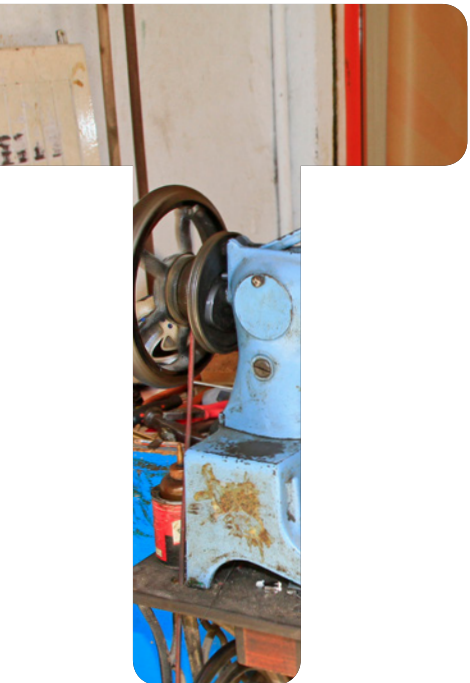
HiiL

# احتياجات العدالة ودرجة الرضا عنها للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في **تونس 2025**

المشاكل القانونية في القطاع المنظم
و القطاع غير المنظم



# احتياجات العدالة ودرجة الرضا عنها للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في **تونس 2025**

المشاكل القانونية في القطاع المنظم
و القطاع غير المنظم

تم تمويل هذه الدراسة من قبل سفارة مملكة هولندا في تونس، وأجريت بمساعدة مؤسسة One to One للبحث والاستطلاعات.

HiiL
Dedicated to people-centred justice

Kingdom of the Netherlands

ONE TO ONE
for Research and Polling

# جدول المحتويات

قاموس المصطلحات.....3

جدول المحتويات.....5

الملخص التنفيذي.....6

الفصل الأول مقدمة .....10

الفصل الثاني المنهجية.....15

الفصل الثالث بيئة عمل المؤسسات الصغرى والمتوسطة في تونس.....25

الفصل الرابع: عينة الدراسة.....31

الفصل الخامس: الفجوة القضائية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....45

الفصل السادس: حل المشاكل القانونية.....71

الفصل السابع: النتائج والتبعات.....91

# قاموس المصطلحات

**المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة** (Formal and Informal Companies): المؤسسات المسجّلة هي تلك تم إنشاؤها رسميا طبق القانون و تم تسجيلها في لسجل الوطني للمؤسسات (Registre National des Entreprises - RNE) طبقًا لأحكام القانون عدد 52 لسنة 2018 المؤرخ في 29 أكتوبر 2018 و معرّفة لدى السلطات الجبائية، وتلتزم بأطر العمل والتنظيم والتشغيل.

وتُعدّ عملية التسجيل في السجل الوطني للمؤسسات شرطًا جوهريًا لاكتساب الصفة القانونية للمؤسسة ولممارسة نشاطها الاقتصادي بصفة مشروعة ومنظَّمة داخل التراب التونسي.غالبًا ما يكون المؤسسات المسجلة مؤطرة قانونيا و يكون لديها أُجَرَاء مسجّلون وفق التشريع الجاري به العمل، و تمسك محاسبة مالية منتظمة وفقا للتشريع الجبائي و المحاسبي ، كما يمكنها الاستفادة من الحماية القانونية والخدمات المالية و العمومية المتوفرة و المسندة لها.

أما المؤسسات غير المسجّلة، فهي تعمل خارج الأطر القانونية الرسمية، سواء بعدم تسجيل نشاطها، أو بعدم تسجيل العاملين لديها، أو بتجاوز المتطلبات التنظيمية والعمالية التي يفرضها القانون .

**مسح احتياجات العدالة ودرجة الرضا عنها** (Justice Needs and Satisfaction Survey – JNS): هو أداة بحثية ميدانية تُستخدم لقياس العدالة من منظور الأفراد أو المؤسسات نفسهم . يتضمن تنفيذ المسح عادةً مقابلات مع عيّنة عشوائية من البالغين (18 سنة فما فوق)، حول المشاكل القانونية التي واجهوها، واستراتيجياتهم في حلّها، وتقديراتهم لتكاليف العدالة وجودة الإجراءات والنتائج. في هذه الدراسة، تم تعديل استبيان JNS ليعكس احتياجات ورضا المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة في تونس.

**رحلة العدالة** (Justice Journey): هي المسار الإجرائي و العملي التي يمرّ بها الفرد أو المؤسسة في محاولة حلّ مشكلة قانونية. تبدأ عندما يُتخذ أول إجراء نحو الحل، وتتكوّن عادةً من عدّة خطوات متتابعة أو متداخلة، قد تشمل على سبيل المثال: البحث عن معلومات أو استشارة قانونية (من قريب، صديق، الإنترنت، مستشار قانوني، الشرطة، وسيط...)، أو مواجهة الطرف الآخر في النزاع. تنتهي رحلة العدالة عندما يتّخذ طرف ثالث قرارًا، أو يتوصّل الطرفان إلى اتفاق، أو يتخلى صاحب المشكلة عن السعي وراء الحل لأي سبب من الأسباب .

**المشكلة القانونية** (Legal Problem): هي مشكلة قابلة للتقاضي تنشأ في الحياة اليومية - أي نزاع أو خلاف أو مظلمة توجد لها سبل حل قانونية سواء في القانون الرسمي أو العرفي. ولا يُشترط . في الشخص المعني بالمشكلة أن يكون مدركًا للطابع القانوني للنزاع أو أن يصفه بذلك؛ إذ يكفي أن تكون للمشكلة قابلية للحلّ من خلال آليات قانونية أو أن تمسّ حقوقًا أو التزامات قانونية قائمة أو محتملة.

**المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة** (mSMEs):

تصنّف المؤسسات في تونس استنادًا إلى عدد الأُجَرَاء وحجم الإيرادات السنوية، ووفقا لبيانات المعهد الوطني للإحصاء (INS) والسجل الوطني للمؤسسات (RNE) على النحو التالي:

المؤسسات المتناهية الصغر: من 0 إلى 5 أُجَرَاء، وإيرادات سنوية تصل إلى 75 ألف دينار تونسي في قطاع التجارة، و30 ألف دينار في قطاع الخدمات.

المؤسسات الصغيرة: من 6 إلى 49 أجيرًا، وتختلف حدود الإيرادات حسب القطاع.

المؤسسات المتوسطة: من 50 إلى 250 أجيرًا، وتُطبّق عليها حدود إيرادات أعلى.

**نتيجة المشكلة القانونية (Outcome of a Legal Problem):** هي التغيّر الذي يطرأ على حياة الأفراد أو المؤسسات نتيجة حلّ المشكلة كليًا أو جزئيًا. قد تتضمن النتائج تغيّرات إيجابية، كما قد تشير إلى أن الحل لم يُحقق أي أثر ملموس، مما يعكس مستوى جودة أقل في تسوية النزاعات أو النفاذ إلى العدالة .

**العدالة المتمحورة حول الإنسان (People-Centred Justice):** تُعرّفها منظّمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنها نهج يضع الناس في صميم منظومة العدالة. وتعتمد الخدمات القانونية والعدلية المتمحورة حول الناس على فهم واقعي ومدروس لاحتياجاتهم وقدراتهم القانونية، بحيث تكون هذه الخدمات متاحة وسهلة الوصول، ومصمّمة لتجاوز الحواجز التي تحول دون حصولهم على المساعدة التي يحتاجونها. وتتميّز العدالة المتمحورة حول الإنسان بمجموعة من العناصر الجوهرية، منها: التخطيط المبني على الأدلة، والمساواة والإدماج، وسهولة الوصول، والتوافر، والوقاية والمبادرة والآنية، والملاءمة والاستجابة، والتمكين، والتعاون والتكامل، والتركيز على النتائج والإنصاف، والفعالية.

ويشكل هذا النهج إطارًا لتطوير أنظمة عدالة أكثر عدلاً وإنصافًا، تستجيب فعليًا لاحتياجات المجتمعات والأفراد.

**مدى خطورة المشكلة القانونية (Serious-ness of a Legal Problem):** لتجنّب تضمين المشاكل البسيطة أو الهامشية، يركّز مسح JNS على المشاكل الجدية التي تواجه الأفراد والمؤسسات. ويتم تقييم خطورة المشكلة من خلال سؤال المستجوبين عن مدى جديتها على مقياس من 1 (الأقل خطورة) إلى 10 (الأكثر خطورة).

**مصدر المساعدة (Source of Help):** يُستخدم كمصطلح مرادف لـ مقدّم العدالة (Justice Provider)، وهو أي شخص أو جهة – رسمية كانت أو غير رسمية – تُساهم في حل مشكلة قانونية، سواء بتقديم الإستشارة القانونية أو بالتدخل المباشر مثل الوساطة أو اتخاذ القرار باتباع إجراءات قانونية . وكالأمثلة لمصادر المساعدة أو مقدّمي العدالة نجد : الوسطاء، المحاكم، المحامون، أفراد العائلة أو الجيران.

**ورشة عمل حول تقاطع البيانات (Trian-gulation Workshop):** هي ورشة عمل أو سلسلة من الورش يُشارك فيها أصحاب المصلحة والخبراء المحليين وفريق HiiL لمناقشة وتحليل النتائج الأولية لمسح JNS معيّن. تهدف الورشة إلى التحقق من النتائج، وتفسير المعطيات الغامضة، وإضافة السياق المحلي، والمساهمة في تحويل البيانات إلى مبادرات عملية (من البيانات إلى الفعل – Data to Action).

# الملخص التنفيذي

يستند تقرير احتياجات العدالة ودرجة الرضا عنها (JNS) إلى نتائج مسح شمل أكثر من 2000 مؤسسة تونسية من فئة المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs). ويُظهر التقرير فجوة واسعة في الوصول إلى العدالة تؤثر سلبًا على استقرار ونمو هذه المؤسسات. فالمشاكل القانونية متكررة،شائعة وجدية، وتؤثر بشكل خاص على الشركات متناهية الصغر و الغير مسجّلة طبق القانون ، وهي التي تمثل أغلبية القطاع الخاص في تونس.

## النتائج الرئيسية

### 1. المشاكل القانونية متكرّرة وشائعة:

أفاد أكثر من نصف المؤسسات أنها واجهت مشكلة قانونية واحدة على الأقل خلال العامين الماضيين. وتشير البيانات إلى أن الشركات غير المسجّلة تتعرض لمشاكل قانونية أكثر مقارنة بالمؤسسات المسجّلة، إذ بلغ معدل تعرضها للمشاكل القانونية 61% مقابل 54% لدى الشركات المسجّلة.

### 2. التحديات تواجه المؤسسات وفقا لطبيعة وضعها القانوني :

تشير نتائج المسح إلى أن الشركات المسجّلة تعاني أساسًا من نزاعات العقود والديون والتمويل، بينما تواجه الشركات غير المسجّلة قانونيا تحديات متعددة تشمل جرائم واعتداءات، ومنازعات حول مواقع الشغل، و صعوبات في التعامل مع ب الجهات الادارية أو أطراف أخرى. هذه التحديات تبرز هشاشة الاقتصاد غير الرسمي، خاصة بين المؤسسات التي يديرها الرجال مما يستدعي تعزيز الاطر القانونية و الاجرائية لدعمها وحمايتها .

### 3. تسوية النزاعات تمثّل تحديًا كبيرًا:

تشير النتائج إلى أن حوالي 80 % من المشاكل القانونية تظلّ عالقة أو متروكة دون حل في وقت إجراء المقابلة، سواء في الشركات المسجّلة قانونيا أو تلك التي تمارس نشاطها خارج الأطر القانونية ، و هذا يعكس حاجة ملحة لدعم و تعزيز آليات تسوية المنازعات لضمان حماية حقوق الأطراف وتحقيق الاستقرار القانوني والاقتصادي. .

### 4. المشاكل الأكثر تأثيرًا هي أيضًا الأكثر تكرارًا:

تشير النتائج إلى أن أكثر من 20% من مشاكل الشركات غير المسجّلة، و 15% من مشاكل الشركات المسجّلة ، تُصنَّف ضمن الفئة «الأكثر تكرارًا وتأثيرًا» (أي حدثت أكثر من خمس مرات في آخر 24 شهرًا وكان تأثيرها 10/10).

إجمالًا، أكثر من 50 %من المشاكل في كلا القطاعين تكررت أربع مرات أو أكثر خلال عامين.

### 5. الوصول إلى المساعدة محدود:

تشير النتائج إلى أن نسبة قليلة من الشركات تلجأ إلى دعم خارجي في حل النزاعات . حيث تفضّل الغالبية التفاوض المباشر (59% من الشركات المسجّلة و 68 %من غيرالمسجّلة). كما نادرا ما تلجأ الشركات غيرالمسجّلة إلى المحامين أو المحاكم، وغالبًا بسبب تصورها أن وضعها القانوني لا يسمح بذلك.

### 6.جودة الحلول وأثرها على الاستقرار المالي للمؤسسات :

على الرغم من أنه يقع التوصل لحلّ بعض النزاعات، إلا أن العديد من المؤسسات ترى أن النتائج ليست عادلة أو مُرضية. و غالبا ما تهمل المشاكل الأكثر حدة ، مما يبقي الشركات في وضع غير مستقر . ومع ذلك، تشير المؤسسات إلى أن تقليص الخسائر واستعادة الموارد وتحسين الأرباح تُعدّ من أهم المكاسب عند التوصّل إلى حلول، ما يؤكد أهمية العدالة لسلامة الوضع المالي للمؤسسات.

### 7. محدودية الوعي بخدمات الدعم القانوني:

تشير نتائج المسح إلى أن 16 % فقط من الشركات المسجّلة و 8 % من الشركات غير المسجّلة تعرف بوجود خدمات دعم قانوني. كما أن معدل الاستفادة الفعلي من هذه الخدمات خلال العامين الماضيين أقل من ذلك، إذ لم يتجاوز 9% من الشركات المسجلة و2% من غير المسجلة.

## الدلالات والسياسات المقترحة

تشير النتائج إلى ضرورة تبنّي نهج يرتكز على العدالة المتمحورة حول الإنسان بدلاً من الاكتفاء بالإصلاحات المؤسسية التقليدية. وتشمل الخطوات الرئيسية ما يلي:

### 1. آليات تسوية مصمَّمة خصيصًا لتسوية وضعية المؤسسات :

إنشاء خدمات لتسوية المنازعات يسهل الوصول إليها وبتكلفة ميسورة – مثل الوساطة المجتمعية أو التحكيم منخفض التكلفة – موجهة بالأساس للشركات غيرالمسجّلة. كما يُفضل دمج إجراءات تبسيط تسجيل المؤسسات ضمن هذه الآليات، مما يتيح لرواد الأعمال حلاً سريعًا لمشاكلهم القانونية، مع منحهم في الوقت ذاته وضعية قانونية معتمدة تعزز من استقرارها الاقتصادي والقانوني.

### 2. بناء الوعي وتعزيز الثقة:

ضرورة إطلاق حملات موجهة لزيادة وعي أصحاب الشركات بحقوقهم القانونية والخدمات المتاحة لهم ، وتعزيز الثقة من خلال تدريب الجهات الوسيطة كالسّلط المحلية وقوات الأمن على التعامل مع احتياجات هذه المؤسسات و بشكل فعال يراعي خصوصيتها .

### 3. تبسيط الإجراءات القانونية:

تيسير وتقليل تكلفة الإجراءات القانونية للمؤسسات المسجّلة، باستخدام المنصات الرقمية لإدارة العقود وتسوية المنازعات إلكترونيًا، لجعل التقاضي أكثر فعالية وأقل كلفة.

### 4. معالجة جذور الهشاشة:

يجب تعزيزعملية التقنين باعتبارها خطوة أساسية نحو الحماية والاستقرار القانوني، و ليس مجرد التزام إداري شكلي . كما يجب دمج الدعم القانوني في برامج التنمية الاقتصادية لمساعدة الشركات على إدارة العقود والديون والتسجيل بطريقة آمنة ومستدامة.

**61% من الشركات المسجّلة و 54% من غيرالمسجّلة** واجهت مشكلة قانونية واحدة على الأقل خلال العامين الماضيين
حوالي 20٪ فقط من مشاكلهم القانونية يتم حلها (جزئيًا)
**59% من الشركات المسجّلة و 68 %من غيرالمسجّلة** تلجأ إلى وسائل مساعدة أخرى في حل النزاعات . حيث تفضّل الغالبية التفاوض المباشر
**9% من الشركات المسجلة و2% من غير المسجلة** استفادة من هذه الخدمات خلال العامين الماضيين

# 1

# المقدّمة

تشكل المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) ما يقارب 98 %من إجمالي فرص العمل في القطاع الخاص التونسي. وتشير التقديرات إلى أن ما بين 80 % و90 % منها تمارس نشاطها خارج نطاق التسجيل القانوني و دون إبرام عقود عمل موثقة مع الأجراء .

ويُعدّ هذا البحث جهدًا رائدًا في رصد الاحتياجات القانونية لأصغر وحدات الإنتاج في تونس، والتي تمثّل من أهم مصادر الدخل في القطاع الخاص.

يشمل نطاق الدراسة فئات متعددة كالباعة المتجولين، وأصحاب المحلات في الأحياء، وعمال البناء، والمصممين، والعاملين في المزارع الصغيرة، وأصحاب الخدمات الحرفية أو التجارية البسيطة.

تم إجراء مقابلات مع أكثر من 2000 ممثل عن مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة في مختلف أنحاء تونس، بهدف تحديد احتياجاتهم القانونية الأكثر إلحاحًا ومعرفة أنواع المساعدة التي يحصلون عليها (إن وجدت) أثناء تعاملهم مع المشاكل القانونية المتنوعة التي يواجهونها.

تم توجيه أسئلة للمستجوبين ا حول نتائج تلك المشاكل، وما إذا كانت قد حُلّت، والتكاليف المرتبطة بالسعي للحصول على العدالة، ومدى وعيهم بالخدمات القانونية، إلى جانب جوانب أخرى تشكل ما نطلق عليه رحلة العدالة (Justice Journey).

إن العدالة ليست مجرد قيمة أخلاقية أو منفعة عامة بحد ذاتها، بل تعتبر ركيزة أساسية للرخاء الاقتصادي والسلام والأمن والتماسك الاجتماعي. فأنظمة العدالة المتاحة والفعالة توفر بيئة تمكينية تسمح للمستثمرين والمؤسسات والمورّدين والعملاء بالعمل بثقة واستقرار. و في المقابل يؤدي غياب الحماية القانونية، إلى تراجع الابتكار والاستثمار والتجارة والإنتاج والتشغيل، مما ينعكس سلبا على الاقتصاد الوطني والأفراد على حد سواء.

يُعـدّ هذا التقريـر ومـا يقدّمـه من بيانـات الخطـوة الأسـاسية الأولـى في إطـار برنـامج العـدالة المتمحـورة حـول الإنسـان للمؤسسـات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة في تونـس. ويهـدف البرنـامج إلـى الانتقـال من مرحلة جمع البيانـات إلى تنفيذ حلـول عملية و فعـالة تسـعى لمعـالجة الفجـوة في الوصـول إلـى العـدالة التي يـكشف عنهـا هذا التقريـر.

وبنـاءً علـى نتـائج هذا البـحث، يهـدف البرنـامج إلـى تـحقيق مـا يـلي:

1. جمـع أصحـاب المصلـحة في إطـار «مختبـر الابتـكار من أجـل العـدالة (Justice Innovation Lab)» لتصميـم خدمـات جديـدة تـستجيب للاحتياجـات المحـددة في هذا التقريـر.

2. دعـم روّاد الأعمـال المحـليين عبـر برنـامج «مسـرّع العـدالة (Justice Accelerator)» لتوسيـع نطـاق الحلـول الابتـكارية التي تسـاهم في التـوقي أو حـل المشـاكل القانـونية.

3. تطويـر دليـل أفضـل الممارسـات مبني علـى الأدلة لصانـعي القـرار والفاعـلين في قطـاع العـدالة، لتحـسين جـودة الخدمـات الموجّـهة للمؤسسـات متنـاهية الصغر،الصغيـرة والمتوسـطة.

من خلال وضـع احتياجـات وتجـارب الشـركات التونـسية في صميـم العمـلية، يُقـدّم هذا التقريـر قاعـدة معـرفية أسـاسية لبنـاء قطـاع عـدالة أكثـر استجـابة وفعـالية، ممـا يسـهم في خـلق بيئة اقتصـادية أكثـر استقـرارًا وعـدلاً.

# 2

# المنهجيّة

تم تطبيق منهجية مسوح احتياجات العدالة ودرجة الرضا عنها (JNS) بشكلٍ متّسق وناجح في أكثر من 25 دولة خلال السنوات العشر الماضية.

# أهمية العدالة المتمحورة حول الإنسان

أجرينا مقابلات مع 2012 ممثلًا عن مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة في المناطق الحضرية والريفية في جميع ولايات تونس، وذلك بين شهري ماي وجوان 2025.

إن فهم الطلب على خدمات العدالة من منظور من القاعدة إلى القمّة يعدّ أمرًا أساسيًا لقطاع العدالة الذي يسعى لتقديم حلول فعالة للمشاكل القانونية. فالعدالة المتمحورة حول الإنسان تعني أن الخدمات القانونية يجب أن تُبنى على أساس احتياجات الناس وتجاربهم الواقعية الفعلية، وأن تعطي الأولوية للحلول التي تحتاجها الشركات التونسية فعليًا، والتي ثبت جدواها في حياتها اليومية و استمراريتها الاقتصادية.

علاوةً على ذلك، يشكّل نظام العدالة القوي والمُنصِف شرطًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية المستدامة. فهو ويخلق بيئة مستقرة وقابلة للتوقع يمكن للشركات من تحقيق النمو. وعندما تعمل مؤسسات العدالة على بكفاءة فإنها تعزّز تنفيذ العقود، مما يمنح الشركات الثقة للاستثمار والتجارة. كما يتم حماية حقوق الملكية، مما يحفز الناس على الاستثمار على المدى الطويل واستخدام الموارد بكفاءة و أكثر فعالية. كما أن وجود منظومة قضائية فعالة و متوازنة و متاحة للجميع يضمن استفادة كافة الفئات من النمو الاقتصادي، بما في ذلك الفئات الهشة، ويساعد على منع العنف من خلال توفير سبل سلمية لحل النزاعات. وهذا يقلل من المخاطر والشكوك التي تشكل بعضاً من أكبر العوائق التي تحول دون النشاط الاقتصادي.

وباختصار، تساهم منظومة العدالة الفعالة ، في تعزيز ثقة الأفراد بالمؤسسات، و هي عامل هام لدعم استقرار ونمو الاقتصاد .

**2012**

ممثلًا عن مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة بين شهري ماي وجوان 2025.

# منهجية HiiL للعدالة المتمحورة حول الناس

نُطلق مصطلح «فجوة العدالة» (Justice Gap) على الفرق بين الحلول القانونية التي يحتاجها الناس أو الشركات وتلك التي يحصلون عليها فعليًا. للمساعدة في سد هذه الفجوة، نقوم بجمع بيانات توضح ماهية مشاكلهم القانونية بالضبط وطبيعة تجاربهم معها. وبهذه البيانات، نزوّد صانعي القرار ومقدّمي خدمات العدالة بالمعلومات التي يحتاجونها لتصميم وتقديم خدمات تراعي احتياجات الناس.

تركّز البيانات التي نجمعها على:

- العدالة في دورة حياة الأفراد والمؤسسات، لفهم تجاربهم الفعلية في الحصول على العدالة، من خلال تتبّع مساراتهم القانونية الرسمية وغير الرسمية بدلًا من الاقتصار على ما تنص عليه القوانين أو الإجراءات الشكلية .
- قياس العدالة الإجرائية والنتائجية، أي مدى رضا الأفراد والشركات عن نزاهة الإجراءات وعدالة النتائج، فضلاً عن شعورهم بكونهم قد حظوا بالاستماع والاحترام أثناء رحلاتهم نحو العدالة.
- تمكين صنّاع القرار من تحديد أولويات التدخل، من خلال معرفة المشاكل القانونية الأكثر إلحاحًا من منظور الناس أنفسهم، وهو ما يُمثّل بالفعل نهجًا تصاعديًا.
- تقديم أدلة داعمة لوضع السياسات في محالات العدالة وسيادة القانون، ذات تأثير مباشر على النمو الاقتصادي المستدام والأمن والاستقرار والتماسك الاجتماعي.
- الاستفادة من الخبرات المحلية فيما يتعلق بأفضل السبل لحل المشاكل القانونية، مع تحديد النقاط الإيجابية والعقبات التي تعترض الوصول إلى العدالة المتمحورة حول الإنسان.
- تزويد المستخدمين ومقدّمي الخدمات القانونية بمعلومات دقيقة حول جودة الخدمات الموجودة، بما يمكّن المستخدمين من اختيار الجهة الأنسب لتلبية احتياجاتهم القانونية ، ويساعد المزوّدين على تحسين جودة خدماتهم.
- ويُتيح هذا النهج رصدًا دوريًا لتطوّر قطاع العدالة بطريقة فعالة ومنخفضة التكلفة ، مع إمكانيات للمقارنة بين الدول من خلال منهجية موحّدة وقابلة للتكرار.

# الخطوات المتبعة

قمنا بتكييف منهجية JNS لتتلاءم مع السياق التونسي. فهي منهجية قياسية من حيث التصميم، لكنها قابلة للتعديل لتناسب الواقع الاجتماعي والسياسي والقانوني المحلي. في بداية سنة 2025، نظمنا ورشة عمل في تونس بمشاركة مجموعة من الخبراء والممارسين في قطاعات العدالة والتجارة، ناقشنا خلالها أهداف الدراسة ومقاربتها بالتفصيل، وعدّلناها بما يتناسب مع خصوصية السياق المحلي .

تبع ذلك تدريب مكثف للمُعَدّين الميدانيين استمر ثلاثة أيام في العاصمة تونس، شمل أكثر من 50 مشاركًا تلقّوا تدريبًا معمقًا حول مضمون الاستبيان وآليات إجراء المقابلات الميدانية والهاتفية. وبعد التدريب، تم اعتماد النسخة النهائية من الاستبيان.

كما نُوقشت النتائج الأولية خلال ورشة تقاطع البيانات (Triangulation Workshop) التي عُقدت في 15 جويلية 2025 بتونس العاصمة، بمشاركة خبراء وطنيين ودوليين من مؤسسات مختلفة. هدفت الورشة إلى تحليل البيانات الأولية ومناقشة التفسيرات الممكنة للنتائج وتأكيد مصداقيتها عبر تبادل الآراء بين المشاركين.

Training of enumerators in Tunis

# أداة JNS لقياس الوصول إلى العدالة

## تحديد الفئة المستهدفة

يُعـد هذا المسـح جزءًا من مشـروع «الوصـول إلـى العـدالة للمؤسسـات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة والأشخـاص القائـمين عليهـا». ويـركز علـى روّاد الأعمـال بهـدف تـعزيز وصـول الفئـات الاقتصـادية الـهشة إلـى العدالة. ويأخذ المسـح في الاعتبـار الـدور الحيـوي للأنشـطة الاقتصـادية ومـا تواجهـه من تحديـات ومخاطـر متنـوعة، مة، لا سيمـا فيمـا يتعـلق بمنـع وحـل المشـاكل القانـونية أو الحصـول علـى المسـاعدة القانـونية أو الاستعـانة بخبـراء في مجـالات الضـرائب والامتثـال.

لا يوجـد إطـار عمـل للعينـات يمـكن الاستنـاد إليـه في أخذ عينة من الشـركات غيـر المسجلة. وبحكـم التعـريف، فإن عـدم التسجيـل يؤدي إلـى مستـوى مـعين من عـدم الظهـور في معظـم الإحصـاءات الـوطنية. يتبـع هذا البـحث نهجـاً عمليـاً لتوليـد عينة من المؤسسـات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة في تونـس. تـم تقسيـم الـعينة المستهـدفة المكـونة من 2000 شـركة إلـى عينتين فـرعيتين متسـاويتين. نـحن لا نـدعي أن الوحـدات الإنتـاجية غيـر المنظـمة تمثـل 50٪ من القطـاع الخـاص في تونـس. وقـد فُصـل التحليـل الإحصـائي بين الـعينتين بعـد التشـاور مـع الخبـراء في ورشة جويـلية، لتجنّب أي تـحيّز نـاتج عن تقديـرات حجـم القطـاع غيـر المنظـم .

**الفئة المستهـدفة:** المالـك أو المديـر أو الممثـل القانـوني للمؤسـسة

**طـريقة جمـع البيانـات:** مزيج من المقـابلات الميـدانية والهـاتفية

**الحصص القطاعية (للقطاع المنظم):**

- الزراعة: 16
- الصناعة: 310
- التجارة: 272
- الخدمات: 402
- الإجمالي: 1000

لا توجـد إحصائيـات محـددة للقطـاع غيـر المنظـم بـسبب غيـاب إحصـاءات رسـمية.

## قياس فجوة العدالة

يتوافق خط البحث في هذا التقرير مع الإرشادات التوجيهية لاستبيان الاحتياجات القانونية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، والتي تم تكييفها لتعكس التحول في وحدة التحليل من الأفراد إلى الشركات (وحدات الإنتاج). تم تصميم استبيان HiiL حول الاحتياجات والرضا في مجال العدالة خصيصًا لقياس الاحتياجات القانونية في المجتمعات بناءً على فرضية العدالة المتمحورة حول الإنسان. وتعتمد أداة JNS على استبيان يضم أكثر من 50 سؤالًا حول رحلات العدالة التي تخوضها المؤسسات، وأنواع المشاكل القانونية التي تواجهها، وسبل حلّها، ومستوى الرضا عن الإجراءات والنتائج. لقد طبقنا منهجية JNS في أكثر من 25 دولة حتى الآن، وهذه هي النسخة الثانية من دراسة المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ، بعد الدراسة التي أجريت في أوكرانيا في عام 2020.

يُسأل المستجوبون أولًا عما إذا كانت مؤسّساتهم قد واجهت أي مشاكل قانونية خلال العامين الاخرين ، ويمكنهم تحديد ما يصل إلى 10 مشاكل من قائمة تضم 56 مشكلة محددة، منصنَّفة ضمن 14 فئة رئيسية.

نشير إلى الفرق بين الحلول القضائية التي يحتاجها الناس والحلول التي يحصلون عليها بـ" فجوة العدالة".

لقياس هذه الفجوة، نسأل الناس عن كل مشكلة واجهوها، سواء تم حلها أم لا. ويُقاس الفارق بين الحلول المطلوبة والمُتاحة على أنه «فجوة العدالة».

## قياس تأثير المشاكل القانونية

لا تؤثر جميع المشاكل القانونية بالطريقة نفسها. لذلك طُلب من المستجوبين تقدير درجة خطورة كل مشكلة من 1 إلى 10، وتحديد المشكلة الأكثر خطورة إن وُجدت عدة مشاكل . ثم تُحلَّل رحلة العدالة لهذه المشكلة بالتفصيل،و بعمق في بقية الاستطلاع. بما في ذلك عواقبها الاقتصادية والاجتماعية، مثل خسارة الدخل أو العلاقات التجارية أو حتى الإفلاس.

## قياس رحلات العدالة

تتنـوّع الإجـراءات التي تتّخذهـا المؤسسـات لحـل مشـاكلها مسـارات مختـلفة . نسـمي هذه السلسـلة من الخطـوات نحـو حـل المشـاكل "رحلات العـدالة". تبـدأ رحـلة العـدالة عنـد أول خطـوة يتّخذهـا صـاحب المؤسـسة نحـو الحـل، وتنتـهي باتفـاق أو قـرار طـرف ثـالث أو تخـلّي المؤسـسة عن السـعي للحـل.

يهـدف استـطلاع JNS إلـى رسـم مسـار هذه الـرحلات بـدقة، ويحـدد المسح مسار الشـركات في مجـال العـدالة ومـدى رضاهـا عن مختـلف عناصـره. كمـا نحـدّد مسـار العـدالة الرسـمي وغيـر الرسـمي الذي انتهجـه المستجوبـون، بـدلاً من التـركيز فقـط علـى مـا هـو موجـود في القـوانين، وبذلـك نوضـح الخدمـات التي يـلجأ إليهـا النـاس وتلـك التي لا يستخدمونهـا.

# حدود البيانات وتفسيرها

رغم الاهتمام بضمان قوة التصميم البحثي، فإن لكل دراسة حدودًا. فبعض النتائج تستند إلى عينات فرعية محدودة الحجم ، خاصة في المراحل المتقدمة من تحليل الرحلات القانونية أو عند دراسة مشاكل قانونية نادرة . للحصول على تفاصيل حول تجارب الشركات مع مسارات العدالة المحددة، هناك حاجة إلى عينات مختلفة وأكبر، على سبيل المثال، من خلال دراسة تركز على مشكلة قانونية بعينها . كما أن بعض المشاكل القانونية المعينة قد تكون أقل تمثيلًا بسبب الإحجام عن الإفصاح، خصوصًا لدى النساء أو الفئات الهشة. بعض المواضيع الحساسة، على سبيل المثال، تجعل الناس، ولا سيما النساء، أقل ميلاً إلى الإفصاح عنها. ومن الأمثلة الأخرى على ذلك:

- قد يمتنع بعض المستحوبين عن الإبلاغ عن مشاكلهم بسبب الخجل والخوف. على سبيل المثال، عندما يكون المستحوبين قد قضوا عقوبة سجنية أو واجهوا مشاكل مع سلطات معينة.
- كما قد تؤثر الأعراف الثقافية على مستوى الإبلاغ عن المشاكل بحيث يكون إما أقل أو أكثر من الواقع الفعلي .

وبالتالي، في إطار الجهود المستمرة للحفاظ على سلامة البيانات والنتائج، فإننا لا نورد في التقرير سوى الاختلافات ذات الأهمية الإحصائية عند مستوى p (الأهمية) <0.05 في التقاطعات.

كما يجب التأكيد أن نتائج المسح غير ممثلة على المستوى الوطني بالكامل، بل تُعدّ مؤشرًا استرشاديًا. وعليه، حين نستخدم عبارة «المؤسسات التونسية» في هذا التقرير، فإننا نقصد المشاركين في العيّنة وليس جميع المؤسسات على المستوى الوطني. لكننا نحافظ على هذا التعبير للتركيز على الأشخاص والشركات ومشاكلهم.

كما لم يشمل المسح بعض الفئات الفرعية الأكثر هشاشة مثل ذوي الإعاقة أو الأقليات، بسبب قيود حجم العينة،مع الاعتراف بأهمية تمثيلهم في الدراسات المستقبلية لضمان تمثيل شامل و دقيق.

# 3

# بيئة عمل المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تونس

يقدّم هذا الفصل نظرةً عامة على المشهد الاقتصادي الأوسع الذي تعمل فيه المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) في تونس، بالاستناد إلى بحوث مكتبية معمّقة (Desk Research).

يُعدّ فهم هذه البيئة أمرًا أساسيًا لوضع احتياجات العدالة والتحديات القانونية التي تتناولها بيانات هذا التقرير في سياقها الواقعي.

# مشهد المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

تُعتبر المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للقطاع الخاص التونسي، إذ تمثّل حوالي 97.4٪ من إجمالي المؤسسات[1] الخاصة، وتسهم بنحو 40٪ من الناتج الداخلي الخام[2]. إلا أن هذا المشهد تغلب عليه هيمنة المؤسسات المتناهية الصغر وعمق الفجوة بين الاقتصاد المنظم و غير المنظم.

- **انتشار الطابع غير الرسمي:** تُفيد التقديرات بأن 90٪ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تشغّل أُجَرَاء مسجّلين رسميًا[3]، ما يعكس اتساع نطاق الاقتصاد غير المنظم في تونس. ويمثّل التشغيل غير المصرّح به نحو 44.8٪ من إجمالي التشغيل الوطني، أي حوالي 1.6 مليون شخص[4]. ويُعدّ غياب الوضع القانوني الرسمي من أبرز أسباب الهشاشة القانونية، إذ يحدّ من إمكانية الوصول إلى التمويل والحماية القانونية وآليات تسوية النزاعات الرسمية.
- **التركيز القطاعي:** يتركّز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات التجارة والبيع بالتفصيل (41.8٪)، تليها الخدمات (18.2٪) ثم الصناعة (11.6٪). وتختلف معدلات التقنين/ التسجيل حسب القطاع؛ ففي حين تصل النسبة في الصناعة إلى نحو 67٪، لا تتجاوز في التجارة والبيع بالتفصيل نحو 20٪[5].
- **التفاوت الحغرافي:** تتركّز أكثر من 70٪ من المؤسسات في تونس الكبرى والمناطق الساحلية الشمالية الشرقية، بينما لا تستقطب الجهات الحنوبية سوى 11.6٪ من إجمالي المؤسسات[6]. ويتطابق هذا التوزيع مع عدم توازن البنية التحتية القضائية، حيث تفتقر المناطق الداخلية والريفية إلى محاكم وخدمات قانونية فعّالة، مما يدفع المؤسسات في هذه المناطق إلى الاعتماد على آليات حلّ النزاعات غير الرسمية.

1 المعهد الوطني للإحصاء 2002 وإحصاءات RNE
2 البنك الدولي 2022
3 المعهد الوطني للإحصاء 2002
4 مؤسسة كارنيجي للسلام الدولي «أزمة التشغيل غير المنظم في تونس»
https://carnegieendowment.org/sada/2023/02/tunisias-informal-employment-crisis?lang=en
5 يعتمد تقييم انضمام الشركات الصغيرة والمتوسطة في تونس إلى نطاق التسجيل القانوني على بيانات كمية شاملة من المعهد الوطني للإحصاء (INS) والسجل الوطني للأعمال التجارية (RNE)، مدعومة بأبحاث ثانوية من البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/منظمة العمل الدولية. تحليل أجري مذكرة بحثية داخلية لـ HiiL.
6 مجموعة بيانات المعهد الوطني للإحصاء تطور الشركات حسب الولاية

# البيئة القانونية

يُنظر إلى النظام القضائي الرسمي في تونس من قبل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنه معقّد، بطيء، ومكلف. وتتفاقم هذه التحديات بسبب السياق العام الأوسع نطاقاً الذي يتسم بالنقاش المفتوح حول استقلال القضاء منذ عام 2021، مما زاد من عدم اليقين بشأن القدرة على توقع وموثوقية النتائج القضائية بالنسبة للشركات و أضعف ثقة المؤسسات في اللجوء إلى العدالة.

- **طول الإجراءات وتكلفتها:** يستغرق حلّ نزاع تجاري عبر المحاكم الرسمية في تونس حوالي 565 يومًا في المعدّل، وتبلغ تكاليف التقاضي أكثر من 21٪ من قيمة المطالبة[7]. وتمثّل هذه العوامل عقبة كبرى أمام المؤسسات الصغيرة، إذ تجعل التقاضي خيارًا غير عملي بالنسبة للغالبية.
- **ضعف الإقبال على الوسائل البديلة لتسوية النزاعات (ADR):** رغم وجود آليات كالوساطة والتحكيم، إلا أن استخدامها من قبل المؤسسات يبقى محدودًا. ومن الأسباب وراء ذلك: ضعف الإلزام القانوني لنتائجها، قلّة الوعي بوجودها، وانعدام الثقة في فعاليتها. لذلك، تميل معظم المؤسسات إلى الاتفاقات الشفوية أو حلول قائمة على السمعة، وهي آليات تفتقر إلى الضمانات القانونية ضد الاحتيال أو خرق العقود[8].

7 البنك الدولي. (2020). ممارسة الأعمال 2020: مقارنة بين لوائح الأعمال في 190 اقتصادًا. مجموعة البنك الدولي. مستمد من https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/t/tunisia/TUN.pdf

8 المركز الوطني للمحاكم الدّوليّة (NCSC). 2023. مسارات العدالة: تجارب المستخدمين في تونس.

# التحديات القانونية والمالية الأساسية

تكشف نتائج البحث المكتبي عن أربع تحديات رئيسية متكرّرة تُشكّل جوهر فجوة العدالة للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تونس:

- **1.فجوة التقنين (Formality Gap):** إن ارتفاع كلفة وإجراءات التسجيل القانونية يجعل معظم الشركات متناهية الصغر خارجة عن الإطار الرسمي[9]. لكن غياب التقنين يحرمها من الوصول إلى التمويل الرسمي، وحماية العقود، وبرامج الدعم العمومي.
- **2.ضعف إنفاذ العقود:** تعتمد غالبية المؤسسات على اتفاقات شفوية، مما يجعلها عرضة لمخاطر عدم الدفع أو النزاعات التحارية. كما أن بطء وارتفاع كلفة التقاضي تجعل تنفيذ العقود المكتوبة أمرًا شبه مستحيل/ غير ممكن عمليًا تقريبًا في القضايا ذات القيم الصغيرة.
- **3.العدالة المالية ومخاطر المديونية:** يُقدّر أن 40٪ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من قيود في الحصول على التمويل. وقد أدّى ذلك إلى الاعتماد على الشيكات المؤجلة كضمان غير رسمي، مما يُعرّض روّاد الأعمال للملاحقة الجزائية في حال رفض الشيك. ويُسحّل سنويًا أكثر من 7200 صاحب مؤسسة يُسحنون بسبب شيكات دون رصيد. كما تصل نسب الفائدة في التمويل الصغير إلى أكثر من 30٪، مما يُدخل المؤسسات في دوائر مديونية غير مستدامة[10].
- **4.العوائق القانونية الخاصة بالنساء:** تمثّل المؤسسات التي تملكها نساء بين 10٪ و14٪ فقط من إجمالي الشركات المسجّلة[11]. وتواجه النساء صعوبات إضافية في النفاذ إلى التمويل وإنفاذ العقود وتسوية النزاعات، ما يحدّ من فرص نموّ مشاريعهن الاقتصادية، خاصة وأن أغلبهنّ يشتغلن في القطاعات غير الرسمية.

9 البنك الدولي. "مشهد الشغل في تونس." مجموعة البنك الدولي،2021، https://documents1.worldbank.org/curated/en/099230012052296892/pdf/P1763220c8d6a107a0ba030421 8af3660f6.pdf

10 Le Monde. 2025. في تونس، القانون الجديد المتعلق بالشيكات يضعف الاقتصاد https://www.lemonde.fr/afrique/article/2025/02/20/en-tunisie-la-nouvelle-loi-sur-les-cheques-fragilise-l-economie_6556287_3212.html

11 ما هو قانون الشركات الناشئة؟ : https://startup.gov.tn/en/node/22
المرسوم الرسمي (2020): المرسوم بقانون رقم 2020-33

# الأطر التشريعية المنظّمة للبيئة الاقتصادية

أصدرت تونس في السنوات الأخيرة عدّة قوانين تهدف إلى تحسين مناخ الأعمال، غير أن أثرها على عدالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى متفاوتًا:

- **قانون المؤسسات الناشئة (Startup Act – القانون عدد 20 لسنة 2018، المؤرخ في 17 أفريل 2018):** يوفّر هذا القانون امتيازات جبائية وإدارية هامة للمؤسسات الابتكارية ذات النمو السريع ، إلا أن تركيزه على الشركات التقنية الناشئة جعله يستثني معظم المؤسسات التقليدية في قطاعات التجارة والزراعة والصناعة.

- **قانون «المبادر الذاتي» (Auto-Entrepreneur – مرسوم السيد رئيس الحكومة عدد 33 لسنة 2020، المؤرخ في 10 جوان 2020 و تم إتمامه بالمرسوم عدد 79 لسنة 2022 المؤرخ في 22 ديسمبر 2022 المتعلق بقانون المالية لسنة 2023 الفصول من 52 الى 54 :** يهدف إلى تبسيط إجراءات التسجيل والحماية للأفراد العاملين لحسابهم الخاص عبر منصة رقمية. لكن أثره لا يزال محدودًا بسبب ضعف الوعي به، وشروط الانتفاع الصارمة، وغياب أدوات قانونية مساعدة مثل نماذج العقود.

- **قانون الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (القانون عدد 30 لسنة 2020 المؤرخ في 30 جوان 2020):** يوفّر هذا الإطار القانوني مسارًا لتقنين التعاونيات والمؤسسات الاجتماعية، وهو ذو أهمية خاصة للشركات غير المسجّلة في قطاعات الفلاحة والحرف.[12] إلا أن بطء التنفيذ والتعقيد الإداري يظلان عقبتين أمام استفادة المؤسسات المتناهية الصغر منه.

- **المرسوم عدد 15 لسنة 2022 المؤرخ في 20 مارس 2022، المنقح بالمرسوم عدد 3 لسنة 2025 المؤرخ في 02 أكتوبر 2025 و المتعلق بالشركات الأهلية:** ويهدف إلى تحفيز الديناميكية الاقتصادية المحلية القائمة على المبادرات الحماعية والمنفعة الاجتماعية، من خلال حوافز وتسهيلات للشركات الأهلية. وقد تمّ تنقيحه بموجب مرسوم جديد صدر في أكتوبر 2025 لتوسيع محالات الانتفاع وتبسيط إجراءات الإنشاء.

12 القانون رقم 2020-30 المؤرخ 30 جوان 2020 المتعلق بالاقتصاد الاجتماعي والتضامني
https://faolex.fao.org/docs/pdf/tun209072.pdf

# 4

# عيّنة الدراسة

يقدم هذا الفصل وصفاً مفصلاً للعينات التى استخدمت في هذه الدراسة. على خلاف الدراسات الاستقصائية للأشخاص، حيث يكون فيها المستجيب محددا بخصائصه الديمغرافية ويكون هو الشخص الذي يحتمل أن يواجه مشاكل قانونية، فإن الدراسة الاستقصائية حول الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تنطوي على خصائص ديمغرافية لكل من الشركة والشخص الذي يمثل الشركة للإجابة على أسئلتنا. لذلك، يعرض هذا الفصل أولاً خصائص الشركات التي شملتها الدراسة الاستقصائية، ثم خصائص المستجيبين.

# خصائص الشركات في العينة

تـم إجـراء مقـابلات مـع 2012 مـمثلاً عن الشـركات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة العامـلة في تونـس. وأجـرت شـركة استـطلاع الـرأي التونـسية One to One Pol-ling المقـابلات باستخـدام منـهجية مزدوجة تجمـع بين المقـابلات المباشـرة والمقـابلات الهـاتفية. وأجـريت 55% من المقـابلات بشـكل مباشـر، بينمـا أجـريت النـسبة الـمتبقية البـالغة 45% عبـر الإتصـالات الهـاتفية .

تمثـل المتغيـرة الرئيـسية محـل الاهتمـام هـو ما إذا كانت وحـدة الإنتـاج تعمـل في القطـاع المنظم أو غيـر المنظـم . يمـكن العثـور علـى التعريفـات في قسـم المصطلحـات في هذا المستنـد. حيث أجـريت حـوالي 50٪ من المقـابلات مـع ممثـلي الشـركات العامـلة في القطـاع المنظـم ، وأجريت النـسبة الـمتبقية البـالغة 50٪ مـع تلـك العامـلة في القطـاع غيـر المنظـم . وكان الغـرض من هذا القـرار هـو الحصـول علـى عينة قابـلة للمقـارنة، علـى الرغـم من أنهـا لا تمثـل النـسبة الاقتصـادية الفعـلية لـهذه القطاعـات في البلاد، نظـراً لعـدم وجـود تقديـرات دقيقة لحجـم هذه القطاعـات، والأهـم من ذلـك، عـدم وجـود سجلات يمـكن الاستنـاد إليهـا في أخذ عينة من الشـركات التي تعمـل في القطـاع غيـر المنظـم.

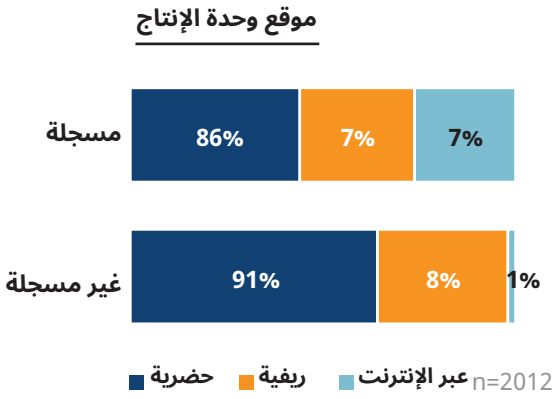
تـم سـحب الـعينة المشـمولة بالـدراسة من 24 ولاية تونـسية. وتـم تحديـد حجـم الـعينة لـكل ولاية بمـا يتنـاسب وعـدد سـكانها. ويبين الجـدول أدنـاه توزيـع عـدد الملاحظـات لـكل ولاية، والإجمـالي، وعـدد الشـركات ضـمن عينة الشـركات المنظـمة وغيـر المنظـمة.

يُظهـر الجـدول أعلاه أن المنـاطق الأكثـر كثـافة سـكانية في تونـس ممثّـلة بشـكل مفـرط نسبيًـا في عيّنة وحـدات الإنتـاج غيـر المسجّـلة، وذلـك بـسبب سـهولة الوصـول إليهـا عبـر المقـابلات الحضـورية، ولصعـوبة أكبـر نسبيًـا في الوصـول إليهـا عبـر الهـاتف.

| الولاية | المسجّلة | غير المسجّلة | المجموع |
|---|---|---|---|
| تونس | 139 | 230 | 369 |
| صفاقس | 82 | 126 | 208 |
| أريانة | 83 | 92 | 175 |
| بن عروس | 62 | 100 | 162 |
| نابل | 61 | 93 | 154 |
| سوسة | 74 | 79 | 153 |
| المنستير | 48 | 67 | 115 |
| منوبة | 48 | 38 | 86 |
| بنزرت | 40 | 42 | 82 |
| القيروان | 49 | 14 | 63 |
| جندوبة | 50 | 9 | 59 |
| مدنين | 18 | 40 | 58 |
| قابس | 51 | 5 | 56 |
| سيدي بوزيد | 40 | 12 | 52 |
| المهدية | 28 | 9 | 37 |
| زغوان | 20 | 16 | 36 |
| القصرين | 15 | 17 | 32 |
| الكاف | 25 | 3 | 28 |
| قفصة | 16 | 7 | 23 |
| باجة | 15 | 2 | 17 |
| توزر | 15 | 0 | 15 |
| سليانة | 8 | 4 | 12 |
| تطاوين | 11 | 0 | 11 |
| قبلي | 7 | 2 | 9 |
| الإجمالي | 1,005 | 1,007 | 2,012 |

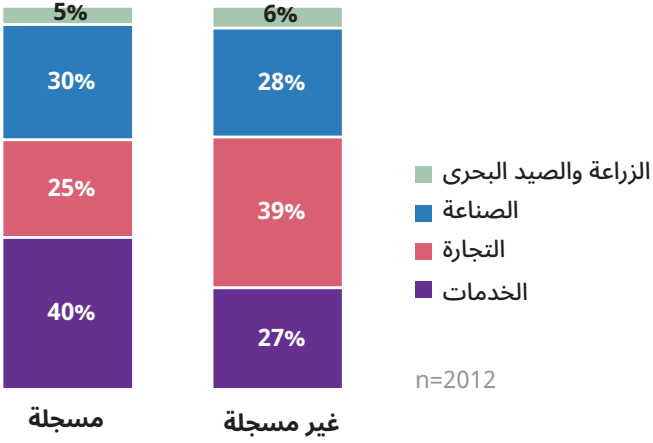
و فيمـا يتعـلق بالتوزيـع الجغـرافي للعينـات، يتبين أن أغـلب المقـابلات تـمت في المنـاطق الحضـرية، حيث تـم جمـع مـا يقـارب 90٪ من العينـات في هذه المنـاطق . والجديـر بالذكـر أن عينة القطـاع غيـر المنظـم تحتـوي علـى حـوالي 7٪ من وحـدات الإنتـاج التي تعمـل بالكامـل عن بعـد.

حسب الجهة:



فيمـا يتعـلق بالقطـاع الاقتصـادي للشـركات المشـمولة في العينة، فإن الشركات في القطاع غيـر المنظـم تتـميز بتمثيـل مفـرط لقطـاع التجـارة ، وهـو مـا يعكـس واقـع صغـار البـاعة ، علـى سبيـل المثـال، في حين تضـم عينة القطـاع المنظـم عـدد أكبـر نسبيـاً من الشـركات في قطـاع الخدمـات.

**القطاع الاقتصادي لوحدة الإنتاج**



**44%**

من الشركات في عينة القطاع المنظم لديها عامل واحد أو عاملين.

يبلغ متوسط

**13**

عدد العمال في هذه الشركات

**90%**

من وحدات الإنتاج في عينة القطاع غير المنظم لديها عامل واحد أو عاملين (بما في ذلك المجيب)،

يبلغ متوسط

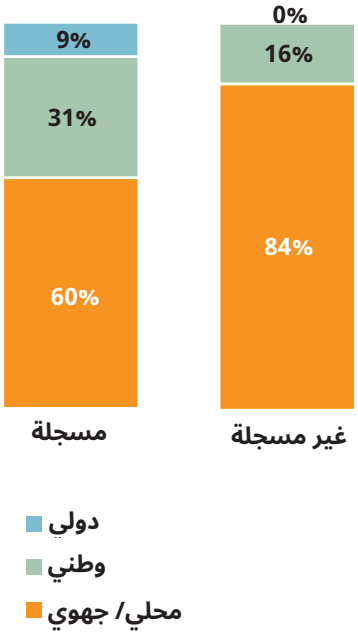
**1.7**

عامل لكل شركة

تبين البيانات الواردة أعلاه وجود اختلافات منهجية بين العينات. في حين أن عينة القطاع غير المنظم تمثل في الغالب رواد أعمال مستقلين وبائعين متجولين، يشكلون جزءا محدودا من النشاط الاقتصادي ، فإن عينة القطاع المنظم تعبر بدرجة أكبر على تجارب الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة .

علاوة على ذلك، تتفاقم هذه الاختلافات عند النظر إلى السوق التي تستهدفها وحدة الإنتاج: حيث تستهدف 84٪ من الشركات في عينة القطاع غير المنظم الأسواق المحلية أو الإقليمية كحد اقصى . وبينما تقوم ست شركات من أصل عشرة في عينة القطاع المنظم الشيء نفسه. و في المقابل تستهدف ضعف عدد الشركات في عينة القطاع المنظم السوق الوطنية (31 في المائة مقارنة بـ 16 في المائة من عينة القطاع غير المنظم )، ولا يوجد شركات تستهدف الأسواق الدولية إلا في عينة القطاع المنظم .

**السوق الأولية للشركة**




n=2012

**25%**

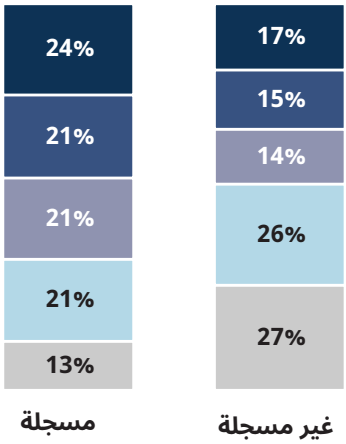
من الشركات في عينة القطاع المنظم هي شركات تملكها نساء نساء، مما يمثل نسبة كبيرة من رائدات الأعمال في العينة.

**31%**

من الشركات في عينة القطاع غير المنظم هي شركات تملكها نساء.

أكثر من 50٪ من الشركات في عينة القطاع غير المنظم تعمل منذ أقل من 5 سنوات. مما يشير إلى أنها بدأت نشاطها خلال أو بعد جائحة كوفيد-19 العالمية مباشرة. الشركات في عينة القطاع المنظم لها مسار أطول وقد تجاوزت العديد من حالات الطوارئ. على سبيل المثال، و يعمل ربعها منذ أكثر من 11 عامًا، مما يشير إلى مستوى معين من الاستقرار بين هذه الشركات .

**مدة الشركة في النشاط**




n=2012

**35%**

من الشركات في عينة القطاع المنظم تبلغ عن مداخيل سنوية أقل من 10 آلاف دينار تونسي

**66%**

من الشركات في عينة القطاع غير المنظم تبلغ عن مداخيل سنوية أقل من 10 آلاف دينار تونسي

تظهر البيانات الواردة أعلاه عينتين مميزتين، تم تصميمهما بحيث تعكسان خصائص كل منهما بدلاً عن تقديم صورة شاملة للمشهد الاقتصادي الوطني في تونس. فالشركات من عينة القطاع المنظم ا أكبر حجماً ومداخيل وأقدم، وتستهدف في الغالب الأسواق الوطنية أو الدولية أكثر من تلك الموجودة في القطاع غير المنظم . أما عينة القطاع غير المنظم فتضم نسبة محدودة من البائعين الذين يعملون عبر الإنترنت فقط.

وهذا يشير إلى خصوصيات الشركات التي تميل إلى الاختلاف بين القطاعين المنظم وغير المنظم ، وقد تواجه تحديات وطرق عمل مختلفة. وتعكس العينات، على الأقل للوهلة الأولى، هذه الاختلافات بشكل صحيح.

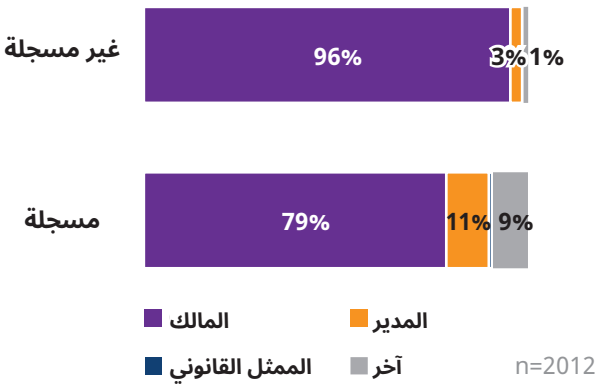
وهناك مستوى آخر من التعقيد يتعلق بخصائص المستجيب. أي الشخص الذي يمثل وحدة الإنتاج عند الإجابة على أسئلتنا.

# الخصائص العامة المستجوبين في إطار الاستطلاع

تبين أن أغلبية ممثلي المؤسسات ضمن عينة القطاع غير المنظم هم أصحاب المؤسسات أنفسهم (وغالبا ما يكونون الأشخاص الوحيدين الذين يكسبون رزقهم منها). أما في عينة المؤسسات المنظمة فقد مثل المالكون حوالي 80 % من المستجوبين هم أصحابها.

وفي الحالات التي تعذر فيها الاتصال بأصحاب الشركات ، فقد تم استجواب الممثلون و هم المديرون، وفي عدد محدود من الحالات ،تم استجواب بعض العمال أو مسؤولي موارد بشرية أو المحاسبين.

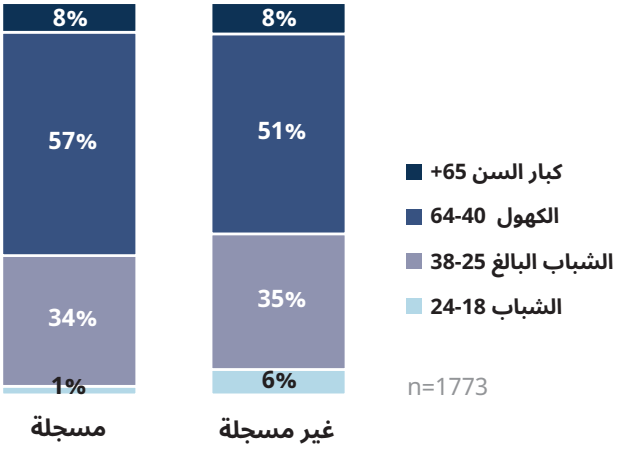
**المسمى الوظيفي للمجيب**



في كلتا العينتين، تندرج أعمار غالبية المالكين ضمن فئة الكهول (بين 40 و64 عامًا). ويزيد تمثيل المالكين الأصغر سنًا (18 إلى 24 عامًا) أعلى بخمس مرات في عينة القطاع غير المنظم مقارنة بالقطاع المنظم . وقد يشير ذلك إلى أن إضفاء الصبغة الرسمية على الشركات أقل شيوعًا بين رواد الأعمال الشباب.

تشير البيانات الواردة أعلاه إلى أن الممثلين في عينة القطاع غير المنظم هم عادة أشخاص غير متزوجين يعتمدون على نشاطهم الاقتصادي كمصدر رئيسي للدخل ، كما يتبين أن أغلبهم تفوق أعمارهم 25 عاماً، مع ضعف في تمثيل فئة الشباب التونسيين في هذه العينة.

**الفئة العمرية للمالك (إذا كان المجيب)**



# 5

# المشاكل القانونية التي تواجه المؤسسات

تبدأ رحلة العدالة للمؤسسات عندما تواجه مشكلة أو نزاعا ذو طبيعة قانونية. و يعرض هذا الفصل تنوع المشاكل القانونية التي تم رصدها ضمن العينات، بما في ذلك الخصائص المميزة لكل مشكلة تم الإبلاغ عنها.

وفيما يلي مختلف النزاعات والشكاوى والخلافات التي يواجهها رواد الأعمال والشركات التونسية في حياتهم اليومية و قد تم توثيق هاته التجارب خلال الـ 24 شهرًا (سنتين) الماضية.

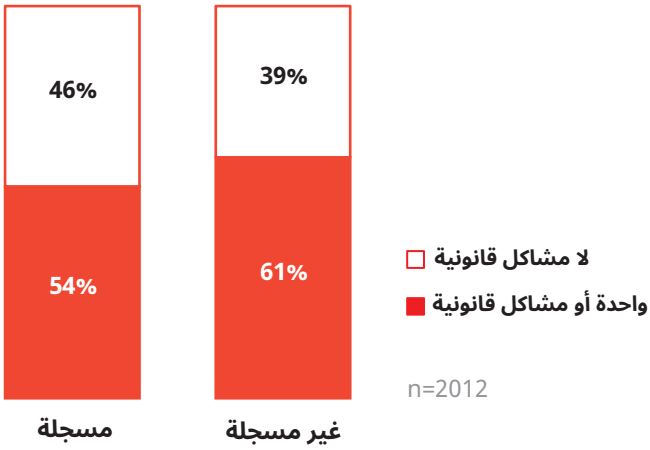
# منهجية HiiL للعدالة المتمحورة حول الناس

أكثر من 50٪ من الشركات في كلتا العيِّنتين واجهت مشكلة قانونية واحدة على الأقل خلال الـ 24 شهراً الماضية. و يعد هذا المعطى ذا أهمية بالغة لما له من دلالة على أهمية التسجيل و الاندماج في المنظومة القانونية الرسمية

تُعتبر المشاكل القانونية أمرًا شائعًا في تونس، وهي تؤثر على كلٍّ من الأفراد والمؤسسات. فقد واجهت ست من بين كل عشر شركات غيرمسجّلة مشكلة قانونية واحدة على الأقل. وهي نسبة أعلى مقارنة بالشركات المسجَّلة التي بلغت نسبتها (54٪)، مما يشير إلى مستوى أعلى قليلًا من الهشاشة القانونية في الاقتصاد غير المنظم .

إنّ الانتشار العام للمشاكل القانونية مماثل تقريبًا لنتائج الدراسة الطولية لمسح الاحتياجات والرضا عن العدالة (JNS) التي أُجريت بين سنتي 2023 و2025، والتي رسمت خريطة لتجارب آلاف التونسيين وتابعتها على مدى الزمن.

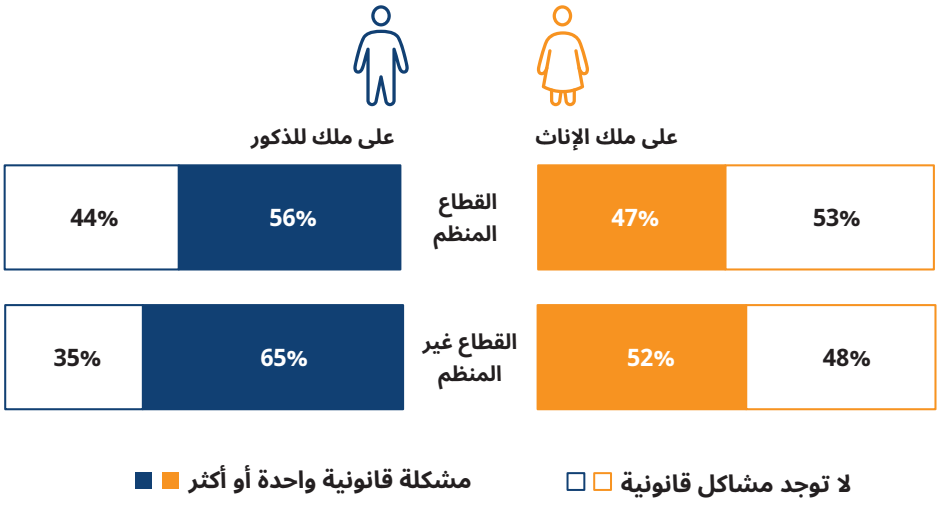
**انتشار المشاكل القانونية حسب العينة**



في كلتا العيّنتين، كانت المؤسسات التي على ملك الإناث أقل احتمالًا أن تواجه أو حتى أن تُبلّغ عن مشاكل قانونية، بفارق يقارب 10 نقاط مئوية أو أكثر قليلًا مقارنة بالمؤسسات التي على ملك الذكور.

تُعدّ العيّنة الفرعية من المؤسسات غير المسجّلة على ملك الذكور الفئة الأعلى التي تواجه المشاكل القانونية ، حيث يواجه اثنان من كل ثلاثة منها مشكلة قانونية واحدة على الأقل. تليها المؤسسات المسجّلة على ملك الذكور بنسبة (56٪)، ثم المؤسسات غير المسجّلة على ملك الإناث بنسبة (52٪). وأخيرًا، الفئة الوحيدة التي تقلّ فيها النسبة عن 50% هي المؤسسات غير المسجّلة على ملك الإناث.

**انتشار المشاكل القانونية حسب الجنس**



بلغ المتوسّط العام لعدد المشاكل التي واجهتها المؤسسات خلال السنتين الماضيتين 2.6 مشكلة، بالنسبة للمؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة معًا.

ومع ذلك، فإنّ المؤسسات غير المسجّلة على ملك الذكور واجهت معدّل 2.8 مشكلة، أي ليس فقط بمعدّل أعلى من غيرها، بل أيضًا عددًا أكبر قليلًا من المشاكل القانونية مقارنة ببقية الفئات الفرعية.

فيما يخصّ القطاعات الاقتصادية، تسجل المؤسسات العاملة في قطاع التجارة معدّلًا أعلى من المشاكل القانونية (3) في حين يقترب معدل المشاكل في باقي القطاعات من (2).

**2.6**

المتوسّط العام لعدد المشاكل التي واجهتها المؤسسات خلال السنتين الماضيتين بالنسبة للمؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة معًا.

**تشير البيانات إلى أنّ المخاطر القانونية تتباين باختلاف وضعية المؤسسات، إذ تُسجَّل النزاعات التعاقدية بشكل أكبر في القطاع المنظم ، في حين تواجه المؤسسات في القطاع غير المنظم تحديات مرتبطة بالتمويل وانعدام الأمن، مما يعكس هشاشة هذا القطاع قانونيًا واقتصاديًا.**

اضطرّ ممثلو المؤسسات إلى تحديد حالات نزاع أو خلاف من قائمة تضمّ 53 وضعية محدّدة من المشاكل القانونية الشائعة. و قد تمّ تجميع هذه المشاكل القانونية في 14 فئة رئيسية. ويوضح التوزيع أدناه أنواع المشاكل التي تواجهها المؤسسات في كلٍّ من العيّنتين.

بشكل لافت ، فإنّ واحدة من كل مؤسستين مسجّلتين واجهت نزاعًا تعاقديًا، ممّا يجعل هذه الفئة الأكثر شيوعًا في القطاع المنظم . وتتعلق هذه النزاعات تحديدًا بعدم الدفع أو التأخير في الدفع من طرف العملاء أو الحُرفاء، أو بالخلافات حول شروط العقود. و تجدر الإشارة إلى أنّ حوالي 76٪ من النزاعات التعاقدية ترتبط بـ اتفاقات شفهية.

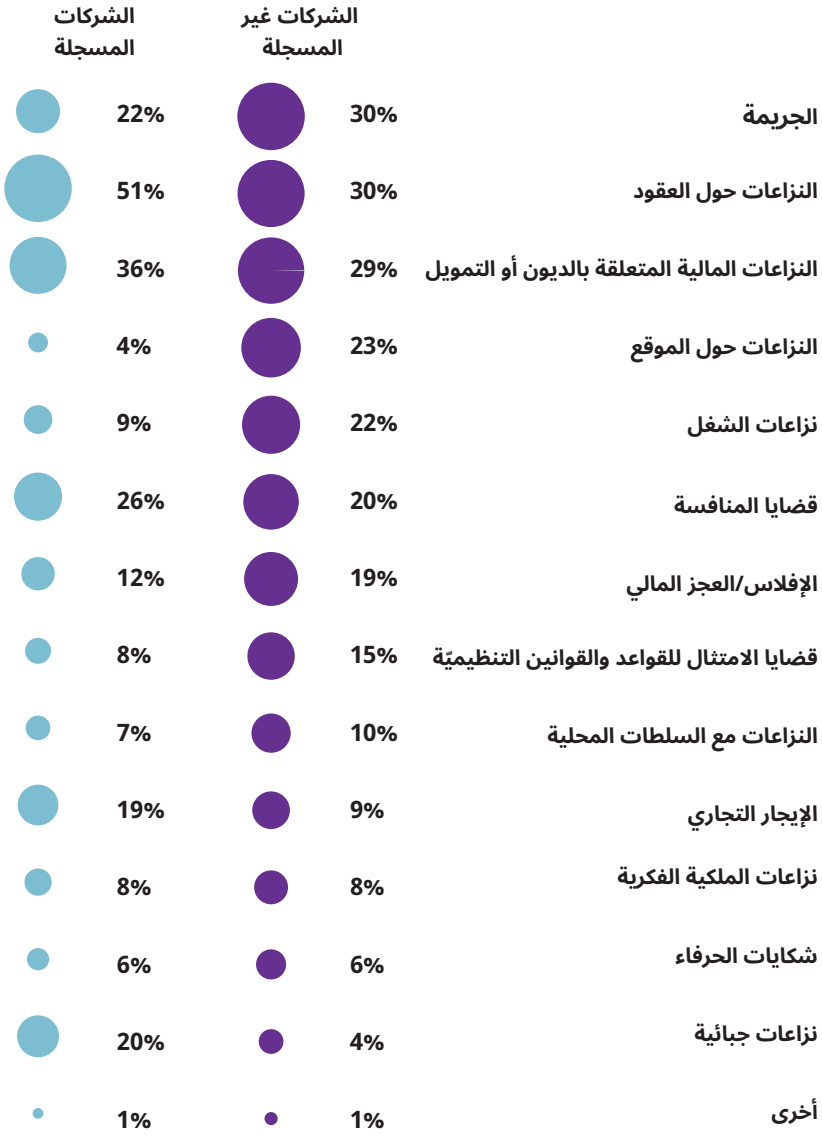
كما أنّ الخلافات المتعلّقة بالديون والمنافسة والضرائب أكثر شيوعًا في المؤسسات المسجّلة مقارنة بغير المسجّلة و ذلك بسبب التزامها بالأنظمة والقواعد الجبائية.

أما المؤسسات غير المسجّلة فتعاني بدرجة أكبر من الجرائم، والديون، والنزاعات حول أماكن النشاط، نتيجة ظروف العمل الهشّة وغياب التمويل، مما يجعلها أكثر عرضة لهذه المشاكل القانونية.

تُظهر البيانات أنّ النزاعات المرتبطة بالتشغيل والعمل أكثر شيوعًا بشكل غير متناسب بين وحدات الإنتاج العاملة في القطاع غير المنظم . ورغم أنّ غالبية هذه المؤسسات تمثّل عاملين مستقلين، إلا أن هذا المعطى قد يبدو متناقضًا. والتفسير هو أنّ أغلب هذه المشاكل تتعلق بالمضايقات في أماكن العمل، حيث فهم المستجوبين كلمة «المضايقة» على أنها ليست من زميل أو رئيس، بل من أطراف أخرى في المواقع التي يعملون فيها.

كما أشار المستجوبين إلى تعرضهم لظروف عمل غير آمنة، ليس بمعنى أنّ المؤسسة لا توفّر معايير السلامة، بل بعدم وجود أمان عام في مواقع أنشطتهم التجارية.

## المشاكل الأكثر شيوعًا حسب حالة التسجيل



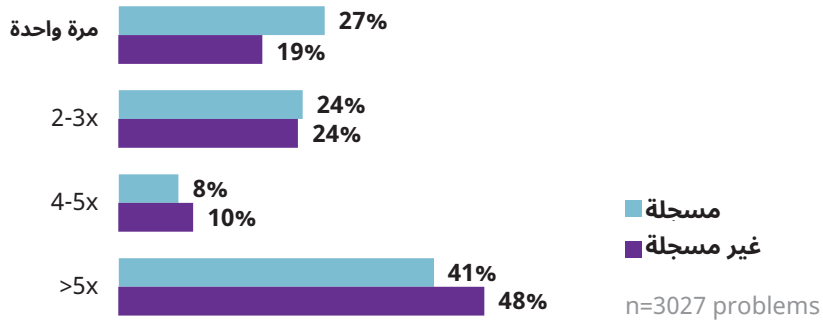
تشير البيانات إلى أن أنواع المشاكل القانونية التي تواجهها المؤسسات تختلف طبقا لتحديات كل قطاع. ففي القطاع المنظم تواجه المؤسسات مشاكل تنظيمية معقّدة، ولكنها أقل عرضة للنزاعات حول المواقع، أو الامتثال التنظيمي، أو الإفلاس، ربما بسبب وصولها إلى الدعم والخدمات المهنية المتخصصة. أما المؤسسات في القطاع غير المنظم فهي أكثر هشاشة أمام الجريمة والمضايقة والاستغلال، في حين أن بعض القضايا المعقّدة مثل الديون والتمويل تؤثر على كلا القطاعين.

لكل مشكلة قانونية تم الإبلاغ عنها، طرحنا مجموعة من الأسئلة التفصيلية لمعرفة الخصائص الدقيقة لكل مشكلة ضمن العيّنة. في الصفحات التالية سيتحول التركيز التحليلي من من مستوى المؤسسات إلى مستوى المشاكل نفسها، وهو ما سينعكس على حجم العيّنة في كل رسم بياني.

# المشاكل القانونية متكرّرة بدرجة عالية

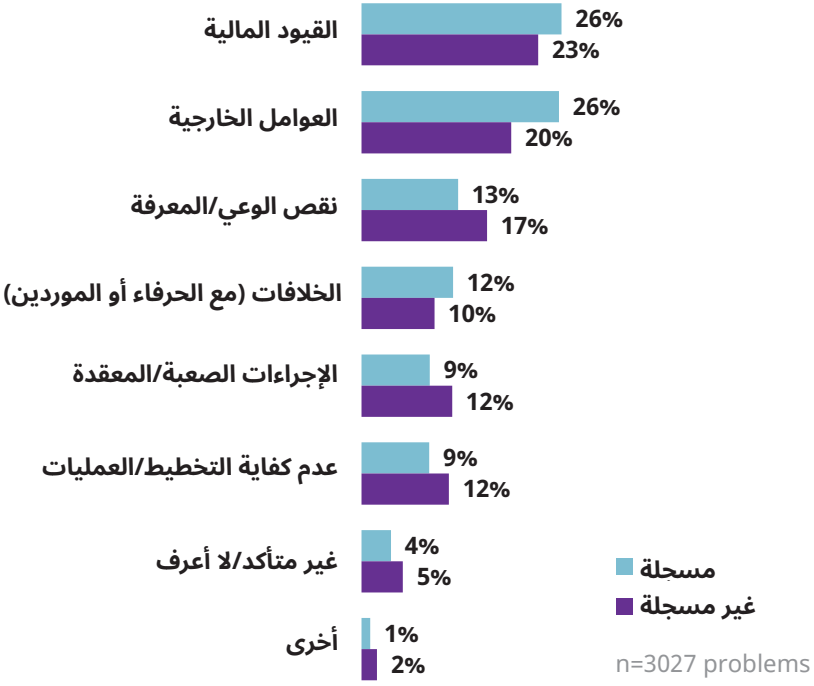
تكـررت ستة من كل عشـر مشـاكل واجهتهـا المؤسسـات غيـر المسجّـلة، وخمـس من كل عشـر مشـاكل واجهتهـا المؤسسـات المسجّـلة، أربـع مرات علـى الأقـل خلال العامين المـاضيين. بعبـارة أخـرى، فإن خـرق العقـود، والسـرقة، والنزاعـات مـع السـلطات أو غيرهـا. لا تحدث مرة واحـدة فقـط، بـل تكـرر عـدّة مـرات في الـسنة، ممـا يبـرز الحـاجة المُلـحّة لتقديـم الدعـم لـهذه المؤسسـات في المشـهد الاقتصـادي التونـسي.

**ما مدى تكرار حدوث المشكلة القانونية خلال العامين الماضيين؟**



عندما سُئلت المؤسسات عن السبب الرئيسي الذي تنسب إليه مشاكلها القانونية (أو عن السبب الأكثر شيوعًا في حال تكرر المشكلة )، تبيّن أن الشركات من كلا القطاعين تتفق تقريبًا في ترتيب الأسباب، لكن مع اختلافات طفيفة: إذ تنسب حوالي 52٪ من مشاكل المؤسسات المسجّلة إلى القيود المالية والعوامل الخارجية. بينما تبلغ هذه النسبة لدى المؤسسات غير المسجّلة 43٪. كما ذكرت المؤسسات غير المسجّلة نقص الوعي والمعرفة كسبب رئيسي بشكل أكثر تواترًا من المؤسسات المسجّلة.

**ما هو السبب الرئيسي للمشكلة القانونية؟**



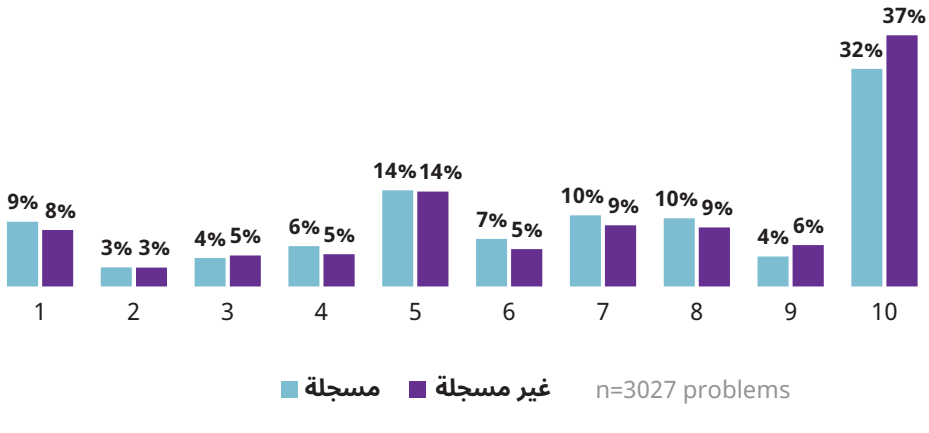
# المؤسسات غير المسجّلة تعتبر تأثير مشاكلها القانونية أعلى من المؤسسات المسجّلة

تُعدّ المشاكل القانونية شديدة التأثير بالنسبة للمؤسسات العاملة في القطاعين المنظم وغير المنظم . فأكثر من ثلاثة من كل عشرة مشاكل قانونية تم تقييمها على أعلى مستوى (10). وأفادت المؤسسات غير المسجّلة بأن 52٪ من مشاكلها القانونية حددت بدرجة 8 أو أكثر. ويؤدي ذلك إلى فرق في متوسط درجة الخطورة: 6.7 للمؤسسات المسجّلة مقابل 7 للمؤسسات غير المسجّلة

المشاكل التي اعتُبرت الأكثر تأثيرًا تتعلق بالإفلاس والتصفية، بمتوسط 8.3 و7.8 على التوالي، وهما معدلان أعلى بكثير من المتوسط العام.

أما المؤسسات غير المسجّلة التي تترأسها نساء فقد أفادت بمتوسط خطورة أقل (6.6) من نظيراتها التي يترأسها رجال (7.1). ولا توجد فروقات تُذكر بين المؤسسات التي هي على ملك رجال أو نساء في القطاع المنظم من حيث متوسط درجة الخطورة.

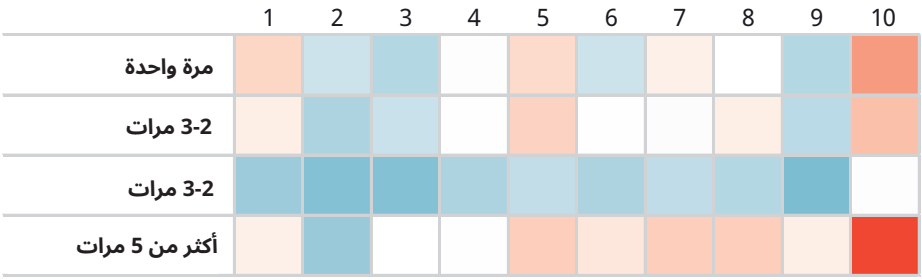
**تأثير المشكلة (المقياس 1-10) حسب القطاع**



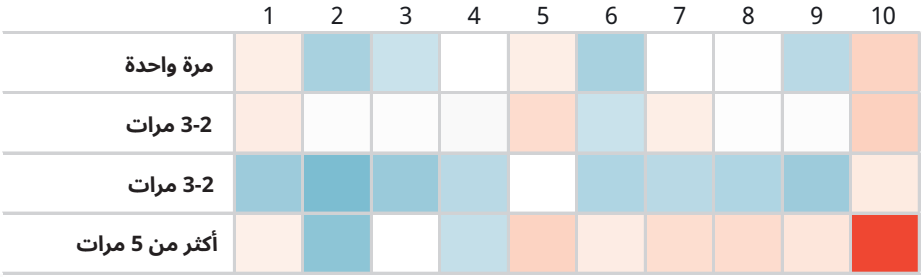
# المشاكل القانونية المتكرّرة تميل أيضًا إلى أن تكون الأكثر تأثيرًا

تواجه المؤسسات في كلٍّ من القطاع المنظم والقطاع غير المنظم مشاكل قانونية خطيرة ومتكرّرة. توضّح خريطة الكثافة أدناه العلاقة بين التكرار والتأثير. ومن الواضح أن النسبة الأعلى من المشاكل تقع عندما يتجاوز التكرار خمس مرات خلال العامين الماضيين، وتكون درجة التأثير 10. وبالتالي، فهذه ليست مشاكل بسيطة بأي حال من الأحوال. ففي الواقع، ما يقارب من ربع جميع المشاكل القانونية التي تواجهها المؤسسات غير المسجّلة تقع ضمن هذه الفئة، بينما بالنسبة للمؤسسات المسجّلة، أكثر من 15٪ من مشاكلها القانونية تقع أيضًا في نفس الفئة.

## تكرار المشكلة القانونية وتأثيرها – القطاع المنظم




## تكرار المشكلة القانونية وتأثيرها – القطاع غير المنظم

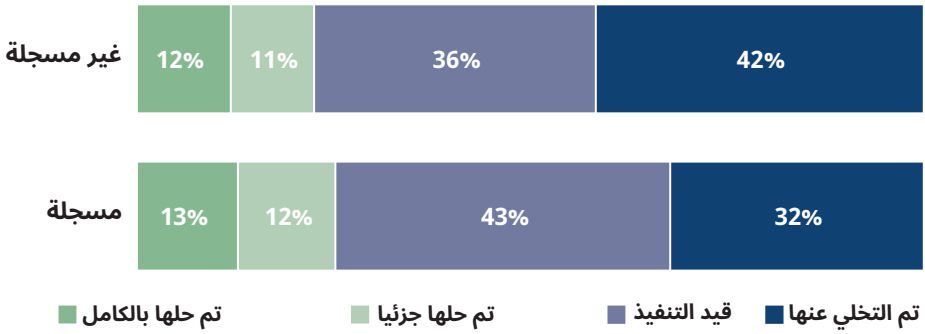


# حلّ المشاكل القانونية يظلّ أمرًا صعب المنال للمؤسسات في كلا القطاعين. فقط حوالي 20٪ من مشاكلهم يتم حلها (جزئيًا)

بغضّ النظر عن حالة التسجيل، فقط اثنتان من كل عشر مشاكل قانونية تُعتبر محلولة جزئيًا أو كليًا في وقت المقابلة. بعبارة أخرى، فإن 80% من المشاكل القانونية لدى المؤسسات إما ما تزال قيد الانتظار للحل، أو تمّ التخلّي عنها.كما أن هذه النسب تتأثر بدرجة كبيرة بالقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسات. كما أن هذه النسب تتأثر بدرجة كبيرة بالقطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسات .

يُظهر الرسم البياني أدناه أن المؤسسات المسجّلة تميل إلى تصنيف مشاكلها القانونية كـ»قائمة»، أي أنها ما تزال تتوقّع حلاً أو تسوية. بينما تميل وحدات الإنتاج في القطاع غير المنظم إلى التخلّي عن مشاكلها بنسبة أعلى، دون أي أمل في الحلّ.

**هل تم حل المشكلة؟**




n=3027 problems

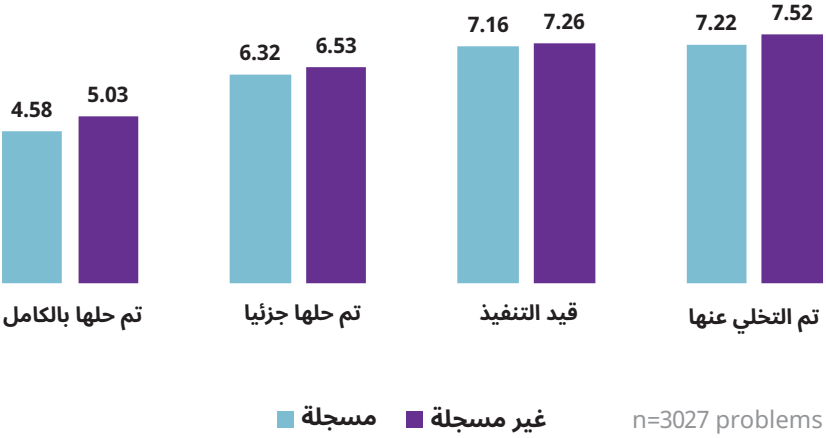
# التأثير والحلّ: أصعب المشاكل تبقى دون حلّ

في كلٍّ من القطاعين المنظم وغير المنظم ، تنجح المؤسسات عادةً في حلّ المشاكل الأقل تعقيدًا وتأثيرًا. تُظهر الحالات التي تم حلّها متوسط تأثير يبلغ حوالي 5، وهو أقل بكثير من المتوسط العام 7.

تؤكّد خبرة معهد لاهاي للابتكار القانوني في تونس وفي بلدان أخرى أن الأمر ليس استثنائيًا، إذ يميل الناس والمؤسسات إلى حلّ المشاكل التي تكون أقل خطورة والأسهل حلا . ويتجلى الفرق الحقيقي في المشاكل التي لم يقع التوصل فيها إلى حل . فعادةً، تكون المشاكل المتروكة أقل تأثيرًا من المشاكل الجارية، ممّا يشير إلى أن الناس يمكنهم تحمّل المشاكل الصغيرة ولكنهم يواصلون السعي إلى حل القضايا الأكبر و الأكثر تعقيدا .

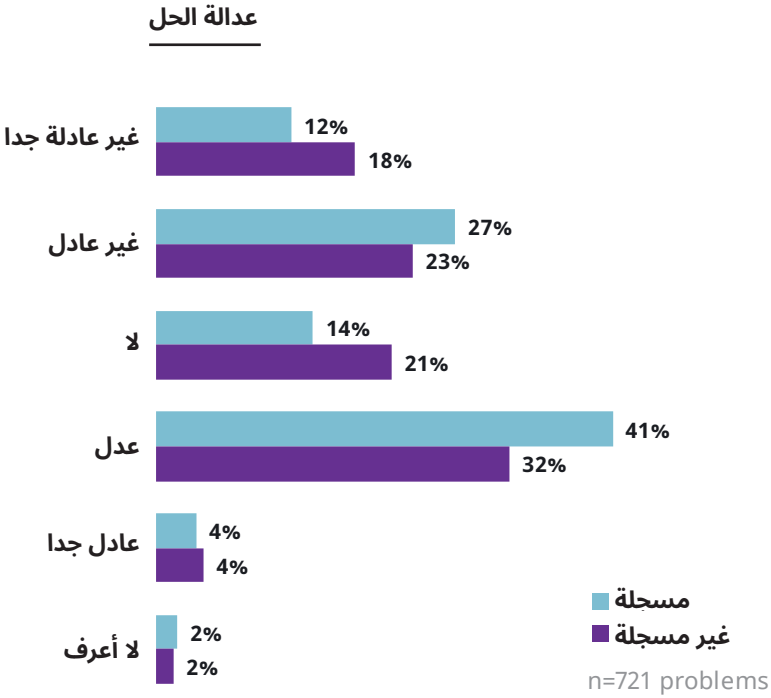
ومع ذلك، فإن هذا النمط ينعكس عندما نتحدث عن المشاكل المتروكة. إذ يُظهر الرسم البياني، أن المؤسسات غالبًا ما تتخلّى عن أكثر المشاكل تأثيرًا وإضرارًا. وبدلًا من المثابرة، تفقد المؤسسات الأمل حتى وهي تواجه التحديات القانونية الأكثر خطورة.

**التأثير حسب حالة التسوية والقطاع**



# معظم المشاكل القانونية التي تمّ حلّها تمت تسويتها بحلول أقل من عادلة

على الرغم من أن 20% فقط من المشاكل القانونية تصل إلى حلّ جزئي أو كامل، يظهر الفحص الإضافي لعدالة تلك الحلول أن غالبية الحلول التي تم التوصل إليها، سواء في القطاع المنظم وغير المنظم ، تصنف على كونها حلول «أقل من عادلة».



# الوصول إلى التمويل، والعقود، والجريمة هي أكثر المشاكل خطورة بالنسبة للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs)

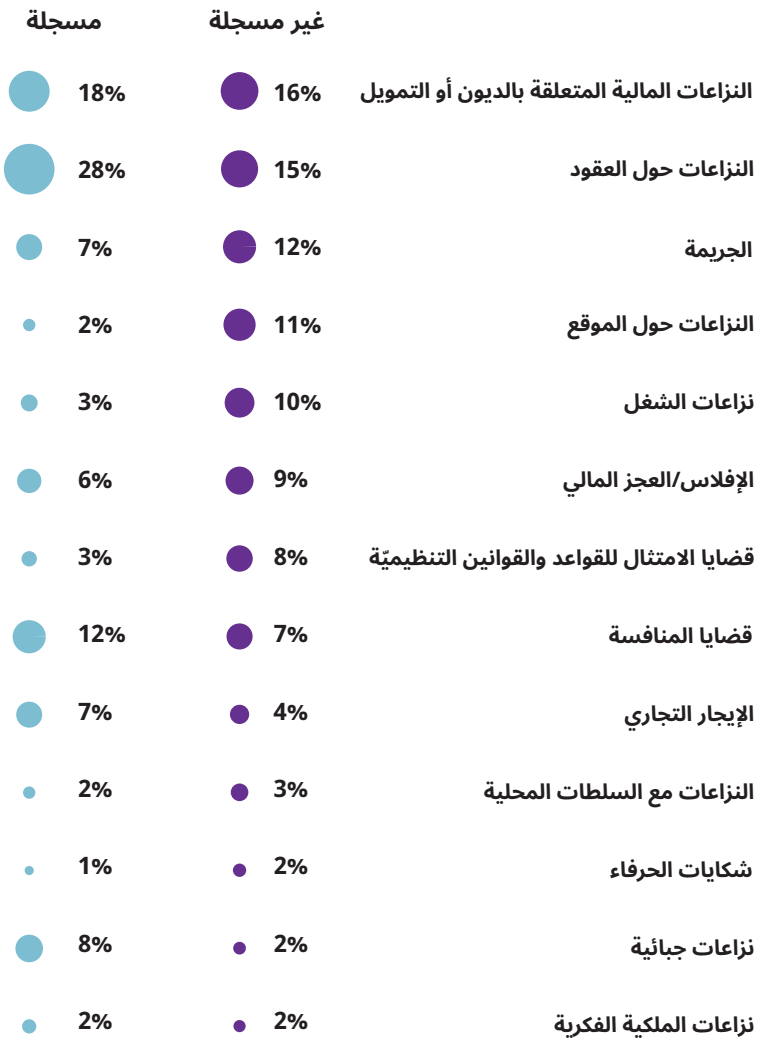
طلبنا من ممثلي المؤسسات اختيارالمشكلة الأكثر خطورة التي واجهتها مؤسساتهم ، كطريقة لتحديد الأولويات لبقية فصول المسح. و من هذا المنطلق ، سيركّز هذا التقرير على أكثر المشاكل خطورة، أي أن كل مؤسسة تمثل مشكلة قانونية واحدة.

يُظهر الرسم البياني اختلافات واضحة في أنواع المشاكل التي تعتبرها المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة الأكثر خطورة. ورغم أن الترتيب العام يتبع إلى حدّ كبير نسب الانتشار، إلا أن الفروقات تظهر بوضوح بين القطاعين: بالنسبة للمؤسسات المسجّلة، النزاعات التعاقدية هي الأكثر شيوعًا، حيث تؤثر على أكثر من ربعها (28%). تليها مشاكل الديون والتمويل (18%)، ثم المنافسة (12%) والجريمة (7%).

أما بالنسبة للمؤسسات غير المسجّلة، فالصورة مختلفة: مشاكل الديون أو التمويل تأتي في المرتبة الأولى (16%)، تليها مباشرة النزاعات التعاقدية (15%)، ثم الجريمة (12%)، والنزاعات المتعلقة بالموقع (11%)، ومشاكل التشغيل (10%).

تبرز بعض الفئات بشكل واضح في اختلال توازنها: فالمؤسسات المسجّلة أكثر عرضة لمشاكل جبائية (8%)، بينما تواجه المؤسسات غير المسجّلة بشكل أكبر مشاكل تتعلق بالموقع، والعمل، والامتثال التنظيمي.

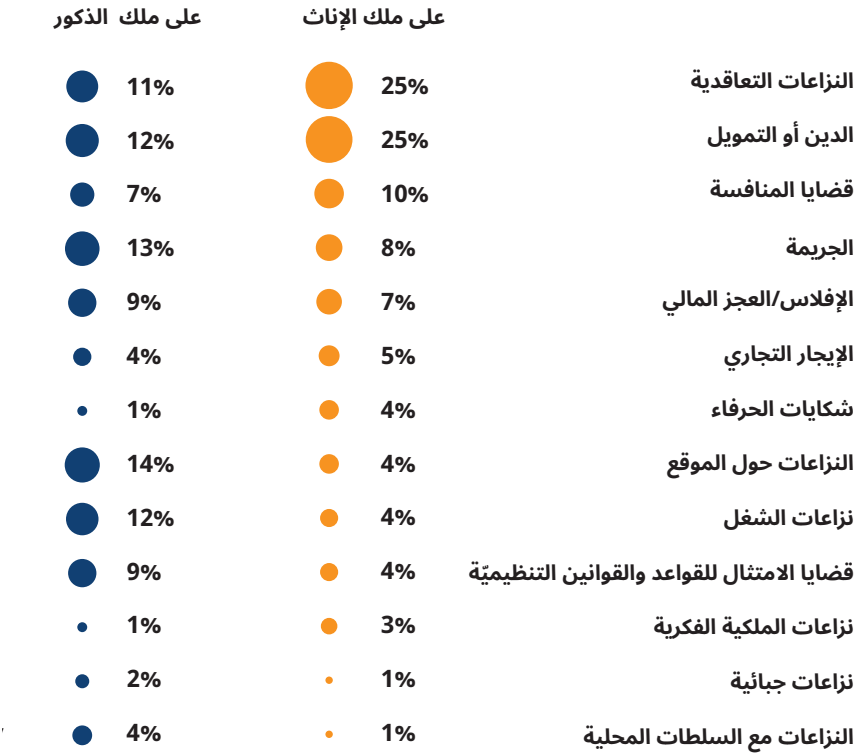
## الفئات الأكثر خطورة حسب حالة التسجيل



بـصفة عـامة، تكافـح المؤسسـات المسجّـلة بشـكل رئيـسي مـع مشـاكل العلاقـات التعاقدية، في حين تواجـه المؤسسـات غيـر المسجّـلة مجمـوعة أوسـع من التحديـات المرتبـطة بقابـليّة المؤسـسة علـى الاستمـرار والعمـل في بيئـات غيـر مستقـرة.

هنـاك اختلاف واضـح من حيث فئـات المشـاكل القانـونية بين المؤسسـات علـى ملـك الإنـاث و الذكـور في القطـاع غيـر المنظـم . يُظهـر الرسـم البيـاني أن توزيـع فئـات المشـاكل الأكثـر خطـورة للمؤسسـات علـى ملـك الإنـاث أقـرب إلـى توزيـع المؤسسـات المسجّـلة. وربمـا يعـود ذلـك لطبيـعة الأنشـطة المختـلفة التي تديرهـا النسـاء. أمـا المؤسسـات التي علـى ملـك الذكـور فتسجـل بشـكل أكبـر نزاعـات حـول الموقـع، ومشـاكل التشغيـل (الـسلامة في مـكان العمـل)، و الامتثـال التنظيـمي، والجريـمة . بينمـا تميـل المؤسسـات علـى ملـك الإنـاث إلـى الإبلاغ أكثـر عن النزاعـات التعاقـدية ومشـاكل الوصـول إلـى التمويـل بوصفهـا أخطـر المشـاكل القانـونية التي تواجههـا.

## أخطر فئة من المشاكل حسب تصنيف جنس المالك ( (القطاع غير المنظم)



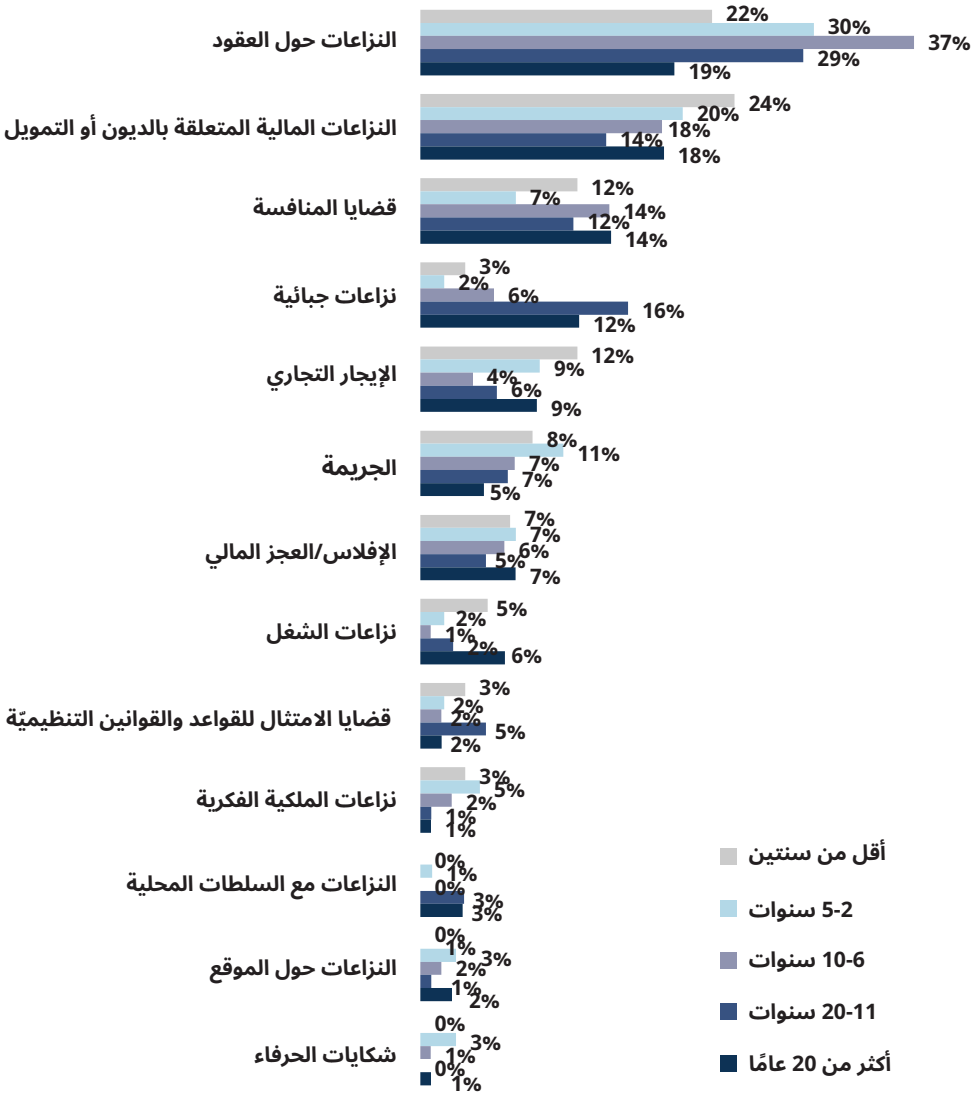
# المشاكل القانونية المختلفة خلال دورة حياة المؤسسة

بالنسبة لعينة المؤسسات المسجّلة، تتغيّر فئة المشكلة القانونية الأكثر خطورة بحسب مرحلة عمر المؤسسة. تظلّ المشاكل التعاقدية هي الأكثر انتشارًا عبر جميع الفئات العمرية، لكنها تكون أكثر حدّة بين المؤسسات «متوسطة العمر». وهذا يشير إلى أن المؤسسات الجديدة أو النامية تواجه كثيرًا مشاكل تتعلق بعدم الدفع أو الخلاف حول الشروط.كما تظلّ مشاكل الديون أو التمويل من بين أكثر المشاكل شيوعًا عبر جميع الأعمار، لكنها تبلغ ذروتها لدى المؤسسات العاملة منذ 6 إلى 10 سنوات (18٪) ومن 11 إلى 20 سنة (14٪)، مما يدلّ على أن هذه التحديات مستمرة حتى مع نضوج المؤسسات. أما الجريمة فهي أكثر حضورًا بين المؤسسات حديثة التأسيس، في حين أن مشاكل الضرائب والمنافسة تظهر أكثر لدى المؤسسات الأقدم والأكثر استقرارًا.

في المقابل، بالنسبة للمؤسسات غير المسجّلة، فإنّ الفروقات بين وحدات الإنتاج في المراحل المختلفة أقل وضوحًا. ويظلّ الترتيب العام لفئات المشاكل شبه ثابت بين المجموعات، باستثناء بعض الاختلافات بين النزاعات التعاقدية ومشاكل التمويل كمشاكل أكثر خطورة بحسب عمر المؤسسة.

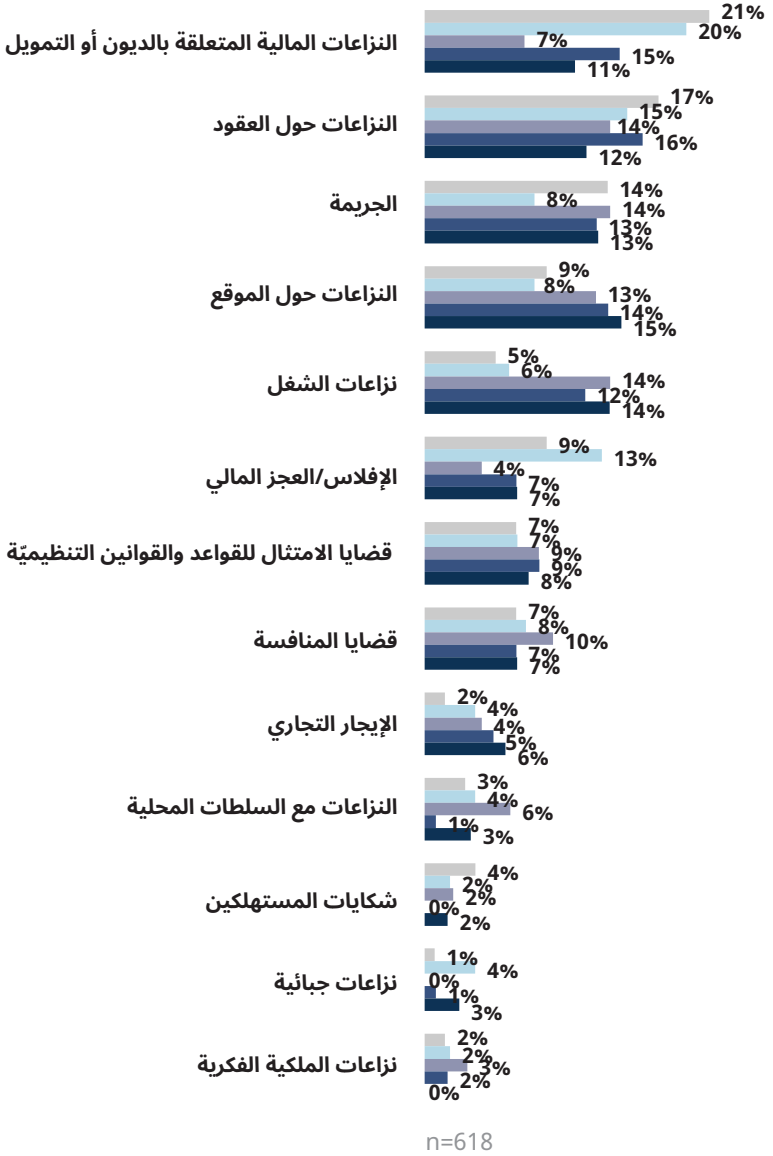
بينما تتغيّر المشاكل القانونية للمؤسسات المسجّلة مع الزمن، فإن المشاكل التي تواجهها المؤسسات غير المسجّلة تبقى تقريبًا ثابتة عبر مختلف المراحل ، وربما يُعزى ذلك إلى تحيّز البقاء (survivorship bias)، إذ إن عددًا قليلًا من وحدات الإنتاج غير المسجّلة يصل إلى مرحلة النضج.ومن المهم أيضًا الإشارة إلى أن هذا التحليل يشمل عددًا كبيرًا من الخلايا (14 فئة × 5 مجموعات عمرية)، مما يجعل بعض الخلايا ضعيفة التمثيل. لذلك، يجب تناول هذا القسم بحذر.

## المشكلة الأكثر خطورة حسب مدة الشركة - القطاع المنظم




n=542

## المشكلة الأكثر خطورة حسب مدة الشركة -القطاع غير المنظم




n=618

# الجهات الرسمية و الحرفاء: الأطراف الأكثر شيوعًا في النزاعات

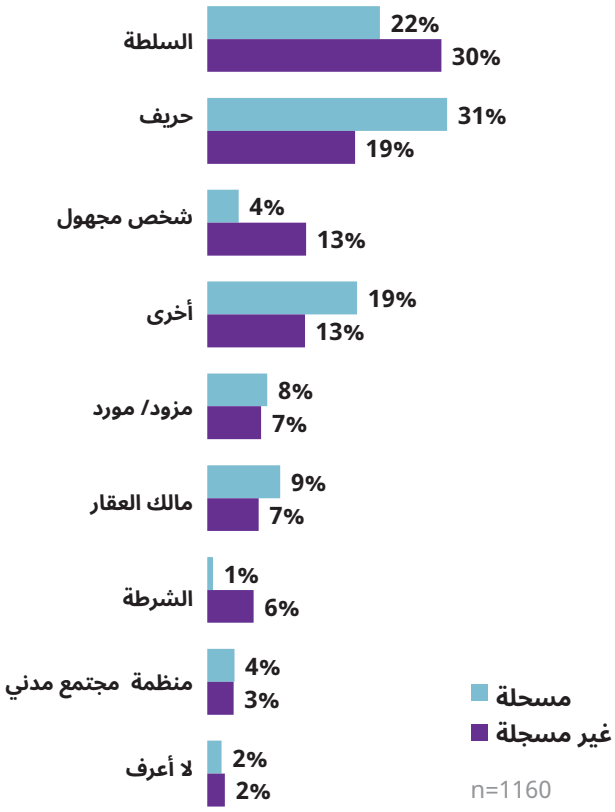
تميل المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة إلى التعامل مع أطراف مقابلة مختلفة في نزاعاتها. وتظهر أكبر الفروقات في أعلى وأسفل التوزيع.

بالنسبة للمؤسسات غير المسجّلة، فإن الطرف المقابل الأكثر شيوعًا هو شكل من أشكال الجهات الرسمية (محلية أو جهوية أو وطنية)، في حوالي ثلث المشاكل الأكثر خطورة. أما بالنسبة للمؤسسات المسجّلة، فغالبًا ما يكون الطرف المقابل هو الحريف، يليه الجهات الرسمية مباشرة.

كما يظهر فرق واضح فيما يتعلق بالشرطة: فالمؤسسات غير المسجّلة أكثر عرضة بخمس مرات للدخول في نزاعات مع الشرطة مقارنة بالمؤسسات المسجّلة، حتى وإن لم تكن الشرطة من بين الأطراف الأكثر تكرارًا،ما يعكس صعوبات إضافية في تعامل هذه المؤسسات مع الجهات الرسمية.

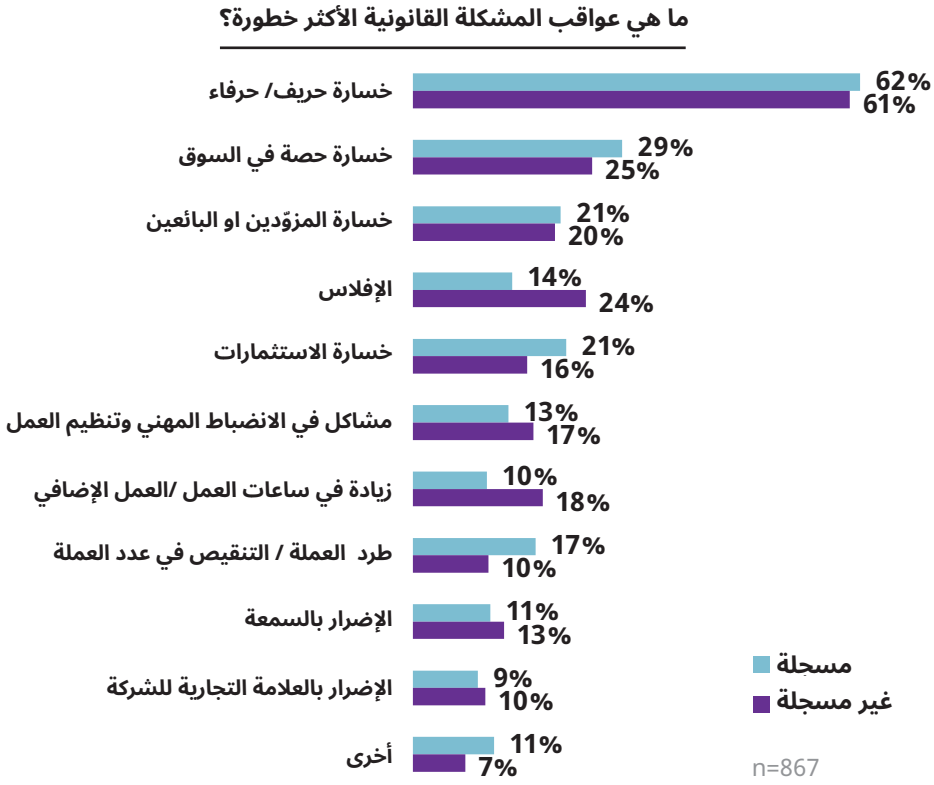
بالنسبة للمؤسسات المسجّلة، تظهر فئة «أخرى» بنسبة مرتفعة نسبيًا كطرف مقابل في النزاعات. وعند التحديد، أشار المستجوبون إلى البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والمنافسين في نفس المجال، والأُجَرَاء. أما المؤسسات غير المسجّلة، فقد ذكرت أيضًا البنوك كأحد الأطراف ذات الصلة في النزاعات.

## من كان الطرف الآخر؟



# على الرغم من اختلاف القطاعات وطبيعة النزاعات، تتعرض المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) تأثيرات متشابهة نتيجة المشاكل القانونية

يُعتبر فقدان الحرفاء النتيجة الأكثر شيوعًا للمشكلة القانونية الأكثر خطورة في كلتا العيّنتين. أما الاختلافات فتظهر في نوعية العواقب الأخرى: فبينما يبرز الإفلاس وزيادة ساعات العمل بين المؤسسات غير المسجّلة، تظهر لدى المؤسسات المسجلة فقدان حصّة السوق و الاستغناء عن الأُجَرَاء كعواقب رئيسية .



6

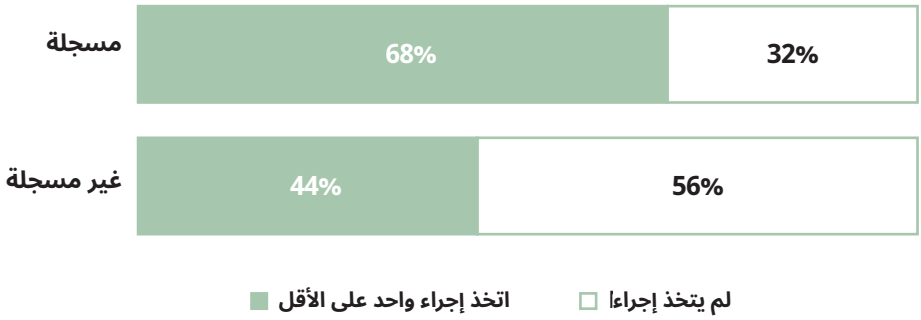
# حلّ المشاكل القانونية

عندما تواجه المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) مشكلة قانونية واحدة أو أكثر، فإنها تحتاج إلى حلّها. و تشكل الخطوات التي تتخذها في محاولة حلّ المشكلة القانونية رحلة العدالة الخاصة بها. يستعرض هذا الفصل ما تقوم به المؤسسات في محاولتها حلّ مشاكلها القانونية، ومدى رضاها عن الإجراءات والنتائج، مع التركيز على أكثر مشكلة خطورة واجهتها المؤسسة.

# المؤسسات المسجّلة أكثر ميلاً لمحاولة حلّ مشاكلها القانونية

عندما يتعلق الأمر بمحاولة حلّ المشاكل القانونية، فإنّ المؤسسات المسجّلة تكون أكثر احتمالًا بشكل ملحوظ لاتخاذ إجراء واحد أو أكثر. فحوالي 68٪ من المؤسسات المسجّلة اتخذت إجراءً واحدًا أو أكثر، مقابل 44٪ فقط من المؤسسات غير المسجّلة. وهذا يعني أنّ المؤسسات غير المسجّلة ليست فقط أكثر عرضة للإبلاغ عن مشاكل قانونية، بل هي أيضًا أقلّ ميلاً لاتخاذ خطوات لمحاولة حلّها.

## هل اتخذت الشركة أي إجراء لحل المشكلة؟

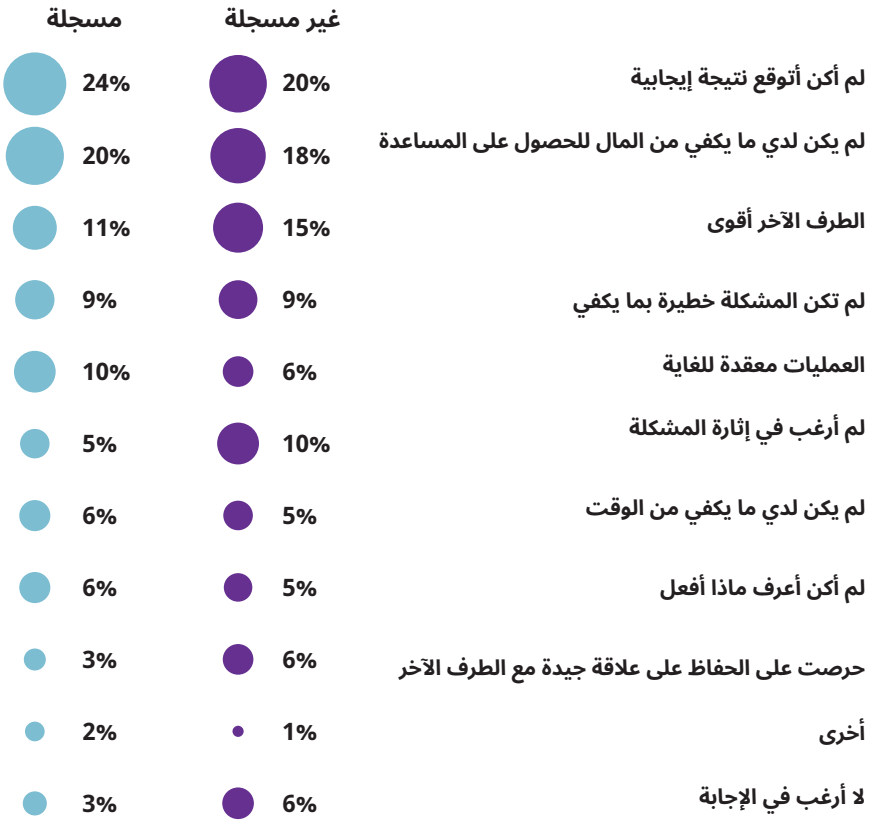


# ضعف ثقة المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تحقيق نتائج إيجابية

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات لعدم اتخاذ أي إجراء، لكن الفروقات بين المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة تبقى طفيفة نسبيًا. أما الأسباب الأكثر شيوعًا للإجابة عن سؤال: "لماذا قرّرتَ عدم اتخاذ أي إجراء لمحاولة حلّ المشكلة القانونية الأكثر خطورة؟" فهي: عدم توقّع نتيجة إيجابية وعدم توفّر المال الكافي. يشير ذلك إلى أنّ المؤسسات لا تعتقد أنّ النظام القضائي قادر على تقديم المساعدة ، أو أنها تقدّر أنّ حلّ المشكلة سيتطلّب إنفاق مبالغ مالية كبيرة.

وتشمل الأسباب الشائعة الأخرى: قوة الطرف المقابل الآخر ، وتعقيد الإجراءات القانونية (خاصة بالنسبة للمؤسسات المسجّلة)، والرغبة في تفادي خلق مشاكل داخل المجتمع المحلي (خاصة المؤسسات غير المسجّلة)، أو أنّ المشكلة لم تكن بالقدر الكافي من الخطورة لإتخاذ اجراء .

## لماذا لا يتم اتخاذ أي إجراء؟



# عدد قليل جدًا من المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يلجأ إلى مصادر خارجية للمساعدة في حلّ المشاكل القانونية

عندما تتخذ المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إجراءات لمحاولة حلّ مشكلة قانونية خطيرة، فإنها تميل في الغالب إلى خيار واحد: التواصل المباشر مع الطرف الآخر في النزاع. من بين المؤسسات التي اتخذت إجراءات، حوالي 59٪ من المؤسسات المسجّلة و68٪ من المؤسسات غير المسجّلة تحدّثت مباشرةً مع الطرف الآخر. تصل النسب الإجمالية في الرسم البياني إلى أكثر من 100٪ لأنّ المستجوبين كان بإمكانهم اختيار أكثر من إجراء واحد.

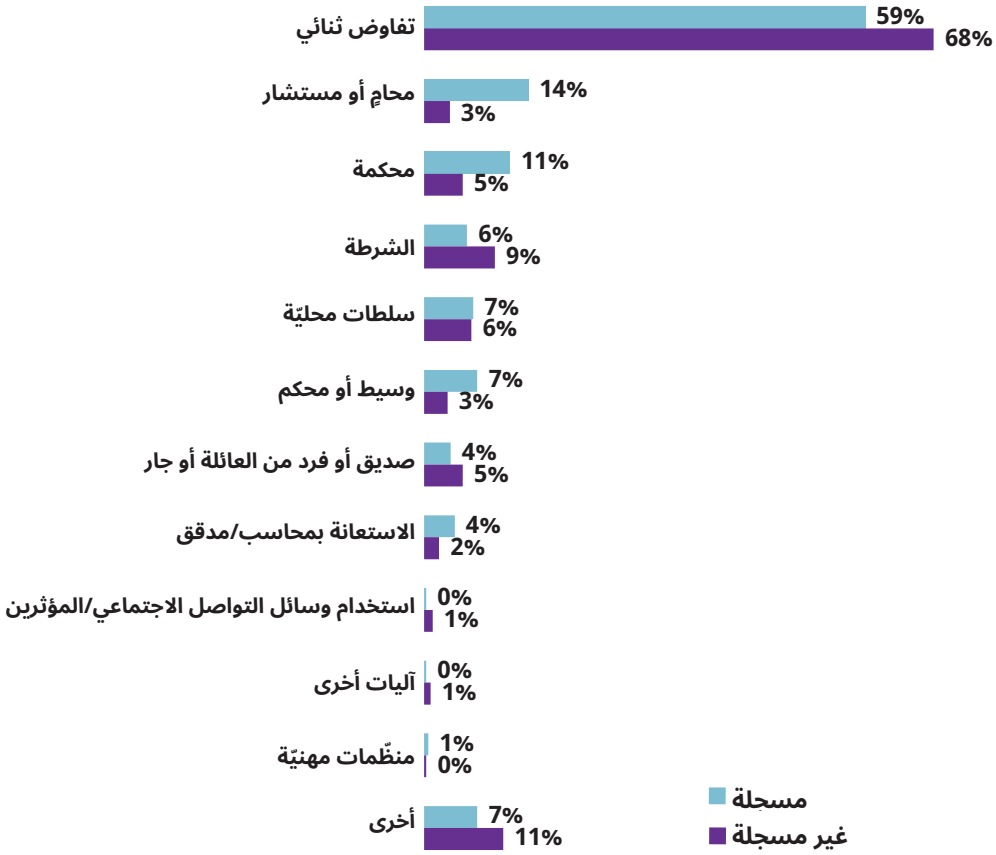
في المقابل، فإنّ طلب الدعم من مصدر خارجي للمساعدة هو أمر أقل شيوعًا. فحوالي 49٪ من المؤسسات المسجّلة التي اتخذت إجراءً ما لجأت إلى مصدر مساعدة خارجي، مقابل 39٪ من المؤسسات غير المسجّلة. بمعنى آخر، حتى المؤسسات التي تبادر لمحاولة حلّ مشكلتها القانونية تجد نفسها في كثير من الأحيان وحيدة دون دعم فعلي.

تختلف مصادر المساعدة (Sources of Help) التي تلجأ إليها المؤسسات باختلاف وضعها القانوني .إذ تميل المؤسسات المسجّلة في المقام الأول إلى طلب مساعدة من محامٍ ، يليها الالتجاء إلى المحكمة.

بينما تميل المؤسسات غير المسجّلة إلى الاتصال بالشرطة في المقام الأول، تليها هيئة حكومية أو سلطة تنظيمية. ونادرًا ما تستعين هذه المؤسسات بمحامٍ، كما أنها أقلّ بكثير ميلًا إلى اللجوء إلى المحاكم. و تعكس هذه الاختلافات طبيعة المشاكل القانونية المختلفة التي تواجهها المؤسسات في مختلف القطاعات.

ويُلاحظ أنّ النسبة المرتفعة نسبيًا للإجابة «أخرى» تتعلق بإجراءات تتمّ عبر البنوك أو المؤسسات المالية، أو عبر مصادر تمويل خارج النظام الرسمي ، مثل الاقتراض أو سداد الديون.

## مصادر المساعدة



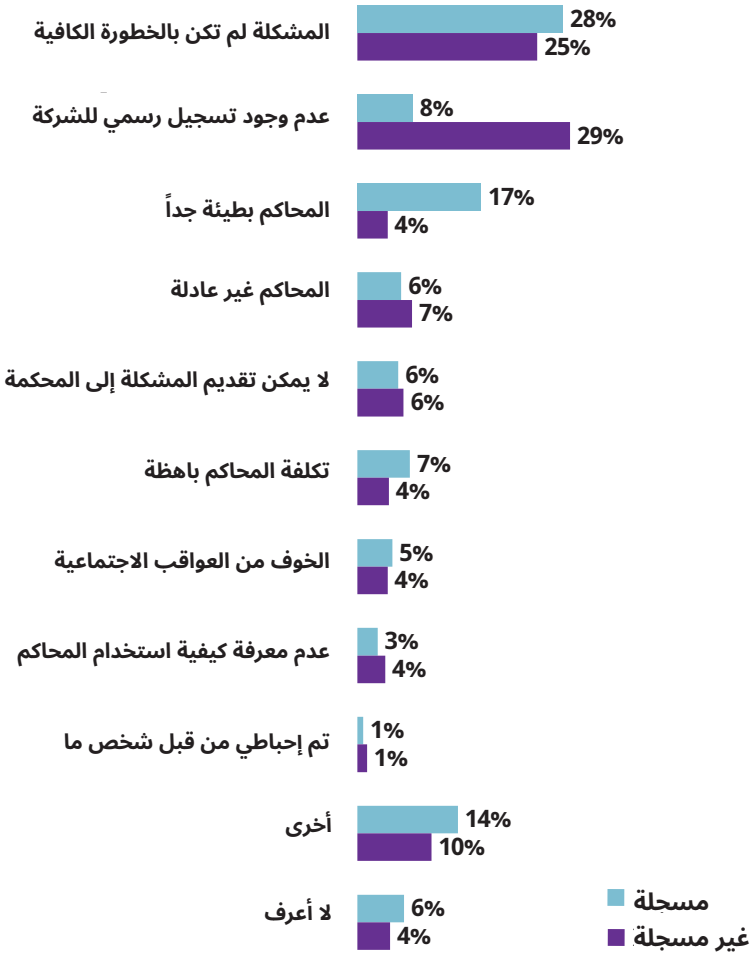
# المؤسسات غير المسجّلة غالبًا ما تتجنّب اللجوء إلى المحاكم بسبب وضعها القانوني

قليل جدًا من المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تنتهي مشكلتها القانونية الأكثر خطورة في المحكمة. وكما أُشير أعلاه، فقد رفعت حوالي 11٪ من المؤسسات المسجّلة دعوى قضائية، مقابل 5٪ فقط من المؤسسات غير المسجّلة. و تُقدّم المؤسسات عدة أسباب لعدم لجوئها إلى المحاكم لحلّ مشاكلها القانونية الأكثر خطورة.

كلا الفئتين — المسجّلة وغير المسجّلة — تشيران إلى أنّ مشاكلها لم تكن خطيرة بما يكفي لعرضها على المحكمة. تذكر المؤسسات المسجّلة أيضًا في كثير من الأحيان أنّ المحاكم بطيئة جدًا، ممّا يشير إلى أنّها تفضّل إيجاد طرق أخرى لمحاولة حلّ مشاكلها بشكل أسرع. أما بالنسبة إلى المؤسسات غير المسجّلة، فإنّ الإجابة الأكثر شيوعًا هي أنها لا يمكنها اللجوء إلى المحكمة بسبب وضعها القانوني.

يُظهر هذا الأمر أهمية الاستثمار في آليات تسوية نزاعات بديلة تكون ميسّرة ومفتوحة أمام الجميع، وخاصةً للمؤسسات غير المسجّلة

## أسباب عدم الذهاب إلى المحكمة



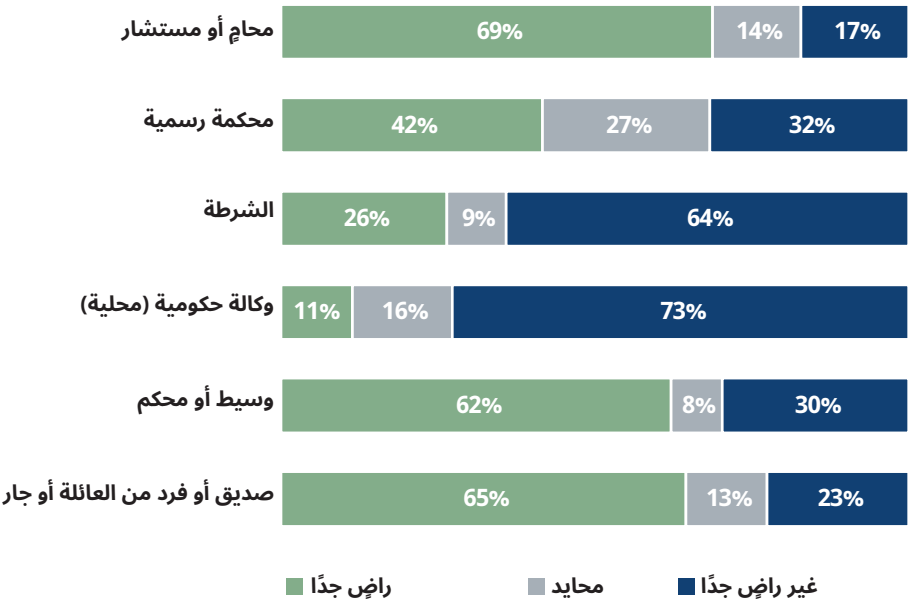
# تُعتبر خدمات المحامين مفيدة، في حين تُقيَّم الهيئات القضائية بدرجة أقل بكثير

كما ورد أعلاه، نادرًا ما تحصل المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) على مساعدة قانونية من مصادر خارجية. وعندما يحدث ذلك، فإنّ المساعدة تأتي في الغالب من محامٍ، أو المحكمة، أو الشرطة. تشمل مصادر المساعدة الأخرى التي قد تلجأ إليها المؤسسات: هيئة حكومية أو سلطة تنظيمية، أو آلية وساطة أو تحكيم، أو حتى شخص من الشبكة الاجتماعية (مثل أحد أفراد العائلة أو صديق). ولفهم أيٍّ من هذه المصادر يُعتبر فعّالًا في مساعدة المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على حلّ مشاكلها القانونية الأكثر خطورة، سُئلت المؤسسات عن مدى رضاها عن المساعدة التي تلقتها. ونظرًا إلى أن عدد المستجوبين كان منخفضًا نسبيًا، وأنّ الفروقات بين المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة طفيفة، فقد تمّ تجميع النتائج لكلا الفئتين في الرسم البياني.

يُعدّ المحامون عمومًا المصدر الأكثر نفعًا للمساعدة، إذ عبّر 69% من المؤسسات عن رضاهم أو رضاهم التامّ عن المساعدة المقدَّمة. كذلك تمّ تقييم الوساطة والشبكات الاجتماعية بشكل إيجابي نسبيًا: حيث وجد 62% من المؤسسات أنّ الوساطة كانت مفيدة أو مفيدة جدًا، وقال 65% من المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إنّ شبكتهم الاجتماعية كانت مفيدة أو مفيدة جدًا. قد يُعزى هذا الأخيرجزئيا أيضًا إلى تدنّي توقّعاتهم مقارنة بالمصادر الأكثر مهنية (ومدفوعة الأجر) مثل المحامين أو المحاكم.

أما المحاكم، فقد تمّ تقييمها إيجابيًا أكثر من سلبيًا، حيث ذكر حوالي ثلث المؤسسات أنّها غير راضية أو غير راضية جدًا عن المساعدة التي تلقّتها. يعود هذا ربما إلى أن المحاكم — على عكس المحامين مثلًا — لا تعمل لصالح طرف واحد. بشكل عام، وكانت معدلات الرضا الأدنى تخصّ الشرطة والهيئات الحكومية أو التنظيمية، إذ أعرب 64% و73% من المؤسسات على التوالي عن كونها غير راضية أو غير راضية جدًا عن المساعدة التي تلقتها من هذه الجهات.

## الرضا عن مصدر المساعدة



# تواجه المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات عند محاولتها حلّ مشاكلها القانونية

لفهم أفضل للعوائق التي تواجهها المؤسسات عندما تمرّ بـ مشكلة قانونية، طُلب منها تحديد الصعوبات التي واجهتها في منع أو حلّ المشكلة القانونية الأكثر خطورة. أشار حوالي 72% من المؤسسات المسجّلة إلى أنها واجهت عقبة واحدة على الأقل، مقابل 67% من المؤسسات غير المسجّلة. وليس من المستغرب أن المؤسسات التي أبلغت عن عقبة واحدة على الأقل كانت أقل احتمالاً بكثير لحلّ مشكلتها القانونية الأكثر خطورة (25% مقابل 20%).

تتطابق أكثر التحديات شيوعًا إلى حدّ كبير مع أكثر الأسباب شيوعًا التي دفعت المؤسسات إلى عدم اتخاذ أي إجراء لحلّ مشاكلها القانونية، لكن توجد بعض الاختلافات بين المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة.

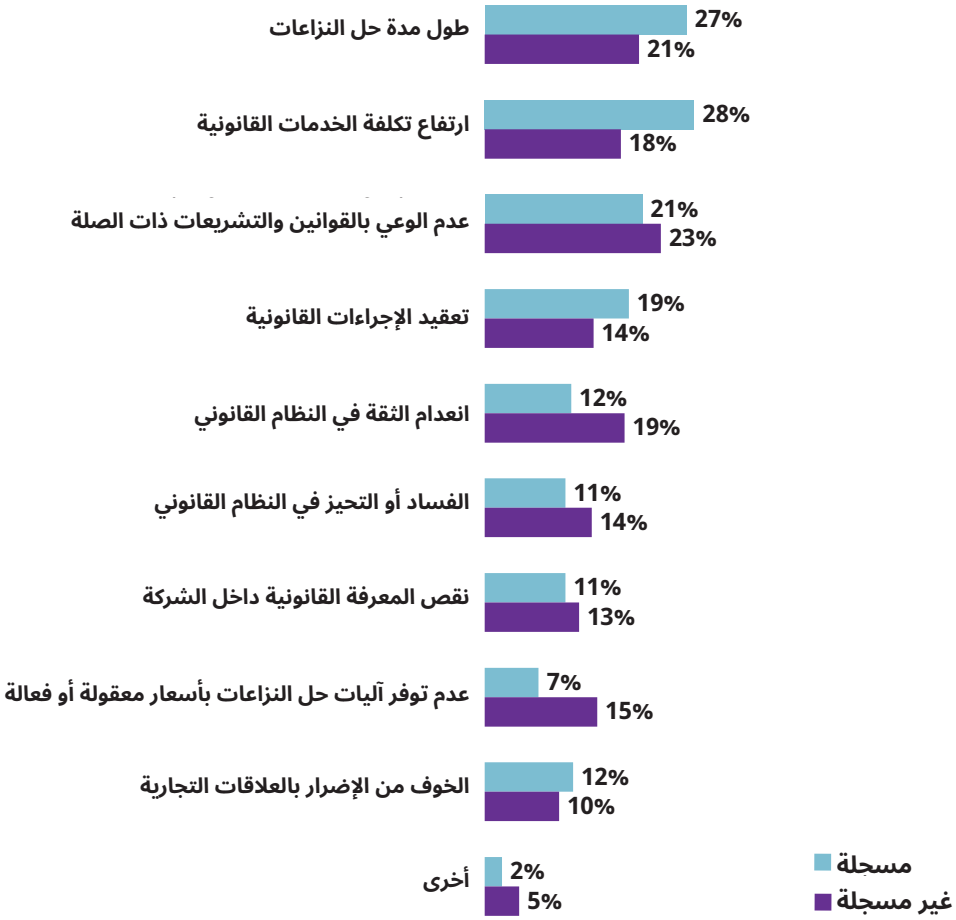
أكثر التحديات التي أبلغت عنها المؤسسات المسجّلة هي: طول فترة حلّ النزاعات، وارتفاع تكلفة الخدمات القانونية. أما التحديات الشائعة الأخرى فهي:نقص الوعي بالقوانين والأنظمة ذات الصلة، وتعقيد الإجراءات القانونية. بينما كانت قلة الثقة في النظام القانوني، أو التحديات المتعلقة بالفساد أو التحيّز في النظام القضائي،

أقلّ شيوعًا نسبيًا. وهذا يشير إلى أن المؤسسات المسجّلة تعاني بالأساس من طول مدة حل النزاع ، والتكلفة، وتعقيد الإجراءات عند التعامل مع مشاكلها القانونية الأكثر خطورة.

أما بالنسبة إلى المؤسسات غير المسجّلة، فقد كانت نسبة أكبر منها تُشير إلى نقص الوعي بالقوانين والأنظمة ذات الصلة باعتبارها العقبة الرئيسية، تليها طول أمد التسوية، ثم ضعف الثقة بالنظام القانوني. كما أنّ المؤسسات غير المسجّلة أكثر احتمالاً من المسجّلة لأن تذكر الفساد أو التحيّز داخل النظام القانوني، ممّا يدلّ على أنّها تثق بدرجة أقلّ بالنظام القضائي. وهي أيضًا مرّتين أكثر احتمالاً من المؤسسات المسجّلة لأن تقول

إنها لا تملك إمكانية النفاذ إلى آليات تسوية نزاعات تكون ميسّرة أو فعّالة من حيث التكلفة.

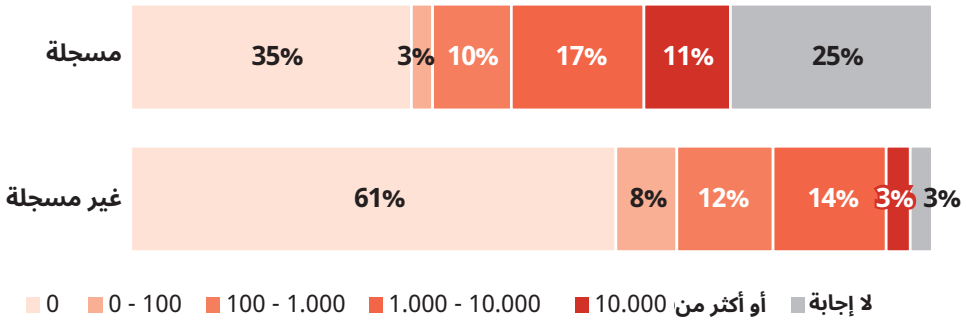
## التحديات المعيقة



لفهم تكاليف حلّ المشاكل القانونية بشكل أفضل ، طلب من المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الإفصاح عن المبلغ الذي أنفقته في محاولة حلّ المشكلة القانونية الأكثر خطورة.

نظرًا لأن المؤسسات المسجّلة هي الأكثر ميلاً لاتخاذ إجراءات، فهي أيضًا الأكثر احتمالاً لإنفاق المال في هذا الغرض. بينما قالت 61% من المؤسسات غير المسجّلة إنها لم تُنفق أي مبلغ، بلغت هذه النسبة 35% فقط لدى المؤسسات المسجّلة. وعندما تنفق المؤسسات أموالاً، فإنّ معظم المؤسسات غير المسجّلة تنفق ما بين 100 و1,000 دينار تونسي، أو بين 1,000 و10,000 دينار تونسي.أما المؤسسات المسجّلة، فهي أكثر احتمالاً لإنفاق مبالغ أكبر، إذ أفادت 11% من المؤسسات بأنها أنفقت أكثر من 10,000 دينار تونسي.

**تكلفة تسوية المنازعات**

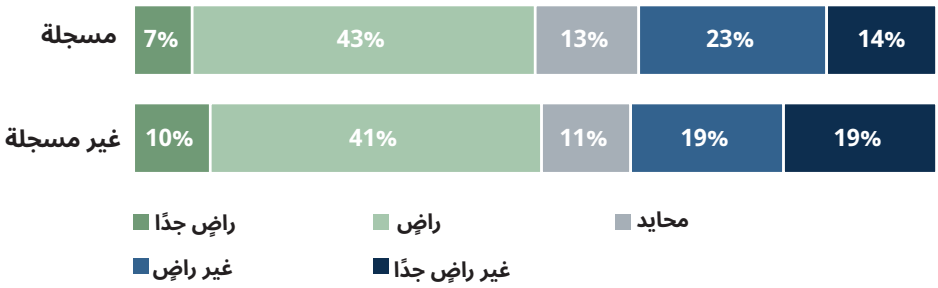


# المؤسسات التي تمكّنت من حلّ مشاكلها القانونية الأكثر خطورة تُبدي مستويات متباينة من الرضا عن النتيجة

كما ورد في الفصل الرابع، فإن نسب الحلّ تبقى منخفضة نسبيًا، إذ لم يتمّ حلّ سوى حوالي 23% من المشاكل القانونية بالنسبة للمؤسسات غير المسجّلة و25% لدى المؤسسات المسجّلة. وتنخفض هذه النسبة قليلًا عندما نركّز فقط على المشاكل القانونية الأكثر خطورة، حيث تمّ حلّ 20% منها لدى المؤسسات غير المسجّلة و23% لدى المؤسسات المسجّلة. أما الذين تمكّنوا فعلًا من حلّ مشاكلهم القانونية الأكثر خطورة، فقد عبّروا عن مستويات متفاوتة من الرضا بشأن نتيجة عملية التسوية. فبين المؤسسات، المسجّلة وغير المسجّلة،

عبّر حوالي 50% من المستجوبين عن رضاهم أو رضاهم التامّ عن النتيجة، في حين أعرب 37% من المؤسسات المسجّلة و38% من المؤسسات غير المسجّلة عن عدم رضاهم أو عدم رضاهم الشديد عن نتيجة تسوية النزاع.

**الرضا عن النتيجة**

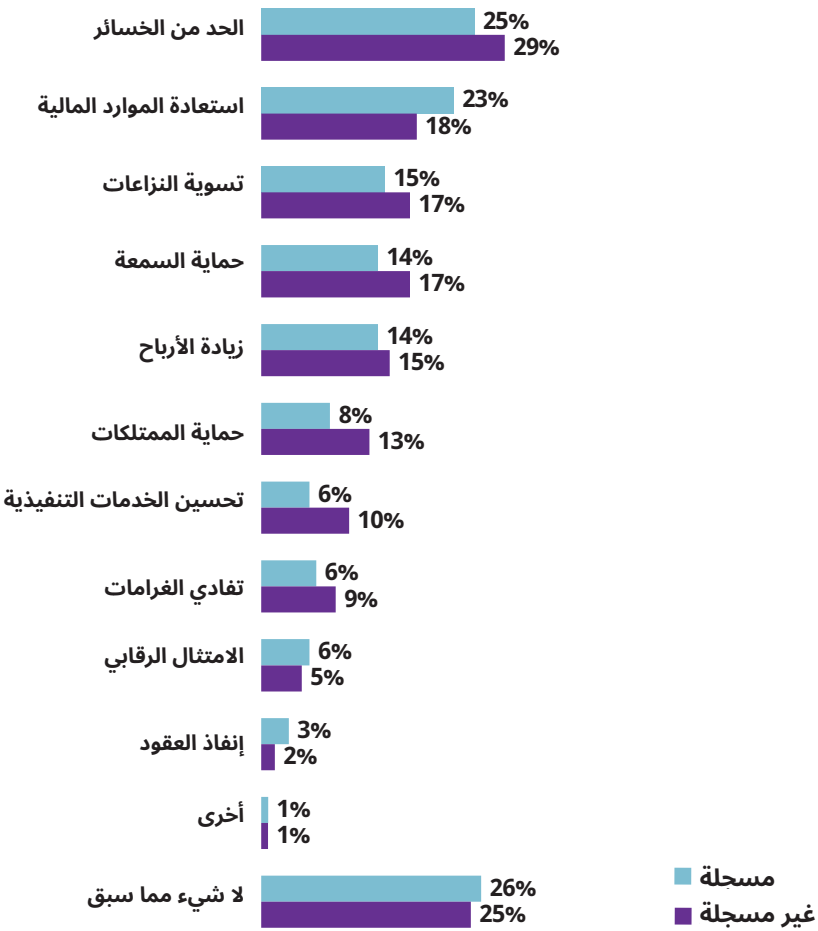


# النتائج الإيجابية لحلّ المشاكل القانونية

على الرغم من تفاوت مستويات الرضا عن النتائج، فإنّ معظم المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي نجحت في حلّ مشاكلها القانونية الأكثر خطورة استفادت من نتيجة ايجابية واحدة على الأقل و غالبا أكثر من نتيجة . ورغم أنّ كلًّا من المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة لديها احتمالات متقاربة للإشارة إلى نتيجة إيجابية واحدة على الأقل عند التمكّن من الحلّ ، فإنّ المؤسسات غير المسجّلة أكثر ميلًا للإبلاغ عن مجموعة أوسع ومتعدّدة من النتائج الإيجابية.

ذكرت المؤسسات، المسجّلة وغير المسجّلة، على حدّ سواء، أنّ الحد من الخسائر، والتعافي المالي، وتحسين الأرباح تُعتبر من أهمّ النتائج الإيجابية، ممّا يدلّ على مدى أهمية حلّ المشاكل القانونية في الرفاه المالي للمؤسسات. كما تشمل النتائج الإيجابية الأخرى تسوية النزاع وحماية السمعة. وتُبرز هذه النتائج أهمية تمكين المؤسسات من حلّ المشاكل القانونية التي تواجهها، بما في ذلك قدرتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي بشكل مستقرّ ومستدام.

## النتائج المحققة



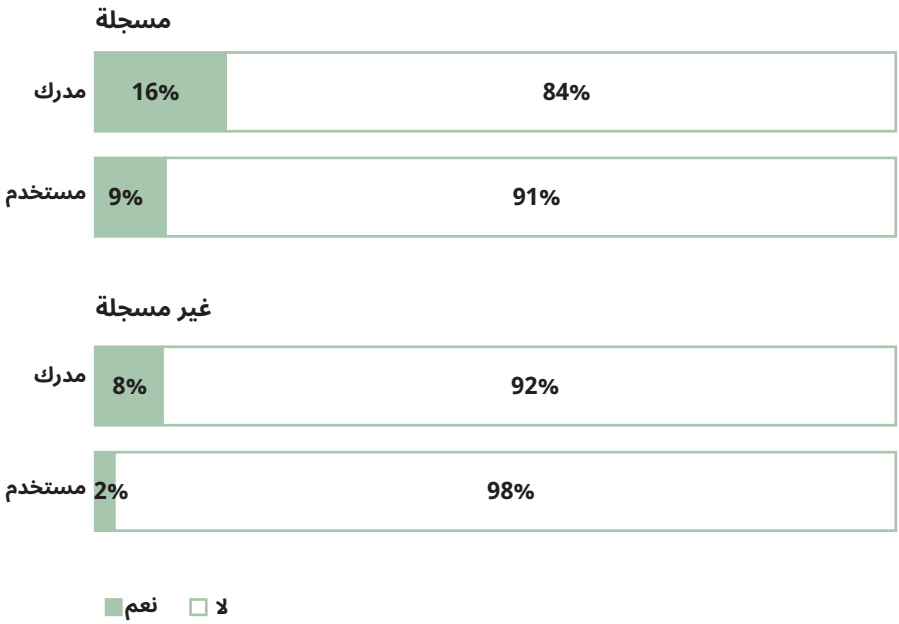
# ضعف الوعي بخدمات الدعم القانوني

كما سُئلت المؤسسات عمّا إذا كانت على دراية بوجود منظمات أو برامج توفّر خدمات دعم قانوني للمؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في تونس، وما إذا كانت قد استفادت فعليًا من أيٍّ من هذه الخدمات. أظهرت النتائج أنّ عددًا قليلًا جدًا من المؤسسات كان على علم بوجود مثل هذه الخدمات، إذ ذكر 16% فقط من المؤسسات المسجّلة و8% من المؤسسات غير المسجّلة أنها على دراية بوجود هذه المنظمات أو البرامج. وكانت المنظمة الأكثر ذِكرًا من قبل المستجوبين هي منظمة «اندا إنترعرب » (Enda Inter-Arab) (تمّ ذكرها 66 مرة)، تلتها لبنك التونسي للتضامن (25 مرة)، ثم Ad-vance (12 مرة)، وTaysir (11 مرة) [15].

فقط عدد محدود جدًا من المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة صرّح بأنه استخدم أيًّا من هذه الخدمات القانونية خلال الـ 24 شهرًا الأخير وخاصة المؤسسات غير المسجّلة، فقد كانت نادرًا ما تلجأ إلى خدمات الدعم القانوني، حيث قال 2% فقط منها إنها فعلت ذلك، مقارنة بـ 9% من المؤسسات المسجّلة. أما المؤسسات التي استخدمت هذه الخدمات فعلًا، فقد ذكرت أنها حصلت بالأساس على مساعدة من محامٍ (48%)، أو من محاسب (11%)، أو مساعدة إدارية(9%).

[15] إندا انتر-عربEnda Inter Arab ، والبنك التونسي للتضامن (BTS)، وأدفانس Advans ، وتيسير هي في المقام الأول مؤسسات تقدم خدمات مالية، وقروض صغيرة، ودعم لتنمية الأعمال التجارية بدلاً من تقديم الدعم القانوني المباشر.
تقدم إندا انتر-عرب بشكل أساسي قروضاً صغيرة وبرامج للاندماج المالي. يركز البنك التونسي للتضامن على تمويل ودعم الشركات الصغيرة. كما تشارك Advance و Taysir بشكل أكبر في التمويل الصغير والتدريب وبناء القدرات. ورغم أنها قد تقدم بعض الخدمات الاستشارية أو الدعم المتعلق بتطوير الأعمال، إلا أنها ليست في المقام الأول من مقدمي المساعدة القانونية. لا تصنف هذه المنظمات عادةً على أنها متخصصة في تقديم الدعم القانوني.

## الوعي والاستفادة من الدعم القانوني



# 7

# النتائج والاستنتاجات

تُعدّ المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (mSMEs) ركيزة أساسية للقطاع الخاص في تونس، إذ تمثّل حوالي 97,4% من مجموع المؤسسات الخاصة.غير أنّ العديد من هذه المؤسسات تواجه فجوة عدالة كبيرة تُعيق استقرارها ونموّها وثقتها في النظام القانوني.وتُظهر نتائج المسح أنّ البيئة القانونية الحالية لا تُلبّي احتياجاتها على النحو الكافي.

# النتائج الرئيسية

## المشاكل القانونية واسعة الانتشار وخطيرة

أكثر من نصف المؤسسات واجهت مشكلة قانونية واحدة على الأقل خلال السنتين السابقتين للمسح.

وقد تبيّن أنّ المؤسسات غير المسجّلة أكثر عرضة بقليل، إذ واجه 61% منها مشاكل قانونية، مقابل 54% لدى المؤسسات المسجّلة. ولدى العديد من وحدات الإنتاج، لا تكون هذه المشاكل حوادث منفردة، إذ تبيّن أنّ أكثر من 50% من المشاكل القانونية تتكرّر أربع مرات أو أكثر، وغالبًا ما تُقيّم المؤسسات تأثيرها بأقصى درجات الخطورة (10/10)، مما يشير إلى نقاط ضعف هيكلية عميقة وليست نزاعات عرضية.

## المؤسسات المسجّلة وغير المسجّلة تواجه أنواعًا مختلفة من المشاكل القانونية

تختلف طبيعة المشاكل القانونية بشكل كبير حسب الوضع القانوني للمؤسسة. إذ تواجه المؤسسات المسجّلة أساسًا نزاعات تعاقدية، ومشاكل ديون وتمويل. في المقابل، تكون المؤسسات غير المسجّلة أكثر عرضة لـ الجرائم، والنزاعات حول موقع العمل، والنزاعات مع السلطات أو أطراف أخرى. وتُظهر البيانات أنّ هذه الفروقات تتركّز أساسًا لدى المؤسسات غير المسجّلة التي يملكها رجال، ممّا يعكس هشاشة الاقتصاد غير المنظم وغياب الحماية القانونية الكافية لتأمين استدامة هذه الأنشطة.

## معظم المشاكل تبقى دون حلّ

نحو 80% من المشاكل القانونية تبقى مفتوحة أو متروكة دون حلّ وقت إجراء المقابلة. المشاكل الأكثر خطورة وتأثيرًا هي بالذات تلك التي يتمّ التخلّي عنها، ممّا يشير إلى أنّ المؤسسات تفتقر إلى الموارد أو الثقة في جدوى السعي نحو الحلّ. حتى في الحالات التي تمّ فيها حلّ النزاع، عبّر العديد من أصحاب المؤسسات عن عدم رضاهم عن عدالة النتائج، ممّا يُبرز أنّ آليات تسوية النزاعات الحالية كثيرًا ما تفشل في تحقيق إنصاف فعلي أو حلول فعّالة.

## نـادرًا مـا تطـلب المؤسسـات المسـاعدة الخـارجية

تُفضّـل الغـالبية العظمـى من المؤسسـات محـاولة تسـوية نزاعاتهـا بنفسـها، ويُعـدّ التفـاوض المباشـر أكثـر الأسـاليب شيوعًـا (59% من المؤسسـات المسجّـلة و68% من المؤسسـات غيـر المسجّلة).تُبـدي المؤسسـات غيـر المسجّـلة تـردّدًا واضحًـا في اللجـوء إلـى المسـارات الرسـمية مثـل المحـامين أو المحاكم، إذ تعتبـر أنّ وضعهـا القانـوني يمنعهـا من القيـام بذلـك. وتعكـس هذه المـواقف مزيجًـا من ضعف الثقة، وارتفـاع الـكلفة، وغيـاب الإيمـان بقـدرة النظـام القضـائي علـى تقديـم حلـول فعّـالة. أمـا المؤسسـات المسجّـلة فتُرجـع امتناعهـا عن اللجـوء للمحاكـم إلـى تعقيـد الإجـراءات وطـول الآجـال أكثـر من انعـدام الثقة في القانـون.

## النتـائج غيـر مـرضية، لكنها حاسـمة لـسلامة المؤسسـات المالية

تُعتبـر النتـائج القانـونية — أي نتـائج حـلّ المشـاكل القانـونية — غالبًـا غيـر منـصفة أو غيـر مرضية.لـكن رغـم ذلـك، تُظهـر البيانـات أنّ المؤسسـات التي نجـحت في حـلّ مشـكلتها القانـونية الأكثـر خطـورة تـحقّق نتـائج مـالية ملمـوسة، أبرزهـا: تقليـص الخسـائر، واستعـادة السيـولة النقـدية، وتحـسين الأربـاح. وهذا يبـرهن علـى أنّ حـلّ المشـاكل القانـونية هـو أحـد العوامـل الحاسـمة لتحـسين سبـل عيش التونـسيين، وأنّ المزيـد من العـدالة يـعني المزيد من الازدهـار والفـرص الاقتصـادية للجميـع.

## الـوعي بخدمـات الدعـم القانـوني واستخدامهـا ضـعيف جـدًا

فقـط 16% من المؤسسـات المسجّـلة و8% من غيـر المسجّـلة صـرّحت بأنهـا علـى علـم بوجـود خدمـات دعـم قانـوني موجّـهة للمؤسسـات في تونـس. أمـا الاستخـدام الفعـلي لـهذه الخدمـات فهـو أقـلّ بكثيـر — 9% لـدى المسجّـلة و2% فقـط لـدى غيـر المسجّـلة.هذا يعكـس أنّ هذه الخدمـات، حتـى عندمـا تكـون متوفـرة، لا تصـل فعليًـا إلـى الفئة التي تحتاجهـا بشـدة، سـواء بـسبب ضـعف الـوعي أو صعـوبة الوصـول إليهـا .

# التوصيات والسياسات المقترحة

تُحتّم هذه النتائج اعتماد إستراتيجية عدالة متمحورة حول الإنسان، تُصمَّم خدماتها انطلاقًا من الاحتياجات الواقعية للمؤسسات، وخاصة تلك العاملة في القطاع غيرالمنظم . وتنقسم التوصيات إلى أربعة محاور رئيسية:

### 1. تطوير مسارات عدالة ميسّرة تشكّل جسرًا نحو التسجيل القانوني

تواجه المؤسسات غير المسجّلة مجموعة فريدة من التحديات ونادرًا ما تستخدم القنوات الرسمية بسبب التكلفة العالية ، والتعقيد، وانعدام الثقة.لذلك، من الضروري إنشاء آليات عدالة ميسّرة ومنخفضة التكلفة تعمل كجسر نحو الاقتصاد المنظّم، بدل أن تكون نظامًا موازٍ يُكرّس اللاّرسميّة.

يمكن أن تشمل هذه الخدمات الوساطة المجتمعية أو التحكيم منخفض التكلفة، وتُصمَّم لتكون «خطوة أولى» نحو الحلّ، خصوصًا للبائعين المتجوّلين ووحدات الإنتاج الصغيرة. بدل تجاوز التسجيل، ينبغي أن تتضمّن هذه الآليات مرافقة مبسّطة للتسجيل، مثل مساعدة رائد الأعمال في تسجيل مؤسسته ضمن منظومة «المبادر الذاتي » (Auto-Entrepreneur) خلال حلّ نزاع تعاقدي، مثلًا. بهذا الشكل، يحصل صاحب المؤسسة على نتيجة قابلة للإنفاذ قانونيًا ويكتسب في الوقت نفسه هوية قانونية رسمية.

ولتـعزيز التعـاون، يمـكن إنشـاء «مختبـرات ابتـكار العـدالة» (Justice Innovation Labs) تجمـع بين أصحـاب المؤسسـات، والخبـراء القانـونيين، والسـلطات العمـومية لتصميـم مسـارات حلـول عمـلية للمشـاكل المتكـرّرة، مثـل ، الديـون، والنزاعـات التعاقـدية، و التحـرش مـع تـحفيز الانتقـال التـدريجي نحـو الاقتصـاد المنظّـم.

## 2. بناء الوعي والثقة في خدمات العدالة

عـدد كبيـر من المؤسسـات لا يعـرف بوجـود خدمـات الدعـم القانـوني، وحتـى من يعرفهـا لا يـلجأ إليهـا. لذلـك، يجب إطلاق حـملات تـوعية موجّـهة، بـلغة مبسـطة وواقـعية، حـول الحقـوق والخدمـات القانـونية المتـاحة. كمـا يمـكن تـعزيز الثقة من خلال تـدريب الجهـات الوسيـطة مثـل السـلطات المحـلية والشـرطة، لتحـسين تعاملهـا مـع النزاعـات الاقتصـادية (كجرائـم السـرقة، أو عـدم الدفـع، أو التحـرش أثنـاء العمـل). كذلـك، ينبغي تبسيـط الإجـراءات وتقليـص المـدد والتـكاليف، إذ تُعـدّ هذه العوامـل أهـمّ العـوائق أمـام الإقبـال علـى العـدالة.

ابتـكار حلـول رقـمية وتدعيـم العـدالة المتمحـورة حـول الإنسـان في القطـاع المنظـم يمـكن أن يُعيـد بنـاء الثقة والمسـاءلة.

### 3. تبسيط الإجراءات القانونية لفائدة المؤسسات

لا تعاني المؤسسات المسجّلة من غياب الحقوق، بل من صعوبة، وكلفة، وطول إجراءات إنفاذها. لذلك، يجب تبسيط الوثائق القانونية وتقليص المراحل الإجرائية، وخفض كلفة الإجراءات المرتبطة بإنفاذ العقود أو تحصيل الديون. و هنا يمكن للأدوات الرقمية أن تلعب دورًا حاسمًا ، من خلال تطوير منصات لإدارة العقود إلكترونيًا

أو آليات تسوية المنازعات عبر الإنترنت (ODR) تُتيح للمؤسسات التفاوض أو رفع الشكاوى دون الحاجة لإجراءات حضورية مكلفة وطويلة. لكن نجاح هذه المبادرات مرتبط بزيادة الوعي بها، إذ إنّ انخفاض المعرفة بها قد يُضعف من أثرها الإيجابي.

### 4. معالجة الأسباب الجذرية للهشاشة

تعكس المشاكل القانونية المتكرّرة والأكثر خطورة الهشاشة البنيوية للمؤسسات غير المسجّلة. لذا يجب النظر إلى التسجيل القانوني ليس كإجراء بيروقراطي، بل كـ مسار نحو الحماية والاستقرار. إذ من خلال التسجيل، تكتسب المؤسسات إمكانية النفاذ إلى حلول قانونية منصفة، وتُقلّل من التعرّض للضغوطات ، وتُحسّن قدرتها على إنفاذ العقود.

ينبغي دمج الدعم القانوني ضمن برامج التنمية الاقتصادية، لتوفير استشارات حول العقود، والديون، والتسجيل، وبذلك تنشأ بيئة تمكّن المؤسسات من النموّ بثقة واستقرار أكبر.

# من البيانات إلى الفعل: الخطوات القادمة للبرنامج

تُوجّـه النتـائج والاستنتاجـات الـواردة في هذا التقريـر مباشـرةً المرحـلة التنفيذية من برنـامج العـدالة المتمحـورة حـول الإنسـان لدعـم المؤسسـات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة. حيث صُمّـمت أنشـطة البرنـامج لتكـون استجـابة مباشـرة للتحديـات الـمبيّنة في هذا البـحث، و تحويـل المعطيـات إلـى حلـول عمـلية علـى أرض الواقـع.

لإعـداد آليـات تسـوية نزاعـات مخصّـصة، سيُطـلق البرنـامج مختبـر الابتـكار من أجـل العـدالة، الذي سيجمـع بين المؤسسـات العمـومية، وأصحـاب المؤسسـات mSMEs ، والخبـراء القانـونيين لتصميـم خدمـات ميسّـرة، مثـل منصـات الوسـاطة الإلكتـرونية أو بوابـات معلومـات موحّـدة خـاصة بنزاعـات المؤسسـات. كمـا سيعمـل برنـامج مسـرّع العـدالة (Justice Accelerator) علـى تحديـد ودعـم المؤسسـات النـاشئة التي تطـوّر حلـولًا تكنولـوجية مستـدامة في مجـالات المسـاعدة القانـونية وتسـوية النزاعـات.

لتـعزيز الـوعي وتبسيـط الإجـراءات، سيُصـدر البرنـامج دليـل أفضـل الممارسـات موجـهة إلـى المؤسسـات والفاعـلين في قطـاع العـدالة ، بمـا في ذلـك القضاة،المحـامين ، وسيُنظّـم دورات تـدريبية حـول استراتيجيـات العـدالة المتمحـورة حـول الإنسـان لفائـدة المؤسسـات المتنـاهية الصغـر والصغيـرة والمتوسـطة.

و لمعـالجة الأسبـاب الجذرية وتـهيئة بيئة داعـمة، سيُنظّـم البرنـامج سلسـلة من حـوارات أصحـاب المصلـحة، تجمـع بين صنّـاع القـرار والقيـادات الاقتصـادية، لمنـاقشة نتـائج هذا التقرير، وتحديـد توصيـات عمـلية لتـعزيز الإطـار التنظيـمي الداعـم للمؤسسـات في تونـس.

نبذة عن المؤلفين

**الدكتور رودريغو نونيز دونوسو**
مستشار أول في قطاع العدالة

**الدكتور يلمر بروير**
مسؤول تحليل البيانات وإعداد التقارير

بالتعاون مع

**رجاء مازح**
مديرة مكتب تونس

**ثريا التيجاني**
مستشار أقدم في قطاع العدالة

**روجه الخوري**
مدير برامج أول – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

**أسماء الزين**
مسؤولة مشاريع، مسرّع العدالة

**ماركوس دي باروس**
مدير مشاريع

**آدم عوني**
مسؤول التواصل والتنسيق

**رونالد لينز**
مدير البرامج – الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

**طارق شلايفة**
مستشار – تحليل البيانات الثانوية

تصميم

**بولينا سيفيكا**
مصممة اتصالات بصرية

# عن HiiL

يُعنى معهد لاهاي للابتكار القانوني (HiiL) بجعل العدالة متاحة، ميسّرة وسهلة الفهم. ويُطلق على هذا النهج اسم العدالة المتمحورة حول الإنسان. من خلال التعاون مع مقدّمي خدمات العدالة، بما في ذلك وزارات العدل والسلطات القضائية، يُطوّر المعهد حلولًا مبتكرة تمكّن الأفراد والمؤسسات من التوقي أو حل مشاكلهم القانونية بفعالية.ولا تقتصر آثار هذا العمل على الأفراد فقط، بل تمتدّ لتُسهم في بناء مجتمعات أكثر أمانًا واستقرارًا، حيث يزدهر النموّ الاقتصادي والابتكار وريادة الأعمال.

يشمل عمل HiiL عدة بلدان، منها نيجيريا، وإثيوبيا، وتونس، والنيجر، وبوركينا فاسو، وهولندا، والعراق، وسوريا.

www.hiil.org
www.justice-dashboard.com

**PHOTOGRAPHS:**

Cover photo: © Eric Valenne geostory / Shutterstock.com
Pages 13, 87: © Andy Soloman / Shutterstock.com
Pages 11, 25: © Di Gregorio Giulio / Shutterstock.com
Pages 31, 44, 52, 94: © Ender BAYINDIR / Shutterstock.com
Pages 71, 79, 95: © Emily Marie Wilson / Shutterstock.com
Page 85: © Eric Valenne geostory / Shutterstock.com
Page 8: © Ernesto Sevilla / Shutterstock.com
Pages 41, 49: © GoranJakus / Depositphotos.com
Page 56: © Pavel Kosolapov / Shutterstock.com
Pages 39, 45: © Philippe Lissac / Shutterstock.com
Page 35: © photosounds / Shutterstock.com
Page 68: © RecCameraStock / Shutterstock.com
Page 10: © Roaming Pictures / Shutterstock.com
Pages 63, 75: © Sebastian Castelier / Shutterstock.com
Page 91: © StevenK / Shutterstock.com
Page 73: © Tunisian woman embroidering / Shutterstock.com
Page 22: © Christophe Cappelli / Shutterstock.com
Page 37: © Dietmar Temps / Shutterstock.com
Page 24: © Olga Vasilyeva / Shutterstock.com

The Hague Institute
for Innovation of Law
+31 70 762 0700
info@hiil.org
www.hiil.org
dashboard.hiil.org

HiiL

ملتزمون بالعدالة المتمحورة حول الإنسان