

أهمية حوكمة الشركات والمنشآت العمومية وفوائدها

تونس نموذجاً

أ. الهادي السعيد
مدير عام المعهد العربي
للتدريب والبحوث الإحصائية

د. طارق الطيب قمودي
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم والدراسات الإنسانية بشقراء

تاريخ استلام البحث: 2021/06/23

تاريخ قبول البحث: 2021/08/10

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رمز التصنيف ديوي / النسخة الإلكترونية (Online) 2522-64X/602.853

رمز التصنيف ديوي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/602.853

أهمية حوكمة الشركات والمنشآت العمومية وفوائدها

تونس نموذجا

أ. الهادي السعيد
مدير عام المعهد العربي
للتدريب والبحوث الإحصائية

د. طارق الطيب قمودي
أستاذ مساعد - قسم ادارة الاعمال
كلية العلوم والدراسات الانسانية بشقراء

ملخص

يتناول هذا البحث في المحور الأول ابراز أهمية حوكمة الشركات والمعايير المتعلقة بها والتي تمكننا من ضمان أفضل الممارسات في إدارة الشركات العمومية، كما تطرقنا في نفس السياق الى تقديم بسطة عن الإطار النظري للحوكمة وفوائدها ومبادئها وأسباب انتشارها من خلال تقديم وتحليل لمختلف الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات.

وتناولنا في المحور الثاني لهذا العمل استراتيجية حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية بتونس حيث تناولنا بالتحليل في الباب الأول الى مشروع إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية الذي انطلق سنة 2015 حيث تم وضع استراتيجية إصلاح عامة وقع تضمينها بوثيقة مخطط التنمية لسنوات 2016-2020 وذلك على مستوى: الحوكمة العامة، الحوكمة الداخلية، الموارد البشرية والحوار الاجتماعي، والوضع المالي. وتضمن الباب الثاني حوكمة الشركات العمومية بتونس اين تطرقنا الى تجربة حوكمة البنوك العمومية حيث قمنا في هذا الإطار بتقديم أبرز المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية الكسور المالية للبنوك العمومية بتونس كما استعرضنا خطة الاصلاح واعادة هيكله هذه البنوك التي اعتمدتها الحكومة التونسية لإرساء قواعد الحوكمة والادارة الرشيدة صلب هذه البنوك في إطار تجربة نموذجية وقمنا باستعراض لاهم مراحل هذه الخطة.

توصلنا في ختام بحثنا الى أنه غالباً ما تكون للشركات العمومية بتونس أهدافا اجتماعية، سياسية، متعددة تتجاوز الاهداف الاقتصادية للشركة، اهداف تهدد توازنها المالية وهو ما يتعارض مع ايسر مبادئ الحوكمة الرشيدة. كما ان نجاح التمشي الرامي الى حوكمة كافة الشركات والمؤسسات العمومية والمضي قدما في وضع خارطة طريق واضحة المعالم لتطبيق اليات وبرنامج الحوكمة بهذه الشركات، يتطلب في حقيقة الامر اضافة الى الدعم السياسي التام، مساهمة فعالة من قبل بقية المتدخلين والفاعلين في المجال. ونخص بالذكر الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية من شأنه ان يساعد على انجاح مختلف برامج الحوكمة المؤسسات العمومية كخطوة اولى نحو تعميم التجربة، وارساء برنامج لحوكمة الشركات الخاصة.

الكلمات المفتاح: الحوكمة - الشركات العمومية - تونس

Summary

This research deals with the importance of governance and related standards, which enable us to ensure best practices in the management of public companies. In the same context, we discussed providing a summary of the theoretical framework of governance, its benefits, principles and the reasons for its spread through the presentation, and analysis of various previous studies that touched on the subject of governance. In the second part of this work, we discussed the strategy of governance of public institutions and enterprises in Tunisia, where we focus on the analysis in the first part of the project of reform and governance of public institutions and enterprises, which was launched in 2015. It is very important to note that a general reform strategy was developed and included in the development plan document for 2016-2020 under the topics related to the public and internal governance, human resources and social dialogue, and the financial situation. The second part included the governance of public companies in Tunisia where we addressed in this context the experience of public bank governance. We presented the most prominent indicators related to human resources and finances, financial fractions of public banks in Tunisia as we reviewed the reform and restructuring plan of these banks adopted by the Tunisian government.

At the conclusion of our research, we concluded that public companies in Tunisia often have multiple social and political goals that go beyond the company's economic principles. These goals threaten their financial balances, which contradicts the simplest principles of good governance. Also, the success of the march aimed at the governance of all companies and public institutions and moving forward in Setting a clear roadmap for implementing the mechanisms and program of governance in these companies requires, in fact, in addition to full political support, an effective contribution by the rest of the stakeholders and actors in the field. In particular, the Tunisian General Labor Union and the Tunisian Federation of Industry, Trade and Handicrafts would help the success of the various governance programs of public institutions as a first step towards disseminating the experience and establishing a program for the governance of private companies.

Keywords: governance, public companies, Tunisia

المقدمة

على الرغم من حداثة مفهوم حوكمة الشركات او الحوكمة المؤسسية في النظام الاقتصادي والعالم العربي على وجه الخصوص، إلا أن تبعات الفساد المالي والإداري والانهيارات التي طالت كبرى المصارف والشركات العالمية بدءاً من الولايات المتحدة وبريطانيا وصولاً لشرق آسيا واليابان كانت بمثابة دق ناقوس الخطر الذي دفع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة لإعادة النظر بطريقة إدارة مواردها وتعزيز النظم الإطارية والتشريعية التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء وتحقيق الشفافية وتحسين المنتج .

وفي هذا الإطار يقول د. أشرف جمال الدين، الرئيس التنفيذي لمعهد حوكمة في مركز دبي المالي، إن المبادئ الأساسية للحوكمة لا تختلف كثيراً في كون الشركة عامة وتابعة للدولة أو خاصة بالأفراد، غير أن الاختلافات تأتي من الناحية التنظيمية وخلال الأدوار التي تلعبها المجالس والطريقة التي تعمل بها والتي تكون إلى حد ما واضحة في الشركات المملوكة للقطاع الخاص، غير أن الأمر مختلف تماماً عندما يكون المالك هو الدولة.

وتعد معظم الدول العربية حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة لحوكمة الشركات الخاصة والعامة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة مؤخراً في العديد من هذه الدول في هذا المجال، إلا أنه يبقى هناك الكثير أمامها لعمله، خاصة عندما نقوم بمقارنة لممارسات الحوكمة الحالية في هذه البلدان مع الممارسات والمعايير والمبادئ المطبقة دولياً حيث يظهر مدى التطوير المطلوب إنجازه في هذا المجال.

أهمية البحث

يهدف هذا البحث إلى مزيد نشر ثقافة حوكمة الشركات العامة والخاصة وذلك من خلال تعريفهم بماهية وأهمية حوكمة الشركات والمعايير المتعلقة بها والتي من شأنها ضمان أفضل الممارسات في إدارة الشركات. كما يتطرق الى نموذج التجربة التونسية في حوكمة المؤسسات العمومية التي انطلقت سنة 2014 والتي لاتزال متواصلة رغم عديد الصعوبات، وذلك من خلال دراسة بعض البيانات والمؤشرات الإحصائية لعدد من البنوك التونسية.

إن المؤمل من هذا البحث هو تحقيق الأهداف المنشودة منه ويكون مدخلاً وحافزاً لمعرفة المزيد حول مبادئ وقواعد ونظم حوكمة الشركات والايان بأهميتها وتطبيقها ولا سيما في ظل المتغيرات والأزمات الاقتصادية العالمية المتعاقبة، بالإضافة الى تبيان انه لا ينبغي للشركات النظر الى قواعد الحوكمة على انها مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسعى السلطات الحكومية فرضها عليها، وانما يجب النظر اليها نظرة ايجابية ، فالحوكمة تخفض التكاليف وتنمي الأرباح وتجذب الاستثمارات وتعزز الثقة وتقوي دعائم استمرارية الشركات العامة كانت ام الخاصة.

المحور الأول: الإطار النظري للحوكمة وفوائدها

الباب الأول: الإطار النظري

1- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات، لكن معظمها استعرض النماذج المعروفة دولياً وبعد ذلك عرض التجربة المحلية، إلا أن القليل منها عرض بيانات مقارنة عن البلدان العربية، والنادر منها تضمن بيانات عن الجمهورية التونسية. وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات لعل أهمها:

التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA بعنوان "حوكمة الشركات في المغرب، ومصر، ولبنان، والأردن" بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة CIPE لعام 2003، حيث تناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقي الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ ال OECD حول الحوكمة والتعاون الإقليمي في هذا السياق، وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحوكمة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعريض الشركات لممارسات الحوكمة الجديدة إنما تتم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.

دراسة المجموعة العاملة التابعة لل OECD في عام 2005 التي تهدف إلى تزويد صناع القرار والسياسات ورواد القطاع الخاص، بما فيهم المستثمرون الدوليون، والخبراء والمؤسسات ذات العلاقة بمراجعة للقضايا الرئيسية والتطورات المهمة في المنطقة العربية في مجال الحوكمة، من خلال إجراء دراسة مقارنة لمبادئ الحوكمة في عدد من البلدان العربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لأجل الإصلاح وتقديم نقاط على ما يمكن أن تُؤخذ بالحسبان في عملية قياس التقدم الحاصل. لكن الملفت للنظر أن هذه الدراسة خلت من بيانات مقارنة عن سوريا، ولا حتى عن التوجهات والجهود المبذولة.

2- مفهوم الحوكمة

مصطلح حوكمة الشركات هو تعريفاً للمصطلح الانجليزي Corporate Governance والحوكمة هي عبارة عن مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات من ناحية، وبين المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بهم من ناحية أخرى¹. ويمكن تعريف حوكمة الشركات كما عرفتتها منظمة التعاون الاقتصادي OECD «بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة

¹ سندس سعدي حسين: أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.

الأداء حيث يصف ويوزع الحقوق والتنمية والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها»

فمن هذا نستطيع أن نستنتج بأن حوكمة الشركات تتدخل في كيفية اتخاذ جميع القرارات داخل الشركة وتحفز وجود الشفافية والإفصاح والمصادقية في تلك القرارات. ومن أهم ما تنادي اليه الحوكمة هو حماية صغار المساهمين وفصل السلطة بين الإدارة التنفيذية التي تقوم بالأعمال اليومية للشركة ومجلس الإدارة الذي يعد ويراجع الخطط والسياسات في هذه الشركة بما يضيفي الطمأنينة ويعزز الشعور بالثقة في التعامل معها. كما تمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال².

3- فلسفة الحوكمة

تكمن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رأس مال الشركة والإدارة، وعملية الرقابة والإشراف داخل هذه الشركات، وقد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الإيجابية على أداء الشركات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص (صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام. ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين ومهمة إدارتها، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالشركة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثرواتهم مقابل تقاضي أجور محددة. غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعلة في البداية بينهم لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى. حيث تلجأ الإدارة التنفيذية حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميهم وتحفظ لهم حقوقهم أي تمسكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم. وبذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظ على قيمتهم في سوق العمل بدل عن قيمة المؤسسة بالنفس وذلك مما له الأثر السلبي على المساهمين والشركة على حد سواء³.

² دراسة معهد دبي للحوكمة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقة، 2008.
³ د. محمد عمر باطويح: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ... من أهم عوامل رفع أداء الشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009

فلمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك الإدارة السلبي وذلك للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس ومرؤوس وكذا الرقابة المباشرة من المساهمين، وكذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية .

4- أسباب انتشار الحوكمة

قد تكشف في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت في نهاية المطاف إلى حدوث كوارث لحقت بالشركات والمساهمين وجميع العاملين والمتعاملين مع هذه الشركات .ومن ذلك نذكر قضية عملاق الصناعة والطاقة شركة انيرون الأمريكية عام 2001 م عندما انهار سعر سهم الشركة في السوق الامريكي من سعر 84 دولار ووصل سعره إلى أسعار متدنية جدا في فترة قصيرة بسبب تلاعب المدير المالي بالبيانات المالية للشركة واطهر من خلالها وضع مالي قوي للشركة مخالف لواقعها الحقيقي ولا يعكس ما كانت تمر به من صعوبات مالية.

أن من أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة القضاء على المشاكل التي قد تتعرض لها الشركات أو على الأقل التقليل منها⁴، إذ أن من شأنها أن تعمل كرادع للذين تسول لهم أنفسهم بالتلاعب بممتلكات الشركات وأموال المساهمين .وتهدف هذه القوانين وغيرها لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين التي تعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية. وتقوم على مبادئ أهمها صحة الحسابات والتوازنات والقوائم المالية ودقتها، وتوافر المعلومات وصحتها، ومسؤولية الإدارة، واستقلالية المدققين الخارجيين والعديد من الأمور التي تعزز الثقة بالأسواق المالية.

5- مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ الحوكمة عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لابد من توافرها في السوق المالية والشركات والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها. وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات المستهتره بالمبادئ المتعلقة بالحوكمة والتي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية وأعضاء مجالس إدارات الشركات والإدارات التنفيذية وذوي العلاقة مع هذه الشركات.

⁴ حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، الكويت، 2018

وتركز هذه المبادئ بشكل أساسي على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، إلا أنها يمكن أن تطبق أيضا على الشركات والمؤسسات التي لا يتم تداول أسهمها بالبورصة مثل الشركات العائلية المغلقة والمؤسسات الخاصة والشركات الحكومية. وستتناول فيما يلي المبادئ الأساسية للحوكمة⁵:

أولا: ضمان وجود أساس قانوني وتنظيمي

على أي مؤسسة أو منظمة تريد أن تنتهج الحوكمة في بيئة الأعمال لديها، لا بد لها من أن تمتلك بعض الأسس التنظيمية والقانونية التي تعتبر كقواعد لا بد من التمسك بها في جميع تعاملاتها. فمثلا لا بد من وجود قوانين وتشريعات تضبط جميع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف المرتبطة كالشركاء والموردين وحتى الموظفين العاملين بهذه الشركات. ولا بد لها من توافر الحد اللازم من السياسات والتنظيمات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وحسن إدارة وفعالية.

ثانيا: حقوق المساهمين

- في إطار الحوكمة يجب توفر إطار تشريعي داخلي واضح المعالم في الشركات يكون قادراً على حماية وتسهيل ممارسة اصحاب الأسهم لحقوقهم والتي من ضمنها:
- الحق في التقدم إلى مجلس ادارة الشركة لإدراج أي اقتراح في جدول أعمال الجمعية العامة.
 - الحق في الاطلاع على ميزانية الشركة وحساب الارباح والخسائر وتقارير مجلس الادارة ومراقبي حسابات الشركة المتعلقة بالسنوات المالية السابقة.
 - الحق في الترشح لعضوية مجلس الادارة متى توفرت لديه الشروط المطلوبة.
 - الحق في طلب المعلومات من مجلس الادارة ومراقب الحسابات في المواضيع المدرجة في جدول الاعمال.
 - الحق في التقدم إلى الجهات الرقابية بناء على أسباب جدية بطلب وقف قرارات الجمعية العامة.
 - حق الافضلية بالاككتاب بعدد من الاسهم الجديدة بنسبة عدد الاسهم التي يمتلكها.
 - الحق في الاشتراك بتوزيع موجودات الشركة عند التصفية.
 - الحق في الاطلاع على نظام الشركة الأساسي.

ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين

ضمن إطار الحوكمة يتم ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الاسهم بمن فيهم حملة الاسهم الذين ينتمون الى الاقلية وحملة الاسهم الأجانب. ويجب ان يعطى جميع حملة الاسهم داخل الفئة الواحدة نفس حقوق التصويت. فكافة المساهمون يجب ان يتمكنوا من الحصول على

⁵ حوكمة الشركات، مصدر سابق 4

المعلومات المتصلة بحقوق التصويت، والحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم أو عدم تمكينهم منها لأي عذر من الأعذار. وعليه فإنه ينبغي أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن الشركة قبل وبعد قيامهم بالاستثمار. كما يجب ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملي الاسهم قد حصلوا على الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات.

رابعا: حقوق أصحاب المصالح

يجب أن ينطوي إطار الحوكمة على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الموظفين، الموردین، الدائنين، المساهمين، المجتمع... الخ) كما يحددها القانون. كما يعمل إطار الحوكمة أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. كما يجب أن تدرك الشركات أن اسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها. ولهذا فمن مصلحة الشركات على المدى الطويل تمتين التعاون فيما بين الاطراف المختلفة من أصحاب المصالح سواء كانت في شكل عقود أو صفقات مع الشركة. وكي لا تتعارض حقوق اصحاب المصالح مع مصلحة المساهمين يجب أن:

- لا تحصل الاطراف ذات العلاقة أية ميزة من خلال تعاملهم في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات الشركة الاعتيادية.
- أن تتم العقود والصفقات عن طريق طلبات العروض أو المناقصات العامة والتي من خلالها يجب أن تتم وفق طرح حقيقي وإفصاح كامل. وفي كل الحالات يجب ابلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات في إطار الشفافية الكاملة.

خامسا: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والاداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة. وينبغي كذلك الإفصاح الكامل عن جميع القرارات التي لها تأثير الوضعية المالية للشركة. كما يجب إعداد ومراجعة المعلومات بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية. أما عملية المراجعة السنوية فيجب ان تتم عن طريق مراجع مستقل بهدف اتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المعتمد في اعداد القوائم المالية.

سادسا: مسؤوليات مجلس الادارة

يجب أن تتيح الحوكمة الخطوط الإرشادية التي تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من ناحية ومساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين من جهة أخرى. حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه استراتيجية الشركة، المسؤولية الرئيسية عن متابعة اداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين علاوة على منع تعارض

المصالح والموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجابهها الشركة. ولكي يتسنى لمجلس الادارة الاضطلاع

بمسؤولياته بصورة فعالة يتعين ان تتوافر له درجة من الاستقلالية عن الادارة التنفيذية.

6- الاعمدة الاربعة الرئيسية لحوكمة الشركات.

تعتبر هذه الاعمدة الاربعة الأساس الذي ترتكز عليه المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات سابقة الذكر، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات، وسنحاول فيما يلي ابراز وتقديم شرح مبسط لهذه الاعمدة⁶:

- المسؤولية: ويقصد بها المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي أو القانون الاساسي.
- العدالة: حيث إنه بتوفر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالإيجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة، مما يعزز منهج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف والمهام الموكلة الى العاملين والمسؤولين في المؤسسة.
- الشفافية: يجب التفريق بين ما هو المقصود بين الافصاح والشفافية، إذ إن الافصاح كما جاء بالأعلى هو الافصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها. اما المقصود بالشفافية فان هذه المعلومات لا بد ان تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع.
- المحاسبة: بالمحاسبة يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو الشركة من قبل الموظفين والمسؤولين. ولكي يكون الامر واضح لدى الجميع لا بد من أن تكون هذه القوانين والاجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع. وتختلف الجهات المسؤولة عن محاسبة الشركات فقد تكون من قبل السوق المالية، أو عن طريق المساهمين، او من خلال مجلس الادارة للإدارة التنفيذية للشركات.

⁶ د. أماني خالد بورسلي آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم، مجلة المصارف، اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل، 2008

الباب الثاني: أهمية حوكمة الشركات وفوائدها

لحوكمة الشركات فوائد عديدة سوف نحاول أن نقدم ملخصاً لها في النقاط التالية⁷:

- **تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات.**

حيث أن مبادئ الحوكمة تحث على اتباع النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات، وبالتالي تساهم في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحيتها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات. ويكون ذلك من خلال كفاءة مجلس الإدارة في إدارة الشركة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تعمل على ضمان سير الأمور الإدارية والمالية وفق سياسة الشركة وتماشياً مع رغبة الملاك لهذه الشركة. وبالتالي سينعكس كل ذلك على أداء الشركات ومن ثم سوق الأوراق المالية والتي هي مؤشر لقوة الاقتصاد في أي بلد.

- **تسهيل الحصول على التمويل بتكلفة أقل**

حيث إن التزام الشركات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان للمستثمر على أمواله وبالتالي يقوم بالاكتتاب في الإصدارات التي تطرحها الشركة للحصول على تمويل سواء بالأسهم مثل زيادة رأس الأموال أو من خلال القروض مثل السندات وغيرها، ولا تحتاج الشركات لأن تنفق الأموال الكثيرة لهذا التمويل.

- **تعزيز الإجراءات الرقابية وعمليات التدقيق**

تحث مبادئ الحوكمة الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية على الشركات والتي من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف التي من أجلها بعثت. كما أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة تتطلب ضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات والعمل على أتباع تعليمات وتوصيات الجهات الرقابية الداخلية مما يزيد من قدرتها على الرقابة الذاتية وتقليل المخاطر لديها.

- **دعم الدور الاجتماعي**

تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية. فلا بد أن تدرك الشركات والمؤسسات أنها ليست بمعزل عن المجتمع وان المجتمع ليس فقط مستهلك، فيجب أن تنتبه الشركات إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذاً

⁷ حوكمة الشركات، إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، 2011.

بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

• تعزيز العدالة والشفافية

وذلك لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من ذوي المصلحة المشتركة في الاقتصاد لجلب الثقة بالاقتصاد والتنمية. حيث إن حوكمة الشركات تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.

• القضاء على مفهوم تضارب المصالح

أن الحوكمة تحفز الشركات على اتباع النهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها. حيث إن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسيء استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة صعوبات ومعوقات هي في غنى عنها.

• المساعدة على تدفق راس المال الاجنبي

وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية في الاقتصاد والشركات باعتبار أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة استثماراته ذات قاعدة قوية تحمي استثماراته وتنميتها. وأن إشاعة تطبيق الشركات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه.

المحور الثاني: استراتيجية حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية بتونس

الباب الأول: مشروع إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية:

تبني المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 24 نوفمبر 2015 المبادئ العامة لحوكمة المؤسسات والمنشأة العمومية، حيث تم في الغرض إعداد استراتيجية إصلاح عامة وقع تضمينها بوثيقة مخطط التنمية لسنوات 2016-2020 وذلك على مستوى: الحوكمة العامة، الحوكمة الداخلية، الموارد البشرية والحوار الاجتماعي، والوضع المالي.

وبهدف تطوير هذه الاستراتيجية ووضع خطة عمل ناجعة لها تم عقد العديد من الفعاليات والاجتماعات في الغرض من أهمها: الندوة الوطنية المنعقدة يومي 21 و 22 نوفمبر 2016 بحضور كل الأطراف المعنية من الوزارات والرؤساء المديرين العاملين للمنشآت العمومية إلى جانب ممثلي المجتمع المدني، الاجتماعات التي انعقدت يومي 16 و 17 جانفي 2017 مع البنك العالمي، الاجتماعات التي انعقدت يومي 22 و 23 مارس 2017 مع بعثة الوكالة الفرنسية للتنمية، بالإضافة الي ورشات العمل المنعقدة خلال شهري جوان و جويلية 2017 بمشاركة جميع الأطراف المتدخلة بهدف التنسيق بينها ومزيد النقاش والتداول حول دراسة و تطوير استراتيجية إصلاح وحوكمة المنشآت العمومية.

وقد أسفرت على جميع هذه الاجتماعات والفعاليات إعداد مشروع لإصلاح وحوكمة المنشآت والمؤسسات العمومية تضمن 19 هدفا و58 إجراء تم عرضه خلال المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 19 جوان 2018 والذي أوصى بعدد الإصلاحات على المستويين المؤسساتي والتشريعي بالإضافة الى توجيهات لإعادة الهيكلة الاقتصادية والمالية للشركات العمومية والتي سنقوم باستعراضها تباعا فيما يلي⁸ :

1- الإصلاحات على المستوى المؤسساتي

- اعتماد التقرير التأسيسي حول إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية والذي يعرف بالكتاب الأبيض كإطار عام للإصلاح المؤسساتي.
- اعتماد مخطط العمل لإصلاح، وحوكمة المؤسسات، والمنشآت العمومية، وتحسينه.
- إحداث لجنة للتصرف حسب الأهداف لإنجاز مخطط العمل لإصلاح المنشآت والمؤسسات العمومية.
- إحداث لجان قيادة قطاعية، بكلّ الوزارات وخاصة بوزارتي النقل والصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة، تعنى بوضع إستراتيجية قطاعية عامة وبرامج إعادة هيكلة خصوصية لكل منشأة معنية،
- إحداث هيئة عليا للمؤسسات والمنشآت العمومية لوضع ومتابعة تنفيذ استراتيجيات الدولة بخصوص المساهمات العمومية تقوم بعملية التنسيق بين مختلف الإدارات المركزية برئاسة الحكومة المتدخلة في الإشراف على المنشآت والمؤسسات العمومية.
- الشروع في إنجاز دراسة جدوى إحداث وكالة تصريف في مساهمات الدولة، تكون تحت إشراف رئاسة الحكومة أو وزارة المالية،

2- الإصلاحات على المستوى التشريعي

في إطار الإذن بمراجعة النصوص المنظمة للمنشآت والمؤسسات العمومية في جميع جوانبها، خاصة منها المتعلقة بإجراءات الإشراف والالتزامات المحمولة عليها، في اتجاه أكثر مرونة والدفع نحو مزيد الحوكمة (فصل مهام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة...)

⁸ حوكمة الشركات، إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، 2011.

وأكثر هامش من حيث التصرف والتسيير في إطار التوجهات الاقتصادية العامة للبلاد. تم خلال السنوات الأخيرة صدور عديد من الاوامر القانونية سنستعرضها تباعا:

أولاً: صدور أمر حكومي عدد 413 لسنة 0202 مؤرخ في 11 ماي 2020 يتعلق بضبط مبادئ اختيار وتقييم أداء وإعفاء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين ويهدف هذا الأمر الحكومي إلى ضبط مبادئ اختيار وتقييم وإعفاء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين بمجالس إدارة أو مجالس مراقبة المنشآت العمومية وذلك في إطار حوكمة أدائهم حيث نص هذا الامر على النقاط التالية⁹:

- يتم اختيار المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين عن طريق التناظر.
 - يخضع التناظر إلى مبادئ: الشفافية المساواة بين المترشحين، تكافؤ الفرص حرية الترشح
 - يتم اختيار المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين بمجالس إدارة المنشآت العمومية أو مجالس المراقبة من بين الأعوان العموميين المباشرين أو المتقاعدين الذين تتوفر فيهم على الأقل الشروط التالية:
 - ✓ المؤهلات العلمية التي تتلاءم مع المهام الموكلة للمتصرف.
 - ✓ الكفاءة المطلوبة لحسن أداء المتصرف لمهامه
 - ✓ الخبرة المهنية للمترشح التي لا تقل عن 2 سنوات في مجال التصرف أو التسيير في القطاع العام أو الخاص في الاختصاصات القطاعية حسب نشاط المنشآت المعنية بالتعيين
 - ✓ عدم وجود المترشح في وضعية تضارب مصالح على معنى القانون المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح وبمكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح
 - ✓ النزاهة والسّمة وغياب الموانع القانونية المنصوص عليها بالتشريع الجاري به العمل
- ويتم تعيين المتصرفون المستقلون بمجالس إدارة أو مجالس مراقبة إحدى المنشآت العمومية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة على أقصى تقدير. ومع مراعاة التشريع الجاري به العمل، تحمل على المتصرف عضو مجلس الإدارة على وجه الخصوص، الالتزامات التالية:

⁹ أمر حكومي عدد 413 لسنة 2020 مؤرخ في 11 ماي 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، تونس 2020.

- حضور ومواكبة أعمال مجالس الإدارة أو مجالس المراقبة واللجان المنبثقة عنها.
 - الالتزام ببذل العناية اللازمة للقيام بالمهام الموكلة له في جميع المسائل المعروضة عليه.
 - المساهمة في ضبط الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للمنشأة ومتابعة تنفيذها.
 - التحقق من مطابقة أعمال التصرف للسياسة المضبوطة من قبل المجلس.
 - التأكد من تطبيق الأنظمة الرقابية ودراسة ومتابعة تقارير الرقابة والتدقيق الداخلية والخارجية.
 - ابداء الرأي في الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها، وتقييم قدرة المنشأة على استيعابها والتحكّم فيها.
 - المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات التحكيم والشروط التحكيمية وكذلك اتفاقيات الصلح الهادفة لفض النزاعات وذلك
 - متابعة القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة والتحقق من تنفيذها.
 - دراسة مشاريع الميزانيات والقوائم المالية وإعداد تقرير في شأنها ومتابعتها.
 - إعداد تقارير سنوية وتقارير على إثر كلّ جلسة يعقدها مجلس الإدارة يُضبط مضمونها وفقا لنموذج تعدّه اللّجنة المنصوص عليها بالفصل 99 من هذا الأمر
- الحكومي**
- مراقبة أداء الإدارة العامة ومدى تحقيق أهداف المنشأة العمومية
 - المساهمة في تطوير قواعد الحوكمة الخاصة بالمنشأة العمومية ومراقبة التزام الإدارة العامة بها
 - المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعقود الصفقات والالتزامات والشراكة بين القطاعين العام والخاص وإبداء الرأي بخصوصه.
- واشار الامر كذلك الي أن المتصرفون ممثلو المساهمين العموميين والمتصرفون المستقلون أثناء مباشرتهم لمهامهم يخضعون إلى الأحكام التشريعية والترتيبية المتعلقة بمكافحة الفساد وتضارب المصالح طبقا للتشريع والتراتب الجاري بها العمل
- ثانيا: الأمر حكومي عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بتطبيق أحكام الفصل 22 من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية على بعض المنشآت العمومية. والذي يهدف بالأساس الى مراجعة الفصول المتعلقة بصفقات الأشغال والتزويد والخدمات والدراسات التي تبرمها المنشآت العمومية. مما يساهم في اضعاف مرونة أكبر على اداء هذه المنشآت التي تنشط في إطار تنافسي.
- وفي الحقيقة نلاحظ ان صدور هذا الامر كان بهدف تمكين المنشآت العمومية التي تنشط في محيط تنافسي أو تم بشأنها وضع برنامج إعادة هيكلة من الاستثناءات الواردة بالفصل 22 ثالثا

من القانون عدد 9 لسنة 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية مع الحرص على دعم حوكمتها وتدعيم الرقابة اللاحقة على أعمال التصرف فيها. وفي هذا الإطار يمكن لنا ان نؤكد ان تنقيح القانون عدد 9 لسنة 1989 قد ارتكز على إرساء عدّة تغييرات على مستوى تسيير المؤسسات العمومية وتطوير حوكمتها الداخلية من خلال تطوير دور مجالس إدارة المنشآت العمومية في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى موافقة لاحقة من وزارات الاشراف أو رئاسة الحكومة إضافة إلى إحداث لجان لمكافحة الفساد والإفصاح عن المعلومة داخل المؤسسات وضرورة اختيار تركيبة مجالس ادارة تتلاءم مع طبيعة نشاط المنشآت العمومية واختيار أعضائها وممثلي الدولة عن طريق المناظرة والخبرة والمكتسبات العلمية¹⁰.

كما تعلقّت التحديثات بالحوكمة العامة للمنشآت العمومية عبر إحداث هيكل مركزي موحد للتصرف في المساهمات العمومية وتبسيط قواعد الصفقات العمومية والتصرف في الموارد البشرية.

وتخصّصّ التحديثات الأخرى إرساء حوار اجتماعي بصفة دورية ومتواصلة بين مسيري المنشآت والطرف التّقابي علاوة على النظر في الهيكلة المالية لهذه المؤسسات عبر فتح رأس مالها لفائدة الأعوان بما يكرس ثقافة الانتماء للمؤسسة والحرص على تمثيل الأعوان بمجالس إدارتها. وفي الحقيقة ان مجمل هذه التحديثات التشريعية تعكس الارادة السياسية على النهوض بقطاع المنشآت العمومية، ليس فقط من خلال مواصلة البحث عن مصادر تمويل لإعادة هيكلتها، بل أيضا من خلال العمل على تطوير حوكمتها والنهوض بالحوار الاجتماعي داخلها ودفعها لتركيز منظومة ناجعة للمسؤولية المجتمعية. حيث انه لا يمكن لبرامج إعادة الهيكلة الماليّة أن تنجح طالما أنّ نظام حوكمتها غير ناجع، أنّ اصلاح هذه المؤسسات لا يقتصر فحسب على الحكومة، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف رغم اختلاف توجهاتهم. حيث يتم العمل منذ مدة، على إنقاذ عدد من المنشآت العمومية من الوضعية المالية الحرجة على غرار الخطوط التونسية والخطوط التونسية السريعة والشركة الوطنية للسكك الحديدية وشركة نقل تونس والشركة الوطنية لتوزيع المياه وشركة الفولاذ.

ولعل ابرام الاتفاقية الاخيرة في مارس 2021 بين الحكومة والاتحاد العام التونسي للشغل حول الانطلاق في برنامج من أجل إطلاق حزمة اقتصادية تشمل إصلاحات متعددة حيث شمل الاتفاق في أحد جوانبه خطة للشروع في إصلاحات لسبع شركات حكومية منها الخطوط

¹⁰ أمر عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020،الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، تونس، 2020

التونسية والشركة التونسية للكهرباء والغاز التي تشهد عديد الصعوبات المالية في السنوات الاخيرة.

وارتكز تنقيح القانون عدد 9 لسنة 1989 على إرساء عدّة تغييرات على مستوى تسيير المؤسسات العمومية وتطوير حوكمتها الداخلية من خلال تطوير دور مجالس إدارة المنشآت العمومية في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى موافقة لاحقة من وزارات الاشراف أو رئاسة الحكومة إضافة إلى إحداث لجان لمكافحة الفساد والإفصاح عن المعلومة داخل المؤسسات وضرورة اختيار تركيبة مجالس ادارة تتلاءم مع طبيعة نشاط المنشآت العمومية واختيار أعضائها وممثلي الدولة عن طريق المناظرة والخبرة والمكتسبات العلمية. كما تعلقت التقيحات بالحكومة العامة للمنشآت العمومية عبر إحداث هيكل مركزي موحد للتصرف في المساهمات العمومية وتبسيط قواعد الصفقات العمومية والتصرف في الموارد البشرية.

وتخصّ التحديثات الأخرى إرساء حوار اجتماعي بصفة دورية ومتواصلة بين مسيري المنشآت والطرف النقابي علاوة على النظر في الهيكلة المالية لهذه المؤسسات عبر فتح رأس مالها لفائدة الأعوان بما يكرس ثقافة الانتماء للمؤسسة والحرص على تمثيل الأعوان بمجالس إدارتها.

3- التوجهات الاستراتيجية العامة للهيكلية المالية للمؤسسات والمنشآت العمومية

تم التوجه بصفة أوليّة منذ 2016 نحو الشروع في إعداد برامج قطاعية لإعادة هيكلة المنشآت العمومية الراجعة بالنظر للوزارات والتأكيد، خلال هذه المرحلة، على وزارتي النقل والصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة (وهي الوزارات التي تشرف قطاعيا على عدد هام من المنشآت التي تعاني صعوبات هيكلية)، مع التأكيد على المبادئ التالية عند صياغة برامج الإصلاح¹¹:

- المحافظة على الصبغة العمومية للمنشآت المعنية بإعادة الهيكلة وخاصة منها الناشطة في قطاعات استراتيجية.
- فتح المجال للشراكة مع الخواص لإصلاح المنشآت الناشطة في قطاعات تنافسية، مع المحافظة على صبغتها العمومية. على ان يتم هذا بالتشاور مع الطرف الاجتماعي بما يضمن ديمومة ونجاح المنشأة.
- التوجه نحو إمكانية تخلي الدولة بصفة نهائية عن مساهماتها التي تعادل أو تقلّ عن 50% من رأس المال (البنوك المختلطة) أو المنشآت ذات المساهمات العمومية التي تساهم في رأسمالها منشآت عمومية والناشطة في قطاعات شديدة المنافسة.

¹¹ تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018

4- على مستوى تمويل برامج إعادة الهيكلة

لإنجاح هذه الخطوات والتمكن من صياغة التوجهات الرامية وإعادة الهيكلة وتركيز دعائم الحكومة تم:

- تسريع إعادة تنشيط صندوق إعادة هيكلة المنشآت العمومية (قانون المالية لسنة 2019) للتكفل بتمويل مختلف برامج إعادة الهيكلة المقترحة، مع دراسة إمكانية إحداث صناديق خصوصية عند الاقتضاء.
- صدور الأمر الحكومي عدد 618 لسنة 2018 المؤرخ في 26 جويلية 2018 المتعلق بإحداث وحدة تصرف حسب الأهداف برئاسة الحكومة لتنفيذ استراتيجية إصلاح وحوكمة المنشآت العمومية،
- صدور قرار من رئيس الحكومة مؤرخ في 25 فيفري 2019 يتعلق بتعيين أعضاء لجنة قيادة استراتيجية إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية.

الباب الثاني: حوكمة الشركات العمومية بتونس: البنوك العمومية مثالا**1- مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية للبنوك العمومية الثلاث:****1.1- الشركة التونسية للبنك**

الشركة التونسية للبنك هي شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسست في 18 جانفي 1957، يبلغ رأس مالها 776,9 م.د. تساهم فيه الدولة وبقية المساهمين العموميين بنسبة 83,3%. وبرز الجدول عدد 1 أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكمتها.

جدول 1: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية

الكسور المالية						المؤشرات المالية					الموارد البشرية		المؤشر	المنشأة
(نسبة دنيا 80 % في 2017 و 90 % LCR في 2018)	(نسبة دنيا 7 % TIER 1)	نسبة الملاءة المالية (نسبة دنيا 10%)	تغطية الديون المصنفة بالمدخرات	نسبة الديون المصنفة	مؤشر الاستغلال	النتيجة الصافية	الناتج البنكي الصافي	الودائع	التعهدات	مجموع الأصول	أعباء الأعوان	عدد الأعوان		
%	%	%	%	%	%	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	عون	2016	التونسية
199,3	8,47	12,13	79,5	28,2	50,1	40,5	309	5443	5557	8 279	114,2	2141	2016	الشركة
88,3	7,74	11,49	80,2	24,38	49,9	51,7	390	5963	6114	9 050	141,5	2051	2017	التونسية
96,9	7,5	10,4	75,4	20,7	46,4	80,8	473	6357	7133	10520	143,3	1855	2018	للبنك

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018

1.1.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضا بنسبة 9,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 13,4 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى تنفيذ مخطط التطهير الاجتماعي المتمثل في تسريح 378 عون: 136 عون في موفى 2017 و 75 عون في شهر ماي 2018 و 75 عون في شهر سبتمبر 2018 بالإضافة إلى برمجة مغادرة 92 عون في شهر فيفري 2019.
- بلغت أعباء الأعوان سنة 2018 ما قيمته 143,3 م.د. مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 1,3 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 25,5 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك لاحتساب منحة المغادرة ضمن أعباء أعوان البنك وإلى الزيادات القانونية في الأجور.

1.1.2- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك خلال سنة 2018 ما قيمته 10520 م. د مسجلا بذلك تطورا بنسبة 16,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 27 % مقارنة بسنة 2016 ويعود هذا التطور بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهدات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 7133 م.د مقابل 6114 م. د سنة 2017 و 5557 م.د سنة 2016.
- شهدت قيمة الودائع سنة 2018 تطورا بنسبة 6,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 16,8 % مقارنة بسنة 2016.
- في موفى سنة 2018 بلغ الناتج البنكي الصافي 473,4 م د ليسجل بذلك زيادة بـ 83 م. د أي بنسبة 21,3 % مقارنة بسنة 2017 ويعود ذلك بالأساس إلى تطور الهامش الصافي للفوائد بقيمة 64,3 م د.

- بلغت النتيجة الصافية سنة 2018 ما قيمته 80,5 م د مسجلة تطورا هاما بنسبة 56,3 % مقارنة بسنة 2017.

1.1.3- أهم الكسور المالية

- بلغ مؤشر الاستغلال سنة 2018 نسبة 46,4 % مسجلا تراجعا مقارنة بسنة 2017 حيث بلغ نسبة 49,9 % ويعود ذلك لانخفاض نسق تطور الأعباء العملية (15 %) مقارنة بنسق تطور الناتج البنكي الصافي (23,7 %).

- سجل خلال سنة 2018 تراجعا في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 20,7 % مقابل % 24,4 سنة 2017 و 28,2 % سنة 2016 وتمثل ديون القطاع السياحي الجزء الأهم من الديون المصنفة للبنك.

- تراجع مؤشر الملاءة المالية خلال سنة 2018 ليلبغ نسبة 10,4 % مقابل 11,5 % سنة 2017 و 12,1 % سنة 2016 مقتربا بذلك من النسبة الدنيا القانونية (10 %).

- بلغ مؤشر تغطية السيولة القصير المدى نسبة 96,9 % في شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 88,3 % في ديسمبر 2017 و 199,3 % في ديسمبر 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع نسق تطور الأصول السائلة عالية الجودة مقارنة بنسق تطور صافي التدفقات النقدية المدفوعة

2.1- البنك الوطني الفلاحي

البنك الوطني الفلاحي هو شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسس في 31 ماي 1959، رأس ماله 176 م.د. وتبلغ مساهمة الدولة والمساهمين العموميين فيه نسبة 50,2%. وبرز الجدول عدد 2 أهم المؤشرات الاحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكمتها.

جدول 2: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية

المنشأة	المؤشر	الموارد البشرية		المؤشرات المالية							الكسور المالية				
		عدد الأعوان	أعباء الأعوان	مجموع الأصول	التعهدات	الودائع	الناتج البنكي الصافي	النتيجة الصافية	مؤشر الاستغلال	نسبة الديون المصنفة	تغطية الديون المصنفة بالمخزرات	نسبة الملاءة المالية (نسبة دنيا 10%)	TIER 1 (نسبة دنيا 7 %)	نسبة دنيا 80 % في 2017 و 90 % في 2018) LCR	
	الوحدة	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د
البنك الوطني الفلاحي	2016	2628	162,3	9440	7372	7025	379	140	51,8	20,41	58,8	11,18	7,31	102,02	
	2017	2518	179,3	10690	8726	7633	444	199	49,7	18,4	57,5	12,4	7,99	107,05	
	2018	2413	196,3	11538	9259	7800	553	175	48	17,20	59,27	14,68	9,86	181,16	

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018

1.2.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضا بنسبة 4,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 8,2 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى المغادرات في إطار التقاعد.
- سجلت أعباء الأعوان سنة 2018 ارتفاعا بنسبة 9,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 20,9 % مقارنة بسنة 2016. ويعود ذلك إلى الزيادات القانونية في الأجور.

2.2.1- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك خلال سنة 2018 ما قيمته 11538 م.د مسجلا بذلك تطورا بنسبة 7,8 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 22,2 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهدات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 9259 م.د أي بتطور بنسبة 6,1 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 25,6 % مقارنة بسنة 2016.
- بلغت الودائع سنة 2018 ما قيمته 7800 م.د مسجلة بذلك ارتفاع بنسبة 2,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 11 % مقارنة بسنة 2016.
- بلغ الناتج البنكي الصافي لسنة 2018 ما قيمته 553 م.د ليسجل زيادة بقيمة 109 م.د أي بنسبة 24,5 % مقارنة بسنة 2017 ويعود بالأساس إلى تطور جميع مكوناته وخاصة الهامش الصافي للفوائد.
- رغم التطور الناتج البنكي الصافي، فقد تراجعت النتيجة الصافية للبنك خلال سنة 2018 بنسبة 12,0 % مقارنة بسنة 2017 لتبلغ 175 م.د نظرا لارتفاع الأعباء العملية وخاصة منها المساهمة في صندوق ضمان الودائع البنكية.

3.2.1- أهم الكسور المالية

- تراجع مؤشر الاستغلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 48,0 % مقارنة بنسبة 49,7 % سنة 2017 ويعود ذلك لانخفاض نسق تطور الأعباء العملية (19,8 %) مقارنة بنسق تطور الناتج البنكي الصافي (24,5 %).
- سجل خلال سنة 2018 تراجعا في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 17,2 % مقابل 18,4 % سنة 2017 و20,4 % سنة 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع المستحقات المنتجة وتراجع المستحقات غير المنتجة.
- ارتفع مؤشر الملاءة المالية خلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 14,7 % مقابل 12,4 % سنة 2017 و11,2 % سنة 2016 مبتعدا بذلك عن النسبة الدنيا القانونية. ويعود ذلك إلى تحسن جودة التعهدات إضافة إلى التطور الإيجابي في الأموال الذاتية للبنك.
- بلغ مؤشر تغطية السيولة القصير المدنسبة 181,2 % في أواخر شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 107,1 % في شهر ديسمبر 2017 و102,0 % في شهر ديسمبر 2016 ويفسر تغير هذا المؤشر الشهري بتطور الأصول السائلة عالية الجودة بنسق أرفع من تطور التدفقات النقدية المدفوعة.

3.1- بنك الإسكان

بنك الإسكان هو شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسست سنة 1974 في شكل صندوق وطني للادخار السكني قبل أن يتحول إلى بنك سنة 1989. ويبلغ رأس مال بنك الإسكان 238 م.د. وتساهم الدولة وباقي المساهمين العموميين فيه بـ 56,7%. ويبرز الجدول عدد 3 أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكمتها.

جدول 3: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية

الكسور المالية						المؤشرات المالية					الموارد البشرية		المؤشر	المنشأة
نسبة دنيا 80 % و LCR (نسبة دنيا 90 % في 2018)	نسبة دنيا 7 % TIER 1	نسبة الملاءة المالية (نسبة دنيا 10%)	تغطية الديون المصنفة بالمدخرات	نسبة الديون المصنفة	مؤشر الاستغلال	النتيجة الصافية	التأجيل البنكي الصافي	الودائع	التعهدات	مجموع الأصول	أعباء الأعوان	عدد الأعوان		
%	%	%	%	%	%	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	م.د	عون	الوحدة	
82,6	7,05	10,03	74	16	43,2	92	256	5 194	6 272	8 240,1	100,3	1821	2016	
87,35	7,86	10,94	80	13	42,98	115	385	5942	7735	9 988	124,3	1792	2017	
101,65	7,60	10,50	77,8	11,40	41,47	136	456	6551	9118	11912	125,3	1753	2018	

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018

1.3.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضا بنسبة 2,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 3,7 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى تقدم برنامج التسريح الإفرادي للموظفين حيث تم تسريح دفعة أولى بعنوان سنة 2016 تهم 169 موظفا كما أن البنك بصدد استكمال إجراءات تسريح 40 موظف بعنوان 2018 و20 موظف بعنوان 2019.
- سجلت أعباء الأعوان خلال سنة 2018 ارتفاعا بنسبة 0,8 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 24,9 % مقارنة بسنة 2016 ويفسر هذا التطور بالزيادات القانونية في الأجور رغم انخفاض عدد الأعوان.

2.3.1- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك سنة 2018 ما قيمته 11912 م.د مسجلا بذلك تطورا بنسبة 19,3% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 44,6 % مقارنة بسنة 2016 ويعود هذا التطور بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهدات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 9118 م.د مسجلة تطورا بنسبة 17,9 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 45,5 % مقارنة بسنة 2016.
- شهدت قيمة الودائع سنة 2018 تطورا بنسبة 10,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 26,1 % مقارنة بسنة 2016.

- بلغ الناتج البنكي الصافي سنة 2018 ما قيمته 456 م.د ليسجل زيادة بـ 71 م.د مقارنة بسنة 2017. وشمل هذا التطور الملحوظ جميع مكونات الناتج البنكي الصافي وخاصة الهامش الصافي للفوائد.
- ارتفعت النتيجة الصافية لسنة 2018 بنسبة 18,3 % مقارنة بسنة 2017 لتبلغ 136 م.د. وزع منها 28,5 م.د كحصة أرباح وبلغ نصيب الدولة وباقي المساهمين العموميين 16 م.د.

3.3.1- أهم الكسور المالية

- بلغ مؤشر الاستغلال سنة 2018 نسبة 41,5 % مسجلا تراجعا مقارنة بسنة 2017 حيث بلغ نسبة 43,0 % ويعود ذلك لانخفاض نسق تطور الأعباء العملية (14,5 %) مقارنة بنسق تطور الناتج البنكي الصافي (18,4 %).
- سجل خلال سنة 2018 تراجعا في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 11,4 % مقابل 13,0 % سنة 2017 و 16,0 % سنة 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع المستحقات المنتجة وتراجع المستحقات غير المنتجة.
- تراجع مؤشر الملاءة المالية خلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 10,5 % مقابل 10,9 % سنة 2017 ليقترب بذلك من النسبة الدنيا القانونية ويعود ذلك بالأساس إلى تطور نسق التعهدات.
- بلغ مؤشر تغطية السيولة القصير المدى نسبة 101,7 % في أواخر شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 87,4 % في شهر ديسمبر 2017 و 82,6 % في شهر ديسمبر 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع نسق تطور الأصول السائلة عالية الجودة مقارنة بنسق تطور صافي التدفقات النقدية المدفوعة.

2. عقود برامج البنوك العمومية

- تعتبر البنوك العمومية أحد أهم الوسائل لتنفيذ السياسات العمومية في تمويل القطاعات الاستراتيجية وذلك عبر تمويل الاستثمارات وتوفير الخدمات المالية. وأمام الوضعية المالية الصعبة للبنوك العمومية التونسية (البنك الفلاحي، بنك الإسكان، الشركة التونسية للبنك) سعت الحكومة التونسية إلى تنفيذ خطة لإصلاح وإعادة هيكلة هذه البنوك لإرساء قواعد الحوكمة والادارة الرشيدة صلب هذه البنوك في تجربة نموذجية رائدة في تونس.
- ولتحقيق هذه الاهداف سنستعرض اهم مراحل هذه الخطة¹².

¹² تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية تونس، 2018

المرحلة الأولى: تدقيق شامل للبنوك العمومية

كلّفت وزارة المالية منذ سنة 2013 مكاتب خبرة للقيام بمهمة تدقيق شامل للبنوك العمومية (بنك الإسكان، الشركة التونسية للبنك والبنك الوطني الفلاحي) على مرحلتين:

- التدقيق التشخيصي (مالي، مؤسساتي، اجتماعي، النجاعة) بهدف الوقوف على النقائص، والتدقيق الاستراتيجي: قصد تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لإعادة الهيكلة وإعداد مخطط أعمال مفصل لكل بنك للفترة 2016-2020.

- عملية التدقيق الشامل التي أفرزت تم إقرارها إلى حاجة البنوك لأموال ذاتية. وقد تمّت المصادقة على مخططات الأعمال أخذا بعين الاعتبار لتوصيات مكاتب الخبرة المكلفة بالمهمة. وتضمنت هذه المخططات تفاصيل وبرنامجا لإنجاز عملية إعادة هيكلة مختلف المحاور بكل بنك (الرسملة، الجانب التجاري، الجانب الاجتماعي، الحوكمة والتنظيم والنظام المعلوماتي). كما أن من أهم مقتضيات إعادة الهيكلة هو تطوير الدولة للأطر التشريعية والترتيبية خاصة وأن البنوك العمومية تعمل في قطاع تنافسي.

وفي إطار تجسيم برنامج إعادة الهيكلة، تمّ إمضاء عقود البرامج بين الدولة ممثلة في وزير المالية وكل بنك ممثلا في رئيس مجلس إدارته في 19 أبريل 2017، علما وأن إعداد عقود البرامج تمّ استئناسا بالتجارب الدولية كالمغرب والمساعدة الفنية للمانحين الماليين.

ويضبط كل عقد برنامج التزامات الدولة والبنوك، حيث التزمت الدولة بتطوير الأطر التشريعية والترتيبية المساعدة للبنوك على إنجاز مهامها كما تم الاتفاق في شأنها في مخططات الأعمال وتسمية أعضاء مجلس الإدارة ممثلي المتصرفين العموميين على أساس الكفاءة والنزاهة وتقييم أدائهم.

أما البنوك فقد التزمت بإعادة هيكلة المحاور التالية حسب خصوصية كل بنك:

- الموارد البشرية: التطهير الاجتماعي والقيام بانتداب موجه وتعبير وظيفة الموارد البشرية،
- النظام المعلوماتي: اقتناء منظومة معلوماتية مندمجة أو استكمال المحاور الناقصة للمنظومة المعلوماتية،

- التصرف في المخاطر: وضع منظومة تقييم داخلي لتغطية مخاطر القروض،
- استخلاص الديون المصنّفة: وضع هيكل مختص لمعالجة الديون المتعثرة والتقليص فيها،
- النشاط التجاري: وضع استراتيجية تجارية مستقبلية (تنويع المنتوجات، تطوير الفروع...)

- مؤشرات النشاط والتصرف الحذر: التعهد بلوغ مؤشرات النشاط (تطور التعهدات، تطور الناتج البنكي الصافي...) مع مواصلة احترام مؤشرات التصرف الحذر (مؤشر الملاءة المالية، مؤشر السيولة).

المرحلة الثانية اصدار النصوص التشريعية

وعلى أساس ما تقدّم، فقد صدر في مرحلة أولى الأمر عدد 4953 لسنة 2013 مؤرخ في 5 ديسمبر 2013 المتعلق بتطبيق أحكام الفصل 22 (ثالثا) من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية على البنوك العمومية وذلك لإدخال مزيد من المرونة على كيفية ممارسة الإشراف على البنوك العمومية الثلاثة وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وتحديد الالتزامات الموضوعية على كاهلها، كما تم إصدار عديد النصوص القانونية والترتيبية أهمها القانون عدد 31 لسنة 2015 مؤرخ في 21 أوت 2015 المتعلق بتدعيم الأسس المالية لبنك الإسكان والشركة التونسية للبنك للترقية في رأس مال هذه البنوك. علما وأن البنك الوطني الفلاحي تولى تمويل عملية رسمته انطلاقا من موارده الذاتية وأساسا عبر التفويت في أسهم شركة المشروبات الغازية تونس. كما صدر القانون عدد 36 لسنة 2018 المؤرخ في 6 جوان 2018 والمتعلق بتنقيح وإتمام القانون سالف الذكر والقانون عدد 37 لسنة 2018 المؤرخ في 6 جوان 2018 المتعلق بتنقيح بعض أحكام مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على الشركات وذلك بهدف التقليل في نسبة الديون المتعثرة. ونظرا لعملها في قطاع تنافسي، فقد تم تركيز ممثلي المساهمين العموميين في مجالس إدارة البنوك العمومية عملا بمقتضيات الفصل 5 من الأمر المذكور وإحداث لجنة بمقتضى قرار وزير المالية بتاريخ 16 جوان 2014 تتولى ضبط مقاييس اختيار المتصرفين ومقاييس تقييم أداء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين في مجالس إدارة البنوك العمومية.

المرحلة الثالثة: مراقبة تنفيذ وتقييم برنامج الإصلاح واعادة الهيكلة

أما على مستوى التزامات البنوك العمومية، فقد حققت الكثير من الأهداف المرسومة بعقود البرامج على عدّة مستويات¹³. ففي سنة 2018، حققت البنوك نتائج مقبولة على مستوى مؤشرات النشاط واحترام معايير التصرف الحذر وذلك مقارنة بعقود برامجها كما يبيّن الجدول التالي: المرحلة الثانية: تقييم آثار ونتائج العقود البنكية:

يلاحظ على مستوى مؤشرات النشاط أن البنوك تجاوزت المبالغ المحددة بعقود البرامج حيث فاقت نسب الإنجاز نسبة 100%، تجدر الإشارة إلى أن النتيجة الصافية الإيجابية للبنوك العمومية مكّنت من تقليص النتائج المؤجلة بالنسبة للشركة التونسية للبنك وقام بنك الإسكان بتوزيع ارباح وكان نصيب الدولة 9,5 م.د، في حين لم يوزع البنك الوطني الفلاحي ارباح وذلك للحفاظ على مؤشرات السيولة

¹³ تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الديون المتعثرة ولئن تراجعت تعتبر مرتفعة مقارنة بالبنوك الخاصة، إضافة إلى اقتراب البنوك العمومية من النسب الدنيا لمؤشرات التصرف الحذر، مما يدعو إلى مزيد العمل على تحسين جودة الأصول وإرساء نظام معلوماتي ومنظومة تصريف في المخاطر لتحقيق الأهداف المرسومة بمخططات الأعمال.

3. عقود تحسين القدرة على الأداء

لرفع من مردودية بعض المنشآت العمومية التي لها انعكاس مالي هام على المالية العمومية، تم تحديد قائمة تتضمن 04 منشآت عمومية وهي على التوالي:

- الوكالة التونسية للتبغ والوقيد،
- الشركة التونسية للكهرباء والغاز،
- الشركة التونسية لصناعات التكرير،
- ديوان الحبوب.

وقد دعيت هذه المنشآت لإعداد وإبرام عقود لتحسين الأداء للفترة (2017-2020) ممثلة بذلك تجربة نموذجية قابلة للتعميم على بقية المنشآت وذلك من خلال ترشيد الأعباء وتنمية الموارد عبر الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج المتاحة ودون التزامات مالية من الدولة في ماعدا سياسة الدعم المحمول على كاهل الدولة على الحبوب الموردة والسجائر الأجنبية وكذلك على قطاع الطاقة والمحروقات. وقد تم خلال سنة 2017 إمضاء هذه العقود ثم إمضاء ملاحق لها خلال شهر جانفي 2018 تتضمن (أي الملاحق) المعطيات التالية:

- مؤشرات الأداء المالي للفترة 2016-2020،
 - قياس المخاطر على ميزانية الدولة.
 - مهام وتركيب اللجنة المكلفة بمتابعة عقود تحسين الأداء.
- هذا وسيتم التركيز فيما يلي على عقود تحسين أداء ثلاثة منشآت (ديوان الحبوب -الوكالة الفنية للتبغ والوقيد -الشركة التونسية لصناعات التكرير) بالاعتماد على مقارنة تستند أساسا إلى رصد مختلف الأهداف الكمية والنوعية والأخذ بعين الاعتبار الالتزامات التعاقدية لكل من المنشأة وسلطة الإشراف خلال فترة العقد.

الخاتمة

غالباً ما تكون للشركات العمومية أهدافاً اجتماعية، سياسية، اقتصادية ومالية متعددة، وطبعاً تختلف تلك الرغبات فيما بينها، وبالتالي تختلف هذه الأولويات بناءً على العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي تعيشها الشركة. فعندما تصبح الحكومة (المساهم الأكبر في هذه الشركات) تولى اهتماماً لتحقيق أهداف ذات صبغة اجتماعية متجاوزة بذلك الأهداف الاقتصادية للشركة ومهددة لتوازناتها المالية - من خلال اغراق هذه الشركات بأعداد إضافية من الوظائف التي يتسم عدد منها بالوهمية- وهو ما حصل فعلاً ابتداءً من سنة 2011 في عديد من الشركات العمومية التونسية ونخص بالذكر ما اصطلح على تسميته بوظائف شركات البيئة والغراسية والبستنة، وهو ما يتعارض مع أبسط مبادئ الحوكمة الرشيدة وساهم بالتالي في تعميق الاختلال و التوازنات المالية لهذه الشركات.

ومن هنا تبرز أهمية دور مجلس الإدارة والزامية تطبيق مبادئ الحوكمة المتعلقة بإجراءات اختيار أعضاء هذا المجلس وضرورة توفر الشروط المنصوص عليها لعضوية مجالس الإدارة في الشركات العمومية (أمر حكومي عدد 413 لسنة 2020 مؤرخ في 11 مايو 2020 يتعلق بضبط مبادئ اختيار وتقييم أداء وإعفاء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين).

إن نجاح التمشي الرامي إلى حوكمة كافة الشركات والمؤسسات العمومية والمضي قدماً في وضع خارطة طريق واضحة المعالم لتطبيق اليات وبرنامج الحوكمة بهذه الشركات، يتطلب في حقيقة الأمر إضافة إلى الدعم السياسي التام، مساهمة فعالة من قبل بقية المتدخلين والفاعلين في المجال، من مختلف مكونات المجتمع المدني والأحزاب السياسية وكافة الهياكل ذات العلاقة بعملية الإصلاح الاقتصادي.

كما أن تكثيف التشاور مع المنظمات الوطنية ونخص بالذكر الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية من شأنه أن يساعد على انجاح مختلف برامج حوكمة المؤسسات العمومية كخطوة أولى نحو تعميم التجربة، وإرساء برنامج لحوكمة الشركات الخاصة.

كما أن بإمكان تونس الاستفادة من الدعم التقني، الفني والمالي من الشركاء الإقليميين والدوليين (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، وكالة التنمية الفرنسية، الاتحاد الأوروبي والبنك الإفريقي للتنمية ...) الذين كثيراً ما عبروا على استعدادهم لمساندة الجهود التي تبذلها تونس في مجال حوكمة وإصلاح الشركات العمومية اعتباراً لثقلها الاجتماعي والاقتصادي والمالي.

المراجع

- د. أماني خالد بورسلي آثار تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الحديثة وأسس التقييم، مجلة المصارف، اتحاد المصارف الكويتية، الكويت، 2008
- سندس سعدي حسين، أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.
- د. محمد عمر باطويح: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات... من أهم عوامل رفع اداء الشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، الكويت، 2009.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- دراسة معهد دبي للحوكمة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقة، 2008.
- حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، الكويت، 2018
- حوكمة الشركات، إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، الأردن، 2011
- تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018
- التقرير التأليفي: اصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية، رئاسة الحكومة، تونس 2018.
- تقرير من أجل حوكمة أفضل للمؤسسات العمومية في تونس، البنك الدولي، 2014
- تونس: إصلاح المؤسسات العمومية، البنك الدولي، 2017
- مبادئ أعمال الشفافية الدولية لمكافحة الفساد، منظمة الشفافية الدولية، 2013
- المذكرة التوجيهية 2016-2020، وزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي، تونس، 2015
- القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس، 1989
- أمر عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس 2020،
- أمر حكومي عدد 413 لسنة 2020 مؤرخ في 11 ماي 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس 2020.
- Christo Karuna, "Industry Product Market Competition and Corporate Governance", June 2008
- Diane K. Denis, John J. McConnell, "International Corporate Governance", ecgi, Working, Paper N°. 05/2003, January 2003.