



مركز المشروعات الدولية الخاصة

حوكمة الشركات

# حوكمة الشركات في تونس: إطار تشريعي قوي وواقع متواضع

بقلم: صبري بوبكر،

المدرسة العليا للتجارة بمقاطعة شمينيا بفرنسا

مجدي حسن،

المدرسة العليا للدراسات التجارية بتونس

× الكاتبان عضوان بالمركز التونسي لحوكمة الشركات

# CIPE



وتوزيع الأرباح على العاملين، والخيارات الاستراتيجية، وحقوق المساهمين ومختلف الأطراف ذات المصلحة والتزاماتهم. إن حوكمة الشركات تعني: "إدارة الإدارة".

وعلى ذلك، فحوكمة الشركات تطرح شكلاً جديداً لعملية اتخاذ القرار، تتعايش فيها مختلف الأطراف ذات المصلحة في تناغم مثالي لمصلحة جميع هذه الأطراف، من خلال قوانين، وهياكل قضائية، وقواعد محاسبية، وأسس صارمة تحكم عمل الشركات، وهدفها الأسمى جمعياً، العدالة والشفافية والنزاهة.

لقد كانت الفضاءات المالية، والسياسية/المالية، والمصرفية، التي تعددت في أرجاء العالم خلال السنوات الأخيرة وراء زيادة وعي الفاعلين السياسيين والاقتصاديين بأهمية تعزيز هياكل الرقابة والمتابعة حتى لا تتكرر فضائح مثل "إنرون" (2001)، و"بارمالات" (2003)، و"باتام" (2002)، وحتى لا يضطرب العالم ويعيش تحت رحمة أزمات مثل تلك التي حدثت في 2008. لقد تلقت اللجنة الوطنية التونسية للتحقيق في قضايا الاختلاس والفساد أكثر من 11,000 ملف خلال بضعة أشهر، ولم تستطع النظر سوى في بضع مئات حولتها إلى القضاء.

وبتحفيز من هيئات دولية مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والاتحاد الأوروبي، تم بذل جهود كبيرة لإيجاد تناغم في التشريعات المطبقة، ووضع إطار ومراقبة للفاعلين الماليين والتعاملات المالية.

هذا الاهتمام المتزايد بقضايا حوكمة الشركات، وإشكالية شفافية المعلومات المالية، جعل من حوكمة الشركات موضوعاً محورياً في النقاش حول العالم. ويجب ألا ننسى، في هذا المقام، انفجار الفقاعة المالية وما نجم عنه من عدم استقرار في الأسواق واهتزاز في ثقة المستثمرين.

في ظل تلك التهديدات، كان على المشرع أن يتدخل، فأصبح لدينا الآن قوانين تنص على توصيات محددة في حوكمة الشركات، حمايةً للمستثمرين، مثل قانون "ساربنز أوكسلي" في الولايات المتحدة، وقانون الأمن المالي في فرنسا، وقانون سلامة المعاملات المالية في تونس.

أفاقت تونس بعد 14 يناير/كانون الثاني 2011، إفاقة من سحا بعد سكرة طويلة. فقد كانت ضخامة ما افترض وتكشف عن مختلف ملفات الاختلاس والفساد والانتهاك.... إلخ، مقنعاً لأكثر المتشككين ارتياباً. كيف وصلنا إلى هذه الحال؟.. وما الذي أفسد نسيجنا الاقتصادي إلى هذا الحد؟

أول ما يتبادر إلى الذهن في هذا الصدد أن يشار بإصبع الاتهام إلى النظام القضائي، فقد رأى بعض المراقبين -ربما خطأً وربما صواباً- أن السبب يكمن في غياب ترسانة قانونية وإجرائية مناسبة، فهم يرون أن القوانين القائمة ليست بالكثرة الكافية، ولا بدقة الصياغة الوافية، والإجراءات معقدة ومبالغ فيها في معظم الحالات. وبالتالي، فوجود نظام قضائي مناسب من شأنه أن يقلص أو يلجم هذا الجنوح للانحراف. هل هذا صحيح؟.. هل تكمن المشكلة في القانون؟ (نظام قضائي غير ملائم، وضعيف...)، أم أن إصبع الاتهام يجب أن تشير إلى عدم تطبيق القانون، وعدم احترامه؟

من الثابت أن الشركات -تلك الحلقة القوية في أي اقتصاد- هي المحرك الرئيسي لكل نجاح أو فشل للاقتصاد، وقد ألفت الانحرافات المافياوية للسلطة المتجاوزة بآثارها الوخيمة على الشركات، كما ألفت بها على بقية مكونات المجتمع، لكن تظل حوكمة الشركات هي الضامن الحقيقي، بلا أدنى شك، لشفافية الشركات ونجاحها. وقد ثار التونسيون في 14 يناير/كانون الثاني 2011، ليحدثوا قطيعة نهائية مع نظام غارق في فساده حتى النخاع.

## حوكمة الشركات

تعني حوكمة الشركات -وهي مصطلح جديد نسبياً في الفرنسية والعربية- تنظيم رقابة وإدارة الشركات. وعلى ذلك، تشكل مختلف الإجراءات والقوانين، وكذلك تنظيم الشركات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، الإطار المرجعي للحوكمة. وتطور حوكمة الشركات حول القضايا المتعلقة بتوزيع السلطات داخل الشركة، وتعريف مهام واختصاصات كل قسم، وإجراءات تعيين وإعفاء المديرين، والمكافآت

## حوكمة الشركات في تونس: ترسانة من

### القوانين المهمة

لم يكن المشرع التونسي متأخراً في أي وقت من الأوقات، حيث كانت القوانين التونسية مواكبة، دائماً، للمناخ الوطني والدولي. على أن القانون المتعلق بحوكمة الشركات جاء حديثاً نسبياً، وقد ظهر قانون 2005 المتعلق بسلامة المعاملات المالية في سياق اقتصادي زلزلته بعض قضايا الفساد وسوء الإدارة، مثل قضية "باتام"، أو قضايا شركات أخرى عديدة مرت تحت غطاء من الصمت، وكذلك تكاثر القروض غير المسددة، والتهرب الضريبي الذي شاع في تونس.

ويجب أن نذكر هنا بأن قانون سلامة المعاملات المالية الصادر في 2005 في تونس، لم يكن الأول من نوعه، حيث سبقته قوانين ونصوص تشريعية متعددة في السنوات السابقة، تهدف إلى ضمان توفير شفافية أكبر للمعاملات المالية. ونذكر منها أحكام المادة 262 من قانون الشركات التجارية، وقرارات وزير الاقتصاد، ووزير المالية حول التصديق على جداول أتعاب خبراء ومراقبي الحسابات في الشركات التونسية، والتي عدلتها قرارات وزير المالية والاقتصاد في 23 يناير/كانون الثاني 1995، والقانون رقم 16 لسنة 2002، الصادر في 4 فبراير/ شباط 2002، حول تنظيم مهنة المحاسبة.

ولا شك أن وضع خطة محاسبية جديدة للشركات في تونس -عام 1997- كان من أكبر الإصلاحات التي تحققت خلال الخمسة عشر عاماً الماضية. فمن خلال تعزيز الرقابة الداخلية، يتيح قانون سلامة المعاملات المالية، إصدار معلومات مالية أفضل نوعية، فضلاً عن إتاحة النفاذ إلى طلب السوق، وذلك من أجل تحقيق درجة أكبر من الشفافية.

### قانون سلامة المعاملات المالية (2005)

لم تكن تونس أبداً بعيدة عن التحولات والتقلبات الدولية، إذ سعت دائماً لمواكبة مختلف التطورات على الصعيدين الوطني والدولي.

يقوم قانون سلامة المعاملات المالية في تونس، بشكل رئيسي، على زيادة مسؤولية المديرين، وتعزيز الرقابة الداخلية، وتقليص مصادر تضارب المصالح. وقد اتسم هذا القانون بتجديدات استمدها -إلى حد بعيد- من قانون "سربانز أوكسلي" الأمريكي. كذلك سعى القانون إلى تعزيز مصداقية المعلومات المالية التي تطرحها الشركات. وفضلاً عن اهتمامه بشركات المساهمة المحدودة، اهتم قانون 2005 أيضاً بالشركات ذات المسؤولية المحدودة، حيث أتاح لأي مساهم يملك 20% من رأس المال على الأقل أن يطلب تعيين مراقب حسابات، ليتم تعيينه على الفور. وحرصاً على الاستقلال، منع القانون تولي مراقب الحسابات مهامه لفترة غير محدودة، حيث نص على ألا تجدد مهمته أكثر من 3 مرات، إن كان شخصية حقيقية، و5 مرات، إن كان المضطلع بمراقبة الحسابات شركة خبراء، وذلك بشرط تغيير الفريق العامل بعد التجديد الثالث على الأقل. ولتحقيق المزيد من الشفافية، اشترط قانون 2005 على الهيئات الإدارية ومسؤولي الشؤون المحاسبية والمالية في الشركات التجارية، أن يشهدوا أمام مراقب الحسابات على أنهم توخوا اليقظة، وحرصوا على تقديم بيانات مالية وافية ومتسقة مع التشريعات ذات الصلة.

وقد أولى القانون عناية خاصة بحقوق المساهمين، حيث نص على وجوب إعلام هيئة سوق المال بالقرارات التي يتخذها مجلس إدارة الشركة، وكذلك ما يطرأ على رأس المال من تطور، والميزانية بعد إدراج النتائج، والوضع المالي إذا ما طرأ عليه تعديل، وذلك في فترة لا تتجاوز 30 يوماً من انعقاد اجتماع الجمعية العمومية في دورتها العادية، بالنسبة لشركات الاكتتاب العام. كذلك أوجب القانون إنشاء لجنة مراجعة دائمة، بالنسبة للشركات التي لا يحق فيها لرئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، والمدير العام، أن يشاركوا في عضوية هذه اللجنة. كذلك تضمن هذا القانون مجموعة من المواد التي تستهدف إطلاع الجمعية العمومية على المعلومات المالية، قبل انعقادها بخمسة عشر يوماً على الأقل، وإرسال نسخة من جدول أعمالها، ومشروعات القرارات التي ستطرح على الجمعية العمومية لمناقشتها، إلى هيئة سوق المال وبورصة

الربع الثاني، و100% في الربع الثالث، قبل أن تتخفف بشكل طفيف في الربع الأخير من العام، لتصل إلى 96%. وبالنسبة للشركات التي نشرت وضعها المالي في نهاية العام فقد ارتفعت من 71% سنة 2007، إلى 86% في 2008، لتبلغ 88% في 2009.

## القانون رقم 69 لسنة 2007، بشأن المبادرات الاقتصادية

وعت تونس، منذ سنوات عديدة، أهمية تشجيع المبادرة الشخصية في القطاع الخاص. وصدرت في هذا الشأن قوانين عدة، من بينها قانون التخرج. وفي 2007 جاء قانون المبادرات الاقتصادية ليضيف إلى القوانين القائمة أحكامه التي استهدفت تيسير إنشاء المشروعات وتأسيس الشركات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتيسير التمويل، والتدريب المهني، وإجراءات الانضمام للشركات، وكذلك تشجيع التنمية الإقليمية، ليشتمل بذلك هذا القانون على الكثير من تدابير حماية المساهمين والشركاء. فعلى سبيل المثال، يحق، بموجب هذا القانون، لأي مساهم يحمل أقل من 10% من رأس المال أن يلغي أي قرار يتعارض مع اللوائح ويضر بمصالح الشركة، بل ليس بمقدور أي طرف أن يقدم مصالحه أو مصالح طرف ثالث على مصالح الشركة والمساهمين. كذلك أعطى المشرع الحق لأي مساهم، أو مجموعة مساهمين يملك/أو يملكون 10% على الأقل من رأس المال، في أن يتوجه منفرداً -أو يتوجهوا مجتمعين- إلى القاضي المختص، في حالة شكهم في صحة بعض العمليات أو القرارات، ليعين القاضي خبيراً أو مجموعة خبراء لفحص عملية أو أكثر من عمليات الإدارة.

وتتناول مواد أخرى عمليات تشجيع إصلاح الشركات ونقل ملكيتها، وكل ما جاء بهذا القانون يهدف إلى ضمان أقصى درجة من الشفافية والمصداقية في هذا النوع من العمليات، لمصلحة مختلف الأطراف المعنية.

الأوراق المالية التونسية. ويوجب القانون أيضاً نشر القرارات التي اتخذتها الجمعية العمومية، والتطور الذي طرأ على رأس المال، والأرقام النهائية للوضع المالي... إلخ، في جريدة هيئة سوق المال. وفي إحدى الصحف اليومية المحلية.

لقد استهدف قانون سلامة المعاملات المالية أن يضع المؤسسات التي تعمل في الوساطة في الأوراق المالية، وكذلك مديريها وموظفيها، تحت سلطة ورقابة هيئة سوق المال. والغرض النهائي من ذلك هو الحرص على احترام مصالح العملاء، والدفاع عن استقلال المديرين والإلزام به، والأهم، عدم دفع أولوية مصالح المساهمين.

لقد توخت أحكام القانون رقم 96 لسنة 2005 الشمول والدقة بقدر الإمكان، وذلك لضمان أقصى درجة ممكنة من الشفافية والوضوح. وقد ركز القانون أيضاً على العنصر البشري، حيث كلف مراقبي الحسابات بالاضطلاع بأدوار الرقابة، والتنظيم، والتبويب وتحاشي الأخطاء. كذلك حدد القانون الفترة الزمنية للمراجعة، وفصل بين خدمات الرقابة والاستشارة.... إلخ.

كذلك ألزم القانون مراقبي الحسابات بمسؤوليات إضافية، حيث أصبح عليهم فحص نظام الرقابة الداخلي للشركات التي يراجعون حساباتها، وأن يتحققوا من خطط الأعمال وتنفيذها، ويذكروا نتائج ذلك في تقاريرهم، ويخطرأ هيئة سوق المال بكل ما من شأنه أن يضر بمصالح الشركة أو المساهمين، وذلك بالنسبة لشركات الاكتتاب العام.

وقد أجرت وزارة المالية تقييماً كمياً أولياً لهذا القانون، بالتعاون مع هيئة سوق المال وهيئة الخبراء المحاسبين بتونس. أظهر هذا التقييم أن 89.5% من الشركات المعنية قد استعانت بمراقب حسابات، وكل الشركات طبقت مبدأ التناوب، وكل شركات الاكتتاب العام شكلت لجان مراجعة. وقد ارتفعت بشكل ملحوظ نسبة الشركات التي احترمت الالتزام بنشر مؤشرات النشاط كل ثلاثة أشهر في عام 2009، لتصل إلى 92% في الربع الأول، و98% في

## القانون رقم 16 لسنة 2009 بشأن الشركات التجارية

صدر القانون رقم 16 لسنة 2009 معدلاً ومكملاً لقانون الشركات، ومعدلاً لبعض المواد المتعلقة بالشركات المساهمة المحدودة، وكان "تحاشي تضارب المصالح" هو الموضوع الرئيسي الذي دارت حوله أحكام المادة 200 (الجديدة). واستهدف القانون بمواده أيضاً المساهمين، والشخصيات المادية والمؤثرة والشركات المرتبطة، كما اتسعت ولاية القانون لتمتد إلى بعض العمليات التي تجري مع أطراف خارج الشركة.

وحرص هذا القانون أيضاً على تحاشي تضارب المصالح، حيث نص على وجوب أن "يعلن المديرون في شركات المساهمة المحدودة -كتابة- عن أية مصالح مباشرة أو غير مباشرة قد تكون لهم في العقود أو العمليات التي تجري مع الشركة، أو يطلبوا ذكرها في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة".

كذلك نص القانون على الأسلوب الذي يتم به رقابة الاتفاقيات القانونية بعلم رئيس مجلس الإدارة، والحصول على تفويض من المجلس، وإعلام مراقب الحسابات، والحصول على موافقة الجمعية العمومية.

وحدد القانون أيضاً العمليات التي تخضع لإجراءات التفويض، والموافقة، والمراجعة، مثل الاتفاقيات التي يتم إبرامها مع المديرين أو المساهمين بشكل مباشر أو غير مباشر، أو عن طريق وسطاء، وكذلك بعض العمليات التي عددها القانون بدقة أياً كان الشخص الذي تجري معه تلك العمليات، فضلاً عن كل أنواع المكافآت والميزات التي يحصل عليها المديرون. وقد نصت مواد بعينها على نوعيات المكافآت التي تمنح للمديرين، وحددت أخرى بدقة، العمليات المسموح بها، وغير المسموح بها، للمديرين.

ومنع القانون عمليات معينة على المديرين والمساهمين، فبالنسبة للمساهمين يُمنع عليهم أن يحصلوا من الشركة على

قروض، أو مبالغ مقدمة، أو مبالغ إضافية، أو منح أو ضمان من الشركة للتعامل مع طرف ثالث. أما بالنسبة للمديرين فيمنع عليهم التعاقد تحت أي صورة من الصور مع الشركة، أو الاقتراض منها، أو الحصول على موافقتها للحصول على مبالغ مقدمة، أو منح، أو الحصول على ضمانات لاستخدامها في الاكتتاب في أسهم الشركة. ويتضمن هذا المنع رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، والعضو المنتدب، والمدير الإداري، وأعضاء مجلس الإدارة وأزواجهم، والأقرباء بالعصب صعوداً ونزولاً، وكل من له مصلحة مع أي منهم، والممثلين الدائمين للشخصيات المعنوية العضو في مجلس الإدارة، وكذلك كل المساهمين، وأزواجهم، وأقاربهم بالعصب صعوداً ونزولاً، وكل من يتصرف لحساب أي منهم.

## منشور البنك المركزي رقم 6 لسنة 2011

كان تعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة في مؤسسات الائتمان هو موضوع منشور محافظ البنك المركزي التونسي رقم 6 لسنة 2011، والمؤرخ 20 مايو/أيار 2011.

لن نستطيع أن نفهم صدور هذا المنشور، بعد خمسة أشهر فقط من نجاح ثورة 14 يناير/كانون الثاني 2011، إلا في سياق الأجواء الحساسة والمفعمة بالشك التي كانت تحيط بنشاط البنوك التونسية، فقد اتجهت إلى تلك البنوك أصابع الاتهام والنقد، سواء بالحق أو بالباطل، بعد الإفصاح عن القروض التي حصلت عليها، بدون ضمانات، أسرة الرئيس السابق والمقربين منهم.

بدأ منشور البنك المركزي باستعراض مهام وصلاحيات مجالس إدارات مؤسسات الائتمان، فالمجلس يضع إستراتيجية التطوير، وسياسات التدخل، ويكفل الإشراف الفعال لجهاز الإدارة، وله الحكم على القرارات المتخذة في إطار ممارسة المؤسسة لنشاطها الإداري، وذلك فيما يتعلق بعائدات المؤسسة وصلابة وضعها المالي، وتطبيق آليات الحوكمة. وفيما يتعلق بالحوكمة، تحديداً، يتعين على المجلس أن يضع

الإدارة، وتحاشي المخاطر والسيطرة عليها، وكذلك وضع الحدود التي لا ينبغي تخطيها.

أما اللجنة الدائمة للمراجعة الداخلية، فإلى جانب قيامها بالإشراف على العمليات التي تجري داخل المؤسسة، ومتابعتها وتقييمها، تتولى تسمية مراقب الحسابات والمراجع الداخلي، وتبدي رأيها في برنامج عمل كل منهم ونتائج عمله، وينبغي أن يكون رئيس هذه اللجنة من غير أعضاء مجلس الإدارة.

وتضمن المنشور أيضاً بنوداً أخرى متعلقة بكيفية تسمية المراقبين والمراجعين، والمكافآت، ونشر المعلومات.

كما استهدف منشور البنك المركزي دفع البنوك إلى انتهاج وسائل رقابة أفضل، والتزام متابعة أكثر رصانة للمخاطر، وكان الغرض الأسمى من وراء ذلك هو إرساء إدارة سليمة، ودقيقة وحكيمة لتلك المؤسسات. وتمثلت فكرة المنشور في ضمان أكبر قدر ممكن من الشفافية في الإدارة، والحكمة في إدارة المخاطر، والمصادقية في أنظمة الرقابة التي تنتهجها هياكل مثل مجلس الإدارة، والإدارة العامة بمراتبها، والمراجعة، والتفتيش، وتلك المسؤولة عن التأكد من الالتزام باللوائح والقوانين وتحقيق الجودة. وقد انقسم المنشور إلى أربعة أقسام، اختص كل منها بموضوع، وهي: مجلس الإدارة، ولجان المراجعة والائتمان، والتعيين والمكافآت، وسياسة الاتصال. وكان غرض المنشور الأسمى هو استمرار مؤسسات الائتمان في أداء دورها، اعتماداً على السعي للوصول إلى أفضل سبل الحفاظ على مصالح المساهمين، والمودعين، وكذلك الشركاء، والدائنين، والمستثمرين، والعاملين في المؤسسة.

ولكن يظل السؤال قائماً: إن كانت تونس تملك إطاراً قانونياً على هذه الجودة، فما هو وضع الشركات التونسية؟.. وكيف وصلنا إلى هذه الدرجة من الارتباك؟

ونقسم المراحل في تونس إلى مرحلتين: قبل 14 يناير/ كانون الثاني 2011، وبعده.

لائحة للحوكمة، وعليه أن يضرب المثل على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بممارساته، وذلك عن طريق:

- تكوين لجان على مستوى المجلس لضمان أداء المجلس لعمله على نحو فعال وكفاء.
- الإفصاح عن اللوائح والقواعد المنظمة الداخلية للمؤسسة.
- إجراء تقييم دوري على مستوى المجلس لأداء المجلس ككل وأداء كل عضو على حدة.

ودعا المنشور أيضاً كل أعضاء المجلس لوضع مصلحة المؤسسة فوق أية مصلحة أخرى، ويتعين على كل عضو في مجلس الإدارة أن يراعي سرية المعلومات التي يطلع عليها، دون أن يفكر في استغلالها في أغراض أخرى غير مشروعة. كذلك يجب على كل عضو في المجلس أن يحافظ دائماً على عدم تضارب المصالح عند اتخاذ القرارات، وهنا يصبح الامتناع عن التصويت، في حال تضارب المصالح، التزاماً أخلاقياً وأدبياً. كذلك يتعين على أعضاء المجلس الامتناع عن التصويت عندما يلوح شك في موضوعية المصوتين. وحث المنشور، أيضاً، على عدم استخدام مرافق المؤسسة وأصولها في أغراض شخصية، وإبلاغ مجلس الإدارة عن الحالات التي قد ينجم عنها تضارب مصالح.

حدد المنشور بدقة دور مختلف اللجان، فتلك اللجان عليها ضمان حسن سير العمل في مؤسسات الائتمان، ومنها اللجنة التنفيذية للائتمان، ولجنة المخاطر (المنوط بها الإشراف على المخاطر ومتابعتها)، واللجنة الدائمة للمراجعة الداخلية.

فاللجنة التنفيذية للائتمان، مسؤولة عن فحص النشاط المالي للمؤسسة، وتبدي رأيها في قروض إعادة الهيكلة ومختلف أنواع القروض الأخرى.

ولجنة المخاطر، مسؤولة عن تقديم كل مساعدة ممكنة للمجلس، وتقديم الخبرة اللازمة لإدارة المخاطر ومتابعتها، في إطار احترام اللوائح والسياسات المعمول بها. وعليها، في هذا الصدد، أن تساعد المجلس على تنفيذ مختلف آليات وأنظمة

## قبل 14 يناير/كانون الثاني 2011

ما يلزم من كفاءة ودربة لإجراء التحقيقات، وتعرية نظام الفساد الذي نخر في الإدارة والاقتصاد التونسيين. خاصةً في دوائر السلطة والأعمال؟

المؤكد، أن مختلف الهيئات التنظيمية لم تقم بواجبها كما ينبغي، فكثيراً ما كانت تتباطأ، وتستجيب لطلبات السلطة التنفيذية. فهل كان بقدرتها أن تتصرف على نحوٍ مغاير؟.. إن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين هؤلاء ودوائر السلطة لم يكن لها إلا أن تنزل أكبر الضرر، على المديين المتوسط والطويل، بمختلف الأطراف المعنية. فكل انتهاك يُكشف، لم يكن يتم التعامل معه وفق القوانين ذات الصلة، بل يتم التقليل من شأنه، وتهميشه، وتجاهله. فكم من الانتهاكات جرت تحت سمع وبصر تلك الهيئات التي يفترض فيها أن تحمي المستثمرين، والمساهمين، والعاملين... إلخ! إن ترسانة القوانين القائمة تكفي تماماً للقيام بمهام الرقابة والتنظيم؛ ولكن القوانين تظل غير مجدية ولا فعالة ولا مفيدة ما لم يتوفر لها رجال يطبقونها. فطالما استمرت العلاقات بين السلطة التنفيذية والهيئات التنظيمية على تلك الحميمية، وطالما ظل تعيين القائمين على تلك الهيئات بيد السلطة الحاكمة، ستظل أيديهم مغلولة وتحركاتهم هشة. لذلك، فمن غير المقبول اليوم أن تظل الدولة هي من يعين محافظ البنك المركزي، ومدير هيئة سوق المال... إلخ. فاستقلال تلك الهيئات ضمان للكفاءة، والشفافية، والحوكمة الرشيدة.

من الملاحظات المهمة الأخرى، أن إنتاجية المؤسسات التونسية ضعيفة، فهي أقل بنسبة 25% عن مثيلاتها الصناعية الأوروبية، وأقل بنسبة 50% مقارنةً بالمشروعات الخدمية الأوروبية. فإذا أضفنا إلى ذلك ضعف معدلات التوظيف، وضعف استجابة المؤسسات التونسية للتغيرات الدولية، وضعف أسعار الأسهم وبنية رأس المال، وتقييد الإبداع في المؤسسات التونسية، لاتضح مدى فتامة المشهد.

قد يجيب البعض بأن رجال الأعمال التونسيين فاتهم التقدم الذي حدث في العالم على المستوى الإداري، والإنتاجي، والاستراتيجي بسبب مناخ الأعمال السقيم الذي كان سائداً في تلك الحقبة.

يتكون النسيج الاقتصادي التونسي في معظمه من المشروعات العائلية المتوسطة والصغيرة. ولذلك، ظلت النزاعات الاجتماعية، ونزاعات الإدارة ونقل الملكية، كلها، من الأمور المعتادة. كذلك لم تكن هناك كثرة تذكر في الضجة التي تحدثها حالات فشل المؤسسات وسوء إدارة الأعمال. وأحياناً ما كانت تتم عمليات المساهمة أو زيادة رأس المال في سرية تامة، بتعليمات من الأسرة الحاكمة. ولكن، إلى جانب غياب الشفافية في بعض المعاملات والقرارات، تعاني الشركات التونسية من مشاكل هيكلية، لما أصاب إدارتها من جمود، وقراراتها الإستراتيجية من غياب تام في بعض الأحيان.

يقول البعض إن القوانين وضعت لتنتهك. فالسرية المفروضة على قضايا الفساد لم تكن سوى أكلوبة، حيث كان الجميع على دراية بها، ورغم ذلك كانت العدالة صماء، فلم تُرفع دعوى قضائية واحدة، ولم يجر تحقيق، ولم يتخذ إجراء احترازي واحد. ولم ينخدع بتلك الأكلوبة سوى الأسرة الحاكمة والمقربين من الرئيس السابق. فلماذا كان الفساد الداخلي شائعاً في تونس؟.. ولماذا لم يتخذ أي تحرك لوقف هذا النزيف ومنع حفنة من الأفراد من تكديس الثروات دونما عقاب؟.. وربما يكون أصدق الأمثلة تصويراً للفساد الداخلي حالة ستار في 2008، وحالة قرطاج للأسمنت في 2010. كان ينبغي أن تحظى حماية المساهمين وسوق المال بالأهمية القصوى في حوكمة الشركات.

لا يمكن أن يُعزى فشل حوكمة الشركات في تونس إلى القوانين وحدها، بل يجب أن يعزى أيضاً إلى مختلف الأطراف الفاعلة. فرغم الصلاحيات الواسعة التي تملكها هيئة سوق المال، لم تتدخل الهيئة كثيراً لممارسة صلاحياتها على الوجه الأمثل، وكان صمتها تجاه التجاوزات التي سجلها سوق المال مثيراً للريبة، بل وألقى عليها -في بعض الأحيان- ظلماً تامرية. كذلك اختار القضاء التونسي النأي بنفسه عن المشهد، كما لو أن الجرائم التي كانت ترتكب لم تكن لتستحق العقوبة. سؤال آخر يطرح نفسه هنا: هل لدينا قضاة ومعاونو نيابة على

## بعد 14 يناير/كانون الثاني 2011

إن السمة الملحوظة فيما بعد الثورة تتمثل في كثرة النزاعات الاجتماعية، فقد كثرت حالات الإنذار بالإضراب، والإضرابات العشوائية، والتوقف عن الإنتاج، والمفاوضات لرفع الأجور التي لا تنتهي، وغياب التنظيم، والبطالة التقنية... وإذا كانت إنتاجية المشروعات التونسية ضعيفة قبل 14 يناير/كانون الثاني، فما قولنا عنها اليوم؟.. إن انخفاض الإنتاج يؤثر تأثيراً مباشراً على المشروعات وعلى البلاد في آن واحد، إذ يصاحب هذا الانخفاض ارتفاع في الأسعار، وانخفاض في معدل النمو، وارتفاع في نسبة البطالة وفي الأعباء.

إذا استمر الفاعلون الاجتماعيون في هجومهم على المشروعات، رغم كل الاحتياطات التي اتخذت وصيحات الضيق التي تعالت، فلن يكون ذلك إلا عن عدم وعي منهم، أو عدم تبصر بمدى دقة الوضع. وإن لم يكونوا على وعي بأن الوضع شديد الخطورة، فهناك بالقطع مشكلة حقيقية في الثقة، والتواصل، ونشر المعلومات. وهنا، تواجه قواعد الحوكمة الرشيدة القائمة بالفعل -والتي تهتم بمصالح مختلف الأطراف المعنية في المؤسسات، من المساهمين إلى العاملين- امتحاناً قاسياً. فقد نمتلك أفضل القوانين والأطر التشريعية والقضائية، ونفضل، مع ذلك، في حسن إدارة المؤسسات، وتوفير الاحترام الكامل لمختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة. الأمر كله يدور حول: العقلية. لذلك، فبدون جهد حقيقي للتوعية، وشرح وافٍ للرهانات ومتطلبات البيئة الوطنية والدولية، ستظل القوانين بلا جدوى.

## الشركات التونسية بين سندان

### الديمقراطية ومطرقة الأداء

عزى بعض المراقبين والأكاديميين المتخصصين في حوكمة الشركات، مشاكل المشروعات التونسية إلى غياب الديمقراطية والنهج الشفاف والتشاركي في اتخاذ القرار.

يرمي النهج الديمقراطي الذي تنتهجه المشروعات إلى إرساء عملية اتخاذ قرار جماعية وتشاركية. وفي الظروف الحالية، تعمل المشروعات الضخمة في مناخ يسوده العولمة، وفي ظل قيود تتزايد وتتطور بشكل مستمر. كذلك يشعر المساعدون، والمتقاعدون، والموظفون، بل وحتى الكوادر العليا، في كثير من الأحيان، بأنهم بمنأى عن دوائر الإدارة واتخاذ القرار. لذلك تبدو القرارات فوقية وآتية من عالم آخر. فالأهداف سيئة التعريف، سيئة الاستقبال، غير وافية التوضيح في أغلب الأحيان. والإدارة عادة ما تعاني انقسامات، ومعظم المشروعات لا تعي المخاطر التي تحيق بها، فضلاً عن ابتعادها عن العاملين والكوادر التي تعمل بها. وأخطر ما في تلك النقطة غياب مشاركة العاملين وحماسهم وإشراكهم في القرارات، فبعض القرارات الإستراتيجية تتطلب شعوراً أكبر بالمسؤولية لدى العاملين، ولكنها تمر دون تنسيق أو تواصل كافيين، ودون سعي لاستطلاع رؤى المسؤولين المعنيين.

وقد لاحظت المشروعات اليابانية وجود تلك الفجوات في التواصل، فعمدت منذ سبعينيات القرن الماضي، إلى إنشاء حلقات للجودة والنقاش... إلخ، بهدف إشراك المستويات الدنيا من العاملين في كيفية عمل الوحدات التي يعملون بها.

وفي ألمانيا، تتم مناقشة المشاكل، بانفتاح تام، مع ممثلي المساهمين، قبل عقد اجتماع مجلس الإشراف، الذي تحول، بفضل تلك النقاشات، إلى مجرد إجراء رسمي. كذلك تشارك النقابات في مختلف القرارات التي تمس عمل العاملين، وعالم المشروعات بوجه عام. وبذلك يتولد لدى العاملين اهتمام أكبر وشعور أعلى بالمسؤولية تجاه الرهانات والقيود التي تعمل مؤسساتهم في ظلها. لقد نجحت القرارات عندما اتسمت بإجماع أكبر.

ولنا هنا أن نتصور وجود لجنة مختصة بترشيحات العمالة الجديدة، تقوم بفحص مختلف السير الذاتية، وتداول حولها ثم تخرج بأنسب المرشحين لاحتياجات المؤسسة.



## قانون ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات التونسية: نظرة للمستقبل

يتطلب إرساء نظام حكم رشيد إرساء معايير وطنية لإدارة المؤسسات ومراقبتها، وكذلك تطبيق المعايير الدولية المستلهمة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وذلك هو هدف الدليل التونسي للممارسات السليمة للحوكمة الرشيدة. سوف يكسب نظام الحوكمة التونسي الكثير عندما يصبح أكثر شفافية، وإتاحة، ووضوحاً. كذلك فإن وجود قواعد جيدة الإعداد والصياغة، ومتسقة مع المعايير الدولية الأكثر صرامة، هو ضمان لثقة المستثمرين الوطنيين والدوليين، وكذلك العاملين، والعملاء، والجمهور، وهو ما حرص الدليل على توفيره.

حث هذا الدليل الشركات على دعوة المساهمين لاجتماع الجمعية العمومية العادية في فترة مبكرة عن الحد الأدنى الذي حدده القانون، وذلك لتمكينهم من دراسة الوثائق التي قدمتها الشركة بشكل أكثر عمقاً. فمن شأن ذلك أن يتيح للمساهمين اتخاذ القرارات على أساس واعي كامل بالمسائل المعروضة، وتوخياً للشفافية، دعا الدليل إلى فصل منصب رئيس مجلس الإدارة عن منصب المدير العام.

وبالإضافة إلى التوصيات المعتادة، حث الدليل الشركات -خاصةً الكبيرة منها- على تبني ميثاق شرف، يحدد القيم الأساسية التي تسيّر عليها الإدارة، مثل: المسؤولية، والولاء، والمساواة، والشفافية، والنزاهة، واحترام الأشخاص وعقائدهم، وكذلك احترام البيئة.

ومن الاقتراحات المهمة التي أوردتها الدليل، إعلام المساهمين بشكل مستدام ومستمر، بمستجدات الإدارة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، بعد انتهاء اجتماع الجمعية العمومية. فمن شأن ذلك أن يشعر المساهمين بمشاركة أكبر ويجعلهم على اطلاع أعمق بالتحويلات التي تمس الشركة، كما أنه سيوفر فرصة أكبر للتفكير في القرارات، و يتيح لها رصانة أكبر وإجماعاً أوسع.

إن القرارات الجماعية، بطبيعتها، أكثر شفافية وينخفض فيها هامش الخطأ إلى أدنى حد ممكن، هذا فضلاً عن أن المخاطرة فيها تتوزع على الجميع. إنها ضمان حكم رشيدٍ لمختلف الأطراف المعنية.

المشروعات، دائماً وأبداً، في حالة تنافس، لذلك فهي تسعى على الدوام للفاعلية، مما يفرض عليها وحدة قوية في الاتجاه والقيادة، بيد أن ذلك سمت لا يتسق في العادة مع سمات الديمقراطية.

إن منح المجلس حرية أكبر في الحركة وإمكانية أكبر في إشراك أطراف عديدة، من شأنه أن يخلق نوعاً من الإجماع حول القرارات المتخذة والنهج الاستراتيجي الذي يتم تبينه. على أن العديد من المشاكل يمكن أن تنشأ عن هذا الوضع، ونخص منها بالذكر تلك المتعلقة بسرية النقاشات، وبعض المعلومات، إذ قد يؤدي إفشاؤها إلى فقدان المؤسسة أحد أهم أوراقها، وهو عنصر المفاجأة.

تستطيع المؤسسة أن تتبنى ما تشاء من قوانين، وتسن ما يحلو لها من لوائح، ولكن لن يحدث شيء طالما لم يتغير العنصر الثقافي، فكيف لنا أن نقنع الموظف بأن اشتراكه في اتخاذ القرار لا يعني، بحال من الأحوال، فرض وجهة نظره؟.. وكيف نستطيع أن نقنع الكوادر المشاركة في لجان التعيين والمكافآت بأن عملها استشاري بحت، ولا يعني امتلاكها سلطة القرار بلا منازع؟.. وكيف نقنع المساهمين الذين يملكون أغلبية الأسهم أن استمرار المؤسسة على قيد الحياة واستدامتها ونجاحها وفوزها يتطلب مشاركة كل الأفراد، بغض النظر عن حجم الأسهم، أو المنافسة، أو المكاسب، أو وحدة القيادة؟

تختلف أهداف كل طرف عن أهداف الأطراف الأخرى اختلافًا بيئاً، حتى ليبدو أن هناك صعوبة جمة في جعل كل الأطراف المعنية تنظر في الاتجاه نفسه.

المفهوم وجعله جزءاً من الممارسات الإدارية سوى بالإدماج الكامل لحوكمة الشركات في الوظائف الإدارية. كم من المكاسب، في الفاعلية والكفاءة، ستعود على المؤسسات التي تلتزم بهذا الدليل وتجعله سلاحاً لها. إن التنافس اليوم لم يعد مقتصرًا على الأسعار، والتجارب والخبرات، بل امتد أيضاً إلى احترام المشاركة المجتمعية للمؤسسات ومساهميتها، ومختلف الأطراف المعنية. فالشركة التي تحترم مساهميتها، والعاملين بها، والمتقاعدين معها، وشركائها الماليين، وتطبق قواعد الحوكمة الرشيدة بكل دقة، هي بالقطع شركة تمتلك ميزة تنافسية حقيقية. لا ينقصنا إذن سوى إصباغ الشكل الرسمي على ذلك الأسلوب. فبإمكاننا أن نضيف إلى معايير التقييم الكلاسيكية للمشروعات، والتي تسمح لها بدخول السوق، معايير القواعد الجديدة للحوكمة.

إن المشروعات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالهيئات العامة، ومستقبلها مرتبط بمستقبل تلك المؤسسات. لذا، فليس من المعقول أن تسيّر المشروعات بخطى واسعة، بينما تظل الهيئات العامة "محلّك سر". ينبغي أن تشتمل كل خطط إعادة الهيكلة والإنعاش الاقتصادي على إعادة تنظيم وترقية الهيئات العامة أيضاً.

هذا المقال مترجم عن الأصل باللغة الفرنسية:

### CTGE: La Gouvernance d'Entreprise en Tunisie: Un Cadre Législatif Etoffé et Un Constat Mitigé

الآراء الواردة بالمقال تعبر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تعكس بالضرورة رؤية مركز المشروعات الدولية الخاصة. ويسمح المركز بإعادة طباعة المقالات الواردة في سلسلة قضايا الإصلاح، و/أو ترجمتها، و/أو نشر المقالات الأصلية، بشرط: (1) نسبة المقال إلى كاتبه الأصلي، وإلى مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2) إخطار مركز المشروعات الدولية الخاصة بموضع نشر المقال وإرسال نسخة منه إلى مكتب المركز في واشنطن.

يرحب المركز بالمقالات التي يقدمها القراء. على أن تتراوح عدد كلمات المقال ما بين 1000 إلى 2000 كلمة، وسوف يُنظر

وقد دعا دليل الممارسات السليمة للحوكمة الرشيدة الشركات إلى تمديد فترة الدعوة إلى الجمعية العمومية، وتوفير كل المساعدة والمعلومات لمن يريد من مختلف الأشخاص المعنيين.

هناك توصيات أخرى يمكن إضافتها إلى تلك التي وردت بالدليل، منها: منع المديرين من عضوية مجلس الإدارة في أكثر من شركتين مسجلتين بالبورصة، ومكافحة التداول من الداخل من خلال وضع إطار قانوني محدد بهذا الشأن. وقد يمثل أيضاً إنشاء مرصد وطني للحوكمة، دائم ومستقل ومنتع بصلاحيات واسعة، خطوة مهمة إلى الأمام في مجال الحوكمة، على أن يتولى هذا المرصد تقييم القوانين القائمة فيما يتعلق بالحوكمة لشركات القطاعين العام والخاص، واستطلاع مختلف وجهات نظر الأطراف المعنية، وتشخيص مختلف مواطن الخلل القانوني، والإداري، والمحاسبي، فيما يتعلق بحوكمة الشركات، واقتراح القوانين والسبل الكفيلة بمعالجة أوجه النقص تلك. المهم أن تتحرك بشكل استباقي، أن نتوقع الأزمات ونتجنبها قدر الإمكان.

تمتلك تونس، بلا أدنى شك، ترسانة قانونية حديثة، إلى حد بعيد، فيما يتعلق بالحوكمة، بل إن بعض القوانين تتسم بأنها رائدة، بيد أن تلك القوانين ستظل بلا جدوى دون جهد شامل لتطبيقها من المؤسسات ومن مختلف الأطراف المعنية. ويعتبر احترام تلك القوانين تحدياً جديداً أمام الممارسين في عالم حوكمة الشركات، لكن يجب أن نتذكر أنه عندما ظهرت فكرة الإدارة بالجودة الشاملة في عالم المشروعات، قوبلت بتحفظات واعتراضات جمة، ثم كان هناك طريق طويل يجب السير فيه. واليوم، أصبحت الإدارة بالجودة الشاملة مصدراً للمميزات التنافسية، واحتلت مكانها الدائم في استراتيجيات إدارة المشروعات. تتمايز المشروعات عن بعضها البعض من خلال الحصول على علامة الجودة، عبر تطبيق معايير معينة تقضي بالمشروع إلى الانخراط في عملية تحسين مستمرة. فلم لا نطبق الأمر نفسه على المشروعات التونسية، فيما يخص الحوكمة، أن نمناها شهادة بذلك؟.. إن كانت القوانين قائمة، فالعقليات لا تسايرها، ولن ننجح في نشر هذا

فقط إلى المقالات ذات الصلة برسالة المركز المتمثلة في بناء مؤسسات ديمقراطية تخضع للمساءلة من خلال إصلاحات تعتمد على السوق، وذلك على أساس قيمة المقال.

ترسل المقالات بالبريد الإلكتروني، ويتم نشرها على الموقع. فلو أردت الاشتراك، مجاناً، نرجو أن تشترك في شبكة مركز المشروعات الدولية الخاصة. وذلك بإدخال بريدك الإلكتروني في الموقع: [www.cipe-arabia.org](http://www.cipe-arabia.org) أو [www.cipe.org](http://www.cipe.org)

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية. تعامل فيها -على مدى 25 عاماً- مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين، لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.