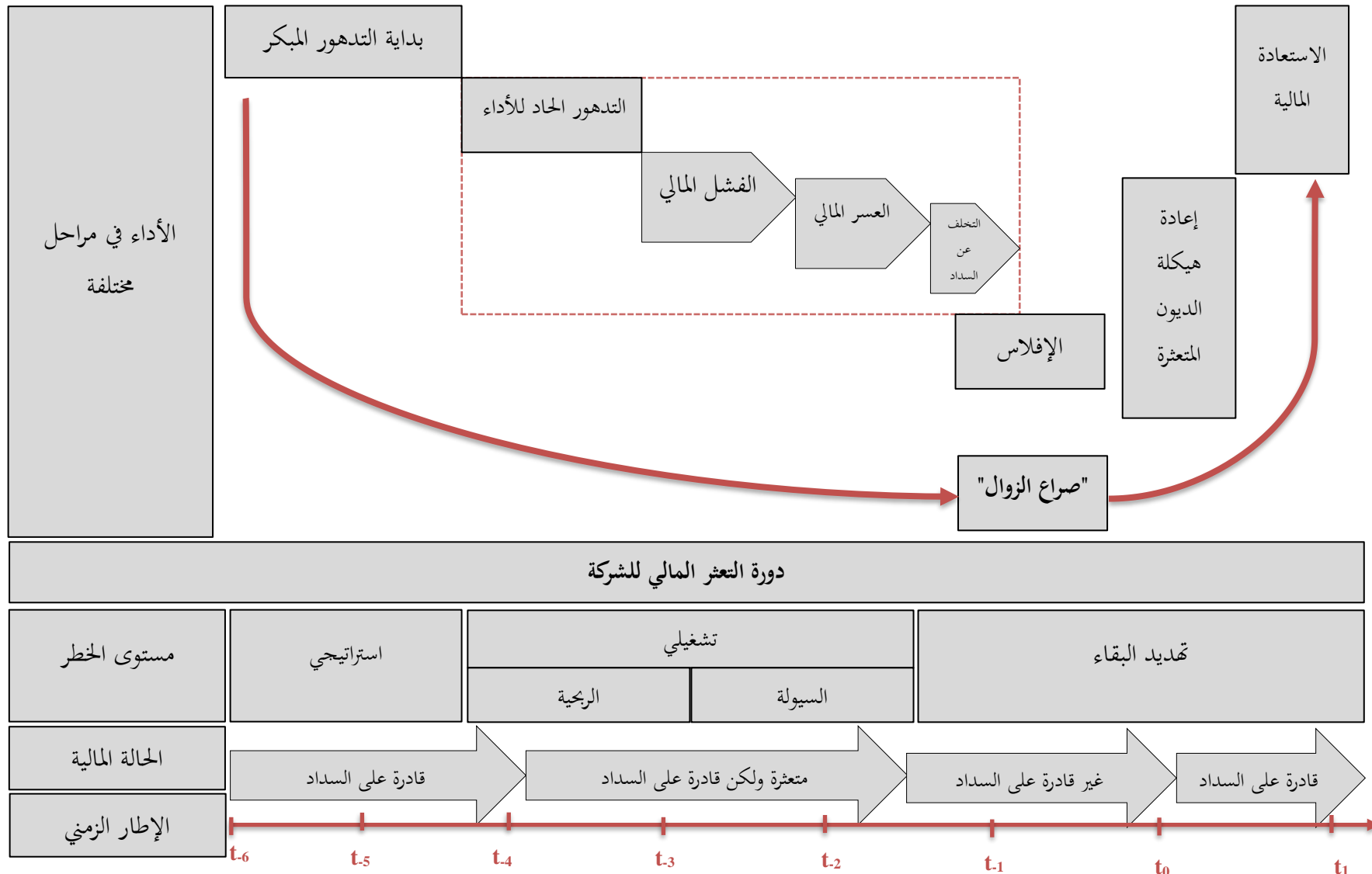
3. ارتفاع معدلات إنشاء الأعمال الجديدة وانفتاح الأسواق:

عادة ما يرتفع معدل الفشل في السنوات التي تعقب مباشرة حدوث طفرة في النشاط التجاري الجديد، حيث يعتمد غالبا تكوين الأعمال الجديدة على التفاؤل بشأن المستقبل، لكن الشركات الجديدة تفشل بوتيرة أكبر بكثير من تلك التي تفشل فيها الكيانات الأكثر خبرة، كما يؤدي إلغاء أو تخفيض القيود التنظيمية والجمركية من جهة أخرى إلى إزالة الغطاء الواقى للصناعة المنظمة، ويعزز ارتفاع حدة المنافسة غير المتكافئة بين الشركات الداخلة والخارجة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على الشركات ذات الكفاءة المنخفضة والإمكانات المحدودة.

الفرع الثاني: مراحل التعثر المالي

التعثر المالي ليس حدث ولكن يجب تقسيمه إلى مراحل مختلفة لأن هناك مراحل مختلفة لتراجع الأداء المالي، وأن إشارات خطر هذا التراجع تختلف باختلاف هذه المراحل، وعليه يجب فهم كل مرحلة من أجل إدراك ما يحدث في دورة التعثر المالي للشركة، حيث تفترض الطبيعة الديناميكية للتعثر المالي أثناء مواجهة الشركة لمجموعة من الصعوبات المالية مراحل منفصلة لكل منها سمات محددة، وبالتالي تساهم بشكل مختلف في إفلاس الشركة، فالتغيرات في الظروف المالية تؤثر على الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال دورة التعثر المالي، وإذا تفاقمَت الظروف المالية فمن المرجح أن تواجه الشركة الإفلاس وإذا تحسَّن أداء الشركة فإن لديها فرصة للتغلب على صعوباتها المالية، والشكل التالي يوضح دورة التعثر المالي في الشركة:

الشكل رقم (8): دورة التعثر المالي في الشركة.



المصدر: (Outecheva, 2007, p. 24).

يظهر الشكل أعلاه لعملية التعثر المالي الإطار الزمني والحالات المالية ومراحل العملية من ظهور العلامات الأولى للتدهور الطفيف في الأداء مروراً بالتدهور المتسارع، ووصولاً إلى أعمق نقطة ثم التعافي لاحقاً، وهذا ما يسمى بدورة التعثر المالي كما يلي:

أولاً: مرحلة التدهور المبكر للأداء

تعتبر هذه المرحلة أصل التعثر المالي التي تعاني منها الشركات والمقدرة بـ (06) سنوات أو أكثر من مرحلة الإفلاس، حيث تكون في هذه المرحلة إشارات ضعيفة للغاية عن تدهور العمليات في الشركة أو تغيرات سلبية يصعب التعرف عليها يمكن أن تؤثر على التكنولوجيا الأساسية للشركة، مخرجاتها الإنتاجية، أو تحد من الوصول إلى الموارد أو العملاء، بالإضافة إلى عدم وجود علامات واضحة على اقتراب صعوبات مالية لأن الشركة لا تزال تحقق تدفقات نقدية إيجابية من العمليات في هذه المرحلة كما أنها تركز على المدى الطويل للأعمال ما يجعل الأمر معقداً حتى بالنسبة لنماذج التنبؤ الأكثر تقدماً، ومن أعراض هذه المرحلة (Outecheva, 2007, p. 26):

- عدم اهتمام الشركة بالتغيير التصاعدي للتنمية الاقتصادية الشاملة؛
- استراتيجيات التوسع المفرطة وغير الحذرة؛
- نمو التنوع في أسواق الشركة بشكل أسرع من نظام المعلومات الخاص بها؛
- المبالغة في تقدير استقرار الوضع الاقتصادي الحالي من طرف المديرين وتجاهل التغيير المفاجئ في الظروف الاقتصادية؛
- العمى الوظيفي فيما يتعلق بالمشكلات الاستراتيجية.

ثانياً: مرحلة التعثر المالي

تتميز هذه المرحلة بالإنخفاض الحاد في أداء الشركة وقيمتها، تنتقل فيها الشركة من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي للتطور السلبي قبل سنتين إلى خمس سنوات من الإفلاس، وفي هذه المرحلة تمر الشركة بجميع مراحل التراجع والتي يمكن تقسيمها إلى أربع فترات: التدهور الحاد في الأداء، الفشل المالي، العسر المالي، التخلف عن السداد. حيث أن التدهور والفشل يؤثران على ربحية الشركة بينما الإعسار والتخلف عن السداد مرتبطان بالسيولة، فإن التحدي الأكبر في هذه المرحلة هو التعرف على العمليات السلبية خلال كل فترة في أقرب وقت ممكن للاستجابة وكسر الاتجاه الهبوطي، وتفادي التدهور المستمر من فترة إلى أخرى في دوامة يتسارع فيها الإنخفاض الحاد وتصبح طول فترة كل مرحلة أقصر وأقصر. وفي هذه المرحلة تظهر على الشركة مايلي (Outecheva, 2007, p. 28):

- انتهاكات كبيرة في الربحية نتيجة تدهور الأداء؛
- التغيير السلبي في الدخل التشغيلي وانخفاض حجم المبيعات؛

- الانخفاض في عوائد الأسهم؛
 - عدم رضى العملاء على جودة المنتج والتسليم والخدمة بالإضافة إلى المعلومات المالية والإدارية المتأخرة؛
 - أوجه قصور كبيرة على المستوى التشغيلي والأهداف التشغيلية وهوامش الربح ذات الصلة.
- على الرغم من أن الشركة لا تزال قادرة على سداد ديونها في هذه المرحلة، إلا أن إدارتها قد تتخذ بعض الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الربحية المتقلبة، إلا أنه لا يعوض الآثار السلبية المتراكمة في النشاط التشغيلي الناتجة عن تدهور أداء الشركة الذي يؤدي إلى الفشل.
- تكون فترة الفشل أكثر شدة من الفترات الأخرى خلال دورة التعثر المالي، نظرا للتفاعل بين تدهور الربحية نتيجة الانخفاض المستمر في الربحية وأداء الشركة التي تعكسه النسب المالية للشركة (إيرادات غير كافية لتغطية التكاليف ومعدل العائد على الاستثمار ROI أقل بكثير من تكلفة رأس المال). وعدم كفاية السيولة نتيجة للانخفاض الدائم في التدفق النقدي.
- تتميز فترة الإعسار بانخفاض متقلب في التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية، وهذه الفترة من التراجع حساسة للغاية للأحداث السلبية، لتأثيرها الهائل على التخلف عن السداد اللاحق الذي يمثل ذروة تطور شدة التعثر، حيث لا تستطيع الشركة في هذه الفترة سداد الدين أو الفائدة للدائنين عند الاستحقاق وبالتالي انتهاك شروط الاتفاقية مع دائنيها، الأمر الذي يحد من قدرتها في الحصول على تمويل خارجي للتغلب على الصعوبات المالية التي تواجهها.
- تعتبر فترة التخلف عن السداد أقصر فترة في دورة التعثر المالي، فهي أدنى نقطة في دوامة الهبوط والإشارة التي من خلالها يمكن تصنيف الشركة على أنها متعثرة في سداد ديونها والتي يمكن أن تكون سببا لاتخاذ إجراءات قانونية ضد الشركة. وإذا واجهت الشركة هذا الحدث فإن النتيجة هي التفاوض وإعادة هيكلة الديون الخاصة أو الإفلاس، وعلى الرغم من حقيقة أن هذه الفترة تخفي خطر التصفية إلا أنها تمنح للشركة فرصة للبقاء، فهي فترة "صراع الزوال" الفترة الأكثر دراماتيكية في دورة التعثر، والتي يكون فيها الهدف الأساسي للشركة هو البقاء.

ثالثا: صراع الزوال وإعادة الهيكلة المتعثرة

بالنسبة للعديد من الشركات فإن الفترة التي تلي التخلف عن السداد هي وقت الحقيقة عندما تصبح خسائر الشركة واضحة لعامة الناس والمستثمرين وأصحاب المصلحة المختلفين، وفي هذه الفترة تكون المهمة العاجلة هي ضمان استمرارية الشركة ومواجهة عواقب التعثر المالي التي تظهر من خلال (Outecheva, 2007, p. 30):

- تآكل دعم أصحاب المصلحة الخارجيين؛
- الوصول إلى درجة عالية من الإفلاس؛
- عدم الكفاءة الداخلية وتدهور المناخ الداخلي وعمليات اتخاذ القرار؛

- استنفاد الموارد المالية للشركة بالكامل.

تعتبر الاستجابة الإدارية للتخلف عن السداد أمراً بالغ الأهمية، فهو يضعف الهيكل التنظيمي للشركة وعلاقتها بالشركاء الخارجيين كما يؤثر سلباً على موقف الموظفين اتجاه عملهم. فإن خسارة قدر كافٍ من الموارد المالية والبشرية أمر خطير يتطلب القيام بإعادة الهيكلة المتعثرة من أجل منع تقديم الإفلاس القانوني وتصفية الشركة، حيث تعد إعادة الهيكلة آلية معقدة وتشمل العديد من جوانب الشركة المتعثرة مثل: أصولها ودائنيها ومساهماتها وموظفيها وإدارتها، من خلال:

- إعادة تنظيم الديون المتعثرة من أجل استقرار التقلبات في السيولة؛
- التفاوض مع الموردين والموظفين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين حول شروط إعادة التنظيم؛
- تحسين الأصول والالتزامات في الميزانية من خلال زيادة مبيعات الأصول وتخفيض النفقات الرأسمالية؛
- تخفيض التكاليف وتسريح العمال من أجل تحسين الأداء التشغيلي؛
- استبدال طاقم الإدارة لأنه المسؤول عن التنفيذ غير الفعال واستراتيجيات التشغيل.

الفرع الثالث: أساليب علاج ظاهرة التعثر

عندما تواجه الشركات تعثر مالي، فإنها عادة ما تسعى إلى تحقيق استمراريته من خلال إعادة تنظيم أصولها ومطلوباتها كاستجابة للشركة في الاستراتيجية التنظيمية، وتكون إما بتصفية أصولها أو استبدال المديرين التنفيذيين الرئيسيين، أو من خلال تدابير تتضمن عادة إعادة هيكلة مالية (Jostarndt, 2007, p. 127).

أولاً: إعادة الهيكلة

يدل مصطلح "إعادة الهيكلة" على وصف الظروف التي تقرر فيها الشركة إجراء تغييرات على نماذج الأعمال أو العمليات التجارية أو الهيكل التنظيمي أو أوجه الإنفاق فهي: "مجموعة الإجراءات والتدابير المخططة التي تقوم بتصحيح الهياكل التنظيمية، البشرية، المالية، الفنية والتسويقية بهدف تحسين الأداء، رفع الفعالية والقدرة التنافسية للشركة بما يساعدها على الاستمرار والنمو" (دواودة، 2015، ص 48). وعادة ما تكون إعادة الهيكلة في جانبين رئيسيين: إعادة الهيكلة المالية وإعادة الهيكلة التنظيمية.

1. إعادة الهيكلة المالية:

هي مجموع الإجراءات والتقنيات المالية التي تتخذها الشركة المتعثرة بغرض استعادة ملائتها المالية عن طريق إجراء التغييرات الضرورية في الموجودات والمطلوبات، ويمكن أن تأخذ الهيكلة المالية مجموعة من الصور (حسن & زبير، 2020، ص 508):

- إعادة تقييم الأصول: تتمثل عملية إعادة تقييم الأصول في تعديل القيمة الدفترية لأصول الشركة وتحديد قيمتها الحالية اعتماداً على قيمتها العادلة أو السوقية، حيث يمكن للشركة إعادة تقييم أصولها جميعها أو

بعضها والإستفادة من فارق التقييم الإيجابي في حالة ما إذا كانت القيمة الجديدة تفوق القيمة الدفترية، حيث يمكن أن تستفيد الشركة المتعثرة عندما تمر بأوقات تنخفض فيها التدفقات النقدية من هذه الزيادة في تحسين نسب المديونية بالنسبة لحقوق الملكية، بالإضافة إلى زيادة فرص منح الإئتمان بالبنوك ومضاعفة الديون.

■ **إعادة هيكلة الديون:** من خلال هذه العملية تقوم الشركة بتغيير وتكييف شروط عقودها مع مختلف أصحاب المصلحة وذلك بإعادة التفاوض معهم، حيث يعرف (Gilson) عملية إعادة هيكلة الديون أنها: "معاملة يتم فيها استبدال عقد الدين بعقد دين جديد وفق شروط معينة"، على أن يتضمن أحد أو بعض العناصر التالية (Éric Séverin, 2006, p. 35):

- تخفيض سعر الفائدة أو أقساط الدين ما يساعد الشركة في التقليل من تدفقاتها النقدية الخارجة؛
- تمديد أجل استحقاق الدين بتحويل الديون قصيرة الأجل إلى ديون طويلة الأجل مما يتيح للشركة استثمار هذه الديون؛

- تعديل الضمانات أو حصول الدائنين على أوراق مالية من الشركة.

■ **إعادة هيكلة رأس المال:** تلجأ الشركة إلى هذه العملية من أجل تعديل تشكيلة ديونها أو أسهمها أو كلاهما لإعادة التوازن المالي للشركة، وذلك من خلال (زياني, 2014, ص 102):

- مبادلة المديونية بالملكية: في هذه الحالة يتم إصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة الديون وبالتالي تحويل كل أو جزء من الديون الحالية إلى مساهمات في رأس المال، وهذا يتوقف على مدى تفهم وتقبل الدائن لهذا الاقتراح وكذلك الملاك لأن الملاك الجدد سيكون لهم تأثير مباشر على إدارة الشركة والتصويت والانتخاب.

- زيادة رأس المال: تقوم الشركة في هذه الحالة بإصدار أسهم جديدة لتوفير بعض السيولة وعلى الأخص إذا كانت تستطيع تحقيق أرباحا مستقبلية في ضوء توفير تلك السيولة وذلك عن طريق زيادة رأس مال الشركة بإصدارات سهمية جديدة، ولكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها:

1) لا يصلح هذا الحل إلا في حالات العجز المالي أو التعثر المؤقت؛

2) لا تجد الأسهم الجديدة إقبالا من قبل المساهمين لخوفهم من وضعية الشركة وظروفها المستقبلية؛

3) إن حملة الأسهم يمثلون قيادا جديدا على الإدارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية للخروج بالشركة من ظروفها الحالية.

■ **ضبط التدفقات النقدية:** يمكن للشركة المتعثرة من خلال هذه العملية التحكم في حجم تدفقاتها النقدية وإعادة التوازن النقدي للشركة وذلك بالتركيز على (دواودة, 2015, ص 68):

- زيادة التدفقات النقدية الداخلة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي تؤثر إيجابا على النقدية الداخلة كما يلي:

- 1) زيادة المبيعات مما يعني زيادة إيرادات الشركة ومنح بعض الخصومات لتعجيل الدفع؛
- 2) تغيير استراتيجيات التحصيل لحقوق الشركة ومنح بعض الخصومات لتعجيل الدفع؛
- 3) التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمرزاد أو بالتقسيط أو مبادلتها بآخر تحتاج إليه الشركة؛
- 4) بيع الأصول قليلة أو منعدمة القيمة كالنفايات، المنتجات التالفة أو تلك التي بها عيوب؛
- 5) بيع وإعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية (الثانوية).

- تخفيض التدفقات النقدية الخارجة: يمكن للشركة أن تخفض مدفوعاتها النقدية أو تعجل بعضها للتغلب على بعض الصعوبات المالية باتخاذ بعض الإجراءات أو القيود التالية:

- 1) الاتفاق مع الدائنين على تأجيل سداد بعض الأقساط وفوائد الدين؛
- 2) التفاوض مع الموردين على الشراء بالتقسيط أو بالاقتراض أو بدون تسبيقات؛
- 3) الحصول على فترات سماح جديدة من الدائنين؛
- 4) ترشيد الإنفاق المباشر وغير المباشر؛
- 5) تخفيض كمية المشتريات عن طريق الشراء الفوري بدل الشراء المسبق ومحاولة البحث عن مواد أولية بديلة أقل تكلفة.

2. إعادة الهيكلة التنظيمية:

تعرف إعادة الهيكلة التنظيمية (الإدارية) على أنها إعادة تكوين الشركة من الناحية الإدارية والتنظيمية وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف والسياسات، الإجراءات، توزيع السلطات ونظم التخطيط والرقابة. أي أنها استراتيجية جديدة في إدارة وتنظيم شؤون الشركة، تهدف من خلالها الشركة إلى رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من العملية الإنتاجية وذلك بإحداث تغييرات جذرية فعالة في الأوضاع والأساليب والمهام الإدارية السائدة، وكذا تعميق حركة التفاعل بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة لتحسين إدارة وترشيد استخدام موارد الشركة، بالإضافة إلى تعظيم معدلات الكفاءة الإنتاجية في الأجهزة الإدارية لها.

وتكون إعادة الهيكلة التنظيمية على المستوى البشري للقوى العاملة داخل الشركة من خلال إعادة تدريب وتوجيه الموظفين وتطوير مهاراتهم الخاصة في أداء الأعمال المكلفين بها وتحفيزهم لبذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق أهداف الشركة. أما على المستوى التشغيلي فإنه يمكن للشركة إعادة النظر في سياساتها الإنتاجية بتحسين عملياتها التشغيلية والتركيز على نشاطها الرئيسي وهذا لزيادة القدرة التنافسية للشركة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف خارج الاستغلال (دواودة، 2015، ص 53).

ثانيا: الاندماج

يقصد بالاندماج بصفة عامة انصهار شركتين أو أكثر في كيان جديد مع انتهاء باقي الشركات الأخرى المندجة، وذوبانها في شخصية الشركة الاقتصادية الباقية من خلال نقل صافي أصولها وخصومها إليها، وهو عكس الاتحاد الذي تظل شخصية الشركات الداخلة فيه على ما كانت عليه قبل الدخول في الاتحاد. كما يعد الاندماج شكلا من أشكال انضمام الوحدات الاقتصادية بعضها إلى البعض الآخر لدوافع وأهداف علاجية لمواجهة بعض حالات الفشل المالي وشدة المنافسة وخفض التكاليف الضريبية، بالإضافة أيضا إلى جوانب أخرى تطويرية للاستفادة من موارد تكميلية متوافرة لديها كالتوسع وتطبيق نظام الإنتاج الكبير وتنويع المنتجات والسيطرة على حصة أكبر من السوق (عدنان نعمان, 2020, ص 473).

تسعى حاليا العديد من الشركات إلى عمليات الاندماج لتحسين أداء الشركة المستقبلي والذي ينعكس بدوره على جميع أصحاب المصالح في الشركات المندجة سواء كانوا من المساهمين أو الموظفين أو المستهلكين، وبالتالي يجب تقييم مختلف السلبيات والمخاطر لقرار الاندماج لمعرفة آثاره المختلفة، فنجاح عمليات الاندماج يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقييم المساهمين على هذه الخطوة الهامة.

ثالثا: التأجير

تلجأ الشركة إلى هذا الخيار (التأجير التشغيلي أو التمويلي) كمصدر تمويل للتحكم في تدفقاتها النقدية الداخلة والخارجة وتحسين أدائها المالي، حيث إن استئجار الشركة لبعض الأصول أقل تكلفة من شرائها، وبالتالي يساعد بشكل فعال في ضمان هامش ربح مرتفع وتحسين الأداء المالي، ومن جهة أخرى يمكن للشركة أن تقوم بتأجير أصولها - التي لا يؤثر غيابها على سيرورة أنشطتها العادية - للغير وذلك للحفاظ على السيولة واستخدامها في الوفاء بالتزاماتها المالية (بوعزيز & بوجعادة, 2023, ص 201).

رابعا: التصفية

في الخيارات السابقة الذكر أين تكون فيها الحالات غير مستعصية، بحيث القيمة الاستمرارية للشركة أعلى من القيمة الإفلاسية أو التصفوية لها. عكس الحال في التصفية حيث الفشل مستعصي وخطير وهنا تكون قيمة التصفية للشركة أعلى من قيمة استمرارها فلا بد من إجراء عملية تصفية وتحقيق الإفلاس، وتتخذ الإجراءات القانونية لذلك لسداد التزامات الشركة اتجاه الغير، وقد يكون الاتجاه إلى تصفية الشركة أمر اختياري أو إجباري، فإذا قام المالك بذلك بنفسه دون إجبار يكون من النوع الأول، وإذا كان من النوع الثاني فيعني عجز المالك عن الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير وعدم الوصول لحل مع دائنيه. وعند إجراء التصفية أو الإفلاس فإن من أهم النقاط التي تكون موضع اهتمام أولويات السداد غالبا فيما يلي (زياني, 2014, ص 122):

- تكاليف إجراءات الإفلاس والتصفية؛

- الضرائب المستحقة للدولة؛

- الديون المضمونة من ناتج بيع ضماناتها؛
- الديون غير المضمونة أو العامة؛
- حقوق حاملي الأسهم الممتازة؛
- حقوق حاملي الأسهم العادية.

خامسا: البيع

قد لا يجد ملاك الشركة المتعثرة عند عجزهم عن اتخاذ القرارات الكفيلة لعلاج الشركة من الصعوبات المالية من طريق سوى إنهاء ملكيتهم للشركة عن طريق بيعها بحالتها الفاشلة أو غير المرضية إلى ملاك جدد (المشترين) ليتولوا الشركة بحالتها، وفي المقابل نجد أن الملاك الجدد يرون فرصا وحوافز كبيرة في الشركة المتعثرة وإصلاح وعلاج المشاكل بما يحقق لهم عوائد مرضية، ولذلك فهم يقدمون على عملية الشراء مدفوعين بالعديد من الأسباب والدوافع. ومن أجل إتمام عملية البيع الكلي أو الجزئي للشركة تستخدم عدة أساليب، نذكر منها (زياني, 2014, ص 122):

- **طرح الشركة للبيع عن طريق المزاد:** هذه الطريقة تلتزم بمبادئ العلانية والشفافية وتكافؤ الفرص بين مختلف المستثمرين المقدمين على عملية الشراء عند إدارة المزاد.
- **طريقة الدعوة لتقديم عروض الشراء (الأظرفة المغلقة):** تهدف هذه الطريقة إلى اختيار أفضل المشترين سواء من الناحية المالية أو القدرة على تشغيل الشركة أو استغلالها، وتقوم هذه الطريقة أيضا على المنافسة الحرة المشروعة وعلى المساواة أيضا.
- **طرح الشركة للإكتتاب العام وبيع الأسهم في البورصة:** في هذه الحالة يتم توسيع قاعدة الملكية وزيادة مساهمة الأفراد والعاملين إذا أرادوا ذلك، ويتم بإعلان نشرة لدعوة الجمهور إلى الاكتتاب في أسهم الشركة العامة محل البيع بعد تقييمها وتحديد سعر السهم المعروض وعدد الأسهم لكل شخص مدعو للاكتتاب ومكان ذلك بعد أخذ موافقة السلطات الرسمية. وتحتاج هذه الطريقة إلى سوق مالية نشطة وواعية، وبذلك تكون من أفضل الطرق والأساليب لبيع المؤسسات.

المطلب الثالث: أهمية التنبؤ بالتعثر المالي ونماذج التنبؤ به

إن تعدد وكثرة النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي دفع الباحثين إلى الاهتمام بتطوير نماذج رياضية وذلك للتوصل إلى مجموعة النسب الأكثر قدرة وكفاءة على التنبؤ بموقف الشركة المالي خلال السنوات القادمة إذ سميت هذه النماذج بـ "نماذج التنبؤ بالتعثر المالي".

الفرع الأول: التنبؤ بالتعثر المالي

يعرف التنبؤ بالتعثر المالي على مستوى الشركات بشكل عام على أنه: "مجموعة التقديرات والقياسات التي يضعها الفرد أو الشركة والمتعلقة بالأحداث والظروف المستقبلية، بهدف الإعداد لمواجهة الظروف التي تتوقعها وذلك عن طريق الخطط والسياسات اللازمة للتعامل مع هذه الظروف" (قريشي, 2012, ص 54).

كما يعرف أيضا بأنه: "الدراسات المتعلقة بالمستقبل سواء احتوت هذه الدراسات على تقديرات تعتمد على الأسلوب الشخصي أم انتهجت المنهج التخطيطي بإتباع أساليب علمية منظمة وشاملة أو استخدمت هذه الدراسات أساليب رياضية وإحصائية لقياس العلاقات الدالية بين المتغيرات للوصول إلى معدلات التغير بينها" (عمار أكرم, 2008, ص 62).

كما أن هناك من يرى بأنه: "التخطيط ووضع الإفتراضات حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذوا القرارات في تطوير الإفتراضات حول أوضاع المستقبل"، إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الإعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط (كروشة, 2016, ص 22).

وعليه يمكن القول بأن التنبؤ بالتعثر المالي: هو مجموع التقديرات المستقبلية لظاهرة معينة (التعثر المالي) والتي يتم إعدادها بناء على أسس وأساليب رياضية وإحصائية، باستخدام منهج علمي منظم في معالجة وتحليل البيانات والمعلومات المرتبطة بالظاهرة انطلاقا من بيانات مالية تاريخية سابقة للوصول إلى معلومات مستقبلية.

الفرع الثاني: أهمية التنبؤ بالتعثر المالي

إن التنبؤ بالتعثر المالي للشركات أداة هامة تمكن من مساعدة متخذي القرارات الاقتصادية في اتخاذ قراراتهم الإستثمارية أو التمويلية بشكل مناسب وسليم في بيئة تتميز بالديناميكية، كما يساعد التنبؤ بالتعثر المالي في تخفيض درجة عدم التأكد ويعمل على تقييم المخاطر المحتملة والمتعلقة بالمستقبل، وهذا ما يستوجب استعمال التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات (كروشة, 2016, ص 32). ومن هنا تبرز أهمية ودور التنبؤ بالتعثر والمتمثلة في (رينن يونس, 2016, ص 47):

- ضمان الكفاءة والفعالية للشركة بإعادة تخصيص الموارد لاستخدامات أكثر كفاءة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

- معرفة احتياجات الشركة في المدى القصير والمتوسط وقياس مدى قدرة الشركة على تنمية مواردها؛
- المساهمة في الحد من المخاطر التي قد تواجه الشركة بمزيد من الدقة بالتنبؤ بالوضع المستقبلي لها؛
- إعطاء صورة للشركة عن توجهها المستقبلي مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تؤدي إلى التعثر؛
- المساهمة بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلاً.

وعلى مستوى الإدارة المالية بصورة خاصة للتعثر المالي أهمية عالية في معرفة مستقبل الشركة واستمراريتها، خاصة فيما يتعلق بالتقدير والتقييم والتنبؤ بخطورة الظاهرة التي هي محل اهتمام العديد من الأطراف المرتبطة بالشركة حيث أن لتعثر الشركة أو إفلاسها آثار خطيرة على كل هاته الأطراف والتي تتكون من (بوضياف, 2018, ص 109):

- العمال المهتمين بقدرة الشركة على توفير الاستقرار الوظيفي؛
- المستهلكين والزبائن المهتمين بقدرة الشركة على توفير المنتجات والسلع مستقبلاً؛
- المستثمرين والمساهمين المهتمين باتخاذ القرارات الاستثمارية لتقييم استثماراتهم والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتجنب الاستثمارات شديدة الخطر؛
- الدائنون أو المقرضون المهتمون باتخاذ قرارات منح الائتمان أو عدمه، وتحديد سعر الفائدة وشروط القرض بناء على حجم الخطر المتعلق به، وقدرة الشركة على تسوية الديون؛
- الإدارة والمسيرين للتعرف على المشاكل التي هم بصدد مواجهتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لإنقاذ الشركة في الوقت المناسب؛
- مراجعوا الحسابات كون أن لهم مسؤولية كبيرة في تدقيق القوائم المالية للشركات وإعطاء رأيهم في قدرة الشركة على الاستمرار؛
- الجهات الحكومية الهادفة إلى متابعة ورصد بيئة نشاط الشركات لاكتشاف الأداء السيء لها، بهدف القيام بالإجراءات المناسبة لتحسين الأداء الاقتصادي وتفادي التعثر المالي لها، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على نوعية المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

الفرع الثالث: أهم نماذج التنبؤ بالتعثر/الفاشل المالي

يعد الكشف عن الصعوبات التشغيلية والمالية للشركة موضوعاً قابل للتحليل بالنسب المالية بشكل خاص التي تقيس الربحية، والسيولة، والرافعة المالية، والملاءة المالية، ومقاييس أخرى متعددة الأبعاد لقياس الأرباح وتغطية التدفقات النقدية قبل تطوير المقاييس الكمية لأداء الشركة (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 239). فالهدف الأساسي من التنبؤ بالتعثر أو الفشل المالي هو فصل تلك الشركات التي لا تملك القدرة على الوفاء

بالتزاماتها المالية في المستقبل عن تلك الشركات التي يمكنها الوفاء بالتزاماتها أي التمييز بين الشركات الجيدة والغير جيدة (Li et al., 2021, p. 12).

يتم اختيار النوع المحدد من النموذج وفقا لنوع الشركة، والمستخدم، والأطراف المهتمة، والغرض من التطبيق وهذا للمفاضلة بين صعوبة التطبيق ودقة النتائج من أجل تقليل تكاليف التدريب والوقت، كما أن ملائمة نماذج التنبؤ بالتعثر والفشل المالي تعتمد على الافتراضات الموضوعية فيما يتعلق بالهيكل المالي وتوافر البيانات لمراقبة الوضع المالي الحالي للشركة (Agostini, 2018, p. 28).

شهدت نماذج التنبؤ بالتعثر والفشل المالي والتصنيف الائتماني للشركات مجموعة من التطورات نتيجة بعض التأثيرات الأساسية، فهناك العديد من النماذج والتقنيات التي تم تطويرها في أدبيات المحاسبة والمالية لقياس التعثر المالي للشركات تشمل: النسب المالية، النماذج الكلاسيكية للأوزان النسبية، النماذج الإحصائية، تقنيات أنظمة الذكاء الاصطناعي، والنماذج الهجينة. فنجد أن هناك نماذج مستندة إلى المحاسبة تعتمد على المعلومات المستمدة من البيانات المالية للشركات والتي تعتبر ذات طبيعة تاريخية، ونماذج مستندة إلى السوق أي نماذج تطلعية لأنها تستند إلى أسعار أسهم الشركات التي تعكس توقعات المستثمر فيما يتعلق بالأداء المستقبلي للشركة (Kaur, 2021, p. 96).

أولاً: النسب المالية

بدأت مجموعة من الدراسات الرسمية في استخدام النسب المالية لاكتشاف احتمالية فشل الشركة والصعوبات المالية في بداية الثلاثينيات، خاصة النسب الهامة التي يمكن أن تكشف عن علامات تقدم في التخلف عن السداد باستخدام عناصر في التقارير المحاسبية للشركة التي يمكنها أن تغطي العديد من جوانب حالة الشركة. وعلى الرغم من عدم وجود تصنيف واضح للنسب المالية، إلا أنه يمكن عمومًا تجميعها في الربحية، والإلتزامات، والسيولة، والرافعة المالية، والكفاءة التشغيلية، ونسب أخرى. يمكن لمجموعة من النسب المالية المحسوبة من قبل بعضها البعض أن تعاني بسهولة من مشكلة العلاقة الخطية المتعددة، كما أن استخدام النسب المالية فقط كأعراض لفشل الشركة لا يمكن أن يوفر رؤى حول أسباب فشلها، لأن نماذج الإفلاس القائمة على النسب المالية ضعيفة الأداء وأن هناك حاجة إلى عوامل غير مالية (Li et al., 2021, p. 22).

ثانياً: النماذج الكلاسيكية للأوزان النسبية

تعتبر هذه النماذج أكثر شمولية وواقعية من النسب المالية وحدها من حيث منهجيتها وأسلوبها، والتي تسعى إلى استخراج توليفة متكاملة من النسب والمؤشرات المالية الكمية التي تسمح بالتمييز بين الشركات السليمة والمتعثرة أو الفاشلة ماليًا، ونجح العديد من الباحثين في إيجاد مجموعة من النماذج التي ثبت نجاحها، وسيتم التطرق لأهم هذه النماذج فيما يلي:

1. نموذج بيفر (Beaver):

تم بناء نموذج بيفر سنة 1967 حيث تم الاعتماد على (30) نسبة مالية صنفتها في ست مجموعات رئيسية، ومن ثم تم اختيار من كل مجموعة نسبة واحدة لتحليلها، لمجموعة من الشركات الأمريكية للفترة 1954-1964 مقسمة إلى مجموعتين (79) شركة متعثرة و(79) غير متعثرة، حيث كان معيار التعثر الذي استخدمه إما الإفلاس أو عدم قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وكانت النسب المالية التي اعتمدها في صياغة النموذج (عكار & خشان, 2019, ص 121):

- التدفق النقدي / إجمالي الديون؛

- صافي الربح / إجمالي الأصول؛

- إجمالي الديون / إجمالي الأصول؛

- صافي رأس المال العامل / إجمالي الأصول؛

- الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة؛

- الأصول المتداولة - المخزون / الالتزامات المتداولة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن أفضل وأهم النسب للتنبؤ بالتعثر أو الفشل المالي تحدد من خلال نموذج الانحدار البسيط، وتوصل بيفر إلى أن النموذج يتكون من ثلاث نسب فقط وهي: نسبة التدفق النقدي، نسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول، نسبة مجموع الديون إلى إجمالي الأصول والتي يمكن من خلالها التنبؤ بتعثر الشركات قبل خمس سنوات من التعثر أو الفشل المالي لها حيث كانت المعادلة الخطية:

$$Z = 1.3 X_1 + 2.4 X_2 + 3.107 - 0.980 - 6.787$$

فمن الملاحظ أن نموذج بيفر لا يعتمد على نتائج النسب المالية بشكل منفرد وإنما تدرس معاً، بالاستناد على المحلل المالي في تقييم واقع المؤسسة.

2. نموذج كيدا (Kida):

يعتبر من النماذج الحديثة التي استخدمت في عملية التنبؤ بالتعثر المالي عام 1981، حيث استخدم في هذا النموذج (40) مؤسسة منها (20) فاشلة و(20) ناجحة خلال الفترة 1974-1975، وقد بني النموذج على خمس متغيرات مستقلة من النسب المالية يستطيع من خلالها النموذج للوصول إلى نسبة دقة 90% قبل سنة من حدوث التعثر، ووفقاً لهذا النموذج تستخرج المعادلة التالية (بوطبة, 2018, ص 260):

$$Z = 1.042 X_1 + 0.42 X_2 - 0.461 X_3 + 0.463 X_4 + 2.271 X_5$$

حيث أن:

- X_1 = صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الأصول؛

- $X_2 =$ حقوق المساهمين / مجموع الخصوم؛
- $X_3 =$ الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة؛
- $X_4 =$ إجمالي المبيعات / مجموع الأصول؛
- $X_5 =$ إجمالي الأصول النقدية / مجموع الأصول.

إذا كان مؤشر (Z) سالبا تكون المؤسسة مهددة بالتعثر والفشل المالي أما إذا ظهرت النتيجة موجبة تكون المؤسسة بأمان من التعثر المالي، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الكفاءة التي أثبتت قدرتها العالية في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات المدروسة سابقا باعتماده على النسب المالية المشتقة من القوائم المالية.

3. نموذج شيرود (Sherrod):

يعتبر من أهم النماذج الحديثة للتنبؤ بالتعثر المالي، حيث يستخدم من قبل المصارف لتقييم المخاطر الائتمانية عند منح القروض للمشاريع الاقتصادية، إذ يجري تقسيم القروض إلى خمس فئات حسب درجة المخاطرة، بالإضافة إلى استخدامه للتأكد من مبدأ استمرار المشروع في الحياة الاقتصادية والتعرف على مدى قدرة المشروع على مواصلة نشاطه في المستقبل، ويصاغ هذا النموذج بموجب المعادلة التالية (سابق & سائحي, 2020, ص 257):

$$Z = 17 X_1 + 9 X_2 + 3.5 X_3 + 20 X_4 + 1.2 X_5 + 0.1 X_6$$

إذ أن:

- $X_1 =$ صافي رأس المال العامل / إجمالي الأصول؛
- $X_2 =$ الأصول النقدية / إجمالي الأصول؛
- $X_3 =$ إجمالي حقوق المساهمين / إجمالي الأصول؛
- $X_4 =$ صافي الربح قبل الضريبة / إجمالي الأصول؛
- $X_5 =$ إجمالي الأصول / إجمالي الخصوم؛
- $X_6 =$ إجمالي حقوق المساهمين / إجمالي الأصول الثابتة.

وبناء على قيمة (Z) يتم تصنيف المؤسسات إلى خمس فئات حسب قدرتها على الاستمرار كما يلي:

- الفئة الأولى: قيمة (Z) أكبر من (25) الشركة غير معرضة لمخاطر التعثر المالي؛
- الفئة الثانية: قيمة (Z) أقل من (25) وأكبر من (20) احتمال قليل للتعرض لمخاطر التعثر المالي؛
- الفئة الثالثة: قيمة (Z) أقل من (20) وأكبر من (5) يصعب التنبؤ بمخاطر التعثر المالي؛

- الفئة الرابعة: قيمة (Z) أقل من (5) وأكبر من (-5) الشركة معرضة لمخاطر التعثر المالي؛
- الفئة الخامسة: قيمة (Z) أكبر من (-5) الشركة معرضة بشكل كبير لمخاطر التعثر المالي.

4. نموذج تافلر (Taffler):

هو نموذج يهدف للتنبؤ بحالات التعثر المالي المحتملة للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة عام 1977، ولقد تم تحديد أفضل النسب التي تستخدم في تفسير النموذج اعتماداً على أسلوب التحليل التمييزي الخطي المتعدد وفق المعادلة التالية (سابق & سائحي, 2020, ص 256):

$$Tz = 0.53 R_1 + 0.13 R_2 + 0.18 R_3 + 0.16 R_4$$

حيث أن:

- R_1 = الأرباح قبل الضرائب / المطلوبات المتداولة؛
 - R_2 = الأصول المتداولة / مجموع المطلوبات؛
 - R_3 = المطلوبات المتداولة / مجموع الأصول؛
 - R_4 = قدرة التمويل الذاتي / المصروفات التشغيلية اليومية المتوقعة.
- يتم تفسير القيمة (Tz) على النحو التالي:
- إذا كانت (Tz) أكبر من (0,3) احتمال التعثر المالي للشركة ضعيف للغاية؛
 - إذا كانت (Tz) أقل من (0,2) فهناك احتمال كبير للتعثر المالي للشركة؛
 - أما إذا كانت (Tz) أكبر من (0,2) وأقل من (0,3) تسمى بالمنطقة الرمادية ولا يمكن قول شيء على وجه التحديد عن الوضع المالي للشركة.

5. نموذج ألتمان (Altman):

في 1968 قدم أستاذ العلوم المالية في جامعة نيويورك (Altman Edward) نموذج (Altman Z-score)، حيث كان أول باحث قام بتطبيق التحليل التمييزي المتعدد (MDA) في مجال التنبؤ بالتعثر المالي للوصول للمؤشرات التي تكون قادرة على التنبؤ بمدى إمكانية وقوع التعثرات المالية، حيث تضمنت دراسته (66) شركة صناعية تم تقسيمها بالتساوي إلى مجموعتين نصفها مفلس والنصف الآخر غير مفلس (Vidimlic, 2019, p. 23).

اعتمد (Altman) في دراسته على (22) نسبة مالية الأكثر استخداماً في التحليل المالي بناءً على القوائم والتقارير المالية المنشورة لتلك الشركات، وأكدت دراسته أن هناك (05) نسب مالية يراها هي الأفضل في التنبؤ بفشل الشركات، والتي تمثلت في الدالة التالية (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 241):

$$Z = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 0.999 X_5$$

حيث أن:

- **Z**: هو المؤشر العام للتعثر المالي إذا كانت قيمته أقل من (1,81) فهي في منطقة الخطر وتكون الشركات قريبة من خطر التعثر المالي ومن المرجح أن تتعثر، أما إذا كانت قيمته أكبر من (2,99) فالشركات في منطقة الأمان وهي سليمة وبعيدة عن خطر التعثر المالي، أما القيمة الواقعة بين (1,88) و(2,99) يصعب الحكم عليها والتنبؤ بحالتها لأن نتائجها غير مؤكدة وهي المنطقة الرمادية.

- **X₁** = رأس المال العامل / إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة صافي الأصول السائلة للشركة، إذ يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، فهو مؤشر جيد للنشاط التشغيلي للشركة.

- **X₂** = الأرباح المحتجزة / إجمالي الأصول: تمثل مقياس الربحية التراكمية لعمر الوحدة الاقتصادية، كذلك هي المبالغ الإجمالية للأرباح المعاد استثمارها أو خسائر الشركة على مدى عمرها كله، إضافة على أنه مؤشر يعبر عن سياسة الإدارة في توزيع الأرباح مع الأخذ بعين الاعتبار العمر الاقتصادي للشركة عند حساب هذا المؤشر.

- **X₃** = نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة الإنتاجية الحقيقية لأصول الشركة المستقلة عن أي ضريبة أو خصم، فهي تعكس القوة الاقتصادية للشركة التي تنطلق من قدرتها على الكسب اعتمادا على أصولها فهذا المؤشر يترجم الربحية.

- **X₄** = القيمة السوقية للأسهم / إجمالي الخصوم: تقاس حقوق المساهمين بالقيمة السوقية الإجمالية لجميع الأسهم الممتازة والعادية، يوضح هذا المؤشر كم يمكن لقيمة أصول الشركة أن تنخفض مقاسة بالقيمة السوقية (القيمة السوقية للأسهم + الديون) قبل أن تتعدى قيمة التزاماتها قيمة أصولها فتفشل.

- **X₅** = المبيعات / إجمالي الأصول: تقيس هذه النسبة مدى قدرة الإدارة على توليد أرباح من خلال مبيعاتها، كما أنها مهمة جدا لعلاقتها بالمتغيرات الأخرى في النموذج حيث تأتي في المرتبة الثانية من حيث مساهمتها في تمييز الشركات المتعثرة وغير المتعثرة في هذا النموذج، كما هي إحدى الأدوات التي تقيس مدى إمكانية الإدارة على التعامل مع الظروف التنافسية.

حيث تمكن النموذج من التنبؤ بالتعثر المالي بشكل صحيح لـ 95% من الشركات وهذا سنة واحدة قبل التعثر وبنسبة تنبؤ 72% لسنتين قبل التعثر وإلى 52% ثلاث سنوات قبل التعثر (Vidimlic, 2019, p. 24).

اعتمد النموذج الأول على الشركات التي يتم تداول أسهمها في السوق المالي والتي تتوفر لأسهمها أسعار سوقية، مما يعني عدم إمكانية تطبيقه على الشركات التي لا يتم تداول أسهمها، ولذلك قام ألتمان بتطوير النموذج (Altman Z-2) حيث استبدل المتغير الرابع (X₄) والذي يمثل نسبة القيمة السوقية لأسهم رأس المال إلى

إجمالي الخصوم بمتغير جديد يقيس نسبة القيمة الدفترية لحقوق المساهمين إلى إجمالي الخصوم والذي نتج عن ذلك احتساب أوزان جديدة للنسب المالية المستخدمة في النموذج كالتالي (Altman et al., 2019, p. 245):

$$Z' = 0.717 X_1 + 0.847 X_2 + 3.107 X_3 + 0.420 X_4 + 0.998 X_5$$

- Z' : هو المؤشر العام للتعثر المالي إذا كانت قيمته أقل من (1,23) فهي في منطقة الخطر وتكون الشركات قريبة من خطر التعثر المالي ومن المرجح أن تتعثر، أما إذا كانت قيمته أكبر من (2,9) فالشركات في منطقة الأمان وهي سليمة وبعيدة عن خطر التعثر المالي، أما القيمة الواقعة بين (1,23) و(2,9) يصعب الحكم عليها والتنبؤ بحالتها لأن نتائجها غير مؤكدة وهي المنطقة الرمادية.

إلا أن النموذج السابق يطبق في الشركات الصناعية، أما الشركات الخدمية يختلف وضعها عن الشركات الصناعية مما يؤدي إلى اختلاف النتائج، وعليه قام كل من (Altman, Hartzell, peck) في 1995-1997 بتصميم نموذج جديد خاص بالشركات الخدمية يطلق عليه (Altman Z-3) بعد حذف معدل دوران الأصول للتقليل من الأثر الصناعي المحتمل، لأن معدل دوران الأصول في الشركات الخدمية أعلى مقارنة بالشركات الصناعية ذات الكثافة الرأسمالية كمايلي:

$$Z'' = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

- Z'' : هو المؤشر العام للتعثر المالي فإذا كانت قيمته أقل من (1,1) فهي في منطقة الخطر وتكون الشركات قريبة من خطر التعثر ومن المرجح أن تتعثر، أما إذا كانت قيمته أكبر من (2,6) فالشركات في منطقة الأمان وهي سليمة وبعيدة عن خطر التعثر، أما القيمة الواقعة بين (1,1) و(2,6) يصعب الحكم عليها والتنبؤ بحالتها لأن نتائجها غير مؤكدة وهي المنطقة الرمادية.

أثبت نموذج ألتمان كفاءته في العديد من البلدان بعد أن حظي بانتشار واسع القبول حول العالم، إذ أثبت النموذج درجة صلاحية عالية في العديد من البلدان (محمد نواف, 2021, ص 07).

من حيث الدقة التنبؤية لا يوجد فرق كبير بين النماذج السابقة حيث كل منها يعد إحصائية كافية للتنبؤ بالتعثر المالي للشركة إلا أنه (Kaur, 2021, p. 97):

- لا يكون تعثر الشركة عادة حدثا مفاجئا وبالتالي يمكن تسجيل أي انخفاض من خلال القوائم المالية لعدة فترات؛

- يسمح نظام القيد المزدوج لأي تلاعب بالسياسات المحاسبية بأن يكون له تأثير ضئيل على تحسين البيانات المالية؛

- استناد تعهدات القروض إلى أرقام محاسبية والتي من المرجح أن تنعكس هذه المعلومات في القوائم المالية.

ثالثاً: النماذج الإحصائية

تم تطوير العديد من الطرق الإحصائية الدقيقة للتنبؤ بالتعثر المالي بإدخال تقنيات النمذجة المختلفة للتنبؤ بمخاطر التعثر أو الفشل وتصنيف الشركات وفقاً لصحتها المالية. فقد استندوا بشكل تدريجي إلى افتراضات مختلفة وتعقيدات حسابية محددة، بالرغم من أن الأساليب الإحصائية المقطعية الأكثر شيوعاً التي تستند إلى: التحليل التمييزي الأحادي المتغير (UDA) والذي قام بتطويره (Beaver) سنة 1966 باستخدام مجموعة من النسب المالية واختبارها من خلال اختبار تصنيف ثنائي التفرع، بالإضافة إلى نماذج مؤشر المخاطر التي تستخدم أنظمة نقطية بسيطة تستند إلى نسب مختلفة (Agostini, 2018, p. 23). أما (Altman (1968) قدم التحليل التمييزي المتعدد (MDA) لتقليل الأبعاد متعددة المتغيرات واستخدامه للتنبؤ بالإشارات المتنوعة للتعثر المالي للشركات، والذي يستند إلى تقدير درجة (Z) للتنبؤ بتعثر أو فشل الشركة وتصنيف الملاحظة إلى واحدة من عدة مجموعات مسبقة تعتمد على الخصائص الفردية للملاحظة لاستنباط تركيبة خطية أو تربيعية من هذه الخصائص التي تميز بشكل أفضل بين المجموعات، بحيث سيطرت هذه التقنية الأخيرة على الأدبيات الخاصة بتنبؤ تعثر وفشل الشركات والأكثر استخداماً في التنبؤ بالتعثر المالي رغم تعديلها وتطبيقها بعدة طرق مختلفة من قبل (Ohlson) سنة 1980 و(Taffler) سنة 1982 مع مراعات الشركات الصناعية (Li et al., 2021, p. 12).

تم أيضاً استخدام تحليل الانحدار الخطي (LR) للتنبؤ بقيمة المتغير بناءً على قيمة متغير آخر بحيث يسمى المتغير الذي تريد التنبؤ به المتغير التابع بينما يسمى المتغير الذي تستخدمه للتنبؤ بقيمة المتغير الآخر المتغير المستقل. بالإضافة إلى الانحدار اللوجستي متعدد الحدود (MLR) الذي يساعد بشدة في حل مشاكل التصنيف لاستخدامه مزيجاً خطياً من العوامل المرصودة وبعض المعلمات الخاصة بالمشكلة لتقدير احتمالية كل قيمة معينة للمتغير التابع. كما تم استخدام نموذج (Probit) الذي هو نوع من الانحدار لنموذج الاستجابة الثنائية حيث يمكن للمتغير التابع أن يأخذ قيمتين فقط على سبيل المثال: شركة متعثرة أو غير متعثرة، وعليه يتم تقدير احتمال أن تندرج ملاحظة ذات خصائص معينة في فئة معينة من الفئات. كما تعد أيضاً خوارزمية التقسيم التكراري (RPA) من الطرق الإحصائية لتحليل المتغيرات المتعددة بإنشاء شجرة قرار لتصنيف أفراد المجتمع بشكل صحيح وتقسيمها إلى مجموعات فرعية بناءً على عدة متغيرات مستقلة ثنائية التفرع (Li et al., 2021, p. 12).

إن نجاح نماذج التحليل الإحصائي باستخدام مزيج من البيانات المالية وتقييم السوق جعل مهمة تقييم المخاطر أكثر جاذبية للعمل العلمي في العديد من التخصصات، فليس فقط الباحثين في مجال المالية والمحاسبة ولكن أيضاً لعلماء الإحصاء والرياضيات بالعثور على مؤشرات أفضل وأكثر كفاءة وتقنيات جديدة، خاصة مع توافر قواعد بيانات موسعة يسهل الوصول إليها تضمنت تقنيات إحصائية ورياضية أكثر قوة (Altman et al., 2019, p. 207) لكن تبقى بعض العيوب للنماذج الإحصائية نذكر منها

:(Li et al., 2021, p. 13)

- انتهاك افتراض التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات للمتغيرات؛

- عدم تكافؤ مصفوفات التشتت في المعادلات الخطية،
- الصعوبة في تفسير دور المتغيرات المستقلة؛
- صعوبة تحديد متغير تابع ثنائي التفرع.

رابعاً: تقنيات أنظمة الذكاء الاصطناعي

منذ تقديم النماذج التنبؤية الأولى بدأ الباحثون بشكل متزايد في الأخذ بعين الاعتبار متغير الوقت والذي يتطلب بدوره تطبيق طرق أكثر تعقيداً للتنبؤ بالتعثر المالي، حيث تستند التقنيات الحديثة المستخدمة لتصنيف صحة الشركة إلى أنظمة الذكاء الاصطناعي نظراً لتطور علوم برامج الكمبيوتر التي تحاكي السمات البشرية وتعلم المهارات في التعامل مع المعلومات الجديدة أو ما تسمى بخوارزميات "التعلم الآلي"، والتي يمكن تعريفها على أنها: "برامج كمبيوتر تحاكي العمليات التي يحدث بها التعلم البشري والحس" (Ciampi, 2015, p. 1018).

تم تطوير العديد من طرق وتقنيات أنظمة الذكاء الاصطناعي نذكر منها: النظام الخبير (ES) الذي هو عملية لتقليد سلوك اتخاذ القرار للخبير عندما يقرر الخبير ما إذا كان سيعطي ائتمناً لمقدم الطلب أم لا، فإنه يعتمد على معرفته التي تتكون من سلسلة من القواعد كما يمكن لهذه الأنظمة الخبيرة تحديث معرفتها من النتائج. كما تم أيضاً تطوير الشبكات العصبية الاصطناعية (ANN أو NN) لنمذجة آلية الاتصال ومعالجة المعلومات في بنية (NN)، من خلال عدد من المدخلات (المتغيرات) التي يتعين ضربها بالأوزان (التشعبات)، ويتحول مجموعها في الخلايا العصبية وتصبح مدخلاً لخلايا عصبية أخرى. أيضاً تعتمد نظرية المجموعات التقريبية (Rough Sets Theory) استخدام التقريبيين السفلي والعلوي لتحل محل المجموعة الأصلية التي لا يمكن لها تمييز المعلومات والأشياء فيها، فيتم تطبيق مجموعات تقريبية متكاملة مع أشجار القرار في التنبؤ بفشل الأعمال التي تمكن من اكتشاف مجموعة من السمات المرتبطة بالتعثر المالي (Li et al., 2021, p. 16).

هناك أيضاً الخوارزمية الجينية (GA) التي هي إجراء للبحث المنهجي من خلال مجموعة من الحلول المحتملة لمشكلة ما، بحيث يكون للحلول المرشحة التي تقترب من حل المشكلة فرصة أكبر للاحتفاظ بها في الحل المرشح أكثر من غيرها. وتتبع تقنية التفكير القائم على الحالة (CBR) فكرة أنه عندما يحل الأشخاص مشكلة ما فإنهم يبحثون في تجاربهم السابقة عن حالات مماثلة ويعيدون استخدام هذه التجارب أو يعدلونها لتوليد إجابة محتملة للمشكلة الحالية، لذلك عندما يتم تحديد شركة فاشلة يمكن أن تقدم (CBR) حالات إضافية للشركات التي فشلت في الماضي بخصائص مماثلة كمبرر لهذا التوقع. أيضاً تُعدّ خوارزمية آلة المتجه الداعم (SVM) واحدة من خوارزميات تعلم الآلة المراقب (تكون هنا البيانات مصنفة أو مرمزة)، وتستخدم هذه الخوارزمية لتحليل البيانات من أجل تصنيفها تصنيفاً إحصائياً أو تحليل الإندثار لها. هناك أيضاً بعض تقنيات الذكاء الاصطناعي الأخرى مثل: استخدام خوارزميات التعلم الاستقرائي، أشجار القرار، تقنيات التنقيب في البيانات، تقنيات النظرية الضبابية (Li et al., 2021, p. 17).

كل هذه التقنيات لها دور مهم في التنبؤ بالتعثر المالي فهي تقدم دقة تنبؤية فائقة مقارنة بالطرق الإحصائية الكلاسيكية الأخرى لكنها تظهر عيوباً من بينها (Agostini, 2018, p. 26):

- تستند هذه النماذج إلى نظريات وطرق تجمع بين التقنيات السابقة (التي يصعب شرحها بوضوح) تعيق إلى حد ما تطبيقها على نطاق واسع في الممارسة العملية؛
- تتطلب النماذج الأكثر تطوراً الكثير من الجهد والوقت والخبرة فهي مثيرة لاهتمام المستخدمين ذوي الخبرة المناسبة ولأهداف معينة؛
- يتم إنشاء هذه النماذج التنبؤية فقط باستخدام عينة من فترة زمنية معينة ما يقلل فعالية هذه النماذج الثابتة من التنبؤ بشكل فعال بالتعثر المالي في البيئة الاقتصادية المتغيرة؛
- يتطلب استخدام هذه التقنيات المتطورة نطاقاً مدروساً من العينات والضبط الدقيق بحيث لا يمكن تطبيقها بعد ذلك بشكل متسق ومستمر، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار تماماً البيئة الاقتصادية بمرور الوقت وهذا يعني الحاجة إلى المراقبة المستمرة لأداء مثل هذه النماذج التنبؤية حتى تكون تنبؤية حقاً بالمعنى الإحصائي؛
- تركز هذه التقنيات على النمذجة الثابتة للتنبؤ باستخدام بيانات نموذجية تغطي فترة زمنية معينة التي قد تكون سوى واحدة من مجموعة كبيرة من حالات الفشل الكلي المحتملة التي تميز مسار الشركة النهائي ضمن التعثر المالي، فإن النظر فقط في التعثر المالي بدلاً من التنبؤ بالإفلاس النهائي قد لا يقدم فوائد ملحوظة لعدد من الأطراف المهتمة بالشركة، كونها تهدف إلى أن تكون مؤشرات على التعثر المالي أكثر من كونها مؤشرات تنبؤية على الإفلاس.

طبقاً للعيوب الموصوفة لنماذج الذكاء الاصطناعي جعلت النماذج الأكثر استخداماً للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات تعرض مزيجاً متوازناً من التطبيق الإحصائي السهل الذي يضمن دقة النتائج كما يقلل من تكاليف التدريب وإضاعة الوقت في تعلم نماذج التقنيات المتطورة.

خامساً: النماذج الهجينة

حاول العديد من الباحثين بناء نماذج هجينة وذلك من خلال الجمع بين نماذج مختلفة للذكاء الاصطناعي أو مع نماذج إحصائية كلاسيكية أخرى في تحديد عدداً من السمات أو المتغيرات التي تساهم في التنبؤ بمخاطر التعثر المالي (Li et al., 2021, p. 19).

من خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يمكن لأي نموذج أن يتنبأ بدقة بالوضع المستقبلي للشركة بنسبة مائة في المائة، ما جعل الباحثين يبذلون جهوداً كبيرة في تحسين الدقة التنبؤية للنماذج وتحسين مختلف التقنيات والخوارزميات، ونظراً لأن نموذج ألتمان كان قابلاً للتكرار بسهولة فقد تم اختياره عادةً من قبل الباحثين لمقارنته من حيث دقة التصنيف والتنبؤ.

يعتبر التعثر المالي حدث ليس نادرا ويجب قبوله كعملية طبيعية قد تؤثر على العديد من الشركات على مدى أعمالها، مع ذلك يمكن لبعض هذه الشركات التعرف على الظاهرة في مراحل مبكرة وبذل جهود واعية لتجنب العجز عن السداد والإفلاس، في حين أن بعض الشركات غير قادرة على التعامل مع الصعوبات المالية، فظاهرة التعثر المالي لها تأثير تعليمي هائل يساعد الشركات على التكيف مع بيئة سريعة التغير والتعلم بشكل دائم بما يجب القيام به من أجل القضاء على العواقب السلبية للظاهرة (Outecheva, 2007, p. 59).

المبحث الثالث: أثر آليات الحوكمة على التنبؤ بمخاطر التعثر المالي للشركات

أصبحت حوكمة الشركات أداة تهدف من خلالها الشركات لتحسين أدائها والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وإدارة المخاطر المحيطة بها وخاصة في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي والإفلاس، من خلال تطبيق مختلف آليات الحوكمة الداخلية والخارجية التي تعمل بشكل متكامل ضمن الإطار العام لأهداف الشركة، حيث تؤثر هذه الأخيرة على ضبط مختلف مهام والتزامات الشركة ورصد المعلومات المتعلقة بالوضعية المالية في الوقت المناسب لإعادة التوازن المالي والإداري ومعالجة الخلل في الهيكل المالي والإداري للشركة.

المطلب الأول: أثر آليات الحوكمة الداخلية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات

إن الآليات الداخلية لحوكمة الشركات والتي تنتهجها الشركة من أجل الرقابة والإشراف على أنشطتها لها تأثير كبير في تعزيز وضمان جودة القوائم المالية والتنبؤ بمخاطر التعثر المالي، وذلك بالرجوع إلى مجموعة الدراسات التجريبية السابقة التي تناولت دور وأثر مختلف آليات الحوكمة الداخلية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات نذكر منها:

أولا: المساهمين (الجمعية العامة)

يضمن الاجتماع العام السنوي للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة إلى مناقشة مختلف استراتيجيات مجلس الإدارة وتطوير فهم وآراء المساهمين الرئيسيين حول الشركة بالإجابة على كل تساؤلاتهم، بالإضافة إلى عرض تقارير حسابات الشركة، وقد بحث العديد من الدراسات التجريبية تأثير المساهمين على الأداء المالي للشركة ودورهم الفعال في نظام الحوكمة لمراقبة إدارة الشركات بالتركيز على الإنجاز على المدى الطويل وتوجيه الإدارة لتعزيز الأداء المالي على المدى الطويل، حيث أثبتت دراسة (Manzaneque, Alba María, et al., 2016) أن كبار المساهمين لهم قدرة كبيرة في التأثير على مجلس الإدارة، مع ذلك تؤكد النتائج أن تركيز الملكية ليس له تأثير كبير على احتمالية فشل الشركات الإسبانية، لأن أغلبية المساهمين سلبيون فيما يتعلق بزيادة الرقابة الإدارية وليس لديهم حوافز كافية للحد من الصعوبات المالية.

كما يشير (Udin et al., 2017) و (Donker et al., 2009) في دراستهما أن هناك علاقة ارتباط كبيرة وسلبية بين الملكية الأجنبية للمساهمين والتنبؤ بالتعثر المالي كما يقللون من احتمال التعثر المالي، كون المساهمين الأجانب أكثر حرصا وأكثر توجها لتحقيق الأرباح ولديهم العديد من الحوافز لمراقبة مديري الشركة،

على عكس الملكية الداخلية للمساهمين المحليين (Ud-Din et al., 2020) الذين يسعون لتحقيق مصالحهم بدلا من تعظيم ثروات المساهمين الخارجيين. بينما الشركات المملوكة للدولة حيث تكون الدولة هي المساهم الأكبر أو الوحيد هناك تأثير ضعيف على التنبؤ بالتعثر المالي للشركة، وهذا راجع للهدف الأساسي للشركات المملوكة للحكومة في تحقيق الرعاية الاجتماعية بدلا من تعظيم الربح.

ثانيا: مجلس الإدارة

يعتبر مجلس إدارة الشركة الآلية المكلفة بقيادة حوكمة الشركات واتخاذ القرارات في مصلحة مالكي الكيان واستمرار الشركة وقد تم فحص عدد من خصائص مجلس الإدارة التي لها تأثير مباشر على التنبؤ بالتعثر المالي للشركة. ذكر (Altman & Hotchkiss, 2006, p. 221) أن استقرار المديرين ولا سيما المدير التنفيذي سيكون له أثر مهم في التنبؤ بحدوث التعثر المالي من خلال قرارات التشغيل المتخذة قبل حدوث الظاهرة، لأن حدوث الظاهرة قد تهدد الإدارة الحالية بدرجة كبيرة من خلال استبدالهم وفقدان وظائفهم، بالإضافة إلى خسائر شخصية لهؤلاء الأفراد سواء في الدخل الشخصي من انخفاض الراتب أو خسائر في قيمة الأسهم المملوكة في الشركة.

هذا وقدمت دراسة (Manzaneque, Alba María, et al., 2016) ودراسة (Brédart, 2014) أدلة تجريبية فيما يتعلق بالعلاقة السلبية بين حجم مجلس الإدارة واحتمال التعثر المالي للشركات في أغلب الأحيان من خلال فحص دور تكوين مجلس الإدارة في حدوث أزمة مالية، حيث تم التركيز على الحاجة إلى تقليل حجم المجلس، على الرغم من أن هناك العديد من الدراسات (Manzaneque, Alba María, et al., 2016) و(Ahmad & Adhariani, 2017) وجدت أن حجم مجالس الإدارة الأكبر حجما كان لها دور كبير في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي للشركة، بالإضافة إلى تحسين الوصول إلى المعلومات وزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على دوام الشركة. كما أظهرت نتائج دراسة (Abdullah et al., 2016) أيضا أن الشركات غير المتعثرة كان لديها عدد كبير من المديرين في مجلس إدارتها مما ساعدها على الرقابة والخبرة في عمليات الشركة على عكس تلك الشركات التي كان لديها عدد أقل من المديرين. بينما بينت دراسة (Puni & Anlesinya, 2020) أن الزيادة المفرطة في حجم مجلس الإدارة يمكن أن تخلق المزيد من التحديات التي تتعلق بالتنسيق والتواصل، وأن نشاط مجلس الإدارة المتمثل في تكرار اجتماعات مجلس الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي حيث يمكنها أن تساهم بشكل فعال في أداء الشركة وتقييم الوضعية المالية للشركة ومختلف السياسات والاستراتيجيات خلال اجتماعات مجلس الإدارة المتكررة.

هذا ويشير العديد من الباحثين على أهمية وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة حيث أظهرت دراسة (Manzaneque, Alba María, et al., 2016) و(Ahmad & Adhariani, 2017) أن نسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تقلل احتمال حدوث التعثر المالي لأنها تساهم في زيادة الآراء وتنوع أكبر في الرأي. كما أكدت دراسة (Santen & Soppe, 2009) أن وجود نسبة أعلى من المديرين الخارجيين المستقلين في

مجالس إدارة الشركات من شأنه أن يؤدي إلى مراقبة أكثر فعالية من قبل مجلس الإدارة والحد من الانتهازية الإدارية وأنه يجب أن يشمل نصف مجلس الإدارة على الأقل باستثناء رئيس مجلس الإدارة أعضاء مستقلين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إعادة الهيكلة الناجحة تتميز بوجود مجلس إدارة يكون عدد أعضائه المستقلين أكثر من 65%.

كما أثبتت دراسة (Nguta, 2021) أن مجالس الإدارة تحتاج إلى زيادة نسبة الإيناث إلى الذكور بحيث يكون هناك تنوع في صنع القرار بين أعضاء مجلس الإدارة، كما أن إشراك المزيد من النساء في مجالس الإدارة يقلل من السلوك الانتهازي وبالتالي يقلل من تكلفة المراقبة من قبل المديرين، حيث أظهرت النتائج بالفعل أن وجود مجلس متنوع بين الجنسين أمر ضروري في تفادي التعثر المالي، بالإضافة إلى ذلك يعتبر (Zhou, 2019) أن التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة له تأثير ملحوظ في سلوكيات الجنسين وأن وجود إيناث في مجلس الإدارة يقلل مخاطر التعثر المالي من خلال ممارسة حوكمة داخلية أكثر صرامة.

وأكدت دراسة (Ciampi, 2015) أن وحدة القيادة التي يضمها وجود الرئيس التنفيذي الذي يغطي أيضاً دور رئيس مجلس الإدارة عدة مزايا من تلك المكتسبة من خلال فصل دور الرئيس التنفيذي عن دور رئيس مجلس الإدارة (سرعة أكبر في اتخاذ القرار، وتخفيف أكبر من جانب الرئيس التنفيذي لتجنب فشل الأعمال) وخاصة في حالة مواجهة الشركة تعثر مالي.

وبالتالي نرى أن آلية مجلس الإدارة تضم العديد من الخصائص التي يمكن الاستشهاد بها من خلال قياس تأثير مختلف هذه الخصائص على احتمالية ظاهرة التعثر المالي للشركة.

ثالثاً: لجان مجلس الإدارة

يمكن القول أن اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة من أحسن آليات حوكمة الشركات رقابة على سلوك الإدارة وغيرها من أصحاب المصالح من سوء استعمال الجهاز الإداري لحماية رؤوس الأموال المستثمرة في الشركة. ففي دراسة (Ashraf et al., 2021) عن تأثير استقلال لجان مجلس الإدارة على التعثر المالي للشركات الصينية والبريطانية أن لجنة التدقيق والتعويضات والترشيحات من الآليات الفعالة في حوكمة الشركات وتلعب دوراً مهماً في احتمالية بقاء الشركات وزيادة المساءلة، وضمان شفافية عملية التعويضات التنفيذية، وتحسين تشكيل مجلس الإدارة. كما توصل (Valentina et al., 2011) في دراسة تأثير تكوين وعمل لجان مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي أن وجود أعضاء غير تنفيذيين في لجان مجلس الإدارة في كثير من الأحيان يعزز استقرار الشركات.

وفي دراسة (Ika, 2012) لتحليل العلاقة بين فعالية لجنة التدقيق كإحدى آليات حوكمة الشركات وتوقيت تقديم التقارير تبين أن تقديم التقارير والبيانات المالية المدققة إلى البورصة يرتبط بفعالية لجنة التدقيق، وعليه فإن لجنة التدقيق هي عامل مهم يضمن تقديم البيانات وخاصة تلك المتعلقة بالتقارير المالية المتاحة خارجياً، لأن التأخر في تقديم التقارير قد يؤثر على التعثر المالي للشركة المدرجة بسبب انخفاض القدرة الشرائية للسوق. أما دراسة (Aryan, 2015) أبرزت دور لجنة التدقيق في تعزيز السلامة المالية للشركة التي تؤثر بدورها على ربحية الشركة من

خلال ممارسة دورها الرقابي، وأثبتت أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة حجم لجنة التدقيق وعدد اجتماعات لجنة التدقيق على ربحية الشركة. أما (Salloum et al., 2014) أظهر في نتائج دراسته أن الاجتماعات المتكررة لأعضاء لجنة التدقيق تضمن سلامة التقارير المالية وتوفر مراقبة أفضل ومراجعة العمليات بشكل فعال ما يؤثر سلبا على التعثر المالي.

تعتبر إدارة المخاطر عنصرا متزايدا الأهمية في حوكمة الشركات، حيث يتحمل أعضاء لجنة إدارة المخاطر المسؤولية عن إدارة مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة تحت إشراف مجلس الإدارة، ففي دراسة (Jing, 2016) حول العلاقة بين رأس المال البشري لإدارة المخاطر في التنبؤ بالتعثر المالي وأداء الشركة، أن الشركات التي تتمتع بمستوى عال من رأس المال البشري لإدارة المخاطر تزيد من كفاءة إدارة المخاطر وتولد نتائج إيجابية للشركات، وأن الشركات التي لديها لجنة إدارة مخاطر منفصلة ترتبط بأداء أفضل مما يشير إلى أهمية وجودها، بالإضافة إلى أن رأس المال البشري في لجنة إدارة المخاطر كان مرتبطا بشكل إيجابي بأداء الشركة ويرتبط سلبا باحتمالية التعثر المالي، وأن زيادة رأس المال البشري في لجنة إدارة المخاطر يقلل احتمالية التعثر المالي. كما أن التنوع بين الجنسين في لجنة إدارة المخاطر يخفف بين المخاطر والتنبؤ بالتعثر المالي حسب (Jia, 2019).

رابعا: هيكل الملكية

إن التنبؤ بمخاطر التعثر المالي له تأثير كبير على نوع هيكل الملكية القائم في الشركة، ففي دراسة (Habib et al., 2020) لنتائج ومحددات التعثر في مراجعة لمختلف الدراسات التجريبية بينت تأثير مختلف هياكل الملكية (الملكية المركزة، ملكية الدولة، الملكية العائلية، الملكية المؤسسية، الملكية الإدارية، ملكية رأس المال الاستثماري) على التنبؤ باحتمالية التعثر المالي. حيث تجمع أغلب الدراسات على أن هناك علاقة إيجابية بين تركيز الملكية والتعثر المالي، بينما هناك علاقة سلبية فيما يخص كل من الملكية الإدارية، والملكية المؤسسية، وملكية الدولة، والملكية العائلية بالتعثر المالي، لأن طبيعة الاستراتيجيات الاستثمارية لهذا النوع من الملكية غالبا ما تكون طويلة الأجل مع التركيز على البقاء بدلا من تعظيم الأرباح، بالإضافة إلى ملكية رأس المال الاستثماري التي تعتبر أقل عرضة لمخاطر التعثر المالي نتيجة فحص الفرص الاستثمارية الأقل خطورة.

وفي دراسة (Li et al., 2021) بالنسبة لهيكل الملكية وجد أن مؤشر الشركات المملوكة للدولة ومؤشر تغيير رأس المال والملكية المؤسسية لهما أهمية كبيرة وجميعها مؤشرات سلبية، مما يعني أن الشركات المملوكة للدولة ليس من السهل أن تكون متعثرة ماليا، أما بالنسبة للشركات الخاصة عندما يكون المساهمين المؤسسيين مستثمرين نشطين تكون لديهم القدرة على اكتشاف المخاطر المحتملة خاصة في الشركات التي لديهم فيها استثمارات كبيرة، بالتالي تكون هناك مخاطر أقل للتعثر المالي.

هذا وقدمت دراسة (Widhiadnyana & Wirama, 2020) حول أثر هيكل الملكية على التعثر المالي أن الملكية الإدارية ليس لها تأثير على التنبؤ بالتعثر المالي بينما هناك علاقة سلبية بين الملكية المؤسسية على التنبؤ باحتمالية التعثر المالي، في حين أظهرت نتائج دراسة (Saarce Elsy Hatane, Adeline Tertia

(Djajadi, 2017) أنه كان هناك تأثيراً كبيراً للملكية الإدارية في منع التعثر المالي لعينة من الشركات في قطاع السلع الاستهلاكية في إندونيسيا، وأنه كلما زاد جزء الأسهم المملوكة من قبل الإدارة كلما قل احتمال تعرض الشركة للتعثر المالي. هذا ووجد (Donker et al., 2009) أن الشركات التي تتمتع بمستويات أعلى من المساهمة الإدارية هي أقل عرضة للتعثر المالي، أما دراسة (Manzaneque, Merino, et al., 2016) أثبتت أن احتمال التعثر المالي يرتبط بتركيز الملكية ودور المساهمين المؤسسين وأن احتمالية خطر الفشل المالي تعمل كمحفز لهم لتولي مناصب مجلس الإدارة عندما يرون أن بإمكانهم منع الشركة من الدخول في تعثر مالي. كما أثبت أيضاً (Ahmad & Adhariani, 2017) أن الملكية العائلية لها دور كبير في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي للشركة.

خامساً: المدققون الداخليون

أشارت دراسة (Hong, 2017) التي تناولت تأثير وظيفة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الداخلي على قياس التعثر المالي للشركات، أن أهمية التدقيق الداخلي وجودة التدقيق مشتركة تعمل على احتمالية التعثر المالي، لأن مستوى فعالية الضوابط الداخلية تحدد بدورها مدى فعالية إطار العمل الداخلي ومساهمته في حوكمة الشركات، وبالتالي جودة التقارير المالية للشركات بالإضافة إلى إحداث تأثير مضاعف لتقليل التقارير السيئة وربما تعثر الشركة أو فشلها، كما أشارت النتائج أن الشركات التي لديها وظيفة تدقيق داخلي والتي تجري تقييمات للمخاطر ستكون أقل عرضة للتعثر المالي.

كما أوضحت دراسة (Lebrague et al., 2019) أن التدقيق الداخلي يلعب دوراً هاماً في توفير حوكمة جيدة وتحسين إدارة المنظمة من خلال التحقق من سلامة المعلومات المفصّل عنها في التقارير المالية والمحاسبية، بالإضافة إلى الدور الهام للمدقق الداخلي فيما يتعلق بالتفتيش والتحقق داخل المنظمة لاحتمال حدوث احتيال أو سوء سلوك للإجراءات، أيضاً دوره الوقائي عند تقييم وفحص الأداء المالي وترجمته إلى تقارير تحتوي اقتراح حلول بديلة وتوصيات للقائمين على الشركة في حالة وجود ظاهرة تؤثر على الوضعية المالية للشركة.

سادساً: نظام الرقابة الداخلي

إن فعالية ضوابط الرقابة الداخلية في الشركات تؤدي إلى عرض عادل في البيانات المالية وبالتالي تزيد من ثقة أصحاب المصلحة والمحافظة على بقاء الشركة، كما إنها تعزز من ركائز حوكمة الشركات: المسائلة، العدالة، المسؤولية، الشفافية. فإن نجاح الشركة ونجاح حوكمة الشركات فيها يتطلب الالتزام بجميع ضوابط نظام الرقابة الداخلية (Al-Zwyalif, 2015). كما كشفت دراسة (Elbannan, 2009) أن قوة حوكمة الشركات ترتبط بشكل إيجابي بجودة ضوابط الرقابة الداخلية وإن انخفاض ضوابط جودة الرقابة الداخلية يؤدي إلى تقليل احتمالية حصول الشركة على قروض استثمارية، وبالتالي ارتفاع تكلفة تمويل الديون وانخفاض الدخل وانخفاض الجاذبية العامة لهذه الشركات في أسواق رأس المال.

هذا ووجدت دراسة (Moradi & Hosseinzadeh, 2017) أن تعزيز ضوابط نظام الرقابة الداخلية له دور كبير في نظام حوكمة الشركات للتنبؤ والتخفيف من التعثر المالي لعينة من (182) شركة مدرجة في بورصة

طهران. وفي دراسة أخرى لتحليل العلاقة بين هيكل الملكية وتركيبية مجلس الإدارة وآلية الرقابة الداخلية لـ (300) شركة مصرفية، أظهرت النتائج أن هيكل الملكية وتركيبية مجلس الإدارة أثر على احتمالية التعثر المالي بينما لم يكن هناك تأثير كبير لآلية الرقابة الداخلية (Simpson & Gleason, 1999).

سابعاً: الإفصاح والشفافية

يعد إفصاح الشركات آلية رئيسية لحوكمة الشركات فهو بمثابة بيان أو معلومات ذات صلة حول سياسة حوكمة الشركات الخاصة بالشركة والإجراءات المتخذة استجابة لها، والتي يتم إصدارها إلى الجمهور وأصحاب المصلحة لتوجيه أو التأثير على قرارات الاستثمار للتخفيف من عدم تناسق المعلومات وتضارب المصالح، بالإضافة إلى خلق أعلى معايير الشفافية في ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات دون إلحاق الضرر بالمركز التنافسي للشركة.

اختبرت دراسة (Habib et al., 2020) العلاقة بين الإفصاح عن معلومات الشركة والتعثر المالي ووجدت أن مستوى الإفصاح عن المعلومات مرتبط بشكل كبير بالتعثر المالي أي أنه كلما ارتفع مستوى الإفصاح عن المعلومات قلت خطورة الوضع المالي. كما وقد يلجأ مديري الشركات المعرضة للتعثر إلى الإفصاح بمعلومات تطلعية متفائلة للتخفيف من الاستجابات السلبية المحتملة من الأسواق مما قد ينتج عنه زيادة مستدامة في جودة الإفصاح.

وفي هذا السياق حاولت دراسة (Herbert & Agwor, 2021) و (Hassan Al-Tamimi, 2012) التطرق إلى تأثير الإفصاح والشفافية كآلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي بالإضافة إلى تطوير قائمة مرجعية للإفصاح لجمع بيانات حوكمة الشركات للبنوك المدرجة في البورصة النيجيرية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية عن آليات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف.

وتعتبر المعلومات التي ترسلها الشركة قابلة للاستخدام على نطاق واسع من قبل المستثمرون والمنظمون وأصحاب المصلحة، حيث تمكنهم هذه الآلية من الاطلاع وتمييز المعلومات ومعالجتها واتخاذ القرارات المناسبة، حيث بينت دراسات أخرى (Jiao, 2011) و (Mitton, 2002) أن جودة الإفصاح للشركات التي كان لها أداء أفضل في أسعار الأسهم شهدت قدراً أكبر من الاستقرار. كما أشارت نتائج دراسة (Bouta & Bensmaine, 2021) أن ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات مثل الإفصاح والشفافية وضرورة الإفصاح للشركات المدرجة بشكل واضح في تقاريرها عن الالتزام بمبادئ ونظام حوكمة الشركات ساهم بشكل إيجابي في استقرار ونمو السوق المالي الذي انعكس بدوره على نمو الشركات.

ثامنا: النقابات الداخلية

لا يوجد دليل مباشر حتى الآن على الدور الذي يلعبه تأثير النقابات الداخلية على التنبؤ بالتعثر المالي، بينما يقدم (Brilman, 2000, p. 81) في استطلاع أجراه حول ضبط السياسة الاجتماعية والعلاقات مع النقابات أن السياسات الاجتماعية تختلف تبعاً للوضع التي تكون فيه الشركة، حيث تلعب النقابات الداخلية دوراً هاماً في جميع التحولات الناجحة للمجموعات الكبيرة بإدارة الموارد البشرية ومراقبة السياسات الاجتماعية، ففي حالة مواجهة الشركة لصعوبات في الأداء تعمل هذه الأخيرة على السعي في التوصل إلى توافق في الآراء من أجل تعزيز إحياء الإنتاجية وتشجيع إعادة تحفيز الموظفين لتضامن الجهود والأهداف بين العامل والرئيس، بالإضافة إلى الحفاظ على مصداقية الإدارة من خلال الكشف عن الصعوبات وإقامة اتصالات مباشرة مع الموظفين (ABBAD, 2009, p. 178). ونظراً لانتشار الروابط السياسية والاجتماعية بين الأفراد داخل الشركة على مستوى العالم فمن المهم أن تقدم الدراسات المستقبلية أدلة مباشرة على ذلك.

المطلب الثاني: أثر آليات الحوكمة الخارجية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات

تساهم الآليات الخارجية لحوكمة الشركات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على الشركة بشكل كبير في التنبؤ بالتعثر المالي للشركة، من خلال استنادها على العديد من الأساليب والإجراءات والمؤشرات والمرجعيات التي تعمل على ضبط الأنشطة والمعلومات المالية للشركة.

أولاً: التدقيق الخارجي

يعتبر المراجع الخارجي أهم الأطراف الخارجية المشاركة في حوكمة الشركة، فهو يقوم بمراجعة القوائم المالية للشركة وإجراءات إعدادها والوقوف على عدالتها وأنها تمثل جوهر عمليات الشركة، ويمكن للمراجع الخارجي تكوين انطباع أولي عن الحالة المالية للشركة بناءً على المعلومات المتاحة وعلى خبرة وكفاءة المراجع الخارجي، حيث يمكن للمراجع الخارجي كآلية من الآليات الخارجية للحوكمة وبناءً على حكمه الشخصي وتقييمه لصحة البيانات المالية وتقارير الإدارة، أن يقدم الملاحظات التي من شأنها أن تثير شكاً بليغاً حول قدرة الشركة على مواصلة استغلالها واستمراريتها، ولتأكيد أو نفي الشك بشأن استمرارية استغلال الشركة مستقبلاً، لا بد أن يقوم بتحليل الوضع المالي لها من خلال المؤشرات المالية والعملية ودراسة خطط الإدارة، ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن يؤثر على استمراريتها (بابنات & عدون, 2017, ص 134).

كما أن استخدام إجراءات الفحص التحليلي من طرف المراجع الخارجي أثناء عملية المراجعة لها أهمية كبيرة فهي تعكس مؤشرات مالية، وتشغيلية، ومؤشرات أخرى للتنبؤ بقدرة الشركات على الاستمرارية والتي نص عليها المعيار (570) الخاص بالاستمرارية مع قدرة المراجع بإعطاء أفضلية للمؤشرات المالية للتنبؤ باستمرار الشركة، وهو ما أكدته دراسة (معيوف et al., 2020) حول أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في التعرف على مؤشرات التنبؤ بقدرة الشركات المساهمة الليبية على الاستمرارية.

من جهتها أشارت دراسة (Soobratty, 2018) حول تبيان تأثير سمات جودة المدقق على احتمالية التنبؤ بالتعثر المالي للشركة والتي ركزت على أربع سمات (العلامة التجارية للمدقق، توفير الخدمات الغير متعلقة بالمراجعة، مدة التدقيق، رسوم التدقيق) إلى وجود ارتباط سلبي كبير بين هذه السمات واحتمالية التنبؤ بمخاطر التعثر المالي للشركة وأنها محددات هامة للتعثر المالي.

ثانيا: القوانين والتشريعات

تشير حوكمة الشركات على أنظمة القواعد والممارسات والعمليات التي من خلالها يتم توجيه الشركة والتحكم فيها، وعلى هذا النحو تحدد هياكل ومبادئ الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة والذي من المحتمل أن ينتج بين هذه الأطراف تضارب في المصالح. حيث تلعب القوانين والتشريعات التي يضعها صانعو السياسات الحكومية والمنظمون للأنشطة الاقتصادية دورا هاما في تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة للحفاظ على استمرارية حياة الشركات وحماية حقوق أصحاب المصالح.

ففي دراسة (Al-najjar & Clark, 2017) تكشف عن أهمية الحوكمة الداخلية والخارجية في القرارات المالية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بوجود علاقة سلبية بين أنشطة الحوكمة الداخلية والخارجية على قرارات الاحتفاظ بالنقود، وأن واضعو السياسات لهم دور في تحسين آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية من خلال قواعد ولوائح تكون محددة بدقة لضمان امتثال الشركات لها، بالإضافة إلى تفعيل القوانين والأنظمة التي تحكم أداء الشركات، والعمل على توفير قدر أفضل من الالتزام بمعايير الإدارة الدولية وتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة للحفاظ على حقوق المساهمين.

ثالثا: آلية السوق

يعتبر السوق المالي من أكثر الآليات الرقابية الخارجية لحوكمة الشركات فعالية، حيث تعكس مؤشرات السوق المالي للمساهمين الممارسات الإدارية في حالة سوء الإدارة خاصة في مواجهة الضغوط التي يمكن أن تمارسها السوق المالية، حيث نرى أن العديد من الأسواق المالية تشهد تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد حوكمة الشركات والذي أدى بشكل عام إلى تحسن في التقييم الشامل لمختلف آليات حوكمة الشركات ومدى التزام الشركات بالمبادئ والإجراءات الصادرة عن هذه الأخيرة. فقد بينت نتائج دراسة (Bouta & Bensmaine, 2021) أن فرض وتطبيق قواعد حوكمة الشركات في السوق المالية القطرية ساهم في تنشيط وتحقيق الاستقرار في السوق المالي والذي صاحبه نمو بعض الشركات وسلامة الشركات من حالات الفشل والتعثر المالي.

وتعكس أسعار سوق الأسهم عادة تصورات أداء مجلس الإدارة وبالتالي فهي عامل رئيسي غير مباشر، فالزيادة في سعر السهم تعكس تصورا إيجابيا لإجراءات مجلس الإدارة كتعيين مديرين جدد لديهم أداءات متميزة في مكان آخر أو زيادة في المبيعات والأرباح أو الاستقرار المالي والاقتصادي، ومن ناحية أخرى فإن انخفاض أسعار الأسهم يعكس أيضا أداء مالي وإداري منخفض للشركة قد ينتج عنه خلاف بين مجلس الإدارة وكبار المديرين أو المساهمون المؤسسيون يبيعهم للأسهم (Parkinson, 2018, p. 33).

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن حوكمة الشركات تسعى لتوفير هيكل تنظيمي واضح لجميع أطراف الشركة على المستوى الكلي والجزئي، تحدد من خلالها نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار عن مسؤوليتهم اتجاه الشركة والمساهمين، إلى جانب الإعراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح. حيث تتضمن ممارسات حوكمة الشركات عدة آليات رقابية داخلية وخارجية تعمل على تحقيق أهداف الشركة والكشف عن أي دلائل أو مؤشرات قد توحى بإمكانية تعرض الشركات لمشاكل أو اختلالات مالية.

وإن وجود علامات سابقة على تراجع الأداء أمر مشكوك فيه، وحتى لو كانت موجودة فهي غير قابلة للرصد وضعيفة للغاية، ومعظمها ذات طبيعة استراتيجية وليست ذات طبيعة مالية، وبالتالي يصعب قياسها لأن التطورات السلبية تكون ملحوظة عندما تصبح الشركة في حالة تعثر شديد وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها نتيجة للأداء السيئ أو الظروف الاقتصادية المعاكسة أو المؤشرات والممارسات المرتبطة بطريقة تسيير الشركات وإدارتها، ما جعل نماذج التنبؤ بالتعثر المالي تحتل أهمية كبيرة لدى الباحثين نظرا لدورها الاستباقي في التعرف وتوقع الاختلالات المالية المستقبلية للشركة، والأخذ بعين الاعتبار مختلف آليات الرقابة على الأداء وتقويمه في التنبؤ بالوضع المالية المستقبلية للشركة نتيجة الاختيارات المالية التي شهدتها العديد من الشركات الكبرى عبر العالم.

فقد تم من خلال هذا الفصل استعراض مختلف آليات الحوكمة ومبادئها ونماذجها المختلفة عبر العالم بالإضافة إلى التطرق إلى التعثر المالي وإبراز المفاهيم المرتبطة به والنماذج المطورة لتفادي هذه الظاهرة، كذلك أثر آليات الحوكمة في الكشف عن بوادر التعثر المالي. وعليه يجب على الشركات في ظل مرونة أنظمة الحوكمة أن تختار ضمن هيكلها الحوكمي مجموعة الآليات التي تساعد في رصد الأداء والوضع المالية المستقبلية لها لضمان استمراريتها وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

حاولت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال حوكمة الشركات والتعثر المالي على فحص وتحليل شامل للمتغيرين، ومن خلال مراجعة واسعة من الدراسات والأبحاث التجريبية والأطر النظرية للتحقيق في كيفية تأثير آليات حوكمة الشركات مثل: هيكل الملكية، ومجلس الإدارة، والمراجعة الخارجية،...، على الصحة المالية للشركة وقدرتها على التعامل مع الظروف الاقتصادية المضطربة، بالإضافة إلى ذلك مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالتعثر المالي ونماذجه لقياس الوضعية المالية للشركة.

سنقوم في هذا الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتقييمها بشكل يهدف إلى الكشف عن الأنماط الرئيسية والتناقضات والفجوات في فهم كيف تعمل ممارسات حوكمة الشركات الفعالة كتدابير وقائية للشركة أو عوامل مساهمة في التنبؤ بظاهرة التعثر المالي أو منعها أو إدارتها داخل الشركات، ومحاولة إبراز ما يميز دراستنا الحالية عنها من خلال أوجه التشابه والاختلاف كالتالي:

- المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية؛
- المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية؛
- المبحث الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية

سنقوم في هذا المبحث باستعراض مجموعة من الدراسات والأبحاث التجريبية باللغة العربية التي حاولت توضيح الأطر النظرية والنتائج التجريبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وتقديم توليفة شاملة تدعم قاعدة المعرفة الأساسية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الحوكمة

هناك مجموعة واسعة ومتنوعة من الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات تطرق إليها الباحثون في دراساتهم وبحوثهم من عدة زوايا، والتي من بينها:

1. دراسة (علاء عاشور & دينا محمد, 2023) بعنوان: "الأثر التفاعلي للإفصاح المحاسبي عن المعلومات المستقبلية وآليات حوكمة الشركات على المقدرة التقييمية للمعلومات المحاسبية -دراسة تطبيقية-".

حاول الباحثان في هذه الدراسة تحليل الأثر التفاعلي للإفصاح عن المعلومات المستقبلية وآليات حوكمة الشركات على المقدرة التقييمية للمعلومات المحاسبية، من خلال التطبيق على عدد من الشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصري عددها (85) شركة موزعة على (14) قطاع إجمالي عدد مشاهدات بلغ (255) مشاهدة خلال الفترة 2018-2020، وبعد اختبار فرضيات الدراسة خلصت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين الشركات فيما يتعلق بمستوى الإفصاح المحاسبي عن المعلومات المستقبلية وهذا راجع لاختلاف الخصائص التي تميز كل شركة عن الأخرى مثل: الحجم، والعمر، ودرجة الرفع المالي ومدى الالتزام بآليات حوكمة الشركات. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح المحاسبي عن المعلومات المستقبلية بعد إدخال المتغير التفاعلي للإفصاح عن المعلومات المستقبلية والالتزام بآليات حوكمة الشركات.

2. دراسة (نصيرة, 2022) بعنوان: "فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى بيان ما مدى فعالية آليات حوكمة الشركات الداخلية والآليات الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من شركات المساهمة على المستوى الوطني وذلك بإعداد استبانة موزعة على (145) فردا مكونا من أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء لجان التدقيق، المراجعين الداخليين والخارجيين، وأساتذة جامعيين مختصين. وبعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر فعال لمجلس الإدارة، ولجان التدقيق، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر في الشركات عينة الدراسة، وعليه توصل الباحث أن آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية أثر فعال في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية.

3. دراسة (سبيعة, 2021) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في الحد من سلبيات المحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة-".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور آليات حوكمة الشركات في الحد من سلبيات المحاسبة الإبداعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، والإعتماد على أداة المقابلة الشخصية مع رئيس مجلس الإدارة ومدبرين وموظفي المؤسسة الذين بلغ عددهم (17) بالإضافة إلى تحليل قوائمها المالية. أظهرت نتائج الدراسة إلى غياب مختلف آليات حوكمة الشركات في المؤسسة كونها أداة رقابة فعالة ومهمة في منع التلاعب بجميع أنواعه، كما أظهرت النتائج أيضا قيام المؤسسة بممارسة المحاسبة الإبداعية خلال السنوات (2014-2016-2017) بغرض تخفيض الربح، والذي تم قياسها باستخدام نموذج جونز المعدل الذي أظهر استخدام المؤسسة للمحاسبة الإبداعية، حيث وجد هناك اختلاف كبير في البيانات المالية بين ما هو حقيقي (على مستوى السجل التجاري) وما هو غير حقيقي (على مستوى المؤسسة) والذي رجع إلى أهداف خاصة للمؤسسة.

4. دراسة (شلال عكار & علي سلطان, 2020) بعنوان: "دور مبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي - دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية-".

سعت الدراسة عن البحث في كيف تساهم آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركة التأمين الوطنية، بالاعتماد على استمارة استبيان لغرض استطلاع آراء العينة والمتمثلة في الموظفين بالشركة عينة الدراسة لدراسة علاقة الارتباط والأثر بين المتغير المستقل المتمثل بآليات الحوكمة (مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية) والمتغير التابع الذي يمثل الأداء المالي، ثم تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج (SPSS). بينت نتائج التحليل بأن علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كانت موجبة باستثناء العلاقة السالبة بين المراجعة الخارجية وتحسين الأداء المالي، كما تعد الحوكمة مرجعا لصنع السياسات التي تعتمد على الأطر القانونية والتنظيمية لنظام الحوكمة في الشركات من خلال المساهمة في جذب المستثمرين الأجانب والمحليين.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير التعثر المالي

حاولت العديد من الأبحاث العربية في استخدام مؤشرات التحليل المالي أو نماذج التنبؤ بالتعثر المالي للكشف المبكر عن التعثر المالي للشركات، فنجد على سبيل المثال:

1. دراسة (وليد طالب & قلادي, 2021) بعنوان: "استخدام نموذج Altman و Springate في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة الجزائر".

في هذه الدراسة استخدم الباحثان نموذج (Altman) و (Springate) لمعرفة إمكانية التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة الجزائر (صيدال، أن.سي.أ.روبية، بيوفارم)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على القوائم المالية لهذه المؤسسات لتطبيق النموذجين. توصل الباحثان إلى تطابق النتائج المتحصل عليها

لكلا النموذجين وفعالية هذه النماذج في التنبؤ بالتعثر المالي، حيث أظهر كلا من النموذجين (Altman) و (Springate) أن مؤسسة بيوفارم مؤسسة ناجحة ولا تعاني من تعثر مالي، على عكس مؤسستي أن.سي.أ.روبية، وصيدال فهما في حالة تعثر مالي وعلى متخذي القرار في مؤسستي أن.سي.أ.روبية، وصيدال إعادة النظر في القرارات داخل المؤسسة، والقيام بإجراءات تصحيحية لإخراج المؤسسة من هذا التعثر.

2. دراسة (مجدوب & حواس, 2021) بعنوان: "دراسة لنموذج كيدا للتنبؤ بالفشل المالي للشركات بالتطبيق على شركات المساهمة في بورصة عمان".

سعت الدراسة إلى قياس مدى فعالية نموذج كيدا (Kida) الخاص بالتنبؤ بالفشل المالي على الشركات المدرجة في بورصة عمان، ولقد تم تطبيق النموذج على (15) شركة فاشلة تم إحالتها للتصفية أو شركات متوقفة و(15) شركة مستمرة وسليمة. توصلت الدراسة إلى أن نموذج (Kida) كان فعال في التنبؤ بالفشل المالي للشركات والتمييز بين الشركات الفاشلة والسليمة، كما حققت نتائج النموذج نسبة تصنيف مقبولة خلال ثلاث سنوات وأنه يمكن الاعتماد عليه في الحكم على الوضع المالي للشركات بدرجة ثقة مقبولة بلغت نسبة 66,67%. كما أوصى الباحث بالاعتماد على على نموذج (Kida) كوسيلة جيدة للتعرف على مدى قدرة شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان على الاستمرار في مزاوله نشاطها.

3. دراسة (نواف عابد, 2020) بعنوان "استخدام نموذج شيرود Sherrod للتنبؤ بتعثر الوحدات الاقتصادية في بورصة فلسطين".

استخدمت هذه الدراسة نموذج (Sherrod) للتنبؤ بالتعثر المالي للتعرف على الاحتمال المستقبلي للتعثر المالي على عينة من الوحدات الاقتصادية المدرجة في بورصة فلسطين نظرا لعدم وجود نموذج معتمد في البورصة للتنبؤ بالتعثر المالي. أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج (Sherrod) المكون من (06) نسب مالية تشكل مجموعها مؤشرا يمكن الاسترشاد به لتقييم احتمالات التعثر المستقبلية، وإمكانية الاعتماد على قيمة (Z) الخاصة بالنموذج في تحديد مدى تعرض الوحدات الاقتصادية للتعثر المالي، كما أظهرت النتائج من خلال الفئات المحددة لقيمة (Z) أن أغلب عينة الدراسة تقع ضمن الفئة الثالثة ($20 \leq Z \leq 5$) بنسبة 61% من إجمالي العينة وهي الفئة التي يصعب التنبؤ فيها بالتعثر المالي، وبالتالي عليها التحسين من أوضاعها الاقتصادية على المدى القريب والحذر من احتمالية التعثر المالي في المستقبل. كما يوصي الباحث في دراسته على ضرورة تطبيق النموذج كأسلوب من أساليب التحليل المالي لتقييم الأداء.

4. دراسة (بوسته, 2017) بعنوان: "التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي -دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009-2014-".

حاول الباحث في هذه الدراسة فحص قدرة المؤشرات المالية المستخرجة من القوائم المالية على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات، ولتحقيق غرض الدراسة شملت العينة (14) مؤسسة جزائرية صغيرة ومتوسطة منها (08) سليمة والباقي متعثرة خلال الفترة الممتدة من 2009-2014، وتم احتساب (29) نسبة مالية صنفت في

(05) مجموعات وهي: النسب الهيكلية، ونسب المردودية، ونسب الربحية، نسب الاستدانة ونسب السيولة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية: التحليل العاملي إلى مركبات أساسية، التحليل العنقودي والتحليل التمييزي. وتوصل الباحث في نتائجه إلى قدرة التصنيفات المعتمدة للمؤشرات المالية على التنبؤ بخطر التعثر المالي وكذا التصنيف لعينة الدراسة إلى مؤسسات سليمة ومتعثرة، كما أن لكل من مؤشرات الاستدانة والسيولة قدرة أعلى مقارنة بباقي التصنيفات المعتمدة وهذا باستخدام الأساليب الإحصائية.

5. دراسة (كروشة, 2016) بعنوان: "استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر المؤسسات دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية بناء نموذج مكون من مجموعة من النسب المالية التي يكون لكل واحدة منها وزنها الترجيحي الذي يعبر عن أهميتها في التمييز بين الشركات الصناعية المتعثرة وغير المتعثرة في الأردن، باحتساب (27) نسبة مالية لكل من السنوات الثلاث التي تسبق التعثر لعينة مؤلفة من (38) شركة صناعية نصفها متعثر والنصف الآخر غير متعثر. حيث تم استخدام التحليل اللوجيستي لبناء نموذج اشتمل على (12) نسبة مالية لإعادة التصنيف والتمييز بين الشركات المتعثرة وغير متعثرة وذلك في كل من السنة الأولى والثانية والثالثة بدقة، وقد بلغت دقة هذا النموذج 92,9% في السنة الأولى وأما معامل تحديد هذا النموذج والذي يعبر عن جودة توقيفه بلغت 90,4%، كما تم اختباره على عينة أخرى من الشركات عددها (10) تمكن أيضا النموذج من التمييز بين هذه الشركات بدقة بلغت 90% في السنة الأولى قبل التعثر.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

تلعب آليات حوكمة الشركات دورا محوريا في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات والتخفيف منها، حيث سعت القليل من الدراسات العربية إبراز أثر ودور مختلف هذه الآليات وعلاقتها بالتعثر المالي للشركات، نذكر منها:

1. دراسة (كموش, 2021) بعنوان: "دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-".

سعت الدراسة إلى اختبار دور مؤشرات الحوكمة المتمثلة في (تركيز الملكية، ملكية المسييرين، ملكية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، نشاطات مجلس الإدارة، تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة) في التنبؤ بظاهرة التعثر المالي للشركات تحت إشكالية هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الحوكمة على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، وهذا بالكشف عن أثر ممارسات الحوكمة على التعثر المالي وتسييل الضوء على واقع ممارسات الحوكمة في (22) شركة مساهمة ناشطة بولايات سطيف، برج بوعريبيج والمسيلة خلال الفترة 2013-2018 أي ما يمثل (129) مشاهدة. اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات المجموعة المتحصل عليها من التقارير السنوية لمجالس إدارة عينة الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الاصدار 21) وتطبيق تحليل الانحدار اللوجيستي، فتوصلت إلى أن الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أثر عكسي على إمكانية التعرض لظاهرة التعثر المالي، فيما لم تظهر بقية المؤشرات كتركيز الملكية

وملكية المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة، وعدد أعضاء المجلس واجتماعاته وتنوع جنس أعضائه أي أثر على التنبؤ بالظاهرة المدروسة. هذا وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات حوكمة الشركات بشكل عام، والعمل على الرفع من كفاءة وفعالية آلياتها، وخاصة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، والتحديد الواضح لمهام كل منهما ومسؤولياته.

2. دراسة (كموش، 2020) بعنوان: "أثر ممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي للشركات - دراسة حالة عينة من الشركات بولاية سطيف -".

تناولت الدراسة الآثار والانعكاسات المحتملة لممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي واختبار أثر ممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي في الشركات الجزائرية وذلك من خلال جمع البيانات الخاصة بـ (15) شركة مساهمة ناشطة بولاية سطيف في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2013 و 2017 (ما يمثل 75 مشاهدة "شركة/سنة")، وتم استخدام أسلوب الانحدار اللوجستي المطبق من خلال برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن للفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (المدير العام) أثر عكسي دال على خطر التعثر المالي للشركات، في حين لم تظهر أي أثر للملكية الإدارية واستقلالية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وجود اختلاف جوهري لممارسات حوكمة الشركات بين الشركات المتعثرة والشركات السليمة، وبالرغم من أن مستوى استقلالية مجلس إدارة الشركات المبحوثة جيد إلا أن دوره الحقيقي ضعيف ولا يتعدى -في أغلب الأحيان- المصادقة على القرارات المقترحة من قبل الإدارة العامة للشركة، والحسابات الختامية للشركة بعد رفع تحفظات محافظ الحسابات.

3. دراسة (نسيم & رافي، 2019) بعنوان: "دور لجان التدقيق كأحد آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات في العراق - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الاكاديميين والمهنيين -".

وفي هذه الدراسة حاول الباحثان تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات من خلال آلية لجان التدقيق ودورها في التنبؤ بالفشل المالي وأثر هذا الدور في الإصلاح الاقتصادي، من خلال تفعيل وتعزيز النظام الاقتصادي القائم في العراق من معايير وقانون الشركات بالآليات والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الإقليمية (المعيار 260، 265، 570 وغيرها). من خلال إستمارة إستبيان أعدت لهذا الغرض موجهة لعينة الدراسة والمتمثلة في كل من الأكاديميين ومدققي الحسابات العاملين في مهنة المحاسبة، حيث تضمنت الدراسة آراء (92) مشارك في الإستبيان توصل من خلالها الباحثان إلى أن لجان التدقيق تحتل مكانة مهمة كواحدة من آليات حوكمة الشركات بالاعتماد على ركائزها المتمثلة بالعوامل ذات الصلة بلجان التدقيق كآليات التدقيق الداخلي، آليات التدقيق الخارجي، تقييم المخاطر، مقومات لجان التدقيق وصلاحيات لجان التدقيق وتأثيرها على التنبؤ بالفشل المالي للشركات في البيئة العراقية، بالإضافة على التأكيد أن حوكمة الشركات والمراجعة هما الآلية أو الأسلوب الذي يعزز ويضمن توفير البيئة الملائمة لكي تمارس الجهات الرقابية دورها بكفاءة وفعالية بما يضمن حسن استخدام موارد الشركة وتطوير أداء الأفراد العاملين فيها من خلال المتابعة والإشراف من قبل المساهمين.

4. دراسة (محمد العيسى, 2014) بعنوان: "حوكمة الشركات والتعثر المالي - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان -".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الشركات على التعثر المالي للشركات الصناعية الأردنية في سؤال رئيسي حول ما أثر حوكمة الشركات على التعثر المالي، تضمنت عينة الدراسة جميع الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للفترة من 2010-2012 والتي بلغ عددها (61) شركة من مجتمع الدراسة البالغ (75) شركة، لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بكل من (وجود لجنة تدقيق، والجمع بين منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة، وملكية مجلس الإدارة، ووجود شخص يحمل أكثر من 25% من مجموع الأسهم، والملكية المؤسسية) على التعثر المالي المتمثل بـ (ربحية السهم الواحد، وصافي الدخل)، بالإضافة إلى استخدام عدد من المتغيرات الضابطة والتي من الممكن أن يكون لها تأثير على التعثر المالي وهي (حجم الشركة، السيولة والرافعة المالية).

استخدم الباحث أسلوب (Regression Analysis a Pooled Cross-Sectional Logit) وبينت نتائج الدراسة أن ما نسبته 55,7% من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للفترة من 2010-2012 هي شركات متعثرة مالياً، وأن ما نسبته 15% من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للفترة من 2010-2012 لا يوجد لديها لجنة تدقيق. بالإضافة إلى أن ما نسبته 18% من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لنفس الفترة تجمع بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وهذا مخالف لما جاءت به قواعد حوكمة الشركات، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من تشكيل لجنة التدقيق والجمع بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة ووجود كبار حملة الأسهم والتعثر المالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الملكية المؤسسية وملكية مجلس الإدارة ونسبة المديونية والمبيعات والأصول وعدد الموظفين والتعثر المالي، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع القوانين والتشريعات للإلتزام بقواعد حوكمة الشركات، والعمل على إجراء بحث مماثل لهذه الدراسة وذلك بالتطبيق على عينة كبيرة من الشركات من قطاعات مختلفة على فترة زمنية طويلة بهدف الحصول على معلومات ذات دقة عالية، وتحديد مدى أهمية تطبيق حوكمة الشركات على التعثر المالي.

المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

سيتم في هذا المبحث استعراض بعض الدراسات والأبحاث التجريبية باللغة الأجنبية والتي حاولت أيضا تقديم مجموعة كبيرة من الأدبيات من خلال توليفة شاملة للأطر النظرية والنتائج التجريبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لدعم قاعدة المعرفة الأساسية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الحوكمة

تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم السابقة إلى حوكمة الشركات من أبعاد مختلفة ومتنوعة، اخترنا مجموعة منها كالتالي:

1. دراسة (Kolahgar et al., 2021) بعنوان:

"Corporate communication as a governance mechanism: A content analysis of corporate public disclosures".

حاولت هذه الدراسة إبراز دور إفصاح وتواصل الشركة كآلية لحوكمة الشركات لتقليل من مشكلة الوكالة بإجراء تحليل نصي آلي لأكثر من 150.000 مستند إلكتروني إلزامي واختياري لعينة من (96) شركة كندية مدرجة في مؤشر (S&P/TSX) للفترة من 1999-2014، وتعكس فترة الدراسة ثقافة التواصل الخاصة بالشركات في البيئة الكندية. كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المستوى الأمثل للمشاركة في ممارسات تواصل الشركة يعتمد على الشفافية على المدى الطويل والتشكيل المحدد لمجموعة آليات الحوكمة الخاصة بالشركات، حيث أثبتت النتائج أن تواصل الشركة باعتباره آلية للحوكمة له علاقة بديلة وتكاملية مع حجم مجلس الإدارة، واستقلال مجلس الإدارة، وخبرة مجلس الإدارة، وازدواجية الرئيس التنفيذي، وتواتر اجتماعات مجلس الإدارة، والملكية المؤسسية، والمنافسة في سوق المنتجات، وتشير هذه الارتباطات المهمة إلى أن التواصل يجب أن يكون جزءا مهما من حزمة آليات الحوكمة ويجب أن يكون المستوى الأمثل للتواصل وفقا للتكوين المحدد لكل شركة، إضافة إلى العلاقة غير الخطية بين جهود التواصل الخاص بالشركة وقيمتها ومستويات المخاطرة، كما تشير النتائج أيضا إلى ضرورة التحليل الديناميكي لتكاليف وفوائد التواصل مقارنة بتدابير الحوكمة الأخرى، وفي الأخير قدم الباحثون مقياسين جديدين للتواصل الجيد للشركة يمكن من خلاله قياس محتوى معلومات الإفصاح والتواصل (قاموس الكلمات حسب الفئة، مؤشر التواصل).

2. دراسة (Zayed, 2017) بعنوان:

"Corporate Governance and Financial Firm Performance: Evidences from Jordan".

حاول الباحث في هذه الدراسة البحث عن العلاقة بين عدة آليات لحوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، ازدواجية الرئيس التنفيذي، خبرة مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، والملكية الإدارية) والأداء

المالي للشركات الأردنية، تضمنت (105) شركة مالية مدرجة في بورصة عمان للفترة 2011 إلى 2013 واستخدم الباحث نموذج انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) كطريقة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى اختبارات الحساسية للتأكد من متانة النموذج المقترح: العائد على حقوق الملكية (ROE) و (Q Tobin) لقياس أداء الشركات الأردنية. أظهرت نتائج دراسته أن لهيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة أثر كبير على الأداء المالي، كما أن استقلالية أعضاء مجلس الإدارة يحقق أعلى أداء وأنه مع زيادة حجم مجلس الإدارة وخبرة أعضاء مجلس الإدارة يصبح أداء الشركة المالي أكثر كفاءة، بالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن نسبة الملكية الإدارية لها تأثير سلبي على أداء الشركات المالية.

3. دراسة (Kallamu et al., 2016) بعنوان:

"Corporate governance and auditor quality – Malaysian evidence".

تحاول هذه الدراسة إبراز العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وجودة التدقيق لجميع الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا والتي تتكون من (300) شركة بمجموع مشاهدات (900) شركة خلال (03) سنوات من 2006 إلى 2008 باستثناء الشركات من القطاع المالي، وتم استخدام نموذج الانحدار اللوجستي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أشارت نتائج الدراسة أن تركيز الملكية، والارتباط السياسي، والسيطرة العائلية هي التي لها علاقة هامة بجودة التدقيق ومع ذلك فإن الشركات التي كانت مرتبطة بمخاطر أعلى بطبيعتها مثل: الشركات ذات الارتباطات السياسية والشركات التي تسيطر عليها الأسرة كان لديها المزيد من الحوافز لتحسين حوكمة الشركات من خلال توظيف الشركات الأربع الكبرى للتدقيق، حيث وجد أن حوالي 60% من الشركات تقوم بتعيين مدققين من الشركات الأربع الكبرى للتدقيق طوال سنوات الدراسة. بينما تبين أن أكبر المساهمين استخدموا أساليب مختلفة للرقابة واعتمدوا بشكل أقل على عمليات التدقيق الخارجي ما يعكس في النهاية طلباً أقل على جودة التدقيق.

4. دراسة (Aryan, 2015) بعنوان:

"The Relationship between Audit Committee Characteristics, Audit Firm Quality, and Companies Profitability".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على خصائص لجنة التدقيق وجودة المراجعة الخارجية في تعزيز ربحية الشركات الأردنية وتقديم أدلة تجريبية حول هذا الموضوع بعد إلزام الشركات الأردنية بتطبيق حوكمة الشركات ابتداءً من 2009، تمثلت عينة الدراسة في (69) شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان خلال الفترة مابين 2009-2014 وتحليل بيانات التقارير السنوية لهذه الشركات باستخدام الانحدار اللوجستي المتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين اجتماع لجنة التدقيق وحجم لجنة التدقيق وربحية الشركات، في حين لا توجد علاقة معنوية بين تكوين لجنة التدقيق ومعرفة أعضاء لجنة التدقيق وجودة التدقيق وربحية الشركات، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين جودة التدقيق أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ومعنوية بين حجم شركة التدقيق وربحية الشركات

لأن مهنة التدقيق في الأردن تهيمن عليها شركات التدقيق الكبرى وعدد قليل من شركات التدقيق الأصغر وهو ما يعكس انخفاض جودة التدقيق في الأردن بشكل عام.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير التعثر المالي

استخدم الباحثون في دراساتهم باللغة الأجنبية أساليب ونماذج عديدة ومتنوعة للتنبؤ بالتعثر المالي للشركات أو في تصنيف حالة الشركات إلى سليمة أو متعثرة، اخترنا منها الدراسات التالية:

1. دراسة (Mumtaz & Naeem, 2021) بعنوان:

"Post COVID-19 financial distress in Pakistan: Prediction of corporate defaults at Pakistan Stock Exchange".

قامت هذه الدراسة بتقدير مدى التعثر المالي الذي سيؤدي إلى تخلف الشركات عن السداد بعد جائحة (COVID-19) لشركات قطاع الأعمال المدرجة في باكستان لدورها الفعال في تشكيل مؤشر سوق بورصة باكستان (PSX)، باستخدام نموذج (Altman Z-Score) للبيانات المالية للسنوات 2019-2020 والبيانات المالية الأولية لسنة 2021، حيث تم إجراء المقارنة للبيانات وهذا للتعرف عن التغيير في نتيجة (Z) ما قبل وبعد (COVID-19) للتنبؤ بأي حالات تخلف محتملة عن السداد للشركات عينة الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن جميع الشركات باستثناء شركة واحدة في قطاع الأدوية متعثرة ويمكن أن تواجه تدهورا كبيرا في وضعيتها المالية في المستقبل، كما بينت النتائج أن معظم الشركات في منطقة التعثر المالي حسب نموذج (Altman Z-Score) جراء الركود الاقتصادي الناتج عن (COVID-19)، وأن هذا التعثر المالي من المتوقع جدا أن يجبر هذه الشركات إلى التخلف عن سداد ديونها ما لم يتم إتخاذ تدابير وقائية قوية على مستوى الشركات والدولة.

2. دراسة (Nandi et al., 2019) بعنوان:

"Diagnosing the Financial Distress in Oil Drilling and Exploration Sector of India through Discriminant Analysis".

سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج ألتمان والتحليل التمييزي وقدرته على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الناشطة في قطاع التنقيب عن النفط واستكشافه في الهند، حيث تم تحديد (12) شركة من القطاع لتحديد وضعيتها المالية لفترة 2013-2017، وأظهرت نتائج الدراسة حسب نموذج ألتمان أن 75% أي (07) من الشركات عينة الدراسة في وضعية مالية جيدة وغير معرضة للفشل المالي، كما كانت نتائج التحليل التمييزي أيضا تتقاطع كثيرا مع نتائج نموذج ألتمان حيث أظهرت أن (09) شركات في وضعية مالية جيدة وأشارت الدراسة أن مؤشر رأس المال العامل إلى مجموع الأصول يمكن الإعتماد عليه بشكل كبير في تحديد الوضعية المالية للشركات.

3. دراسة (Halteh, 2019) بعنوان:

"Topics on Financial Distress Prediction Modelling".

حاولت الدراسة تطوير مجال التنبؤ بالتعثر المالي باستعمال أكثر من (60) متغيراً توضيحياً للبيانات المالية المتعلقة بآلاف الشركات الأسترالية والعالمية لمختلف الصناعات في السوق، واستخدام تقنيات التعلم الآلي المتطورة للتنبؤ بالتعثر المالي المتمثلة في الشبكات العصبية الاصطناعية (ANNs)، أشجار القرار (DTs)، الغابات العشوائية (RFs)، تعزيز التدرج العشوائي (SGB)، ليطم بعد ذلك مقارنة نتائج هذه النماذج بالنماذج التي تم إنشاؤها باستخدام التقنيات الإحصائية التقليدية المتمثلة في التحليل التمييزي متعدد المتغيرات (MDA) والانحدار اللوجستي (LR)، لاختبار صحة وقوة التنبؤ للنماذج الإحصائية المطورة بالإعتماد على البيانات المستخرجة، وتحديد أهم المتغيرات لنجاح أو فشل الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات المحلية. أظهرت النتائج أن جميع نماذج التنبؤ التي تم إنشاؤها باستخدام تقنيات التعلم الآلي تتفوق في الأداء على النموذج التي تم إنشاؤها باستخدام التقنية الإحصائية التقليدية للانحدار اللوجستي (LR)، بالإضافة إلى أن نماذج التنبؤ التي تم إنشاؤها باستخدام تقنية الإفراط في أخذ عينات الأقلية الاصطناعية للبيانات (SMOTE) توفقت في الأداء عن تلك التي تستخدم البيانات القياسية الغير متوازنة.

4. دراسة (Onur & Yelkenci, 2015) بعنوان:

"The generalizability of financial distress prediction models: Evidence from Turkey".

قامت الدراسة بتحليل وفحص المعاملات الأصلية لـ (05) نماذج تنبؤ بالتعثر المالي (Altman 1968), (Shumay 2001), (Taffler 1983), (Zmijewski 1984), (Ohlson 1980) لتعميم تقدير نماذج التنبؤ بالتعثر المالي، ومقارنة فيما إذا كانت هذه النماذج توفر نتائج تنبؤ بشكل كبير من خلال معاملاتها الأصلية لـ (45) شركة صناعية مدرجة في بورصة تركيا بـ (585) ملاحظة للفترة ما بين 2000 و 2012 ومع الأخذ بعين الاعتبار الأزمة المالية لسنة 2008 كآخر سنة مقارنة لنتائج التنبؤ، ليطم إعادة تقدير معاملات كل من النماذج مرة أخرى وتحليل ما إذا كان هناك تحسن في دقة التنبؤ لتعميمها في فترات زمنية مختلفة وعينات مختلفة. تؤكد نتائج الدراسة على أن جميع النماذج باستثناء (Altman 1968) قابلة للتعميم وقادرة على تصنيف الشركات في الأسواق الناشئة على أنها متعثرة أو غير متعثرة، كما أكدت النتائج أن نموذج (Altman 1968) غير قادر على تصنيف الشركات عينة الدراسة على عكس النماذج الأخرى كانت مناسبة للتنبؤ بالتعثر المالي من خلال معاملاتها الأصلية، وأن نتائج إعادة التقدير للنماذج كان لها تأثير سلبي على النماذج ما عدا نموذج (Ohlson 1980) تحسنت بنسبة 4,8%، وأن نماذج التنبؤ بالتعثر المالي المستمدة من الأسواق المالية المتقدمة توفر نتائج تنبؤ قوية وتكون قادرة على تصنيف الشركات في الأسواق الناشئة بشكل أفضل.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

على عكس الدراسات العربية سعت العديد من الدراسات باللغة الأجنبية إبراز العلاقة بين مختلف آليات حوكمة الشركات والتعثر المالي، من خلال دراسة أثر مختلف هذه الآليات على التعثر المالي للشركات كالتالي:

1. دراسة (Chenchehene, 2019) بعنوان:

"Corporate governance and financial distress prediction in the UK".

هدفت الدراسة إلى تقييم ما إذا كان تكوين وهيكل مجالس الإدارة مرتبطين بالتعثر المالي أو لا، بالإضافة إلى تقييم ما إذا كانت الأشكال المختلفة للملكية للشركات لها أي تأثير على التعثر المالي، ثم تحديد مدى ارتباط عناصر الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات بالتعثر المالي، وفي الأخير تحديد ما إذا كانت كل من البيئة والموارد والتكنولوجيا لها علاقة بين حوكمة الشركات والتعثر المالي لشركات المملكة المتحدة. حيث اعتمد الباحث في دراسته على البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية لـ (100) شركة متعثرة ماليًا و(100) شركة غير متعثرة ماليًا مدرجة في بورصة لندن للفترة من 2009 إلى 2016، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من آليات تكوين مجلس الإدارة وهيكله، نشاط مجلس الإدارة، ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، واستقلالية لجنة التدقيق، وحجم لجنة المكافآت، ووجود رئيس الشركة في لجنة التدقيق كلها عوامل مرتبطة بشكل كبير وسلبي بالتعثر المالي للشركات. ومع ذلك، فإن حجم مجلس الإدارة، ونسبة المديرين المستقلين، والخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة، وحجم لجنة التدقيق ترتبط ارتباطًا وثيقًا ولكن إيجابيًا بالتعثر المالي للشركات. أما متغيرات هيكل الملكية فإن ملكية أعضاء مجلس الإدارة والملكية المؤسسية والملكية المركزة كلها عوامل مهمة ولها علاقات سلبية مع التعثر المالي للشركات، وبالنسبة لمتغيرات الإفصاح والشفافية فإن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، ووجود مدير أول مستقل، والإفصاح عن إشعار الاجتماع العام السنوي في التقارير السنوية ترتبط بشكل كبير وسلبي بالتعثر المالي للشركات، ولكن الإفصاح عن ترتيبات التصويت بالوكالة في التقرير السنوي ليس لها علاقة كبيرة بالتعثر المالي للشركات، وفيما يتعلق بمتغيرات التحكم يعتبر حجم الشركة وعمر الشركة جميعها ذات أهمية ولها علاقات سلبية بالتعثر المالي. بالإضافة إلى ذلك تم التأكد من أن الصناعة تظهر تأثيرات مهمة فيما يتعلق بالدور المعتدل للبيئة والموارد والتكنولوجيا، حيث تشير الدراسة إلى الحاجة إلى أن يتأكد صانعو السياسات ضمان امتثال الشركات لآليات حوكمة الشركات، والاهتمام ببيئتها والنظر في مواردها وقدراتها التكنولوجية في المؤسسة وتنفيذ هيكل حوكمة الشركات الخاصة بما يمنع تعرض شركاتها للتعثر المالي.

2. دراسة (Li et al., 2021) بعنوان:

"Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures".

تبحث هذه الدراسة في استخدام كفاءة الشركات وإجراءات حوكمة الشركات في نماذج الائتمان الإحصائي القياسية باستخدام نماذج المقطع العرضي ونماذج المخاطر للتنبؤ بالتعثر المالي، بالتركيز على بيانات سنوية لـ (2104) شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية الصينية ببورصة شنغهاي وبورصة شينزن بين عامي 1998 و2010، فمن خلال تقدير النماذج المقطعية التي تتضمن تدابير كفاءة الشركات ومكوناتها للتنبؤ بالضائقة المالية المحسوبة بواسطة تحليل غلاف البيانات، وباستعمال مؤشر مالموكويست في نماذج التنبؤ على مدى عشر سنوات مقارنة بالسنة الأولى بشكل مباشر وهذا بدمج ثلاثة مقاييس كفاءة مختلفة في نماذج الإنحدار اللوجستي لتصنيف الشركات المتعثرة وغير المتعثرة لعمل تنبؤات في نماذج المخاطر. أظهرت النتائج أن درجات الكفاءة الديناميكية المحسوبة بالرجوع إلى حدود الكفاءة العالمية لديها أفضل قوة تمييزية لتصنيف الشركات المتعثرة وغير المتعثرة من خلال دمج أربع مجموعات من إجراءات حوكمة الشركات: تكوين مجلس الإدارة، وهيكل الملكية، وتعيينات الإدارة، وخصائص الرئيس التنفيذي في نماذج المخاطر للتنبؤ بالتعثر المالي. كما أظهرت النتائج التجريبية أيضاً لنماذج المقطع العرضي أن الكفاءة المنخفضة ترتبط بارتفاع احتمال حدوث تعثر مالي (سواء الكفاءة الفنية الشاملة أو مكوناتها)، فإن الكفاءة التقنية وكفاءة النطاق أيضاً لها تأثيرات مماثلة على احتمال حدوث تعثر مالي، كما وجد الباحث أن من بين هذه الأنواع من الكفاءة يعد مقياس الكفاءة أكثر أهمية من الكفاءة التقنية في حد ذاتها لذلك إذا كانت الشركة تريد تقليل احتمالية حدوث التعثر المالي، فإنها تحتاج إلى تحسين نطاق أعمالها بدلاً من تحسين الموارد أو تطبيق تكنولوجيا جديدة، بل كما يجب تضمين كل من النسب المالية ومتغيرات الكفاءة للحصول على أكبر قدر من الدقة التنبؤية. وأخيراً بينت الدراسة أن سيطرة الدولة والملكية المؤسسية، ورواتب المديرين المستقلين، وعمر الرئيس، وتعليم الرئيس التنفيذي، وموقع عمل المديرين المستقلين والمنصب المتزامن للمدير التنفيذي، لها ارتباطات كبيرة مع مخاطر التعثر المالي وأن إجراء أفضل دقة تنبؤية تكون بواسطة نماذج مقاييس الحوكمة والنسب المالية ومتغيرات الاقتصاد الكلي.

3. دراسة (Liang et al., 2016) بعنوان:

"Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study".

ركزت الدراسة على فحص وتقييم التحليل التمييزي لأداء التنبؤ بالافلاس الذي تم الحصول عليه من خلال الجمع بين فئات مختلفة من النسب المالية وهي: الملاءة المالية، والربحية، ونتائج التدفق النقدي، ونسب هيكل رأس المال، ونسب دوران الأعمال، ونسب النمو وغيرها. وفئات المؤشرات حوكمة الشركات وهي: هيكل مجلس الإدارة، وهيكل الملكية، حقوق التدفق النقدي، والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين ومؤشرات أخرى. تم جمع بيانات الشركات

من مجلة اقتصاد تايوان للسنوات 1999-2009 حيث تم تحديد إفلاس الشركات بناء على لوائح العمل الخاصة ببورصة تايوان، وتضمنت العينة (478) شركة في مجال الصناعة التحويلية والإلكترونية وخدمات الشحن والسياحة والتجارة وغيرها باستثناء الشركات المالية، وقد قسمت البيانات إلى (239) شركة متعثرة و(239) شركة غير متعثرة وتحتوي كل عينة بيانات (45) نسبة مالية و(77) مؤشرا لحوكمة الشركات، واستخدم الباحث خمس تقنيات لتعلم الآلة التي تستخدم في استخراج البيانات لتطوير نماذج التنبؤ بالإفلاس المالي وهي: خوارزمية آلة المتجهات الداعمة (SVM)، الجار الأقرب (k-nearest neighbor)، تصنيف بايزي البسيط (naïve Bayes classifier)، الغابة العشوائية (classification and regression tree)، (طريقة الشبكات العصبية (multilayer perceptron methods). أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء عند الجمع بين مؤشرات حوكمة الشركات والنسب المالية وأنه لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء نموذج التنبؤ للسوق التايوانية، كما أن ليس له تأثير سلبي على أداء التنبؤ، كما بينت النتائج أيضا أن مؤشرات الملاءة المالية والربحية هي أهم المؤشرات في التنبؤ بالإفلاس، كما تلعب مؤشرات هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية دورا مهما في التنبؤ بالإفلاس، وأن الحصول على أفضل أداء لنموذج التنبؤ يكون من خلال توليفة من حيث دقة التنبؤ وأخطاء النوع الأول والثاني والمنحنى المميز لأداء المستقبل وتكلفة التصنيف الخاطئ. ومع ذلك قد لا تكون هذه النتائج قابلة للتطبيق في بعض الأسواق حيث يكون تعريف الشركات المتعثرة غير واضح وخصائص مؤشرات حوكمة الشركات ليست واضحة.

4. دراسة (Bravo-Urquiza & Moreno-Ureba, 2021) بعنوان:

"Does compliance with corporate governance codes help to mitigate financial distress?"

تحلل هذه الدراسة فيما إذا كان الامتثال لمواثيق حوكمة الشركات يساعد في تخفيف احتمالية التعثر المالي للشركات وهذا بفحص ثلاثة مستويات مختلفة من الامتثال: الامتثال العام، والامتثال للتوصيات المتعلقة بمجلس الإدارة، والامتثال للتوصيات الصادرة عن اللجان الفرعية لمجلس الإدارة. وتمثلت عينة الدراسة في (36) شركة مدرجة في مؤشر سوق الأسهم القياسي للبورصة الرئيسية في إسبانيا للفترة 2013-2016 بجموع (130) مشاهدة، كما تم استخراج البيانات اللازمة لحساب المتغيرات حول الامتثال لقواعد حوكمة الشركات من تقرير (Spencer Stuart Index report)، والذي يوفر معلومات حول الامتثال لكل توصية في مواثيق حوكمة الشركات في إسبانيا، أيضا تم الحصول على البيانات المالية المستخدمة لحساب المتغيرات حول التعثر المالي ومتغيرات التحكم الأخرى من قاعدة بيانات (SABI) والحسابات السنوية للشركات. كشفت نتائج الدراسة أن الامتثال للتوصيات المتعلقة بمجلس الإدارة فقط هو الذي يؤدي إلى تقليل احتمالية حدوث تعثر مالي، علاوة على ذلك تؤكد النتائج على الحاجة إلى التمييز بين الأنواع المختلفة من التوصيات للتحقيق في الآثار المترتبة على هذه المواثيق. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تكون نتائج الدراسة مفيدة لوضع السياسات في تكوين المتطلبات

والتوصيات الجديدة المتعلقة بهياكل حوكمة الشركات، من خلال الإشارة إلى أن الامتثال لتوصيات معينة من موثيق حوكمة الشركات قد يخفف من تضارب الوكالات، أيضا يمكن أن تشمل نماذج التنبؤ بالتعثر المالي المتغيرات المتعلقة بحوكمة الشركات إلى جانب البيانات الاقتصادية والمالية.

5. دراسة (Manzaneque, Priego, et al., 2016) بعنوان:

"Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain".

حاولت الدراسة البحث عن تأثير بعض آليات حوكمة الشركات (خصائص الملكية ومجلس الإدارة) على احتمالية التعثر المالي للشركات الإسبانية المدرجة للفترة مابين 2007-2012 بأخذ جميع الشركات التي كانت تعاني من تعثر مالي خلال نفس الفترة، حيث تم تحديد (164) ملاحظة (شركة / سنة) على أنها تعاني من ضائقة مالية مع بيانات مالية وحوكمة كاملة للشركات ونتج عن إجراء المطابقة عينة نهائية من (308) ملاحظة مقترنة حيث (154) صنفت متعثرة و(154) غير متعثرة باستخدام تحليل الإنحدار اللوجستي المشروط لتقدير التعثر المالي. أكدت نتائج الدراسة أنه في حالات ما قبل الإفلاس الصعبة يكون تأثير ملكية مجلس الإدارة ونسبة المديرين المستقلين وحجم مجلس الإدارة على احتمالية فشل الأعمال التجارية، يشبه تلك التي تمارس في حالات أخرى أي أنه يوجد ارتباط سلبي بين حجم مجلس الإدارة واحتمال حدوث تعثر مالي. كما أظهرت النتائج أن آليات حوكمة الشركات مثل هيكل الملكية ونسبة المديرين المستقلين وحجم مجلس الإدارة تقلل من احتمالية التعثر المالي ومع ذلك، فإن تركيز الملكية وازدواجية كبار المساهمين المؤسسيين أو غير المؤسسيين والرئيس التنفيذي ليس لها تأثير كبير على احتمالية التعثر المالي.

6. دراسة (Ciampi, 2015) بعنوان:

"Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms".

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تغير العلاقة بين آليات إدارة الشركات وفشل الأعمال في المؤسسات الصغيرة مقارنة بالشركات الأكبر، وهذا بتصميم نموذج التنبؤ الافتراضي باستخدام تحليل الإنحدار اللوجستي المبني على أساس كل من النسب الاقتصادية والمالية وخصائص حوكمة الشركات على عينة من (934) مؤسسة صغيرة (الشركات التي يقل رقم أعمالها عن 05 ملايين يورو) في إيطاليا. أظهرت النتائج أن تركيز الملكية يرتبط ارتباطاً سلبياً بتعثر المؤسسات الصغيرة مما يضمن وجود الاستقرار ويقلل من مستويات الصراع بين المالكين، كما يضمن تحقيق تقارب واسع بين السلوكيات الاستراتيجية والدوافع الريادية، والتي تعد واحدة من نقاط القوة الرئيسية في المؤسسات الصغيرة على عكس المؤسسات الكبيرة. كما أن كفاءة الرئيس التنفيذي، وتركيز المالك، وانخفاض عدد المديرين الخارجيين في مجلس الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً وسلبياً بتعثر الشركات الصغيرة، لأن وجود أعضاء مجلس إدارة خارجيين يؤثر بشكل إيجابي على احتمالية البقاء عندما يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أقل من

50% من إجمالي أعضاء مجلس الإدارة، بينما يقلل من فرص بقاء الشركة الصغيرة عندما يكون أعضاء مجلس إدارة خارجيين أعلى من 50% من إجمالي مكونات مجلس الإدارة مما يحد من سلطة الرئيس التنفيذي. وفي الأخير بينت نتائج الدراسة أن الجمع بين المتغيرات الاقتصادية والمالية مع متغيرات حوكمة الشركات، يؤدي إلى تحسين معدلات دقة التنبؤ الإفتراضي في الشركات الصغيرة مقارنةً بالتنبؤ الذي يعتمد فقط على المتغيرات الاقتصادية والنسب المالية وحدها.

7. دراسة (Indarti et al., 2020) بعنوان:

"Corporate Governance Structures and Probability of Financial Distress: Evidence From Indonesia Manufacturing Companies".

قامت هذه الدراسة بفحص تأثير المفوضين المستقلين ولجان التدقيق والملكية المؤسسية والملكية الإدارية كبديل لآليات حوكمة الشركات على التعثر المالي في شركات التصنيع المدرجة في بورصة إندونيسيا (DIX) للفترة 2016-2018 باستخدام طريقة أخذ العينات الهادفة والحصول على (224) من إجمالي البيانات التي تم تحليلها باستخدام الإنحدار اللوجيستي لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن المفوضين المستقلين لهم تأثير سلبي على التعثر المالي، هذا يعني أن المفوض المستقل يعمل كآلية إشراف فعالة في هيكل مجلس مفوضي الشركة لمنع الشركة من مواجهة التعثر المالي، في حين أن لجنة التدقيق والملكية المؤسسية والملكية الإدارية ليس لها أي تأثير على التعثر المالي لأن كمية الأسهم المملوكة من قبل المديرين غير قادرة في التأثير على أنشطتهم في إدارة الشركة. وباستخدام إثنين من المتغيرات الضابطة في هذه الدراسة وهما الرافعة المالية والربحية كانا قادرين على تحقيق النتائج كما هو متوقع، حيث تم اكتشاف أن ارتفاع مستوى الرافعة المالية يؤدي إلى احتمال أكبر لمواجهة التعثر المالي وعلى العكس من ذلك كلما زادت ربحية الشركة قلت احتمالية مواجهة التعثر المالي.

8. دراسة (Shahwan, 2015) بعنوان:

"The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: evidence from Egypt".

هدفت الدراسة إلى إجراء فحص تجريبي لجودة ممارسات حوكمة الشركات وتأثيرها على الأداء المالي والتعثر المالي للشركات المصرية المدرجة سنة 2008 في سياق الأسواق الناشئة بناءً على عينة من (86) شركة غير مالية مدرجة في البورصة المصرية، لتقييم مستوى ممارسات الحوكمة في شركة معينة قامت الدراسة الحالية ببناء مؤشر حوكمة الشركات (CGI) الذي يتكون من أربعة أبعاد: الإفصاح والشفافية، تكوين مجلس الإدارة، حقوق المساهمين وعلاقات المستثمرين وهيكل الملكية والرقابة، بحيث تم تقييم تأثير حوكمة الشركات على الأداء والتعثر المالي باستخدام (Tobin's Q) لتقييم أداء الشركة، كما تم استخدام مقياس (Altman-Z) كمؤشر يقيس التعثر المالي. أشارت نتائج الدراسة أن النتيجة الإجمالية لمؤشر حوكمة الشركات في فحص جودة ممارسات الحوكمة داخل الشركات المصرية المدرجة منخفضة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك لا تدعم النتائج الارتباط الإيجابي بين ممارسات

حوكمة الشركات والأداء المالي، أيضا هناك علاقة سلبية غير مهمة بين ممارسات حوكمة الشركات واحتمالية التعثر المالي.

المبحث الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنقوم بمقارنة مجموعة الدراسات التي تم عرضها في المباحث السابقة لهذا الفصل وإبراز مختلف أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، بالإضافة إلى تحديد القيمة المضافة لدراستنا من خلال تحديد الفجوة العلمية بعد مراجعة مختلف الدراسات والأبحاث باللغة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

المطلب الأول: أوجه التشابه

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، لاحظنا أن معظم الأدبيات ركزت على دراسة حوكمة الشركات كنظام متكامل لمختلف الآليات الداخلية والمتمثلة في: مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة، نشاط مجلس الإدارة، تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، خبرة أعضاء مجلس الإدارة، مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، تكوين مجلس الإدارة، ملكية أعضاء مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، هيكل الملكية، تركيز الملكية، الملكية الإدارية، الملكية المؤسسية، الملكية العائلية، الارتباط السياسي، الإفصاح والشفافية، رواتب المديرين المستقلين. أو دراسة الآليات الخارجية والمتمثلة في: المراجعة الخارجية، جودة المراجعة الخارجية، سيطرة الدولة، موثيق حوكمة الشركات. أو دراسة آلية واحدة فقط لعدة شركات مدرجة في البورصة. كما أن معظمها تناول آليات حوكمة الشركات من جوانب مختلفة كمتغير مستقل ولاحظنا أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت إشكاليات قريبة من الإشكالية المطروحة في بحثنا، فنجد على سبيل المثال دراسة كل من (سيبعة، 2021)، و(شلال عكار & علي سلطان، 2020)، (نسيم & رافي، 2019)، (محمد العيسى، 2014)، (كموش، 2021)، (كموش، 2020)، (Kolahgar et al., 2021)، (Chenchehene, 2019)، (Li et al., 2021)، (Manzaneque, 2021)، (Priego, et al., 2016)، (Ciampi, 2014)، (Indarti et al., 2020)، (Shahwan, 2015) كلها كانت تهدف إلى إبراز أثر ممارسات الحوكمة على التعثر المالي أو التنبؤ بالتعثر المالي للشركات والتي تتقاطع بدورها مع آليات الحوكمة في الدراسة الحالية.

كما اعتمد الباحثين في دراساتهم للتنبؤ بالتعثر المالي سواء على بناء نماذج إحصائية وكمية أو نماذج كلاسيكية أو نماذج الذكاء الاصطناعي، حيث اختلفت فيه مؤشرات التنبؤ بالتعثر المالي باختلاف الهدف والمدى الزمني والبيئة التي أحرقت فيها الدراسة، فنرى أن دراسة كل من (وليد طالب & قلايدي، 2021)، و(مجدوب & حواس، 2021)، و(نواف عابد، 2020)، (Mumtaz & Naeem, 2021)، (Nandi et al., 2019)، (Onur & Yelkenci, 2015)، (Shahwan, 2015) استعملت نفس نماذج التنبؤ بالتعثر المالي التي سيتم استخدامها في الدراسة الحالية.

أيضا كان هناك تشابه لهذه الدراسات (سبيعة, 2021)، و(شلال عكار & علي سلطان, 2020)، و(نصيرة, 2022)، و(نسليم & رافي, 2019)، من ناحية منهج وأدوات الدراسة وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة من خلال استقصاء أفراد العينة عن طريق المقابلة الشخصية والإستبيان وهو ما سنعتمد عليه في الدراسة الحالية عند جمع وتحليل البيانات. كما نجد أن دراسة كل من (نصيرة, 2022)، (سبيعة, 2021)، (وليد طالب & قلاادي, 2021)، (مجدوب & حواس, 2021)، (بوسته, 2017)، (كروشة, 2016)، (كموش, 2021)، (كموش, 2020) تمت أيضا في البيئة الجزائرية.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

نلاحظ من خلال الدراسات التي سبق ذكرها وجود اختلاف وتمايز في النتائج المتوصل إليها، والطريقة والأدوات المستخدمة في معالجة إشكالية الدراسة، كذلك من ناحية تباين حجم ونوعية العينة. فنجد أن دراستنا اختلفت مع دراسة (كموش, 2021)، (كموش, 2020)، (محمد العيسى, 2014)، (Kallamu et al., 2016)، (Aryan, 2015)، (Chenchehene, 2019)، (Li et al., 2021)، (Manzaneque, 2016)، (Priego, et al., 2016)، (Ciampi, 2014)، (Indarti et al., 2020) من ناحية الطريقة والأدوات المستعملة في الإجابة على إشكالية الدراسة وذلك باستخدام الإنحدار اللوجيستي المتعدد لتقدير التعثر المالي للشركات، أما (Zayed, 2017) استخدم نموذج انحدار المربعات الصغرى كطريقة لتحليل البيانات. كما نجد أن دراسة كل من (كروشة, 2016) و(بوسته, 2017) اعتمدت على النسب المالية ومؤشرات التحليل المالي في تصنيف المؤسسات المتعثرة والسليمة، لكن اعتمد كل من (Halteh, 2019)، (Liang et al., 2016) على استخدام تقنيات التعلم الآلي المتطورة للتنبؤ بالتعثر المالي.

كما نلاحظ أيضا اختلاف هدف بعض الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية فنرى أن دراسة (Zayed, 2017)، بحثت عن العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي للشركة بينما دراسة (Kallamu et al., 2016)، (Aryan, 2015) حاولت إبراز العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وجودة المراجعة الخارجية وخصائص لجنة التدقيق، أما دراسة (Liang et al., 2016) ركزت على تقييم التحليل التمييزي لأداء التنبؤ بالإفلاس من خلال الجمع بين فئات مختلفة من النسب المالية وفئات لمؤشرات حوكمة الشركات، أما دراسة (Bravo-Urquiza & Moreno-Ureba, 2021) بحثت فيما إذا كان الامتثال لمواثيق حوكمة الشركات يساعد في تخفيف احتمالية التعثر المالي، وفي دراسة (علاء عاشور & دينا محمد, 2023) حاولت تحليل الأثر التفاعلي للإفصاح عن المعلومات المستقبلية وآليات حوكمة الشركات، وبالنسبة لـ (نصيرة, 2022) ركز على فعالية آليات الحوكمة في إدارة المخاطر، لكن دراسة (Kolahgar et al., 2021) اقتصرت على إبراز دور إفصاح وتواصل الشركة فقط كآلية لحوكمة الشركات في تقليل مشكلة الوكالة.

وعلى عكس الدراسات الأخرى كانت دراسة كل من (علاء عاشور & دينا محمد, 2023)، (شلال عكار & علي سلطان, 2020)، (نواف عابد, 2020)، (نسيم & رافي, 2019)، (محمد العيسى, 2014)، (Kolahgar et al., 2021)، (Zayed, 2017)، (Kallamu et al., 2016)، (Aryan, 2015)، (Salloum et al., 2014)، (Mumtaz & Naeem, 2021)، (Nandi et al., 2019)، (Liang et al., 2019)، (Onur & Yelkenci, 2015)، (Halteh, 2019)، (Manzaneque, Priego, et al., 2016)، (Bravo-Urquiza & Moreno-Ureba, 2021)، (Shahwan, 2015)، (Indarti et al., 2020)، (Ciampi, 2014)، (2016) أغلب الباحثين في دراساتهم على الشركات المدرجة في البورصة وهذا لتوفر العديد من البيانات وخاصة مؤشرات حوكمة الشركات.

وعليه يمكن القول إن الآثار المحتملة لآليات حوكمة الشركات على التنبؤ بظاهرة التعثر المالي تبقى غير حاسمة، فهي تختلف باختلاف بيئة النشاط والقوانين والتشريعات المنظمة لها بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البلد وطبيعة الشركات الناشطة فيه.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو كونها تركز على آليات الحوكمة الداخلية والخارجية ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، والتي لم تكن موجودة في الدراسات السابقة، لأن معظم الدراسات كانت تركز كثيرا على دراسة مجموعة من الشركات المدرجة في البورصة، بينما تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت دراسة مجموعة من آليات حوكمة الشركات الداخلية (الإفصاح والشفافية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، نشاط مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة) والآليات الخارجية (المراجع الخارجي) مجتمعة في التنبؤ باحتمالية التعثر المالي لمؤسسة سوناطراك، سواء كان ذلك في بيئة الأعمال الجزائرية أو بيئة الأعمال العربية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ركزت على دراسة ميدانية لأكبر مؤسسة في الجزائر لمحاولة التقرب أكثر من فعالية تطبيق الآليات السابقة في رصد بوادر التعثر المالي للمؤسسة أو الكشف عن أي اختلالات مالية قد تعاني منها المؤسسة وتسليط الضوء على أهميتها ومساهمتها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة وإستقصاء آراء عينة من مجتمع الدراسة.

وبناء على ما سبق يظهر أن هذه الدراسة هي امتداد للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، غير أنه يمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط التي تميزها عنها:

- تعالج الدراسة الحالية ممارسات حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك في الجزائر، وهي مؤسسة ذات خصوصيات عديدة إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى سواء من ناحية طبيعة المؤسسة أو حجمها أو القوانين المنظمة لنشاطها الاقتصادي والآليات التي تحكم فعاليتها؛
- محاولة إستقراء الإجراءات المعمول بها في مؤسسة سوناطراك واستنباط المفاهيم والمؤشرات المرتبطة بحوكمة الشركات على مستوى المؤسسة، وهذا لعدم وجود نصوص صريحة تتعلق بالموضوع؛
- محاولة استخلاص أهم آليات حوكمة الشركات التي يمكن لها التنبؤ بالتعثر المالي لمؤسسة سوناطراك، بما تحمله هذه الأخيرة من خصوصيات؛
- دراسة دور كل من آليات الحوكمة الداخلية (الإفصاح والشفافية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، نشاط مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة) والآليات الخارجية (المراجع الخارجي) في التنبؤ بالتعثر المالي لمؤسسة سوناطراك؛
- تسليط الضوء على ظاهرة التعثر المالي وتطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي (ألتمان، كيدا، شيروود) على القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل مراجعة العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة حول آليات حوكمة الشركات وتأثيرها على التعثر المالي، وثبتت العديد من الدراسات باستمرار الدور الحيوي الذي تلعبه حوكمة الشركات القوية في تجنب التعثر المالي من خلال آليات حوكمة قوية تعمل بشكل جماعي كتدابير وقائية ضد عدم الاستقرار. كما تسلط هذه الدراسات الضوء باستمرار على آليات الحوكمة المختلفة التي تساهم في مرونة الشركة في أوقات التحديات الاقتصادية أو الصعوبات التشغيلية، والتي حاولنا مقارنتها مع دراستنا الحالية ومحاولة إبراز أوجه التشابه والاختلاف، فمن الواضح أن ممارسات الحوكمة القوية تلعب دورًا حاسمًا في التخفيف من احتمالية وشدة التعثر المالي داخل الشركات، وتُظهر الشركات التي تتبنى آليات الحوكمة هذه قدرًا أكبر من المرونة، وانخفاض التعرض للمخاطر، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية، مما يؤهلها لتحقيق النجاح المستدام على الرغم من عدم اليقين.

في الختام، تدعم الأدلة المستمدة من دراسات متعددة فكرة أن آليات حوكمة الشركات المنفذة بشكل جيد تعمل كتدابير وقائية ضد التعثر المالي، وإن الشركات التي تعطي الأولوية للإفصاح والشفافية وتركيبية مجلس الإدارة من ناحية الحجم والاستقلالية والنشاط ولجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر ضمن إطار حوكمتها تكون أكثر مرونة في التعامل مع البيئات الاقتصادية الصعبة وهي في وضع أفضل للحفاظ على النجاح على المدى الطويل. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه على الرغم من أن هذه الآليات تقلل بشكل كبير من احتمال حدوث ظاهرة التعثر المالي، إلا أنها لا تقضي على المخاطر تمامًا، حيث يمكن أن تؤثر العوامل الخارجية المختلفة أيضًا على الاستقرار المالي للشركة.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لحوكمة الشركات والتعثر المالي، وكذا الدراسات التي تبين تأثير مختلف آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي، يهدف هذا الفصل إلى تدعيم الجانب النظري للدراسة بدراسة تطبيقية لتكون أكثر شمولية بدراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وبالتحديد في المديرية العامة لتكون نموذجاً للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات التي تم صياغتها ومعرفة واقع حوكمة الشركات في هذه المؤسسة، وهذا بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة واقع ممارسات وفعالية آليات الحوكمة ومدى مساهمتها في التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة من خلال المقابلات مع الإطارات السامية في المؤسسة وجمع البيانات والمعلومات من التقارير السنوية المنشورة لها، ليتم بعدها تشخيص وقياس الوضعية المالية للمؤسسة للفترة 2013-2022 وتصنيفها وفق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي (ألتمان-كيدا-شيرود) من خلال قوائمها المالية لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة في تعثر مالي وفقاً لهذه النماذج، كما سيتم أيضاً الاعتماد على إستبيان موجه إلى الإطارات السامية فيها يتضمن مجموعة أسئلة في شكل محاور لأبعاد الدراسة تشمل إجابات عن التساؤلات الفرعية التي تم طرحها في الإشكالية، لمعرفة أثر آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي لمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر عينة الدراسة بعد تحليل المعلومات ومخرجات نتائج الدراسة الميدانية والاستبيان.

تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الطريقة والأدوات؛
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

سنحاول في هذا المبحث دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وبالتحديد في المديرية العامة لتكون نموذجا للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات ومعرفة واقع حوكمة الشركات في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك سيتم في هذا المبحث قياس الوضعية المالية للمؤسسة وفق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي (ألتمان-كيدا-شيرود) بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة في تعثر مالي وفقا لهذه النماذج للفترة من 2013 إلى 2022.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعريف بالمؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة وإعطاء لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها وهدفها وأهم أنشطتها ومديرياتها المركزية وأخيرا التنظيم الداخلي للمؤسسة.

الفرع الأول: تأسيس المؤسسة وهدفها

كان لمؤسسة سوناطراك أثر كبير على نسيج الاقتصاد الجزائري منذ تأسيسها باعتبارها واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الفاعلة فيه.

أولا: تأسيس المؤسسة

تأسست المؤسسة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها تحت تسمية "سوناطراك" وباللغة اللاتينية (SONATRACH) في ديسمبر 1963، تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد حديثا آنذاك (05 جويلية 1962) بمدينة الجزائر ببلدية حيدرة (الجريدة الرسمية، العدد 07، 1998)، هدفت من خلالها السلطات إلى توجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها للقوة الاستعمارية الفرنسية السابقة. يعتبر الشكل القانوني لمؤسسة سوناطراك شركة أسهم تخضع للتشريع المعمول به مع مراعاة القانون الأساسي، وتتوفر المؤسسة على رأسمال قدره (245) مليار دينار جزائري موزع على (245) ألف سهم قيمة كل واحد مليون دينار جزائري تكتبها وتحررها الدولة دون سواها، ويعتبر رأسمال المؤسسة غير قابل للتصرف فيه أو الحجز، أو التنازل عنه (الجريدة الرسمية، العدد 07، 1998).

لعبت سوناطراك دورها الكامل كقاطرة للاقتصاد الوطني الجزائري لأكثر من (60) عاما بعدما أطلقت أول مشروع أنبوب نفطي يربط بين وسط صحراء الجزائر وغيرها بمسافة (800 كلم)، لتدخل بعدها مباشرة في مجال الإستكشاف والإستغلال بعد اتفاق تضمن إقامة تعاونية صناعية بين شركة تمثل الطرف الفرنسي والحكومة الجزائرية في عام 1965، مما أتاح للدولة الجزائرية آنذاك وسوناطراك من توسيع أنشطتها الإنتاجية وإطلاق

مشاريعها الإستكشافية ومنحها قدرا أكبر من المشاركة في تسيير قطاع المحروقات بعدما كان دورها في السابق محصورا في النقل والتسويق (مؤسسة سوناطراك, 2023).

وفي عام 1968 حققت مؤسسة سوناطراك إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات بعثورها على مخزونات كبيرة من الغاز الطبيعي والنفط خاصة في الجنوب الشرقي الجزائري، حيث أسفر هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك) عام 1969، وتماشيا مع الوضع الجديد تعززت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الجزائري بوصف الجزائر بلدا مصدرا للنفط، وقيامها بإطلاق أولى عملياتها الإستكشافية بالإعتماد على وسائلها الخاصة. وجدت المؤسسة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية عبر التراب الجزائري، وأدى ذلك بالحكومة الجزائرية لتأميم قطاع المحروقات في فيفري 1971، وتجاوبا مع هذا القرار وبحلول 1975 كانت المؤسسة قد طورت جزءا هاما من أنشطتها البتروكيميائية وتنويعها باقتنائها مركب لتسييل "الميثان" وتشغيل مركب الغاز المسال ومصفاة للنفط، بالإضافة إلى وضع مخطط استراتيجي توجيهي لرسم معالم المستقبل وضع في صدارة أهدافه رفع معدلات الإنتاج من البترول والغاز مع منح أهمية إضافية للمشتقات البتروكيميائية (مؤسسة سوناطراك, 2023).

ثانيا: هدف المؤسسة

حسب المرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق لـ 11 فيفري 1998 والمتضمن للقانون الأساسي لمؤسسة سوناطراك المادة (07) تهدف المؤسسة من خلال نشاطها سواء في الجزائر أو في الخارج إلى ما يأتي:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحيازة كل حقبة أسهم والإشتراك في الرأسمال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛
- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد؛
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة، وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

ساعد القانون رقم 82-13 المؤرخ في 28 أوت 1982 والمتعلق بتأسيس الشركات المختلطة الاقتصاد وسيرها الملغى (الجريدة الرسمية، العدد 35، 1982) والأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 جويلية 2009 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009 (الجريدة الرسمية، العدد 44، 2009)، تكريس القاعدة (49/51) في مجال الاستثمارات الأجنبية (قاعدة الشراكة الدنيا)، وهو ما يتجلى من خلال ما جاء في صلب المادة (58) منه التي تنص صراحة على أنه: "لا يجوز إنجاز الاستثمارات الأجنبية إلا في إطار الشراكة التي تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة (51) على الأقل من الرأسمال الإجمالي"، إلى تأهيل سوناطراك لمواجهة تغيرات السوق الدولية على نحو يُقلل من تأثيرات تقلبات تلك السوق على المؤسسة وعلى الواقع الإقتصادي والإجتماعي للجزائر، حيث سمح للمؤسسة بالإنفتاح على أشكال متنوعة من الشراكة الإقتصادية بالتعاون مع أكثر من (130) مستثمر أجنبي استطاعت من خلالها تنفيذ مشاريع إستكشافية وإنتاجية متعددة للمؤسسة بموجب عقود طويلة الأجل، لتشمل أنشطة المؤسسة قطاعات كثيرة منها: الإنتاج والتصدير والتسويق والنقل للمحروقات، كما وسعت أنشطتها لتشمل الخدمات البتروكيميائية وإنتاج الفوسفور والإستخراج المعدني وتخليق المياه ومعالجة الغاز، والإنتشار في (15) دولة موزعة بين أوروبا وأمريكا وإفريقيا الذي سمح للمؤسسة سوناطراك أن تصبح أكبر مجموعة نفطية في إفريقيا وفي حوض البحر الأبيض المتوسط (خلاف، 2021، ص 91). الأمر الذي أدى بها إلى تفويض بعض الأنشطة إلى مؤسسات أخرى والذي نتج عنه (17) مؤسسة وطنية كفروع لها والمثلة كالتالي:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية (NAFTAL)؛
- المؤسسة الوطنية للأشغال الكبرى البترولية (ENGTP)؛
- المؤسسة الوطنية لحفر الآبار البترولية (ENAFOR)؛
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)؛
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)؛
- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)؛
- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB)؛
- المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)؛
- المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية (NAFTEC)؛
- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياة (ENIP)؛

- المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (ENPC)؛
- المؤسسة الوطنية للأسمدة والمنتجات المبيدة (ASMIDAL)؛
- مركز الدراسات للبحث وتطوير المحروقات (CERHYD)؛
- المؤسسة الوطنية لتسيير المنطقة الصناعية بأرزو (EGZIA)؛
- المؤسسة الوطنية لتسيير الوحدة الصناعية بحاسي مسعود (EGZIM)؛
- المؤسسة الوطنية للهندسة البترولية (ENEP)؛
- مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة (EGZIK).

الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة وسيرها

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 18-152 المؤرخ في 19 رمضان عام 1439 الموافق لـ 04 يونيو سنة 2018 والمرسوم الرئاسي رقم 2000-271 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1421 الموافق لـ 23 سبتمبر سنة 2000 اللذان يعدلان ويتممان المرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق لـ 11 فبراير سنة 1998 والمتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك"، تتشكل الهيئة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة من الهيئات الآتية:

- الجمعية العامة؛
- مجلس الإدارة؛
- الرئيس المدير العام.

أولاً: الجمعية العامة

تتكون الجمعية العامة من ممثلي أهم قطاعات الدولة (المساهم الوحيد) ويترأسها الوزير المكلف بالمحروقات الذي يحدد جدول أعمالها كالاتي:

- الوزير المكلف بالمحروقات؛
- الوزير المكلف بالمالية؛
- مسؤول السلطة المكلفة بالتخطيط؛
- محافظ بنك الجزائر؛
- ممثل رئاسة الجمهورية.

تجتمع الجمعية العامة على الأقل مرتين في كل سنة في دورة عادية وفي دورة غير عادية كلما اقتضى الأمر بناء على استدعاء من رئيسها، ويمكن للجمعية العامة أن تعقد دورة غير عادية بمبادرة من رئيسها أو بطلب من ثلاثة (03) من أعضائها على الأقل، أو من محافظ أو محافظي الحسابات أو الرئيس المدير العام الذي يشارك في أعمال الجمعية العامة. تبلغ الجمعية العامة تقريرها إلى رئيس المجلس الوطني للطاقة، والتي تبت في المسائل الآتية:

- البرامج العامة للنشاطات؛
- تقارير محافظي الحسابات؛
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة؛
- تخصيص الأرباح؛
- زيادة رأسمال الشركة وتخفيضه؛
- إنشاء الشركات في الجزائر وفي الخارج؛
- تعيين محافظي الحسابات؛
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي.

ثانيا: مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتين:

- الرئيس المدير العام لسوناطراك؛
- ممثلين (02) للوزير المكلف بالحقوقات؛
- ممثلين (02) للوزير المكلف بالمالية؛
- ممثل بنك الجزائر؛
- ممثلين (02) للعمال؛
- ثمانية أعضاء (08) من اللجنة التنفيذية المكلفة بالأنشطة القاعدية والمالية وتطوير الأعمال والاستراتيجية لسوناطراك؛

- شخصية يختارها الوزير المكلف بالحقوقات لكفائتها في مجال الحقوقات.

يترأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسوناطراك، ويعين الوزير المكلف بالحقوقات أعضاء مجلس الإدارة بناء على اقتراح من الهيئات المعنية (رئيس الجمهورية، والوزير المكلف بالحقوقات). تنتهي وجوبا عضوية الأعضاء المعنيين بهذه الكيفية بمجرد توقفهم عن أداء الوظائف التي تم تعيينهم على أساسها ضمن مجلس الإدارة، كما تحدد مدة العضوية في مجلس الإدارة بأربع (04) سنوات قابلة للتجديد.

يجتمع مجلس الإدارة بناء على استدعاء من رئيسه كلما تطلبت ذلك مصلحة المؤسسة، وعلى الأقل أربع (04) مرات في السنة ويمكن أن يجتمع بناء على طلب ثلث (3/1) عدد أعضائه. تحدد كفاءات سير مجلس الإدارة ولا سيما منها كيفية اتخاذ قراراته في النظام الداخلي الذي يوافق عليه عند انتهاء الاجتماع الأول لمجلس الإدارة، ويتولى مجلس إدارة مؤسسة سوناطراك على وجه الخصوص دراسة المسائل الآتية والموافقة عليها:

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات؛
- الميزانية؛
- مشاريع حصيلة المؤسسة وحسابات النتائج المحققة؛
- طلبات السندات المنجمية من السلطات المختصة؛
- مشاريع عقود الشراكة؛
- مشاريع عقود بيع المحروقات على الأمد الطويل؛
- توسيع نشاط المؤسسة؛
- المساهمات المصرفية والمالية؛
- مشاريع إنشاء الشركات في الجزائر وفي الخارج؛
- المساهمة في رأسمال المؤسسة في الجزائر وفي الخارج؛
- التنظيم العام للمؤسسة واتفاقياتها الجماعية ونظامها الداخلي؛
- القانون الأساسي للعمال وشروط توظيفهم ومكافأهم وتكوينهم وفقا للتشريع الجاري العمل به.

يبلغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريرا عن تسيير سوناطراك مرة في السداسي وكلما طلبت ذلك الجمعية العامة، كما تبلغ إلى الجمعية العامة في شكل مشاريع مباشرة بعد دراستها والموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة المشاريع التي تعد الموافقة النهائية عليها من اختصاص الجمعية العامة.

يراعي مجلس إدارة سوناطراك في الأعمال التي تمارسها المؤسسة في الجزائر وفي المجالات البحرية الخاضعة لدائرة اختصاص الجزائر الشروط التنظيمية التي تحددها السلطة المكلفة بقطاع المحروقات، وكذلك القواعد والمناهج الكفيلة بحماية المكامن وضمان المحافظة عليها واستغلالها الإقتصادي الأمثل، كما يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سوناطراك الأنشطة التي تساهم في تحقيق هدفها في إطار الإحترام الصارم للقوانين والتنظيمات السارية على التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها ونقلها، ويجرص مجلس الإدارة على أن تبلغ سوناطراك للوزارة المكلفة بالمحروقات كل المعلومات المفيدة والمتعلقة بها.

ثالثا: الرئيس المدير العام

يعين الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك وكذا نواب الرئيس بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمحروقات، ويحول القانون للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى سير سوناطراك وتسييرها وإدارتها، كما يعد مسؤولا عن السير العام للمؤسسة ويمثلها في كل أعمال الحياة المدنية للسلطة السلمية على مستخدمي المؤسسة. يساعد الرئيس المدير العام في ممارسة مهامه لجنة تنفيذية تتكون من نواب الرئيس (المدراء التنفيذيين) لسوناطراك وعددهم (08) أعضاء، يتم تعيينهم بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الرئيس المدير العام لسوناطراك بعد موافقة الوزير المكلف بالمحروقات، ويتمثل أعضاؤها في:

- نائب الرئيس الاستكشاف والإنتاج؛
- نائب الرئيس النقل عبر الأنابيب؛
- نائب الرئيس التكرير والبيتروكيمياء؛
- نائب الرئيس التميع والفصل؛
- نائب الرئيس التسويق؛
- نائب الرئيس الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد؛
- نائب الرئيس تطوير الأعمال والتسويق؛
- نائب الرئيس المالية.

رابعا: المخطط التنظيمي للمؤسسة

غالبا ما تتبنى المؤسسات المنفتحة على أشكال متنوعة من الشراكة الاقتصادية هياكل معقدة استجابة لاحتياجات العمل المشروعة، وذلك بإنشاء فروع لها أو أقسام فرعية أو مكاتب تمثيلية، كما يمكن لها انشاء أو اكتساب المشاركة في مؤسسات أخرى مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسات فرعية أو مؤسسات تابعة لها بوجود قانوني منفصل والذي يكون له انعكاسات مهمة على حوكمة المؤسسة. وتعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الكبيرة على المستوى القاري من الناحية التنظيمية وهذا راجع لكون حجمها وتعدد أنشطتها الذي يتطلب العديد من المديرات الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى وحدات مختلفة تتضمن العديد من الأقسام والمصالح لمختلف الوظائف، والتي تتوزع على المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية والعلاقات المختلفة فيما بينها كما هي مبينة في المخطط التنظيمي الكلي للمديرية العامة للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 1) كالتالي:

من خلال المخطط التنظيمي الكلي للمؤسسة نجد أن هناك (03) مستويات تسييرية لمؤسسة سوناطراك، حيث نجد الإدارة العليا للمؤسسة، ثم المديرات الرئيسية والتنسيقية للمؤسسة، ثم الهياكل التشغيلية للمؤسسة، حيث يتضمن المستوى الأعلى للمؤسسة كل من الهيئات التالية:

- **الرئيس المدير العام (PDG):** وهو أعلى هيئة في المؤسسة والذي يتولى تسيير وإدارة مؤسسة سوناطراك.
 - **اللجنة التنفيذية (CE):** وهي الهيئة المسؤولة عن مساعدة الرئيس المدير العام في ممارسة مهامه، والتي تتكون من نواب الرئيس (المديرين التنفيذيين) والمدراء المركزيين الذين يتم تعيينهم من قبل الرئيس المدير العام للمؤسسة.
 - **لجنة الأخلاقيات (COMITE D'ETHIQUE):** تم تنصيب هذه اللجنة حديثا في 20 جانفي 2021 وهي المسؤولة عن تنفيذ الميثاق الخاص بأخلاقيات المهنة للمؤسسة إلى جانب القواعد والإجراءات المعمول بها في هذا السياق، كما تسهر هذه اللجنة على ضبط الممارسات المتعلقة بالتزامات المؤسسة اتجاه الأطراف الفاعلة خاصة موظفيها وشركائها التجاريين وكذا على حماية البيئة.
 - **الديوان (CABINET):** ويضم مجموعة من الإطارات السامية في المؤسسة الذين يتم تكليفهم بمهام أو دراسات معينة من قبل الرئيس المدير العام.
 - **الأمانة العامة (SECRETARIAT GENERAL):** تتولى مراقبة تطبيق قرارات مجلس الإدارة والإشراف على أعماله، بالإضافة إلى التنسيق بين أعضائه.
 - **مديرية أعمال المؤسسة (CRA):** تضمن هذه المديرية الإدارة المشتركة للخدمات وموارد المؤسسة من خلال إدارة الأصول، والعلاقات العامة، وخدمات التدريب، وإدارة الشركات القابضة.
 - **مديرية التدقيق والمخاطر (ADR):** تقوم هذه الأخيرة بتنشيط ومراقبة تطبيق سياسة الرقابة الداخلية وفعاليتها وإعداد التقارير حول مهمات التدقيق الداخلي المنجزة على مستوى المؤسسة.
 - **مديرية التحويل (TRF SH2030):** هي المسؤولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ خطط التحويل في المؤسسة.
 - **مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة (SIE):** مسؤولة عن تطوير وتنفيذ سياسات الأمن الداخلي والسلامة على مستوى المؤسسة.
 - **مديرية الإتصال (CMN):** مسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الإعلام والإتصال الخاصة بسوناطراك.
 - **المستشارون (CONSEILLERS):** وهم مجموعة الإطارات السامية في المؤسسة الذين يتم الاستعانة بهم من قبل الرئيس المدير العام لتقديم الاستشارة له في مختلف شؤون وأنشطة المؤسسة.
- فيما تتوزع المديرات المركزية والتنسيقية للمؤسسة على المستوى الثاني للهيكل الكلي للمؤسسة كالتالي:

- مديرية المؤسسة للاستراتيجية والتخطيط (DCP SPE): مسؤولة عن الإعداد للاستراتيجية والتطوير على المدى المتوسط والطويل وتقييم تنفيذها.
 - مديرية المؤسسة للمالية (DCP FIN): مسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات في مجال التمويل وتقييم تنفيذها كما تقوم بمراقبة جودة المعلومات المالية.
 - مديرية المؤسسة لتطوير الأعمال والتسويق (DCP BDM): مسؤولة عن صياغة استراتيجية النمو والبحث عن الفرص الاستثمارية للمؤسسة.
 - مديرية المؤسسة للموارد البشرية (DCP RHU): مسؤولة عن تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية ومراقبة تنفيذها.
 - مديرية المؤسسة للمشتريات والإمداد (DC P&L): مسؤولة عن إدارة عمليات الشراء والخدمات اللوجستية للمؤسسة.
 - مديرية المؤسسة للموارد الجديدة (DC R&N): مسؤولة عن إدارة وتشغيل الموارد غير التقليدية والمشاريع البحرية.
 - مديرية المؤسسة للهندسة وإدارة المشاريع (DC EPM): تشرف على المشاريع الصناعية الكبرى للمؤسسة وتنفيذها.
 - مديرية المؤسسة القانونية (DC JUR): مسؤولة عن تطوير وموافقة التعليمات القانونية ومراقبة تطبيقها.
 - مديرية المؤسسة للرقمنة ونظام المعلومات (DC DSI): مسؤولة عن تحديد ومراقبة سياسة تكنولوجيا المعلومات والرقمنة بالمؤسسة.
 - مديرية المؤسسة للصحة والسلامة والبيئة (DC HSE): مسؤولة عن تطوير السياسات المتعلقة بالبيئة والسلامة وجودة الحياة في العمل كما تضمن التحكم في تطبيقها.
 - مديرية المؤسسة للبحث والتطوير (DC R&D): مسؤولة عن تعزيز وتنفيذ سياسة البحث التطبيقي وتطوير التقنيات في الأعمال الأساسية للمؤسسة.
- بينما يتم تنظيم الهياكل التشغيلية للمؤسسة في المستوى الثالث على خمسة أنشطة بحيث يمارس كل نشاط حرفة ويطور أعماله ويساهم في مجال خبرته على تطوير أنشطة المؤسسة كالتالي:
- نشاط الاستكشاف والإنتاج (E&P): هذا النشاط مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات التنقيب عن النفط والغاز وتطويرهما واستغلالهما في إطار أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
 - نشاط نقل خطوط الأنابيب (TRC): وهو النشاط المسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لنقل الحروقات عبر خطوط الأنابيب في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- **نشاط التسييل والفصل (LQS):** وهو المسؤول عن تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة تسييل الغاز وفصله في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **نشاط التكرير والبتروكيماويات (RPC):** يتم في هذا النشاط تطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير التكرير والبتروكيماويات في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **نشاط التسويق (COM):** مسؤول عن تطوير وتطبيق سياسات واستراتيجيات تسويق المحروقات في الخارج وفي السوق الوطنية في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عملت سوناطراك على أن تكون جزءا من ديناميكية جديدة أكثر مرونة وكفاءة في تنظيم هيكلها التشغيلية والتنظيمية لمواجهة التحديات الإستراتيجية الجديدة، وهذا بإنشاءها مديرية خصيصا لهذا التحويل بالإضافة لمديريات مركزية لإدارة المؤسسة كجزء من عملية إعادة التنظيم المتعمقة خصصت لتحسين العمليات التشغيلية وتحديث إدارة مجمع ومؤسسة سوناطراك، بالإضافة إلى إعطاء وزن أكبر للوظائف متعددة الوظائف والأدوار السيادية في المؤسسة لتبسيط أساليب التشغيل في المخطط الكلي على المستوى المركزي، كما يضمن هذا التحول أيضا تكليف ممثلي الوظائف المركزية في الأنشطة بمهمة إعداد تقارير مزدوجة مخصصة للرئيس الهرمي في النشاط والرئيس في الوظيفة.

المطلب الثاني: واقع آليات الحوكمة ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

هناك العديد من الحوافز التي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تبني أفضل ممارسات الحوكمة الجيدة، وعلى غرار هذه المؤسسات سعت مؤسسة سوناطراك إلى تحسين الإطار العام لممارسات حوكمة الشركات وتفعيل العديد من آلياتها التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: تحسين الإطار العام للحوكمة في مؤسسة سوناطراك

تبنى مؤسسة سوناطراك نموذج حوكمة الشركات المتأثر من قبل الدولة (نموذج السيطرة) أين تؤثر الدولة على القرارات الرئيسية بصفتها المالك والمساهم الأكبر الذي يهدف بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاستراتيجيات للتنمية الوطنية المحددة، وكاستجابة لديناميكيات المنافسة في السوق العالمية كان لزاما على مؤسسة سوناطراك أن تواكب أفضل ممارسات الحوكمة الجيدة، وفي إطار تحسين الإطار العام لحوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك عملت المؤسسة على تبني العديد من الأخلاقيات، والممارسات، والمعايير الدولية من أجل القضاء على الفساد المالي والإداري فيها وتحسين آدائها.

أولا: ميثاق الحوكمة والإدارة

تميز عام 2017 بإصلاح تنظيمي واجتماعي للمؤسسة الأمر الذي جعل المؤسسة تقوم بتبسيط أنشطتها وتحديث عملياتها، وهذا بإنشاء أربع مديريات مركزية جديدة للاستجابة للتحديات الاستراتيجية (SH2030)

(مديرية المؤسسة للمشتريات والإمداد، مديرية المؤسسة للموارد المتجددة، مديرية المؤسسة للهندسة وإدارة المشاريع، مديرية أعمال المؤسسة) بالإضافة إلى زيادة أنشطة المؤسسة من أربعة إلى خمسة أنشطة بتقسيم نشاط التجميع والتكرير والبيتروكيمياء سابقا إلى نشاطين منفصلين نشاط التجميع والفصل، ونشاط التكرير والبيتروكيمياء. كما تميزت أيضا سنة 2017 بشكل خاص بإطلاق مشروع إعادة هيكلة كبير لمحافظة المؤسسات التابعة لسوناطراك في إطار الرؤية الاستراتيجية الجديدة، حيث تضم مؤسسة سوناطراك أيضا كمجمع أكثر من مئة مؤسسة فرعية ما أدى إلى ضرورة تبني ميثاق للحوكمة والإدارة الجيدة الذي يلي الحوكمة والإدارة الفعالة لهذه المحافظة من خلال (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2017، ص 21):

- تعزيز انسجام المؤسسات التابعة لها ضمن نشاطها الرئيسي؛
 - تعظيم القيمة المضافة المالية والاستراتيجية للأنشطة؛
 - إنشاء التنظيم والحوكمة اللازمة للرقابة الفعالة.
- وللقيام بذلك عملت مؤسسة سوناطراك على إعداد ميثاق للحوكمة وإدارة المؤسسات التابعة لها ضمن إطار جديد لحوكمة الشركات والذي يهدف إلى (ميثاق الحوكمة والإدارة لمؤسسة سوناطراك، 2023):
- تعزيز مراقبة هيئات تسيير الشركات القابضة والمؤسسات التابعة وتحسين الكفاءة المهنية للمسؤولين في المؤسسة؛
 - إرساء ممارسات الحوكمة الجيدة التي تعتمد على علاقات منظمة بين المؤسسة الأم والشركات القابضة والمؤسسات التابعة؛
 - تعزيز التنظيم العام وعمل المجمع من خلال التنفيذ المنظم لاستراتيجية سوناطراك وسياساتها الموجهة نحو الشركات القابضة والمؤسسات التابعة؛
 - تقييم مساهمة وأداء مؤسسة سوناطراك والمؤسسات التابعة لها.
- ويتم تطبيق هذا الميثاق على المستويات التالية:
- على مستوى مؤسسة سوناطراك باعتبارها المؤسسة الأم؛
 - على مستوى المجمع أي بين المؤسسة الأم والشركات القابضة والذي سيكون الهدف منه هو الحد من عدد المؤسسات التابعة المتتالية داخل كل شركة قابضة؛
 - على مستوى الشركات القابضة أي بين الشركات القابضة والمؤسسات التابعة وسيكون الهدف هو تعزيز دور الشركات القابضة في إدارة المؤسسات التابعة وفقا لتصنيفها، والذي سيسمح بمراقبة المؤسسات التابعة ومساهمتها في استراتيجية سوناطراك؛
 - أعضاء مجلس الإدارة في الشركات القابضة والمؤسسات التابعة ومساهمات المؤسسة.

ويعتبر ميثاق الحوكمة والإدارة لمؤسسة سوناطراك وثيقة مرجعية لتنظيم وتشغيل مجمع ومؤسسة سوناطراك وتنمية المهارات والمشاركة والمساهمة الفعالة للمؤسسات التابعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم من حيث التطوير، كما يدعو أيضا أعضاء مجالس الإدارة والمديرين الرئيسيين لمؤسسة سوناطراك والمؤسسات التابعة لها والشركات القابضة ليكونوا جزءا من نهج الجودة من وجهة نظر الحوكمة وإدارة الأعمال.

ثانيا: مشروع تحويل الموارد البشرية (TRH)

تهدف المؤسسة من خلال هذا المشروع إلى إحداث تغيير نوعي في إدارة الموارد البشرية والذي يقوم على القواعد التالية: تكافؤ الفرص، الشفافية في إدارة المسار المهني، والإنصاف في مكافئة الكفاءات. تم الشروع فيه سنة 2020 كنقطة تحول في مسار المؤسسة بالتخلي عن الأنماط التقليدية في تسيير الموارد البشرية، ويدعو هذا المشروع إلى تحول نوعي يسمح بتحسين تسيير المسارات المهنية الجماعية والفردية بصفة دائمة (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2022، ص46).

ثالثا: مدونة أخلاقيات سوناطراك

تعتمد المؤسسة على مدونة أخلاقيات منذ 2010 والتي تم تحديثها في 2021 التي تحدد معايير السلوك والأخلاقيات والقيم التي يجب أن تحكم عمل المسييرين والموظفين والأطراف الأخرى من ذوي المصلحة، والتي تستند على سبع قيم ومبادئ أساسية لتوجيه جميع الأعمال والإجراءات والمرجعيات بسوناطراك وهي كالتالي (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2022، ص52):

1. الالتزام بالمصلحة العامة:

من خلال دورها كقاطرة للتنمية الوطنية وفضلا عن مهامها القانونية، تلتزم سوناطراك بشكل كامل بتنمية البلاد وبغرض تحقيق أهدافها تسعى للتميز في جميع المجالات.

2. الحكم الراشد:

تقوم سوناطراك بأنشطتها وتطور من علاقتها مع جميع ذوي المصلحة في أقصى درجات الشفافية، من خلال توفير معلومات موثوقة والإعلان عن نتائجها وإنجازاتها.

3. النزاهة:

تستند سوناطراك في علاقاتها مع موظفيها ومورديها وزبائنها وشركائها على مبادئ النزاهة والصدق، ويحظر على مسيري وموظفي سوناطراك أي عمل غير مشروع أو تجاوز أو أي سلوك مخالف للأخلاق.

4. الإنصاف وتكافؤ الفرص:

تلتزم سوناطراك بمبدأ عدم التمييز بين موظفيها وكذا المترشحين للوظائف.

5. احترام الأشخاص والالتزامات:

تحتزم سوناطراك موظفيها وتعاملهم بكرامة وتحمي صحتهم وتؤمن سلامتهم وتحميهم في مكان عملهم، كما تفي سوناطراك بالتزاماتها تجاه عمالها وزبائنها ومورديها وشركائها والسلطات العمومية.

6. الإعراف بالمهارات والاستحقاق:

تعمل سوناطراك على خلق بيئة عمل نقية وهادئة ومحفزة ومناسبة لتطوير و بروز الموظفين مهنيًا وتطوير ثقافة مؤسسية مبنية على الإعراف بالمهارات والجهود التي يبذلها العمال.

7. التميز:

تلتزم سوناطراك بتطوير طريقة إدارتها من أجل تحرير المبادرة وتعزيز التشارك، التفويض، روح المسؤولية، وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر مرونة، مما يسمح للشركة بالتقدم على درب التميز.

ولدعم الالتزام بمدونة الأخلاقيات تم إنشاء لجنة الأخلاقيات لتعزيز ثقافة الشفافية والثقة والإفصاح حيث وضعت سوناطراك في متناول موظفيها وذوي المصلحة الآخرين نظام تنبيه للإبلاغ عن إي إخلال أو عمل غير مشروع عبر منصة مخصصة وآمنة (SpeakUp)، ويضمن هذا النظام سرية المعلومات التي يتم جمعها ويوفر الحماية للمرسلين ذوي النية الحسنة من أي عمل انتقامي. كما تؤكد مدونة الأخلاقيات أيضا على المسؤولية الاجتماعية لسوناطراك وتضع سلسلة من الالتزامات التي تحكم حماية البيئة في ظل احترام أفضل المعايير، كما تساهم أيضا بشكل مباشر وغير مباشر في التنمية المحلية للمناطق التي تتواجد بها أنشطتها من خلال أعمال الرعاية والهبات، وتساهم أيضا سوناطراك في المحافظة على التنوع البيولوجي والحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي.

رابعا: تبني أفضل المعايير المعترف بها دوليا

تسعى أيضا مؤسسة سوناطراك إلى تبني أفضل المعايير الدولية التي تعزز الممارسات الأخلاقية بين مختلف أصحاب المصلحة والمؤسسة، وذلك من خلال تبني المعايير التالية:

1. المعيار (ISO 37001):

المتعلق بنظام مكافحة الفساد والذي من شأنه تعزيز الممارسات الأخلاقية عند القيام بالأعمال في سوناطراك، كما يهدف إلى تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة من خلال اعتماد وسائل التحكم المناسبة التي بإمكانها حماية الشركة وأصولها وموظفيها من جميع الممارسات الخاطئة.

2. المعيار (ISO 26000):

المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والذي يعبر عن الالتزام الاجتماعي لمؤسسة سوناطراك تجاه المجتمع المجاور فيما يتعلق بتأثير قراراتها وأنشطتها على التنمية المحلية وعلى البيئة.

يدخل تنفيذ هذين المعيارين في إطار التزام مؤسسة سوناطراك الأخلاقي في مجال الحوكمة والشفافية والنزاهة في جميع مجالات أنشطتها، فالأمر يتعلق من خلال تنفيذ ذلك بتعزيز علاقات الثقة بين سوناطراك وذوي المصلحة داخليا وخارجيا من خلال تبني أفضل المعايير المعترف بها دوليا، كما وكان هناك برامج وندوات لتوعية إطارات المؤسسة بأهمية تنفيذ هذين المعيارين. كما عمل المدير العام للمؤسسة أيضا سنة 2023 على تنصيب لجنة التحضير لنظام إدارة مكافحة الفساد والرشوة طبقا للمعيار (ISO 37001) بهدف الإعداد لنظام إدارة يضمن توفير آليات رقابة تحظر الفساد في المؤسسة وتسعى إلى ترويج ثقافة الأخلاق المؤسسة، وفي ذات السياق أكد رئيس الجمعية العامة في تصريح رسمي له على أهمية وضرورة مواكبة معايير التسيير الحديثة وترسيخ مبدأ الشفافية والحوكمة في التسيير لمواءمة منظومة إدارة مؤسسة سوناطراك مع أساليب الإدارة الحديثة (سوناطراك نيوز, 2023, ص16).

خامسا: الرقمنة ونظم المعلومات

يعتبر التحول الرقمي من استراتيجيات المؤسسة لتحسين نظام الحوكمة وتحقيق تقدم كبير على مستوى الأداء بتنفيذ مشاريعها الهيكلية الهادفة لعصرنة تسييرها والإرتقاء بها إلى المعايير الدولية المطلوبة وذلك من خلال (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك, 2022, ص58):

- إطلاق مشروع (SH One) المكلف بالإشراف على عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في جميع مواقع إنتاج المؤسسة؛
- الانتهاء من مشروع "نظام المعلومات الجغرافي لسوناطراك" الذي يحقق أفضل تحكم في البيئة من خلال إدارة المخاطر واتخاذ القرار السريع وتعزيز أمن المنشآت؛
- إطلاق مشروع نظام إدارة السلامة في العمليات (Projet Process Safety Management)؛
- توفير "مركز بيانات سوناطراك" الذي يعتبر منشأة متطورة وفعالة للغاية لتطوير برامج الانتقال الرقمي لمختلف أنشطتها مجهزة بخوادم متصلة بالإنترنت عالية السرعة والتي تضمن تخزين ومعالجة وتدقيق البيانات والتطبيقات وأنظمة المعلومات.

سادسا: ترقية المحتوى المحلي والاندماج الوطني

تماشيا مع توجهات السلطات العمومية أطلقت مؤسسة سوناطراك سياسة للتنمية تركز على تعزيز أداة الإنتاج الوطنية في استثماراتها، ولقد أدرج هذا الخيار الاستراتيجي منذ عام 2021 في بيانها العام لدعم المحتوى المحلي والاندماج الوطني كالتزام رسمي، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق خمسة أهداف استراتيجية (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك, 2022, ص64):

- دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد؛
- تعزيز قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال الفرص التي توفرها استراتيجيتها التنموية؛

- تعزيز وتطوير نقل التكنولوجيا والمعارف من خلال تشجيع تطوير الشراكات؛
- المساهمة في تطوير المهارات من خلال تعزيز العلاقات بين قطاعات التعليم العالي والتكوين المهني وشركات النفط والغاز؛
- تعزيز تطوير سلسلة التوريد المحلية للنفط والغاز؛
- تعزيز المحتوى المحلي إلى استراتيجية تهدف للمساهمة في خلق بيئة عمل وطنية تنافسية فعالة ومبتكرة، وذلك بغرض تتمين الأداة الوطنية للإنتاج.

أدت هذه الخطوة إلى قيادة مشروع لتصنيع "منشأة الإنتاج المبتكر" في الجزائر من خلال اعتماد مناخ محلي للابتكار تتعاون فيه مؤسسات فرعية لمجمع سوناطراك وبعض المؤسسات الجزائرية والجامعات، بالإضافة إلى تأهيل (22) مؤسسة جزائرية لتصميم وتصنيع قطع غيار ميكانيكية دقيقة لمحمل هياكل سوناطراك، وإبرام العديد من الاتفاقيات والعقود مع مؤسسات خاضعة للقانون الجزائري، وتعزيز المحتوى المحلي من خلال إبرام ما يقارب من (1885) عقدا مع مؤسسات جزائرية ما يمثل 84% من مجموع العقود المبرمة، ما يؤكد التوجه المعتمد نحو تطوير المحتوى المحلي والاندماج الوطني.

وفي سنة 2020 تم تنصيب "المجلس العلمي والتقني لسوناطراك" والذي تتمثل مهمته في توجيه وتقديم المشورة للإدارة العليا للمؤسسة حول خياراتها الاستراتيجية المتعلقة بالبحث والتطوير، والابتكار، والخيارات التكنولوجية. بالإضافة إلى إعداد خطة اتصال تتضمن إعداد تقارير دورية تستهدف جميع أنشطة سوناطراك (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك, 2020, ص32).

من خلال ما سبق نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك تركز على مبدأ الشفافية في رؤيتها الاستراتيجية كأهم مبدأ كما تعمل على تعزيز ثقافة الشفافية ومناخ الثقة والنزاهة في أنشطتها ورؤيتها الاستراتيجية في تحسين الإطار العام للحكومة في المؤسسة، مما يسمح بمنع ومعاينة الأفعال غير القانونية والتجاوزات التي تضر بالمصلحة العامة للمساهم ومختلف أصحاب المصلحة والحفاظ على نزاهة وسمعة سوناطراك، كما تسعى أيضا بالالتزام والامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها وكذا أسمى المعايير الأخلاقية لممارسات الحوكمة الجيدة حيثما تعمل المؤسسة. وتعتمد المؤسسة في سياساتها عن الإفصاح العام على موقع الكتروني خاص بها تنشر فيه المواقف الرسمية وأهم الأحداث في المؤسسة بالإضافة إلى الحصيلة السنوية لأنشطة المؤسسة، كما يتم أيضا إصدار مجلة فصلية تصدرها مديرية الاتصال لمؤسسة سوناطراك والتي يتم فيها عرض أهم الأحداث الرسمية وأنشطة المؤسسة خلال الفترة.

أيضا نجد أن مؤسسة سوناطراك تسعى إلى التوافق مع مبادئ (OECD) في العديد من الجوانب وهذا لتحسين الإطار العام للحكومة وتعزيز فعالية آلياتها على مستوى المؤسسة، كونها تعترف بحقوق أصحاب المصلحة وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل، فنرى أنها تهتم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين أهداف الأفراد والمجتمع ككل كما أنها تحترم مصالح

أصحاب المصلحة حسب تعريف السيد "أدريان كادابوري"، بالإضافة إلى سعيها في إضفاء الشفافية في تعاملاتها كذلك الإفصاح عن الأمور الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة وتوفير الحد الأدنى من البيانات المالية، كما أنها تحاول ضمان تطبيق التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مذكرات التوجيه الاستراتيجية ومشاركتها مع كل المدراء على مستوى المؤسسة ليكونوا ضمن إطار حوكمة المؤسسة ومسائلين أمام المؤسسة على النحو المنصوص عليه ضمن المبادئ المعترف بها.

الفرع الثاني: فعالية آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك

أصبح مصطلح حوكمة الشركات مصطلحا مهما بالنسبة لمؤسسة سوناطراك منذ 2016 مع تزايد الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية في الجزائر، وإن الفساد المالي والإداري وفضائح كبار المديرين على مستوى المؤسسات الاقتصادية كان لا بد من وجود آليات لحوكمة الشركات تلعب الدور في التصدي لهاته الممارسات، فنجد أن القليل من المؤسسات الجزائرية التي تقدر حقا عمق هذا الموضوع وتعقيده، وغالبا ما يتم تقديم إصلاحات حوكمة الشركات بشكل سطحي "كشعار" واستخدامها كممارسة للعلاقات العامة، وليس كأداة لإدخال الهياكل والآليات والعمليات التي تمكن المؤسسة من كسب ثقة مساهميها وتقليل التعرض للأزمات المالية وزيادة قدرة المؤسسة للوصول إلى رأس المال، وبعد تقديم الهياكل والآليات والعمليات الداخلية المبنية على مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية مهمة صعبة تتطلب التزاما مستمرا من قبل المؤسسة. نجد أن مؤسسة سوناطراك تعطي أولوية لممارسات حوكمة الشركات ضمن هيكلها التسييري العام، كما يوجد هناك الحافز لدى الإدارة اتجاها تحقيق أفضل الممارسات من خلال الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح من قبل مجلس الإدارة ضمن مذكرات التوجيه العامة التي تمثل الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه أهداف المؤسسة بناء على التوجيهات الرئيسية للجمعية العامة، بالإضافة إلى مذكرات التوجيه الخاصة والتي تكون محددة من قبل الرئيس المدير العام التي تتضمن استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

وتبعاً لما تم ذكره سابقاً (الجزء النظري) أن لحوكمة الشركات آليات رقابية داخلية وخارجية لكل منها دور كبير ومهم في الكشف عن مؤشرات الاختلال المالي، فمن خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة وزيارة مختلف المصالح بها وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات السامية فيها لمعرفة مدى فعالية آليات حوكمة الشركات المطبقة في المؤسسة، وجدنا أنها تعتمد على الهيئات التالية في تنفيذ ومراقبة ودعم ممارسات الحوكمة في المؤسسة:

أولاً: الجمعية العامة

تتكون الجمعية العامة من ممثلي المساهم الوحيد (ملكية الدولة) وتضم وكلاء عن هذا الأخير ممثلين في إطارات سامية عن أهم القطاعات في الدولة، وهي المكلفة بالفصل في جميع المسائل المتعلقة بتنمية المؤسسة واستدامتها وكذلك إنشاء الشركات في الجزائر والخارج.

ثانيا: مجلس الإدارة

تتوفر مؤسسة سوناطراك على مجلس إدارة يضم (17) عضوا حسب القانون الأساسي للمؤسسة، ويضم أعضاء من الإطارات السامية في الدولة ومن ذوي المؤهلات العلمية ولديهم الخبرة في مجالات متعددة خاصة تلك المتعلقة بموضوع نشاط المؤسسة، ويقوم هذا الأخير بوضع الأهداف الاستراتيجية كل سنة في مذكرة التوجيه العامة بالإضافة إلى مذكرات التوجيه الخاصة للإدارة العامة لتنفيذها طبقا لأحكام النظام الأساسي لسوناطراك الذي يحدد المجالات المحددة، كما يعمل على وضع مختلف الخطط متوسطة الأجل والمصادقة عليها ومراقبة تنفيذها لضمان السير الحسن للمؤسسة والحرص على نموها واستقرارها، هذه المهام وغيرها التي من شأنها أن تساعد في تطبيق الحوكمة بالمؤسسة. كما يعقد مجلس إدارة مؤسسة سوناطراك اجتماعا كل (03) أشهر لمناقشة إنجاز الأهداف أي بمعدل مرة كل ربع سنة وهو معدل مقبول.

ومن مسؤولياته أيضا دراسة واعتماد أسلوب العمل العام والسياسات الهيكلية لمجمع سوناطراك ومشاريع إنشاء المؤسسات التي تقدمها الجمعية العامة والمشاريع التنظيمية وأسلوب عمل الشركات القابضة، وكذلك أيضا تنفيذ ومراقبة السياسات الهيكلية المطبقة على المؤسسات التابعة للمجمع.

ثانيا: الرئيس المدير العام

تجمع مؤسسة سوناطراك دور كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في شخص واحد والممثل في "الرئيس المدير العام للمؤسسة" (عدم وجود فصل لدور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام)، الذي يتم تعيينه بقرار رئاسي من قبل المساهم الوحيد والممثل في رئيس الجمهورية. يرأس الرئيس المدير العام مجلس إدارة المؤسسة كما يشرف في نفس الوقت على الإدارة العامة للمؤسسة، حيث يعتمد على مجموعة من الآليات الرقابية التي تساعد في اتخاذ قراراته، وهذا بتشكيل هياكل إدارية ولجان خاصة ضمن الهيكل التسييري للمؤسسة تابعة مباشرة له فنجد: اللجنة التنفيذية، لجنة الامتثال، لجنة التسيير ضد الاحتيال، لجنة الأخلاقيات، مديرية التدقيق والمخاطر، بالإضافة إلى مديريات الرقابة الداخلية في كل نشاط.

1. اللجنة التنفيذية:

تعتبر هذه اللجنة هيئة استشارية للرئيس المدير العام تتكون من نواب الرئيس (المدرء التنفيذيين في المؤسسة) أو بعض المدرء المركزيين ويشرف عليها الرئيس المدير العام، حيث تجتمع هذه اللجنة كل شهر لمناقشة جميع المستجدات المتعلقة بالمؤسسة وعرض مختلف تقارير النشاط.

2. لجنة الامتثال:

تم تنصيب هذه اللجنة في سنة 2020 وتعمل تحت الإشراف المباشر للرئيس المدير العام، وتتمثل مهمتها في الإشراف على تنفيذ خطط العمل التي تهدف إلى الحد من المخاطر على السكان وحماية مرافق المؤسسة من

المخاطر الناجمة عن التعديلات على محيط الحماية، وذلك لتعزيز التدابير لحماية ومراقبة المخاطر الرئيسية المرتبطة بالأنشطة الصناعية والمراقبة المتعلقة بالامتثال التنظيمي.

3. لجنة إدارة مكافحة الفساد:

تم تنصيب هذه اللجنة حديثاً في سنة 2023 وتعمل تحت الإشراف المباشر للرئيس المدير العام، وتتمثل مهمتها في تطوير وتحديد طرائق تنفيذ سياسة سوناطراك لمكافحة الفساد والإشراف على تصميم وتنفيذ نظام سوناطراك لإدارة مكافحة الفساد (SMAC)، ورفع التقارير والمعلومات عن أداء نظام إدارة مكافحة الفساد إلى هيئة الحوكمة والإدارة العامة.

4. لجنة الأخلاقيات:

تم تنصيب هذه اللجنة في سنة 2021 وتضم رئيس اللجنة وأربعة أعضاء وأميناً للجنة وتعمل تحت الإشراف المباشر للرئيس المدير العام، حيث تعتبر مسؤولة عن تنفيذ الميثاق الخاص بأخلاقيات المهنة للمؤسسة إلى جانب مراقبة القواعد والإجراءات المعمول بها في هذا السياق. كما تسهر هذه اللجنة على ضبط الممارسات المتعلقة بالتزامات المؤسسة تجاه الأطراف الفاعلة خاصة موظفيها وشركائها التجاريين وكذا حماية البيئة.

5. مديرية التدقيق والمخاطر:

وهي الهيئة التي تشرف على التدقيق الداخلي وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة، حيث تقوم إدارة التدقيق الداخلي بمراجعة مستقلة تعتمد فيها على خطط التدقيق المبنية على خرائط المخاطر التي يتم إعدادها كل سنة والمصادق عليها من قبل مجلس الإدارة، لضمان فعالية وكفاءة ضوابط الرقابة الداخلية، وتوفير ضمان معقول بشأن مراقبة العمليات على جميع هياكل المؤسسة، حيث تؤكد نتائج عمليات التدقيق على مدى الالتزام بضوابط الرقابة الداخلية والتأكد من فعالية خطط تقليل المخاطر، كما تساهم أيضاً بنتائج عمليات التدقيق على رصد المخاطر التي يمكن أن تكون نتيجة ضعف الضوابط الداخلية لدمج هذه المخاطر في خطط التدقيق الداخلي مرة أخرى ضمن نهج منظم ومتكرر لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد هذه المخاطر وتقييمها وإعداد خطط للتقليل منها. وتساهم أيضاً عمليات التدقيق الداخلي للمؤسسة بتقييم عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية على مستوى الهياكل التشغيلية والوظيفية، وذلك لتطوير خرائط المخاطر التي من خلالها يتم تحديد أولويات الرقابة أثناء عمليات التدقيق.

ترتبط مديرية التدقيق الداخلي بالرئيس المدير العام مباشرة وتتكون من (06) مديريات فرعية للتدقيق وذلك لإضفاء الموضوعية في عمليات التدقيق الداخلي للمؤسسة - على عكس السنوات السابقة لم تكن مستقلة وكانت تابعة لمديرية المؤسسة للمالية-، حيث يتم رفع تقارير التدقيق الداخلي مباشرة إلى الرئيس المدير العام أو لنائب الرئيس للنشاط وهناك نوعين من تقارير التدقيق الداخلي:

- تقارير عمليات التدقيق الداخلي التي ترفع لنائب الرئيس المكلف بالنشاط على مستوى المؤسسة؛

- تقارير المهمات المطلوبة من الرئيس المدير العام.

وتعتمد مديرية التدقيق على مجموعة من النقاط عند إعداد مخطط التدقيق السنوي:

- بناء على اقتراحات المراجعين الداخليين؛

- بناء على تقارير المراجع الخارجي؛

- بناء على التقارير التقنية؛

- بناء على طلب المسؤول الأول عن الهيكل؛

- بناء على خرائط المخاطر؛

- مهمات التدقيق الغير مكتملة للسنة N-1؛

- بناء على التوجيهات الاستراتيجية لمجلس الإدارة.

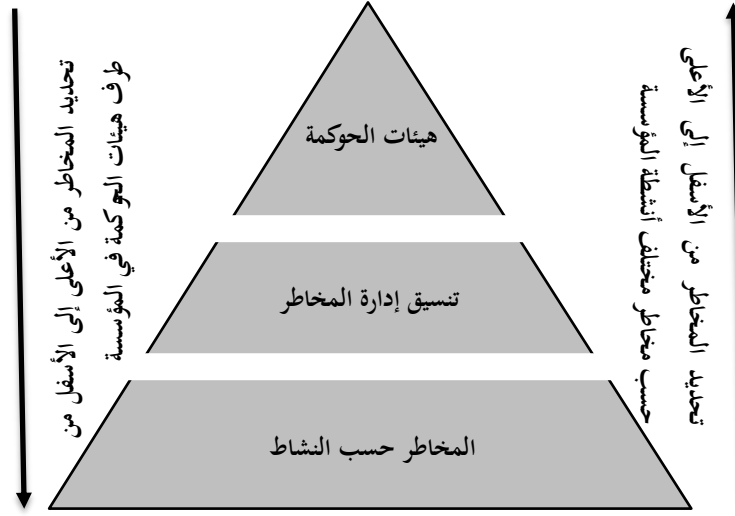
في حين تهتم مديرية إدارة المخاطر على مستوى مؤسسة سوناطراك بالإشراف على إدارة جميع المخاطر التي تحدد أهداف المؤسسة أو استمراريتها، وتقوم بإنشاء خرائط المخاطر التي يتم فيها تحديد المخاطر الأساسية والمهمة للمؤسسة ومخطط معالجتها، ليتم بعدها عرضها على الرئيس المدير العام ليقوم هذا الأخير بعرضها على مجلس الإدارة. وتعتمد مؤسسة سوناطراك في إدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة الجيدة في المؤسسة على نوعين من أنظمة إدارة المخاطر:

- نظام إدارة المخاطر في المؤسسة (ERM)؛

- نظام إدارة مكافحة الفساد (SMAC).

وذلك وفق مقاربتين من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down) بالنسبة لإدارة المخاطر وفق نظام إدارة المخاطر في المؤسسة (ERM)، ومن الأسفل إلى الأعلى (Bottom-Up) لإدارة المخاطر وفق نظام إدارة مكافحة الفساد (SMAC) كالتالي:

الشكل رقم (10): مقارنة إدارة المخاطر في مؤسسة سوناطراك.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

تعتمد المقاربة الأولى (Top-Down) على أن تحديد المخاطر يتم على مستوى الجمعية العامة أو مجلس الإدارة (هيئات الحوكمة) من خلال التوجيهات العامة للمديرية العامة بخصوص إدارة مخاطر معينة، التي تكون ضمن الأهداف الرئيسية لمجلس الإدارة والجمعية العامة ليتم وضعها محل تنفيذ وتوزيعها على مستويات المؤسسة من قبل الإدارة العامة ليتم التحكم فيها من قبل المديرين على مستوى هيكل وأنشطة وعمليات المؤسسة، بينما تعتمد المقاربة الثانية (Bottom-Up) في تحديد المخاطر المرتبطة عن مختلف العمليات التشغيلية للأنشطة على مستوى المؤسسة من طرف المديرين في المستوى التنفيذي إلى أعلى مستوى في المؤسسة والتي يتم الاعتماد عليها في وضع توجيهات عامة أخرى من قبل مجلس الإدارة.

وإن هذه المقاربة التي تعتمدها المؤسسة توضح رغبة الإدارة العامة على وجه الخصوص في:

- إعطاء الأهمية لإدارة المخاطر على جميع المستويات في المؤسسة؛
- إعداد قائمة تتضمن المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المؤسسة؛
- تعزيز نظام إدارة المخاطر من خلال تزويد إدارة التدقيق الداخلي بالخرائط اللازمة للاعتماد عليها في إعداد خطط التدقيق الداخلي، وإلى هيكل الرقابة الداخلية لتحسين ضوابط الرقابة الداخلية؛
- تطوير ثقافة مشتركة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة.

كما تتكلف مديرية المخاطر على مستوى مؤسسة سوناطراك بـ:

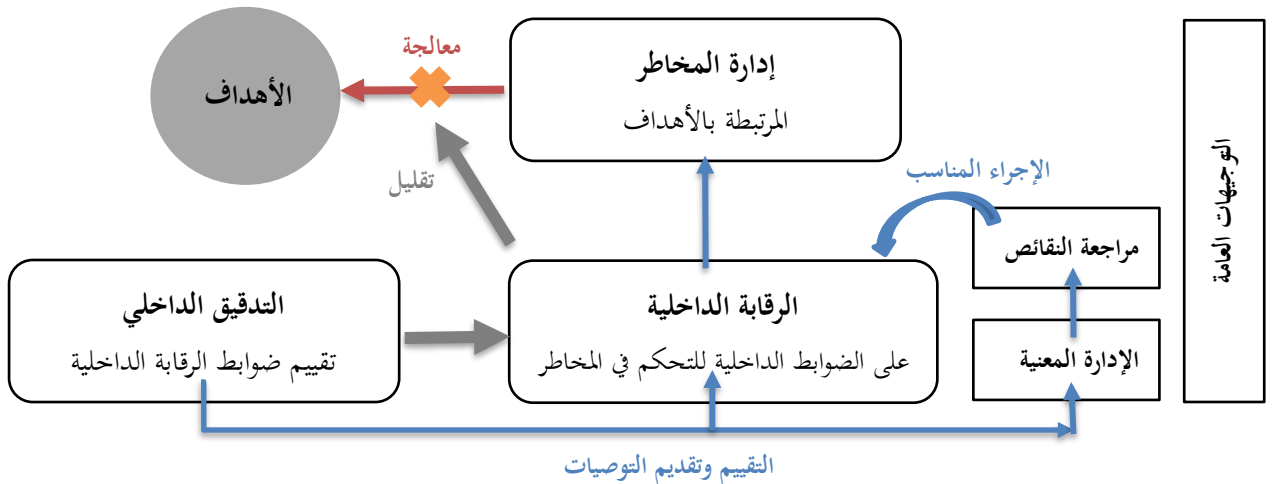
- المشاركة في إنشاء إطار لإدارة المخاطر داخل المؤسسة؛
- التواصل ونشر ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- الإشراف على تنشيط عملية إعداد خرائط المخاطر من طرف الهياكل التشغيلية في المؤسسة؛

- نشر المنهجية والأدوات والتقنيات لتحديد وقياس المخاطر؛
- التعاون مع الهياكل في تطوير خطط الوقاية من المخاطر الخاصة بهم.
- بينما تشارك مختلف هياكل ووحدات المؤسسة الأخرى في عملية إدارة المخاطر من خلال:
 - تحديد مختلف المخاطر ووصفها وتقييمها؛
 - تنظيم ورش عمل للتقييم الذاتي للمخاطر والتحقق من صحة الخرائط المطورة؛
 - وضع الخطط العلاجية وتنفيذها ومراقبتها؛
 - بناء وتغذية قاعدة بيانات المخاطر على مستويات هياكل ووحدات المؤسسة؛
 - الإبلاغ عن النتائج.

6. مديريات الرقابة الداخلية:

تعتمد مؤسسة سوناطراك سياسة رقابة داخلية تبتتها في 2014 تهدف إلى احتواء المخاطر إلى المستوى المقبول، وضمان السيطرة المثلى عليها في جميع الأوقات وسير العمل في جميع المجالات. حيث نجد أن هناك مديرية للرقابة على مستوى كل نشاط في المؤسسة، وتتمثل الأهداف الأساسية لمديريات الرقابة الداخلية في المؤسسة على الإدارة الجيدة للمخاطر بجميع أنواعها، وتحديد وتقييم المخاطر أثناء عملية تنفيذ الإجراءات والأنظمة على مستوى الهياكل التشغيلية والوظيفية التي تساهم في تطوير خرائط المخاطر. والشكل الموالي يبين العلاقة الترابطية والتكاملية بين ميكانيزمات مديرية التدقيق والمخاطر والرقابة الداخلية في مؤسسة سوناطراك:

الشكل رقم (11): العلاقة الترابطية بين ميكانيزمات مديرية التدقيق والمخاطر والرقابة الداخلية في مؤسسة سوناطراك.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هناك علاقة ترابطية وتكاملية بين ميكانيزمات مديرية التدقيق والمخاطر والرقابة الداخلية في المؤسسة، انطلاقاً من تقييم ضوابط الرقابة الداخلية من خلال عمليات التدقيق الداخلي لتقديم

توصيات للإدارة المعنية لمراجعة النفاذ واتخاذ الإجراء المناسب، بالإضافة إلى تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية للتحكم وإدارة المخاطر المرتبطة بالأهداف وذلك بمعالجتها أو التقليل منها.

7. مديرية متابعة المراجعة القانونية:

تندرج هذه المديرية تحت مديرية المؤسسة للمالية وتمثل المهام الرئيسية لها في متابعة تحفظات وتوصيات المراجع الخارجي (محافظ الحسابات)، والتنسيق فيما بين المراجعة الخارجية على مستوى هيكل ووحدات المؤسسة، كما تتولى هذه المديرية تجميع وتوحيد تقارير المراجعة الخارجية للمؤسسة.

رابعاً: الإدارة العامة

يرأسها الرئيس المدير العام ويساعده في ذلك اللجنة التنفيذية التي تشكل الهيئة الإدارية للمدراء التنفيذيين والمركزيين في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية التي حددها مجلس الإدارة وصادقت عليها الجمعية العامة لسوناطراك، بالإضافة إلى أنها تحدد المشروع التنظيمي وطريقة عمل المؤسسات التابعة والشركات القابضة في إطار الإدارة والرقابة عليها. كما تهدف إلى تحديد الانحرافات الموجودة في الأهداف الموضوعة من طرف مجلس الإدارة، والعمل على مراقبة عمليات التسيير وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية للأنشطة المالية والإدارية، وتقييم الأهداف والإجراءات وخطط الموازنات التقديرية، وفحص مدى انعكاس الآثار غير المالية على أوجه الأنشطة الإدارية في المؤسسة وذلك من خلال:

- تنفيذ لوائح وتعليمات مجلس الإدارة والرئيس المدير العام للمؤسسة والتقييد بسياسات المؤسسة؛
- ضمان دقة البيانات المالية وصحة المعلومات المتعلقة بعمليات هيكل ووحدات المؤسسة؛
- الاقتصاد والكفاية في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة ضمن مذكرات التوجيه العامة.

خامساً: المراجع الخارجي

بالنسبة للمراجعين الخارجيين نجد أنهم غير مرتبطين بالمؤسسة حيث تلتزم المؤسسة بتعيين مراجع خارجي طبقاً لأحكام المشرع الجزائري لنص المادة (26) من القانون 10-01 المتعلق بتنظيم مهمة تعيين الجمعية العامة أو الجهاز المكلف بالمداورات بعد موافقتها كتابياً، وعلى أساس دفتر الشروط، سلطة تعيين "محافظ حسابات" أو أكثر مختار من بين قائمة المسجلين والمعتمدين في جدول الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات، وهو ما أكدت عليه أيضاً نص المادة (715) مكرر (4) من القانون التجاري، وذلك للقيام بمهام الرقابة على حسابات المؤسسة.

يتم تعيين لجنة مكلفة بدراسة ملفات محافظي الحسابات من طرف نائب الرئيس للمالية على مستوى المديرية المركزية للمالية للإشراف على عملية تقييم واختيار محافظي الحسابات المؤهلين للقيام بعملية المراجعة الخارجية للمؤسسة لمدة (03) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وذلك وفق مجموعة من الشروط والمتطلبات والخصائص في الاختيار لضمان الكفاءة والشفافية والنزاهة في تعيينهم. بعدها يتم تعيين (04) محافظي حسابات من قبل الجمعية العامة للمؤسسة على أساس تقييم واقتراح اللجنة المكلفة بدراسة ملفات محافظي الحسابات.

كما أن المؤسسة تتعاقد مع شركات التدقيق الكبرى الأربعة لكن ليس في موضوع خدمة التدقيق والمراجعة ولكن فيما يخص خدمات أخرى مثلا: كتصميم إجراءات التسيير أو تكوين المدققين الداخليين للمؤسسة.

سادسا: المفتشية العامة للمالية

تم إنشاء المفتشية العامة للمالية بموجب المرسوم رقم 80-53 المؤرخ في 01-03-1980 المحدد لتنظيم وسير صلاحيات المفتشية العامة للمالية كآلية رقابية على المال العام ومكافحة الفساد وترشيد النفقات العامة. تخضع المفتشية للسلطة المباشرة للوزير المكلف بالمالية -الذي يمثل وكيلا عن المساهم الوحيد للمؤسسة-، وتختص المفتشية العامة للمالية بالرقابة اللاحقة أو أثناء التنفيذ إذا تطلب ذلك، وإنجاز الدراسات والتحليل المالية والاقتصادية لكل الهيئات الخاضعة لقواعد المحاسبة، من أجل تقدير فعالية التسيير ونجاعته وكيفية إدارة الموارد المالية والوسائل العمومية الأخرى، كما تتولى المفتشية تقييم تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية وتكييفها مع الأهداف المحددة (خليفة & زحروف, 2022, ص 824).

تنتهي رقابة المفتشية العامة للمالية لمؤسسة سوناطراك بتحرير المفتشون تقريرا يتضمن ملاحظاتهم وتقييماتهم حول فعالية تسيير الهياكل الخاضعة للرقابة في المؤسسة وكذلك اقتراح التدابير التي من شأنها تحسين ذلك التسيير.

سابعا: مديرية الاتصال

خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة وجدنا أن مديرية الاتصال تعتبر هي الآلية المسؤولة عن تسيير الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتطبيق سياسات الإفصاح الخاصة بالمؤسسة التي تدخل ضمن الحفاظ على سمعة المؤسسة خلال مختلف التظاهرات، كما أن هذه الأخيرة لا تعتمد على إجراءات إفصاح مكتوبة ومصادق عليها من طرف الجمعية العامة أو مجلس الإدارة تحدد نطاق الإفصاح عن المعلومات الموجهة للغير أو داخل المؤسسة بشكل واضح، فهي تابعة مباشرة للرئيس المدير العام للمؤسسة.

كما نجد أن المؤسسة توفر مجموعة من البيانات للجمهور العام وأصحاب المصلحة في إطار الإفصاح العام بوسائل متعددة سواء في موقعها الرسمي على شبكة الانترنت أو شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بها الذي يجري فيه تحديث الإعلانات والأحداث الهامة مباشرة بعد حدوثها، بالإضافة إلى إدراج جزء في تقريرها السنوي عن موضوع وممارسات الحوكمة في المؤسسة، كما تقوم بنشر تقرير سنوي يتضمن الإفصاح عن الإنجازات فيما يخص أنشطة المؤسسة وقيم الاستثمار بالإضافة إلى نشر القوائم المالية السنوية طبقا للنظام المحاسبي المالي (لكنها لا تكون فورية نظرا لحجم المؤسسة)، ولا تقوم بتقديم حسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دوليا إلا أنها تجري مقارنة لسنتين متتاليتين، لكنها لا تحتوي الإفصاح عن الأهداف المالية وبيان نسب العائد على الاستثمارات ونسب المردودية ونسب الربحية والمردودية والملاءة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة.

كما لاحظنا أيضا أنه يوجد هناك وعي اجتماعي في المؤسسة وذلك من خلال تبني سياسات واضحة وصریحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي والشفافية والنزاهة والعدالة في الممارسات الإدارية، فغالبا ما تركز عليهم المؤسسة ضمن مختلف معاملاتها والتصريحات الرسمية لممثليها وهو ما أكد عليه الإطار السامية أيضا خلال

مقابلتهم، بالإضافة إلى ذلك نجد أيضا التزام المؤسسة بسياسات واضحة تجاه المسؤولية البيئية والاجتماعية بصفتها شركة مواطنة وشريك اجتماعي، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على مخططات تنظيمية واضحة مع الوصف الوظيفي المفصل ودليل للإجراءات على مستوى الوظيفة.

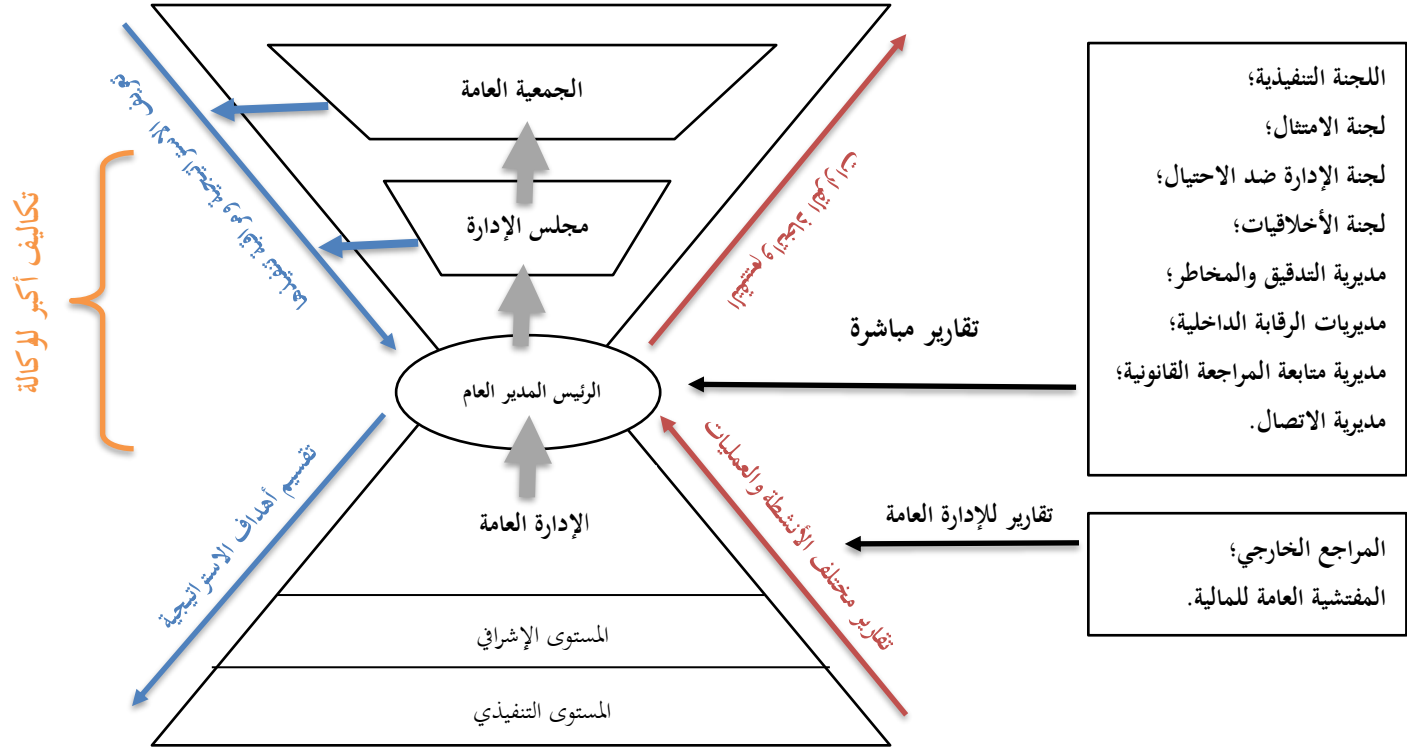
الفرع الثالث: تحليل فعالية آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

من خلال ماسبق يتضح أن مؤسسة سوناطراك تتوفر على آليات رقابية داخلية لحوكمة الشركات (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام، الإدارة العامة، اللجنة التنفيذية، لجنة الامتثال، لجنة إدارة مكافحة الفساد، لجنة الأخلاقيات، مديرية التدقيق والمخاطر، مديريات الرقابة الداخلية، مديرية متابعة المراجعة القانونية، مديرية الاتصال) وأخرى خارجية (المراجع الخارجي، المفتشية العامة للمالية).

وعليه يتبين أنه توجد ممارسات للحوكمة في المؤسسة والتي تدخل ضمن الالتزام بتطبيق واحترام مختلف المبادئ والقواعد والإجراءات والقوانين التنظيمية، وذلك لضبط العلاقة بين المساهم الوحيد للمؤسسة (ملكية الدولة) والوكلاء الممثلين له في الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والرئيس المدير العام، والإدارة العامة، ومختلف أصحاب المصلحة. وكون المؤسسة مملوكة للدولة تتظاهر واجبات ومسؤوليات أعضاء الجمعية العامة وأعضاء مجلس الإدارة بصفتهم وكلاء عن المالك بموجب القانون، حيث تكون لديهم المسؤولية القانونية لاختيار الإدارة وكبار المسؤولين في المؤسسة والإشراف على عملهم كما يفعل أي مالك لزيادة قيمة المؤسسة، فالسلطة القانونية لإدارة المؤسسة تقع على عاتقهم وبموجب القانون هم صانعو القرار الذين من خلال أفعالهم عادة ما يحددون نجاح أو فشل المؤسسة.

كما نلاحظ أيضا أن ممارسات الحوكمة في المؤسسة تتم من خلال أطراف أساسية تربطها علاقة تعاونية بين مختلف الهيئات التسييرية والآليات الرقابية في المؤسسة لضمان السير الحسن للمؤسسة والرقابة على حقوق المساهم وأصحاب المصلحة. ويمكن إبراز من خلال ما سبق أهم الهيئات الأساسية المسؤولة عن تنفيذ ومراقبة ودعم ممارسات آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.



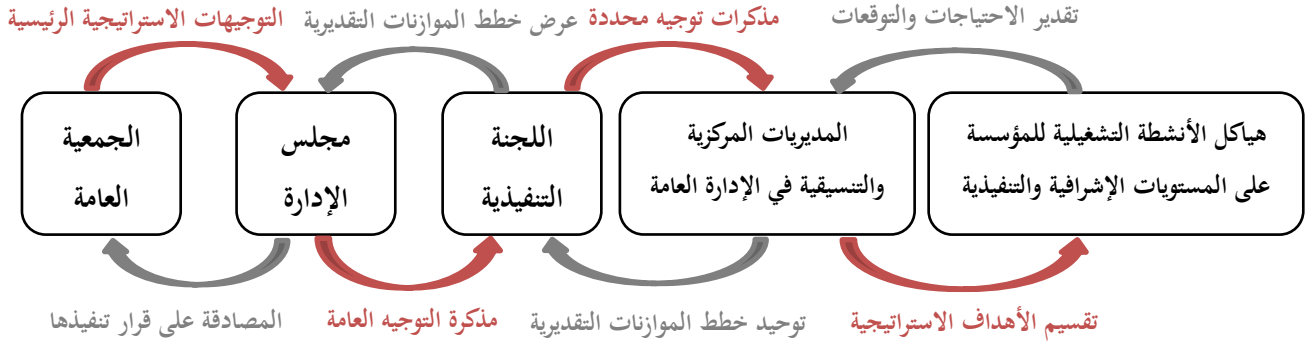
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

ومن الشكل أعلاه الذي يوضح الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك، يبين أن الجمعية العامة تقوم بطرح مجموعة من التوجيهات الاستراتيجية الرئيسية للمساهم والتي تمثل الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه أهداف المؤسسة، وتقوم بتعريفها لمجلس الإدارة لتنفيذها وإعداد مذكرة توجيه العامة لاستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها تحت إشراف الرئيس المدير العام، ليقوم هذا الأخير بإعداد مذكرات توجيه محددة بناء على توجيهات الجمعية العامة فيما يخص الاستثمارات، والاحتياطات، والتسويق، والمالية، وعمليات التشغيل، والموارد البشرية تهدف إلى تقسيم الأهداف الاستراتيجية على مستوى الإدارة العامة والمستويات الإشرافية والتنفيذية لهياكل وأنشطة وعمليات المؤسسة لإعداد الخطط من قبل الهياكل المعنية في المؤسسة والموازنة التقديرية للمؤسسة، حيث تعتبر مذكرات التوجيه الرئيسية العامة والمحددة الآلية التنظيمية التي تعتمد عليها هيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك لتوزيع أهدافها المؤسسية، وتحديد المسؤوليات والسلطات التي تؤثر على قرارات المديرين والمسيرين في المؤسسة وتحكم سلوكهم وتحدد فضائهم التقديري.

تعتمد هيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك على المخطط السنوي والمخطط متوسط الأجل لتحليل وتقييم الإنجازات الماضية وعرض وتقدير أهدافها واحتياجاتها من الموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية لضمان تماسك أعمالها التنموية وتحسين تنفيذها، بحيث تركز عملية التخطيط في مؤسسة سوناطراك على الخطط متوسطة الأجل التي تعرض الأهداف الاستراتيجية والتي تترجم إلى توقعات في هذه الخطط في مختلف الجوانب الاستراتيجية للمؤسسة (مستويات الإنتاج، النقل، المعالجة الهيدروكربونية، التسويق، الاستثمار، التمويل، التشغيل، تنمية الأنشطة المحلية والدولية والموارد البشرية، الصحة والسلامة، إلخ) على مدى (05) سنوات، ويتم تحديث هذه

الأهداف الاستراتيجية والتوقعات الناتجة سنويا، وتتضمن هذه العملية عددا كبيرا من الجهات الفاعلة التي تجمع بين مختلف المستويات التسييرية لمكونات نظام التسيير العام في المؤسسة لتطويرها والتحقق منها خلال مختلف هذه المراحل التالية:

الشكل رقم (13): مراحل عملية التخطيط السنوي في مؤسسة سوناطراك.



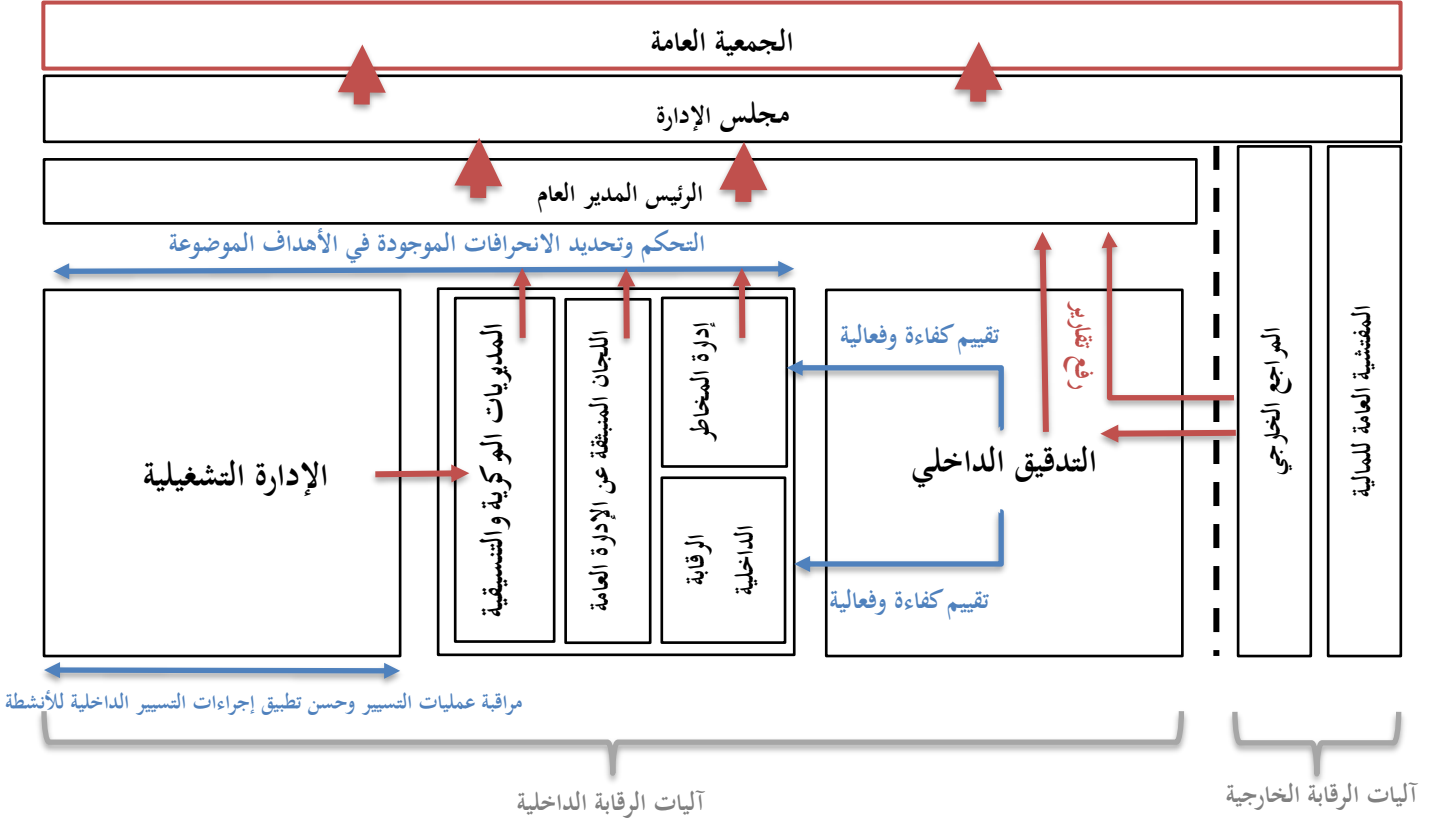
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

تهدف هذه المراحل إلى تتبع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية العامة للجمعية العامة وتقسيم الأهداف الاستراتيجية المقدمة على المستويات التشغيلية المحددة لكل نشاط، وتحكيمها المسبق من قبل المسيرين الرئيسيين للهيكل والأقسام الإشرافية والتنفيذية لتوحيدها ضمن خطط موحدة من طرف المديريات المركزية والتنسيقية للإدارة العامة، ثم المصادقة عليها من قبل اللجنة التنفيذية لاعتمادها، ليتم عرضها على الرئيس المدير العام ومجلس الإدارة والجمعية العامة للمؤسسة للمصادقة على قرار تنفيذها.

بعدها يتم متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من قبل الإدارة العامة للمؤسسة انطلاقا من مختلف تقارير أنشطة وعمليات المؤسسة في المستويات التنفيذية والإشرافية وعرضها على الرئيس المدير العام من طرف نواب الرئيس والمدراء المركزيين، وفي الأخير يتم تقييم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل الرئيس المدير العام، ومجلس الإدارة، والجمعية العامة لاتخاذ القرارات المناسبة كل على حسب صلاحياته. وعليه نجد أن لدى مؤسسة سوناطراك هيكل تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، وذلك لتوليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل للمساهم وأصحاب المصلحة وهو ما يجسد مفهوم الحوكمة حسب (OECD).

ومن خلال الشكل رقم (12) نجد أن الرئيس المدير العام يعتمد على مجموعة من التقارير لآليات داخلية وخارجية تساعد في تحقيق أهداف الاستراتيجية والرقابة على تنفيذها وتسيير المؤسسة، والشكل الموالي يبين أهم الآليات الرقابية الداخلية والخارجية التي تعتمد عليها مؤسسة سوناطراك ضمن ممارسات الحوكمة:

الشكل رقم (14): أهم الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك.



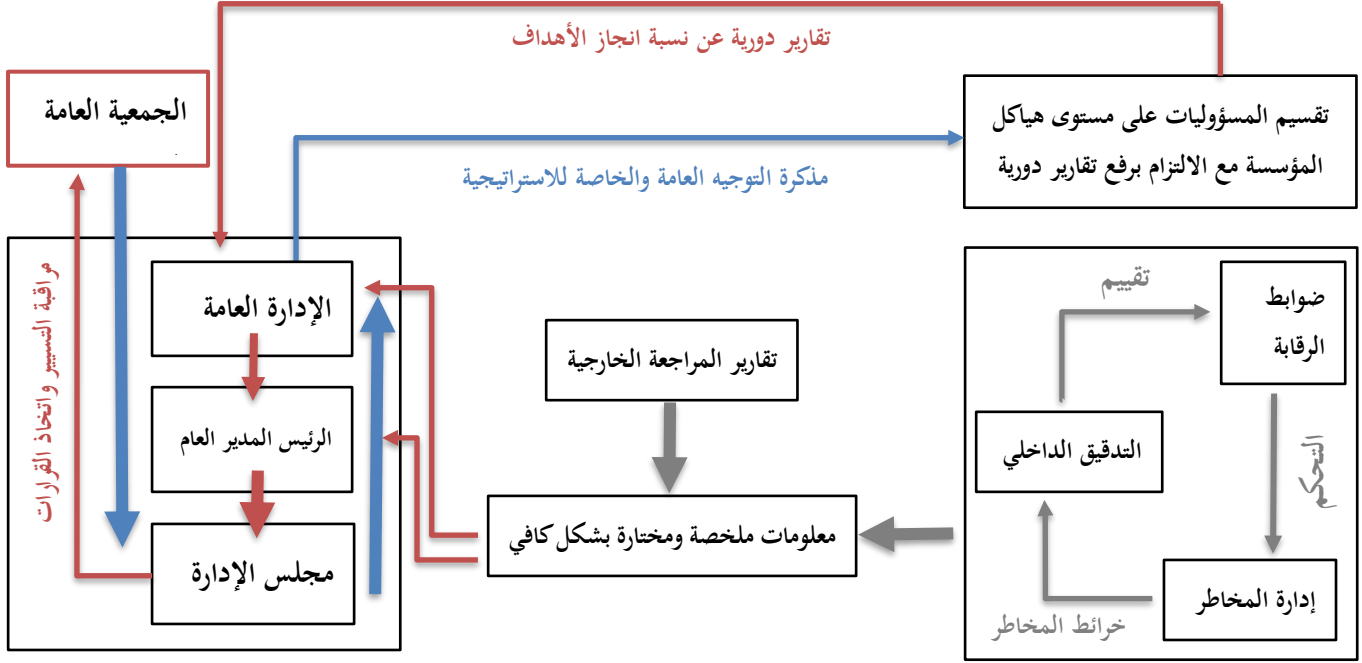
المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

- ومن الشكل رقم (14) نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الآليات الرقابية الداخلية والخارجية ضمن ممارسات الحوكمة، بالنسبة لآليات الرقابة الداخلية نجد أن هناك (03) أوجه للتحكم والمراقبة:
- الإدارة التشغيلية: وذلك من خلال مراقبة التسيير وحسن تطبيق إجراءات التسيير الداخلية للأنشطة والعمليات على مستوى الإدارة الإشرافية والتنفيذية في المؤسسة؛
 - الإدارة العامة: وذلك من خلال التحكم في ضوابط الرقابة الداخلية وتحديد وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات الموجودة في الأهداف الموضوعية من قبل هيئات الحوكمة في المؤسسة بواسطة مختلف المديريات المركزية والتنسيقية للمؤسسة واللجان والهيئات الرقابية المنتهقة عن الإدارة العامة؛
 - التدقيق الداخلي: بحيث تعتمد المؤسسة على التدقيق الداخلي كآلية رقابية تهتم بتقييم كفاءة وفعالية ضوابط الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

أما بالنسبة لآليات الرقابة الخارجية نجد أن المؤسسة تعتمد على المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) وذلك في إطار الالتزام القانوني للقيام بمهام الرقابة على حسابات المؤسسة والمصادقة على قوائمها المالية وتقييم ضوابط الرقابة الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى رقابة المفتشية العامة للمالية التي تخضع لسلطة الوزير المكلف بالمالية الذي يعتبر أحد ممثلي المساهم الوحيد للمؤسسة في الجمعية العامة كآلية رقابية على المال العام ومكافحة الفساد وترشيده النفقات العامة. تقوم كل من الآليات الداخلية والخارجية برفع تقارير مباشرة للرئيس المدير العام عن

مخرجات عمليات الرقابة الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسة، لاتخاذ القرارات المناسبة أو عرضها على مجلس الإدارة ثم الجمعية العامة، ومن خلال الشكل رقم (12) والشكل رقم (14) نلاحظ أن مصدر المعلومات الضرورية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار من قبل الجمعية العامة ومجلس الإدارة يكون كالتالي:

الشكل رقم (15): مصدر المعلومات الضرورية للهيئات التسييرية في مؤسسة سوناطراك.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسة الميدانية.

يتبين من الشكل رقم (15) أن مصدر المعلومات الضرورية التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار من قبل الجمعية العامة ومجلس الإدارة بعد التعريف بالاستراتيجية من قبل الجمعية العامة على مجلس الإدارة، والرئيس المدير العام، والإدارة العامة من خلال مذكرات التوجيه العامة والمحددة لأهداف الاستراتيجية وتقسيم المسؤوليات على مستوى هيكل وأنشطة وعمليات المؤسسة، تلتزم هذه الأخيرة برفع تقارير دورية عن نسب إنجاز الأهداف بطريقة عكسية للإدارة العامة لتجميعها وتلخيصها بشكل كافي للرئيس المدير العام ومجلس الإدارة والجمعية العامة لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات اللازمة.

تعتمد مؤسسة سوناطراك على مختلف تقارير الرصد والإبلاغ لمراقبة الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة ومتابعة تنفيذ مشاريعها خلال مختلف المراحل على مستوى أنشطة وعمليات مختلف الهياكل التشغيلية في المؤسسة، لتحديد وتحليل المعوقات التي تواجه تنفيذها واتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن المواعيد النهائية المطلوبة، كما تعتمد الإدارة العامة والرئيس المدير العام أيضا على المراجعة الخارجية ومديرية التدقيق والمخاطر بشكل كبير في الحصول على المعلومات ذات الأهمية النسبية عند التقييم المستمر لضوابط الرقابة الداخلية للتحكم في إدارة المخاطر وإعداد خرائط المخاطر التي يعتمد عليها المدقق الداخلي خلال عمليات التدقيق الداخلي في المؤسسة،

حيث يقوم كل من المراجع الخارجي ومديرية التدقيق والمخاطر برفع تقارير دورية للإدارة العامة وأخرى للرئيس المدير العام تتضمن معلومات ملخصة ومختارة بشكل كافي لاتخاذ القرار.

وبالتالي نجد أن الإدارة العامة تعتمد على ثلاث مصادر رئيسية للمعلومات: (التقارير الدورية لأنشطة وعمليات المؤسسة، تقارير المراجعة الخارجية، وتقارير مديرية التدقيق والمخاطر)، بينما الرئيس المدير العام يعتمد على (تقارير الإدارة العامة، تقارير المراجعة الخارجية، وتقارير مديرية التدقيق والمخاطر)، وأما مجلس الإدارة يعتمد فقط على تقارير الرئيس المدير العام.

وخلال الزيارة الميدانية لمؤسسة سوناطراك وزيارة مختلف المصالح بها وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات السامية والاطلاع على تقاريرها السنوية، نرى أن الجمعية العامة تعتبر أعلى هيئة تسييرية وتنفيذية في المؤسسة تضم وكلاء من الإطارات السامية عن أهم القطاعات في الدولة الجزائرية، وباعتبار مؤسسة سوناطراك مملوكة للدولة قد يكون للحكومة الجزائرية تأثير كبير على عمليات المؤسسة بما في ذلك تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتأثير على القرارات الرئيسية. ويضمن أعضاء الجمعية العامة لمؤسسة سوناطراك حد أدنى من الرقابة على تسيير وإدارة المؤسسة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المذكورة في مذكرة التوجيه الرئيسية، من خلال الموافقة على القرارات الأساسية، والترشيحات لعضوية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المصادقة على التقرير السنوي والبيانات المالية، وتعيين المراجع الخارجي.

ونجد أن تكوين مجلس إدارة المؤسسة عادة ما يتكون من مسؤولين حكوميين وخبراء في الصناعة ومهنيين ذوي خبرة ذات صلة في قطاع النفط والغاز، كما يتبين أن مجلس إدارة المؤسسة يراعي نص المادة (622) من القانون التجاري الجزائري: "يتمتع مجلس الإدارة بأوسع الصلاحيات للتصرف في جميع الأحوال بالنيابة عن الشركة"، فحسب القانون التجاري يقرر مجلس الإدارة لمؤسسة سوناطراك قيم وأهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها الرئيسية التي سيتم تنفيذها وكذلك مستوى المخاطر المقبولة للمؤسسة، بينما تركيبة مجلس إدارة المؤسسة مختلف تماما عما جاء ضمن المادة (610) من القانون التجاري بالنسبة لشركات المساهمة: "يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر"، حيث نلاحظ أن حجم مجلس الإدارة يضم (17) عضوا حسب القانون الأساسي للمؤسسة وذلك لأهمية وخصوصية المؤسسة، وبما أنه لا يوجد معيار محدد للحجم الأمثل لمجلس الإدارة حسب الدراسات السابقة تميل مؤسسة سوناطراك إلى اختيار مجلس الإدارة كبير الحجم لتقدم مجال أوسع من البدائل المتاحة من حيث المهارات والخبرات ليكون أكثر فعالية في اتخاذ القرارات.

كما يعقد هذا الأخير على الأقل اجتماعا كل (03) أشهر أو أكثر إذا اقتضى الأمر، أما بالنسبة لاستقلالية أعضائه نجد أن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تماما عن الإدارة التنفيذية وليس لهم مصالح في المؤسسة يمثلون (06) أعضاء فقط أي 35%، وهي نسبة مقبولة نوعا ما وتراعي الحد الأدنى لاستقلالية أعضاء مجالس الإدارة (3/1) لإضفاء الموضوعية والحياد في قرارات مجلس الإدارة لأن استقلالية أعضاء مجلس الإدارة من أبرز

الخصائص النوعية التي يمكن أن تدعم أداء مجلس الإدارة - بالرغم أن باقي الأعضاء المستقلين هم أيضا وكلاء من الإطارات السامية في الدولة -، وأما فيما يخص نسبة باقي الأعضاء تقدر بـ 65% ممثلة في نواب الرئيس (المدرء التنفيذيين في المؤسسة) المسؤولين عن الأنشطة القاعدية والاستراتيجية والمالية، أي أن هناك هيمنة إدارية في أعضاء مجلس الإدارة قد تضعف تأثير باقي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ودورهم الحقيقي نحو المصادقة على القرارات المقترحة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة نظرا لمعرفتها بالعمليات والمستجدات في أداء المؤسسة، كما نجد أن تركيبة مجلس الإدارة تأخذ التمثيل المباشر لممثلي العمال باعتبارهم طرف فعال من أصحاب المصلحة.

ونجد أيضا أنه لا يوجد فصل لدور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة ما قد يمنحه العديد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، على الرغم من أنها القضية الأكثر نقاشا في إصلاحات حوكمة الشركات لأنه سيكون هناك الكثير من السلطة الممنوحة لفرد واحد، حيث يعتمد بدوره على مجموعة متنوعة من الآليات الرقابية التابعة له مباشرة وخاصة مديرية التدقيق والمخاطر لأن هذه الأخيرة توفر تقارير مستقلة عن مختلف الاختلالات في المؤسسة، بالإضافة إلى اعتماده أيضا على تقارير الإدارة العامة التي تشكل بدورها المصدر الأساسي للمعلومات بالنسبة له وبالنسبة لمجلس الإدارة والموضحة في الشكل رقم (15).

أما بالنسبة للآليات الرقابية الخارجية نجد أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تقارير المراجع الخارجي وهذا بتعيين محافظ حسابات واحد أو أكثر (غالبا 04 محافظي حسابات نظرا لحجم المؤسسة) للقيام بمهام الرقابة على حسابات المؤسسة، بالإضافة إلى اعتمادها أيضا على تقارير المراجعة الخارجية التي تتم من قبل السلطة الرقابية للمفتشية العامة للمالية لتقييم فعالية التسيير واقتراح تدابير للتحسين، كون المراجعة الخارجية آلية جوهرية وأساسية في إنجاح الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

كما نجد أن المؤسسة توفر مجموعة من البيانات للجماهير العام وأصحاب المصلحة في إطار الإفصاح الإلزامي للمؤسسة أكثر ما هو التزام طوعي، خاصة تلك التي تدخل ضمن الحفاظ على سمعة المؤسسة وهي تخضع أيضا لصلاحيات الرئيس المدير العام للمؤسسة، كما لاحظنا خلال الدراسة الميدانية أنه يوجد تحفظ كبير على معلومات وبيانات المؤسسة مع عدم تحديد واضح للبيانات والمعلومات والتقارير التي تخضع للسرية التامة وتؤثر على تنافسية المؤسسة من تلك التي قد لا تؤثر على تنافسية المؤسسة ولا تكون لها أهمية نسبية بالنسبة للغير، فامتلاك معلومة معينة في وقت معين قد يسهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات من قبل أصحاب المصلحة والعكس صحيح أي إن غياب المعلومات قد يزيد من نسب المخاطرة والغموض، ولذا فإن الحاجة لتوفير نظام إفصاح فعال لم يعد خيارا للمؤسسة بل ضرورة ملحة للتأقلم والتكيف مع بيئة الأعمال.

كما يتبين أنه لا يوجد لجان منبثقة مباشرة عن مجلس الإدارة في مؤسسة سوناطراك (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، أو لجان أخرى)، رغم أن هذه الأخيرة من أهم آليات الرقابة التي يجب أن تعتمد عليها ممارسات الحوكمة للحد من عمليات الغش والفساد والاحتيال والتنبؤ بالتعثر المالي، فهي تساعد مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة في أداء مهامه بكفاءة وفعالية خاصة في إعداد التقارير المالية، وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، وتقييم

ودعم نظام الرقابة في المؤسسة، وتعزيز استقلالية التدقيق الداخلي والمراجعة الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنها مصدر مستقل وموضوعي آخر للمعلومات الهامة لمجلس الإدارة. فعدم توفر مثل هذه الآليات في أي مؤسسة سيؤدي حتما إلى وجود بعض السلبيات في ممارسات الحوكمة الجيدة وخاصة من ناحية زيادة تكاليف الوكالة، وذلك من خلال:

- تضارب في المصالح؛
- تناسق في المعلومات؛
- عدم الاستقلالية في الرقابة؛
- مصدر وحيد للمعلومات والتقارير الموجهة لمجلس الإدارة؛
- عدم كفاية المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرار؛
- نقص جودة المعلومات ذات الأهمية النسبية.

ومن خلال الدراسة الميدانية ومقابلة مجموعة من الإطارات السامية في المؤسسة تم الملاحظة أن المؤسسة لا تعتمد على آليات الحوكمة السابقة (الداخلية والخارجية) في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، إلا أن لها دور حوكمي فعال على المؤسسة من خلال التقارير والمراجعات الدورية للرقابة عليها لكيلا تنهار وتصل إلى الفساد الإداري والمالي. رغم أن العديد من الدراسات بينت أن لآليات الحوكمة دور كبير ومهم في متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والتنبؤ بالاختلالات المالية الحالية والمستقبلية، فبالنسبة لخصائص مجلس إدارة مؤسسة سوناطراك من ناحية حجمه، ونشاطه، واستقلالية أعضائه لوحظ أنها تمتاز ببعض الخصوصية نظرا لأهمية المؤسسة بالنسبة للاقتصاد الوطني، إلا أن تركيبته توفر الحد الأدنى للخصائص التي من شأنها أن تلعب دورا مهما في تطبيق الحوكمة والتقليل من مخاطر الأزمات المالية، كونه يقوم بعملية الرقابة على كل العمليات والمعاملات التي تتم بالمؤسسة لتفادي أسباب التعثر المالي والحد من المشاكل الداخلية والخارجية كضعف الأداء التشغيلي والإداري، وسوء الإدارة المالية، والقدرة التنافسية في السوق المحلي والدولي، أو عدم استقرار السياسات الحكومية، أو الالتزامات والأزمات الغير متوقعة التي قد تتعرض لها المؤسسة، والعمل على استمرارية نمو المؤسسة وزيادة قيمتها مما يقلل من احتمال حدوث تعثر مالي للمؤسسة. ومع ذلك لم تتمكن في الحصول على مؤشرات أو معلومات من تقارير مجلس الإدارة تفيد في دور خصائص مجلس مؤسسة سوناطراك في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة.

أما بالنسبة للجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر) غير موجودة في إدارة حوكمة المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية قياس دورها في التنبؤ بالتعثر المالي لعدم وجود هذه الآلية في المؤسسة محل الدراسة، وأما المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) فهو يقوم بتقييم ضوابط الرقابة الداخلية في المؤسسة بالإضافة إلى تقييم صحة العمليات المحاسبية لإعداد التقارير الأولية ثم التقارير النهائية، وذلك لعرضها في اجتماع الجمعية العامة - عرض التحفظات التي تكون متكررة بكثرة في أغلب الوحدات أو التحفظات التي لا توافق اجراءات العمل في المؤسسة

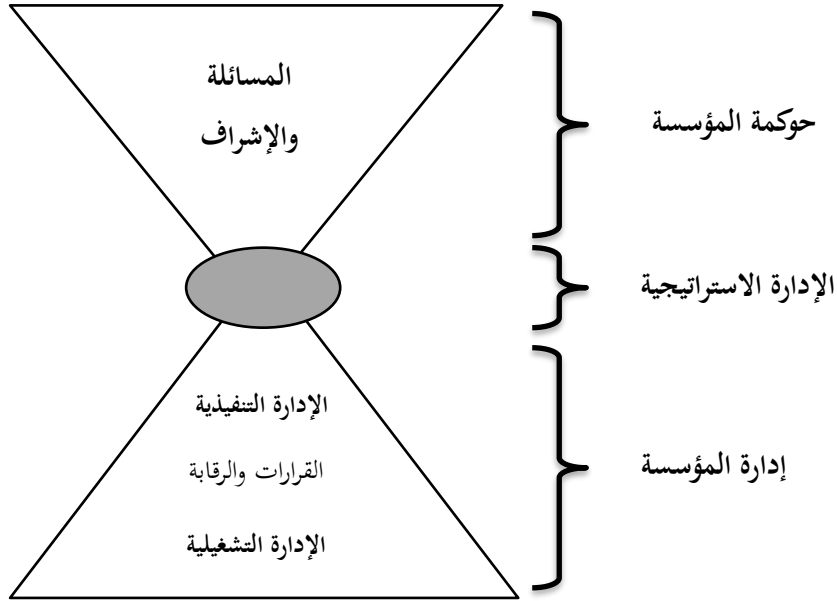
أو التحفظات بخصوص الإجراء في حد ذاته -، إلا أنه لا يقوم بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة أو التنبؤ بالتعثر المالي لها لأن هذا الدور غير مدرج في الاتفاقية.

وفيما يخص الإفصاح والشفافية نجد أن المؤسسة لا تمتلك سياسة اجراء مكتوبة ومصادق عليها من قبل هيئات الحوكمة في المؤسسة تحدد نطاق الإفصاح والتي قد تكون محددة أحيانا من قبل الحكومة، إلا أنها تتمثل للالتزامات القانونية للإفصاح والشفافية وذلك بتوفير الحد الأدنى من المعلومات اللازمة عن نشاط المؤسسة، والتغيرات الهامة والجوهرية في المؤسسة وبصورة شفافة للجمهور العام بوسائل متعددة (الموقع الرسمي للمؤسسة، وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة، مجلات وطنية وأجنبية)، بالإضافة إلى تصريحات ممثلي المؤسسة عبر وسائل الإعلام، وبالتالي يمكن أن يكون مستوى إفصاح وشفافية المؤسسة أثر في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة من قبل مستخدمي المعلومات المالية.

ونظرا لقيود السرية وعدم تمكننا من الحصول على تقارير هيئات الحوكمة في المؤسسة، لم نتمكن من تقييم تحقيق الجودة والتميز في الأداء باختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة من خلال تقارير الإدارة العامة أو تقارير مجلس الإدارة، بالإضافة إلى عدم تمكننا من تقييم قرارات هيئات الحوكمة التي تهدف إلى التنبؤ بتدهور الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، وكيف كانت الأساليب المناسبة والفعالة للكشف عن هذا التدهور في تحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

كما لاحظنا خلال الدراسة الميدانية أن هناك خلط بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة، وحسب (Tricker, 2020, p. 35) يجب عدم الخلط بين حوكمة الشركات والحوكمة العامة التي تتعامل مع هيكل وأنظمة الحوكمة داخل القطاع العام، وأنه يجب التمييز بين حوكمة الشركات والمواطنة الصالحة للشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات العمل. فمن المؤكد أن الحوكمة الرشيدة للشركات ستعزز هذه الممارسات لأن الشركات التي تحافظ على البيئة وتستثمر في المشاريع الاجتماعية والخيرية تستفيد غالبا من السمعة المتفوقة وتحقيق أرباح أفضل، وعليه فإن حوكمة الشركات تظل مختلفة عن هذه المفاهيم بحيث تركز حوكمة الشركات على هيكل الشركة وعملياتها لضمان سلوك عادل ومسؤول وشفاف وخاضع للمساءلة والإشراف، بينما تركز إدارة الشركة على الأدوات المطلوبة لتشغيل الأعمال. فحوكمة الشركات تقع على مستوى أعلى من الإدارة لضمان إدارة الشركة بما يحقق مصلحة المساهمين، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية إحدى مجالات التداخل بين المستويين والتي يتم التعامل معها على مستوى إدارة الشركة وهي أيضا عنصر رئيسي في حوكمة الشركات. والشكل التالي يوضح التداخل بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة:

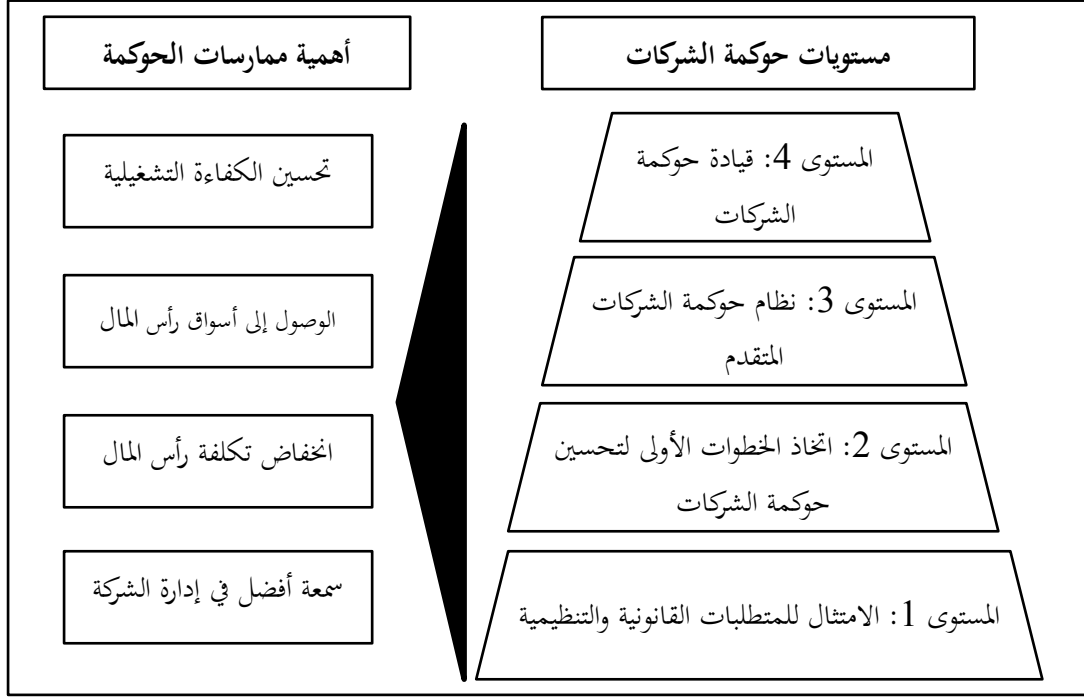
الشكل رقم (16): التداخل بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة.



المصدر: (Tricker, 2020, p. 37).

كما أن مستويات حوكمة الشركات يختلف تبعاً لاختلاف أهمية ممارسات الحوكمة بالنسبة للشركات، فنجد أن الشركات ذات الإدارة الجيدة التي تميل إلى أهمية تحسين كفاءة العمليات التشغيلية لتقليل العديد من المخاطر الكامنة في استثمار الشركة تصر على أعلى مستوى لمعايير الحوكمة القيادية، أما بالنسبة للشركات التي تعمل على جذب المزيد من المستثمرين في السوق المالي تعمل على أن يكون لديها مستوى متقدم لنظام حوكمة الشركات، وأما فيما يخص الشركات التي تعمل على توفير رأس المال بتكلفة أقل تقوم في هذا المستوى بتعزيز ممارسات الحوكمة واتخاذ الخطوات الأولى لتحسين حوكمة الشركات، بينما الشركات التي تحاول بناء سمعتها وسمعة مدرائها تكون في المستويات الأولية لممارسات الحوكمة فنجدها تمثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية الإلزامية فقط، وهو ما يبينه الشكل التالي لمستويات حوكمة الشركات تبعاً لأهمية ممارسات الحوكمة:

الشكل رقم (17): مستويات حوكمة الشركات تبعا لأهمية ممارسات الحوكمة.

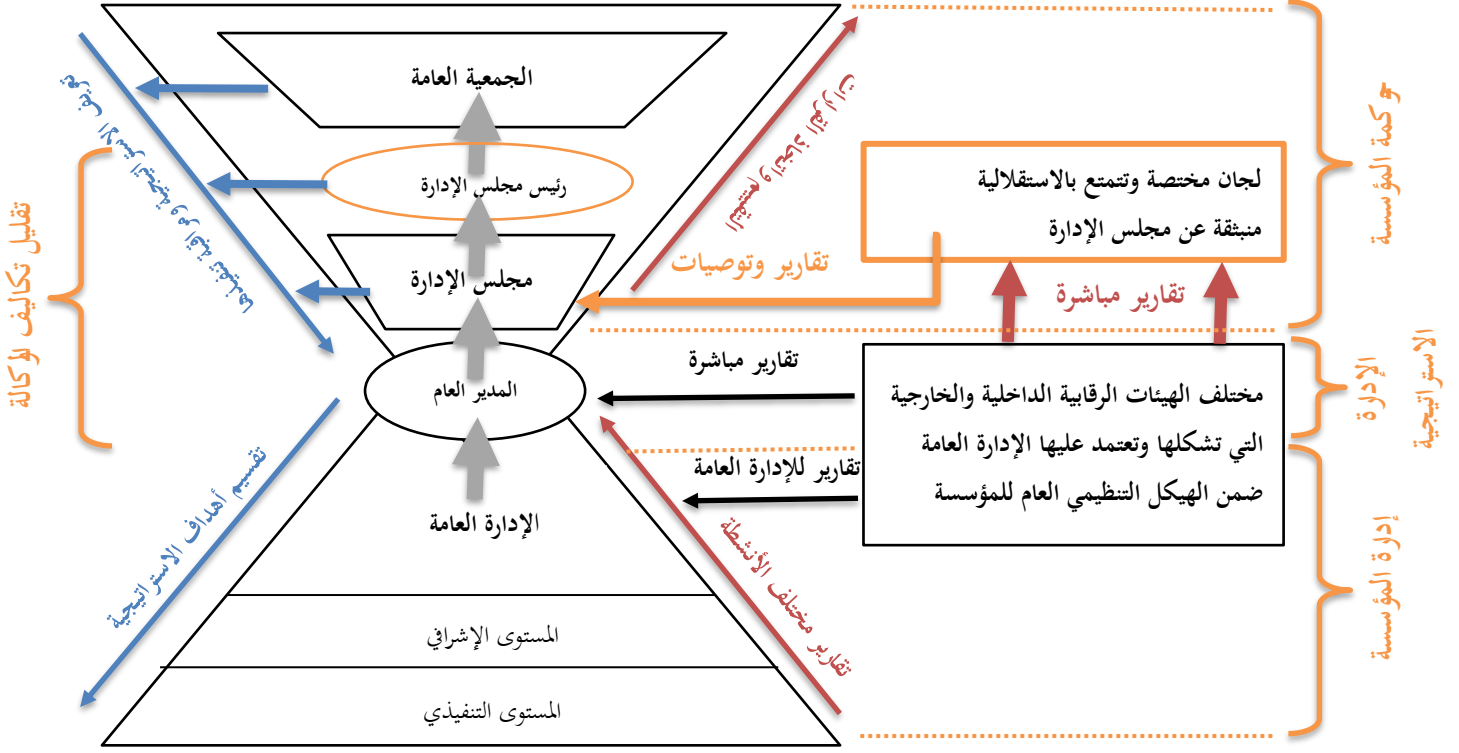


المصدر: (The International Finance Corporation, 2004, p. 13).

وعلى أساس هذا التصنيف نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك لا تزال في المرحلة الأولى لممارسات حوكمة الشركات حسب (IFC)، والتي تسعى من خلال هذه الممارسات للحفاظ على سمعتها وسمعة إدارتها وذلك بالامتثال فقط للحد الأدنى من القواعد والقوانين التنظيمية الإلزامية.

تلعب ممارسات الحوكمة دورا هاما في زيادة قيمة المؤسسة واستنادا إلى نظرية الوكالة فإذا كان الوكيل لا يحمي مصالح المالك فستحدث تكلفة الوكالة وهذا يخلق تأثيرا سلبيا على أداء المؤسسة، ولذلك فمن الضروري معالجة ممارسات الحوكمة الضعيفة في المراحل المبكرة وإلا فقد تتعرض المؤسسات للتعثر المالي الذي قد ينجم عنه افلاس المؤسسة في نهاية المطاف. ونظرا لهذه الملاحظات وغيرها عن ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك كازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، والهيمنة الإدارية في أعضاء المجلس، وعدم توفر لجان منبثقة عن مجلس الإدارة تساعده في أداء مهامه وزيادة فعاليته واستقلالته، كونها من أهم آليات حوكمة الشركات التي يعتمد عليها مجلس الإدارة في التسيير والرقابة على التسيير والتنبؤ بالمخاطر المالية والتشغيلية على مستوى المؤسسة، نقترح من خلال هذه الدراسة تعزيز الهيئات والآليات المسؤولة عن تنفيذ ومراقبة ودعم ممارسات آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك من خلال إضافة الآليات والممارسات التالية المتمثلة في: فصل ازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام، وتقليل عدد الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين عن الإدارة التنفيذية (على الأكثر (06) أعضاء تنفيذيين بما فيهم المدير العام)، وإدراج لجان منبثقة عن مجلس الإدارة، وتشكيل لجان أخرى مختصة بمهام معينة تتكون من (03) إلى (05) أعضاء وتكون سواء دائمة أو مؤقتة تعوض المستشارون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتعزيز الدور الرقابي لهيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك، والمبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): اقتراح تعزيز الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.



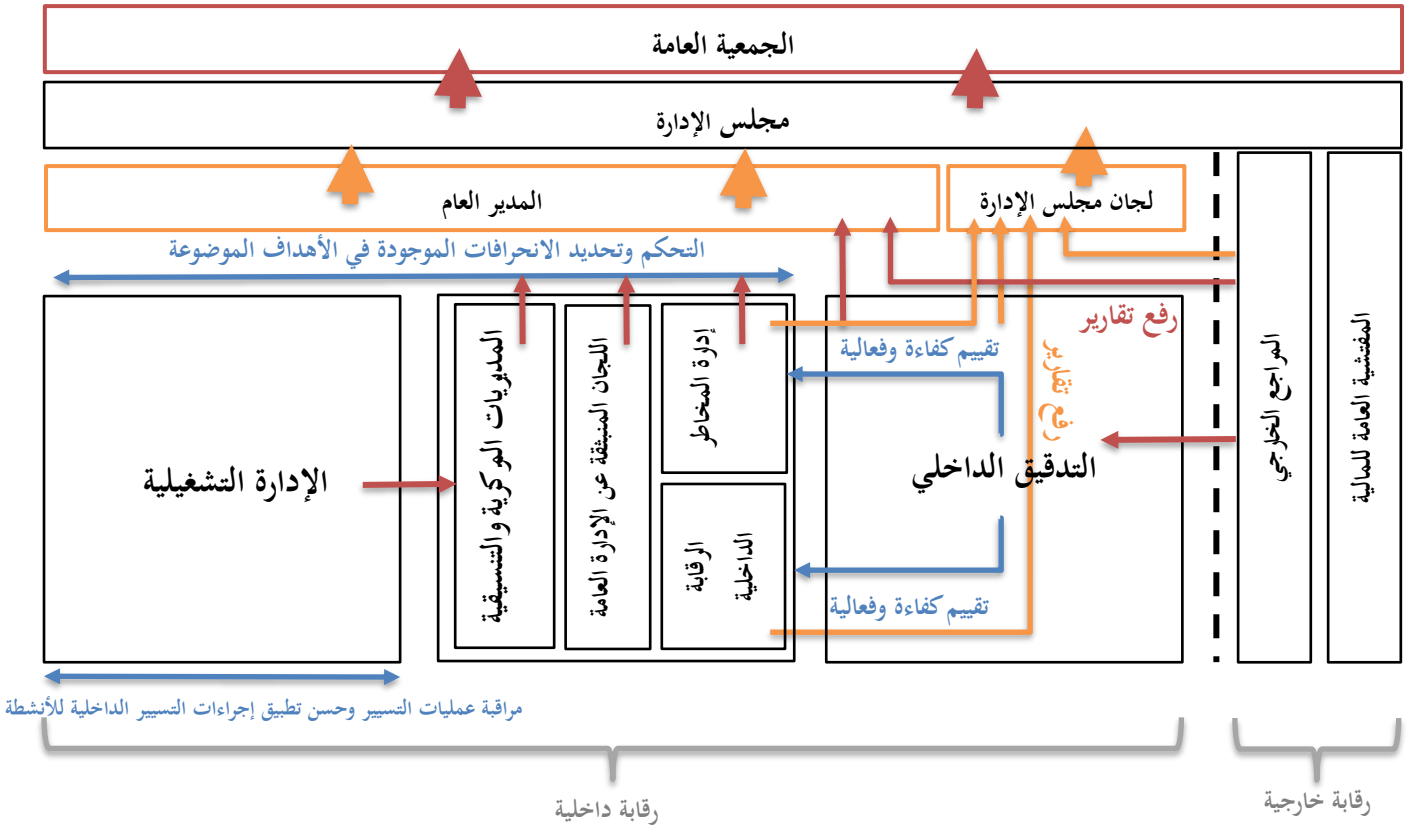
المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق.

من خلال الشكل المقترح لتعزيز الهيئات المسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك مقارنة بالشكل رقم (12)، نجد أن فصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام وتقليل الهيمنة الإدارية في أعضاء المجلس وإدراج لجان مختصة وتتمتع بالاستقلالية منبثقة عن مجلس الإدارة مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة التعيينات والمكافآت، لجنة الحوكمة، ...، وغيرها ضمن مستوى حوكمة المؤسسة يجعل مختلف الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية التي تشكلها وتعتمد عليها الإدارة العامة ضمن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتختلف عن تلك المنبثقة مباشرة عن مجلس الإدارة، كونها تتخذ موقعا يضمن استقلاليتها وموضوعيتها عن باقي الآليات الرقابية الأخرى في المؤسسة، فمن خلال فصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام يسمح للمدير العام بالتركيز أكثر على الإدارة الاستراتيجية وإدارة المؤسسة ككل بما يحقق متطلبات المساهم الوحيد وأصحاب المصلحة، كما يعزز بدوره رئيس مجلس الإدارة حوكمة المؤسسة وهذا بتعيين أعضاء آخرين مستقلين عن الإدارة التنفيذية لدعم أداء مجلس الإدارة والتوازن في استقلالية الأعضاء لدراسة قرارات الإدارة العامة بعمق أكثر، بالإضافة إلى تشكيل لجان مختصة وتتمتع بالاستقلالية منبثقة عنه تساعد في توفير تقييم مستقل لضوابط الرقابة الداخلية، وتقييم عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية، وتقييم مدى التزام إدارة المؤسسة بالسياسات والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة أيضا إلى تقييم مدى تطبيق السياسات والإجراءات المحاسبية التي تتبعها المؤسسة وتقديم توصيات مباشرة لمجلس الإدارة، مما سيعزز بدوره الآليات الرقابية الداخلية والخارجية في مؤسسة سوناطراك في إطار ممارسات الحوكمة الجيدة وخاصة من ناحية تقليل تكاليف الوكالة، وذلك من خلال:

- تقليل تضارب المصالح في المؤسسة؛
- عدم التناسق في المعلومات المقدمة لمجلس الإدارة؛
- تعزيز الاستقلالية في الرقابة؛
- تنوع مصادر المعلومات والتقارير الموجهة لمجلس الإدارة؛
- كفاية المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرار؛
- الاهتمام بجودة المعلومات ذات الأهمية النسبية.

ويمكن توضيحها في الشكل الموالي الذي يبين تعزيز دور الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك وهذا من خلال فصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام وإدراج لجان مجلس الإدارة:

الشكل رقم (19): اقتراح تعزيز دور الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك.

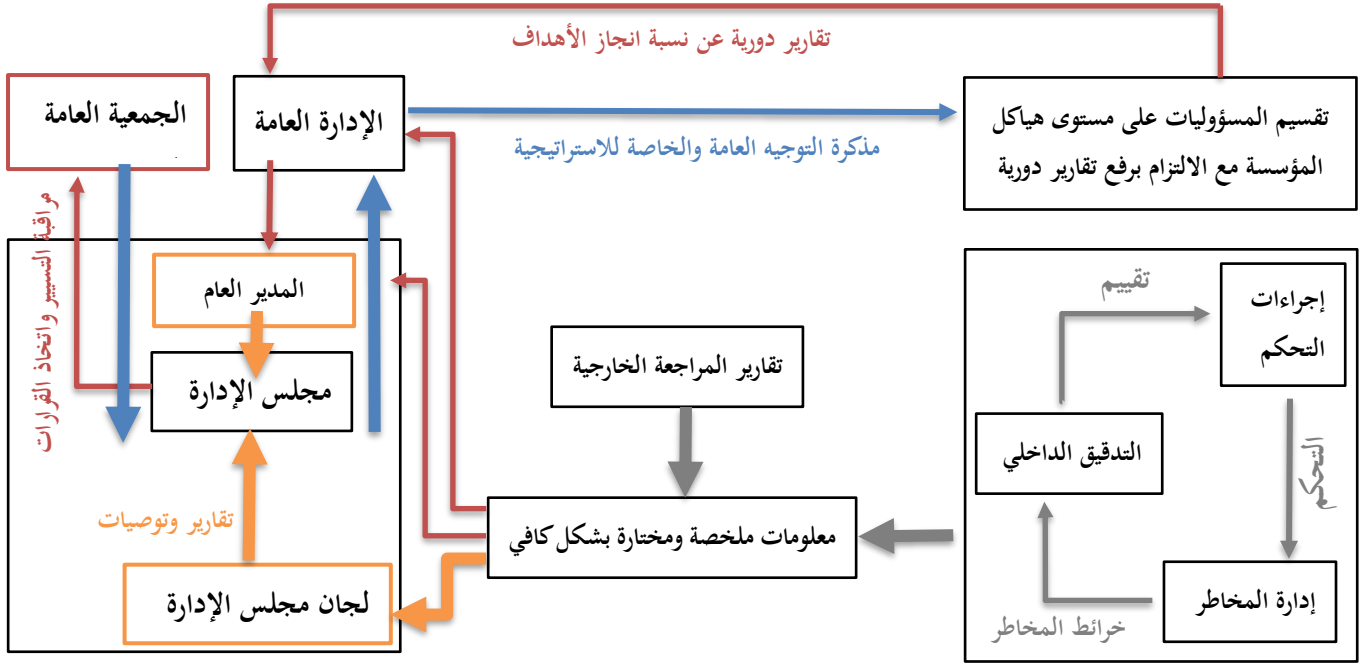


المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق.

ومن خلال الشكل رقم (19) نلاحظ أنه بإدراج لجان مجلس الإدارة وفصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام سيكون له تأثير كبير في عملية اتخاذ القرار من قبل مجلس الإدارة، وذلك بتفعيل مجموعة آليات الرقابة الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسة وعدم اقتصار مجلس الإدارة فقط على تقارير ومصدر المعلومات التي يوفرها الرئيس المدير العام، بل ستكون هناك آليات رقابية أخرى يعتمد عليها مجلس الإدارة والمتمثلة في لجان مجلس

الإدارة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة في الحكم على قرارات الإدارة التنفيذية. ومن خلال الشكل رقم (18) والشكل رقم (19) نلاحظ أن مصدر المعلومات الضرورية التي سيتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار من قبل الجمعية العامة ومجلس الإدارة بعد إدراج لجان مجلس الإدارة وفصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام سيكون كالتالي:

الشكل رقم (20): مصدر المعلومات الضرورية للهيئات التسييرية في مؤسسة سوناطراك بعد الاقتراح.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على ماسبق.

يتضح من الشكل أعلاه أنه بعد إدراج لجان مجلس الإدارة وفصل دور رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام سيعتمد مجلس الإدارة مقارنة بالشكل رقم (15) على تقارير الإدارة العامة تحت إشراف المدير العام، بالإضافة إلى تقارير وتوصيات لجان مجلس الإدارة المقدمة بناء على المعلومات المقدمة من قبل المراجعة الخارجية ومديرية التدقيق وذلك بعد النظر فيها بمزيد من التفصيل والسماح لمجلس الإدارة والجمعية العامة باتخاذ القرارات اللازمة دون الدخول أكثر في التفاصيل.

المطلب الثاني: تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي على مؤسسة سوناطراك

سيتم في هذا المطلب عرض أهم البيانات المالية والتشغيلية الخاصة بمؤسسة سوناطراك خلال الفترة ما بين 2013-2022، حيث سنطلع على أهم الإنجازات السنوية للمؤسسة وعرض الميزانيات المالية المختصرة لها، ومن ثم سيتم تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي لتصنيف المؤسسة وفق هذه النماذج إلى متعثرة أو غير متعثرة لنفس الفترة.

الفرع الأول: أهم مؤشرات حصيلة سوناطراك للسنوات 2016-2022

كانت أهم الإنجازات والمؤشرات استنادا إلى تقارير الحصيلة السنوية لمؤسسة سوناطراك التي استطعنا الحصول عليها تغطي فقط الفترة ما بين 2016-2022 كالتالي:

الجدول رقم (4): أهم مؤشرات حصيلة سوناطراك للسنوات 2016-2022.

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	البيان
190	185	176	187	192	197	192	الإنتاج الأولي للمحروقات (مليون طن مكافئ نفط)
60	35	20	33	39	33	28	قيمة الصادرات (مليار دولار أمريكي)
91,6	95	81	90	99	106	-	حجم الصادرات (مليون طن مكافئ نفط)
154	155	136	199	-	238	233	كمية المحروقات المنقولة (مليون طن مكافئ نفط)
80	72	42	64	71	54	44	متوسط السعر السنوي لبرميل النفط (دولار أمريكي)
5 548	2 601	1 853	2 695	2 845	2 228	1 863	الجباية البترولية (مليار دج)
الاستثمارات (مليار دينار)							
676	623	493	875	830	930	848	الاستثمارات في نشاط الاستكشاف والإنتاج
62	37	22	56	65	81	106	الاستثمارات في نشاط النقل عبر الأنابيب
34	28	17	15	8	7	23	الاستثمارات في نشاط التميع والفصل
16	11	21	-	32	25	-	الاستثمارات في نشاط التكرير والبيتروكيميا
112	92	119	185	197	230	196	نشاط التنقيب (بئر مكتملة)
13 761	8 654	16 880	15 002	20 562	17 515	18 307	مسح زلزالي ثلاثي الأبعاد (كم ²)
15	13	43	80	80	101	96	اكتشافات المحروقات (بئر مكتشفة)
65 991	55 661	66 697	53 443	62 719	48 376	43 921	حصيلة الموارد البشرية (عامل)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الحصيلة السنوية لمؤسسة سوناطراك للسنوات

2016-2022.

تعتبر سوناطراك لاعبا أساسيا في سوق التصدير العالمية للطاقة خاصة في أوروبا، وتعتبر الجزائر بفضل جهود المؤسسة ثالث أكبر مورد للغاز في أوروبا بعد روسيا والترويج كما تحتل مؤسسة سوناطراك المرتبة (12) في التصنيف العالمي للمؤسسات الوطنية النفطية، كما تدير مؤسسة سوناطراك الاحتياطيات الهائلة من النفط والغاز الطبيعي في الجزائر، فهي تعمل في مراحل مختلفة من سلسلة إنتاج الطاقة من الاستكشاف والحفر إلى معالجة وتصدير المواد الهيدروكربونية.

من خلال الجدول السابق وبالاعتماد على تقارير الحصيلة السنوية للسنوات 2016-2022 نلاحظ أن الإنتاج الأولي لمؤسسة سوناطراك من المحروقات كان مستقرا نوعا ما خلال الفترة ما بين 2016-2022 بمتوسط عام يقدر بـ (190 مليون طن من المكافئ النفطي) خلال هذه الفترة، إلا أنه عرف إنخفاضاً محسوساً سنة 2020 والذي تزامن مع الأزمة الصحية العالمية (COVID-19) التي مست الجميع، بالإضافة إلى أزمة اقتصادية عالمية كان لها تأثير خاص على قطاع الطاقة إثر إنكماش الاقتصاد العالمي بسبب جائحة كوفيد-19 أدى إلى تقليص إنتاج النفط الذي أقرته منظمة أوبك+. كما عرفت أيضا كمية المحروقات المنقولة إنخفاضاً ابتداءً من سنة 2020 مقارنة بالسنوات السابقة، وعلى هذا الجانب من الإنخفاض تراجع أيضا الطلب العالمي على المنتجات البترولية والذي صاحبه إنخفاض كل من حجم وقيمة الصادرات، حيث نلاحظ تراجع حجم الصادرات للمؤسسة من المحروقات بنسبة 10% في سنة 2019 وأكثر من 20% مقارنة بالسنوات السابقة، بالإضافة أيضا إلى تراجع قيمة الصادرات لنفس السنة حيث سجلت إنخفاضاً بقيمة (20 مليار دولار أمريكي) وهي أدنى قيمة خلال هذه الفترة.

بعد سنة 2020 التي اتسمت بأزمة مزدوجة صحية ونفطية كانت 2021 سنة انتعش فيها النشاط الاقتصادي في العالم مع ارتفاع حاد في الطلب على منتجات الطاقة مما أدى إلى ارتفاع أسعار المحروقات، حيث وصل متوسط سعر بيع برميل النفط (72 دولار أمريكي) سنة 2021 والذي رافقه زيادة في حجم الصادرات بنسبة 17% وزيادة كمية المحروقات المنقولة (155 مليون طن مكافئ نفط) وزيادة في قيمة الصادرات بنسبة 75% (35 مليار دولار أمريكي).

بينما كانت سنة 2022 بشكل عام سنة مناسبة لبائعي المحروقات حيث ارتفعت أسعار الطاقة بشكل جيد مقارنة بالسنوات السابقة حيث بلغ متوسط السعر السنوي لبرميل النفط في 2022 (80 دولار أمريكي) للبرميل، كما رافقه نمو في الطلب العالمي على النفط بنحو (2,5 مليون برميل في اليوم) وذلك راجع لـ (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2022، ص 14):

- الأزمة الجيوسياسية بين أوكرانيا وروسيا وعواقبها على إمدادات الطاقة؛
- تدابير تقييد الاستهلاك والعرض التي اتخذها أعضاء الاتحاد الأوروبي على إمدادات أوروبا؛
- قرار الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بملء منشآت التخزين الخاصة بها بنسبة 80% على الأقل قبل حلول شتاء 2023؛

- انخفاض مخزونات النفط العالمية وارتفاع الطلب بسبب مخاوف من نقص الغاز.

يحتل نشاط الاستكشاف والإنتاج مكانة هامة ضمن المهن الأساسية لسوناطراك فهو يغطي عمليات البحث والتطوير واستغلال الحقول البترولية والغازية، ويتكفل نشاط النقل عبر الأنابيب باستغلال منشآت وتجهيزات نقل المحروقات السائلة والغازية، وصيانة وتطوير شبكة النقل، وذلك حسب القواعد التقنية في مجال الأمن والتكلفة والنوعية. بينما يغطي قسم التميع والفصل أنشطة تميع الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال إلى بروبان وبوتان، ويتم تحقيق هذه الأنشطة من خلال أربع مركبات للغاز الطبيعي المسال ومركبتين لغار البترول المسال، كما يضم أيضا هذا النشاط تسيير منطقتين صناعيتين كبيرتين في كل من أريزو وسكيدو واللذان تحتويان على أصول صناعية نفطية وغازية كبرى، حيث يعتبر نشاط التميع والفصل أداة استراتيجية وضامن لمرونة التصدير مما يسمح باغتنام أفضل الفرص التي توفرها السوق، ويغطي أيضا قطاع نشاط أعمال التكرير وتحويل المحروقات السائلة قصد تزويد السوق الوطنية والدولية بالمنتجات البترولية والبتروكيماوية بالمواصفات والجودة المطلوبة. وفي الأخير يتكفل نشاط التسويق بإمداد السوق الوطنية والدولية بالمواد البترولية والغازية وتسويق وتأمين المحروقات الأولية والمكررة على المستوى الدولي.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاستثمارات في نشاط الاستكشاف والإنتاج تعتبر أهم الاستثمارات بالنسبة لمؤسسة سوناطراك خلال السنوات 2016-2022 (حوالي 89% من الاستثمار الإجمالي) فهي تمثل الجزء الأكبر من قيمة الاستثمارات في كل السنوات، لكن انخفض هذا المستوى بنسبة 31% في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بفعل خفض المشاريع والبرامج المتعلقة بالتنقيب وتطوير الحقول، بينما كانت أكبر قيمة سنة 2017 بقيمة (930 مليار دينار) كونها كانت سنة غنية بشكل خاص بالاكتشافات الجديدة (101 بئر مكتشفة) وإطلاق العديد من المشاريع الكبرى في التنقيب والإنتاج (230 بئر مكتملة)، كما نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه تراجع في اكتشافات المحروقات (من 96 بئر مكتشفة سنة 2016 إلى 15 بئر مكتشفة سنة 2022)، كذلك بالنسبة للمسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد بنسبة 25% مقارنة بسنة 2016، وحتى أيضا تراجع نشاط التنقيب (من 196 سنة 2016 إلى 112 بئر مكتملة) والذي يرجع إلى استنزاف الحقول التاريخية الكبيرة التي تعتبر من بين الحقول الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

كما نلاحظ ارتفاع القوى العاملة لسوناطراك بنسبة 50% سنة 2022 لتبلغ (65 991 عاملا) مقارنة بسنة 2016 وهذا راجع إلى إبرام عقود واتفاقيات جديدة لبيع الغاز مع العديد من الشركاء الأوروبيين وتطوير واستغلال العديد من الحقول النفطية والغازية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المالية لمؤسسة سوناطراك

قبل التطرق إلى قياس التعثر المالي للمؤسسة باستخدام النماذج لا بد من عرض الميزانيات المالية المختصرة لها وأهم البيانات المالية للسنوات 2013-2022، والتي أعدت وفقا للمبادئ المحاسبية المعترف بها بشكل عام في الجزائر وفقا للنظام المحاسبي المالي المتضمنة في القانون 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والقرار الوزاري الصادر في 26 جويلية 2008 المتعلق بتحديد قواعد عرض البيانات المالية والتقييم وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها (أنظر الملحق رقم 2).

أولا: الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول

يعرض الجدول الموالي جانب الأصول الغير جارية والأصول الجارية من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 كالتالي:

الجدول رقم (5): جانب الأصول من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022.

السنة	الأصول الغير جارية	الأصول الجارية	المجموع العام للأصول
2013	4 813	3 742	8 555
2014	4 865	4 224	9 089
2015	6 064	3 384	9 448
2016	6 377	3 711	10 088
2017	6 396	4 174	10 570
2018	6 367	4 934	11 301
2019	7 011	4 921	11 932
2020	6 965	5 090	12 055
2021	7 255	5 400	12 655
2022	7 686	6 746	14 432

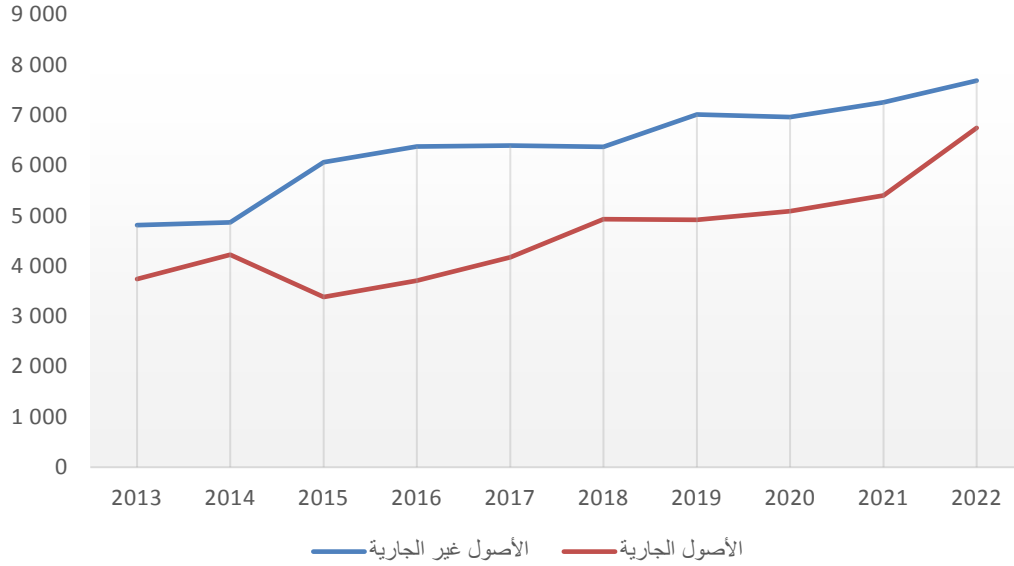
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

(الوحدة: 01 مليار دج)

يبين لنا الجدول السابق لجانب أصول الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناطراك أن هناك تزايد مستمر في المجموع العام للأصول خلال سنوات الدراسة 2013-2022 بنسبة نمو قدرها 69%، وهذا ما يدل على الإستراتيجية التوسعية المنتهجة من طرف المؤسسة في مشاريع نمو جديدة أو توسعات استثمار إضافة إلى إنتاج المؤسسة لذاتها، حيث وجهت هذه الزيادة بشكل تناسبي ما بين الأصول الغير جارية والأصول الجارية للمؤسسة. كان يقدر مجموع الأصول الغير جارية سنة 2013 بـ (4.813 مليار دج) ليصبح سنة 2022 (7.686 مليار دج) أي بتطور قدره 60% وبمبلغ (2.873 مليار دج) وبمتوسط نمو يقدر بـ 58% خلال هذه السنوات، أما الأصول الجارية

عرفت نسبة تطور قدرها 80% أي بمبلغ (3.004 مليار دج) حيث كانت سنة 2013 تبلغ قيمة (3.742 مليار دج) لتصبح قيمتها سنة 2022 (6.746 مليار دج) وبمتوسط نمو قدره 42%، والشكل التالي يبين تطور الأصول الغير جارية والأصول الجارية لمؤسسة سوناطراك خلال فترة الدراسة:

الشكل رقم (21): تطور الأصول لمؤسسة سوناطراك للفترة 2013-2022.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال الشكل نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك تعتمد على كل من الأصول الغير جارية (بنسبة 53% سنة 2022) والأصول الجارية (بنسبة 47% سنة 2022)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يجعلها بحاجة إلى أصول غير جارية وأصول جارية معتبرة تناسبيا مع بعض.

ثانيا: الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم

يعرض الجدول الموالي رؤوس الأموال الخاصة، الخصوم الغير جارية، مجموع الأموال الدائمة، والخصوم الجارية من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 كالتالي:

الجدول رقم (6): جانب الخصوم من الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022.

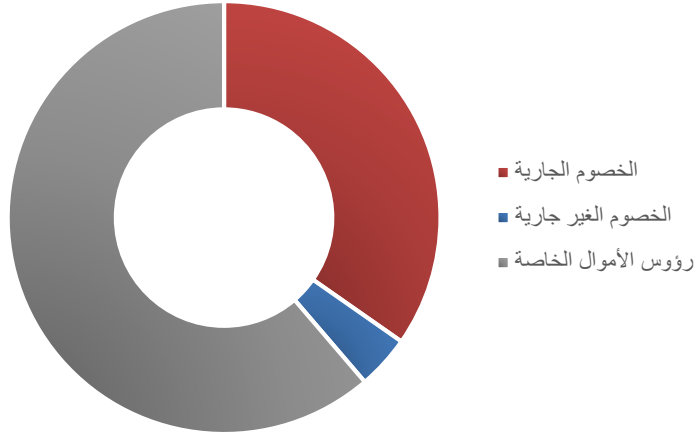
السنة	رؤوس الأموال الخاصة	الخصوم الغير جارية	مجموع الأموال الدائمة	الخصوم الجارية	المجموع العام للخصوم
2013	5 554	143	5 697	2 857	8 555
2014	5 894	249	6 144	2 945	9 089
2015	5 830	198	6 028	3 420	9 448
2016	6 046	208	6 254	3 833	10 088
2017	6 242	349	6 591	3 979	10 570
2018	6 577	371	6 948	4 353	11 301
2019	6 854	436	7 290	4 642	11 932
2020	6 939	486	7 425	4 630	12 055
2021	7 587	516	8 103	4 552	12 655
2022	8 842	581	9 423	5 009	14 432

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

(الوحدة: 01 مليار دج)

يبين لنا جانب خصوم الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 أن الزيادة في المجموع العام للخصوم والتي قدرت بـ 69% خلال فترة الدراسة مست الأموال الدائمة، والتي كانت على مستوى رؤوس الأموال الخاصة حيث كان التطور بنسبة 59% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمويل نفسها ذاتيا من خلال الزيادة في النتائج المحققة والتي يتم إدماجها في الإحتياطات وذلك بمبلغ (3.288 مليار دج)، كما أنها تعتمد بالدرجة الأولى على الأموال الخاصة في تمويل هيكلها التمويلي وذلك بمعدل إجمالي نسبته 61% (نظرا لطبيعة ملكية الشركة وحجم نشاطها)، ثم تأتي في المرتبة الثانية الخصوم الجارية بنسبة 35% والتي قدرت نسبة تطورها خلال فترة الدراسة بـ 75% وبمبلغ قدره (2.152 مليار دج). أما فيما يخص الخصوم الغير جارية فنلاحظ أنها تمثل معدل إجمالي نسبته 4% فقط وهذا دليل على أن المؤسسة لا تعتمد على الإلتزامات الطويلة والمتوسطة الأجل كمصادر في تمويل الهيكل المالي لها وأنها تمويل جزء من أصولها الغير جارية باستخدام الخصوم الجارية. والشكل التالي يبين توزيع جانب الخصوم لمؤسسة سوناطراك لسنة 2022:

الشكل رقم (22): توزيع جانب الخصوم لمؤسسة سوناطراك لسنة 2022.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل أنه فيما يخص المفاضلة في مصادر تمويل الهيكل المالي للمؤسسة سوناطراك أنها تعتمد بالدرجة الأولى على رؤوس الأموال الخاصة في تمويل هيكلها التمويلي وذلك بنسبة 61%، ثم تأتي في المرتبة الثانية الخصوم الجارية بنسبة 35%، أما الخصوم الغير جارية فالإعتماد عليها منخفض تماما بنسبة 4%.

ثالثا: بيانات مالية أخرى

الجدول رقم (7): البيانات الوصفية لمخرجات القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك 2013-2022.

السنة	الأصول النقدية	حقوق المساهمين	مجموع الديون	مجموع المبيعات	الأرباح المحتجزة	الأرباح قبل الضرائب	رأس المال العامل	صافي نتيجة السنة المالية
2013	1 121	5 554	3 001	6 620	0	585	884	411
2014	823	5 894	3 194	6 242	-1	409	1 279	334
2015	544	5 830	3 618	5 035	-2	57	-36	9
2016	486	6 046	4 042	4 820	-3	153	-123	207
2017	666	6 242	4 328	5 598	-103	410	195	326
2018	1 257	6 577	4 724	6 421	0	518	581	414
2019	223	6 854	5 078	5 822	81	542	279	338
2020	152	6 939	5 117	4 101	2	32	460	20
2021	774	7 587	5 068	5 514	2	675	848	591
2022	1 457	8 842	5 590	9 374	9	1 848	1 737	1 448

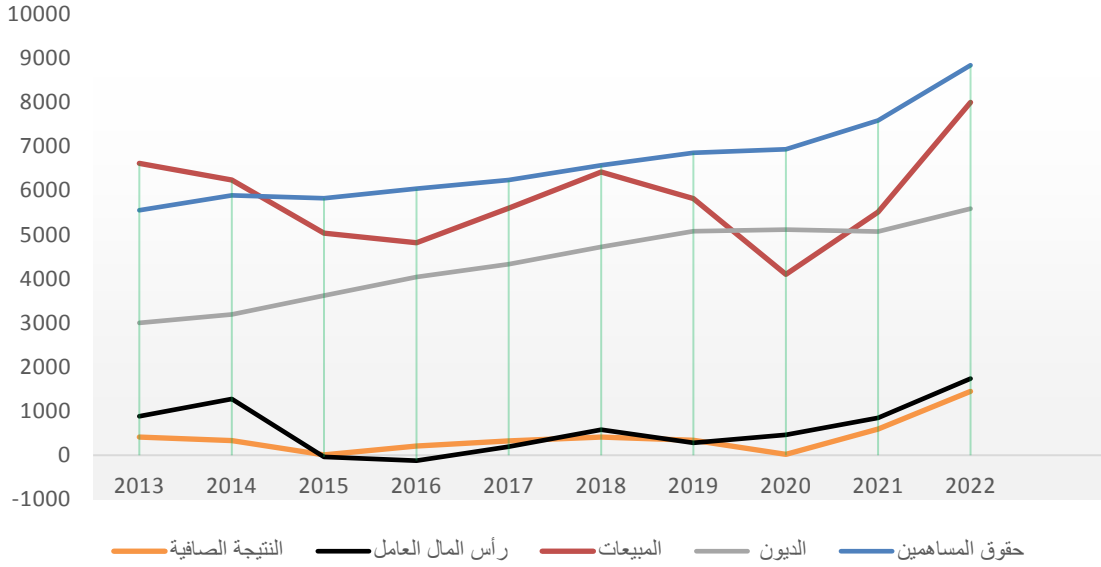
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

(الوحدة: 01 مليار دج)

من خلال البيانات الوصفية لمخرجات القوائم المالية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة سوناطراك تحقق نتائج متذبذبة خلال السنوات المدروسة، حيث حققت أقل نتيجة صافية سنة 2015 التي كانت بمبلغ (9 مليار دج)، وهي نتيجة ضعيفة جدا مقارنة بالأصول المستخدمة في عملية الاستغلال، وهو ما يعكسه أيضا رأس المال العامل السالب لنفس السنة (36- مليار دج)، والذي يدل على ضعف كفاءة عمليات التشغيل والأنشطة التجارية للمؤسسة وأن أصولها المتداولة لا تغطي التزاماتها المستحقة على المدى القصير، بالإضافة إلى تدني أسعار النفط (39 دولار أمريكي للبرميل) وتراجع نمو الطلب على المحروقات ليصل إلى (1,2 مليون برميل يوميا) نتيجة لاستمرار التوترات الاقتصادية والسياسية كالأزمات الاقتصادية في أوروبا والاضطرابات السياسية في بعض الدول العربية واستمرار حالة عدم اليقين التي تؤثر على التعافي القوي للنمو الاقتصادي العالمي، لأن عام 2015 كان سيئا جدا بالنسبة لتجارة الموارد التي تستخرج من باطن الأرض لتنعكس على تراجع أسعار النفط بنسبة 30% لأول مرة منذ 11 عاما.

لتتحقق بعدها تدريجيا سلسلة من النتائج الإيجابية خلال السنوات 2016، 2017، 2018، 2019 والتي وصلت إلى ذروتها سنة 2018 حيث حققت نتيجة تقدر بـ (414 مليار دج)، ثم تعود سنة 2020 لتحقق نتيجة أخرى ضعيفة بقيمة (20 مليار دج) وهذا يمكن أن يكون راجع للأزمة العالمية لنفس السنة (COVID-19)، وبعد ذلك تداركت الأمر في السنتين الأخيرتين وحققت أكبر نتيجة صافية سنة 2022 بقيمة (1.448 مليار دج) والذي يترجمه حجم المبيعات لنفس السنة بقيمة (9.374 مليار دج) كرقم أعمال لنفس السنة. وفيما يخص حجم الديون والمبيعات فهي مستقرة نوعا ما خلال السنوات المدروسة، كما نلاحظ أيضا أن انخفاض الأرباح المحتجزة على مستوى المؤسسة والذي قد يكون نتيجة السياسة التوسعية للمؤسسة وارتفاع التكاليف التشغيلية والضرائب، بينما يدل استقرار قيمة حقوق المساهمين نسبيا على استقرار الأداء الاقتصادي للمؤسسة الذي يمكن أن يسهم في الاستقرار المالي لها من خلال استراتيجية واضحة تسعى بها لتحقيق النمو المستدام والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2013-2022.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

وعليه يمكننا القول من خلال الشكل السابق بأن مؤسسة سوناطراك تحقّق نموّاً تدريجياً خلال الفترة المدروسة لأنها تعرف استقراراً في أدائها الاقتصادي كما أنّها تحقّق نتائج متتالية جيدة، بينما تعدّ سنة 2015 و2016 هي الفترة الحرجة التي مرت بها المؤسسة وسنة 2020 أيضاً، إثر الشلل الاقتصادي العالمي جراء جائحة كوفيد-19 الذي خلف إنكماشاً معتبراً في رقم الأعمال والنتيجة الصافية للمؤسسة بسبب انخفاض عائدات المحروقات، بينما تميّزت سنة 2022 بتحسّن المؤشرات المالية الرئيسية بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك بسبب تأثير ارتفاع أسعار النفط والغاز في السوق الدولية بشكل رئيسي، حيث حققت المؤسسة زيادة في الربح الصافي بنسبة 145% مقارنة بالسنة المالية 2021 أي ما يفوق (10 مليارات دولار) كما واعتبرته المؤسسة كأفضل أداء مالي منذ إنشاء المؤسسة والذي يعود أساساً إلى (التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2022، ص94):

- ارتفاع حجم الصادرات؛

- سوق دولية أكثر ملائمة بأسعار مرتفعة مقارنة بسنة 2020؛

- التحكم في الأعباء وتقليص التكاليف.

ومن خلال تحليل البيانات المالية لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة تقوم بتوليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل للمساهمين في ظل احترام أصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

الفرع الثالث: التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

من أجل تصنيف مؤسسة سوناطراك إلى متعثرة أو غير متعثرة تم الإعتماد على نموذج كل من ألتمان، ونموذج كيدا، ونموذج شيروود كونها تتناسب مع البيانات المتاحة الخاصة بالمؤسسة كما أنها من النماذج التي أثبتت فاعليتها في التنبؤ بالتعثر المالي.

أولاً: تطبيق نموذج ألتمان (Altman Z-Score) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

نعلم بأن مؤسسة سوناطراك غير مدرجة في البورصة بالتالي سوف نستخدم نموذج ألتمان المعدل (Altman Z-2) والذي يستخدم في المؤسسات غير المدرجة في البورصة. واعتماداً على بيانات المؤسسة للسنوات 2013-2022 وبلاستعانة ببرنامج (Excel2010) قمنا بحساب نسب النموذج وتعويضها في الدالة لحساب قيمة المؤشر العام (Z') كما يلي:

الجدول رقم (8): نتائج تطبيق نموذج ألتمان على مؤسسة سوناطراك.

$Z' = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5$						
Z'	0,717	0,847	3,107	0,42	0,998	السنة
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	
1,33	0,0741	0,0000	0,2124	0,2727	0,7723	2013
1,20	0,1009	-0,0001	0,1397	0,2724	0,6854	2014
0,81	-0,0027	-0,0002	0,0186	0,2592	0,5319	2015
0,77	-0,0087	-0,0002	0,0471	0,2517	0,4768	2016
0,90	0,0132	-0,0083	0,1205	0,2480	0,5286	2017
0,99	0,0369	0,0000	0,1423	0,2444	0,5671	2018
0,89	0,0167	0,0057	0,1411	0,2412	0,4869	2019
0,62	0,0274	0,0001	0,0083	0,2417	0,3395	2020
0,90	0,0480	0,0001	0,1657	0,2518	0,4348	2021
1,39	0,0863	0,0005	0,3978	0,2573	0,6482	2022

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المالية للمؤسسة.

بعد حساب نسب النموذج وتعويضها في الدالة (Z') توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي كانت تتراوح بين (0,62 و 1,39)، حيث نلاحظ أن أصغر قيمة للدالة (Z') سجلت سنة 2020 والمقدرة بـ (0,62)، أما أكبر قيمة سجلت في سنة 2022 بـ (1,39). كما تظهر النتائج أن مؤشر الدالة (Z') الخاصة بمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 مقارنة مع نموذج ألتمان المعدل أغلبها أقل من (1,23) (أي <1,23) باستثناء سنة 2013 و 2022 التي كانت فيها قيمة (Z') أكبر من (1,23) أي (1,33) و (1,39) على التوالي أي في المنطقة الواقعة ما بين (1,23 > Z' > 2,9) حسب نموذج ألتمان المعدل.

ومقارنة هذه المؤشرات التي توصلنا إليها (قيم الدالة 'Z') الخاصة بمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 حسب نموذج ألتمان المعدل أن مؤسسة سوناطراك متعثرة وتقع في منطقة الخطر، ورغم أن قيمة (Z) لسنة 2022 كانت في المنطقة الرمادية التي يصعب الحكم عليها والتنبؤ بحالتها إلا أنه يتوقع بأن المؤسسة تعمل على تحسين وضعها المالي في المستقبل.

ثانيا: تطبيق نموذج كيدا (Kida) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

وبالإعتماد على البيانات المالية لمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 وبلاستعانة ببرنامج (Excel2010) تم حساب النسب المالية التي يتضمنها نموذج كيدا وتحديد قيم (Z)، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9): نتائج تطبيق نموذج كيدا على مؤسسة سوناطراك.

$Z = 1,042 X_1 + 0,42 X_2 - 0,461 X_3 + 0,463 X_4 + 2,271 X_5$						
Z	1,042 X ₁	0,42 X ₂	0,461 X ₃	0,463 X ₄	2,271 X ₅	السنة
0,37	0,0501	0,2727	0,6036	0,3583	0,2976	2013
0,17	0,0383	0,2724	0,6611	0,3180	0,2056	2014
0,18	0,0010	0,2592	0,4562	0,2468	0,1307	2015
0,16	0,0213	0,2517	0,4463	0,2212	0,1093	2016
0,18	0,0321	0,2480	0,4836	0,2452	0,1431	2017
0,28	0,0382	0,2444	0,5225	0,2631	0,2525	2018
0,05	0,0295	0,2412	0,4887	0,2259	0,0425	2019
-0,08	0,0017	0,2417	0,5068	0,1575	0,0287	2020
0,09	0,0487	0,2518	0,5469	0,2017	0,1389	2021
0,27	0,1045	0,2573	0,6209	0,3007	0,2293	2022

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المالية للمؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة النموذج (Z) كانت كلها موجبة ماعدا سنة 2020 والتي كانت قيمتها (-0,08) والتي تعتبر السنة الوحيدة التي كانت فيها المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة، ما يدفع بالقول أن مؤسسة سوناطراك بعيدة عن التعثر المالي خلال فترة الدراسة حسب نموذج كيدا، وهو ما وضحه أيضا مؤشر (X₃) خلال كل السنوات المدروسة 2013-2022 وهو مؤشر لنسب السيولة الذي يدل على أن مؤسسة سوناطراك قادرة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل وهذا من خلال أصولها النقدية وشبه النقدية.

ثالثا: تطبيق نموذج شيرود (Sherrod) للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك

واعتمادا على بيانات المؤسسة المالية للسنوات 2013-2022 وبلاستعانة ببرنامج (Excel2010) قمنا بحساب نسب النموذج وتعويضها في الدالة لحساب قيمة المؤشر العام (Z) كما يلي:

الجدول رقم (10): نتائج تطبيق نموذج شيرود على مؤسسة سوناطراك.

$Z = 17 X_1 + 9 X_2 + 3,5 X_3 + 20 X_4 + 1,2 X_5 + 0,10 X_6$							
Z	17	9	3,5	20	1,2	0,1	السنة
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	
7,89	1,7571	1,1793	2,2723	1,3674	1,2000	0,1154	2013
7,70	2,3915	0,8149	2,2699	0,8991	1,2000	0,1212	2014
4,03	-0,0646	0,5179	2,1596	0,1200	1,2000	0,0961	2015
3,92	-0,2065	0,4331	2,0977	0,3033	1,2000	0,0948	2016
5,02	0,3138	0,5673	2,0669	0,7756	1,2000	0,0976	2017
6,13	0,8738	1,0007	2,0369	0,9159	1,2000	0,1033	2018
4,78	0,3969	0,1685	2,0104	0,9084	1,2000	0,0978	2019
4,13	0,6487	0,1137	2,0145	0,0532	1,2000	0,0996	2020
6,16	1,1392	0,5505	2,0983	1,0668	1,2000	0,1046	2021
8,98	2,0461	0,9086	2,1443	2,5610	1,2000	0,1150	2022

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المالية للمؤسسة.

بعد حساب نسب النموذج وتعويضها في الدالة (Z) توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي كانت تتراوح بين (3,92 و 8,98)، حيث نلاحظ أن أصغر قيمة للدالة (Z) سجلت سنة 2016 والمقدرة بـ (3,92)، أما أكبر قيمة سجلت في سنة 2022 بـ (8,98). كما تظهر النتائج أن مؤشر الدالة (Z) الخاصة بمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 مقارنة مع نموذج شيرود أغلبها أكبر من (5) وأقل من (20) وهي الفئة التي يصعب التنبؤ بمخاطر التعثر فيها، بينما في السنوات 2015، 2016، 2019، و2020 كانت قيمة (Z) أصغر من (5) وأكثر من (-5) وهي الفئة التي تندرج ضمنها المؤسسات المعرضة لمخاطر التعثر المالي (-5 < Z < 5).

ومنه فإن نموذج شيرود اعتبر مؤسسة سوناطراك متعثرة في السنوات 2015، 2016، 2019، و2020، إلا أنه لم يستطع أن يتنبؤ في باقي سنوات الدراسة وهذا مقارنة مع مؤشرات قيمة الدالة (Z) الخاصة بمؤسسة سوناطراك للسنوات 2013-2022 حسب نموذج شيرود.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها بعد تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي على مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2013-2022 والتي تمثلت في كل من نموذج ألتمان، كيدا، وشيرود، تم التوصل إلى أن المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة وهي في تعثر مالي وفق كل من نموذج ألتمان وشيرود خاصة في السنوات (2015-2016)، أما بالنسبة لنموذج كيدا فقد وجدنا أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة وبعيدة عن التعثر المالي. ولهذا يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية التنبؤ بالتعثر المالي والأخذ بعين الاعتبار نماذج التنبؤ بالتعثر المالي كونها وسيلة جيدة يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة سوناطراك.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الطريقة والأدوات

بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على تطورها وهيكلها التنظيمي وتطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي على البيانات المالية لتصنيف المؤسسة، سيتم في هذا المبحث تناول الإجراءات المنهجية والطريقة والأدوات المتبعة لقياس موضوع الدراسة انطلاقاً من إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة إلى طريقة الحصول وجمع البيانات الضرورية لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة

يتناول هذا المطلب منهجية الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناطراك، وذلك انطلاقاً من أسلوب البحث المتبع ومروراً بتعريف مجتمع وعينة وحدود الدراسة والأدوات التي تم من خلالها الحصول على البيانات الضرورية للتحليل، إضافة لمراحل إعداد الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

ناقش الفلاسفة على مدى الألفي عام الماضيين العديد من الطرق التي يمكن من خلالها فهم العالم، كانت أبرز المدارس الفكرية حول هذا النقاش هي: الواقعية (Positivism)، الواقعية (Realism)، الظواهر (Phenomenology)، التفسيرية (Interpretivism)، النسبية (Relativism)، الموضوعية والتأويل (Subjectivism and Hermeneutics)، البنيوية وما بعد البنيوية (Structuralism and post-Structuralism)، التفكيكية (Deconstructivism)، البنائية (Constructivism) والنسوية (Feminism) (Kaur, 2021, p. 84).

في حين تعتمد أغلبية أبحاث العلوم الاجتماعية على استخدام نوعان من الفلسفات البحثية الرئيسية في تصميم تنمية المعرفة: الفلسفة الواقعية (Positivism) وفلسفة الظواهر (Phenomenology)، فهي مرتبطة بآراء الباحث وتصوراتها لما يستلزمه العالم. تسند الفلسفة الواقعية على استخدام الحسابات الإحصائية والقابلة للقياس الكمي لمتغيرات العينة لتعزيز تكوين تعميمات حول بعض المتغيرات، كما تقوم على الحقائق الواقعية والموقف المحايد للباحث باعتباره موضوعي ومستقل عن المتغيرات التي يتم التحقيق فيها بدلا من الاستدلال عليها بشكل شخصي وأن تكون القياسات غير منحازة للمتغيرات مما يضمن سلامة النتائج، لكن في فلسفة الظواهر لا يتفاعل الباحث فقط مع ما يتم قياسه بل يتوصل إلى استنتاجات أخرى من خلال التقييم الشخصي وتفسير ما يراه أو استخلص منه (Nguta, 2021, p. 112).

تركز الدراسة الحالية على الفلسفة الواقعية وفلسفة الظواهر من خلال دراسة الفرضيات المختلفة لإثبات مصداقيتها، بالإضافة إلى فحص البراهين بدقة من الناحية التجريبية وتأسيس الارتباطات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وبالتالي يتم اختبار الفرضيات الموضحة في الدراسة سواء بقبولها أو رفضها.

أما فيما يخص منهجية الدراسة الميدانية سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على اتجاهات وآراء عينة الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناطراك فيما يخص موضوع البحث؛
- معرفة واقع استخدام مؤسسة سوناطراك لآليات الحوكمة المتعارف عليها، وعلاقة استخدام آليات حوكمة الشركات في الكشف عن بؤادر التعثر المالي في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد مدى اتفاق نتائج التحليل الإحصائي مع نتائج الدراسة النظرية؛
- التعرف على أهم آلية لحوكمة الشركات التي تساهم في الكشف المبكر للتعثر المالي من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الإختبار الميداني لفروض الدراسة.

الفرع الثاني: الطريقة والأدوات

نحاول من خلال هذا الفرع تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد وشرح الأداة المستخدمة في جمع بيانات المؤسسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات مؤسسة سوناطراك من مديرين ومحاسبين ومراجعين داخليين وغيرهم من الإطارات، أما بالنسبة لعينة الدراسة المختارة من مجتمع الدراسة اشتملت على المدراء والمسيرين والإطارات السامية في المؤسسة (أي الإطارات السامية فقط)، باعتبارهم المشرفين على تسيير أصول المؤسسة وكوهم يعملون بما يحقق مصلحة المساهمين، باعتبارهم أيضاً هم الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على العوامل المحددة لحوكمة الشركات وتطبيقها، والوضع المالي للمؤسسة. وهذا للحكم على الوضع المالي للمؤسسة ومدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات الحوكمة، وقد تم التعامل مع هذه العينة بالضبط من منطلق أنها الأكثر إدراكاً ووعياً بأهمية حوكمة الشركات وآلياتها في المؤسسة.

ثانياً: أداة الدراسة

بالإضافة إلى الدراسة الميدانية وتطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي سيتم الاعتماد أيضاً على إستمارة الإستبيان كأداة في الدراسة والتي تشمل مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من واقع المؤسسة والمتمثلة في آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لتقييم دور آليات الحوكمة على التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة، ولكي تكون إستمارة الإستبيان دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون تم تصميم هيكل الإستبيان كما يلي:

1. مرحلة التصميم الأولي:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في بناء إستمارة الإستبيان حيث حاول الباحث انطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة - حسب استطاعته وما توفرت لديه من وسائل وأدوات - بعملية مراجعة لمختلف الأدبيات

العلمية المنشورة في مجال حوكمة الشركات وكذا التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات والمنشورات للمنظمات المهنية والهيئات المهتمة بحوكمة الشركات والتقارير السنوية الخاصة بمؤسسة سوناطراك، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة ذات الصلة بالبحث. وبالاعتماد على هذه الأخيرة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية، كما راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة (العربية والفرنسية)؛

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وفقا للأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

بعد الإنتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في المحاسبة والمراجعة والمالية وإدارة الأعمال بالإضافة إلى أساتذة الإحصاء (أنظر الملحق رقم 3)، وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة الاستبيان ودقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات من مختلف الجوانب لتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية عند المعالجة الإحصائية.

2. مرحلة التصميم النهائي:

في هذه المرحلة تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات المتعلقة بالمرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للإستبيان الورقي والإلكتروني مراعين في ذلك ترجمته إلى اللغة الفرنسية - لاعتماد المؤسسة على اللغة الفرنسية في التواصل والمراسلات - وتوزيعه مستعينين في ذلك على:

- التوزيع المباشر لأفراد العينة (المدرء والمسيرين والإطارات السامية) على مستوى المؤسسة؛

- الإستعانة ببعض المدرء الماليين على مستوى المديرية العامة في الوصول إلى مدرء آخرين في المؤسسة؛

- الحصول على الإيمايلات المهنية الخاصة بأفراد العينة من المؤسسة وإرسال الإستبيان الإلكتروني من خلالها.

وقد أعطيت هذه الطريقة للباحث فرصة للقاء المديرين والمسيرين الذين يشاركون بشكل مباشر في ممارسات حوكمة الشركات ولديهم صورة واضحة عن هذه الممارسات مما يمكننا من الوصول إلى المعاني المرتبطة بالموضوع والفهم المتعمق له، بالإضافة إلى فهم المعاني لدى أفراد العينة في بيئة معينة حول ظاهرة معينة والبحث عن المنظور التطبيقي للموضوع في المؤسسة، مع الإشارة هنا إلى أنه بناء على المقابلات التي أجراها الباحث كانت هناك اختلافات كبيرة في فهم وترجمة ممارسات وآليات حوكمة الشركات بين المستويات الإدارية للشركة.

3. هيكل الاستبيان:

تضمنت إستمارة الإستبيان مقدمة للهدف الأكاديمي لتشجيع ملاء الإستبيان والمشاركة فيه، كما بينا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما احتوى الإستبيان على (04) صفحات تتضمن (40) سؤالاً مقسمة إلى قسمين (أنظر الملحق رقم 4):

- **القسم الأول:** يبين البيانات الشخصية والعلمية عن أفراد العينة بحيث تتضمن (07) أسئلة نوعية خاصة بعينة الدراسة التي من الممكن أن تساهم في تفسير النتائج.
 - **القسم الثاني:** والذي يتضمن متغيرات الدراسة بحيث احتوى على (33) سؤالاً والتي من شأنها أن تجيب على الفرضيات ومعالجة إشكالية الدراسة، كما قسم هذا الأخير إلى محورين كالتالي:
 - المحور الأول: يتضمن (04) أبعاد للمتغير المستقل في (23) سؤالاً والمتعلقة بمدى إلتزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات؛
 - المحور الثاني: يحتوي على (10) أسئلة متعلقة بالتعثر المالي والذي يمثل المتغير التابع للدراسة لتقييم أثر آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة.
- تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يشمل خمس إجابات، حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم الأبعاد التي تناولها الاستبيان وبالتالي يسهل على الباحث ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	متروك	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: (خالد الفراء، 2009، ص 26).

حيث تتغير الوحدة الواحدة في سلم ليكارت الخماسي إلى (0,8) وحدة وفق العلاقة التالية: (مدى السلم/عدد درجات السلم) لتصبح كما يلي: $(0,8=5/4)$. وبعد استخدام المتوسطات المرجحة لحساب اتجاهات المستجيبين حسب محاور الاستبيان، يتحول كل سلم إلى المجالات التالية:

الجدول رقم (12): أوزان المتوسطات المرجحة.

المستوى	المجال	الاستجابة
منخفض جدا	1,8-1	غير موافق بشدة
منخفض	2,6-1,81	غير موافق
متوسط	3,4-2,61	متروك
مرتفع	4,2-3,41	موافق
مرتفع جدا	5-4,21	موفق بشدة

المصدر: حسابات الباحث.

ثالثا: حدود الدراسة الميدانية

تمثلت حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بالجزائر لقياس أثر آليات حوكمة الشركات على التنبؤ بالتعثر المالي من وجهة نظر الإطارات السامية لمؤسسة سوناطراك (المديرية العامة)، وباستعمال الإستبيانات التي قدمت إليهم، وتم التركيز على مقر المديرية العامة باعتباره المركز الرئيسي لقيادة المؤسسة ونقطة الانطلاق لتجسيد ممارسات الحوكمة.
2. **الحدود الزمنية:** كانت بداية الدراسة الميدانية خلال شهر جويلية 2023 وذلك بعد إتمام الصيغة النهائية لاستمارة الإستبيان الموزعة والمعدلة من طرف الأساتذة المحكمين، ثم بداية توزيع استمارات الإستبيان على العينة المدروسة إلى غاية شهر ديسمبر من نفس السنة، أين تم جمع الاستمارات الموزعة وبداية العمل والتحليل عليها.
3. **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة لأراء وإجابات الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك (المدرء والمسيرين)، كون هذه الشريحة لها دور مهم في تفعيل ممارسات الحوكمة في المؤسسة.
4. **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بموضوع آليات حوكمة الشركات ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي بمؤسسة سوناطراك، من خلال الآليات الداخلية والخارجية المختارة للدراسة دون سواها، وتتوقف جودتها على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

المطلب الثاني: طريقة الحصول وجمع بيانات المؤسسة

بعد عرض منهجية الدراسة والطريقة والأدوات المتبعة سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة التي سيتم بها قياس الإستبيان، بالإضافة إلى تطبيق اختبار الخصائص الإحصائية لأداة الدراسة ليم بعدها تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة.

الفرع الأول: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس الاستبيان وتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك من خلال استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية والتحليلية المناسبة كالتالي:

- حساب مؤشرات الثبات بواسطة معاملات ألفا كرونباخ؛
- العرض البياني والتوزيع التكراري للعبارات؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات الواردة في الإستبيان وكذا المحاور؛
- النسب المئوية؛
- الإحصاء الاستدلالي؛
- حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة محل الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة ومعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة والذي يظهر أكثر المتغيرات تأثيراً وأهمية.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة بعدما تمت عملية الحصر النهائي لعدد الإستمارات الصالحة للدراسة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية الإصدار الخامس والعشرون (SPSS_{v25}) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج، كما تم أيضاً استخدام برنامج (Excel₂₀₁₀) لغرض معالجة البيانات والذي يقوم بدوره بترجمة البيانات إلى أشكال وجداول ورسومات بيانية من أجل تبسيط وتسهيل عملية التحليل.

الفرع الثاني: الخصائص الإحصائية لأداة الدراسة

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد على أداة الدراسة في تحليل النتائج، يتم خلال هذه المرحلة التحقق من صدق واتساق أداة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لذلك.

أولاً: اختبار صدق الاستبيان بطريقة بيرسن

بالإضافة إلى الصدق الظاهري للاستبيان من طرف الأساتذة المحكمين سيتم أيضاً قياس صدق الاستبيان بأحد الأساليب الإحصائية وهو صدق الانتماء، حيث يتم ذلك بمعامل الارتباط الخطي بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، لأجل ذلك نقوم بالتحقق من شرط اعتدال البيانات لأجل اختيار المعامل المناسب. بما أن العينة أكبر من (100) فرد نختبر شرط التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شايبرو-ويلك والنتائج مبينة في الجدول رقم (31). نلاحظ أن قيم اختبار شايبرو لكل المتغيرات مستوى الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في دراستنا 5% ومنه فإن توزيع البيانات غير معتدل ولا تتوزع طبيعياً. نتيجة لذلك لابد من القيام بالاختبارات اللامعلمية أي معامل الارتباط سبيرمان للرتب.

نقوم بقياس صدق الأداة على العينة الكلية المكونة من (150) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان للرتب باستعمال (SPSS_{v25}) كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (13): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الأول.

الإفصاح والشفافية			
Spearman's rho	البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنتظمة للجمهور العام.	Correlation Coefficient	,770
		Sig. (2-tailed)	,000
	القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير.	Correlation Coefficient	,726
		Sig. (2-tailed)	,000
	لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة.	Correlation Coefficient	,647
		Sig. (2-tailed)	,000
	في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة.	Correlation Coefficient	,706
		Sig. (2-tailed)	,000
	المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل.	Correlation Coefficient	,566
		Sig. (2-tailed)	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية لبعدها الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (14): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعده الثاني.

خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)			
Spearman's rho	مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه.	Correlation Coefficient	,568
		Sig. (2-tailed)	,000
	تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته.	Correlation Coefficient	,691
		Sig. (2-tailed)	,000
	يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة.	Correlation Coefficient	,528
		Sig. (2-tailed)	,000
	مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة.	Correlation Coefficient	,727
		Sig. (2-tailed)	,000
	مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين.	Correlation Coefficient	,678
		Sig. (2-tailed)	,000
	لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب.	Correlation Coefficient	,597
		Sig. (2-tailed)	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية لبعدها خصائص مجلس الإدارة.

الجدول رقم (15): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الثالث.

لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)			
Spearman's rho	لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.	Correlation	,695
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصدقية في القوائم المالية للمؤسسة.	Correlation	,343
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية.	Correlation	,688
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر.	Correlation	,823
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغيرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة.	Correlation	,813
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات.	Correlation	,268
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,001

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية لبعد لجان مجلس الإدارة.

الجدول رقم (16): يوضح معامل ارتباط الفقرات والبعد الرابع.

المراجع الخارجي			
Spearman's rho	الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها.	Correlation	,732
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والحايد.	Correlation	,693
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي والغير مالي للمؤسسة.	Correlation	,639
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما ومعايير المحاسبة الدولية.	Correlation	,642
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويوجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون.	Correlation	,754
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية.	Correlation	,642
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية لبعد المراجع الخارجي.

الجدول رقم (17): يوضح معامل ارتباط الأبعاد والمحور الأول.

مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات			
Spearman's rho	الإفصاح والشفافية.	Correlation	,743
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية).	Correlation	,768
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر).	Correlation	,649
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	المراجع الخارجي.	Correlation	,785
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن جميع أبعاد المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية للمحور الأول مدى التزام مؤسسة سوناطراك بتطبيق آليات الحوكمة.

الجدول رقم (18): يوضح معامل ارتباط الفقرات والمحور الثاني.

التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة			
Spearman's rho	تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة.	Correlation	,666
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي.	Correlation	,670
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية.	Correlation	,648
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000
	اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة الغير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة.	Correlation	,580
		Coefficient	
		Sig. (2-tailed)	,000

في المجال المالي هناك أربع مصطلحات شائعة عند تصنيف المشكلات المرتبطة بالمؤسسة الغير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس.	Correlation Coefficient	,625
	Sig. (2-tailed)	,000
ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصددمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة.	Correlation Coefficient	,621
	Sig. (2-tailed)	,000
انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على المؤسسات المتعثرة.	Correlation Coefficient	,618
	Sig. (2-tailed)	,000
المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقراء المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع الشركة في المستقبل.	Correlation Coefficient	,180
	Sig. (2-tailed)	,027
بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاحتلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها.	Correlation Coefficient	,417
	Sig. (2-tailed)	,000
غالبا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليا إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم.	Correlation Coefficient	,627
	Sig. (2-tailed)	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن جميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 1% وبالتالي يمكن اعتبارها منتمية للمحور الثاني للتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك.

ثانيا: اختبار ثبات الإستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

لأجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ما يسمى معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وهو معامل يقيس نسبة أفراد العينة الذين يعيدون نفس الإجابات في حالة استجوابهم في نفس الظروف. وبعد دراسة ثبات الإستبيان بواسطة معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19): قياس ثبات الإستبيان.

معامل الثبات	عدد الفقرات	ترقيم الفقرات	البعد
محور مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات			
0,758	5	5-1	الإفصاح والشفافية
0,729	6	6	خصائص مجلس الإدارة
0,727	6	17-12	لجان مجلس الإدارة
0,797	6	23-18	المراجع الخارجي
0,82	23	23-1	المحور الأول
محور التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة			
0,844	9	33-24	المحور الثاني
0,893	33	33-1	الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال اختبار الثبات لـ (33) سؤالاً من الإستبيان كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ (0,893)، مما يدل على أنه في حالة توزيع الإستبيان من جديد وفي نفس الظروف السابقة فإن 89% من عينة الدراسة سيعيدون نفس الإجابة. وهو ما يعبر عن معدل ثبات عالٍ للأداة المستخدمة في الدراسة، كما يسمح هذا المعامل الذي يتعدى المتوسط المقبول وهو 60% بأن تكون النتائج المتحصل عليها قابلة للتحليل والدراسة (حميداتو، 2017، ص 29) مما يعكس مصداقية النتائج التي يمكن الوصول إليها.

كما يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المحور الأول كل على حدى بلغت مستويات جيدة، إذ تراوحت بين 75% للبعد الأول، و72% للبعدين الثاني والثالث، و79% للبعد الرابع، ونسبة 88% للمحور الأول، فيما بلغ معدل الثبات للمحور الثاني مستوى 84% وهي نسبة مرتفعة. هذه النتائج المحصل عليها جيدة ومنه فإن المحاور تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

الفرع الثالث: تطبيق أداة الدراسة

بعد التأكد من مصداقية وثبات الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة على مستوى المديرية العامة لسوناطراك تم استرداد الاستثمارات لتنظيمها وعرض البيانات المتوصل إليها.

أولاً: توزيع الاستبيان

تم الاهتمام باختيار الأفراد من عينة الدراسة بعناية كبيرة، وذلك بغية الوصول إلى أعلى قدر ممكن من النتائج الواقعية للدراسة وتحقيق أهدافها، حيث قمنا بتوزيع (250) استثمارة شملت الإطارات السامية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، واعتمدنا طريقة التوزيع المباشر والغير المباشر عن طريق مساعدة إطارات ومدراء آخرين، الأمر الذي مكنتنا أيضاً من إجراء مقابلات مع بعض المدراء والإطارات السامية في المؤسسة. وبعد عملية فرز استثمارات الاستبيان وتبويبها وتنظيمها وتفريغها في برنامج المجدول (Excel2010) تم الإبقاء على (150) استثمارة من مجموع الاستثمارات التي قدمت لعينة الدراسة، وقمنا بإقصاء باقي الاستثمارات المقدرة بـ (100) وهذا لعدم الإجابة عليها أو استلامها، والجدول الموالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والقابلة لتحليل الدراسة:

الجدول رقم (20): عدد الاستثمارات الموزعة والقابلة لتحليل.

النسبة	العدد	البيان
60%	150	عدد الاستثمارات المسترجعة
40%	100	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
100%	250	عدد الاستثمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الباحث.

واجهتنا العديد من الصعوبات في توزيع واسترجاع الاستثمارات على مستوى المديرية العامة للمؤسسة سوناطراك نظراً لصعوبات التنقل إليها وانشغال أفراد العينة، إلا أن اختلاف طرق استرجاع استثمارات الاستبيان كانت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابات من خلال:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛

- استلام الاستثمارات من الأفراد والموظفين الذين تم الإستعانة بهم؛

- استلام الإجابات الإلكترونية على مستوى البريد الإلكتروني.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإستجابة الإجمالية لأفراد عينة الدراسة وصلت إلى نسبة 60%، وتعتبر هذه النسبة غير مرتفعة مقارنة بعدد الاستثمارات الموزعة ولكنها تمكننا من إنجاز الدراسة، وهذا ما يدل على عدم التجاوب نوعاً ما من طرف عينة الدراسة مع موضوع الدراسة، رغم أن المؤسسة تسعى لإرساء مفهوم الحوكمة ضمن مختلف الخرجات والتظاهرات الرسمية وتقاريرها، أيضاً لاحظنا أن هناك تحفظ كبير من قبل أفراد العينة حتى في إبداء رأيهم الشخصي اتجاه الموضوع بالرغم أن أغلبهم إطارات سامية تقلدت العديد

من المناصب على مستويات مختلفة في المؤسسة، كذلك لم يكن هناك تجاوب كبير من طرف أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة باعتبار أنه من الصعب إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على مؤسسة سوناطراك. وبعد الحصول على الإجابات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان وتنظيمها وتفريغها في برنامج الجدول (Excel₂₀₁₀) تم استخدام الأدوات الإحصائية والبرامج المستعملة لعرض النتائج المتوصل إليها ومعالجة البيانات.

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة

سنقوم فيما يلي بدراسة وتوزيع عينة الدراسة والتعرف على خصائصها حسب الجنس والعمر والمستوى العلمي والمستوى الوظيفي ومركز النشاط بالإضافة إلى الأقدمية الموضحة في الجداول التالية:

1. الجنس: يوضح الجدول رقم (21) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

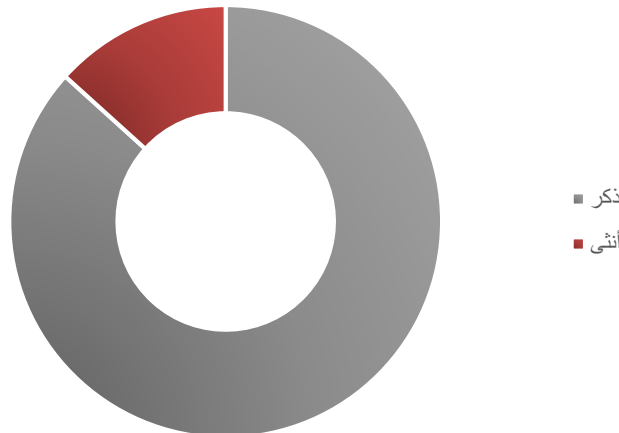
الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	130	86,7%
أنثى	20	13,3%
المجموع	150	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم ذكور بما نسبته 86,7% من عينة الدراسة، أما فيما يخص نسبة الإناث كانت ضعيفة جدا حيث نسبتها 13,3%، وهذا يدل على أن أفراد العينة الذين يتولون المناصب الإدارية القيادية في مؤسسة سوناطراك أغلبهم ذكور ويمكنهم تحمل جزء كبير من المسؤولية في اتخاذ القرارات على مستويات مختلفة في المؤسسة.

الشكل رقم (24): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

2. العمر: يوضح الجدول رقم (22) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

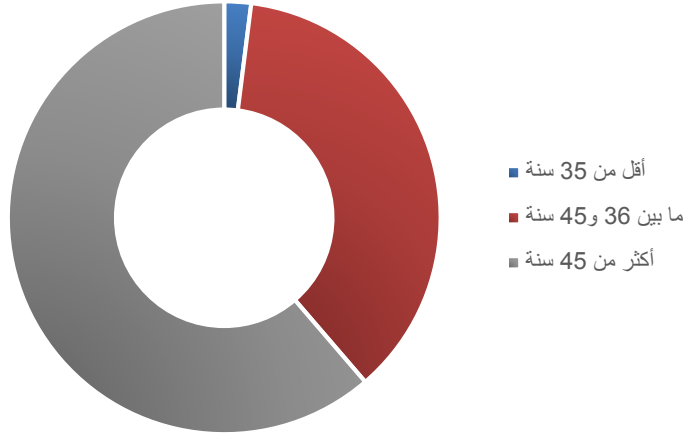
الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	3	2,0%
ما بين 36 و 45 سنة	55	36,7%
أكثر من 45 سنة	92	61,3%
المجموع	150	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن ما نسبته 61,3% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تفوق سن (45 سنة) وهي أعلى نسبة مقارنة ببقية أفراد العينة، ثم تليها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (36 و 45 سنة) بنسبة 36,7%، بينما كانت أقل نسبة للذين تقل أعمارهم عن (35 سنة) بـ 2%، وهذا ما يدل على أن النتائج التي ستحصل عليها من خلال إجابتهم على أسئلة الإستبانة ستكون ذات موثوقية ومصداقية تعكس تجربتهم وخبرتهم الميدانية، كما يدل أيضاً على أن أعمار الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك أغلبهم يكون فوق (35 سنة) لتولي مناصب تسييرية في المؤسسة.

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

3. المستوى العلمي: يوضح الجدول رقم (23) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

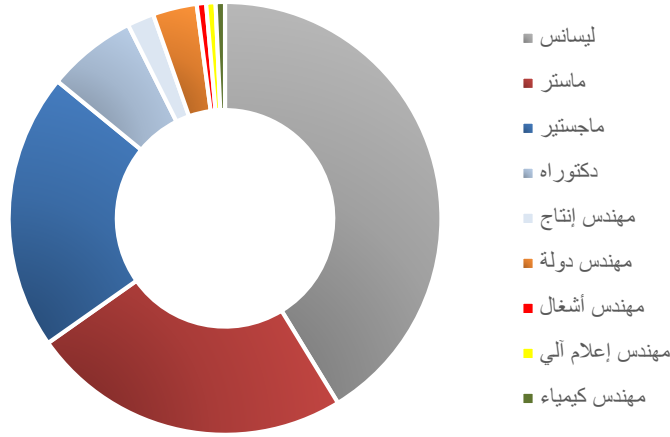
الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
41,3%	62	ليسانس
24,0%	36	ماستر
20,7%	31	ماجستير
6,7%	10	دكتوراه
2,0%	3	مهندس إنتاج
3,3%	5	مهندس دولة
0,7%	1	مهندس أشغال
0,7%	1	مهندس إعلام آلي
0,7%	1	مهندس كيمياء
100,0%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

يتضح من الجدول في الأعلى أن ما نسبته 41,3% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس يليها في الترتيب حملة شهادة ماستر بنسبة 24% من أفراد العينة، ثم نسبة 20,7% بالنسبة لحملة شهادة ماجستير، أما بالنسبة لحملة شهادة دكتوراه فبلغت نسبة مشاركتهم في الإستهيبان 6,7% من أفراد العينة. كما توضح النتائج أن نسبة 7,4% لديهم مستويات أخرى كلها لحملة شهادة مهندس في تخصص ميداني، وهي تمثل النسبة الأقل في عينة الدراسة، وعليه فإن أفراد العينة لديهم المستوى العلمي المقبول في التجاوب الموضوعي مع كامل فقرات الإستهيبان، بالإضافة إلى قدرتهم على الإجابة الدقيقة بحيث يمكن الوثوق في هذه النتائج والإعتماد عليها في تحليل النتائج.

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

4. المستوى الوظيفي: يبين الجدول رقم (24) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

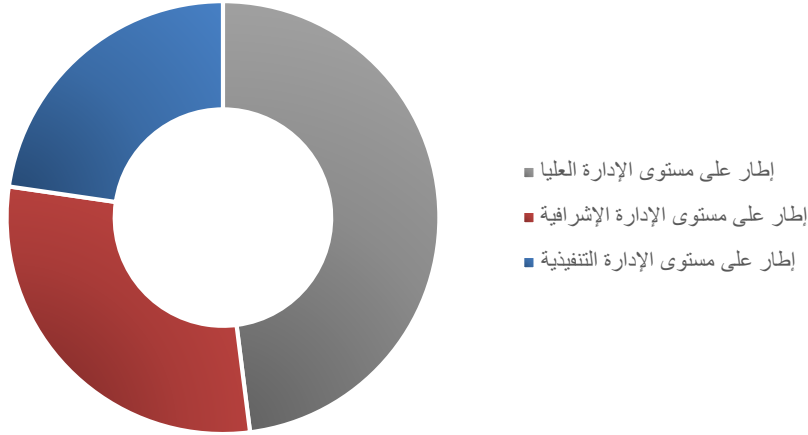
الجدول رقم (24): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
48,0%	72	إطار على مستوى الإدارة العليا
29,3%	44	إطار على مستوى الإدارة الإشرافية
22,7%	34	إطار على مستوى الإدارة التنفيذية
100,0%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

تماشيا مع أهداف الدراسة المرجوة وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي الكلي لمؤسسة سوناطراك اهتم الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على مستويات إدارية وإشرافية مختلفة كما هو مبين في الجدول السابق، فنجد أن أكثر من 48% من أفراد العينة هم على مستوى الإدارة العليا، بينما أفراد عينة الدراسة على مستوى الإدارة الإشرافية يمثلون نسبة 29,3%، يليها الإطارات السامية على مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة 22,7% من مجموع أفراد العينة. وتعتبر هذه النتائج مؤشر جيد لإعطاء وجهات نظر مختلفة عن فعالية ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.

الشكل رقم (27): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

5. المنصب الوظيفي: وتبعاً للنتائج السابقة نبين في الجدول رقم (25) النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي للتفصيل في نوع المستويات الوظيفية.

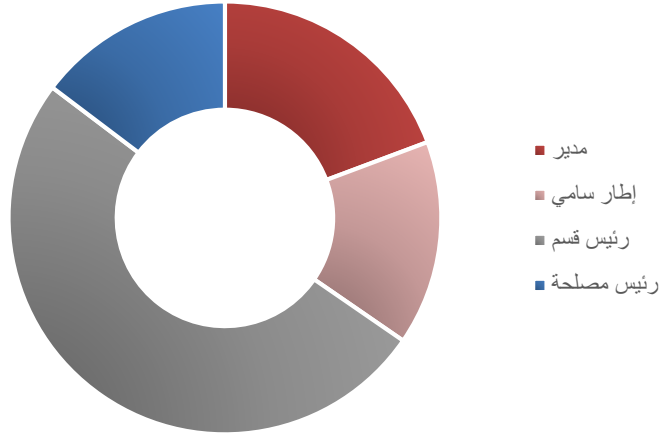
الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	29	19,3%
إطار سامي	23	15,3%
رئيس قسم	76	50,7%
رئيس مصلحة	22	14,7%
المجموع	150	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

نجد أن أكبر نسبة شاركت في الإستبيان من فئة الإطارات هي رؤساء الأقسام بنسبة تجاوزت نصف أفراد العينة، أما المناصب من فئة المدراء فبلغت نسبة مشاركتهم معدل 19.3% وهي نسبة جيدة، يليها الإطارات السامية ورؤساء المصالح بنسب متقاربة بلغت 15.3% و 14.7% على الترتيب. وهو ما يجعل أفراد الدراسة على دراية كافية بأساليب ومفاهيم الإدارة الحديثة والتسيير كونهم يشغلون مناصب تسييرية في مؤسسة سوناطراك وعلى فئات تسييرية مختلفة.

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

6. مركز النشاط: الجدول الموالي رقم (26) يبين النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مركز

النشاط.

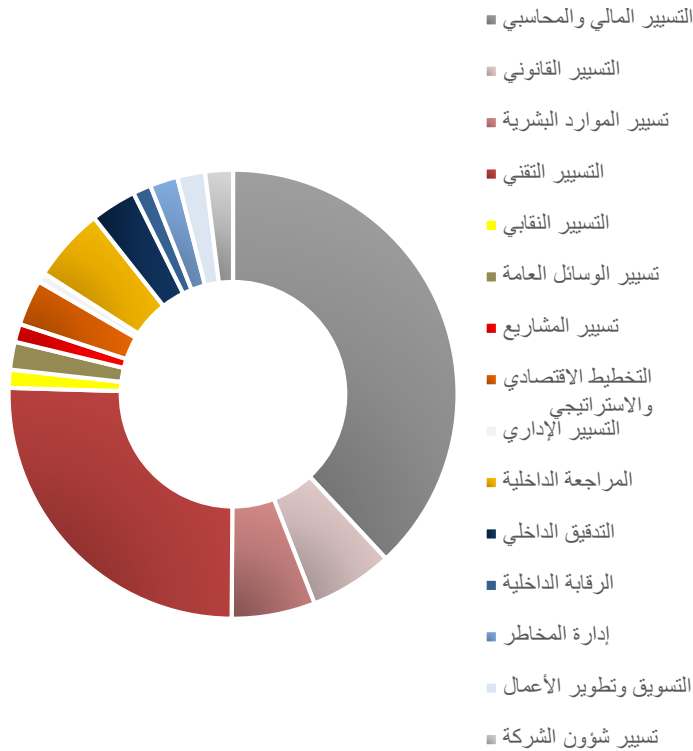
الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مركز النشاط.

النسبة المئوية	التكرار	مركز النشاط
38,0%	57	التسيير المالي والمحاسبي
6,0%	9	التسيير القانوني
6,0%	9	تسيير الموارد البشرية
25,3%	38	التسيير التقني
1,3%	2	التسيير النقابي
2,0%	3	تسيير الوسائل العامة
1,3%	2	تسيير المشاريع
3,3%	5	التخطيط الاقتصادي والاستراتيجي
0,7%	1	التسيير الإداري
5,3%	8	المراجعة الداخلية
3,3%	5	التدقيق الداخلي
1,3%	2	الرقابة الداخلية
2,0%	3	إدارة المخاطر
2,0%	3	التسويق وتطوير الأعمال
2,0%	3	تسيير شؤون الشركة
100,0%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

نلاحظ من الجدول أعلاه اختلاف وظائف أفراد عينة الدراسة طبقاً لنوع النشاط، فنلاحظ أن ما نسبته 38% من أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب متخصصة في التسيير المالي والمحاسبي وهي أكبر نسبة، كما نجد أن ما نسبته 25,3% متخصصين في التسيير التقني وهو أمر طبيعي طالما أن مؤسسة سوناطراك هي مؤسسة إنتاجية. باقي أفراد العينة الذين تقدر نسبتهم بحوالي 38% موزعين على عدة أنشطة أخرى قاربت (13) نشاطاً. توضح هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبانة كما يفترض فيهم الإلمام بكل جوانب أسئلة الإستبيان.

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب مركز النشاط.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

7. الأقدمية: الجدول التالي رقم (27) يوضح النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

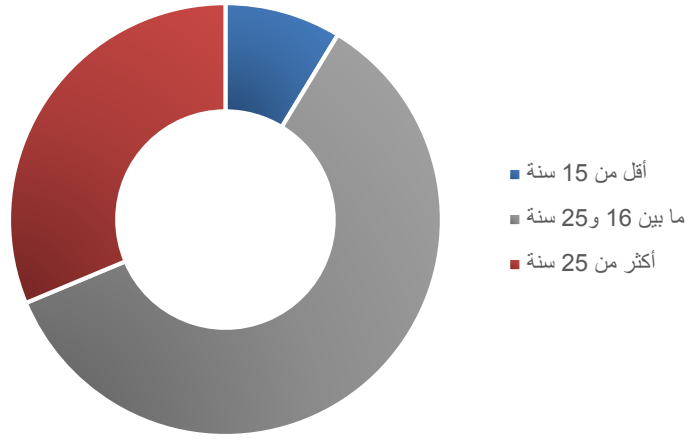
الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 15 سنة	13	8,7%
ما بين 16 و 25 سنة	90	60,0%
أكثر من 25 سنة	47	31,3%
المجموع	150	100,0%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن ما نسبته 60% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة ميدانية تراوحت بين (16 و 25 سنة) وهي أعلى نسبة بين أفراد العينة. تليها نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم (25 سنة) بمعدل 31,3%، بينما كانت أقل نسبة للذين يمتلكون خبرات أقل من (15 سنة) بـ 8,7%. هذا ما يدل على أن النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبانة ستكون ذات مصداقية عالية ونابعة عن تجربة وخبرة ميدانية لإطارات سامية في مؤسسة سوناطراك لديها خبرة في تسيير المؤسسة لأكثر من (25 سنة) خبرة و(15 سنة) كأدنى حد.

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية لقياس موضوع الدراسة واختبار الخصائص الإحصائية لأداة الدراسة وعرض البيانات الوصفية لعينة الدراسة، سنحاول في المبحث الموالي تحليل إيجاباتهم المتعلقة بمحاور الاستبيان وفق الاختبارات الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك من خلال الطريقة والأدوات المتبعة لقياس موضوع الدراسة، وهذا بالاعتماد على البيانات والمعلومات الضرورية التي تم الحصول عليها خلال فترة الدراسة ومناقشتها للإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان

هذا المطلب يعرض نتائج الاستبيان بناء على آراء أفراد عينة الدراسة في مؤسسة سوناطراك بخصوص محاور وأبعاد هذه الدراسة، ليتم بعدها تحليل اتجاه إجابات العينة وربط هذه النتائج بالفرضيات وتفسيرها.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لنتائج المحور الأول

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة الإستبيان للمحور الأول الذي يقيس مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات من وجهة نظر عينة من الإطارات السامية الذين يشغلون مناصب نوعية في مختلف مديريات مؤسسة سوناطراك في فترة الدراسة الميدانية سنة 2023.

الجدول رقم (28): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	البيانات المالية الدورية للمؤسسة متاح بطريقة فورية ومنتظمة للجمهور العام.	3,09	1,253	22	متوسط
2	القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير.	3,79	,917	11	مرتفع
3	لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة.	4,17	,878	1	مرتفع
4	في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة.	3,43	1,089	17	مرتفع
5	المدراء التنفيذيون والمسؤولون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل.	3,91	,862	8	مرتفع
6	مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه.	3,97	,768	7	مرتفع
7	تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته.	3,99	,890	6	مرتفع
8	يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة.	3,69	,845	14	مرتفع
9	مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة.	3,88	,750	10	مرتفع
10	مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين.	3,49	,981	15	مرتفع
11	لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب.	3,04	1,035	23	متوسط
12	لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.	3,18	1,130	21	متوسط
13	نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصادقية في القوائم المالية للمؤسسة.	3,78	,858	12	مرتفع
14	أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية.	3,23	1,083	20	متوسط
15	لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر.	3,41	1,136	18	مرتفع
16	لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغيرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة.	3,46	1,040	16	مرتفع
17	هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات.	4,14	,867	3	مرتفع
18	الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقاً للقواعد المحاسبية المعمول بها.	4,17	,888	1	مرتفع
19	المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد.	4,07	,883	5	مرتفع
20	يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي والغير مالي للمؤسسة.	4,09	,736	4	مرتفع
21	تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدماً ومعايير المحاسبة الدولية.	3,90	,825	9	مرتفع
22	المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون.	3,70	1,054	13	مرتفع
23	المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية.	3,29	1,032	19	متوسط
	المتوسط العام للمحور الأول	3,6890	,50602	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

يشير الجدول رقم (28) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول الذي يقيس مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات الحوكمة حسب آراء الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك، تراوحت بين (3,04-4,17) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,736-1,253). يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة المرتفعة على مواضيع فقرات تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك، حيث نجد أن الفقرات التي جاءت ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة كانت وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم (03) والفقرة رقم (18) لتؤكد بقوة على أن لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة، وأن الجمعية العامة للمؤسسة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,17) لكليهما وهو متوسط حسابي عالي يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على محتوى هاتين الفقرتين، وبانحراف معياري يقدر بـ (0,878 و 0,888) على التوالي وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لمحمل أفراد العينة؛

- والمرتبة الثالثة كانت للفقرة رقم (17) والتي تثبت أن هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات بمتوسط حسابي كبير قدره (4,14) يعكس درجة موافقة كبيرة على محتوى هذه الفقرة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0,867) ويقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لمحمل أفراد العينة؛

- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (20) التي تصرح بأنه يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي والغير مالي للمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي جيد بلغ (4,09) يدل على النظرة الإيجابية لمحمل أفراد العينة والموافقة المرتفعة على مدلول هذه الفقرة بانحراف معياري قدره (0,736)؛

- أما المرتبة الخامسة فجاءت للفقرة رقم (19) والتي تنص على أن المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والحايد بمتوسط حسابي إيجابي قدره (4,07) وهو ما يعكس درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، كما أنها تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لمحمل أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0,883)؛

- وأما في المرتبة السادسة كانت الفقرة رقم (07) والتي تقول بأن تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,99) وانحراف معياري قدره (0,890) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- وفيما يخص الفقرة رقم (06) جاءت في المرتبة السابعة والتي تؤكد أن مجلس الإدارة يراعي أيضا في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه، وكانت بمتوسط حسابي جيد بلغ (3,97) وبانحراف معياري (0,768) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- والفقرة رقم (05) كانت في المرتبة الثامنة والتي تدل على أن المدراء التنفيذيين والمسيرين على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,91) وبانحراف معياري يقدر بـ (0,862) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- وأما بالنسبة للفقرة رقم (21) فجاءت في المرتبة التاسعة التي تقول بأن تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدماً ومعايير المحاسبة الدولية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,90) وانحراف معياري قدره (0,825) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- الفقرة رقم (09) جاءت في المرتبة العاشرة والتي ينص محتواها على أن مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة بمتوسط حسابي قدره (3,88) وبانحراف معياري يقدر بـ (0,750) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- وكانت الفقرة رقم (02) في المرتبة الحادية عشره والتي تشير على أن القوائم المالية للمؤسسة والمقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير، وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3,79) وبانحراف معياري يبلغ (0,917) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- كما جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثانية عشره والتي تتفق مع أن نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية من شأنها أن ترفع من درجة الثقة والمصادقية في القوائم المالية للمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,78) وبانحراف معياري قدره (0,858) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- بينما جاءت في المرتبة الثالثة عشره الفقرة رقم (22) التي تشير على أن المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,70) وأما الانحراف المعياري قدر بـ (1,054) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- وكانت في المرتبة الرابعة عشره الفقرة رقم (08) والتي تقول بأن مجلس إدارة المؤسسة يجتمع للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3,69) وبانحراف معياري قدره (0,845) وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- المرتبة الخامسة عشره كانت للفقرة رقم (10) والتي تدل على أن مجلس إدارة المؤسسة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,49) وانحراف معياري قدر بـ (0,981) وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- أما المرتبة السادسة عشره فكانت للفقرة رقم (16) والتي تنص على أن لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغييرات الجارية لأنشطة الشركة من خلال نماذج وبرامج متطورة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,46) وانحراف معياري قدره (1,040) وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- في حين كانت المرتبة السابعة عشره للفقرة رقم (04) والتي تقضي بأن في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة بمتوسط بلغ (3,43) وبانحراف معياري يقدر بـ (1,089) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛
- وأما في المرتبة الثامنة عشره والأخيرة فهي للفقرة (15) والتي تشير إلى أن لدى الشركة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,41) وبانحراف معياري قدره (1,136) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة.
- أما بالنسبة لل فقرات التي جاءت ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة والتي قد تدل على وجهات نظر مختلفة نوعا ما اتجاه واقع التزام مؤسسة سوناطراك ببعض ممارسات الحوكمة في المؤسسة، كانت وفق الترتيب التالي:
- الفقرة رقم (23) جاءت في المرتبة التاسعة عشره والتي تنص على أن المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,29) وانحراف معياري يقدر بـ (1,032) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة وهو ما يدل على نسبة موافقة جيدة نوعا ما مع وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة؛
- ثم تليها الفقرة رقم (14) والتي جاءت في المرتبة العشرين والتي تقول بأن أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,23) وانحراف معياري قدره (1,083) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة ما يدل على وجود وجهات نظر تحمل بعض الإيجابية والسلبية معا أي أن الاستقلالية هنا قد توجد بما بعض النقائص؛
- ثم الفقرة رقم (12) جاءت في المرتبة الواحد والعشرين والتي تنص بأن لدى الشركة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,18) ما يدل على وجود اختلاف في درجة الموافقة على هذه الفقرة وكما قدر الانحراف المعياري بـ (1,130) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة؛
- لتأتي بعدها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية والعشرين والتي تقضي بأن البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنتظمة للجمهور العام، وهذا بمتوسط حسابي بلغ (3,09) وهو يعكس نظرة سلبية من طرف عينة الدراسة حول البيانات المالية المتاحة للجمهور العام، وبانحراف معياري قدره (1,253) وهو ما يقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة.
- . في حين شهدت الفقرة الحادية عشر أقل درجة استجابة على محتوى الفقرة التي تنص على أن لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,04) وانحراف معياري (1,035) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المنخفضة لمجملة أفراد العينة ما يثبت أن مضمون هذه الفقرة لا يحظى بموافقة كبيرة.

بالإضافة إلى ذلك يتبين لنا من الجدول السابق موافقة عينة الدراسة المرتفعة على المحور الأول ككل، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3,689) بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت (0,506)، مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين الفقرات، وهذا يدل على درجة التجانس الكبيرة لاستجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور.

من جهة أخرى يوضح الجدول أدناه النتائج التي تم التوصل إليها حول الأبعاد الأربعة المشكلة لمحور مدى التزام مؤسسة سوناطراك بتطبيق آليات الحوكمة.

الجدول رقم (29): نتائج آراء أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول.

الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	الإفصاح والشفافية.	3,6760	,72043	2	مرتفع
2	خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية).	3,6756	,57631	3	مرتفع
3	لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر).	3,5333	,66667	4	مرتفع
4	المراجع الخارجي.	3,8711	,64105	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من منظور أبعاد محور مدى التزام مؤسسة سوناطراك بتطبيق آليات الحوكمة حسب آراء الإطارات السامية للمؤسسة، نلاحظ أن بعد المراجع الخارجي هو أهم آلية مؤثرة في تطبيق الحوكمة حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3,87) وهو متوسط حسابي عالي يبين درجة الموافقة العالية حول فقرات هذا البعد والتي كانت تحظى بقبول إجمالي فيما يخص دور المراجع الخارجي كآلية فعالة في مؤسسة سوناطراك، وذلك راجع أولاً إلى الفقرة رقم (18) والتي تؤكد التزام الجمعية العامة للمؤسسة بتعيين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية، كما تعكس أيضاً النظرة الإيجابية لدى أفراد العينة على مدى التزام المؤسسة بممارسات المحاسبة المقبولة والتي تمكن من تقييم موقفها المالي من طرف الغير والمصادق عليها من طرف المراجع الخارجي (محافظ الحسابات).

وفي نفس السياق يوافق المستجوبون بمستوى مرتفع أيضاً على بعد الإفصاح والشفافية كثاني أهم بعد وآلية مهمة لممارسات حوكمة الشركات حسب آراء أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3,676) وهو متوسط حسابي جيد وإيجابي ويرجع بالدرجة الأولى إلى الفقرة رقم (03) التي تثبت أن للمؤسسة موقع على الانترنت يتم فيه نشر أهم الأحداث، كما يبين أن أفراد العينة كانت لهم نظرة إيجابية نحو فقرات هذا البعد، وهو ما يبين أيضاً أن المؤسسة تلتزم بمستوى مقبول من الإفصاح والشفافية وتوجد هناك سلوكيات إيجابية التي من شأنها أن تعزز مستوى الإفصاح والشفافية وتساهم في زيادة فعالية ممارسات الحوكمة في المؤسسة.

ثم بعد ذلك يليها بعد خصائص مجلس الإدارة من ناحية الحجم، النشاط، والاستقلالية بمتوسط حسابي جيد كان (3,675) وهو متوسط حسابي يعبر على أنه كانت هناك نظرة تميل إلى الإيجابية، وذلك لأن أغلب فقرات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية عالية وخاصة فيما يخص مراعاة مجلس الإدارة للسياسات المتعلقة

بجمعه، وتكوينه الذي يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته، إذ إجمالاً فيما يخص تكوين مجلس الإدارة كان لدى أفراد العينة نظرة إيجابية نوعاً ما حول محتوى فقرات هذا البعد وحول مدى التزام المؤسسة بسياسات تكوين مجلس الإدارة.

أما بالنسبة لبعد لجان مجلس الإدارة المتمثلة في لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر فجاءت في آخر ترتيب الأبعاد بالنسبة لالتزام مؤسسة سوناطراك بتشكيل كل من لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (3,533) وهو متوسط مرتفع، لكن عموماً فيما يخص التزام مؤسسة سوناطراك بتشكيل لجان مجلس الإدارة توجد هناك نظرة إيجابية ودرجة موافقة مقبولة على فقرات هذا البعد، لكن توجد هناك بعض الجوانب التي كانت بدرجة موافقة متوسطة حسب آراء أفراد العينة والتي تعكس وجود بعض النقائص حول التزام مؤسسة سوناطراك بتشكيل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لنتائج المحور الثاني

يوضح الجدول أدناه النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة الاستبيان للمحور الثاني الذي يقيس التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك حسب آراء عينة من الإطارات السامية الذين يشغلون مناصب تسييرية في المؤسسة أثناء فترة الدراسة الميدانية سنة 2023.

الجدول رقم (30): نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة.	3,57	1,026	10	مرتفع
2	يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي.	3,73	,889	8	مرتفع
3	يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية.	3,81	,937	7	مرتفع
4	اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة الغير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة.	3,63	,840	9	مرتفع
5	في المجال المالي هناك أربع مصطلحات شائعة عند تصنيف المشكلات الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسة الغير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس.	3,86	,819	5	مرتفع
6	ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصددمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة.	4,03	,908	2	مرتفع
7	انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على المؤسسات المتعثرة.	4,08	,807	1	مرتفع
8	المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقرار المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل.	3,87	,813	4	مرتفع
9	يتمكن المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها.	4,02	,719	3	مرتفع
10	غالباً ما تلجأ المؤسسة المتعثرة مالياً إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم.	3,83	,746	6	مرتفع
	المتوسط العام للمحور الثاني	3,8433	,55107	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

يشير الجدول رقم (30) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الذي يقيس التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك حسب آراء الإطارات السامية للمؤسسة، تراوحت بين (3,75-4,08) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,719-1,026). يعني هذا أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة المرتفعة على كل مواضيع فقرات التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك. فنجد أن الفقرات التي احتلت الأهمية النسبية الكبيرة ضمن درجات الاستجابة كالتالي:

- جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (07) والتي تنص على أن انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على المؤسسات المتعثرة وهو متوسط عالي يعكس درجة موافقة عالية لأفراد العينة على هذه الفقرة كمؤشر قوي للتنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,08) وانحراف معياري قدره (0,807) وهو يقع ضمن الموافقة المرتفعة لمجمل أفراد العينة؛

- وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06) والتي تبين أن ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصددمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة تساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة بمتوسط حسابي كبير قدره (4,03) وهو يدل على موافقة كبيرة على محتوى هذه الفقرة، وبانحراف معياري يقدر بـ (0,908) ويقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لمجمل أفراد العينة؛

- أما في المرتبة الثالثة كانت الفقرة رقم (09) والتي تبين أن بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاحتلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها، وذلك بمتوسط حسابي جيد بلغ (4,02) والذي يدل على النظرة الإيجابية لمجمل أفراد العينة والموافقة المرتفعة على مدلول هذه الفقرة بانحراف معياري قدره (0,719)؛

- وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (08) والتي تفيد بأن المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقراء المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل بمتوسط حسابي قدره (3,87) وهو متوسط حسابي جيد ويعكس درجة موافقة جيدة لأفراد عينة الدراسة على مدلول هذه الفقرة، كما تقع ضمن الموافقة المرتفعة لمجمل أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0,813)؛

- وأما في المرتبة الخامسة كانت الفقرة رقم (05) والتي يتفق فيها أغلبية أفراد العينة على أنه في المجال المالي هناك أربع مصطلحات شائعة عند تصنيف المشكلات الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسة الغير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,86) وبانحراف معياري (0,819) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- وأما بالنسبة للفقرة رقم (10) فجاءت في المرتبة السادسة والتي يشير محتواها إلى أنه غالباً ما تلجأ المؤسسة المتعثرة مالياً إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع

القائم، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,83) وانحراف معياري قدره (0,825) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- كما جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة السابعة والتي تقول بأنه يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,81) وانحراف معياري قدره (0,937) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- بينما جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (02) التي تشير على أن الاختلال المالي الذي يواجه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير يقودها إلى حالة التعثر المالي، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,73) وانحراف معياري قدر بـ (0,889) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- وكانت في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (04) والتي يتفق فيها أفراد العينة على أن اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة الغير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3,63) وانحراف معياري قدره (0,840) وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة لأفراد العينة؛

- المرتبة العاشرة والأخيرة فهي للفقرة الأولى للمحور والتي تنص على أن المؤسسة تكون في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة كأضعف مؤشر تنبؤي بالتعثر المالي للمؤسسة حسب المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,57) وانحراف معياري يقدر بـ (1,026).

إضافة إلى ذلك، يظهر من الجدول موافقة عينة الدراسة المرتفعة على المحور الثاني ككل، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3,843) بانحراف معياري عام أقل من الواحد بقيمة بلغت (0,551)، أي عدم وجود تباين كبير بين الفقرات، وهذا دليل على درجة التجانس الكبيرة لاستجابات أفراد العينة حول أسئلة هذا المحور.

المطلب الثاني: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

نحاول من خلال هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان لاختبار الفروق وتقدير معادلة الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة ومعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الأول: تحليل الفروق بحسب الخصائص الشخصية

توضح الاختبارات التالية اعتدال بيانات الدراسة ودراسة الفروق لأبعاد ومتغيرات الدراسة بحسب الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لأجل اختبارات الفروق بحسب الخصائص الشخصية، نقوم أولاً بالتحقق من شرط اعتدال البيانات لأجل اختيار الاختبارات المناسبة. بما أن العينة أكثر من (100) فرد سنختبر شرط التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شايبرو-ويلك والنتائج مبينة في الجدول أدناه، حيث يعتبر اختباراً إحصائياً إذا قبلت فيه فرضية العدم فإن البيانات تنتمي إلى مجتمع إحصائي يتوزع طبيعياً.

الجدول رقم (31): اختبارات اعتدال البيانات.

المتغيرات	إحصائية شايبرو	الدلالة الإحصائية
الإفصاح والشفافية	,952	,000
خصائص مجلس الإدارة	,972	,004
لجان مجلس الإدارة	,983	,057
المراجع الخارجي	,949	,000
تطبيق آليات حوكمة الشركات	,970	,002
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	,865	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إحصائية اختبار شايبرو لكل الأبعاد (ماعدا بعد لجان مجلس الإدارة) مستوى الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في دراستنا 5%، ومنه فإن توزيع البيانات غير معتدل ولا تتوزع طبيعياً بما فيها متغيري الدراسة المتغير المستقل آليات الحوكمة والمتغير التابع التنبؤ بالتعثر المالي.

نتيجة لذلك اختبارات الفروق التي تناسب الأبعاد الأربعة والمتغيرين ينبغي أن تكون لامعلمية: اختبار مان ويتني لمجموعتين مستقلتين، واختبار كروسكال والاس للمجموعات المتعددة.

يمكن تعريف اختبار مان ويتني بأنه اختبار لامعلمي بديل لاختبار ستيودنت المعلمي الذي يطبق على مجموعتين فأقل، يستخدم عندما تكون المستويات فترية أو نسبية لكنها لا تحقق شروط الاختبارات المعلمية خاصة التوزيع الطبيعي، وفرضية العدم فيه تقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين. أما اختبار كروسكال والاس فهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين الأحادي ويطبق مثلما يطبق اختبار مان ويتني بنفس الشروط والفرضيات لكن لما تكون المجموعات المختبرة أكثر من اثنين.

ثانيا: دراسة الفروق لأبعاد ومتغيرات الاستبيان بحسب الخصائص الشخصية.

سنقوم بدراسة الفروق بين المستجوبين حول متغير الحوكمة وأبعادها الأربعة وأيضا متغير التنبؤ بالتعثر المالي التي يمكن أن تعزى إلى الخصائص الشخصية وذلك باستخدام الاختبارات المناسبة كالتالي:

1. متغير الجنس:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لإختبارات مان ويتني لكل الأبعاد الأربعة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس حول تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم (32): اختبارات الفروق للاستبيان تبعا للجنس.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	مان ويتني	0.200
خصائص مجلس الإدارة	مان ويتني	0.848
لجان مجلس الإدارة	مان ويتني	0.230
المراجع الخارجي	مان ويتني	0.940
تطبيق آليات حوكمة الشركات	مان ويتني	0.491
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	مان ويتني	0.503

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

تأكيدا لهذه النتائج يظهر اختبار مان ويتني أن متغير الحوكمة ومتغير التنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجها فروق يمكن أن تعزى للجنس بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,491 و 0,503) على التوالي، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. مما يشير إلى تجانس النتائج المتوصل إليها وعدم التفاوت في آراء أفراد العينة.

2. متغير العمر:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس لكل الأبعاد الأربعة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر حول تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم (33): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للعمر.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.466
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.430
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.500
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.731
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.576
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.818

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

تأكيداً لهذه النتائج يظهر اختبار كروسكال والاس أن متغيري الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجهما فروق يمكن أن تعزى للعمر بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,576 و 0,818) على الترتيب، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. هذا يعني وجود تجانس كبير في النتائج المتوصل إليها وعدم التفاوت في آراء أفراد العينة.

3. متغير المستوى العلمي:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس للأبعاد الثلاثة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى العلمي حول آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك. ماعدا آلية لجان مجلس الإدارة أين نلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المستوى العلمي بمستوى دلالة بلغ (0,038) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا هذه (0,05) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد تباينت بحسب مستواها العلمي.

الجدول رقم (34): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للمستوى العلمي.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.121
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.316
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.038
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.071
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.103
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.227

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V₂₅.

تبعاً لهذه النتائج يظهر اختبار كروسكال والاس أن متغيري الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجهما فروق يمكن أن تعزى للمستوى العلمي بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,103) و (0,227) على التوالي، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. مما يشير إلى تجانس النتائج المتوصل إليها وعدم التفاوت في آراء أفراد العينة حول المتغيرين على العموم. بينما يوجد اختلاف في الآراء حول لجان مجلس الإدارة حسب المستويات العلمية.

4. متغير المستوى الوظيفي:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس للأبعاد الثلاثة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي حول آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك. ماعدا آلية لجان مجلس الإدارة أين نلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية بحسب المستوى الوظيفي بمستوى دلالة بلغ 0,0001، بمعنى أن آراء أفراد العينة حول هذا البعد شهدت تباينات جوهرية سببها الاختلاف في المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (35): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للمستوى الوظيفي.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.725
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.506
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.0001
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.328
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.159
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.036

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

عظفا على النتائج السابقة يظهر اختبار كروسكال والاس أن متغير حوكمة الشركات لا تتضمن نتائجه فروق يمكن أن تعزى للمستوى الوظيفي بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,159) وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. لكن متغير التنبؤ بالتعثر المالي شهد فروقا ذات دلالة إحصائية بحسب المستوى الوظيفي بمستوى دلالة بلغ (0,036).

5. متغير المنصب الوظيفي:

يتضح من خلال الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس لكل الأبعاد الأربعة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المنصب الوظيفي حول تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم (36): اختبارات الفروق للاستبيان تبعا للمستوى الوظيفي.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.196
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.110
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.633
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.067
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.416
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.801

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

تأكيدا لهذه النتائج يظهر اختبار كروسكال والاس أن متغيري حوكمة الشركات والتنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجهما فروق يمكن أن تعزى للمنصب الوظيفي بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,416 و 0,801) على التوالي، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. مما يشير إلى تجانس النتائج المتوصل إليها وعدم التفاوت في آراء أفراد العينة حول فقرات الإستبيان.

6. متغير مركز النشاط:

توضح النتائج في الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس للأبعاد الثلاثة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير مركز النشاط حول آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك. ماعدا آلية لجان مجلس الإدارة التي شهدت فروقا ذات دلالة إحصائية بحسب مركز النشاط بمستوى دلالة بلغ (0.0001)، أي أن آراء أفراد العينة حول هذا البعد اختلفت حسب مراكز نشاط المستجوبين.

الجدول رقم (37): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً لمركز النشاط.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.080
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.399
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.0001
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.340
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.490
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.445

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

كما يظهر اختبار كروسكال والاس أن متغيري حوكمة الشركات والتنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجهما فروق يمكن أن تعزى لمركز النشاط بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,490 و 0,445) على الترتيب، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%. مما يشير إلى تجانس النتائج المتوصل إليها وعدم التفاوت في آراء أفراد العينة حول هذين المتغيرين مما يزيد في موثوقية النتائج.

7. متغير الأقدمية:

يظهر الجدول أدناه أن الدلالة الإحصائية لاختبارات كروسكال والاس لكل الأبعاد الأربعة كانت أكبر من مستوى المعنوية 5%، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الأقدمية في المنصب حول تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم (38): اختبارات الفروق للاستبيان تبعاً للأقدمية.

المتغيرات	الاختبار	الدلالة الإحصائية للاختبار
الإفصاح والشفافية	كروسكال والاس	0.056
خصائص مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.458
لجان مجلس الإدارة	كروسكال والاس	0.312
المراجع الخارجي	كروسكال والاس	0.090
تطبيق آليات حوكمة الشركات	كروسكال والاس	0.198
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	كروسكال والاس	0.106

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

تأكيدا لما سبق، يشير اختبار كروسكال والاس أن متغيري حوكمة الشركات والتنبؤ بالتعثر المالي لا يوجد في نتائجهما فروق يمكن أن تعزى للأقدمية بالنظر للدلالة الإحصائية للاختبار التي تساوي (0,198 و 0,106) على التوالي، وهي أكبر من درجة المعنوية 5%.

الفرع الثاني: نتائج الانحدار الخطي

لأجل تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، نقوم بتقدير معالم المعادلة اعتمادا على نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي يعتمد في صيغته الرياضية التالية (شيخي، 2015، ص 15):

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik} + \varepsilon_i, \quad i = 1, \dots, n$$

حيث المتغيرات $X_{i1}, \dots, X_{ij}, \dots, X_{ik}$ تسمى المتغيرات المفسرة أو المستقلة للمتغير المفسر أو التابع Y_i ، وما يجب ملاحظته أن Y_i مشروح من طرف (k) متغير مفسر ولا يمكن لهذه الأخيرة أن تفسر (Y) بشكل تام، لأنه لا يمكننا في غالب الأحيان حصر جميع الظواهر المؤثرة على (Y) (بعض الظواهر غير قابلة للتكميم)، لذلك يُدرج حد الخطأ ε_i الذي يتضمن كل المعلومات التي لا تقدمها المتغيرات المفسرة و نفترض عادة بأن المتغيرات المستقلة كلما أخذت بعين الاعتبار كلما كانت المعلومات التي يقدمها الخطأ العشوائي مهمة. كما تعني الرموز $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ إلى معالم النموذج، حيث لدينا هنا (k+1) معلم في النموذج.

يعتمد الانحدار الخطي المتعدد على عدة فرضيات هي:

- الفرضية الأولى: المتغيرات المفسرة المهمة في النموذج لها أثر متوسط معدوم $E(\varepsilon) = 0$.
- الفرضية الثانية:

$$\begin{cases} \text{var}(\varepsilon_i) = \sigma^2, \quad \forall i = 1, \dots, n \\ \text{cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0, \quad \forall i \neq j \end{cases}$$

حيث أن $\text{var}(\varepsilon_i) = \sigma^2 \quad \forall i = 1, \dots, n$ هي فرضية تجانس التباين (Homoscedasticity) لمختلف الحدود العشوائية، وهذا كفيلا بإبعاد الحالة التي تكون فيها الأخطاء تتبع تغيرات قيم المتغيرات المفسرة و $\text{Cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0 \quad \forall i \neq j$ أي أن الأخطاء ليست مرتبطة ببعضها، وأن نتيجة التجربة لا تؤثر على بقية النتائج.

- الفرضية الثالثة: المصفوفة (X) غير عشوائية وثابتة تعني بأن قيم المتغيرات المستقلة يمكن مراقبتها، وبالإضافة إلى ذلك نفترض (X) ثابتة لضمان بأن قيم المتغيرات المستقلة لا تتغير من حين لآخر، أي:

$$\text{cov}(X, \varepsilon) = E(X' \varepsilon) = 0$$

- الفرضية الرابعة: عدد المشاهدات (n) هو أكبر من عدد المتغيرات المفسرة (k)، وهي الحالة التي تلغي الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

نطبق هذا النموذج على دراستنا، حيث المتغيرات المستقلة هي آليات حوكمة الشركات الأربعة والمتغير التابع هو التنبؤ بالتعثر المالي، حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: القوة التفسيرية لمعادلة الانحدار

يعرف معامل التحديد بأنه مربع معامل الارتباط، ويُرمز إليه بـ (R^2)، يستخدم لتفسير التباين في متغير واحد من خلال التغيرات في متغير أو عدة متغيرات ثنائية، ويمكن تمثيله على أساس قيم بين (0 و 1)، حيث كلما كانت القيمة أقرب إلى الواحد كانت القوة التفسيرية أكبر. والجدول الموالي يوضح معامل التحديد والقوة التفسيرية لمعادلة الانحدار، حيث أن 97% من تغيرات التنبؤ بالتعثر المالي تسببه آليات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك، والنسبة المتبقية حوالي 3% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ البشري، وبالتالي للمعادلة قوة تفسيرية عالية جدا.

الجدول رقم (39): القوة التفسيرية لمعادلة الانحدار الخطي.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
,988	,976	,975	,61373	1,801

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

ثانياً: تحليل التباين المفسر بخط الانحدار

تحليل التباين يدرس تأثير متغيرة كمية بمتغيرة نوعية، وهو من ثمرات أعمال العالم الشهير فيشر (R. A. Fisher) الذي أبرزه سنة 1925 تحت تسمية "تحليل التباين" مردها إلى أن التقنية تستخدم تحليل التباين الإجمالي إلى تباين مفسر بالعامل وتباين غير مفسر.

من الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي (1464,104) ومستوى دلالة هذا الاختبار بلغت (0,0001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 5%، وبالتالي فخط الانحدار يلائم المعطيات ومعادلة الانحدار تمتاز بالمعنوية الكلية.

الجدول رقم (40): تحليل التباين المفسر.

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2205,936	4	551,484	1464,104	,000
Residual	54,994	146	,377		
Total	2260,930	150			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

ثالثا: شرط التوزيع الطبيعي للبواقي

يقرر اختبار شايبرو ويلك ما إذا كانت بواقي التقدير تتوزع طبيعيا أم لا؟ حيث قبول فرضية العدم يعني أن البواقي تتوزع طبيعيا وهو شرط ضروري خاصة في العينات الصغيرة.

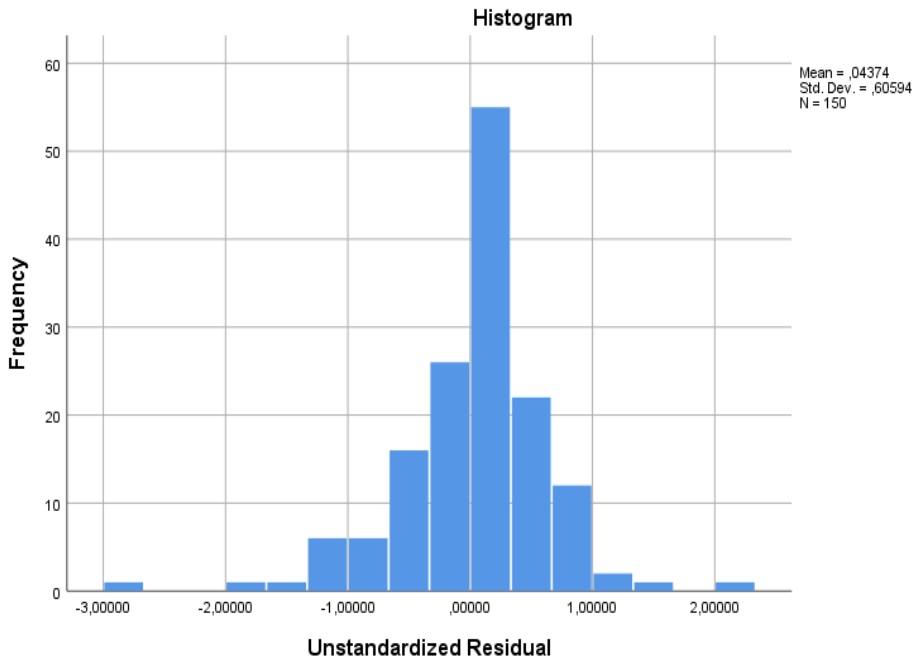
الجدول رقم (41): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.

Shapiro-Wilk Test			
	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	,939	150	,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار شايبرو تساوي (0,939) بمستوى دلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة 5%، ومنه البواقي غير معتدلة ولا تتوزع طبيعيا كما يؤكد الشكل الموالي الذي لا يأخذ التوزيع الجرسى. لكن هذا الإشكال غير مطروح بقوة طالما أن العينة تعتبر كبيرة (150 فرد) حسب (Gujarati, 2004, p. 472).

الشكل رقم (31): اعتدال توزيع البواقي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

رابعاً: الارتباط الذاتي بين البواقي

ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل الانحدار إلى أن وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التباين المقدر للخطأ أقل من قيمته الحقيقية، وبالتالي فإن قيمة إحصائيات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل إحصائية ستودنت وفisher تكون أكبر من قيمها الحقيقية مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته.

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن إحصائية درين واطسون تساوي (1,801) وهي محصورة في مجال قبول فرضية العدم [2-1.78]، وبالتالي فإن البواقي مستقلة عن بعضها البعض.

خامساً: شرط تجانس تباين البواقي

إن عدم ثبات تباين البواقي في نموذج الانحدار من شأنه أن يترتب عليه آثار مشابهة لمشكلة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، حيث تكون الأخطاء مقدرة بأقل من قيمتها الحقيقية وبالتالي تصبح هذه التقديرات متحيزة الأمر الذي يجعل نتائج الاستدلال الإحصائي مشكوك في صحتها.

من خلال الجدول أدناه يظهر أن تباينات البواقي متجانسة بالنظر لمستوى دلالة الاختبار التي تساوي (0,580) وهو أعلى من مستوى المعنوية 5%.

الجدول رقم (42): اختبار ثبات تباين البواقي.

	F	Sig.
Residual	,308	,580

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

سادساً: تحليل معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للتنبؤ بالتعثر المالي بدلالة آليات حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك حسب عينة من الإطارات السامية في سوناطراك.

الجدول رقم (43): نتائج تقدير معادلة الانحدار الخطي.

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error		
الإفصاح والشفافية	,159	,081	1,961	,052
خصائص مجلس الإدارة	,261	,127	2,049	,042
لجان مجلس الإدارة	,265	,087	3,039	,003
المراجع الخارجي	,340	,107	3,176	,002

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS_{v25}.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ميل خط الانحدار متعددة بالنسبة للمتغير المستقل، حيث نلاحظ أن إشارة المعاملات (Bêta) التي تمثل آليات الحوكمة كانت كلها بتأثير إيجابي على التنبؤ بالتعثر المالي، كما نجد أن آلية الإفصاح والشفافية لها تأثير إيجابي في التنبؤ بالتعثر المالي بمستوى دلالة يساوي (0,052) وبالتالي يعتبر لا تأثير له عند مستوى المعنوية 5%، أما باقي الآليات فتأثيراتها ذات دلالة إحصائية حيث آلية خصائص مجلس الإدارة تؤثر إيجابياً على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك بمستوى دلالة (0,042)، كما تؤثر آلية لجان مجلس الإدارة إيجابياً في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك بمستوى دلالة (0,003). نفس الشيء بالنسبة لآلية المراجع تؤثر إيجابياً في التنبؤ بالتعثر المالي بمستوى دلالة (0,002).

من جهة أخرى نلاحظ أن أكثر الآليات أهمية في التنبؤ بالتعثر المالي حسب عينة الدراسة هي المراجع الخارجي بحجم تأثير (0,340)، مما يبين أهمية المراجعة الخارجية التي تجرى من طرف حيادي من خارج المؤسسة، ثم يليه في الأهمية لجان مجلس الإدارة، ثم خصائص مجلس الإدارة، وأخيراً الإفصاح والشفافية بحجم تأثير بلغ على الترتيب (0,159، 0,261، 0,265).

المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية السابقة لتحليل أثر متغيرات الدراسة سنحاول من خلال هذا المطلب تفسير هذا الأثر ومناقشة النتائج المتوصل إليها لاختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: مناقشة واختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك".

يتضح من خلال ما سبق أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تساعد في فهم كيفية تأثير آلية الإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك، باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد المبينة في الجدول رقم (43)، وحسب أفراد عينة الدراسة التي أجابت على عبارات الاستبيان الموجه للإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك للتحقق من هذه الفرضية، إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حيث بلغ مستوى الدلالة (0,052) مما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج تم رفض الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك وقبول الفرضية البديلة أي أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك". بمعنى آخر، لم تجد الدراسة أدلة كافية تدعم فكرة أن الإفصاح والشفافية لهما أثر كبير في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر عينة الدراسة التي تكونت من المديرين والمسيرين والإطارات السامية داخل المؤسسة الذين أجابوا على فقرات الاستبيان، أي أن البيانات المالية الدورية للمؤسسة المقدمة للجمهور ونشر الأحداث الهامة والمعلومات الحديثة على موقع الأنترنت ضمن تقارير الحصيلة السنوية للمؤسسة لا يمكن الاعتماد عليها كمؤشرات للتنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة.

وبالاعتماد على آراء المستجوبين نجد أن لديهم نظرة سلبية نوعا ما حول البيانات المالية المتاحة للجمهور العام، الأمر الذي من شأنه أن يشكل صعوبة للمحللين الماليين أو المستثمرين في إجراء تقييم للوضع المالي الحالي للمؤسسة وأدائها (بما في ذلك تحليلات السيولة والملاءة والربحية) عند عدم توفر البيانات المالية اللازمة للتحليل في الوقت المناسب، لأن توفر هذه الأخيرة في الوقت الغير مناسب يؤدي إلى توقعات غير صحيحة للتعثر المالي بالإضافة إلى إمكانية تقييم المخاطر بشكل غير دقيق، لأنها تمنع من تحديد علامات الإنذار المبكر للتعثر المالي (انخفاض الربحية، أو زيادة مستويات الديون، أو تدهور نسب السيولة) مما يقلل من المهلة اللازمة للتخفيف من الظاهرة. كما يؤدي أيضا عدم نشر البيانات المالية للمؤسسة بشكل فوري إلى تآكل ثقة المستثمرين في ممارسات الحوكمة في المؤسسة وهو ما أكده أيضا الباحث (Naciri, 2008). كما نجد أن البيانات التاريخية للمؤسسة سوناطراك المتاحة للجمهور العام محدودة نوعا ما لأن المؤسسة قامت مؤخرا بتحسين ممارسات الإفصاح والشفافية

(منذ بداية 2016)، ما يؤثر على تقييم مختلف التغيرات على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، لأنه غالباً ما تعتمد النماذج التنبؤية على البيانات التاريخية للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

بالرغم أن الإفصاح والشفافية عنصران حاسمان في ممارسات حوكمة الشركات وإعداد التقارير المالية إلا أنه من الممكن أن لا يؤثران بشكل مباشر على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة سوناطراك عند النظر إلى بعض العوامل الخارجية التي يكون تأثيرها أكبر على التنبؤ بالتعثر المالي من ممارسات الإفصاح والشفافية على مؤسسة سوناطراك، كالظروف الاقتصادية في قطاع المحروقات أو القرارات الإدارية للمساهم الوحيد (ملكية الدولة) بالإضافة إلى حجم الارتباطات السياسية، ونتيجة لذلك فإن القدرة التنبؤية للإفصاح والشفافية قد تغطي عليها هذه العوامل، بالإضافة إلى ذلك بما أن مؤسسة سوناطراك غير مدرجة في السوق المالي من جهة وعدم كفاءة السوق المالي الجزائري بصفة عامة من جهة أخرى يؤدي إلى عدم انعكاس المعلومات المفصح عنها على أسعار أسهم المؤسسة أو سلوك المستثمرين حتى وإن كانت المؤسسة توفر إفصاحاً وشفافية واسعة النطاق لا يتم تفسيرها بدقة وإدماجها في التنبؤ بالتعثر المالي.

ولاحظنا من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة والدراسة الميدانية للمؤسسة أنه توجد هناك سلوكيات إيجابية فيما يخص التزام مؤسسة سوناطراك بمستوى كاف من الإفصاح والشفافية قادر على أن يمكن أصحاب المصلحة العامة من تقييم الموقف المالي لها وتعزيز ممارسات الإدارة والحوكمة الخاصة بالمؤسسة، من خلال توفير موقع على الأنترنت كقناة رسمية يتم فيها نشر أهم أنشطة المؤسسة وكافة التغيرات الجوهرية والأحداث الهامة التي تدخل ضمن استراتيجياتها، لكن بالنظر إلى الطبيعة النوعية للمعلومات (تقارير سنوية، مجلة دورية، أحداث هامة، إعلام، ...) نجد أن المؤسسة غالباً ما توفر معلومات حول عمليات المؤسسة أو المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (بصفتها مؤسسة مواطنة)، أو مشاريع التوسع الاستراتيجية لها في إطار الشراكات مع المستثمرين الأجانب، أو الاستراتيجيات لتحسين نظام المعلومات وإدارة المخاطر. في حين أن هذه المعلومات تعزز التفاهم والثقة وسمعة المؤسسة إلا أنها قد لا تترجم إلى مقاييس قابلة للقياس يمكن استخدامها للتنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، كما وتشير دراسة (Kolahgar et al., 2021) في هذا السياق إلى أن تواصل المؤسسة يعتبر جزءاً مهماً من حزمة آليات الحوكمة وأن المستوى الأمثل للمشاركة في ممارسات التواصل يعزز الشفافية على المدى الطويل مع ضرورة التحليل الديناميكي لتكاليف وفوائد التواصل مقارنة بتدابير الحوكمة الأخرى.

ومما سبق نجد أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة (Habib et al., 2020) أنه توجد علاقة إيجابية بين مستوى الإفصاح عن المعلومات والتنبؤ بالتعثر المالي، كما تتفق أيضاً الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Bouta & Bensmaine, 2021) في أن ترسيخ مبادئ حوكمة الشركات مثل الإفصاح والشفافية وضرورة الإفصاح للمؤسسات الاقتصادية بشكل واضح في تقاريرها عن الالتزام بمبادئ وممارسات حوكمة الشركات ينعكس بدوره على نمو هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: مناقشة واختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة (الحجم، الاستقلالية، والنشاط) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك".

يتضح من خلال ما سبق أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تساعد في فهم كيفية تأثير خصائص مجلس الإدارة من ناحية الحجم، والاستقلالية، والنشاط على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد المبينة في الجدول رقم (43)، وحسب أفراد عينة الدراسة التي أجابت على فقرات الاستبيان الموجهة للإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك للتحقق من هذه الفرضية، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية 5% بمستوى دلالة بلغ (0,042) ما يدل على وجود دلالة إحصائية وهو ما يوافق دراسة (Chenchehene, 2019)، ولكن عكس ما توصلت إليه دراسة (Manzaneque, Priego, et al., 2016).

وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة والمتمثلة في حجم، واستقلالية، ونشاط مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك". فمن وجهة نظر عينة الدراسة أن حجم مجلس الإدارة واستقلالية أعضائه ونشاطه يلعب دورا مهما في التنبؤ بالتعثر المالي لمؤسسة سوناطراك، لأن أغلب فقرات هذا البعد كانت لها متوسطات حسابية عالية حول مدى التزام المؤسسة بسياسات تكوين مجلس الإدارة خاصة فيما يخص مراعاة مجلس الإدارة للسياسات المتعلقة بحجمه، وتكوينه الذي يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته، وهذا يعني أن عوامل مثل تكوين مجلس الإدارة، ووجود مديرين مستقلين، ومستوى مشاركة أفضل لأعضاء مجلس الإدارة، كلها محددات مهمة للأداء المالي للمؤسسة واستقرارها.

كما أن هذه النتائج تؤكد على أهمية ممارسات حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك لا سيما فيما يتعلق بتكوين وأداء مجلس الإدارة، وتشير أيضا إلى أن تحسين حجم مجلس الإدارة، وضمان استقلالية أعضائه، وتعزيز المشاركة النشطة له، يمكن أن يكون لهم تأثير في التخفيف من مخاطر التعثر المالي وتعزيز أهمية خصائص مجلس الإدارة في ممارسات حوكمة الشركات على مستوى مؤسسة سوناطراك لأنها أيضا مدعومة بالإطار القانوني.

من المرجح أن يتمكن مجلس الإدارة المستقل والنشط والمكون جيدا من توقع التحديات المالية والاستجابة بفعالية لظروف السوق المتغيرة، وحماية السلامة المالية للشركة. فنجد أن مجلس إدارة سوناطراك يتكون من (17) عضوا وهو يعتبر ذو حجم كبير مقارنة بما جاء ضمن المادة (610) من القانون التجاري بالنسبة لشركات المساهمة، خاصة من ناحية حجمه فقد يجلب مجلس الإدارة الأكبر حجما وجهات نظر وخبرات متنوعة مما يكون مفيدا من حيث جلب مجموعة واسعة من المهارات والأفكار إلى مناقشات مجلس الإدارة وعمليات صنع القرار خاصة في سياق التنبؤ بالتعثر المالي، ما يؤثر على قدرة مجلس الإدارة الأكثر حجما على التنبؤ بالتعثر المالي

للمؤسسة وهو ما يتوافق مع دراسة كل من (Manzanaque, Alba María, et al., 2016) و (Ahmad & Adhariani, 2017) و (Abdullah et al., 2016).

ونجد أن عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة (06) أعضاء أي 35% مقارنة بأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في المؤسسة، ما يعكس عدم التوازن في استقلالية الأعضاء ووجود هيمنة إدارية قد تضعف تأثير باقي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ودورهم الحقيقي نحو المصادقة على القرارات المقترحة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة نظرا لمعرفتها بالعمليات والمستجدات في أداء المؤسسة، فهو بذلك يراعي الحد الأدنى لاستقلالية أعضائه مما يجعل أعضائه المستقلون يحققون نوعا من الموضوعية والحياد على عمليات صنع القرار في مجلس الإدارة خاصة في سياق التنبؤ بالتعثر المالي، ما يجعل مجلس الإدارة في وضع يمكن له التدقيق في قرارات الإدارة التنفيذية أكثر والدفاع عن مصالح المساهم، لأن استقلاليتهم تتيح لهم طرح أسئلة للتعمق أكثر في البيانات المالية والتعرف على علامات التعثر المالي والاستجابة لها وهو ما أشار إليه كذلك كل من (Manzanaque, Alba María, et al., 2016) و (Ahmad & Adhariani, 2017) و (Santen & Soppe, 2009)، و (Ciampi, 2015). في حين نجد أيضا أن مجلس الإدارة النشط يظل على علم بالأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال مشاركته في أنشطة الرقابة والتخطيط الاستراتيجي ما يسمح بتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم المخاطر الاستراتيجية، مما يؤدي إلى اتخاذ تدابير استباقية لمعالجة المشكلات المحتملة بظاهرة التعثر المالي بشكل أفضل لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفرع الثالث: مناقشة واختبار الفرضية الثالثة

حيث تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك".

يتضح من خلال ما سبق أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تساعد في فهم كيفية تأثير لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك، باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد المبينة في الجدول رقم (43)، وحسب أفراد عينة الدراسة التي أجابت على فقرات الاستبيان الموجه للإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك للتحقق من هذه الفرضية، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية 5% بمستوى دلالة بلغ (0,003) ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجان مجلس الإدارة والمتمثلة في لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر في التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك". وبالاعتماد على درجة استجابة أفراد العينة حول التزام مؤسسة سوناطراك بتشكيل لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر، فنجد أن هناك بعض الجوانب التي كانت بدرجة موافقة متوسطة ما يعكس وجود بعض النقائص حول هاته الممارسات سواء من حيث فعالية آلية لجنة التدقيق أو لجنة إدارة المخاطر، أو من خلال دور ونشاط آلية التدقيق وإدارة المخاطر في تحديد المخاطر وإدارتها.

يمكن للجان مجلس الإدارة المساهمة في التنبؤ بالتعثر المالي ومنع حدوثه من خلال دورها الفعال في تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر، وتحسين ممارسات الإدارة المالية على المدى الطويل وهو ما أثبتته أيضا دراسة (Ashraf et al., 2021). غالبا ما تكون لجنة التدقيق من بين أول من يحدد المؤشرات التحذيرية المحتملة للتعثر المالي، فهي تؤثر بشكل كبير على التنبؤ بالتعثر المالي كآلية مهمة ضمن نظام الحوكمة وذلك من خلال ضمان دقة وموثوقية التقارير المالية، وتقييم مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسة، وتقييم المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة، الأمر الذي يسمح بتحديد علامات الإنذار المبكر للتعثر المالي. كما تؤثر لجنة إدارة المخاطر أيضا بشكل كبير على التنبؤ بالتعثر المالي كآلية أساسية ضمن نظام الحوكمة، فهي تساعد على تعزيز مرونة المؤسسة وتقليل احتمالية التعرض للتعثر المالي من خلال تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتقييمها، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والتنظيمية لوضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر أو إدارتها بشكل فعال وتقديم تقارير منتظمة عن أنشطة إدارة المخاطر ونتائجها إلى مجلس الإدارة، مما يساعد اللجنة على تقليل احتمالية حدوث تعثر مالي للمؤسسة.

وخلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سوناطراك لاحظنا أنه لا يوجد في هيكلها التنظيمي أو إطار الحوكمة الخاص بما لجنة تدقيق أو لجنة إدارة المخاطر وهذا راجع لحجم المؤسسة وكونها تعمل في أنشطة متعددة وتتعامل مع عمليات ووظائف معقدة ومتنوعة ما يحتاج لوجود مديرية للتدقيق وإدارة المخاطر، لتحليل وتقييم مختلف التحديات والمخاطر المتنوعة بطريقة منهجية وشاملة حسب تصريح بعض المدراء، لأنه غالبا ما يكون لدى المؤسسات كبيرة الحجم مديريات فرعية ووحدات وأقسام تشغيلية متعددة قد يواجه كل منها مخاطر فريدة وضوابط داخلية معينة، فتعمل مديرية إدارة المخاطر ومديرية التدقيق في مؤسسة سوناطراك على التنسيق المركزي والإشراف في إدارة المخاطر وموثوقية الأنظمة الداخلية بما يضمن الاتساق والمواءمة في عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية التي تتوافق مع أهداف المؤسسة على المدى الطويل وبشكل مستدام.

حيث نلاحظ مما سبق أن مديرية إدارة المخاطر عادة ما تكون عبارة عن وحدة وظيفية داخل المؤسسة مسؤولة عن الإشراف وتقييم جميع جوانب المخاطر وإدارتها في المؤسسة بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية ومخاطر الامتثال بهدف تعزيز المرونة الشاملة في إدارتها. بينما لجنة إدارة المخاطر هي آلية تابعة لمجلس الإدارة تكون مسؤولة عن الإشراف بشكل أساسي على المخاطر المالية والاستراتيجية الرئيسية ذات الصلة بالمسؤوليات الرقابية لمجلس الإدارة ورفع التقارير والتوصيات إلى مجلس الإدارة بالإضافة إلى تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر في المؤسسة، وقد تضم أعضاء مستقلين عن المؤسسة الذين يقدمون وجهات نظر بناء على خبرتهم التشغيلية وهو ما يعزز استقرار المؤسسات حسب كل من (Ashraf et al., 2021) و (Valentina et al., 2011). وعليه نستنتج أن كل من مديرية إدارة المخاطر ولجنة إدارة المخاطر يعملان على مستويات مختلفة ولهما أدوار ومسؤوليات ومجالات تركيز متميزة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، فنجد مديرية إدارة المخاطر تركز على إدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنحاء المؤسسة، بينما تركز لجنة إدارة المخاطر على الإشراف الاستراتيجي والحوكمة

على مستوى مجلس الإدارة مع التركيز على المخاطر المالية والاستراتيجية ذات الصلة بمسؤوليات مجلس الإدارة الرقابية.

وبالنظر إلى مؤسسة سوناطراك وحجمها وطبيعة نشاطها نجد أنه من الأحسن أن يكون لديها مديرية لإدارة المخاطر ولجنة لإدارة المخاطر، ليخدم كل منهما أدوارا تكميلية في إدارة المخاطر بفعالية وذلك من خلال:

- تنسيق جهود وأنشطة إدارة المخاطر في جميع جوانب المؤسسة؛
 - اتباع نهج شمولي لإدارة المخاطر بطريقة منسقة ومتكاملة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
 - تكوين مزيج من المهارات والخبرات المتخصصة في تحليل المخاطر مما يعزز قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر المعقدة ومعالجتها؛
 - توفير رقابة مستقلة بشأن أنشطة إدارة المخاطر في المؤسسة مما يضمن تحديد المخاطر الاستراتيجية الرئيسية وتقييمها وإدارتها بفعالية؛
 - تعزيز ممارسات الحوكمة من خلال مساءلة الإدارة عن عمليات ونتائج إدارة المخاطر وتقديم تحديثات منتظمة لمجلس الإدارة لمواءمة ممارسات إدارة المخاطر مع أهداف المؤسسة طويلة المدى ومصالح المساهم.
- ومن خلال وجود مديرية لإدارة المخاطر ولجنة لإدارة المخاطر يمكن للمؤسسات الكبرى مثل مؤسسة سوناطراك الاستفادة من نهج مزدوج الطبقات لإدارة المخاطر، بحيث تركز المديرية على أنشطة إدارة المخاطر اليومية والوظائف التشغيلية، بينما توفر اللجنة الإشراف الاستراتيجي والحوكمة على مستوى مجلس الإدارة، مما يضمن إدارة المخاطر بفعالية على جميع مستويات المنظمة كما يعزز دورهم في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، وهو ما أكدته دراسة (Jing, 2016) أنه كل ما كانت المؤسسة تتمتع بمستوى عال من رأس المال البشري لإدارة المخاطر تزيد من كفاءة إدارة المخاطر وتولد نتائج إيجابية كما أنه يقلل احتمالية التعثر المالي.

كذلك أيضا بالنسبة لمديرية التدقيق فهي أيضا عبارة عن وحدة وظيفية داخل المؤسسة مسؤولة عن الإشراف على التدقيق الداخلي للمؤسسة وتقييم المخاطر المتعلقة بالتقارير المالية والضوابط الداخلية من خلال تسليط الضوء على مجالات الضعف المحتملة في المؤسسة لضمان دقة وموثوقية ونزاهة التقارير المالية. في حين لجنة التدقيق هي آلية تابعة لمجلس الإدارة تكون مسؤولة على وظائف التدقيق في المؤسسة، بما في ذلك عمليات التدقيق الداخلي والخارجي وتضمن استقلالها الموضوعي والنزاهة في تقييم التقارير المالية والضوابط الداخلية، وقد تتكون من أعضاء مستقلين عن المؤسسة يعينهم مجلس الإدارة ويتمتعون بخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية والتدقيق وحوكمة الشركات وهو ما أظهرته دراسة (Valentina et al., 2011) و (Ashraf et al., 2021). وعليه نستنتج أيضا أن كل من مديرية التدقيق ولجنة التدقيق يعملان على مستويات مختلفة ولهما أدوار ومسؤوليات ومجالات تركيز متباينة في ضمان نزاهة التقارير المالية والضوابط الداخلية في المؤسسة. فنجد أن مديرية التدقيق تركز على إجراءات التدقيق الداخلي وتوفير ضمانات بشأن الضوابط الداخلية للمؤسسة، بينما تعمل لجنة التدقيق في

الإشراف على حوكمة مستقلة لوضائف التدقيق الداخلي والخارجي والتأكد من اتخاذ التدابير الكافية لحماية أصول المؤسسة ومصالحها.

وعليه يجب على مؤسسة سوناطراك أن يكون لها لجنة تدقيق إضافة إلى مديرية التدقيق، وذلك نظرا إلى حجم مؤسسة سوناطراك وطبيعة نشاطها ليخدم كل منهما دورا تكمليا في فعالية التدقيق من خلال:

- تنسيق جهود وأنشطة عمليات التدقيق الداخلية وإجراء تقييمات شاملة لتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الصحة المالية للمؤسسة ضمن خطة التدقيق السنوية؛
 - يمكن للجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر التعاون لرصد المؤشرات المالية الرئيسية ومقاييس الأداء التي قد تفيد في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة؛
 - عند تقييم إدارة التدقيق لفعالية الضوابط الداخلية المتعلقة بإعداد التقارير المالية والعمليات التشغيلية، واستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها يمكن للجنة التدقيق مراجعة أوجه القصور والتوصية بالإجراءات التصحيحية لتعزيز الضوابط الداخلية؛
 - تولى لجنة التدقيق مسؤولية اختيار وتعيين المراجعين الخارجيين للمؤسسة، والعمل بشكل وثيق مع إدارة التدقيق لتحديد نطاق عمليات التدقيق الخارجية؛
 - تكوين لجنة تدقيق من مديرين مستقلين يعينهم مجلس الإدارة يتمتعون بخبرة في الشؤون المالية والمحاسبة والتدقيق وحوكمة الشركات، يضمن دورها الرقابي في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة من أعلى مستوى لحوكمة المؤسسة.
- فإن إضافة لجنة تدقيق إلى مديرية التدقيق يمكن مؤسسة سوناطراك من الاستفادة من نهج متعدد الطبقات للتدقيق على مستوى المؤسسة، بحيث تجري إدارة التدقيق عمليات تدقيق داخلية مفصلة وتوفر مراقبة مستمرة للضوابط والعمليات الداخلية، بينما توفر لجنة التدقيق الرقابة المستقلة والتوجه الاستراتيجي والحوكمة على مستوى مجلس الإدارة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحديد وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتعثر المالي وتعزيز سلامة التقارير المالية ما يؤثر سلبا على التعثر المالي أيضا حسب دراسة كل من (Ika, 2012)، و (Aryan, 2015)، و (Salloum et al., 2014)، وهو ما أوصت به كذلك دراسة (Ali & Douifi, 2020).

الفرع الرابع: مناقشة واختبار الفرضية الرابعة

أما فيما يخص الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك".

يتضح من خلال ما سبق أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تساعد في فهم كيفية تأثير المراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد المبينة في الجدول رقم (43)، وحسب أفراد عينة الدراسة التي أجابت على فقرات الإستبيان الموجه للإطارات السامية في مؤسسة

سوناطراك للتحقق من هذه الفرضية من خلال التحليل الإحصائي، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند درجة المعنوية 5% بمستوى دلالة بلغ (0,002) ما يدل على وجود دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك". وبالرجوع إلى وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول التزام مؤسسة سوناطراك بتعيين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وإبداء رأيه الصريح والمحايد والإبلاغ عن حالات الاختلال المالي كانت كلها إيجابية، كما تبين أيضا أن مدى التزام المؤسسة بإعداد تقارير مالية تتفق مع أفضل الممارسات الدولية وبشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي للمؤسسة. وهذا ما يدل على أن دور المراجع الخارجي كآلية فعالة في مؤسسة سوناطراك كانت تحظى بقبول إجمالي وأنه يلعب دورا مهما في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، وذلك من خلال تقديرات وإجراءات المراجع الخارجي التي تساهم في فهم المواقف الصعبة المحتملة أو التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة والتي بينتها دراسة (معيوف et al., 2020). بينما يتبين لنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا يوجد لها حوافز للتعاقد مع شركات التدقيق الدولية فيما يخص خدمة المراجعة الخارجية رغم ارتباط المؤسسة بالعديد من المخاطر بالنظر إلى طبيعتها وهو ما أشارت إليه نتائج دراسة (Kallamu et al., 2016).

كما تؤكد هذه النتائج الالتزام القانوني للجمعية العامة للمؤسسة بأحكام المشرع الجزائري لنص المادة (26) من القانون 10-01 المتعلق بتنظيم مهمة تعيين الجمعية العامة "لمحافظ حسابات" أو أكثر مختار من بين قائمة المسجلين والمعتمدين في جدول الغرفة الوطنية للقيام بمهام الرقابة على حسابات المؤسسة يعزز وجوده ومشاركته كآلية لحوكمة الشركات في التأثير بشكل كبير على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، وذلك من خلال إشرافه على نزاهة ومصداقية القوائم المالية وفعالية الضوابط الداخلية، بالإضافة إلى تقييم الوضع المالي للمؤسسة للكشف عن أي احتمالات للتعثر المالي ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن يؤثر على استمراريتها كما أكدت عليه دراسة (بابنات & عدون, 2017, ص 134) ودراسة (معيوف et al., 2020).

كما أن هذه النتائج تؤكد أهمية المراجع الخارجي ضمن ممارسات حوكمة الشركات، باعتباره عنصرا أساسيا في آليات حوكمة الشركات لأن دوره في تعزيز الشفافية والنزاهة المالية من خلال عمليات التدقيق الخارجي تساعد في الكشف المبكر عن التعثر المالي والوقاية منه، لأن إجراءات التقييم المستقلة والفحوصات الشاملة للبيانات المالية والضوابط الداخلية التي يقوم بها المراجع الخارجي أثناء عملية التدقيق قد تكشف عن أي تناقضات تشير إلى سوء الإدارة أو مخاطر مالية محتملة تهدد الاستقرار المالي للمؤسسة، كما يساعد استقلالهم الموضوعي والحيادي في تقارير التدقيق أصحاب المصلحة بما في ذلك المساهمين والمستثمرين على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بالوضع المالي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية وتطبيقية على مؤسسة سوناطراك وقياس الوضعية المالية للمؤسسة وفق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي (ألتمان- كيدا- شيرود) بالإعتماد على قوائمها المالية لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة في تعثر مالي وفقا لهذه النماذج، ومعرفة مدى تأثير آليات الحوكمة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك من وجهة نظر عينة الدراسة بعد تحليل المعلومات، ومن خلال تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي تم التوصل إلى أن المؤسسة في وضعية مالية غير جيدة ومتعثرة ماليا وفق كل من نموذج ألتمان وشيرود، أما بالنسبة لنموذج كيدا فقد وجدنا أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة وبعيدة عن التعثر المالي، وبعد تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات الموزعة داخل المؤسسة استخلصنا أن مؤسسة سوناطراك تستخدم إلى حد مقبول آليات مختلفة للرقابة ضمن ممارسات الحوكمة في تعاملاتها الاقتصادية وذلك حرصا على تحقيق الشفافية والجودة ولكيلا تنهار وتصل إلى الفساد الإداري والمالي، إلا أنها لا تعتمد عليها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة، وتوصلنا أيضا من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين آليات الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لآلية الإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك، بينما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم واستقلالية ونشاط ولجان مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك، بالإضافة أيضا إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة سوناطراك.

الخاتمة

الخاتمة:

إن تطبيق حوكمة الشركات أصبح من أهم عوامل نمو الاقتصاد واستمرارية الشركات حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور آليات حوكمة الشركات على التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية وذلك بدراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حيث تم التطرق إلى الجانب النظري لهذا الموضوع والذي تم فيه عرض المفاهيم الخاصة بحوكمة الشركات وآلياتها الداخلية والخارجية ومبادئها ونماذجها المختلفة، وكذلك إبراز المفاهيم المتعلقة بالتعثر المالي ونماذج التنبؤ به، كذلك أثر مختلف آليات الحوكمة التي تساعد الشركات في رصد الأداء المالي لها والتنبؤ بظاهرة التعثر المالي وهذا باستعراض دراسات متعددة كانت لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة حول آليات حوكمة الشركات وتأثيرها على التعثر المالي.

أما في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة تم القيام بدراسة ميدانية للمؤسسة للتعرف على واقع آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي، بالإضافة إلى تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي (ألتمان- كيدا- شيرود) على القوائم المالية للمؤسسة للفترة من 2013-2022، كما تم أيضا قياس مدى التزام مؤسسة سوناطراك بآليات حوكمة الشركات (الإفصاح والشفافية، خصائص مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة، والمراجع الخارجي) ومدى تأثيرها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة من وجهة نظر الإطارات السامية للمؤسسة، وتجميع البيانات اللازمة لتحليلها باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لتفسيرها، والتي توصلنا من خلالها إلى تحقيق العديد من النتائج وتقديم عدد من التوصيات والإشارة إلى الآفاق البحثية المرتبطة بالموضوع والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

➤ نتائج الدراسة:

تشمل النتائج الرئيسية لهذه الدراسة نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:

■ النتائج النظرية للدراسة:

- تساعد حوكمة الشركات في توجيه وتطوير واتساق إجراءات الإدارة لضمان التوفيق بين مختلف أصحاب المصالح عند فصل الملكية عن الإدارة من خلال مجموعة العلاقات التي تصف أنماط القواعد واللوائح والآليات المصممة من قبل مجلس الإدارة في المؤسسة؛
- تسعى حوكمة الشركات لتوفير هيكل تنظيمي واضح لجميع أطراف المؤسسة على المستوى الكلي والجزئي، تحدد من خلالها نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار عن مسؤوليتهم اتجاه المؤسسة والمساهمين؛
- تعتبر آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية نظاما متكاملا تتفاعل فيه مختلف الآليات فيما بينها لتكامل بعضها البعض أو تحل بعضها البعض؛
- تتضمن ممارسات حوكمة الشركات عدة آليات رقابية داخلية وخارجية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والكشف عن أي دلائل أو مؤشرات قد توحي بإمكانية تعرض المؤسسات لمشاكل أو اختلالات مالية؛

- تحتاج ممارسات حوكمة الشركات القوية بما في ذلك آليات الرقابة الداخلية الفعالة مثل الإفصاح والشفافية، وخصائص ولجان مجلس الإدارة إلى آليات الرقابة الخارجية الفعالة مثل عمليات المراجعة الخارجية لتعزيز هيكل الحوكمة؛
- الإفصاح عن الالتزام بمبادئ وممارسات حوكمة الشركات في التقارير السنوية للمؤسسات الاقتصادية تساهم بشكل إيجابي في ترسيخ ممارسات الحوكمة مما ينعكس أيضا على استقرار ونمو المؤسسات؛
- يجلب مجلس الإدارة الأكبر حجماً وجهات نظر وخبرات متنوعة مما يكون مفيدا من حيث جلب مجموعة واسعة من المهارات والأفكار إلى مناقشات مجلس الإدارة وعمليات صنع القرار؛
- يتمتع مجلس الإدارة الأكبر حجما بقدرة رقابية أكبر مما يسمح بإجراء تدقيق أكثر شمولاً للأداء المالي، لكن التأخير أو عدم الكفاءة في اتخاذ القرار يمكن أن يعيق قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة الأعمال؛
- يمكن لمجلس الإدارة النشط الذي يشارك في التخطيط والتوجيه الاستراتيجي أن يساعد في توجيه المؤسسة نحو النمو والاستدامة والقدرة على التكيف مع التغيرات مما يقلل من احتمال التعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يعزز ثقة المستثمرين في ممارسات الحوكمة وإعداد التقارير المالية والكشف عن المشكلات المحتملة قبل تفاقمها؛
- تساهم لجان مجلس الإدارة في التنبؤ بالتعثر المالي ومنع حدوثه من خلال دورها الفعال في تعزيز ممارسات الحوكمة، وإدارة المخاطر، وتحسين ممارسات الإدارة المالية على المدى الطويل؛
- لجنة التدقيق آلية مهمة ضمن نظام الحوكمة لأنها غالبا ما تكون من بين أول من يحدد المؤشرات التحذيرية المحتملة للتعثر المالي من خلال ضمان دقة وموثوقية التقارير المالية، وتقييم مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسة، وتقييم المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة؛
- توفر لجنة التدقيق رقابة مستقلة على وظائف التدقيق في المؤسسة باعتبارها لجنة تابعة لمجلس الإدارة وتقدم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة؛
- توفر لجنة التدقيق الرقابة المستقلة على التقارير المالية وتؤكد من دقتها وموثوقيتها لضمان نزاهة وشفافية المعلومات المالية، مما يقلل من احتمالية الأخطاء المالية أو اكتشاف المؤشرات التي قد تشير إلى تعثر مالي؛
- لجنة إدارة المخاطر آلية أساسية ضمن نظام الحوكمة فهي تساعد على تعزيز مرونة المؤسسة وتقليل احتمالية التعرض للتعثر المالي من خلال تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتقييمها، بما في ذلك المخاطر المالية؛
- تساعد لجنة إدارة المخاطر على تعزيز مرونة المؤسسة وتقليل احتمالية التعثر المالي بإجراء تقييمات شاملة للمخاطر لضمان معالجتها بشكل استباقي؛

- يعتبر المراجع الخارجي عنصراً أساسياً في آليات الحوكمة من خلال عمليات التدقيق الخارجي التي تساعد في الكشف المبكر عن التعثر المالي والوقاية منه، أو تكشف عن أي تناقضات تشير إلى سوء الإدارة أو مخاطر مالية محتملة تهدد الاستقرار المالي للمؤسسة؛
- هناك العديد من أوجه التشابه في مبادئ حوكمة الشركات الموضوعية من قبل مختلف المنظمات الدولية والتي من شأنها أن تعزز مستويات الأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم؛
- لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات مناسب لجميع البلدان، فغالبا ما تكون الاهتمامات والآفاق الزمنية والاستراتيجيات مختلفة بين البلدان والمستثمرين في الشركات سواء المدرجة أو المملوكة ملكية خاصة أو عامة للدولة؛
- التعثر المالي هو الحالة التي تواجه فيها الشركة مجموعة من الصعوبات المالية تجعلها غير قادرة على الوفاء بجزء أو كل التزاماتها عند تاريخ استحقاقها؛
- يعتبر التنبؤ بالتعثر المالي كإنذار مبكر لتدارك المشاكل التي تواجه المؤسسة ومعرفة وضعية المؤسسة المالية ضمن دورة التعثر المالي؛
- يعتبر التعثر المالي للمؤسسة ظاهرة تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي قد تحتاج العديد من مؤشرات ممارسات الحوكمة؛
- يعتبر مؤشر رأس المال العامل إلى مجموع الأصول مؤشراً يمكن الإعتماد عليه بشكل كبير في تحديد الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية؛
- تعتبر مؤشرات الملاءة المالية والربحية من أهم المؤشرات في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- تتنوع نماذج التنبؤ بالتعثر المالي حسب الفئة المستفيدة من التنبؤ، هدف التنبؤ أو الدراسة، الجانب المدروس، نوعية المعلومات، حيث تتميز النتائج عن بعضها البعض بواسطة القدرة على التنبؤ بالتعثر المالي قبل حدوثه.
- **النتائج التطبيقية للدراسة:**
- توجد علاقة إيجابية بين مستوى الإفصاح عن المعلومات والتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- ترسيخ مبادئ الحوكمة مثل الإفصاح والشفافية وضرورة الإفصاح للمؤسسات الاقتصادية بشكل واضح في تقاريرها عن الالتزام بمبادئ وممارسات الحوكمة ينعكس بدوره على نموها واستمراريتها؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك عند مستوى المعنوية 5%؛
- تلتزم مؤسسة سوناطراك بمستوى كاف من الإفصاح والشفافية قادر على أن يمكن أصحاب المصلحة العامة من تقييم الموقف المالي لها وتعزيز ممارسات الإدارة والحوكمة الخاصة بالمؤسسة؛

- يعزز الإفصاح والشفافية فهم أصحاب المصلحة للوضع المالي لمؤسسة سوناطراك إلا أنهما قد لا يمنعان أو يخففان من التعثر المالي للمؤسسة، خاصة في حالة وجود عوامل أخرى خارجية (مشاكل مالية، أو تشغيلية، أو متعلقة بالسوق المالي، أو ارتباطات سياسية) يكون تأثيرها أكبر على التعثر المالي للمؤسسة؛
- غالبا ما توفر مؤسسة سوناطراك معلومات تعزز التفاهم والثقة وسمعة المؤسسة إلا أنها قد لا تترجم إلى مقاييس قابلة للقياس يمكن استخدامها للتنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة؛
- عدم نشر البيانات المالية للمؤسسة بشكل فوري يؤدي إلى توقعات غير صحيحة للتعثر المالي بالإضافة إلى إمكانية تقييم المخاطر بشكل غير دقيق، كما يؤدي أيضا إلى تآكل ثقة المستثمرين في ممارسات الحوكمة في المؤسسة؛
- لا يوجد تحديد واضح للبيانات والمعلومات والتقارير والإجراءات في مؤسسة سوناطراك التي تخضع للسرية التامة وتؤثر على تنافسية المؤسسة من تلك التي قد لا تؤثر على تنافسيتها؛
- لا تمتلك مؤسسة سوناطراك سياسة اجراء مكتوبة ومصادق عليها من قبل هيئات الحوكمة في المؤسسة تحدد نطاق الإفصاح العام للبيانات الموجهة للجمهور العام؛
- توجد علاقة إيجابية بين تعزيز أهمية خصائص مجلس الإدارة في ممارسات الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك عند مستوى المعنوية 5%؛
- توفر تركيبة مجلس إدارة مؤسسة سوناطراك الحد الأدنى للخصائص (الحجم، النشاط، الاستقلالية) التي من شأنها أن تلعب دورا مهما في تطبيق الحوكمة والتقليل من مخاطر الأزمات المالية؛
- تميل مؤسسة سوناطراك إلى اختيار مجلس الإدارة كبير الحجم لتقديم مجال أوسع من البدائل المتاحة من حيث المهارات والخبرات ليكون أكثر فعالية في اتخاذ القرارات؛
- يأخذ مجلس الإدارة في سوناطراك التمثيل المباشر لمجموعة من أصحاب المصلحة (العمال)، كما أن هناك هيمنة إدارية في أعضاء مجلس الإدارة قد تضعف تأثير باقي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين نظرا لمعرفتها بالعمليات والمستجدات في أداء المؤسسة؛
- يضم مجلس إدارة مؤسسة سوناطراك الحد الأدنى لاستقلالية أعضاء مجالس الإدارة (3/1) لإضفاء الموضوعية والحياد في قرارات مجلس الإدارة، رغم أن استقلالية أعضاء مجلس الإدارة من أبرز الخصائص النوعية التي يمكن أن تدعم أداء مجلس الإدارة؛

- مجلس الإدارة النشط يظل على علم بالأداء المالي للمؤسسة من خلال مشاركته في أنشطة الرقابة والتخطيط الاستراتيجي، ما يسمح بتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم المخاطر الاستراتيجية لاتخاذ تدابير استباقية ومعالجة المشكلات المحتملة لظاهرة التعثر المالي بشكل أفضل؛
- توجد علاقة إيجابية بين تكوين لجان مجلس الإدارة في ممارسات الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجان مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك عند مستوى المعنوية 5%؛
- لا يوجد لجان منبثقة مباشرة عن مجلس الإدارة في مؤسسة سوناطراك (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، أو لجان أخرى)، رغم أن هذه الأخيرة من أهم آليات الرقابة التي يجب أن تعتمد ممارستها الحوكمة للحد من عمليات الغش والفساد والاحتيال والتنبؤ بالتعثر المالي؛
- عدم وجود لجان منبثقة عن مجلس الإدارة كآليات رقابية ضمن إطار الحوكمة يضعف ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك؛
- يرجع عدم تكوين لجنة تدقيق ولجنة إدارة مخاطر في مؤسسة سوناطراك لغياب إلزام تنظيمي أو تشريعي يفرض ذلك؛
- إنشاء إدارة مخصصة للتدقيق وإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك يشير إلى التزام المؤسسة بتوفير إطار فعال لممارسات الحوكمة ومراقبة المخاطر وفقا للسياسات والإجراءات والمعايير المعمول بها؛
- تلعب كل من مديرية إدارة المخاطر ولجنة إدارة المخاطر أدوارا متميزة ويعملان على مستويات مختلفة ضمن إدارة المخاطر وممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- تلعب كل من مديرية التدقيق ولجنة التدقيق أدوارا متميزة ويعملان على مستويات مختلفة في ضمان نزاهة التقارير المالية والضوابط الداخلية وممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- تلعب لجان مجلس الإدارة دورا جوهريا كآليات أساسية ضمن ممارسات الحوكمة وفي المساهمة في التنبؤ بالتعثر المالي من خلال تحسين ممارسات الإدارة المالية وتعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- تعزز ممارسات الحوكمة القوية التي تطورها لجان مجلس الإدارة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة من خلال ضمان المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي ضمن هياكل وعمليات المؤسسات الاقتصادية؛
- توجد علاقة إيجابية بين دور المراجع الخارجي في ممارسات الحوكمة والتنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمراجع الخارجي على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك عند مستوى المعنوية 5%؛

- يلعب المراجع الخارجي كآلية فعالة في مؤسسة سوناطراك دورا مهما في الإشراف على مصداقية التقارير المالية وفعالية الضوابط الداخلية للمؤسسة، إلا أنه لا يساهم بشكل كبير في تقييم الوضع المالي للمؤسسة وحالات التعثر المالي؛
- إن وجود ومشاركة المراجع الخارجي كآلية رقابة خارجية مستقلة لحوكمة الشركات يؤثر بشكل كبير على التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة سوناطراك؛
- يقتصر دور المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) في مؤسسة سوناطراك على تقييم ضوابط الرقابة الداخلية في المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم صحة العمليات المحاسبية لإعداد التقارير الأولية ثم التقارير النهائية، ولعرضها في اجتماع الجمعية العامة إلا أنه لا يقوم بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة أو التنبؤ بالتعثر المالي لها لأن هذا الدور غير مدرج في اتفاقية التعاقد؛
- تتبنى مؤسسة سوناطراك الحد الأدنى من آليات الحوكمة الرقابية وذلك من خلال مجلس إدارة للإشراف على الإدارة، ومدقق خارجي لإبداء رأيه المحايد حول موثوقية البيانات المالية وذلك لمنع انحراط المديرين في أنشطة لمصالحهم قد تضر بمصالح المساهم وأصحاب المصلحة؛
- يعتبر مجلس الإدارة والمراجع الخارجي من أهم الآليات المساهمة في تطبيق الحوكمة في مؤسسة سوناطراك؛
- مستوى الحوكمة في مؤسسة سوناطراك لا يزال ضعيف ولم يرقى للمستوى المنشود وهذا ما يستلزم بذل جهود أكثر من جميع الأطراف الفاعلة، كما أن قواعد الحوكمة في المؤسسة مرتبطة كثيرا بالقوانين التنظيمية والتشريعية للدولة؛
- لاتزال مؤسسة سوناطراك في المرحلة الأولية لممارسات حوكمة الشركات حسب (IFC)، والتي تسعى من خلال هذه الممارسات للحفاظ على سمعتها وسمعة إدارتها وذلك بالامتثال فقط للحد الأدنى من القواعد والقوانين التنظيمية الإلزامية؛
- يوجد خلط ما بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة والمواطنة الصالحة للمؤسسة من وجهة نظر معظم الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك؛
- تتوفر مؤسسة سوناطراك على آليات رقابية داخلية (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام، الإدارة العامة، اللجنة التنفيذية، لجنة الامتثال، لجنة إدارة مكافحة الفساد، لجنة الأخلاقيات، مديرية التدقيق والمخاطر، مديريات الرقابة الداخلية، مديرية متابعة المراجعة القانونية، مديرية الاتصال) وأخرى خارجية (المراجع الخارجي، المفتشية العامة للمالية) لتحسين ممارسات الحوكمة؛
- عدم كفاية الآليات الرقابية المنبثقة عن مجلس الإدارة مباشرة التي تكون مسؤولة عن دعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك يضعف ممارسات الحوكمة في المؤسسة؛

- عدم وجود إطار يحدد دور أو مهام الآليات الرقابية الداخلية والخارجية في مؤسسة سوناطراك بوضوح في تحسين وتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسة؛
- لا تتمتع آليات الرقابة الداخلية في مؤسسة سوناطراك بالاستقلالية التامة في عملهم فهم تابعين مباشرة للرئيس المدير العام؛
- لا يوجد فصل لدور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة ما قد يمنحه العديد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود إطار تنظيمي في مؤسسة سوناطراك يحدد ويبين الإجراءات اللازمة لتقييم ممارسات الحوكمة الخاصة بالآليات الرقابية الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- غالباً ما تكون تقارير آليات الرقابة الداخلية في مؤسسة سوناطراك توجيهية وتصحيحية دون أن تتخذ أشكال الردع في حالة عدم الالتزام بمخرجات التقارير؛
- لدى مؤسسة سوناطراك هيكل تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، وذلك لتوليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل للمساهم وأصحاب المصلحة وهو ما يجسد مفهوم الحوكمة؛
- تدخل ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك ضمن الالتزام بتطبيق واحترام مختلف المبادئ والقواعد والإجراءات والقوانين التنظيمية، لضبط العلاقة بين المساهم الوحيد للمؤسسة (ملكية الدولة) والوكلاء الممثلين له في الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والرئيس المدير العام، والإدارة العامة، ومختلف أصحاب المصلحة؛
- تسعى مؤسسة سوناطراك في تحسين الإطار العام للحوكمة على مستوى المؤسسة بتركيزها على ترسيخ مبادئ الحوكمة في رؤيتها الاستراتيجية كتعزيز ثقافة الشفافية ومناخ الثقة والنزاهة في أنشطتها، والالتزام والامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها وكذا أسس المعايير الأخلاقية، وتحسين سياساتها عن الإفصاح العام؛
- تلعب ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك دوراً حوكمياً فعالاً من خلال التقارير والمراجعات الدورية للرقابة لكيلا تنهار وتصل إلى الفساد الإداري والمالي، إلا أنها لا تعتمد عليها في التنبؤ بالتعرض المالي للمؤسسة؛
- تتبنى مؤسسة سوناطراك نموذج حوكمة الشركات المتأثر من قبل الدولة (نموذج السيطرة) بصفتها المالك والمساهم الأكبر الذي يهدف بالدرجة الأولى لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية واستراتيجيات التنمية الوطنية المحددة، ما يجد من قدرة المؤسسة على الاستجابة بفعالية لممارسات الحوكمة وديناميكيات المنافسة في السوق العالمية؛
- يضمن أعضاء الجمعية العامة لمؤسسة سوناطراك حد أدنى من الرقابة على تسيير وإدارة المؤسسة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية المذكورة في مذكرة التوجيه الرئيسية، من خلال الموافقة على القرارات الأساسية والترشيحات لعضوية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المصادقة على التقرير السنوي والبيانات المالية، وتعيين المراجع الخارجي؛

- تستجيب عملية التخطيط في مؤسسة سوناطراك للخطط السنوية والخطط متوسطة الأجل للأهداف الاستراتيجية المشتركة المعبر عنها في جميع الهياكل التسييرية للمؤسسة؛
- تعتبر خطط الموازنات التقديرية السنوية ومتوسطة الأجل الآلية الأساسية التي تساعد هيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك على تقييم تحقيق أهدافها المؤسسية، بينما تعتبر تقارير الرصد والإبلاغ عن أنشطة وعمليات مختلف الهياكل التشغيلية في المؤسسة الآلية التي من خلالها يتم مراقبة الأداء في تحقيق الأهداف من قبل هيئات الحوكمة في المؤسسة؛
- تعتبر مذكرات التوجيه الرئيسية والعامّة والمحددة الآلية التنظيمية التي تعتمدها هيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك لتوزيع أهدافها المؤسسية، وتحديد المسؤوليات والسلطات التي تؤثر على قرارات المديرين والمسيرين في المؤسسة وتحكم سلوكهم وتحدد فضائهم التقديري؛
- تهتم مؤسسة سوناطراك بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين أهداف الأفراد والمجتمع ككل واحترام مصالح أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى ضمان تطبيق التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مذكرات التوجيه الاستراتيجية ومشاركتها مع كل المدراء على مستوى المؤسسة ليكونوا ضمن إطار حوكمة المؤسسة؛
- تخضع مؤسسة سوناطراك للعديد من الالتزامات الخارجية والداخلية التي من الممكن أن تؤثر على وضعيتها المالية (أسعار النفط، تحديد حصص الإنتاج من طرف منظمة أوبك، تقديرات وكالة الطاقة الدولية، الطلب العالمي على منتجات الطاقة، المنافسة القوية في سوق الطاقة العالمي، احتياجات السوق الوطنية من الطاقة، وكالة النفط الجزائرية) ما يجد قدرة المؤسسة للاستجابة لبعض التغيرات؛
- تولي الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لقطاع الطاقة والمؤسسات العاملة فيه لأنها تؤدي خدمة للمجتمع، ومساهمتها تمثل جزءا أساسيا من إجمالي الناتج القومي وتوفير فرص العمل ودورها البارز في اقتصاد الدولة؛
- تعتمد مؤسسة سوناطراك على مقاربتين في إدارة المخاطر لضمان تحديد مختلف المخاطر التي تكون إما من قبل هيئات الحوكمة أو الإدارة التشغيلية فهناك مشاركة في تحديد المخاطر على مستوى المؤسسة ككل؛
- لا يتم تحديد الأثر المالي الناتج عن المخاطر المحددة التي قد تساعد المؤسسة في التنبؤ بالوضع المالي عند حدوث مخاطر معينة، ما يساعد على الحرص على معالجتها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والذي أيضا يمكن أن تعكس مؤشرات تفيد في التنبؤ بالتعثر المالي؛
- تقوم مؤسسة سوناطراك بتوليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل للمساهمين في ظل احترام أصحاب المصلحة والمجتمع ككل؛
- تعكس البيانات المالية لمؤسسة سوناطراك استقرارا في أدائها الاقتصادي كما أنها تحقق نموا تدريجيا خلال الفترة المدروسة، بينما تعد سنة 2015 و2016 وسنة 2020 هي السنوات الحرجة التي مرت بها المؤسسة؛

- تعتبر مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2013-2022 في وضعية مالية غير جيدة وهي في تعثر مالي وفق كل من نموذج ألتمان وشيروود خاصة في السنوات (2015-2016-2020)، أما حسب نموذج كيدا تعتبر المؤسسة في وضعية مالية جيدة وبعيدة عن التعثر المالي.

➤ الإقتراحات والتوصيات:

- وبناء على النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة تم تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات كالتالي:
- ضرورة الاهتمام بممارسات الحوكمة بشكل عام والعمل على الرفع من كفاءة وفعالية الآليات المفعلة والعمل على تبني الآليات الغير مفعلة في مؤسسة سوناطراك؛
- على مؤسسة سوناطراك أن تسعى إلى المزيد من التحسينات ضمن إطار الحوكمة في المؤسسة من خلال تعزيز وظيفة المراجع الخارجي والإفصاح والشفافية على مستوى المؤسسة، وتحسين خصائص ولجان مجلس الإدارة؛
- إدراج جزء في تقارير الآليات الرقابية في مؤسسة سوناطراك يتضمن دورها في تحسين وتعزيز ممارسات الحوكمة ونقاط الخلل التي يجب تداركها؛
- تكثيف وعي الإطارات السامية في مؤسسة سوناطراك بمبادئ وممارسات الحوكمة لتجنب التداخل بين حوكمة المؤسسة وإدارة المؤسسة والمواطنة الصالحة للمؤسسة؛
- تعزيز أهمية ودور نظام المعلومات في مؤسسة سوناطراك في تفعيل آليات الحوكمة الداخلية والخارجية؛
- تعزيز الهيئات والآليات المسؤولة عن تنفيذ ومراقبة ودعم ممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك من خلال فصل دور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وإنشاء لجان منبثقة عن مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة التعيينات والمكافآت، لجنة الحوكمة، أو لجان أخرى حسب الحاجة)؛
- يجب على مؤسسة سوناطراك أن تسعى إلى تعزيز بعض متطلبات الحوكمة من خلال تشكيل لجان على مستوى مجلس الإدارة وتقليل عدد الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة بأعضاء مستقلين عن الإدارة التنفيذية؛
- الحاجة إلى التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط الاستقلالية لأعضاء مجلس الإدارة في مؤسسة سوناطراك وأعضاء اللجان التابعة إليه، واستقلالية المراجعة الخارجية في المؤسسة؛
- إنشاء لجنة تدقيق في مؤسسة سوناطراك تكون منبثقة عن مجلس الإدارة توفر رقابة مستقلة على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، ورصد المؤشرات المالية الرئيسية ومقاييس الأداء التي قد تشير إلى احتمال التعثر المالي للمؤسسة؛
- تشكيل لجنة تدقيق مستقلة تضمن مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة بالإضافة إلى تكامل نظم المحاسبة والمراجعة في المؤسسة؛

- إنشاء لجنة إدارة المخاطر في مؤسسة سوناطراك تكون منبثقة عن مجلس الإدارة توفر رقابة وتوجيهات مستقلة بشأن أنشطة إدارة المخاطر المالية الرئيسية كالتعثر المالي للمؤسسة وتقييمها وإدارتها بفعالية؛
- يساهم تشكيل لجنة إدارة المخاطر على مستوى حوكمة مؤسسة سوناطراك في إنشاء خريطة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل، والاهتمام بالتركيز على إدارة المخاطر الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديث نظام إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد الأثر المالي الذي يمكن أن تخلفه تلك المخاطر؛
- تشكيل لجنة إدارة مخاطر يسمح بمناقشة كل الاقتراحات التي تم طرحها من قبل الإدارة الاشرافية للعمليات ومن ثم يتم عرضها بشكل مختصر على مجلس الإدارة لاتخاذ القرار؛
- إدراج لجنة الحوكمة تكون منبثقة عن مجلس الإدارة وتضم أعضاء مستقلين ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة في المؤسسة؛
- إنشاء لجان أخرى مختصة تتكون من (03) إلى (05) أعضاء تكون مختصة بمهام معينة، وتكون سواء دائمة أو مؤقتة تعوض المستشارون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتعزيز الدور الرقابي لهيئات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك؛
- تعزيز الإفصاح عن الالتزام بممارسات الحوكمة في مؤسسة سوناطراك ضمن تقاريرها السنوية، مما يعكس واقع نظام وآليات الحوكمة المفعلة داخل وخارج المؤسسة لإرساء أفضل ممارسات الإدارة والحوكمة الجيدة؛
- تحتاج مديرية الاتصال في مؤسسة سوناطراك إلى تبني إجراءات تحدد نطاق الإفصاح عن المعلومات الموجهة للغير والموجهة للداخل مصادق عليها من طرف هيئات الحوكمة في المؤسسة؛
- تحديد البيانات والمعلومات والتقارير والإجراءات التي تخضع للسرية التامة في مؤسسة سوناطراك وتؤثر على تنافسية المؤسسة من تلك التي قد لا تؤثر على تنافسية المؤسسة؛
- ضرورة اهتمام آليات الرقابة الخارجية بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة سوناطراك له تأثير إيجابي على الرقابة وتعزيز الشفافية والمسائلة في المؤسسة؛
- ضرورة تعزيز آلية المراجعة الخارجية في مؤسسة سوناطراك بعقد اتفاقيات مراجعة خارجية مع شركات التدقيق الدولية كونها آلية جوهرية وأساسية في إنجاح الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ضرورة تفعيل دور المراجع الخارجي في دراسة الوضعية المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة للتنبؤ بمخاطر التعثر المالي في المؤسسة؛
- استخدام نماذج التنبؤ بالتعثر المالي يسمح لمؤسسة سوناطراك بالتعرف على ظاهرة التعثر المالي في مراحل مبكرة لتجنب العجز عن السداد أو الفشل المالي؛

- يفيد تطبيق نماذج التنبؤ بالتعثر المالي كأسلوب من أساليب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك؛
- ضرورة اعتماد مؤسسة سوناطراك على النسب المالية لنماذج التنبؤ المختلفة وليس فقط نسب التحليل المالي التقليدية؛
- ضرورة اعتماد المسيرين في المؤسسات الاقتصادية على المؤشرات المالية في تقييم القرارات المالية المتعلقة بمؤسستهم لما لها من أهمية بالغة في التنبؤ بالتعثر المالي؛
- على مؤسسة سوناطراك الاهتمام أكثر بعملية التنبؤ بالتعثر المالي والأخذ بعين الاعتبار نماذج التنبؤ بالتعثر المالي التي تستند على أنظمة الذكاء الاصطناعي كونها وسيلة جيدة يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة؛
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الاعتماد على النماذج الكمية للتنبؤ بالتعثر المالي ومعرفة الوضع الحالي لها؛
- ضرورة عقد مؤتمرات في مجال حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة مع التركيز على مناقشة واقعية لآليات الحوكمة في الرقابة على مستوى المؤسسة من جهة، وزيادة إمكانية اعتماد هيئات الحوكمة في المؤسسة على تقارير هذه الآليات في التنبؤ بالوضع المالية للمؤسسة من جهة أخرى؛
- ضرورة تحقيق التكامل النظري والواقع الاقتصادي بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش عمل مشتركة لتطوير ممارسات الحوكمة في البيئة الجزائرية؛
- إن غرس حوكمة الشركات السليمة داخل المؤسسات الاقتصادية التابعة لمكية الدولة يعتبر أمرا أساسيا للتنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح، لأنه غالبا ما تشكل هذه المؤسسات السياسات العامة للدولة نظرا لمساهمتها بالنصيب الأكبر في الناتج القومي الإجمالي والعمالة والدخل واستخدام رؤوس الأموال بقدر يفوق كثيرا بما تقوم به مؤسسات القطاع الخاص في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية؛
- إنشاء وكالة وطنية مستقلة تقدم شهادات للمؤسسات عن الممارسات الجيدة للحوكمة وجعل الممارسات السليمة لحوكمة الشركات احدى المعايير التي تحدد الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- إثارة الوعي بأهمية حوكمة الشركات وتوضيح كيفية تنفيذها وعملها على مختلف المستويات في المؤسسات الاقتصادية والمستشارين والمستثمرين والمراجعين الخارجيين وأعضاء أجهزة الإعلام الآلي عن طريق برامج تدريبية؛
- تبني مفهوم حوكمة الشركات من قبل المؤسسات العامة والخاصة في الجزائر وتطبيق مبادئها، وإجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاط هذه المؤسسات لتحديد مستوى مساهمتها في إرساء تلك المبادئ، والكشف عن مجالات القصور المرتبطة بمتطلبات تفعيل الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة؛

- ضبط التشريع المالي والتشريعات المتعلقة بالأعمال في الجزائر وفق متطلبات مبادئ حوكمة الشركات وممارسات الحوكمة الجيدة؛
- توفير إطار قانوني وتنظيمي من قبل السلطات التشريعية للنشاط الاقتصادي في الجزائر لمجموعة من القوانين والتشريعات التي تضمن أفضل ممارسات الحوكمة التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- إدراج فرع من فروع مؤسسة سوناطراك في السوق المالي الجزائري من شأنه أن يعزز ثقافة الالتزام بضوابط الحوكمة والبورصة أكثر، لأن السوق المالي عادة ما يوفر الالتزام بمعايير عالية التنظيم ما يجعل المؤسسة تهتم بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإدارية والضبط المؤسسي والحوكمة على مستوى المؤسسة ككل.

➤ آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دراسة دور آليات حوكمة الشركات على التنبؤ بالتعثر المالي من المواضيع الهامة نظرا لتزايد التعقيد والترابط بين الأسواق المالية العالمية وسعي المؤسسات بشكل دائم لفهم العوامل التي تساهم في التعثر المالي من خلال التحكم في فعالية آليات الحوكمة، لأن هذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في ضمان إدارة المؤسسات بفعالية ومسؤولية بما يضمن استقرارها المالي وتوقعات أصحاب المصلحة. وبما أن هذا المجال واسع ويشهد العديد من التغيرات في الأطر التنظيمية وديناميكيات السوق وتوقعات أصحاب المصلحة، يمكن للدراسات المستقبلية استكشاف كيفية تأثير هذه التغيرات، وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال:

- دراسة واقع التزام المؤسسات الاقتصادية بحوكمة الشركات (الالتزامات الطوعية والالتزامات الاختيارية)؛
- دراسة تحليلية للعوامل المحددة للتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والخاصة)؛
- أثر ممارسات حوكمة الشركات في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر والغير مباشر؛
- تأثير خصائص مجلس الإدارة على التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- مدى توفر الشروط اللازمة لتحسين فاعلية لجان التدقيق المشكلة في المؤسسات الاقتصادية؛
- المراجع الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية؛
- العلاقة بين تفعيل آليات حوكمة الشركات وقياس رأس المال البشري وأثر ذلك على قيمة المؤسسات الاقتصادية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

➤ المصادر والمراجع الأجنبية:

- 1) ABBAD, I. (2009). Les entreprises en difficulté diagnostic et redressement Cas : Entreprise de Céramique de la Tafna. UNIVERSITE D'ORAN.
- 2) Abdeljawad, I., Oweidat, G. A. I., & Saleh, N. M. (2020). Audit committee versus other governance mechanisms and the effect of investment opportunities : evidence from Palestine. Emerald Publishing Limited, 20(3), 527–544. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2019-0185>
- 3) Abdullah, N. A. H., Ma'aji, M. M., & Khaw, K. L. H. (2016). The value of governance variables in predicting financial distress among small and medium-sized enterprises in Malaysia. Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance, 12(December), 77–91. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2016.12.S1.4>
- 4) Agostini, M. (2018). Corporate Financial Distress. Springer International Publishing.
- 5) Ahmad, H. M., & Adhariani, D. (2017). Corporate Governance Determinants for the Mitigation of the Likelihood of Financial Distress. Advances in Economics, Business and Management Research, 36(1), 1–11. <https://doi.org/10.2991/icbmr-17.2017.1>
- 6) Al-najjar, B., & Clark, E. (2017). Research in International Business and Finance Corporate governance and cash holdings in MENA : Evidence from internal and external governance practices. Research in International Business and Finance, 39, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2016.07.030>
- 7) Al-Zwyalif, I. M. (2015). The Role of Internal Control in Enhancing Corporate Governance: Evidence from Jordan. International Journal of Business and Management, 10(7), 57–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n7p57>
- 8) Ali, A. O., & Douifi, H. (2020). Implementation of Governance Mechanisms in the Algerian Corporations - Empirical Study-. Strategy and Development Review, 10(06), 273–291.
- 9) Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy (Third Edit). John Wiley & Sons, Inc.
- 10) Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy (Fourth Edi). John Wiley & Sons, Inc.
- 11) Aryan, L. A. (2015). The Relationship between Audit Committee Characteristics , Audit Firm Quality and Companies Profitability. Asian Journal of Finance & Accounting, 7(2), 215–226. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v7i2.8530>
- 12) Ashraf, S., Félix, E. G. S., & Serrasqueiro, Z. (2021). Does board committee independence affect financial distress likelihood? A comparison of China with the UK. Asia Pacific Journal of Management, 39(2), 723–761. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09747-5>
- 13) Azim, M. (2012). Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: a structural equation model analysis. Australian Journal of Management, 37(03), 481–506.
- 14) Bouta, N., & Bensmaine, H. (2021). A reading of the reality of the impact of corporate governance on the Qatari capital market. Innovation Review, 11(01A), 643–656.
- 15) Bravo-Urquiza, F., & Moreno-Ureba, E. (2021). Does compliance with corporate governance codes help to mitigate financial distress? Research in International Business and Finance, 55(101344), 01–14. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101344>
- 16) Brédart, X. (2014). Financial Distress and Corporate Governance around Lehman Brothers Bankruptcy. International Business Research, 7(5), 1–8. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n5p1>
- 17) Brillman, J. (2000). Le redressement des grands groupes: enquête internationale (N°3).
- 18) Chenchene, J. (2019). Corporate governance and financial distress prediction in the UK [The Business School, Bournemouth University]. <https://doi.org/10.2495/SSSIT20130181>
- 19) Ciampi, F. (2014). Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms. Journal of Business Research, 67(1), 1–11.

- 68(5), 1012–1025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.003>
- 20) Ciampi, F. (2015). Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms. *Journal of Business Research*, 68(5), 1012–1025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.003>
- 21) DePamphilis, D. M. (2010). *Mergers, Acquisition, and Other Restructuring Activities* (Fifth Edit). ELSEVIER Inc.
- 22) Donker, H., Santen, B., & Zahir, S. (2009). Ownership structure and the likelihood of financial distress in the Netherlands. *Applied Financial Economics*, 19(21), 1687–1696. <https://doi.org/10.1080/09603100802599647>
- 23) du Plessis, J. J., & Low, C. K. (2017). *Corporate Governance Codes for the 21st Century*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51868-8>
- 24) Elbannan, M. A. (2009). Quality of internal control over financial reporting, corporate governance and credit ratings. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(2), 127–149. <https://doi.org/10.1057/jdg.2008.32>
- 25) Éric Séverin. (2006). La renégociation financière des entreprises. *Revue Française de Gestion*, 7(1661), 33 à 49. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-7-page-33.htm>
- 26) Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics* (4th Editio). Tata McGraw Hill.
- 27) Habib, A., Costa, M. D., Huang, H. J., Bhuiyan, M. B. U., & Sun, L. (2020). Determinants and consequences of financial distress: review of the empirical literature. *Accounting and Finance*, 60(S1), 1023–1075. <https://doi.org/10.1111/acfi.12400>
- 28) Halteh, K. J. F. (2019). *Topics on Financial Distress Prediction Modelling*. Bond University.
- 29) Hassan Al-Tamimi, H. A. (2012). The effects of corporate governance on performance and financial distress: The experience of UAE national banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 20(2), 169–181. <https://doi.org/10.1108/13581981211218315>
- 30) Herbert, W. E., & Agwor, T. C. (2021). Corporate governance disclosure and corporate performance of Nigerian banks. *Jornal of Research in Emerging Markets*, 3(3), 14–36. <https://doi.org/10.30585/jrems.v3i3.674>
- 31) Hong, K. C. (2017). *Internal audit quality and its association with financial distress: An Australian context*. Curtin University.
- 32) Idrissi, I. El, & Alami, Y. (2021). The financial impacts of board mechanisms on performance: The case of listed Moroccan banks. *International Journal of Financial, Accounting and Management*, 03(02), 93–113.
- 33) Ika, S. R. (2012). Audit committee effectiveness and timeliness of reporting : Indonesian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 27(4), 403–424. <https://doi.org/10.1108/02686901211217996>
- 34) Indarti, M. G. K., Widiatmoko, J., & Pamungkas, I. D. (2020). Corporate Governance Structures and Probability of Financial Distress: Evidence From Indonesia Manufacturing Companies. *International Journal of Financial Research*, 12(1), 174. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n1p174>
- 35) Jia, J. (2019). Does risk management committee gender diversity matter? A financial distress perspective. *Managerial Auditing Journal*, 34(8), 1050–1072. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2018-1874>
- 36) Jiao, Y. (2011). Corporate Disclosure, Market Valuation, and Firm Performance. *Financial Management*, 40(3), 647–676. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2011.01156.x>
- 37) Jing, J. (2016). Does firm ' s human capital in risk management reduce the likelihood of financial distress ? (Issue July).
- 38) Jostarndt, P. (2007). *Financial Distress, Corporate Restructuring and Firm Survival*. the University of Munich.
- 39) Kallamu, B. S., Mohd Saat, N. A., Ashikin, N., & Saat, M. (2016). Corporate governance and auditor quality – Malaysian evidence. *Asian Review of Accounting*, 24(2), 232–255. <http://dx.doi.org/10.1108/ARA-11-2013-0076%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/ARA-01->

- 2014-0016%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/ARA-04-2014-0050%5Cnwww.emeraldinsight.com/1321-7348.htm
- 40) Kaur, R. (2021). Impact of Financial Distress , CEO power and Compensation on Environment , Social and Governance (ESG) Performance: Evidence-based on UK Firms [Montfort University]. [https://dora.dmu.ac.uk/bitstream/handle/2086/20883/E-Thesis-Rawinder Kaur.pdf?sequence=1](https://dora.dmu.ac.uk/bitstream/handle/2086/20883/E-Thesis-Rawinder%20Kaur.pdf?sequence=1)
- 41) Kolahgar, S., Babaghaderi, A., & Harjeet, S. B. (2021). Corporate communication as a governance mechanism: A content analysis of corporate public disclosures. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 438–468. <https://doi.org/10.22495/cocv18i3siart16>
- 42) Larcker, D., & Tayan, B. (2011). *Corporate Governance Matters*. FT Press.
- 43) Lebrague, R. M., Chelil, A., & Meziane, T. (2019). Internal audit and its role in assuring an effective corporate governance implementation: A theoretical analysis. *Finance and Business Economics Review*, 03(01), 209–221.
- 44) Li, Z., Crook, J., Andreeva, G., & Tang, Y. (2021). Predicting the risk of financial distress using corporate governance measures. *Pacific-Basin Finance Journal*, 68(1), 101334. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101334>
- 45) Liang, D., Lu, C. C., Tsai, C. F., & Shih, G. A. (2016). Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 561–572. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.012>
- 46) Lipman, F. D., & Lipman, K. L. (2006). *Corporate Governance Best Practices*. John Wiley & Sons, Inc.
- 47) Maassen, G. F. (2000). *An International Comparison of Corporate Governance Models*. In Spencer Stuart.
- 48) Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance*. In Oxford press (Sixth Edit). Oxford University Press.
- 49) Manzaneque, M., Alba María, P., & Merino, E. (2016). Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 19(1), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.04.001>
- 50) Manzaneque, M., Merino, E., & Priego, A. M. (2016). The role of institutional shareholders as owners and directors and the financial distress likelihood. Evidence from a concentrated ownership context. *European Management Journal*, 34(4), 439–451. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.007>
- 51) Manzaneque, M., Priego, A. M., & Merino, E. (2016). Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 19(1), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2015.04.001>
- 52) Mitton, T. (2002). A cross-firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 64(2), 215–241. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00076-4](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00076-4)
- 53) Monks, R. A. ., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance (Fifth Edit)*. John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- 54) Moradi, M., & Hosseinzadeh, S. (2017). The Role of Corporate Governance in Firm’s Financial Distress: Pre- and Post- Internal Controls Instruction. *Journal of Financial Accounting Research*, 09(3), 33. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173413003>
- 55) Morten, H. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge University Press.
- 56) Muhammad, F., Amna, N., & Kaneez, F. (2018). The Impact of Corporate Governance on Financial Distress likelihood: An Empirical Evidence. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL*, 10(4), 614–634.
- 57) Mumtaz, K., & Naem, K. (2021). Post COVID-19 financial distress in Pakistan : Prediction of corporate defaults at Pakistan Stock Exchange. *Liberal Arts & Social Sciences International Journal*, 5(1), 386–400.
- 58) Naciri, A. (2008). *Corporate Governance Around the World*. Taylor & Francis e-Library.
- 59) Nandi, A., SENGUPTA, P. P., & DUTTA, A. (2019). Diagnosing the Financial Distress in Oil Drilling and Exploration Sector of India through Discriminant Analysis. *SAGE*, 1–10.

- <https://doi.org/10.1177/0972262919862920>
- 60) Nguta, M. H. (2021). Board Characteristics and Financial Distress of Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in Kenya. Kenya Methodist University.
- 61) Nzechukwu, P. O. (2017). Internal Audit Practice from A to Z. CRC Press Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1201/9781315369143>
- 62) OECD. (2017). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version) (2017). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic Version). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic Version). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264265455-Ar>. <https://doi.org/10.1787/9789264265455-ar>
- 63) Onur, I., & Yelkenci, T. (2015). The generalizability of financial distress prediction models : Evidence from Turkey. *Accounting and Management Information Systems*, 14(4), 685–703.
- 64) Outecheva, N. (2007). Corporate Financial Distress : An Empirical Analysis of Distress Risk [University of St.Gallen]. [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/syslkipbyidentifier/3430/\\$file/dis3430.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/syslkipbyidentifier/3430/$file/dis3430.pdf)
- 65) Parkinson, M. M. (2018). Corporate Governance in Transition. Springer Nature. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1997833>
- 66) Pepper, A. (2019). Agency Theory and Executive Pay The Remuneration Committee’s Dilemma. Springer Nature.
- 67) International Monetary fund, (1999).
- 68) Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2019-0076>
- 69) Saarse Elsy Hatane, Adeline Tertia Djajadi, and J. T. (2017). the Impact of Corporate Governance on Intellectual Capital and Firm Value: Evidence From Indonesia and Malaysia Consumer Goods. *Artikel*, 93(I), 259.
- 70) Salloum, C., Azzi, G., & Gebrayel, E. (2014). Audit Committee and Financial Distress in the Middle East Context: Evidence of the Lebanese Financial Institutions. *International Strategic Management Review*, 2(1), 39–45. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.09.001>
- 71) Sánchez, J. M., José, M.-R., & Athreya, K. (2019). The Persistence of Financial Distress. *The Review of Financial Studies*, 32(10). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz009>
- 72) Santen, B. P. A., & Soppe, A. (2009). Financial distress, board structure and ned characteristics in the netherlands. *Corporate Ownership&Control*, 7(1), 1–39.
- 73) Shahwan, T. M. (2015). The effects of corporate governance on financial performance and financial distress: evidence from Egypt. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(5), 641–662. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2014-0140>
- 74) Shaqqour, O. F. (2020). Impact of Institutional Governance Tools on Reducing Agency Costs to Commercial Banks Listed in the Amman Stock Exchange. *International Journal of Financial Research*, 11(5), 414–423. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n5p414>
- 75) Siems, M. M., & Alvarez-Macotella, O. (2017). The G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015: A Critical Assessment of their Operation and Impact. *Journal of Business Law*, April, 310–328. <https://ssrn.com/abstract=3000329><https://ssrn.com/abstract=3000329>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=3000329>
- 76) Simpson, W. G., & Gleason, A. E. (1999). Board structure, ownership, and financial distress in banking firms. *International Review of Economics and Finance*, 8(3), 281–292. [https://doi.org/10.1016/S1059-0560\(99\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S1059-0560(99)00026-X)
- 77) Soobratty, W. A. I. (2018). Auditor Attributes and its Association with Financial Distress: An Australian Context [Curtin University]. [https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/73530%0Ahttps://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/73530/Soobratty W 2018.pdf?sequence=1](https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/73530%0Ahttps://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/73530/Soobratty%20W%202018.pdf?sequence=1)
- 78) Sun, J., Li, H., Huang, Q., & He, K. (2014). Knowledge-Based Systems Predicting financial distress and corporate failure : A review from the state-of-the-art definitions , modeling ,

- sampling , and featuring approaches. *Knowledge-Based Systems*, 57, 41–56. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2013.12.006>
- 79) Sven-Olof, Y. C., Elin, S., Timurs, U., Pernilla, B., & Torbjorn, T. (2013). Mechanisms of corporate governance going international: Testing its performance effects in the Swedish economy, 2004. *Baltic Journal of Management*, 08(01), 79–101.
- 80) The International Finance Corporation. (2004). *The Russia Corporate Governance Manual* (01 ed.). International Finance Corporation.
- 81) Thompson, S., Keasey, K., & Wright, M. (2005). *Corporate Governance Accountability, Enterprise and International Comparisons*. John Wiley & Sons Ltd.
- 82) Tricker, B. (2020). *The Evolution of Corporate Governance*. <https://doi.org/10.4135/9781446200995.n1>
- 83) Tuvadaratragool, S. (2013). *The Role of Financial Ratios in Signalling Financial Distress : Evidence from Thai Listed Companies*. Southern Cross University.
- 84) Ud-Din, S., Khan, M. Y., Javeed, A., & Pham, H. (2020). Board Structure and Likelihood of Financial Distress: An Emerging Asian Market Perspective. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 241–250. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.241>
- 85) Udin, S., Khan, M. A., & Javid, A. Y. (2017). The Effects of Ownership Structure on likelihood of Financial Distress : An Empirical Evidence. *Corporate Governance: International Journal of Business Society*, 14(4), 589–612.
- 86) Valentina, L., Marina, B., Carmen, G., & Rosalia, S. (2011). May board committees reduce the probability of financial distress? A survival analysis on Italian listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 87(05), 87. <https://aaltdoc.aalto.fi/handle/123456789/629>
- 87) Vidimlic, S. (2019). INNOVATED ALTMAN’S MODEL AS A PREDICTOR OF MALFUNCTIONING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA. *ECONOMIC THEMES*, 57(01), 21–33. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2019-0002>
- 88) Widhiadnyana, I. K., & Wirama, D. G. (2020). The effect of ownership structure on financial distress with audit committee as moderating variable. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(1), 128–137. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n1.830>
- 89) Wruck, K. H. (1990). Financial distress , reorganization , and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*, 27, 419–444.
- 90) Zayed, A. (2017). Corporate Governance and Financial Firm Performance : Evidences from Jordan. *Research Journal of Finance and Accounting*, 08(10), 178–191.
- 91) Zhou, G. (2019). Financial distress prevention in China: Does gender of board of directors matter? *Journal of Applied Finance & Banking*, 9(6), 127–153.
- 92) Zou, W. (2019). *Corporate Governance in the Banking Sector in China*. Springer Nature.

➤ المصادر والمراجع العربية:

- 1) التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك. (2017).
- 2) التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك. (2019).
- 3) التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك. (2020).
- 4) التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك. (2021).
- 5) التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك. (2022).
- 6) الجريدة الرسمية، العدد 07 (1998).
- 7) الجريدة الرسمية، العدد 44 (2009).
- 8) القانون التجاري الجزائري.
- 9) بابنات، ع. ا.، & عدون، ن. د. (2017). المحتوى المعلوماتي لتقرير محافظ الحسابات في الجزائر -دراسة استكشافية-.
المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 07، 127-140.
- 10) بن علي، أ.، & مسعودي، ز. (2023). البعد الإستراتيجي للحكومة الرشيدة المطبقة في الشركات العائلية. مجلة الاجتهاد
للدراستات القانونية والاقتصادية، 12(01)، 109-124.
- 11) بوسته، ر. (2017). التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي -دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2009-2014-. جامعة غرداية.
- 12) بوضياف، ص. (2018). دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي -دراسة تطبيقية في قطاع الحليب
ومشتقاته-. جامعة فرحات عباس سطيف.
- 13) بوطبة، ص. (2018). استخدام النموذج كيدا للتنبؤ بالفشل المالي لمؤسسة الروية المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة
2013-2017. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 254-265.
- 14) بوعزيز، ر.، & بوجعادة، إ. (2023). دور التأجير الرأسمالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة
مؤسسة قصر القهوة بسكيكدة-. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 07(01)، 204-219.
- 15) حسن، م. ش.، & زبير، ن. ر. (2020). دور إعادة الهيكلة المالية والتشغيلية في تحسين الاداء المالي (دراسة تحليلية على
عينة من المصارف الحكومية العراقية). المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 9(1)، 504-520.
<https://doi.org/10.25007/ajnu.v9n1a725>
- 16) حميداتو، م. ا. (2017). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير جامعة الوادي.
- 17) خالد الفراء، و. ع. ا. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- 18) خلاف، ف. (2021). إلغاء قاعدة الشراكة الدنيا (49%-51) في مجال الاستثمارات الأجنبية وفقا للقانون الجزائري. مجلة
إيليزا للبحوث والدراسات، 02(02)، 88-110.
- 19) خليفة، م.، & زخروف، ل. (2022). دور الهيئات الرقابية في مكافحة الفساد الإداري - الجزائر نموذجًا-. مجلة السياسة
العالمية، 06(02)، 828-812.
- 20) درويش، ع. ح. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة.
- 21) دواودة، إ. ن. (2015). محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية اقتصادية -حالة مؤسستين جزائريتين-.
جامعة الجزائر 3.

- 22) رنين يونس, ن. ب. (2016). دور التحليل المالي في التنبؤ بالتعثر المالي من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني. جامعة الخليل فلسطين.
- 23) زعرور, ن. السبتي, و. و. & حمداوي, و. (2017). تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية, 2, 01, 202-214.
- 24) زيان, س. (2014). أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزنك-ALZINC. جامعة تلمسان.
- 25) سابق, أ., & سائحي, ي. (2020). النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي: مقارنة مفاهيمية. مجلة الحكمة العالمية, 03(03), 244-267.
- 26) سبيعة, ن. (2021). دور حوكمة الشركات في الحد من سلبات المحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة-. جامعة محمد خيضر.
- 27) سفير, م., & مولاي, ب. (2019). تحليل واقع أنماط تسيير المؤسسات الجزائرية وتطور الحاجة لاعتماد مبادئ حوكمة الشركات -دراسة ميدانية-. 2مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة, 04(01), 87-104.
- 28) سولفيان, ج., روجرز, ج., هلبلنج, ك. ك., & شكولنيكوف, ا. (2003). حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين (الطبعة الث). مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- 29) سوناطراك نيوز. (2023). العدد 39, 1-68.
- 30) شبلي, ص. أ. (2010). مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها. الدار العربية للموسوعات.
- 31) شلال عكار, ز. و. & علي سلطان, و. (2020). دور مبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي -دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية-. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, 12(29), 174-204.
- 32) عدنان نعمان, س. (2020). تأثير عمليات الاندماج في أداء الوحدات الاقتصادية. مجلة الدنانير, 2, 20, 467-494.
- 33) عكار, ز. ش., & حشان, ث. خ. (2019). استعمال نموذج (3-ALTMAN Z) للتنبؤ بالفشل المالي في بورصة عمان للأوراق المالية -دراسة تطبيقية في قطاع الفنادق والسياحة-. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, 15(47), 113-130.
- 34) علاء عاشور, ع. ا. ز., & دينا محمد, ك. ا. ا. (2023). الأثر التفاعلي للإفصاح المحاسبي عن المعلومات المستقبلية وآليات حوكمة الشركات على المقدرة التقييمية للمعلومات المحاسبية -دراسة تطبيقية-. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, 15.
- 35) علون, م. ل., & سعدي, ع. ا. (2020). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة شركة نפטال بسكرة -. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة, 05(02), 129-149.
- 36) عمار أكرم, ع. ا. (2008). مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر -دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة-. الجامعة الإسلامية -غزة.
- 37) قريشي, خ. ا. (2012). دور المعلومات المحاسبية المفصحة عنها وفق النظام المحاسبي المالي في التنبؤ بخطر الإفلاس. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 38) كروشة, ف. ا. (2016). استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر المؤسسات دراسة ميدانية. جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس.
- 39) كموش, ع. ا. (2020). أثر ممارسات حوكمة الشركات على التعثر المالي للشركات - دراسة حالة عينة من الشركات بولاية سطيف -. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, 13(01), 124-137.

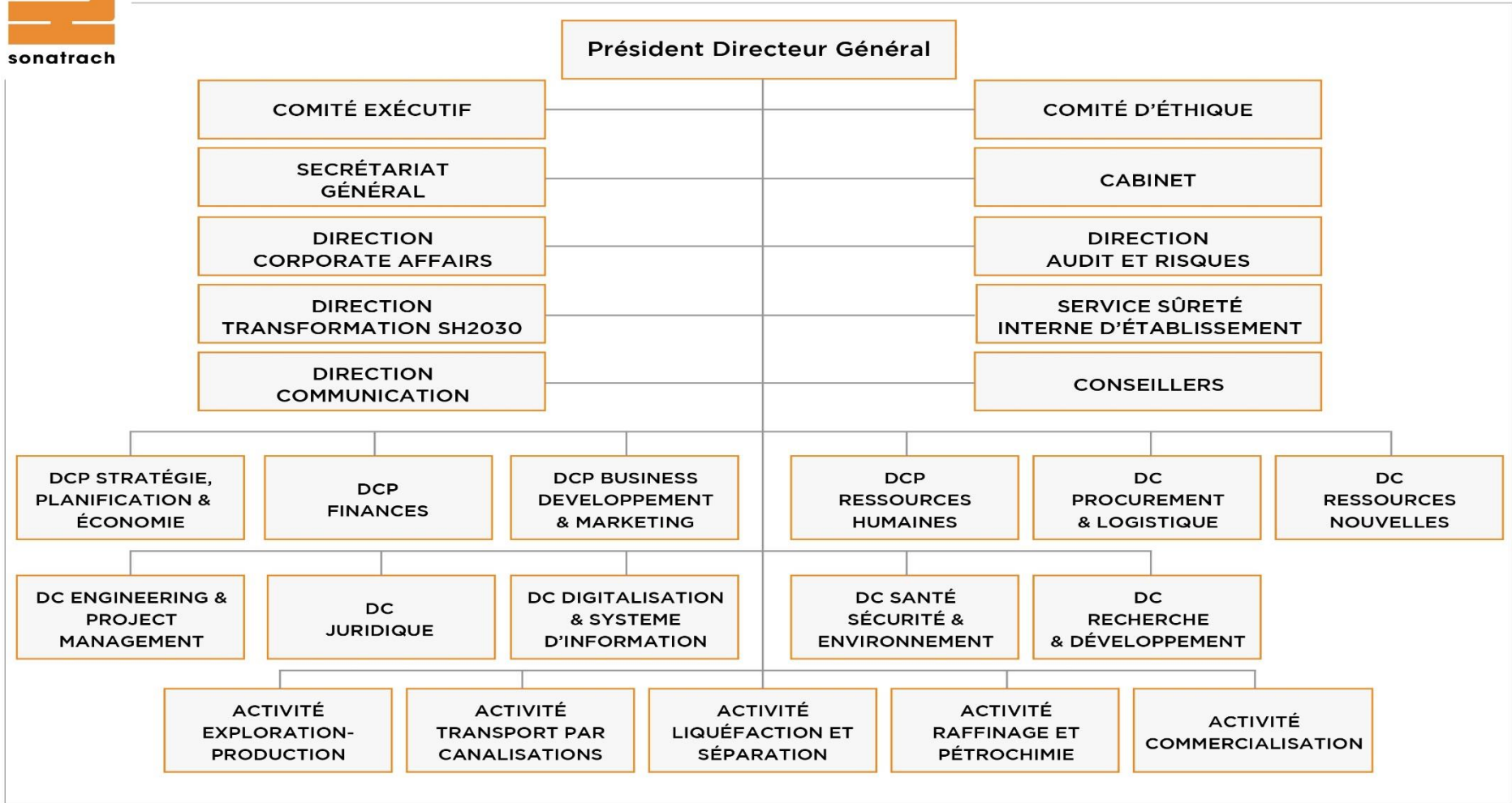
- 40) كموش, ع. ا. (2021). دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 41) مؤسسة سوناطراك. (2023). تأسيس سوناطراك/ <https://sonatrach.com>.
- 42) مجدوب, ع. ا., & حواس, ع. ا. (2021). دراسة لنموذج كيدا للتنبؤ بالفشل المالي للشركات بالتطبيق على شركات المساهمة في بورصة عمان. مجلة التنمية الاقتصادية, 06(01), 162-175.
- 43) محمد العيسى, ع. ع. ا. (2014). حوكمة الشركات والتعثر المالي - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان - جامعة اليرموك إربد.
- 44) محمد نواف, ع. (2021). استخدام نموذج التمان للتنبؤ بتعثر الوحدات الاقتصادية في بورصة فلسطين. مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية, 04(01), 1-22.
- 45) محمد شيخي, محاضرات في الاقتصاد القياسي، مطبوعة غير منشورة.
- 46) مصطفىاوي, م. أ., & بوجطو, ح. (2021). استخدام نموذج أتمان لتحليل قدرة الشركات الاقتصادية على الإستمرارية في النشاط - دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر - مجلة المالية والأسواق, 08(01), 139-160.
- 47) معيوف, ب. خ., الكاديكي, أ. ع., & العموري, ز. ع. (2020). أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في التعرف على مؤشرات التنبؤ بقدرة الشركات المساهمة الليبية على الاستمرارية. مجلة الدراسات الاقتصادية, 3(2), 54-77.
- 48) مفروم, ب. (2017). أثر التفاعل بين جودة المراجعة الخارجية وآليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية غير المالية المدرجة في السوق المالي الفرنسي. جامعة غرداية.
- 49) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 01 (2009).
- 50) نسيم, ل. ي., & رافي, ر. ن. ج. (2019). دور لجان التدقيق كأحد آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات في العراق - دراسة استطلاعية لأراء عينة من الاكاديميين والمهنيين - مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية, 11(01), 420-448.
- 51) نصيرة, ب. (2022). فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية - دراسة ميدانية - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 52) نمديلي, ب., & كروش, ص. ا. (2021). دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال, 04(01), 208-225.
- 53) نواف عابد, م. (2020). استخدام نموذج شيرود Sherrod للتنبؤ بتعثر الوحدات الاقتصادية في بورصة فلسطين. مجلة معهد العلوم الاقتصادية, 23(02), 955-973.
- 54) وليد طالب, م. ا., & قلادي, ن. (2021). استخدام نموذج Altman و Springate في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات الصناعية المدرجة في بورصة الجزائر. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية, 08(03), 281-297.

الملاحق

الملحق رقم (1): المخطط التنظيمي الكلي لمؤسسة سوناطراك.



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



الملحق رقم (2): القوائم المالية لمؤسسة سوناطراك للفترة 2013-2022.

Numéro RC : 00B0013767 Exercice : 2011
 Numéro Attestation : 1601204619 Date Dépôt : 10/07/2012
 Raison Sociale : SPA SONATRACH Adresse : DJENANE EL MALIK
 Commune du siège : HYDRA Wilaya du siège : ALGER

2020							
N° comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1		
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0		
207	Ecart d'acquisition - « goodwill »	0	0	0	0		
20	Immobilisations incorporelles	210 688 534 106,1	191 505 751 309,9	19 182 782 796,2	10 473 704 399,01		
21	Immobilisations corporelles	10 538 190 423 454,9	7 333 221 118 262,77	3 204 969 305 192,13	3 242 071 331 733,32		
211	Terrains	0	0	0	0		
2131	Bâtiments	0	0	0	0		
218	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0		
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0		
23	Immobilisations en cours	2 573 999 963 018,74	285 351 676 005,73	2 288 648 287 011,01	2 210 976 787 992,56		
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0		
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0		
26	Autres participations et créances rattachées	771 171 202 108,96	1 900 738 464,92	769 270 463 644,04	689 298 171 526,22		
271+	Autres titres immobilisés	452 000 000 000	0	452 000 000 000	452 000 000 000		
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	209 650 824 733,65	105 713 010,52	209 545 111 723,13	388 602 160 405,7		
133	Impôts différés actif	21 258 382 241,15	0	21 258 382 241,15	17 594 068 551,83		
188	Comptes de liaison	0	0	0	0		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	14 776 959 339 661,5	7 812 084 997 053,84	6 964 874 342 607,66	7 011 016 224 608,64		
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0		
3	Stocks en cours	650 641 286 079,52	50 541 207 324,33	600 100 078 765,19	620 833 825 607,46		
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0		
41	Clients	382 058 924 884,27	23 839 272 445,84	358 216 652 438,43	552 669 417 900,07		
409+	Autres débiteurs	2 320 873 841 769,05	7 269 642 888,91	2 313 604 198 880,14	2 267 428 016 313,87		
44+	Impôts et assimilés	907 026 576 428,43	0	907 026 576 428,43	737 327 887 309,12		
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	758 915 284 509,01	0	758 915 284 509,01	618 979 657 991,97		
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0		
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0		
51+	Trésorerie	152 358 897 903,71	86 773 920,61	152 272 123 983,1	223 430 793 846,04		
	TOTAL ACTIF COURANT	1 511 811 573,99	81 736 896 576,69	5 089 134 914 994,3	4 920 638 598 968,53		
	TOTAL GENERAL ACTIF	19 948 831 151 235,4	7 893 821 893 633,53	12 055 009 257 601,9	11 931 674 823 577,1		

N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	5 916 771 762 290,62	5 434 752 626 013,37
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net - part du groupe	20 162 239 731,79	338 009 361 598,89
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	1 601 696 952,51	80 712 147 315,66
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
	TOTAL1	6 938 535 700 974,92	6 853 474 134 927,92
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	638 557 401,8	629 856 478,05
134+	Impôts (différés et provisionnés)	209 903 510 112,72	196 508 635 921,84
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	540 361 830	540 361 830
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	275 284 795 371,65	238 436 380 344,55
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	486 367 224 716,17	436 115 234 574,44
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAL COURANT)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	387 914 624 450,14	362 922 464 656,53
444+	Impôts	598 535 363 814,42	676 834 048 849,24
42+	Autres dettes	3 642 241 071 254,25	3 581 950 454 800,46
52+	Trésorerie Passif	1 415 272 392,06	20 378 485 768,58
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	4 639 106 331 910,87	4 642 085 454 074,81
	TOTAL GENERAL PASSIF	12 055 009 257 601,9	11 931 674 823 577,1

N° Comptes	Designation des comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	4 452 644 154 293,47	6 088 862 563 005,92
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-887 917 402 344,01	-833 392 236 939,49
73	Production immobilisée	284 305 415 677,67	444 568 250 121,56
74	Subventions d'exploitation	51 518 748 988,01	141 482 874 236,28
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 100 559 914 515,14	5 821 521 450 426,27
60	Achats consommés	341 404 783 689,69	412 884 341 229,74
61/62	Services extérieurs et autre consommations	1 236 801 922 096,46	1 623 399 505 252,9
6200	Autre service extérieur	626 206 954 991,14	723 049 092 308,81
	II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	2 204 413 660 777,29	2 759 332 938 791,45
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	1 896 137 253 737,85	3 062 188 511 634,82
63	Charges du personnel	188 253 421 061,69	184 140 963 926,41
64	Impôts, taxes versements assimilés	901 146 491 844,44	1 359 402 157 200,48
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	806 737 340 831,72	1 518 645 390 507,93
75	Autres produits opérationnels	168 592 869 506,62	171 124 113 184,03
65	Autres charges opérationnelles	79 802 084 593,12	88 466 280 190,76
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	749 299 426 852,8	710 051 236 405,42
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	22 482 785 352,81	66 695 852 252,11
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	168 711 484 245,23	957 947 859 347,89
76	Produits financiers	138 790 200 621,22	114 474 077 422,95
66	Charges financières	276 426 332 677,43	530 486 755 694,2
	VI-RESULTAT FINANCIER	-136 636 131 956,21	-416 011 678 271,25
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	32 075 352 289,02	541 936 181 076,64
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	20 000	171 266 261 760
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	9 730 550 501,66	32 680 937 717,75
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 430 416 769 995,79	6 173 815 493 265,36
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 408 071 988 298,33	5 835 806 131 686,47
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	22 344 781 787,46	338 009 361 598,89
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0
67	Eléments extraordinaires (charges)	2 182 542 055,67	0
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	-2 182 542 055,67	0
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	20 162 239 731,79	338 009 361 598,89

2019						
N° comptes	Actifs	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1	
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0	
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0	
20	Immobilisations incorporelles	186 500 617 042,18	176 026 912 643,17	10 473 704 399,01	12 419 944 845,6	
21	Immobilisations corporelles	9 930 999 506 882,04	6 688 927 975 148,72	3 242 071 531 733,32	3 282 450 738 614,36	
211	Terrains	0	0	0	0	
2131	Bâtiments	0	0	0	0	
218	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0	
23	Immobilisations en cours	2 499 633 322 019,47	288 656 534 026,91	2 210 976 787 992,56	2 039 475 325 882,19	
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0	
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0	
26	Autres participations et créances rattachées	697 091 450 276,22	7 793 278 750	689 298 171 526,22	632 151 799 975,1	
271+	Autres titres immobilisés	452 000 000 000	0	452 000 000 000	7 900 000 000	
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	388 821 355 786,39	219 195 380,69	388 602 160 405,7	379 918 696 883,84	
133	Impôts différés actif	17 594 068 551,83	0	17 594 068 551,83	13 374 369 128,99	
188	Comptes de liaison	0	0	0	0	
	TOTAL ACTIF NON COURANT	14 172 640 120 558,1	7 161 623 895 948,49	7 011 016 224 608,64	6 367 290 875 309,88	
3+	ACTIFS COURANT					
3	Stocks en cours	569 560 170 107,14	48 726 344 496,68	520 833 825 607,46	458 448 119 030,62	
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0	
41	Clients	562 232 451 317,79	9 572 033 417,72	552 660 417 900,07	458 380 335 443,25	
409+	Autres débiteurs	2 274 060 849 904,15	6 634 833 590,28	2 264 426 016 313,87	1 978 474 725 749,75	
44+	Impôts et assimilés	737 327 887 309,12	0	737 327 887 309,12	200 415 349 567,97	
AAC	Autres actifs courants	618 979 657 991,97	0	618 979 957 991,97	581 480 031 250,48	
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0	
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0	
51+	Trésorerie	223 517 567 766,65	86 773 920,61	223 400 793 846,04	1 256 610 558 201,88	
	TOTAL ACTIF COURANT	4 985 678 584 396,82	65 019 985 428,29	4 917 628 898 968,53	4 933 807 119 243,95	
	TOTAL GENERAL ACTIF	19 158 318 704 954,9	7 226 643 881 377,78	11 931 674 823 577,1	11 301 097 994 553,8	
N° comptes	Passifs	Exercice		Exercice - 1		
1	CAPITAUX PROPRES	0	0	0		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000		
109	Capital non appelé	0	0	0		
104+	Primes et réserves	5 434 752 626 013,37	5 163 144 230 551,52	5 163 144 230 551,52		
105	Ecart de réévaluation	0	0	0		
107	Ecart d'équivalence	0	0	0		
12	Résultats net – part du groupe	338 009 361 598,89	414 153 397 273,47	414 153 397 273,47		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	80 712 147 315,66	-281 205 038,78	-281 205 038,78		
PSC	Part de la société consolidante	0	0	0		
PM	Part des minoritaires	0	0	0		
	TOTAL1	6 853 474 134 927,92	6 577 016 422 786,21	6 577 016 422 786,21		
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0	0		
16+	Emprunts et dettes financières	629 859 478,05	826 377 799,84	826 377 799,84		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	198 508 635 921,84	159 989 708 820,33	159 989 708 820,33		
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	540 361 830	0	0		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	238 436 380 344,55	210 331 002 319,51	210 331 002 319,51		
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	436 115 234 574,44	371 127 088 939,68	371 127 088 939,68		
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)	0	0	0		
40	Fournisseurs et comptes rattachés	362 932 464 659,53	415 944 303 380,9	415 944 303 380,9		
444+	Impôts	676 834 048 849,24	472 788 442 459,6	472 788 442 459,6		
42+	Autres dettes	3 581 950 454 800,46	3 459 332 080 947,46	3 459 332 080 947,46		
52+	Trésorerie Passif	20 378 485 768,58	4 889 656 039,98	4 889 656 039,98		
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	4 642 085 454 074,81	4 352 954 482 827,94	4 352 954 482 827,94		
	TOTAL GENERAL PASSIF	11 931 674 823 577,1	11 301 097 994 553,8	11 301 097 994 553,8		
N° comptes	Designation des Comptes	Exercice		Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	6 068 862 563 005,92	6 793 527 271 559,67	6 793 527 271 559,67		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-833 392 236 939,49	-902 869 064 571,27	-902 869 064 571,27		
73	Production immobilisée	444 568 250 121,56	494 880 661 062,63	494 880 661 062,63		
74	Subventions d'exploitation	141 482 874 238,28	35 662 094 037,74	35 662 094 037,74		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 821 521 450 426,27	6 421 200 962 088,77	6 421 200 962 088,77		
60	Achats consommés	412 884 341 229,74	333 819 867 143,15	333 819 867 143,15		
61/62	Services extérieurs et autres consommations	1 623 399 505 252,9	1 847 905 229 103,22	1 847 905 229 103,22		
6200	Autre service extérieur	723 049 092 308,81	714 520 757 228,19	714 520 757 228,19		
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 759 332 938 791,45	2 896 245 853 474,56	2 896 245 853 474,56		
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	3 062 188 511 634,82	3 524 955 108 614,21	3 524 955 108 614,21		
63	Charges du personnel	184 140 963 926,41	154 612 884 862,48	154 612 884 862,48		
64	Impôts, taxes versements assimilés	1 399 402 157 200,48	1 804 408 502 132,28	1 804 408 502 132,28		
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 578 645 390 507,93	1 565 933 741 618,45	1 565 933 741 618,45		
75	Autres produits opérationnels	171 124 113 184,03	194 981 215 574,45	194 981 215 574,45		
65	Autres charges opérationnelles	88 486 280 190,76	91 276 728 866,76	91 276 728 866,76		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	710 051 236 405,42	651 324 028 727,68	651 324 028 727,68		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	66 695 852 252,11	56 623 407 238,98	56 623 407 238,98		
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	957 947 859 347,89	1 074 917 605 838,44	1 074 917 605 838,44		
76	Produits financiers	114 474 077 422,95	107 114 169 410,59	107 114 169 410,59		
66	Charges financières	530 485 755 694,2	664 479 933 115,76	664 479 933 115,76		
	VI-RESULTAT FINANCIER	-416 011 678 271,25	-557 365 663 705,17	-557 365 663 705,17		
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	541 936 181 076,64	517 551 942 133,27	517 551 942 133,27		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	171 266 261 760	96 752 971 010	96 752 971 010		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	32 860 557 717,75	6 645 576 846,8	6 645 576 846,8		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 173 815 493 285,36	5 779 302 340 194,47	5 779 302 340 194,47		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 835 806 131 686,47	5 365 148 942 921	5 365 148 942 921		
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	338 009 361 598,89	414 153 397 273,47	414 153 397 273,47		
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0	0		
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0	0		
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0	0		
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	338 009 361 598,89	414 153 397 273,47	414 153 397 273,47		

2018						
N° Comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1	
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	175 445 688 862,43	162 025 744 016,83	12 419 944 845,6	12 162 043 418,53	
21	Immobilisations corporelles	9 381 288 915 052,17	6 098 838 176 437,81	3 282 450 738 614,36	2 980 492 529 233,8	
211	Terrains	0	0	0	0	
2131	Bâtiments	0	0	0	0	
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0	
23	Immobilisations en cours	2 357 007 643 809,03	317 532 217 946,84	2 039 475 325 862,19	2 057 601 661 089,55	
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0	
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0	
26	Autres participations et créances rattachées	638 862 637 052,58	6 710 837 077,46	632 151 799 975,1	495 559 092 279,29	
271+	Autres titres immobilisés	7 500 000 000	0	7 500 000 000	459 698 899 169,8	
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	380 135 746 081,63	217 049 197,99	379 918 696 883,64	379 691 484 836,05	
133	Impôts différés actif	13 374 369 128,99	0	13 374 369 128,99	10 728 537 832,36	
188	Comptes de liaison	0	0	0	0	
	TOTAL ACTIF NON COURANT	12 952 614 899 986,8	6 585 324 024 676,93	6 367 290 875 309,88	6 395 904 227 919,38	
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0	
3	Stocks en cours	504 465 020 226,67	46 018 901 196,05	458 446 119 030,62	394 867 404 646,05	
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0	
41	Clients	468 301 508 900,79	9 921 173 457,54	458 380 335 443,25	506 022 848 983,11	
409+	Autres débiteurs	1 983 538 604 435,27	5 063 878 685,52	1 978 474 725 749,75	2 058 991 353 003,91	
44+	Impôts et assimilés	200 415 349 567,97	0	200 415 349 567,97	172 844 436 631,83	
AAC	Autres actifs courants	581 480 031 250,48	0	581 480 031 250,48	375 240 602 209,37	
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0	
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0	
51+	Tresorerie	1 256 699 665 813,68	86 007 611,8	1 256 610 658 201,88	666 265 075 895,48	
	TOTAL ACTIF COURANT	4 994 897 080 194,86	61 009 960 850,91	4 933 807 119 243,95	4 174 231 721 359,75	
	TOTAL GENERAL ACTIF	17 947 511 980 181,6	6 646 413 985 627,84	11 301 097 994 553,8	10 570 135 949 279,1	
N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1			
1	CAPITAUX PROPRES	0	0			
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000			
109	Capital non appelé	0	0			
104+	Primes et réserves	5 163 144 230 551,52	5 020 058 794 943,92			
105	Ecart de réévaluation	0	0			
107	Ecart d'équivalence	0	0			
12	Résultats net – part du groupe	414 153 397 273,47	325 538 734 225,62			
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-281 205 038,78	-103 387 362 980,73			
PSC	Part de la société consolidante	0	0			
PM	Part des minoritaires	0	0			
	TOTAL1	6 577 016 422 786,21	6 242 210 166 188,81			
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0			
16+	Emprunts et dettes financières	826 377 799,84	1 138 004 157,9			
134+	Impôts (différés et provisionnés)	159 969 708 820,33	150 658 627 087,36			
229	Autres dettes non courantes (Droits du cédant)	0	2 807 000 000			
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	210 331 002 319,51	194 197 589 479,32			
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	371 127 088 939,68	348 799 220 724,58			
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)	0	0			
40	Fournisseurs et comptes rattachés	415 944 303 380,9	350 090 975 331,77			
444+	Impôts	472 788 442 459,6	258 463 094 067,78			
42+	Autres dettes	3 459 332 080 947,48	3 360 081 176 085,13			
52+	Tresorerie Passif	4 898 656 039,98	10 511 316 861,06			
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	4 352 654 482 827,94	3 979 126 562 365,74			
	TOTAL GENERAL PASSIF	11 301 097 994 553,8	10 570 135 949 279,1			
N° Comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1			
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	6 793 527 271 559,67	5 645 752 592 163,44			
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-902 869 064 571,27	-662 710 181 916,97			
73	Production immobilisée	494 389 661 062,63	407 510 539 457			
74	Subventions d'exploitation	35 662 094 037,74	207 508 631 960,15			
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 421 200 962 089,77	5 598 061 581 663,62			
60	Achats consommés	333 819 867 143,15	464 183 858 395,82			
61/62	Services extérieurs et autre consommations	2 562 425 986 331,41	2 240 631 317 726,97			
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 896 245 853 474,56	2 704 815 176 122,79			
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	3 524 956 108 614,21	2 893 246 405 540,83			
63	Charges du personnel	154 812 864 862,48	139 672 349 342,34			
64	Impôts, taxes versements assimilés	1 804 408 502 132,28	1 377 645 387 956,24			
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 565 933 741 619,45	1 375 928 668 243,25			
75	Autres produits opérationnels	194 961 215 674,45	161 668 559 052,58			
65	Autres charges opérationnelles	91 276 729 866,76	107 227 248 379,33			
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	651 324 028 727,68	706 999 480 416,08			
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	56 623 407 239,98	60 001 234 763,81			
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 074 917 605 838,44	783 371 733 264,23			
76	Produits financiers	107 114 169 410,59	122 106 039 492,49			
66	Charges financières	684 479 833 118,76	495 568 246 763,57			
	VI-RESULTAT FINANCIER	-577 365 668 708,17	-373 462 207 271,08			
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	517 551 942 130,27	409 909 525 993,15			
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	86 752 971 010	35 261 198 740			
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	6 645 573 846,9	49 109 592 027,53			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 779 302 340 194,47	5 941 837 414 972,5			
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 365 148 942 921	5 616 298 680 746,88			
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	414 153 397 273,47	325 538 734 225,62			
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0			
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0			
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0			
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	414 153 397 273,47	325 538 734 225,62			

2017							
N° Comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1		
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0		
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0		
20	Immobilisations incorporelles	161 525 365 199,21	149 363 321 780,68	12 162 043 418,53	3 005 289 943,46		
21	Immobilisations corporelles	8 527 256 781 804,58	5 546 784 252 570,78	2 980 492 529 233,8	2 868 403 442 693,94		
211	Terrains	0	0	0	0		
2131	Bâtements	0	0	0	0		
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0		
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0		
23	Immobilisations en cours	2 378 828 855 254,42	321 227 194 164,87	2 057 601 661 089,55	2 055 213 748 781,66		
26+	Immobilisations financières	1 357 858 915 889,56	22 939 459 544,42	1 334 919 456 345,14	1 444 595 420 557,27		
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0		
26	Autres participations et créances rattachées	518 234 487 949,28	22 675 395 669,99	495 559 092 279,29	476 727 995 270,76		
271+	Autres titres immobilisés	459 698 599 169,8	0	459 698 599 169,8	911 698 599 169,8		
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	379 925 526 770,48	264 063 874,43	379 661 464 896,05	56 168 526 116,71		
133	Impôts différés actif	10 728 537 832,36	0	10 728 537 832,36	5 695 008 440,91		
188	Comptes de liaison	0	0	0	0		
	TOTAL ACTIF NON COURANT	12 436 198 455 980,1	6 040 294 228 060,75	6 395 904 227 919,38	6 376 912 910 417,24		
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0		
3	Stocks en cours	437 602 025 923,63	42 734 621 277,58	394 867 404 646,05	373 849 552 156,58		
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0		
41	Clients	515 293 081 813,02	9 270 232 829,91	506 022 848 983,11	399 755 881 025,36		
409+	Autres débiteurs	2 063 121 726 329,55	4 130 373 325,64	2 058 991 353 003,91	2 055 801 886 733,69		
44+	Impôts et assimilés	172 844 436 631,83	0	172 844 436 631,83	183 487 354 674,48		
AAC	Autres actifs courants	375 240 602 209,37	0	375 240 602 209,37	212 964 994 345,81		
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0		
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0		
51+	Tresorerie	666 355 081 322,48	90 005 437	666 265 075 895,48	485 453 516 640,15		
	TOTAL ACTIF COURANT	4 230 456 954 229,88	56 225 232 870,13	4 174 231 721 339,75	3 711 293 185 575,87		
	TOTAL GENERAL ACTIF	16 666 655 410 210	6 096 519 460 930,88	10 570 135 949 279,1	10 088 206 095 993,1		
N° Comptes	PASSIFS			Exercice	Exercice - 1		
1	CAPITAUX PROPRES			0	0		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)			1 000 000 000 000	1 000 000 000 000		
109	Capital non appelé			0	0		
104+	Primes et réserves			5 020 058 794 943,92	4 842 621 440 309,81		
105	Ecart de réévaluation			0	0		
107	Ecart d'équivalence			0	0		
12	Résultats net – part du groupe			325 538 734 225,62	206 509 112 450		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)			-103 387 362 980,73	-2 742 630 559,64		
PSC	Part de la société consolidante			0	0		
PM	Part des minoritaires			0	0		
	TOTAL1			6 242 210 166 188,81	6 046 387 922 200,27		
1+	PASSIFS NON COURANTS			0	0		
16+	Emprunts et dettes financières			1 138 004 157,9	1 644 764 684,18		
134+	Impôts (différés et provisionnés)			150 658 627 087,36	593 499 109,18		
229	Autres dettes non courantes (Droits du cédant)			2 895 000 000	2 955 000 000		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance			194 197 589 479,32	202 785 301 681,63		
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)			348 799 220 724,58	207 978 565 474,99		
4-	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)			0	0		
40	Fournisseurs et comptes rattachés			350 090 975 331,77	297 368 223 030,1		
444+	Impôts			258 463 094 067,78	175 527 773 206,32		
42+	Autres dettes			3 360 061 176 085,13	3 349 893 819 472,09		
52+	Tresorerie Passif			10 511 318 681,06	11 079 792 606,34		
	TOTAL3 (Total Passif Courant)			3 979 126 962 365,74	3 833 839 608 317,85		
	TOTAL GENERAL PASSIF			10 570 135 949 279,1	10 088 206 095 993,1		
N° Comptes	Designation des Comptes			Exercice	Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)			5 645 752 592 163,44	5 001 230 624 965,17		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)			-862 710 181 918,97	-716 044 148 368,51		
73	Production immobilisée			407 510 538 457	374 120 323 831,97		
74	Subventions d'exploitation			207 508 631 960,15	160 535 693 446,22		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE			5 598 061 581 663,62	4 819 842 493 674,85		
60	Achats consommés			464 183 858 395,82	388 377 529 471,23		
61/62	Services extérieurs et autre consommations			1 562 635 408 690,52	1 423 418 128 940,94		
706	Autres prestations de services			677 995 909 036,45	641 366 449 588,07		
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE			2 704 815 176 122,79	2 453 162 106 000,24		
	III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)			2 893 246 405 540,83	2 366 680 385 674,61		
63	Charges du personnel			139 672 349 342,34	149 881 389 267,72		
64	Impôts, taxes versements assimilés			1 377 845 387 955,24	1 168 220 646 173,77		
	IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION			1 375 928 668 243,25	1 048 578 350 233,12		
75	Autres produits opérationnels			181 668 559 052,58	102 060 685 588,95		
65	Autres charges opérationnelles			107 227 248 379,33	44 579 109 722,98		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur			706 999 480 416,08	589 361 709 703,67		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions			60 001 234 763,81	28 730 542 717,13		
	V-RÉSULTAT OPERATIONNEL			783 371 733 264,23	545 428 760 112,55		
76	Produits financiers			122 106 039 492,49	114 810 352 281,04		
66	Charges financières			495 568 246 763,57	392 571 724 959,84		
	VI-RÉSULTAT FINANCIER			-373 462 207 271,08	-277 761 372 678,8		
	VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)			409 909 525 993,15	267 667 387 433,75		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires			35 261 199 740	61 039 925 846,22		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			49 109 592 027,53	118 349 137,53		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES			5 941 837 414 972,5	5 065 444 074 261,97		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES			5 616 298 680 746,88	4 858 934 961 811,97		
	VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES			325 538 734 225,62	206 509 112 450		
77	Eléments extraordinaires (produits)			0	0		
67	Eléments extraordinaires (charges)			0	0		
	IX-RÉSULTATS EXTRAORDINAIRE			0	0		
	X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE			325 538 734 225,62	206 509 112 450		

2016					
N° Comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT				
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	138 142 017 067,49	135 136 727 124,03	3 005 289 943,46	2 541 517 328,44
21	Immobilisations corporelles	7 893 557 108 516,58	5 025 153 665 822,64	2 868 403 442 693,94	2 924 069 550 045,26
211	Terrains	0	0	0	0
2131	Bâtiments	0	0	0	0
218	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	225 212 044 278,2	219 698 295 496,54	2 055 213 748 781,66	1 732 003 376 942,69
26+	Immobilisations financières	1 482 904 314 003,3	18 308 893 446,03	144 459 542 055,27	1 399 109 326 831,39
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	494 825 042 300,02	18 097 047 029,26	476 727 995 270,76	467 941 966 722,72
271+	Autres titres immobilisés	911 698 999 169,8	0	911 698 999 169,8	904 198 899 169,8
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	56 390 372 533,48	211 846 416,77	56 168 526 116,71	26 968 460 838,87
133	Impôts différés actif	5 895 008 440,91	0	5 895 008 440,91	5 814 141 021,48
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
	TOTAL ACTIF NON COURANT	11 775 510 492 306,4	5 398 597 581 889,24	6 376 912 910 417,24	6 063 537 912 169,26
3+	ACTIFS COURANT				
3	Stocks en cours	413 584 226 197,23	39 734 674 040,66	373 849 552 156,58	354 925 322 511,07
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	431 939 340 190,01	32 183 469 164,65	399 755 861 025,36	345 655 191 083,22
409+	Autres débiteurs	2 060 450 442 660,23	4 648 555 926,54	2 055 801 898 733,69	1 918 784 242 335,38
44+	Impôts et assimilés	183 467 354 674,48	0	183 467 354 674,48	215 671 079 448,82
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	212 970 451 728,81	5 457 383	212 964 994 345,61	5 877 232 112,1
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Trésorerie	485 543 522 077,15	90 005 437	485 453 516 640,15	5 43 640 577 440,6
	TOTAL ACTIF COURANT	3 787 955 337 527,71	76 662 151 951,84	3 711 293 185 575,87	3 384 353 644 931,19
	TOTAL GENERAL ACTIF	15 563 465 829 834,1	5 475 259 733 841,08	10 088 206 095 993,1	9 447 891 557 100,45
N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1		
1	CAPITAUX PROPRES	0	0		
101	Capital émis(capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000		
109	Capital non appelé	0	0		
104+	Primes et réserves	4 842 621 440 309,81	4 822 799 021 758,24		
105	Ecarts de réévaluation	0	0		
107	Ecart d'équivalence	0	0		
12	Résultats net – part du groupe	206 509 112 450	8 719 364 699,9		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-2 742 630 559,54	-1 816 336 121,65		
PSC	Part de la société consolidante	0	0		
PM	Part des minoritaires	0	0		
	TOTAL1	6 046 987 922 200,27	5 629 702 050 336,49		
1+	PASSIFS NON COURANTS				
16+	Emprunts et dettes financières	1 644 764 684,18	1 978 929 446,83		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	593 499 109,18	1 202 698 178,06		
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	2 955 000 000	2 955 000 000		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	202 785 301 681,63	191 789 106 139,03		
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	207 978 565 474,99	197 925 733 763,92		
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANT)				
40	Fournisseurs et comptes rattachés	297 368 223 030,1	273 397 861 936,55		
444+	Impôts	175 527 773 206,32	136 629 694 646,47		
42+	Autres dettes	3 349 863 819 472,09	3 006 538 591 894,22		
52+	Trésorerie Passif	11 079 792 609,34	3 397 624 520,8		
	TOTAL3(Total Passif Courant)	3 833 839 608 317,85	3 420 263 773 000,04		
	TOTAL GENERAL PASSIF	10 088 206 095 993,1	9 447 891 557 100,45		
N° Comptes	Designation des comptes	Exercice	Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	5 001 230 624 965,17	5 364 798 650,27		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-716 044 148 368,51	-871 984 510 038,05		
73	Production immobilisée	374 120 323 631,97	337 028 044 073,94		
74	Subventions d'exploitation	160 535 693 446,22	205 967 672 844,89		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 819 842 493 674,85	-323 623 994 466,95		
60	Achats consommés	388 377 529 471,23	428 258 969 812,53		
61/62	Services extérieurs et autres consommations	1 423 418 128 940,94	1 463 039 880 702,84		
A+	Aménagements terrains	641 366 449 688,07	723 588 135 894,48		
	II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	2 453 162 108 000,24	2 612 866 986 409,85		
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	2 366 680 385 674,61	-2 936 490 980 878,8		
63	Charges du personnel	149 881 369 267,72	154 238 489 753,85		
64	Impôts, taxes versements assimilés	1 168 220 246 173,77	1 364 958 477 181,28		
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 048 578 350 233,12	-4 455 687 947 813,93		
75	Autres produits opérationnels	102 060 685 588,95	357 736 111 065,17		
65	Autres charges opérationnelles	44 579 109 722,98	216 267 140 514,18		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	589 361 708 703,67	640 074 184 295,46		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	28 730 542 717,13	117 550 846 637,43		
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	545 428 760 112,55	-4 836 742 314 900,87		
76	Produits financiers	-114 810 281,04	128 559 033 312,75		
66	Charges financières	392 571 724 959,84	594 081 950 083,57		
	VI-RESULTAT FINANCIER	-392 456 914 678,8	-465 482 916 770,82		
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	152 971 845 433,75	-5 302 225 231 691,79		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	61 039 925 846,22	47 420 228 780		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	118 349 137,53	565 174 828,31		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 065 444 074 261,97	5 639 195 996 546,4		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 858 934 961 811,97	5 630 476 631 846,5		
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	206 509 112 450	8 719 364 699,9		
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0		
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0		
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0		
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	206 509 112 450	8 719 364 699,9		

2015					
N° Comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	131 379 900,21	128 838 220 571,77	2 541 328,44	1 956 984 171,34
21	Immobilisations corporelles	7 451 363 334 039,75	4 527 293 783 994,49	2 924 069 550 045,26	2 913 360 532 797,29
211	Terrains	0	0	0	0
2131	Bâtiments	0	0	0	0
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	1 914 132 401 497,65	182 129 024 554,98	1 732 003 376 942,69	1 483 979 693 979,89
26+	Immobilisations financières	1 413 191 898 868,77	14 082 572 037,38	1 399 109 326 831,39	459 268 346 607,01
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	481 865 988 464,5	13 924 021 741,78	467 941 966 722,72	439 695 595 931
271+	Autres titres immobilisés	934 198 899 169,8	0	934 198 899 169,8	472 852 870,95
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	27 127 011 234,47	158 550 295,6	26 968 460 938,87	19 097 897 805,06
133	Impôts différés actif	5 814 141 021,48	0	5 814 141 021,48	6 434 633 508,2
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
	TOTAL ACTIF NON COURANT	10 915 881 513 327,8	4 852 343 601 158,6	6 063 537 912 109,26	4 864 998 191 063,73
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	392 909 392 179,69	37 984 069 668,62	354 925 322 511,07	477 744 323 291,5
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	377 903 173 920,93	32 247 982 837,71	345 655 191 083,22	327 127 081 187,68
409+	Autres débiteurs	1 922 921 222 511,32	4 136 980 175,94	1 918 784 242 335,38	1 663 987 470 398,26
44+	Impôts et assimilés	215 671 079 448,82	0	215 671 079 448,82	191 752 176 378,99
48	Autres actifs courants (Autres créances et emplois assimilés)	5 677 232 112,1	0	5 677 232 112,1	740 010 925 942,44
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Tresorerie	543 730 682 877,6	90 005 437	543 640 577 440,6	822 931 402 958,94
	TOTAL ACTIF COURANT	3 458 812 883 050,46	74 459 038 119,27	3 384 353 644 931,19	4 223 553 380 157,71
	TOTAL GENERAL ACTIF	14 374 694 196 378,3	4 926 802 639 277,87	9 447 891 557 100,45	9 088 551 571 221,44
N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1		
1	CAPITAUX PROPRES	0	0		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000		
109	Capital non appelé	0	0		
104+	Primes et réserves	4 822 799 021 758,24	4 560 980 383 428,41		
105	Ecart de réévaluation	0	0		
107	Ecart d'équivalence	0	0		
12	Résultats net – part du groupe	8 719 364 699,9	334 283 863 711,3		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-1 816 336 121,65	-953 689 472,81		
PSC	Part de la société consolidante	0	0		
PM	Part des minoritaires	0	0		
	TOTAL1	5 829 702 050 336,49	5 894 290 557 667,1		
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0		
16+	Emprunts et dettes financières	1 978 929 448,83	2 108 354 792,38		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	1 202 688 178,08	0		
229	Autres dettes non courantes (Droits du cédant)	2 965 000 000	2 965 000 000		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	191 789 106 139,03	244 208 287 975,53		
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	197 925 733 763,92	249 271 642 767,91		
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)	0	0		
40	Fournisseurs et comptes rattachés	273 397 861 938,55	263 394 498 483,63		
444+	Impôts	136 929 694 646,47	184 989 426 585,26		
42+	Autres dettes	3 006 538 591 894,22	2 496 604 611 453,78		
52+	Tresorerie Passif	3 397 624 920,9	634 363,76		
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	3 420 263 773 000,04	2 944 989 370 796,43		
	TOTAL GENERAL PASSIF	9 447 891 557 100,45	9 088 551 571 221,44		
N° Comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	5 364 298 798 650,27	6 821 339 591 153,76		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-871 984 510 038,05	-1 012 847 709 081,03		
73	Production immobilisée	337 038 044 073,94	261 992 943 092,43		
74	Subventions d'exploitation	205 967 672 844,89	171 102 644 289,55		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	5 035 310 005 531,05	6 241 587 469 454,71		
60	Achats consommés	426 258 812,53	362 192 760 133,73		
61/62	Services extérieurs et autre consommations	2 186 608 016 597,32	2 156 808 948 510,39		
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 612 866 986 409,85	2 519 001 708 644,12		
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	2 422 443 019 121,2	3 722 585 760 810,59		
63	Charges du personnel	154 238 469 753,85	152 171 616 823,5		
64	Impôts, taxes versements assimilés	1 364 958 477 181,28	1 932 108 872 028,1		
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	903 246 052 186,07	1 638 305 271 958,99		
75	Autres produits opérationnels	357 736 111 065,17	139 384 435 305,85		
65	Autres charges opérationnelles	216 267 140 514,18	60 886 204 827,17		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	640 074 184 295,46	656 851 543 081,81		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	117 559 846 837,43	20 623 503 309,9		
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	522 191 685 079,03	1 080 775 462 665,76		
76	Produits financiers	128 599 033 312,75	78 474 632 716,95		
66	Charges financières	594 081 950 083,57	750 695 482 814,83		
	VI-RESULTAT FINANCIER	-465 482 916 770,82	-672 220 850 097,88		
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	56 708 768 308,21	408 554 612 567,88		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	47 420 228 780	74 015 322 130,19		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	869 174 828,31	255 426 726,39		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 639 765 171 374,71	6 480 525 467 513,8		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 630 476 631 846,5	6 145 986 177 076,11		
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	8 719 364 699,9	334 283 863 711,3		
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0		
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0		
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0		
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	8 719 364 699,9	334 283 863 711,3		

2014					
N° Comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition - « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	121 457 983 331,9	119 500 999 160,58	1 956 984 171,34	7 406 109 002,37
21	Immobilisations corporelles	6 963 707 072 490,11	4 050 346 539 692,82	2 913 360 532 797,29	2 465 558 871 043,34
211	Terrains	0	0	0	0
2131	Bâtiments	0	0	0	0
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	1 596 739 604 265,82	112 759 910 285,93	1 483 979 693 979,89	1 870 198 239 995,75
26+	Immobilisations financières	473 675 276 055,71	14 408 929 448,7	459 266 346 607,01	462 959 449 749,2
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	453 968 163 560,24	14 272 557 629,24	439 695 695 931	441 325 806 364,82
271+	Autres titres immobilisés	472 852 870,95	0	472 852 870,95	4 401 658 793,35
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	19 234 289 624,52	136 371 819,46	19 097 897 805,06	17 231 984 591,03
133	Impôts différés actif	6 434 633 508,2	0	6 434 633 508,2	6 690 060 234,59
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
	TOTAL ACTIF NON COURANT	9 162 014 569 651,74	4 297 016 378 588,01	4 864 998 191 063,73	4 812 812 730 025,25
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	509 930 971 346,41	32 186 848 054,91	477 744 323 291,5	455 583 236 767,23
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	357 483 927 029,6	30 356 845 841,92	327 127 081 187,68	532 694 835 240,27
408+	Autres débiteurs	1 667 983 587 261,12	3 996 116 862,86	1 663 987 470 398,26	1 678 487 984 658,31
44+	Impôts et assimilés	191 752 176 378,99	0	191 752 176 378,99	148 898 442 042,18
AAC	Autres actifs courants	740 010 925 942,44	0	740 010 925 942,44	365 942 533 525,58
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
51+	Tresorerie	823 028 405 677,34	95 002 718,6	822 931 402 958,84	560 475 070 227,86
	TOTAL ACTIF COURANT	4 290 187 993 635,9	66 634 613 476,19	4 233 553 380 157,71	3 742 082 102 461,43
	TOTAL GENERAL ACTIF	13 452 202 563 287,6	4 363 650 992 066,2	9 098 551 571 221,44	8 554 894 832 486,68
N° Comptes	PASSIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0	0	0
101	Capital émis/capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000
109	Capital non appelé	0	0	0	0
104+	Primes et réserves	4 560 960 383 428,41	4 143 089 785 397,12	4 560 960 383 428,41	4 143 089 785 397,12
105	Ecart de réévaluation	0	0	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0	0	0
12	Résultats net - part du groupe	334 283 863 711,3	410 952 092 253,9	334 283 863 711,3	410 952 092 253,9
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-853 689 472,61	0	-853 689 472,61	0
PSC	Part de la société consolidante	0	0	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0	0	0
	TOTAL1	5 894 290 557 667,1	5 554 041 877 651,02	5 894 290 557 667,1	5 554 041 877 651,02
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	2 108 354 792,38	2 476 895 313,33	2 108 354 792,38	2 476 895 313,33
134+	Impôts différés et provisionnés	0	0	0	0
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	2 955 000 000	2 955 000 000	2 955 000 000	2 955 000 000
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	244 208 287 975,53	137 563 446 523,08	244 208 287 975,53	137 563 446 523,08
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	249 271 642 767,91	142 995 341 836,41	249 271 642 767,91	142 995 341 836,41
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANTS)	0	0	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	263 394 498 483,63	275 511 916 549,93	263 394 498 483,63	275 511 916 549,93
444+	Impôts	184 988 426 585,26	294 692 345 516,24	184 988 426 585,26	294 692 345 516,24
42+	Autres dettes	2 498 604 611 453,78	2 298 578 097 451,24	2 498 604 611 453,78	2 298 578 097 451,24
52+	Tresorerie Passif	834 263,76	1 075 253 451,84	834 263,76	1 075 253 451,84
	TOTAL3(Total Passif Courant)	2 944 989 370 786,43	2 857 857 612 999,25	2 944 989 370 786,43	2 857 857 612 999,25
	TOTAL GENERAL PASSIF	9 088 551 571 221,44	8 554 894 832 486,68	9 088 551 571 221,44	8 554 894 832 486,68
N° Comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	6 821 339 591 153,76	6 968 894 584 544,57		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-1 012 847 708 081,03	-977 452 637 859,36		
73	Production immobilisée	261 992 943 092,43	255 221 458 330,01		
74	Subventions d'exploitation	171 102 644 289,55	373 374 604 557,21		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 241 587 469 454,71	6 620 028 009 572,43		
80	Achats consommés	362 192 760 133,64	585 733 945 657,09		
61/62	Services extérieurs et autres consommations	1 566 251 760 775,02	1 504 054 855 188,2		
62	Autres services extérieurs	590 557 67 735,27	536 239 362 584,71		
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 519 001 708 644,12	2 626 027 963 430		
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	3 722 585 760 810,59	3 994 000 046 142,43		
63	Charges du personnel	152 171 616 823,5	151 335 190 632,13		
64	Impôts, taxes versements assimilés	1 932 108 872 028,1	2 141 011 785 708,31		
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 638 305 271 958,99	1 701 653 069 801,99		
75	Autres produits opérationnels	139 384 435 305,85	132 456 357 408,11		
65	Autres charges opérationnelles	60 886 204 827,17	241 673 808 233,19		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	658 851 543 081,81	425 996 332 821,61		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	20 823 503 309,9	14 263 315 155,05		
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 080 775 462 665,76	1 180 702 801 310,35		
76	Produits financiers	78 474 632 716,95	71 162 759 269,6		
66	Charges financières	750 695 482 814,83	666 967 560 287,76		
	VI-RESULTAT FINANCIER	-72 220 850 097,88	-95 804 801 018,16		
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	408 554 612 567,88	584 898 000 292,19		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	74 015 322 130,19	173 689 891 008		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	255 426 726,35	76 017 030,29		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 480 270 040 787,41	6 837 910 441 405,19		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 145 986 177 076,11	6 426 958 349 151,29		
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	334 283 863 711,3	410 952 092 253,9		
77	Éléments extraordinaires (produits)	0	0		
67	Éléments extraordinaires (charges)	0	0		
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0		
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	334 283 863 711,3	410 952 092 253,9		

2013						
N° comptes	ACTIFS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1	
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0	
207	Ecart d'acquisition - « goodwill »	0	0	0	0	
20	Immobilisations incorporelles	116 089 018 832,5	108 682 909 830,13	7 406 109 002,37	2 338 144 530,98	
21	Immobilisations corporelles	6 094 313 939 247,2	3 628 755 068 203,86	2 465 558 871 043,34	1 509 117 156 939,57	
211	Terrains	0	0	0	0	
2131	Bâtiments	0	0	0	0	
218	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0	
23	Immobilisations en cours	1 938 482 288 927,57	68 284 048 931,82	1 870 198 239 995,75	2 647 347 580 209,01	
26+	Immobilisations financières	469 891 252 125,8	6 931 802 376,6	462 959 449 749,2	512 151 054 965,75	
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0	
26	Autres participations et créances rattachées	448 129 896 734,88	6 804 090 370,06	441 325 806 364,82	436 411 262 475,03	
271+	Autres titres immobilisés	4 401 658 793,35	0	4 401 658 793,35	5 414 791 243,71	
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	17 359 696 597,57	127 712 006,54	17 231 984 591,03	70 325 001 247,01	
133	Impôts différés actif	6 690 060 234,59	0	6 690 060 234,59	6 766 077 264,88	
188	Comptes de liaison	0	0	0	0	
	TOTAL ACTIF NON COURANT	8 625 466 559 367,66	3 812 653 829 342,41	4 812 812 730 025,25	4 677 720 913 910,19	
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0	
3	Stocks en cours	483 948 603 909,12	28 363 967 141,89	455 583 236 767,23	512 399 275 289,69	
4	Créances et emplois assimilés	2 760 221 451 818,52	34 197 656 152,18	2 726 023 795 466,34	2 230 588 113 728,75	
41	Clients	562 303 565 892,03	29 608 730 651,76	532 694 835 240,27	536 137 769 960,7	
409+	Autres débiteurs	1 683 076 910 158,73	4 588 925 500,42	1 678 487 964 658,31	1 491 629 156 016,47	
444+	Impôts	148 898 442 042,18	0	148 898 442 042,18	112 345 981 013,93	
AAC	Autres actifs courants	365 942 533 625,58	0	365 942 533 625,58	90 475 206 737,95	
5	Disponibilités et assimilés	560 570 072 946,36	95 002 718,5	560 475 070 227,86	642 793 855 483,19	
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	25 218 847 115,66	
51+	Trésorerie	560 570 072 946,36	95 002 718,5	560 475 070 227,86	617 575 008 367,53	
	TOTAL ACTIF COURANT	3 804 738 128 474	62 656 026 012,57	3 742 082 102 461,43	3 385 781 244 481,63	
	TOTAL GENERAL ACTIF	12 430 204 687 841,7	3 875 309 855 354,98	8 554 894 832 486,68	8 063 501 258 391,82	
N° comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1			
1	CAPITAUX PROPRES	0	0			
101	Capital émis/capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000			
109	Capital non appelé	0	0			
104+	Primes et réserves	4 143 089 785 397,12	3 646 396 883 407,41			
105	Ecart de réévaluation	0	0			
107	Ecart d'équivalence	0	0			
12	Résultats net - part du groupe	410 952 092 253,9	577 748 973 150,66			
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	-86 286 223 812,49			
PSC	Part de la société consolidante	0	0			
PM	Part des minoritaires	0	0			
	TOTAL1	5 554 041 877 651,02	5 137 859 632 745,58			
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0			
16+	Emprunts et dettes financières	2 476 895 313,33	6 233 807 030,32			
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0			
229	Autres dettes non courantes (Droits du concédant)	2 955 000 000	3 005 000 000			
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	137 563 446 523,08	115 585 179 949,27			
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	142 995 341 836,41	124 823 986 979,59			
4+	PASSIF COURANTS(CAPITAUX COURANT)	0	0			
40	Fournisseurs et comptes rattachés	275 511 916 649,93	248 184 353 076,4			
444+	Impôts	284 692 345 516,24	389 406 025 626,65			
42+	Autres dettes	2 286 578 097 481,24	2 163 219 928 943,93			
62+	Trésorerie Passif	1 075 253 451,84	7 331 019,67			
	TOTAL3(Total Passif Courant)	2 857 857 612 999,25	2 800 817 638 666,65			
	TOTAL GENERAL PASSIF	8 554 894 832 486,68	8 063 501 258 391,82			
N° comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1			
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	6 968 854 584 544,57	7 222 607 268 066,78			
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-977 462 637 859,36	-828 857 927 918,84			
73	Production immobilisée	255 221 458 330,01	293 113 792 681,15			
74	Subventions d'exploitation	373 374 604 557,21	345 688 988 294,38			
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 620 028 009 572	7 031 522 121 123,45			
60	Achats consommés	585 733 945 657,09	537 259 627 042,88			
61/62	Services extérieurs et autre consommations	1 504 054 655 189,2	1 537 495 247 756,19			
ASE	autres services extérieurs	536 239 362 594,71	463 620 927 850,58			
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 626 027 963 430	2 538 375 802 649,65			
	III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)	3 994 000 046 142,43	4 493 146 318 473,8			
63	Charges du personnel	151 335 190 632,13	157 282 764 387,57			
64	Impôts, taxes versements assimilés	2 141 011 785 708,31	2 382 210 679 700,76			
	IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 701 653 069 801,99	1 953 652 874 385,47			
75	Autres produits opérationnels	132 456 357 408,11	115 017 371 696,88			
65	Autres charges opérationnelles	241 673 608 233,19	271 124 678 135,33			
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	425 996 332 621,61	364 019 215 294,21			
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	14 263 315 165,05	15 223 505 221,02			
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 180 702 801 310,35	1 448 749 957 875,83			
76	Produits financiers	71 162 759 269,6	80 912 463 340,92			
66	Charges financières	666 967 560 287,76	748 269 423 575			
	VI-RESULTAT FINANCIER	-95 804 801 018,16	-67 356 960 234,08			
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	584 898 000 292,19	781 392 997 641,75			
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	173 869 891 008	204 358 988 116,98			
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	76 017 030,29	-714 963 625,89			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 837 910 441 405,19	7 242 675 461 384,28			
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 426 958 349 151,3	6 664 926 488 233,6			
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	410 952 092 253,9	577 748 973 150,67			
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0			
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0			
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0			
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	410 952 092 253,9	577 748 973 150,67			
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0			
	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0			
DPM	Dont part des minoritaires	0	0			
PG	Part du groupe	0	0			

2013					
N° Comptes	ACQUIS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	116 089 018 832,5	108 682 909 830,13	7 406 109 002,37	2 338 144 530,98
21	Immobilisations corporelles	6 094 313 939 247,2	3 628 755 068 203,86	2 465 558 871 043,34	1 509 117 156 939,57
211	Terrains	0	0	0	0
2131	Bâtiments	0	0	0	0
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	1 938 482 288 927,57	68 284 048 831,82	1 870 198 239 995,75	2 647 347 580 209,01
26+	Immobilisations financières	469 891 252 125,8	6 931 802 376,6	462 959 449 749,2	512 151 054 985,75
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	448 129 896 734,88	6 804 090 370,06	441 325 806 364,82	436 411 262 475,03
271+	Autres titres immobilisés	4 401 658 793,35	0	4 401 658 793,35	5 414 791 243,71
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	17 359 696 997,57	127 712 006,54	17 231 984 991,03	70 325 001 247,01
133	Impôts différés actif	6 690 060 234,59	0	6 690 060 234,59	6 766 077 264,88
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
	TOTAL ACTIF NON COURANT	8 625 466 559 367,66	3 812 653 829 342,41	4 812 812 730 025,25	4 677 720 013 910,19
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	483 946 603 909,12	28 363 367 141,89	455 583 236 767,23	512 399 275 299,69
4	Créances et emplois assimilés	2 780 221 451 818,52	34 197 656 152,18	2 728 023 795 486,34	2 230 588 113 728,75
41	Clients	562 303 565 892,03	29 608 730 651,76	532 694 835 240,27	536 137 769 960,7
409+	Autres débiteurs	1 683 076 910 158,73	4 588 925 500,42	1 678 487 964 658,31	1 491 629 156 016,47
444+	Impôts	148 898 442 042,18	0	148 898 442 042,18	112 345 981 013,83
AAC	Autres actifs courants	365 942 533 525,58	0	365 942 533 525,58	90 475 206 737,95
5	Disponibilités et assimilés	560 570 072 946,36	95 002 718,5	560 475 070 227,86	642 793 856 483,19
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	25 218 847 115,66
51+	Tresorerie	560 570 072 946,36	95 002 718,5	560 475 070 227,86	617 575 008 307,53
	TOTAL ACTIF COURANT	3 804 738 128 474	62 566 026 012,57	3 742 082 102 461,43	3 385 781 244 481,63
	TOTAL GENERAL ACTIF	12 430 204 687 841,7	3 875 309 855 354,98	8 554 894 832 486,68	8 063 501 258 391,82
N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1		
1	CAPITAUX PROPRES	0	0		
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000		
109	Capital non appelé	0	0		
104+	Primes et réserves	4 143 089 785 397,12	3 646 386 883 407,41		
105	Ecart de réévaluation	0	0		
107	Ecart d'équivalence	0	0		
12	Résultats net – part du groupe	410 952 092 253,9	577 748 973 150,66		
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	0	-86 286 223 812,49		
PSC	Part de la société consolidante	0	0		
PM	Part des minoritaires	0	0		
	TOTAL1	5 554 041 877 651,02	5 137 859 632 745,58		
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0		
16+	Emprunts et dettes financières	2 476 895 313,33	6 233 807 030,32		
134+	Impôts (différés et provisionnés)	0	0		
229	Autres dettes non courantes (Droits du cédant)	2 955 000 000	3 005 000 000		
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	137 563 446 523,08	115 595 179 949,27		
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	142 995 341 836,41	124 823 986 979,59		
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)	0	0		
40	Fournisseurs et comptes rattachés	275 511 916 649,93	248 184 353 076,4		
444+	Impôts	294 692 345 516,24	389 406 025 626,65		
42+	Autres dettes	2 286 578 097 481,24	2 163 219 928 943,93		
52+	Tresorerie Passif	1 075 253 451,84	7 331 019,67		
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	2 857 637 812 999,25	2 800 817 638 666,65		
	TOTAL GENERAL PASSIF	8 554 894 832 486,68	8 063 501 258 391,82		
N° Comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1		
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	6 968 884 584 544,57	7 222 607 268 066,78		
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	-977 452 637 859,36	-629 857 927 918,84		
73	Production immobilisée	255 221 468 330,01	293 113 762 681,15		
74	Subventions d'exploitation	373 374 604 557,21	345 658 988 294,36		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 620 028 009 572	7 031 522 121 123,45		
60	Achats consommés	585 733 945 657,09	537 259 627 042,88		
61/62	Services extérieurs et autre consommations	1 504 054 655 188,2	1 537 495 247 766,19		
ASE	autres services extérieurs	536 239 362 684,71	463 620 927 850,58		
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 626 027 963 430	2 538 376 802 649,65		
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)	3 994 000 046 142,43	4 493 146 318 473,8		
63	Charges du personnel	151 335 190 632,13	157 282 764 387,57		
64	Impôts, taxes versements assimilés	2 141 011 785 708,31	2 382 210 679 700,76		
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 701 653 069 801,99	1 953 652 874 385,47		
75	Autres produits opérationnels	132 458 357 408,11	115 017 371 698,88		
65	Autres charges opérationnelles	241 673 608 233,19	271 124 578 135,33		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	425 998 332 821,61	364 019 215 294,21		
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	14 263 315 155,05	15 223 505 221,02		
	V-RESULTAT OPERATIONNEL	1 180 702 801 310,35	1 448 749 957 875,83		
76	Produits financiers	71 162 759 269,6	80 912 483 340,92		
66	Charges financières	866 967 560 287,76	748 289 423 575		
	VI-RESULTAT FINANCIER	-95 804 801 018,16	-667 356 960 234,08		
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	584 898 000 292,19	781 392 997 641,75		
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	173 869 891 008	204 359 988 116,98		
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	76 017 030,29	-714 963 626,89		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 837 910 441 405,19	7 242 675 461 384,28		
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 426 958 349 151,3	6 664 926 488 233,6		
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	410 952 092 253,9	577 748 973 150,67		
77	Eléments extraordinaires (produits)	0	0		
67	Eléments extraordinaires (charges)	0	0		
	IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE	0	0		
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	410 952 092 253,9	577 748 973 150,67		
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0		
	RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE	0	0		
DPM	Dont part des minoritaires	0	0		
PG	Part du groupe	0	0		

2011					
N° Comptes	ACQUIS	Mt Brut	Am./Pv.	Exercice	Exercice - 1
2	ACTIFS NON COURANT	0	0	0	0
207	Ecart d'acquisition – « goodwill »	0	0	0	0
20	Immobilisations incorporelles	97 978 129 249,35	96 034 288 514,18	1 943 840 735,17	1 919 863 512,65
21	Immobilisations corporelles	4 439 709 459 987,95	2 981 147 823 482,07	1 458 561 636 505,88	1 288 918 128 312,77
211	Terrains	0	0	0	0
2131	Bâtiments	0	0	0	0
213	Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
22	Immobilisations en concession	0	0	0	0
23	Immobilisations en cours	2 369 017 660 983,03	37 457 179 685,77	2 331 560 481 297,26	1 859 112 521 274,39
26+	Immobilisations financières	0	0	0	0
265	Titres de participation évalués par équivalence (Titre mis en équivalence-entreprise associée)	0	0	0	0
26	Autres participations et créances rattachées	418 642 831 967,87	2 871 916 714,4	415 770 915 263,47	366 437 045 085,12
271+	Autres titres immobilisés	1 013 137 850,36	0	1 013 137 850,36	12 612 849 616,5
274+	Prêts et autres actifs financiers non courants	2 950 587 528,32	129 892 505,54	2 820 694 622,78	2 538 285 002,47
133	Impôts différés actif	6 051 113 638,99	0	6 051 113 638,99	5 549 385 700
188	Comptes de liaison	0	0	0	0
	TOTAL ACTIF NON COURANT	7 335 362 921 305,87	3 117 641 101 301,96	4 217 721 820 003,91	3 537 088 078 504
3+	ACTIFS COURANT	0	0	0	0
3	Stocks en cours	460 944 793 677,05	22 434 330 159,45	438 510 463 517,6	380 350 430 632,91
4	Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
41	Clients	471 231 706 477,76	12 197 798 256,24	459 033 908 221,52	605 218 608 253,36
409+	Autres débiteurs	1 193 347 702 557,52	9 614 512 936,71	1 183 733 189 620,81	968 242 637 199,37
44+	Impôts et assimilés	72 832 248 331,72	0	72 832 248 331,72	48 817 455 610,88
AAC	Autres actifs courants	4 506 773 968,11	0	4 506 773 968,11	2 531 238 704,28
5	Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
50-	Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	29 939 717 107,23
51+	Tresorerie	1 065 572 225 734,23	95 002 718,5	1 065 477 223 005,73	1 052 302 239 281,96
	TOTAL ACTIF COURANT	3 268 435 540 736,39	44 341 644 070,9	3 224 093 806 665,49	3 087 402 326 789,39
	TOTAL GENERAL ACTIF	10 603 798 372 042,3	3 161 982 745 372,86	7 441 815 626 669,4	6 624 490 405 293,39

N° Comptes	PASSIFS	Exercice	Exercice - 1
1	CAPITAUX PROPRES	0	0
101	Capital émis (capital social ou fonds de dotation, ou fonds d'exploitation)	1 000 000 000 000	1 000 000 000 000
109	Capital non appelé	0	0
104+	Primes et réserves	3 080 440 625 935,93	2 525 753 436 000,23
105	Ecart de réévaluation	0	0
107	Ecart d'équivalence	0	0
12	Résultats net – part du groupe	687 659 631 338,5	705 491 680 892,26
11	Autres capitaux propres (Report à nouveau)	-27 794 700 487,68	-26 322 533 175,27
PSC	Part de la société consolidante	0	0
PM	Part des minoritaires	0	0
	TOTAL1	4 740 305 556 786,75	4 204 922 583 717,22
1+	PASSIFS NON COURANTS	0	0
16+	Emprunts et dettes financières	7 622 874 636,37	13 151 777 065,83
134+	Impôts (différés et provisionnés)	2 963 914	2 963 914
229	Autres dettes non courantes (Droits du cédant)	2 881 400 000	4 141 400 000
15+	Provisions et produits comptabilisés d'avance	100 021 599 633,48	85 997 659 216,63
	TOTAL2 (TOTAL PASSIFS NON COURANTS)	110 528 338 183,85	103 294 000 198,46
4+	PASSIF COURANTS (CAPITAUX COURANTS)	0	0
40	Fournisseurs et comptes rattachés	305 067 658 457,45	296 638 017 463,03
444+	Impôts	429 051 173 157,34	410 662 987 342,69
42+	Autres dettes	1 842 502 631 755,75	1 608 972 816 571,99
52+	Tresorerie Passif	14 359 763 323,26	0
	TOTAL3 (Total Passif Courant)	2 590 981 231 698,8	2 316 273 821 377,71
	TOTAL GENERAL PASSIF	7 441 815 626 669,4	6 624 490 405 293,39

N° Comptes	Designation des Comptes	Exercice	Exercice - 1
70	Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires)	5 495 060 998 584,32	4 457 411 434 083,5
72	Productions stockées et déstockées (Variation stocks produits finis et en cours)	32 896 483 842,95	25 062 826 292,37
73	Production immobilisée	359 167 637 024,63	272 795 559 995,18
74	Subventions d'exploitation	113 528 782 019,43	21 976 091 329,1
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	6 000 653 881 471,03	4 777 245 911 700,15
60	Achats consommés	229 907 719 219,85	134 918 638 111,73
61/62	Services extérieurs et autres consommations	1 413 580 478 490,16	1 153 516 404 179,26
ASE	autres services extérieurs	98 084 098 610,61	100 280 000 876,15
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 741 582 286 320,62	1 388 695 043 167,14
	III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)	4 259 071 595 150,41	3 388 550 868 533,01
63	Charges du personnel	120 392 963 781,48	91 635 378 764,95
64	Impôts, taxes versements assimilés	2 260 920 400 264,7	1 760 845 454 808,61
	IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 877 758 231 104,23	1 536 070 034 959,45
75	Autres produits opérationnels	192 604 494 720,04	219 860 920 951
65	Autres charges opérationnelles	184 821 556 069,39	44 430 680 323,94
66	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	339 250 439 768,53	301 605 135 196,75
78	Reprises sur pertes de valeur de provisions	23 162 607 616,52	30 783 332 126,68
	V-RÉSULTAT OPERATIONNEL	1 569 453 337 602,87	1 440 678 472 515,54
76	Produits financiers	52 809 508 861,24	51 457 123 865,42
66	Charges financières	694 358 775 780,01	533 777 315 109,3
	VI-RÉSULTAT FINANCIER	-641 549 266 918,77	-82 320 191 243,88
	VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6)	927 904 070 684,1	958 358 281 271,66
695+	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	240 498 298 234,59	252 605 293 127,4
692+	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-254 858 888,99	76 770 100
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 269 230 492 668,83	5 079 347 288 642,25
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 581 570 861 330,33	4 373 871 070 597,99
	VIII-RÉSULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	687 659 631 338,5	705 476 218 044,26
77	Éléments extraordinaires (produits)	0	15 462 848
67	Éléments extraordinaires (charges)	0	0
	IX-RÉSULTATS EXTRAORDINAIRE	0	15 462 848
	X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	687 659 631 338,5	705 491 680 892,26
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	0	0
	RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	0	0
DPM	Dont part des minoritaires	0	0
PG	Part du groupe	0	0



Comptes Sociaux

2- Présentation des états financiers

2.1- Bilan au 31 décembre 2022

ACTIF	Unité : Milliard de DA	
	2022	2021
ACTIFS NON COURANTS - NETS	7 686	7 255
Immobilisations incorporelles	17	16
Immobilisations corporelles	444	434
Immobilisations en concession	-	-
Equipements fixes et complexes de production	2 646	2 845
Immobilisations en cours	2 383	2 229
Participations et créances rattachées	805	812
Autres immobilisations financières	1 361	892
Impôts différés actifs	30	27
ACTIFS COURANTS- NETS	6 746	5 400
STOCKS ET EN COURS	814	614
Stocks de marchandises	-	-
Matières premières et fournitures	12	10
Autres approvisionnements	440	376
Stocks de produits	362	228
Stocks provenant d'immobilisations	-	-
Stocks à l'extérieur	-	-
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	4 475	4 012
Fournisseurs et comptes rattachés	14	15
Clients et comptes rattachés	972	620
Personnel et comptes rattachés	-	-
Organismes sociaux et comptes rattachés	6	6
Etat et collectivités publiques	953	1 018
Groupe et associés	2 455	2 266
Débiteurs divers	68	80
Charges constatées d'avance	7	7
DISPONIBILITES ET ASSIMILEES	1 457	774
Valeurs mobilières de placement	268	-
Banques Etablissements Financiers et assimilés	1 124	712
Caisses	-	-
Régies d'avances et accreditifs	65	62
TOTAL ACTIF	14 432	12 655

PASSIF	Unité : Milliard de DA		
	2022	2021	
CAPITAUX PROPRES	8 842	7 587	
Capital émis	1 000	1 000	I. Message du Président
Primes et réserves	6 385	5 994	II. La Marché Historique
Résultat net	1 448	591	III. Réalisation de l'entreprise
Report à nouveau	9	2	IV. Gouvernance
PASSIFS NON COURANTS	581	516	
Provisions pour charges	368	305	V. Investissements
Impôts (différés et provisions)	210	210	VI. Ressources Humaines
Emprunts et dettes financières	3	1	VII. Ressources et Financement
Autres dettes non courantes			VIII. Recherche et développement
PASSIFS COURANTS	5 009	4 552	
Fournisseurs et comptes rattachés	354	348	IX. Performances Financières
Clients et comptes rattachés	94	16	
Personnel et comptes rattachés	30	22	
Organismes sociaux et comptes rattachés	9	8	
Etat et collectivités publiques	770	466	
Groupe et associés	3 729	3 671	
Créditeurs divers	22	20	
Produits constatés d'avance	-	-	
Trésorerie passive	1	1	
TOTAL PASSIF	14 432	12 655	



Comptes Sociaux

2.2- Compte de Résultat au 31 décembre 2022

COMPTE DE RESULTAT		Unité : Milliard de DA	
DESIGNATION	2022	2021	
Ventes et produits annexes	8 909	5 154	
Production stockée ou déstockée	139	46	
Production immobilisée	326	314	
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	9 374	5 514	
Achats consommés	165	147	
Services extérieurs	2 114	1 324	
Autres services extérieurs	160	139	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	2 439	1 610	
III. VALEUR AJOUTEE	6 935	3 904	
Charges de personnel	220	195	
Impôts, taxes et versements assimilés	3 482	1 945	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 234	1 764	
Autres produits opérationnels	148	168	
Autres charges opérationnelles	48	41	
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	846	790	
Reprises sur pertes de valeur et provisions	47	35	
V. RESULTAT OPERATIONNEL	2 535	1 135	
Produits financiers	161	78	
Charges financières	848	538	
VI. RESULTAT FINANCIER	-687	-461	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	1 848	675	
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	404	87	
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire	-4	-5	
- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	9 730	5 795	
- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	8 281	5 203	
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (C-D)	1 448	592	
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)	-	1	
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 448	591	

الملاحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين.

الإيميل	الجامعة	الرتبة	التخصص	إسم ولقب الأستاذ
difallah-medelhadi@univ-eloued.dz	الوادي	أستاذ تعليم عالي	محاسبة ومالية	محمد الهادي ضيف الله
y.khenniche@lagh-univ.dz	الأغواط	أستاذ تعليم عالي	علوم اقتصادية	يوسف خنيش
a.benbertal@lagh-univ.dz	الأغواط	أستاذ تعليم عالي	علوم اقتصادية	عبد القادر بن برطال
soultaniamel@gmail.com	الوادي	أستاذ محاضر أ	نقد بنك وتمويل علوم اقتصادية	أمال بوسواك
zdemdoum@yahoo.com	الوادي	أستاذ محاضر ب	محاسبة ومالية	زكرياء دمدموم
Tedjana-hamza@univ-eloued.dz	الوادي	أستاذ محاضر أ	محاسبة ومالية	حمزة تيجانية
labsiali@gmail.com	الوادي	أستاذ تعليم عالي	محاسبة ومالية	علي العبسي
miharbi1982@gmail.com	ورقلة	أستاذ مساعد أ	إحصاء تطبيقي	إبراهيم خويلد
cherbilamine@gmail.com	ورقلة	أستاذ تعليم عالي	علوم اقتصادية	محمد الأمين شرطي
atmanatman500@gmail.com	الوادي	أستاذ مساعد أ	إحصاء تطبيقي	عثمان مديني

الملحق رقم (4): إستمارة الإستبيان.

تحية طيبة وبعد،

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وإعطاء رأيكم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة المعدة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية عن موضوع "دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -".

ونحيطكم علماً أن بيانات هذا الاستبيان **سرية للغاية ولن يطلع عليها سوى الباحث فقط** ولن تستخدم نتائجها إلا في أغراض البحث العلمي ولن تعرض نتائجها إلا في صورة إجمالية رقمية ونسب إحصائية.

رابط الاستبيان الالكتروني

وفي الأخير أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث.

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية

المستوى الوظيفي:	الجنس:
<input type="checkbox"/> 01- إطار على مستوى الإدارة العليا	<input type="checkbox"/> 01- ذكر
<input type="checkbox"/> 02- إطار على مستوى الإدارة الإشرافية	<input type="checkbox"/> 02- أنثى
<input type="checkbox"/> 03- إطار على مستوى الإدارة التنفيذية	
المنصب الوظيفي:	العمر:
<input type="checkbox"/> 01- مدير	<input type="checkbox"/> 01- أقل من 35 سنة
<input type="checkbox"/> 02- إطار سامي	<input type="checkbox"/> 02- ما بين 36 و45 سنة
<input type="checkbox"/> 03- رئيس قسم	<input type="checkbox"/> 03- أكثر من 45 سنة
<input type="checkbox"/> 04- رئيس مصلحة	
مركز النشاط:	المستوى العلمي:
<input type="checkbox"/> 01- التسيير المالي والمحاسبي	<input type="checkbox"/> 01- ليسانس
<input type="checkbox"/> 02- التسيير القانوني	<input type="checkbox"/> 02- ماستر
<input type="checkbox"/> 03- تسيير الموارد البشرية	<input type="checkbox"/> 03- ماجستير
<input type="checkbox"/> 04- التسيير التقني	<input type="checkbox"/> 04- دكتوراه
05- أخرى:	05- غير ذلك حدد:
الأقدمية:	الأقدمية:
<input type="checkbox"/> 01- أقل من 15 سنة	
<input type="checkbox"/> 02- ما بين 16 و25 سنة	
<input type="checkbox"/> 03- أكثر من 25 سنة	

القسم الثاني: يتضمن محاور البحث

موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور 01: مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات
					الإفصاح والشفافية
					1. البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنتظمة للجمهور العام
					2. القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير
					3. لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة
					4. في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة
					5. المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل
					خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)
					6. مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه
					7. تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته
					8. يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة
					9. مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة
					10. مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين
					11. لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب

موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور 01: مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات
					لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)
					12. لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية
					13. نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للمؤسسة
					14. أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية
					15. لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر
					16. لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغيرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة
					17. هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات
					المراجع الخارجي
					18. الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها
					19. المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد
					20. يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة
					21. تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما ومعايير المحاسبة الدولية
					22. المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون
					23. المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية

موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور 02: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة
					24. تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة
					25. يقود الاختلال المالي الذي يواجه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي
					26. يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية
					27. اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة الغير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة من الأقل إلى الأكثر معاناة
					28. في المجال المالي هناك أربع مصطلحات شائعة عند تصنيف المشكلات الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسة الغير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس
					29. ضعف الأداء التشغيلي للمؤسسة والمنافسة الدولية وصددمات أسعار السلع الأساسية والافتقار إلى الابتكار التكنولوجي والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم احتمالية التعثر المالي للمؤسسة
					30. انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي للمؤسسة بالإضافة انخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية كلها مؤشرات تظهر على المؤسسات المتعثرة
					31. المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقرار المؤشرات والنسب المالية التي يمكن الحصول عليها باستخدام تقنيات التحليل المالي لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل
					32. بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها
					33. غالبا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليا إذا كان استعادة سلامتها المالية بعيد المنال إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم

Email: akramtakieddine-khenouf@univ-eloued.dz

[رابط الاستبيان الالكتروني](#)

Bonjour,

Je suis doctorant à l'université d'El-oued, en filière des sciences financières et comptabilité. Je mène des recherches sur "**Le Rôle des Mécanismes de Gouvernance dans la Prédiction de la Détresse Financière des Entreprises Economiques -Une Etude de Cas de L'entreprises Sonatrach SPA-**".

Pour cela, je souhaiterais que vous preniez 5 minutes pour répondre à cette courte enquête sur le sujet. **Les réponses sont anonymes.** Merci d'avance pour le temps consacré à cette enquête (**J'ai besoin d'un maximum de réponses pour que mon étude soit validée**). Votre collaboration me serait très utile. Ce questionnaire est très court, vous y répondrez en 5 minutes !

Merci beaucoup et bonne journée.

[Le Lien de Questionnaire Electronique](#)

Section n°1 : Données personnelles

Genre :

- 01- Homme
- 02- Femme

Age :

- 01 - Moins de 35 ans
- 02- Entre 36 et 45 ans
- 03- Plus de 45 ans

Niveau scientifique :

- 01- Licence
- 02- Master
- 03- Magister
- 04- Doctorat
- 05- Sinon précisez :
-

Niveau de carrière :

- 01- Cadre au niveau de la direction générale
- 02- Cadre au niveau de la direction de supervision
- 03- Cadre au niveau de la direction d'exécution

Poste de carrière :

- 01- Directeur
- 02- Cadre Supérieur
- 03- Chef de Département
- 04- Chef de Service

Centre d'activités :

- 01- Gestion Comptable et Financière
- 02- Gestion juridique
- 03- Gestion des ressources humaines
- 04- Gestion technique
- 05- Autre :

Ancienneté :

- 01- Moins de 15 ans
- 02- Entre 16 et 25 ans
- 03- Plus de 25

Section n°2: comprend les sujets de recherche

Thème n°01 : L'étendue de l'engagement de l'entreprise à appliquer les mécanismes de gouvernance d'entreprise	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Hésitant	D'accord	Tout à fait d'accord
Divulgestion et transparence					
1. Les données financière périodiques de l'entreprise sont mises à la disposition du public de manière immédiate et régulière					
2. Les états financiers présentés au public ou aux analystes financiers sont conformes aux normes internationales pour la forme et la préparation des rapports financiers					
3. L'entreprise dispose d'un site Internet sur lequel elle publie des informations récentes et des événements importants					
4. Dans l'entreprise, divulgation précise, claire et opportune de tous les changements importants et des informations sensibles					
5. Directeurs exécutifs et les administrateurs sont bien conscients des implications d'une divulgation fausse ou incomplète					
Composition du Conseil d'administration (taille, activité, indépendance)					
6. Le Conseil d'administration tient compte dans sa conception, des politiques liées à sa taille et à sa composition					
7. La composition du Conseil d'administration tenir compte de ses compétences et de sa mixité					
8. Le Conseil d'administration se réunit une fois par trimestre pour examiner les différents aspects du plan de travail annuel					
9. Le conseil d'administration de l'entreprise évalue ses performances sur une base régulière et de référence et apporte des modifications si nécessaire					
10. Le Conseil d'administration comprend un nombre suffisant de membres indépendants					
11. Le conseil d'administration dispose d'un mécanisme formel pour rechercher des membres indépendants du conseil d'administration et les inviter à pourvoir des postes					

Thème n°01 : L'étendue de l'engagement de l'entreprise à appliquer les mécanismes de gouvernance d'entreprise	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Hésitant	D'accord	Tout à fait d'accord
Comités du conseil d'administration (Comité d'audit, Comité de gestion des risques)					
12. L'entreprise dispose d'un comité d'audit qui supervise la coordination entre l'audit interne et l'audit externe					
13. Publication du rapport du comité d'audit dans les rapports et les états financiers, ce qui augmente le degré de confiance et de crédibilité dans les états financiers de l'entreprise					
14. Les membres du comité d'audit sont pour la plupart des membres indépendants du conseil d'administration qui ont une expérience suffisante en matière financière					
15. L'entreprise dispose d'un comité de gestion des risques qui travaille à la mise à jour continue des systèmes de gestion des risques					
16. Le comité de gestion des risques est chargé d'évaluer les changements en cours dans les activités de l'entreprise à travers des modèles et des programmes avancés					
17. Il existe un système de contrôle interne dans l'entreprise capable d'identifier et de gérer les risques à tous les niveaux					
l'Auditeur externe					
18. L'assemblée générale nomme un auditeur externe pour examiner la validité des états financiers conformément aux règles comptables applicables					
19. L'auditeur externe est chargé de signaler les cas de déséquilibre financier en exprimant son opinion franche et impartiale					
20. Les rapports financiers sont préparés de manière à garantir des détails suffisants pour permettre aux analystes d'évaluer la situation financière et non financière de l'entreprise					
21. Les détails des rapports financiers de l'entreprise sont conformes aux meilleures pratiques internationales requises sur les marchés financiers les plus avancés et aux normes comptables internationales					
22. L'auditeur externe participe à l'assemblée générale annuelle des actionnaires et répond à toutes les questions soulevées par les actionnaires					
23. L'entreprise passe des contrats avec les quatre plus grands cabinets d'audit internationaux (The Big 4 Accounting Firms)					

Thème n°03 : la prédiction de la détresse financière dans l'entreprise	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Hésitant	D'accord	Tout à fait d'accord
24. L'entreprise est dans un état de détresse financière lorsque ses sorties des flux trésorerie totales dépassent les entrées de trésorerie totales					
25. Le déséquilibre financier auquel l'entreprise est confrontée en raison de l'insuffisance de ses ressources ou de ses capacités pour remplir ses obligations à court terme conduit à un état de détresse financière					
26. L'entreprise peut être en difficulté financière pendant les périodes où la situation financière de l'entreprise est imprégnée de circonstances et d'événements inhabituels					
27. La différence dans les termes utilisés pour classer le cas de l'entreprise en faillite est claire dans son usage officiel, selon la situation financière dans laquelle se trouve l'entreprise, du moins au plus souffrant					
28. Il existe quatre termes communs dans le domaine financier pour donner une perception de la classification des problèmes économiques associés à l'entreprise qui échoue : l'insolvabilité, échec financier, détresse financière, faillite					
29. La faible performance opérationnelle de l'entreprise, la concurrence internationale, les chocs sur les prix des matières premières, le manque d'innovation technologique et les engagements inattendus contribuent à exacerber la possibilité d'une détresse financière de l'entreprise					
30. La baisse du chiffre d'affaires, la faiblesse des rendements et le déséquilibre de la structure de financement de l'entreprise, outre la baisse du ratio de liquidité et la réalisation de pertes successives, sont autant d'indicateurs qui apparaissent sur les entreprises en détresse financier					
31. L'entreprise s'appuie sur des modèles financiers et des méthodes statistiques basés sur les indicateurs et des ratios financiers pouvant être obtenus à l'aide des techniques d'analyse financière pour évaluer la situation future de l'entreprise					
32. L'entreprise en détresse financière peut surmonter le déséquilibre financier auquel elle est confrontée par la restructuration financière de ses dettes, de ses actifs et de son capital					
33. Une entreprise en détresse financière a souvent recours si la restauration de sa solidité financière est hors de portée à la fusion, à la liquidation ou à la vente, ce qui indique à son tour l'incapacité de la direction à gérer la situation existante					

[Le Lien de Questionnaire Electronique](#)

Email : akramtakieddine-khenouf@univ-eloued.dz

الملاحق رقم (5): مخرجات برنامج (SPSS_{v25}).

Nonparametric Correlations

Correlations

		الإفصاح والشفافية		
		المدرء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل		
Spearman's rho	البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنظمة للجمهور العام	Correlation Coefficient	,221**	,770**
		Sig. (2-tailed)	,007	,000
		N	150	150
	القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير	Correlation Coefficient	,386**	,726**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة	Correlation Coefficient	,349**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة	Correlation Coefficient	,349**	,706**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	المدرء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل	Correlation Coefficient	1,000	,566**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	150	150
	الإفصاح والشفافية	Correlation Coefficient	,566**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	150	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

خصائص مجلس الإدارة
(الحجم، النشاط، الاستقلالية)

Spearman's rho	مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه	Correlation Coefficient	,568**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءته ومزيج مهاراته	Correlation Coefficient	,691**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة	Correlation Coefficient	,528**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	Correlation Coefficient	,727**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين	Correlation Coefficient	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب	Correlation Coefficient	,597**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

لجان مجلس الإدارة (لجنة
التدقيق، لجنة إدارة
المخاطر)

Spearman's rho	لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	Correlation Coefficient	,695**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للمؤسسة	Correlation Coefficient	,343**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية	Correlation Coefficient	,688**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر	Correlation Coefficient	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغييرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة	Correlation Coefficient	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	150
	هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات	Correlation Coefficient	,268**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	150
	لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية		المراجع الخارجي
Spearman's rho	الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها	Correlation Coefficient	,252**	,732**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000
		N	150	150
	المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد	Correlation Coefficient	,240**	,693**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000
		N	150	150
	يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة	Correlation Coefficient	,225**	,639**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000
		N	150	150
	تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما ومعايير المحاسبة الدولية	Correlation Coefficient	,464**	,642**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون	Correlation Coefficient	,402**	,754**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية	Correlation Coefficient	1,000	,642**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	150	150
	المراجع الخارجي	Correlation Coefficient	,642**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			غالباً ما تلجأ المؤسسة المتعثرة مالياً إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم	التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة
Spearman's rho	تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة	Correlation Coefficient	,363**	,666**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي	Correlation Coefficient	,357**	,670**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية	Correlation Coefficient	,366**	,648**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة غير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة	Correlation Coefficient	,410**	,580**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	في المجال المالي هناك مصطلحات تصنيف المشكلات المرتبطة بالمؤسسة غير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس	Correlation Coefficient	,433**	,625**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصدمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة	Correlation Coefficient	,388**	,621**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150
	انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على الشركات المتعثرة	Correlation Coefficient	,361**	,618**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	150	150

المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقرار المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل	Correlation Coefficient	,175*	,180*
	Sig. (2-tailed)	,032	,027
	N	150	150
بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها	Correlation Coefficient	,337**	,417**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	150	150
غالبًا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليًا إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم	Correlation Coefficient	1,000	,627**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	150	150
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	Correlation Coefficient	,627**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات

الإفصاح والشفافية	Correlation Coefficient	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	Correlation Coefficient	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	Correlation Coefficient	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150

المراجع الخارجي	Correlation Coefficient	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	150

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنظمة للجمهور العام	81,77	121,519	,427	,879
القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير	81,07	122,538	,567	,875
لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة	80,69	124,872	,471	,877
في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة	81,43	124,354	,385	,880
المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل	80,95	125,857	,428	,878
مجلس الإدارة يراعى في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه	80,89	124,168	,592	,875
تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءته ومزيج مهاراته	80,87	122,353	,596	,874
يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة	81,17	128,560	,293	,882
مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	80,98	124,073	,613	,874
مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين	81,37	123,913	,458	,878
لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب	81,82	122,484	,494	,876
لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	81,68	125,669	,314	,883

نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصادقية في القوائم المالية للمؤسسة	81,08	126,128	,416	,879
أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية	81,63	124,370	,387	,880
لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر	81,45	123,672	,393	,880
لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغيرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة	81,40	122,698	,482	,877
هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات	80,72	125,572	,441	,878
الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها	80,69	123,559	,534	,876
المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد	80,79	124,585	,483	,877
يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة	80,77	124,059	,627	,874
تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما ومعايير المحاسبة الدولية	80,96	123,515	,583	,875
المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون	81,16	123,035	,459	,878
المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية	81,57	122,139	,512	,876

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة	34,87	23,606	,573	,827
يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكانياتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي	34,71	24,007	,639	,820
يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية	34,62	24,264	,566	,827
اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة غير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة	34,81	24,560	,613	,823
في المجال المالي هناك مصطلحات تصنيف المشكلات المرتبطة بالمؤسسة غير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس	34,57	24,488	,642	,820
ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصدمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تقادم التعثر المالي للمؤسسة	34,40	24,067	,615	,822
انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على الشركات المتعثرة	34,35	25,465	,522	,831

المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقرار المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل	34,56	28,221	,172	,860
بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها	34,41	26,714	,422	,839
غالبا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليا إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم	34,60	24,859	,666	,819

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنتظمة للجمهور العام	15,29	7,779	,519	,726
القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير	14,59	8,672	,641	,677
لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة	14,21	9,256	,552	,708
في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغييرات الجوهرية والمعلومات الحساسة	14,95	8,601	,499	,725
المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل	14,47	9,727	,466	,735

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه	18,08	9,322	,436	,700
تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته	18,07	8,116	,601	,649
يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة	18,37	9,777	,278	,741
مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	18,17	8,493	,663	,642
مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين	18,57	8,341	,468	,691
لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب	19,01	8,470	,401	,716

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	18,02	10,906	,512	,673
نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصادقية في القوائم المالية للمؤسسة	17,42	13,856	,220	,747
أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية	17,97	11,012	,531	,667
لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر	17,79	9,883	,676	,615
لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغييرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة	17,74	10,153	,719	,606
هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات	17,06	14,500	,113	,771

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,797	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها	19,05	10,333	,643	,745
المراجع الخارجى مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد	19,15	10,574	,599	,755
يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة	19,13	11,459	,561	,767

تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدماً ومعايير المحاسبة الدولية	19,33	11,094	,549	,767
المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون	19,53	10,197	,518	,777
المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية	19,94	10,486	,485	,785

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,893	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنظمة للجمهور العام	120,21	193,158	,468	,889
القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحللين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير	119,51	197,312	,500	,888
لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة	119,13	200,111	,408	,890
في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة	119,86	199,061	,351	,891
المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل	119,39	201,165	,373	,890
مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه	119,32	198,635	,545	,888

تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءاته ومزيج مهاراته	119,31	195,288	,601	,886
يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة	119,61	203,864	,267	,892
مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	119,41	198,821	,550	,888
مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين	119,81	197,754	,446	,889
لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب	120,25	196,607	,460	,889
لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	120,11	198,772	,345	,891
نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للمؤسسة	119,51	199,661	,438	,889
أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية	120,06	198,822	,361	,891
لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر	119,89	199,511	,319	,892
لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغييرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة	119,83	196,059	,477	,888
هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات	119,15	200,614	,393	,890
الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقاً للقواعد المحاسبية المعمول بها	119,12	198,724	,460	,889

المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد	119,22	199,569	,428	,889
يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة	119,20	198,685	,569	,888
تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدماً ومعايير المحاسبة الدولية	119,39	197,945	,534	,888
المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون	119,59	194,565	,522	,888
المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية	120,01	194,463	,539	,887
تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة	119,73	199,609	,358	,891
يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي	119,57	201,106	,362	,891
يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية	119,48	198,171	,454	,889
اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة غير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة	119,67	198,224	,512	,888
في المجال المالي هناك مصطلحات تصنيف المشكلات المرتبطة بالمؤسسة غير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس	119,43	200,314	,433	,889

ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصدمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة	119,26	202,019	,317	,891
انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على الشركات المتعثرة	119,21	201,310	,396	,890
المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقراء المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل	119,42	205,037	,229	,893
بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها	119,27	203,448	,345	,891
غالبا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليا إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يشير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم	119,46	201,834	,408	,890

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البيانات المالية الدورية للمؤسسة تتاح بطريقة فورية ومنظمة للجمهور العام	150	1	5	3,09	1,253
القوائم المالية المقدمة للجمهور أو المحليين الماليين تساير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير	150	1	5	3,79	,917
لدى المؤسسة موقع على الأنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة والأحداث الهامة	150	1	5	4,17	,878
في المؤسسة يتم الإفصاح الدقيق والواضح وفي الوقت المناسب عن كافة التغيرات الجوهرية والمعلومات الحساسة	150	1	5	3,43	1,089

المدراء التنفيذيون والمديرون على دراية تامة بانعكاسات الإفصاح الكاذب أو غير الكامل	150	1	5	3,91	,862
مجلس الإدارة يراعي في تصميمه السياسات المتعلقة بحجمه وتكوينه	150	1	5	3,97	,768
تكوين مجلس الإدارة يكون بالنظر إلى كفاءته ومزيج مهاراته	150	1	5	3,99	,890
يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية مرة كل ربع سنة	150	1	5	3,69	,845
مجلس إدارة المؤسسة يقيم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	150	2	5	3,88	,750
مجلس الإدارة يضم العدد الكافي من الأعضاء المستقلين	150	1	5	3,49	,981
لدى مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن أعضاء مستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب	150	1	5	3,04	1,035
لدى المؤسسة لجنة تدقيق تشرف على التنسيق فيما بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	150	1	5	3,18	1,130
نشر تقرير لجنة التدقيق ضمن التقارير والقوائم المالية ترفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للمؤسسة	150	1	5	3,78	,858
أعضاء لجنة التدقيق أغلبهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولديهم الخبرة الكافية في المسائل المالية	150	1	5	3,23	1,083
لدى المؤسسة لجنة إدارة المخاطر تعمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة المخاطر	150	1	5	3,41	1,136
لجنة إدارة المخاطر مسؤولة عن تقييم التغيرات الجارية لأنشطة المؤسسة من خلال نماذج وبرامج متطورة	150	1	5	3,46	1,040
هناك نظام رقابة داخلي في المؤسسة قادر على تحديد المخاطر وإدارتها في جميع المستويات	150	2	5	4,14	,867

الجمعية العامة تعين مراجع خارجي للنظر في صحة البيانات المالية وفقا للقواعد المحاسبية المعمول بها	150	1	5	4,17	,888
المراجع الخارجي مسؤول على الإبلاغ عن حالات الاختلال المالي من خلال إبداء رأيه الصريح والمحايد	150	1	5	4,07	,883
يتم إعداد التقارير المالية بشكل يضمن تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للمؤسسة	150	1	5	4,09	,736
تفاصيل التقارير المالية للمؤسسة تتفق مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما ومعايير المحاسبة الدولية	150	1	5	3,90	,825
المراجع الخارجي يشارك في الاجتماع السنوي العام للمساهمين ويجب على جميع الأسئلة التي يطرحها المساهمون	150	1	5	3,70	1,054
المؤسسة تتعاقد مع أكبر أربع شركات التدقيق الدولية	150	1	5	3,29	1,032
تكون المؤسسة في حالة تعثر مالي عندما يفوق فيها مجموع تدفقاتها النقدية الخارجة مجموع تدفقاتها النقدية الداخلة	150	1	5	3,57	1,026
يقود الاختلال المالي الذي يواجهه المؤسسة نتيجة قصور مواردها وإمكاناتها عن الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير إلى حالة التعثر المالي	150	1	5	3,73	,889
يمكن أن تكون المؤسسة في تعثر مالي في الفترات التي تتخلل فيها الوضعية المالية للمؤسسة ظروف وأحداث غير اعتيادية	150	1	5	3,81	,937
اختلاف المصطلحات التي تستخدم في تصنيف حالة المؤسسة غير ناجحة واضح في استخدامها الرسمي حسب الحالة المالية التي تقع فيها المؤسسة	150	1	5	3,63	,840
في المجال المالي هناك مصطلحات تصنيف المشكلات المرتبطة بالمؤسسة غير ناجحة هي: العسر المالي، الفشل الاقتصادي والمالي، التعثر المالي، الإفلاس	150	1	5	3,86	,819

ضعف الأداء التشغيلي والمنافسة وصددمات الأسعار والافتقار إلى الابتكار والالتزامات الغير متوقعة يساهم في تفاقم التعثر المالي للمؤسسة	150	1	5	4,03	,908
انخفاض رقم الأعمال وضعف المردودية واختلال الهيكل التمويلي وانخفاض نسبة السيولة وتحقيق خسائر متتالية مؤشرات تظهر على الشركات المتعثرة	150	1	5	4,08	,807
المؤسسة تعتمد على النماذج المالية والأساليب الإحصائية التي تستند على استقراء المؤشرات والنسب المالية لتقييم وضع المؤسسة في المستقبل	150	1	5	3,87	,813
بإمكان المؤسسة المتعثرة تجاوز حالة الاختلال المالي التي تواجهها من خلال إعادة الهيكلة المالية لديونها وأصولها ورأس مالها	150	2	5	4,02	,719
غالبًا ما تلجأ المؤسسة المتعثرة ماليًا إلى التوجه نحو الاندماج أو التصفية أو البيع والذي يثير بدوره إلى فشل الإدارة في إدارة الوضع القائم	150	1	5	3,83	,746
الإفصاح والشفافية	150	1,00	5,00	3,6760	,72043
خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	150	2,00	5,00	3,6756	,57631
لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	150	1,50	5,00	3,5333	,66667
المراجع الخارجي	150	1,83	5,00	3,8711	,64105
مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات	150	1,94	4,86	3,6890	,50602
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	150	1,10	5,00	3,8433	,55107
Valid N (listwise)	150				

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الإفصاح والشفافية	Mean	3,6760	,05882

	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5598	
		Upper Bound	3,7922	
	5% Trimmed Mean		3,7059	
	Median		3,8000	
	Variance		,519	
	Std. Deviation		,72043	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,797	,198
	Kurtosis		,904	,394
خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	Mean		3,6756	,04706
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5826	
		Upper Bound	3,7685	
	5% Trimmed Mean		3,6802	
	Median		3,6667	
	Variance		,332	
	Std. Deviation		,57631	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,252	,198
Kurtosis		,531	,394	
لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	Mean		3,5333	,05443
		Lower Bound	3,4258	

	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,6409	
	5% Trimmed Mean		3,5426	
	Median		3,6667	
	Variance		,444	
	Std. Deviation		,66667	
	Minimum		1,50	
	Maximum		5,00	
	Range		3,50	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,273	,198
	Kurtosis		,242	,394
المراجع الخارجي	Mean		3,8711	,05234
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7677	
		Upper Bound	3,9745	
	5% Trimmed Mean		3,9049	
	Median		4,0000	
	Variance		,411	
	Std. Deviation		,64105	
	Minimum		1,83	
	Maximum		5,00	
	Range		3,17	
	Interquartile Range		,83	
	Skewness		-,808	,198
	Kurtosis		,934	,394
مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات	Mean		3,6890	,04132
		Lower Bound	3,6074	

	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,7706	
	5% Trimmed Mean		3,7033	
	Median		3,7167	
	Variance		,256	
	Std. Deviation		,50602	
	Minimum		1,94	
	Maximum		4,86	
	Range		2,92	
	Interquartile Range		,51	
	Skewness		-,541	,198
	Kurtosis		1,321	,394
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	Mean		3,8433	,04499
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7544	
		Upper Bound	3,9322	
	5% Trimmed Mean		3,8852	
	Median		4,0000	
	Variance		,304	
	Std. Deviation		,55107	
	Minimum		1,10	
	Maximum		5,00	
	Range		3,90	
	Interquartile Range		,42	
	Skewness		-1,729	,198
	Kurtosis		5,664	,394

Tests of Normality

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإفصاح والشفافية	,148	150	,000	,952	150	,000
خصائص مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	,120	150	,000	,972	150	,004
لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	,093	150	,003	,983	150	,057
المراجع الخارجي	,146	150	,000	,949	150	,000
مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات	,087	150	,008	,970	150	,002
التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة	,152	150	,000	,865	150	,000

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,466	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة (الحجم الشغل، الاستقلالية) is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,430	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,500	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of المراجع الخارجي is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,731	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,576	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التنبؤ بالتعثر المالي في الشركة is the same across categories of العمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,818	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,121	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة (الحجم الشامل الاستقلالية) is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,316	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,038	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of المراجعات الخارجية is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,071	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة بتطبيق أليات حوكمة الشركات is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,103	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التنبؤ بظننر المالي في الشركة is the same across categories of المستوى العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,227	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,725	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة (الحجم الشامل الاستقلالية) is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,506	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of المراجعات الخارجية is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,328	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة بتطبيق أليات حوكمة الشركات is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,159	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التنبؤ بظننر المالي في الشركة is the same across categories of المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,196	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة (الحجم الشبكي الاستقلالية) is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,110	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,633	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of المراجع الخارجي is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,067	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,416	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التقييم بلاندر المالي في الشركة is the same across categories of المنصب الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,801	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,080	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة (الحجم الشبكي الاستقلالية) is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,399	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر) is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of المراجع الخارجي is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,340	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة بتطبيق آليات حوكمة الشركات is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,490	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التقييم بلاندر المالي في الشركة is the same across categories of مركز النشاط.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,445	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الإفصاح والشفافية is the same across categories of الأهمية.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,056	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of تكوين مجلس الإدارة is the same across categories of الأهمية (الحجم، النشاط، الاستقلالية).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,458	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of لجان مجلس الإدارة is the same across categories of الأهمية (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر).	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,312	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of المراجع الخارجي is the same across categories of الأهمية.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,090	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of مدى التزام الشركة is the same across categories of الأهمية بتطبيق ألوات حوكمة الشركات.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,198	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of التنبؤ بالتعثر المالي في الشركة is the same across categories of الأهمية.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,106	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Regression

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المراجع الخارجي، لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)، الإفصاح والشفافية، تكوين مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية) ^c	.	Enter

a. Dependent Variable: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة

b. Linear Regression through the Origin

c. All requested variables entered.

Model Summary^{c,d}

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,988 ^a	,976	,975	,61373	1,801

a. Predictors: المراجع الخارجي, لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق, لجنة إدارة المخاطر), الإفصاح والشفافية, تكوين مجلس الإدارة (الحجم, النشاط, الاستقلالية)

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

c. Dependent Variable: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة

d. Linear Regression through the Origin

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2205,936	4	551,484	1464,104	,000 ^c
	Residual	54,994	146	,377		
	Total	2260,930 ^d	150			

a. Dependent Variable: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: المراجع الخارجي, لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق, لجنة إدارة المخاطر), الإفصاح والشفافية, تكوين مجلس الإدارة ((الحجم, النشاط, الاستقلالية))

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	

1	الإفصاح والشفافية	,159	,081	,154	1,961
	تكوين مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	,261	,127	,250	2,049
	لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	,265	,087	,246	3,039
	المراجع الخارجي	,340	,107	,344	3,176

Coefficients^{a,b}

Model		Sig.
1	الإفصاح والشفافية	,052
	تكوين مجلس الإدارة (الحجم، النشاط، الاستقلالية)	,042
	لجان مجلس الإدارة (لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر)	,003
	المراجع الخارجي	,002

a. Dependent Variable: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة

b. Linear Regression through the Origin

Residuals Statistics^{a,b}

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0314	5,0089	3,7996	,52070	150
Residual	-2,86341	2,06855	,04374	,60594	150
Std. Predicted Value	-3,396	2,323	,000	1,000	150
Std. Residual	-4,666	3,370	,071	,987	150

a. Dependent Variable: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسة

b. Linear Regression through the Origin

T-Test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Unstandardized Residual	Equal variances assumed	,021	,884	,534
	Equal variances not assumed			,569
Unstandardized Residual	Equal variances assumed	,308	,580	,046
	Equal variances not assumed			,041
Unstandardized Residual	Equal variances assumed	,000	,990	,432
	Equal variances not assumed			,465
Unstandardized Residual	Equal variances assumed	,181	,671	-,116
	Equal variances not assumed			-,104