



بتمويل مشترك من إراسموس
وبرنامج الاتحاد الأوروبي



تحسين الحوكمة
في نظام التعليم العالي في تونس:
نحو استقلالية الجامعات
وآليات جديدة لضمان الجودة

الاستقلالية، الحوكمة وضمان الجودة
في الجامعات التونسية.

الحالة الرّاهنة

الكتاب

نادية عمري (جامعة منوبة)
ريم بودربالة (جامعة منوبة)
عماد حيدري (جامعة منوبة)
إريك فالي (جامعة باريس 1 بانتيون - السربون)

المساهمون

بشير علوش (جامعة تونس الافتراضية)
خليل عنوشي (جامعة منوبة)
كلير جانيت (جامعة باريس 1)
سيلفيا ماركيون (اتحاد الجامعات المتوسطية - أونيماد)
هشام الريفى (جامعة منوبة)

الشراكة

هذا التقرير الذي نسقته جامعة باريس 1 بانتيون السربون بالتعاون مع جامعة منوبة وبدعم من اتحاد جامعات المتوسط: "اونيماد" قد شمل كل شركاء المشروع.



جامعة منوبة
Université de la Manouba

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

<http://www.sagesseproject.eu/>: الموقع الإلكتروني

يهدف مشروع SAGESSE لتحسين الحوكمة في نظام التعليم العالي في تونس، بتمويل مشترك من برنامج إراسموس+ التابع للاتحاد الأوروبي، إلى تحديث نظام التعليم العالي في تونس من خلال تعزيز نظام ضمان الجودة واليات الحوكمة والتمويل القائمة على النتائج.

بتمويل مشترك من إراسموس
وبرنامج الاتحاد الأوروبي



لا يشكل دعم المفوضية الأوروبية لإنتاج هذا المنشور تأييدا للمحتوى، بل يعكس آراء المؤلفين فقط. ولا يمكن تحميل المفوضية المسؤولية عن أي استخدام للمعلومات التي يحتويها.

عنوان الوثيقة: الاستقلالية، الحوكمة وضمان الجودة
في الجامعات التونسية- الحالة الراهنة.

عنوان المشروع: SAGESSE لتحسين الحوكمة في نظام التعليم العالي في تونس.

المشروع عدد: SAGESSE

المشروع عدد: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP

قسط الأعمال: WP1

درجة الخصوصية: عمومي

المراجعة	التاريخ	المؤلف	التعليقات
0.1	2019/01/17	جامعة منوبة- جامعة باريس 1	تم التحيين عقب الرجوع إلى آراء الشركاء
0.2	19/03/05		

الفهرس

قائمة الاختصارات

قائمة الجداول

قائمة الرسوم البيانية

قائمة الأشكال

التمهيد: منهجية العمل

1. استقلالية الجامعات وحوكمتها: التعريفات والمقارنة المرجعية

1.1.1. تعريفات الاستقلالية الجامعية

2.1. الحوكمة والاستقلالية في جامعات أوروبا

1.2.1. معطيات عامة

2.2.1. المثال البريطاني

3.2.1. المثال الإسباني والإيطالي والفرنسي

2. التعليم العالي والبحث العلمي في تونس: معطيات عامة

1.2. تاريخ تأسيس الجامعة التونسية

1.1.2. ولادة الجامعة الوطنية: ما أنشأته الدولة للدولة

2.1.2. مسار إصلاح الجامعة التونسية وطرق حوكمتها

2.2. الأرقام المفاتيح للتعليم العالي في تونس

1.2.2.1. منزلة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العمومية في تونس

2.2.2.2. منزلة الطلبة والمدرسين في منظومة التعليم العالي

3.2.2.1. منزلة البحث العلمي في نظام التعليم العالي في تونس

3.2. هياكل الحوكمة في التعليم العالي التونسي

1.3.2.1. هيكل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تونس

2.3.2.1. منزلة الطلبة والمدرسين في منظومة التعليم العالي

3.3.2.1. هيكل حوكمة الجامعات التونسية

4.3.2.1. تنظيم مؤسسات التعليم العالي: الكليات والمدارس والمعاهد

3. حوكمة الجامعات التونسية واستقلاليتها: تفعيل قانون 2008 والممارسات الحسنة (2008-2018)

1.3.1. تفعيل قانون 2008: مسار بطيء وعسير

1.1.3.1. تطبيق منهج ضمان الجودة في هياكل التعليم العالي

2.1.3.1. التقييم الداخلي للجامعات والمؤسسات

3.1.3.1. وضع مؤشرات: وضعية المراكز

4.1.3.1. نحو إعادة تعريف العلاقات بين الوزارة والجامعات: وضع التعاقدية

5.1.3.1. الانتقال إلى مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية

2.3. عوامل الفشل:

1.2.3. المفاهيم المتضاربة لاستقلالية الجامعات

2.2.3. مسؤوليات محدودة وغير مضبوطة

3.2.3. نظام معلومات غير مناسب

3.3. تجارب ملموسة وممارسات حسنة في مجال ضمان الجودة

1.3.3. برنامج دعم الجودة

2.3.3. المشاريع الأوروبية

التأليف والاستنتاجات: استقلالية محدودة، هوامش مناورة غير متكافئة

1. الاستقلالية الأكاديمية للجامعات التونسية

2. الاستقلالية التنظيمية للجامعات التونسية

3. الاستقلالية المالية للجامعات التونسية

4. الاستقلالية في مجال الموارد البشرية للجامعات التونسية

5. على سبيل الخاتمة

قائمة المختصرات:

C 4: مركز المسيرة المهنية والمصادقة على الكفاءات

AMUE : وكالة تعاون الجامعات والمؤسسات

ATOS : الأعران الإداريين والفنيين والعمل وأعران المصالح

BEPP : مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

CDMT : إطار الإنفاق على المدى المتوسط

CITE : الترتيب الدولي لنمط التعليم

DGET : الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية

EES : مؤسسات التعليم العالي

EESR : مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

EPST : المؤسسات العلمية ذات الصبغة لعلمية والتكنولوجية

EUA : رابطة الجامعات الأوروبية

GBO : التصرف في الميزانية حسب الأهداف

HCERES : المجلس الأعلى للتقييم والبحث العلمي والتعليم

IEAQA : الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد

ISCT : المعهد العالي للدراسات التكنولوجية

MESRST : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تونس

OCDE : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

PAQ : برنامج دعم الجودة

PromESSE : برنامج تحديث التعليم العالي ودعم التوظيف

UVT : الجامعية الافتراضية بتونس

SG : الكاتب العام

قائمة الجداول

- الجدول عدد 1: عدد مؤسسات التعليم العالي وهيكل البحث في تونس في 2017
- الجدول عدد 2: تطور عدد المؤسسات (الكليات، المدارس والمعاهد) حسب كل جامعة في تونس
- الجدول عدد 3: تطور عدد المدرسين الجامعيين والطلبة في تونس
- الجدول عدد 4: توزيع شعب التعليم العالي في تونس 2017
- الجدول عدد 5: منشورات المدرسين والباحثين البان في تونس سنة 2017
- الجدول عدد 6: عدد التقييمات الداخلية التي أجريت في الجامعة التونسية وتواريخها
- الجدول عدد 7: عدد التقييمات الخارجية التي أجريت في الجامعة التونسية وتواريخها

قائمة الرسوم البيانية

- الرسم البياني عدد 1: عدد الأقسام حسب كل جامعة في تونس
- الرسم البياني عدد 2: عدد المدرسين حسب كل جامعة
- الرسم البياني عدد 3: عدد الطلبة حسب كل جامعة
- الرسم البياني عدد 4: عدد لجان الجودة الناشطة داخل مؤسسات التعليم العالي
- الرسم البياني عدد 5: تشريك لجان الجودة في اتخاذ القرار
- الرسم البياني عدد 6: عدد المدرسين الملحقين بالتعليم العالي (المدرسين الذين غادروا البلاد إلى الخارج) إلى حدود سنة 2018
- الرسم البياني عدد 7: وجود دليل الإجراءات في الجامعات التونسية
- الرسم البياني عدد 8: وجود بطاقات حضور مفصلة للأعوان الإداريين في الجامعات التونسية
- الرسم البياني عدد 9: عدد مشاريع برامج ضمان الجودة التي تم تنفيذها في الجامعات والمؤسسات من 2008 إلى 2018

قائمة الأشكال

- الشكل عدد 1: تنظيم هيكل التقييم والحوكمة
- الشكل عدد 2: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس
- الشكل عدد 3: الهيكل التنظيمي للجامعة
- الشكل عدد 4: المهام الموكلة للمرصد
- الشكل عدد 5: التحليل السببي لمصادر خلل المرصد
- الشكل عدد 6: نظام المعلومات في الجامعة

المقدمة: منهجية العمل

يمثل هذا التقرير أول كتيب عن القسط الأول من الأعمال المندرجة في مشروع 'حكمة'. وهو ثمرة تشخيص وتبادل آراء حول وضع الحوكمة والممارسات في مجال الحوكمة على مستوى الجامعات التونسية والأوروبية.

والعمل المنجز في هذا التقرير هو عبارة عن إجابة عن سؤال بسيط: ما الذي تحقق في مجال استقلالية الجامعات التونسية وحوكمتها؟ إن محاولة الإجابة عن هذا السؤال أمر غير هين وذلك لصعوبة موضوع البحث وخصوصية مجال التحليل. وهو ما دعانا إلى تبني خطة منهجية توظف أساليب مختلفة لجمع بيانات نعتمد فيها مقارنة ثلاثية الأركان تجمع بين المحادثات الفردية، والمحادثات الجماعية، والملاحظة المباشرة إضافة إلى جمع بيانات توثيقية وستمكنا هذه المنهجية من تجاوز المقاربة الشكلية البسيطة ليكون النظر الى واقع الحوكمة الجامعية أعمق من خلال زوايا تكميلية متعددة.

بدأنا عملنا في الفترة الممتدة بين ديسمبر 2017 وأفريل 2018 بإنجاز عملية جمع وتحليل وتأويل وتأليف للنصوص القانونية المنظمة للتعليم العالي والبحث العلمي، ولتقارير حول حوكمة الجامعات واستقلالياتها، وللخطط والتقارير التي أنجزتها الجامعات التونسية، ولمرجعيات التقويم، والتقويم الذاتي، وللدراسات العلمية والمقالات المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي في تونس، ولوثائق صادرة عن الهيئات الوطنية والعالمية، ولمقالات (انظر البيبلوغرافيا)

ثم شرعنا منذ بداية مارس 2018 في إنجاز عمل ميداني من خلال محادثات واجتماعات لتبادل الآراء مع مختلف الفاعلين. فأنجزنا خصوصا سلسلة من المحادثات في شهر أفريل 2018 في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس (إدارة العلاقات الدولية، خلية الحوكمة، خلية التصرف في الميزانية حسب الأهداف)، وفي الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد. وقد مكنتنا هذه المحادثات الفردية الأولى من بلورة استبيانين ثم إرسالهما إلى كافة الشركاء في ماي 2018 ، وقد كان الاستبيان الأول، ذو الصبغة العامة (انظر الملحق 1) ، الموجه إلى الجامعات التونسية، يهدف إلى مساعدتنا على تشكيل صورة واضحة ومحيطة عن المنظومة الجامعية في تونس، ثم أردفناه باستبيان ثان أكثر خصوصية (انظر الملحق 2) وكان موجها إلى الكتاب العامين ومتصلا بالحوكمة والاستقلالية وبممارسة السلطة وبضمان الجودة وبالتقييم وبكيفية اتخاذ القرار إلخ، وذلك في مؤسسات التعليم العالي وفي الجامعات التونسية حيث يمارس أولئك الكتاب العامون وظائفهم، وقد نُفِج هذا الاستبيان فيما بين جوان وسبتمبر 2018، وقد قَدِّم عديد المشاركين، وخصوصا الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة، جملة من المقترحات لتطوير هذا الاستبيان.

قدمت نسخة أولية عن هذا التقرير ونوقشت أثناء الاجتماع الوسيط الأول لمشروع حكمة في 12 جويلية 2018، وذلك في جامعة باريس 1 بانتيون السوربون. وتم أثناء هذا الاجتماع تنظيم ثلاثة فرق مختصة تجمع الكتاب العامين والمسؤولين الإداريين من جهة، وبين رؤساء الجامعات ونوابهم من جهة أخرى (انظر الملحق 3). وكانت فرق العمل هذه التي تعمل بحسب مقاربتين: عملية وإدراكية، تهدف إلى جمع انتظارات المشاركين وآرائهم، وتقويم تجاربهم وتمثلاتهم عن النظام الجامعي الحالي، وفهم الطريقة التي بواسطتها يكونون تصورهم للواقع في مجال الحوكمة والاستقلالية إلخ. وقد شكل عدد من الملاحظات إغناء لهذا التقرير. وسيتم إدراج المعطيات المتعلقة بأفاق مستقبل الحوكمة في الجامعات التونسية في كتيب ثان مستقل عن هذا الكتيب. أما المعطيات المتعلقة بالوضع الراهن عن نظم المعلومات المستخدمة في الجامعات التونسية والتي جمعها وقدمها السيد بشير علوش يوم 12 جويلية فقد تم إدراجها ضمن هذا التقرير.

خضع هذا التقرير في صيغته النهائية لجملة من التعديلات والاضافات في شهري جانفي وفيفري 2019، قام بها عدد من المؤسسات: الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد (تصويبات تتعلق بالجانب الوقائي آخذة بعين الاعتبار مدى إسهامها في إعداد الاستبيان المخصص للكتاب الجامعي)؛ وزارة التعليم العالي ومكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة (إصلاحات تتعلق بالجانبين الوقائي والإحصائي)؛ خلية التصرف المالي الموجه في وزارة التعليم العالي (تعليقات وإضافات تتعلق بالتصرف في الميزانية حسب الأهداف ونظام المعلومات)؛ الإدارة العامة للتجديد الجامعي (إضافة تتعلق بما قامت به الوزارة مؤخرا من إجراءات في مجال التكوين الأساسي والتكوين المستمر)؛ جامعة قابس (إضافات تتصل بإحصائيات تخص الجامعة)؛ جامعة تونس الافتراضية (مراجعة معمقة وتعديلات وتعليقات على مجمل هذا التقرير).

ويتوزع هذا التقرير على ثلاثة أجزاء تضم ثمانية أقسام تنتهي بخاتمة تأليفية عامة. ويستند إلى عدة رسوم توضيحية (ترسيمات ورسوم بيانية)، وملاحق، وإحصائيات، ودراسات موضوعية، ومقتطفات من نصوص قانونية. وكل قسم مبني بشكل مستقل ليسهل عملية القراءة. ولئن لم يأت هذا التقرير على كل الميادين بشكل معمق، فله الفضل في أنه قدّم مشهدا متنوعا عن تساؤلات أساسية تتعلق بموضوع الحوكمة في الجامعات التونسية. وهو يقدم في الوقت نفسه مفاتيح فهم للشركاء الدوليين للجامعات التونسية، وصورة واضحة، ولكنها خالية من التباكي عن مواطن القوة والضعف في الحوكمة الجامعية بالنسبة إلى الفاعلين في هذه المنظومة.

يقدم القسم الأول مقارنة نظرية أولية. وهو يسائل مفهومي "الحوكمة" و"الاستقلالية" بصفتها مفهومين متعددي المعاني ومركّبين ومتحوّلين في مسار التاريخ، وحاويين لجملة العمليات التي وُضعت لتمكّن الجامعة من القيام بمختلف المهام المنوطة بها، وتقّدّم صورة مقارنة عن آخر ما حققته الجامعات الأوروبية من تطورات في مجالي الحوكمة والاستقلالية.

أما القسم الثاني فمخصص لوصف التعليم العالي التونسي من خلال معطيات مرقّمة وعبر خارطة تفصيلية تخص الأجهزة التي يعتمد عليها في مجال الحوكمة.

في حين اعتمد القسم الثالث مقارنة أكثر "واقعية" عن الاستقلالية والحوكمة في الجامعات التونسية وتحولاتهما خلال السنوات العشر الأخيرة (2008-2018). وهو يتمحور حول مفاهيم وثيقة الصلة بالإدارة الجامعية، وهي مسار الجودة، والتقييم، والإنجاز، والحوكمة العلائقية، والنظام الأساسي، والمسؤولية، ونظام المعلومات إلخ، التي أدرجها قانون 2008، ويسعى هذا القسم إلى فهم الأسباب التي أدت إلى إقرار هذا القانون الذي يفتقر إلى الصرامة. وعلى هذا النحو، فإن هذا القسم الثالث يحدد جملة من الممارسات الجيدة والتجارب النموذجية كما يبيّن الأسباب التي أدت إلى شلل حوكمة ناجعة في الجامعة التونسية.

وختاماً، تقدّم الخلاصة التأليفية النهائية صورة عن مختلف أوجه الاستقلالية في الجامعات التونسية في 2018.

ويودّ واضعو هذا التقرير التوجّه بالشكر على وجه الخصوص إلى السيدة ألفة قاسم والسيد سليم شورة اللذين أتاحا لهم أن يطلعوا على المعلومات الصادرة عن وزارة التعليم العالي؛ والسيد منير بن عاشور وفريق الهيئة الوطنية لضمان الجودة وكذلك كل الزملاء الذين أسهموا في هذا المشروع وأجابوا عن الاستبيانات. ويعبرون عن شكرهم الخاص للسيد بشير علوش عن جامعة تونس الافتراضية الذي مكّنهم من إحدى صيغ مقاله غير المنشور وعنوانه "منجزات التعليم العالي التونسي وتطوره خلال العشريتين الأخيرتين. هل ضحينا بالجودة في مقابل الضغط الكمي"، كما يعبر المؤلفون عن امتنانهم للتقرير الأولي الذي تم تحريره في إطار القسط الرابع من مشروع "حكمة" المتعلّق بنظام المعلومات في الجامعات التونسية.

1.

استقلالية الجامعات وحوكمتها: التعريفات والمقارنة المرجعية

1.1. تعريفات الاستقلالية الجامعية

استخدم مصطلح "الاستقلالية الجامعية"، على وجه الخصوص، من أجل تحديد النموذج الجديد للجامعة على النحو الذي تم الترويج له في أوروبا حسب مشروع مدينة بولونيا الإيطالية. وبتوظيفهم هذا المصطلح، كان المباشرون لهذا المشروع على دراية بأنهم يعيدون استخدام مصطلح ضارب في التاريخ ومرتببط بقيم راسخة في المجال الجامعي، ونعني أساسا حرية التفكير والتدريس. غير أن مشروع مدينة بولونيا منح في الحقيقة بعدا جديدا لمفهوم "الاستقلالية" باعتباره انتقالا للجامعة إلى كيان إداري مبني على منوال مؤسساتي. لذا لا يمكننا بداية أن نتغاضى عن البحث في معاني لفظ "استقلالية" على المدى البعيد.

دعنا نقدم الفرق الأول: لطالما اتخذت الاستقلالية الجامعية بعدين أو وجهين: **الاستقلالية الخارجية** (وهو أن تكون الجامعة محمية من ضغوطات القوى السياسية والدينية والاقتصادية وذلك عبر تمويل قار) وهذا يستتبع حتما وجود **استقلالية داخلية** أي قدرة أعضاء الجامعة على التنظيم الذاتي الذي يتيح لهم تحديد القيم والمبادئ التي تعتبر في صلب مهام الجامعة.

تأسس أول هيكل جامعي في أوروبا (وقد كان العصر الأول للجامعات بين القرنين 12 و18) وفق نموذج شراكة أو شراكات متنوعة بين المعلمين والمتعلمين (الاستقلالية الداخلية) يتيح لهم وضع قواعد عملهم الخاصة بمعزل عن السلطة السياسية، مع البقاء تحت وصاية الكنيسة التي تمنح "ليسانسيا دوتشندي" (الإجازة)، وهي رتبة تسمح بمزاولة التدريس، (الاستقلالية الخارجية): فكانت ولادة **الحريات الجامعية**، والتي تعني مجموعة من الامتيازات القانونية (شارل وفرجر 2012). وفي هذه الأثناء، لم يعرف العالم الإسلامي "جامعات" بهذا المعنى الدقيق للكلمة، بل كانت لديه مراكز تدريس مشهورة تدعمها المساهمات الخيرية العامة (نظام الأوقاف)، وغير خاضعة لنظام شراكة أو امتيازات بل لنموذج تنافس حر يُعدله توافق العلماء الاجتماعي (مبدأ الإجماع) (فالي 2013).

مع تطور الدول القومية بداية من القرن 18 وصولا إلى القرن 19 على وجه الخصوص، قام العصر الثاني للجامعات حيث اعتبرت الجامعة إحدى قوى الأمة الفاعلة. لتصبح تحت إشراف الدولة، أي أن غالبية تمويلاتها، إن لم تكن جميعها، قد أضحت تمويلات عمومية. كذلك، تحول المشرفون على الجامعة إلى موظفي دولة. وفي ضوء هذه التحولات، وضع تعريف جديد للحريات الجامعية (همبولت) يقوم على حرية البحث العلمي، والذي يشترط على الجامعي ألا يخضع إلى قوى خارجية أثناء تحديده لمحاور اهتمامه بل بالرجوع إلى الحقيقة الكونية. فلم تعد الجامعة تعرف على أنها مجرد مكان لنقل المعرفة بل أضحت مكانا للاكتشافات ولتحقيق تقدم الأمة، والمجموعة الإنسانية ككل. فأصبحت الاستقلالية الجامعية على هذا النحو، بيداغوجية وعلمية بالأساس (شارل وفرجر 2012). إن هذا التصور لجامعة حكومية ووطنية، باعتبارها أساسا للتقدم، هو الذي اعتمدته الدولة التونسية إبان استقلالها (سينو 2004).

إن الأزمة الاقتصادية وعولمة التعليم العالي وطفرة اقتصاد المعرفة الجديد الذي رافق الثورة الرقمية، عوامل قلبت مشهد التعليم العالي منذ سنة 1990. وكان مشروع مدينة بولونيا، الذي طرح على أنه ديناميكية تقارب أوروبية، أداة لدمج جامعات أوروبية في سوق جامعية معولمة (موسلان 2017). تتجلى الاستقلالية، على النحو الذي تم تصورها في هذا السياق، في قدرة الجامعات على أن تدير شأنها حسب منوال إداري لتطوير مواردها الخاصة بينما أخذت الدول في التخلي عن التزاماتها جزئيا، فهي في الوقت نفسه استقلالية في التصرف وفي القدرة على تطوير استراتيجيات ذاتية في الميدان التنظيمي والأكاديمي والعلمي. إن هذه الاستقلالية لا يمكن فصلها عن تطوير التقييم الداخلي والخارجي وعن آليات الاعتماد، فهي لا تتبع نمودجا تنظيميا بعينه ولكنها تقوم على الفصل بين مجلس الإدارة (كواجهة خارجية) وبين المجلس العلمي (منبتقا عن هيئة الجامعة).

وفي إطار إعادة تعريف الجامعة إدارياً، سنحتفظ هنا بالتعريف الذي أدرجه اتحاد الجامعات الأوروبية في إعلان لشبونة والذي يميز أربعة أشكال للاستقلالية الضرورية لتطوير هذا الشكل الجامعي الجديد.

- الاستقلالية الأكاديمية: القدرة على اتخاذ القرار في التوجيه ومضمون التكوين والبيداغوجيا والبحوث المنجزة في الجامعة
- الاستقلالية التنظيمية: القدرة على تحديد الهيئات المديرة والتنظيم الداخلي للجامعة (القانون الأساسي واللوائح)
- الاستقلالية المالية: تشمل أساساً القدرة على خلق موارد ذاتية (ضبط الرسوم)
- استقلالية الموارد البشرية: القدرة على ضبط الانتدابات والترقيات والمسيرة المهنية لموظفي الجامعة

2.1. الحوكمة والاستقلالية في جامعات أوروبا

إن عراقة المؤسسة الجامعية في أوروبا وما شهدته من تطورات تاريخية تقدم ذكرها، بينت أنه لا يوجد نموذج أوحده للمؤسسات الجامعية. إذ نلاحظ وجود اختلافات كبيرة في هذا المجال بين بلدان أوروبا، وحتى داخل البلد الواحد وبين الجامعات. لقد طبق مشروع مدينة بولونيا في ظروف مختلفة وبوجود دوافع سياسية متفاوتة القوة الأمر الذي أفضى إلى نتائج متباينة.

1.2.1. معطيات عامة

ينشر اتحاد الجامعات الأوروبية بصفة منتظمة منذ عشرات السنين آلية متابعة للـ"استقلالية" في الجامعات الأوروبية (<http://www.university-autonomy.eu>) باتباع الاستقلالية في أبعادها الأربعة: الأكاديمية والتنظيمية والمالية والموارد البشرية والتي تضبط وفق ما يناهز ثلاثين مؤشراً:

- تقدر درجة الاستقلالية الأكاديمية في الجامعة حسب قدرتها على تحديد العدد الجملي لمقاعد الدراسة وعلى انتقاء الطلبة، وقدرتها على ضبط مجالات التخصص ومحتوى برامج التكوين وعلى اختيار لغة التعلم أو إدارة ضمان الجودة.
- تقييم الاستقلالية التنظيمية باعتماد معايير من قبيل القدرة على اتخاذ قرار يخص التنظيم الداخلي للجامعة، والقدرة على تعيين المديرين أو صرفهم، والحرية في ضبط المعايير الكامنة وراء هذا التعيين، ومدة الخدمة وكذلك الشأن بالنسبة إلى مشاركة الشخصيات من خارج الجامعة في هيئات التسيير، والقدرة أيضاً على إنشاء هيكل أكاديمية أو كيانات قانونية من قبيل المؤسسات.

- يتم تقييم الاستقلالية المالية حسب المعايير التالية: مدة التمويل العمومي ونوعيته، القدرة على اقتراض الأموال وامتلاك المباني، وإيجاد احتياطات مالية، وكذلك تحديد مستويات رسوم التمدرس.
- أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية، تتم مقارنة الجامعات ببعضها وفق درجة حرية اتخاذ القرار بشأن إجراءات الانتداب، ونظام الفصل من الخدمة وتطور المسيرة المهنية وسلم الأجور.

توفر دراسة اتحاد جامعات أوروبا وتحليلها شبكة تحليلية مهمة وتمكن من عقد مقارنة بين أنظمة تعليم عال متباينة جدا ومع ذلك فمن المهم ملاحظة أن عددا من البلدان تشير إلى الاختلافات الكثيرة بين القانون وممارسة الاستقلالية. التغيير الذي طرأ على طبيعة تمويل الدولة للجامعات وطرق هذا التمويل، أعطى للعلاقة بين الدولة والجامعة توصيفا جديدا وساهم في بعض الأحيان في تعميق اللامساواة على المستوى الجهوي.

2.2.1 المثال البريطاني

أحد أفضل التلاميذ حسب ترتيب اتحاد جامعات أوروبا هو بريطانيا العظمى فمستوى الاستقلالية الرفيع في نظام التعليم العالي معترف به أيضا لدى منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي، ويضم هذا البلد المشهود له عالميا بجودة البحث 166 مؤسسة تعليم عال، ثلاث منها حاضرة بشكل دائم ضمن أفضل عشرة تصنيفات عالمية، ويكتسي نموذج الاستقلالية هذا، صفة مميزة جدا في أوروبا وقدرة كبيرة على تجاوز الضوابط التنظيمية.

تتمتع الجامعات باستقلالية قانونية أي أنها غير تابعة للقطاع العام البريطاني، فانتداب الموظفين والطلبة يتم في استقلالية تامة عن الدولة، والأساتذة الباحثون لا يتمتعون بصفة الموظفين، وللجامعات الحرية في اختيار الطلبة المراد قبولهم، بإمكان الجامعة أيضا انتداب موظفيها الأكاديميين وتحديد الأجور بكل حرية، في حال الطرد فإنه لا توجد لوائح خاصة ماعدا لوائح قوانين العمل، أما إجمالي عدد الطلبة على المستوى المحلي أو الأوروبي فمحدد بسقف، ولكن هذه المؤسسات تتصف بالمرونة فيما يتعلق بتخصيص شغورات لقبول طلبة في بعض مناهج الدراسة، إن الإدارة والتنظيم في الجامعات البريطانية مستوحى من نموذج تسيير المؤسسات الخاصة ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن جميع أشكال سير العمل في الجامعة، عدد الأعضاء المصغر والذي يضم من 12 حتى 25 عضوا هم غالبا شخصيات من خارج الجامعة هدفهم تعزيز الحس العملي والفاعلية. يدعو أعضاء المجلس الرئيس (نائب مستشار) ويشرف على سير العمل ويحدد توجهات الجامعة الاستراتيجية. أما اللجنة الأكاديمية فتعنى بما هو أكاديمي ولا دور لها إلا التوجيه، ويوضع تحت مسؤولية إدارة المؤسسة.

تشرف الحكومة على التوجهات الكبرى للتعليم العالي وتحدد أولوياته وانتظاراته بالنسبة إلى القطاع بأكمله وذلك في مقابل التمويلات المخصصة لوكالات جهوية تفرض بدورها بعض الشروط على الجامعات¹، ويتوقف توزيع التمويلات التي تقدمها تلك الوكالات على

1. من عام 2010 ل2016 انخفض التمويل العام للتعليم العالي بنسبة 68 بالمائة في منطقة بلاد الغال و50 بالمائة في إنجلترا

- <https://eua.eu/101-projects/586-public-fundingobservatory>

عدد الطلبة الذين يتم تمويلهم سنويا في كل جامعة، ويمكن تعديل المبلغ من سنة إلى أخرى سواء لم تأت الجامعة على جملة اعتماداتها أو تجاوزتها عند قبول الطلبة ، فلا تلزم الجامعة بأية قيود فيما يتعلق بالمساعدات الداخلية لاعتماداتها المالية، نتحدث هنا عن تمويل في شكل كتلة، وللجامعة أيضا الاحتفاظ بكل ما جاوز ذلك التمويل.

تتمتع الجامعات بقدرات هائلة على الترفيع في الاعتمادات ولها الحرية في أن تقترض المال كلما كانت قيمة الالتزامات المالية السنوية دون ال 4 في المائة من دخل المؤسسة الجملي، ويمكن للجامعات أن تحدد معلوم كلفة الدراسة مع احترام السقف الذي حددته السلطات العامة والذي تضاعف في السنوات الأخيرة ثلاث مرات ليصل إلى 9000 جنيه استرليني، وتعود إلى الجامعات أيضا ملكية المباني بحيث يمكنها إدارة ممتلكاتها دون أية موانع. وحتى تحقق الجامعات موارد تمويل جديدة فإنها تُطور بشكل متزايد الأنشطة التكميلية من جملة أنشطتها الأساسية في البحث والتدريس، من قبيل جمع المساعدات والعطايا والهبات وقبول الأساتذة المدعويين الممولين من قبل المؤسسات الخاصة ومن عقود التدريس المخصصة للمهن والتكوين المستمر.

ويتكون معدّل ميزانية الجامعة اليوم من 29 بالمائة، من الصناديق العامة، و38 بالمائة من الرسوم التي يدفعها الطلبة و33 بالمائة من مصادر تمويل أخرى.

3.2.1. المثال الاسباني، والإيطالي والفرنسي

اتسم العقد الماضي بتطورات تشريعية مهمة في معظم البلدان الأوروبية وهي تشريعات غالبا ما اتصلت باستقلالية الجامعات. وتعلقت الإصلاحات بصفة خاصة وحسب البلدان بالاستقلالية المالية والتصرف وبتعزيز سلطات مجلس الإدارة، وبحرية تحديد أساليب الدخول للتعليم العالي وإنشاء المؤسسات وتحديد إجراءات انتخاب رؤساء الجامعات.

وتظل كل من اسبانيا وفرنسا وإيطاليا من بين أقل البلدان منحا للاستقلالية حسب اتحاد جامعات أوروبا في مقارنة بين 29 دولة (أو جهة) نجد إيطاليا مصنفة في المرتبة 16 وفرنسا في المرتبة 20 واسبانيا في المرتبة 24 إذ مازالت الدولة إلى الآن تشرف إلى حد كبير على التعليم، فتتقلص بحدة استقلالية المؤسسة.

- ولا تحتفظ الجامعات إلا بهامش قرار ضئيل وذلك فيما يتعلق بشروط تعيين الموظفين أو مدة خدمتهم وبشروط طرد المسيرين، ففي فرنسا مثلا القانون هو الذي يحدد هذه الشروط: فيتم انتخاب رئيس الجامعة من قبل أعضاء مجلس الجامعة بالأغلبية المطلقة لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ويجب أن يكون الرئيس من مدرسي الجامعة ولا يمكنه البقاء في منسبة بعد سن الثامنة والستين. ومع ذلك فتتوقع التشريعات الجارية لسنة 2018 إضافة الحق في اختبارات قوانين أساسية ومؤسساتية في إطار استراتيجيات إعادة الدمج. وتتمتع الجامعات في إيطاليا بقدر من الاستقلالية منحتة إياها قوانينها الأساسية التي هي حرة في ضبطها طالما أنها في حدود الاستجابة للقانون والدستور.

- وتظل طريقة الانتداب القياسي للعملة هي نفس الطريقة في انتداب الموظفين. أما في فرنسا فحتى وإن كان الانتداب يتم من قبل لجنة اختيار على مستوى كل جامعة حسب شروط كفاءة تستجيب لانتظارات المؤسسة في التدريس والبحث والاستثمار الجماعي، فإن انتداب المدرسين الباحثين المتعاقدين يظل رهين الحصول على مؤهل وطني يمنحه إياه المجلس الوطني للجامعات، أما شبكة تطور الراتب فتضبطها الدولة.

- وتظل نسبة التمويل العام طاغية بشكل كبير (أكثر من 80 بالمائة) وإن كانت طبيعة الإعانات الجهوية (مثل اسبانيا) أو الوطنية (مثل فرنسا) تفضي إلى أساليب عمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى. ومنذ 2010 أدخلت إيطاليا نظاما تنافسيا قائما على حسن الأداء بين الجامعات العامة قصد الحصول على تمويلات عامة، وهذا التغيير يؤكد التحول نحو نظام إداري عام.

لئن ظل منح الاستقلالية منقوصا من وجهة نظر مؤسساتية ومالية فإن مشروع مدينة بولوني كان يهدف أساسا طيلة الخمس عشرة سنة الأخيرة إلى التسريع في التحول الإداري للجامعات مع نشر ممارسات جديدة ذات صلة بسير ضمان الجودة.

إن المقارنة بين جامعة برشلونة وجامعة سبينا وجامعة باريس 1 بانتيون سربون، الشركاء في مشروع "ساجاس"، هي مقارنة مفيدة في هذا المجال. ففي الحالات الثلاث نجد أن التوجهات الاستراتيجية للجامعة محددة على المدى المتوسط بخطة إدارية لأربع سنوات في برشلونة ولثلاث سنوات في سبينا وعقد لأربع سنوات في جامعة باريس 1 بانتيون السربون والقرارات الاستراتيجية تميل إلى أن توضع بين يدي هيئة تنفيذية (مجلس حكومي في برشلونة، مجلس إداري في سبينا وفي باريس 1 بانتيون السربون) مع سلطة رقابية محدودة بالنسبة إلى الهيئات الممثلة للموظفين والطلبة (مجلس مستشارين أكاديمي للجامعات في برشلونة وسبينا ومجلس أكاديمي في باريس 1 بانتيون السربون) وتستند هذه الخطط المديرة وعقد الأربع سنوات إلى مسار تقييمي مزدوج داخلي وخارجي (بالنسبة إلى التقييم الخارجي نجد وكالة التقييم الجهوية في برشلونة ونجد الوكالة الوطنية لتقييم النظام الجامعي والبحث لسبينا ونجد المجلس الأعلى للتقييم والبحث والتعليم العالي الذي يتولى تقييما رباعي السنوات بالنسبة إلى باريس 1 بانتيون السربون).

يتجلى الفرق الأساسي في درجة تنفيذ الهياكل الداخلية لتطوير، ضمان الجودة. تم في برشلونة إنشاء وكالة جودة داخلية لتقييم مستوى الشهادت، والبحث، والمدرسين، والخدمات العامة أما المعلومات المتعلقة بالاعتماد فإنها متاحة للعموم. ليس لجامعة السوربون باريس 1 وكالة تقييم داخلية، ويظل تقييم برامج التكوين والبحث مؤمنا من قبل أعضاء المجلس الأكاديمي، يتم تجميع المعلومات بواسطة هيئات متعددة، فنجد من ناحية مرصدا للحياة الطلابية يجري بحوثا استقصائية منتظمة عن الشهادات وعن دخول الطلاب الحياة المهنية، ونجد من ناحية ثانية خليتين لدى الإدارة العامة للخدمات الأولى مكلفة بتيسير القيادة (التنسيق بين أنظمة المعلومات، إنتاج المؤشرات، جمع البيانات، إعداد العقود)، أما

الثانية فمخصصة لمراقبة الميزانية (تنفيذ لوحات القيادة في فرص التكوين الأولية أو المستمر، وإنجاز الدراسات عن تكلفة التكوين و قيمة التكلفة الجمالية، والتعاون لتطوير المشروع وتقرير الأداء). وتم منذ سنة 2013 في سينا إنشاء قسم مخصص لضمان الجودة. وهو مسؤول عن الترويج وتنسيق إجراءات تنفيذ ضمان الجودة في الجامعة.

ويمكن المثال الفرنسي أيضا من التفكير فيما يمكن أن يعنيه - من حيث العلاقة بين الجامعة والوزارة - انتقال الجامعات من مثال تسييرها كمؤسسات دولة إلى نموذج تسيير إداري. وبالإضافة إلى التطورات التشريعية والتنظيمية، فإن المسألة تكمن فعلا في التفكير بجدية في الشراكة المطالبة بأن تقوم بدور المحفز والمنظم لا دور الأمر. إن قدرة التنظيم الذاتي الجماعي للجامعات في البلدان التي يهيمن فيها نموذج الجامعات "رمز قوة الأمة"، ضرورة للتوفيق بين تطوير قدرات التصرف والإبقاء على تناسق وطني لما يقدمه مجال التعليم العالي، ويتيح نموذج وكالة الجامعات الفرنسية خيارات مثيرة للاهتمام في هذا الميدان.

2.

التعليم العالي والبحث في تونس:
معطيات عامة

2.1 الجامعة التونسية، "ما أنشأته الدولة للدولة"

1.1.2 ولادة الجامعة التونسية الحديثة

يمكن أن نعود بفكرة "التعليم العالي" التونسي (والتعبير من القرن التاسع عشر) إلى أكبر إعادتي هيكلية لجامعة الزيتونة (تأسست بتونس العاصمة سنة 734)، وتمتا في عهدي أحمد باي سنة 1843 ومحمد الصادق باي في 1875 و1876، وبين العهدين تشكلت لجنة سنة 1862 كان هدفها أن تجعل من الزيتونة جامعة حقيقية على طراز حديث تضم كليات تدرس فيها التخصصات الدينية والتخصصات العلمية على شاكلة الجامعات الأوروبية آنذاك (ن.سريب 1994). وقد تطورت هذه المؤسسة إلى درجة أنها إبان الحرب العالمية الثانية أنشأت لنفسها فروعاً في جهات عديدة داخل تونس (ك.بندانة 2004) وخارجها. وأقيمت الزيتونة كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية منذ 1948.

إن الجامعة الوطنية الحديثة التي أنشئت بموجب مرسوم 31 مارس 1960 لم تنشأ من فراغ مؤسساتي بل من نواة لحملة مؤسسات موزعة قطبين. يضم القطب الأول الزيتونة ومختلف فروعها. ويتكون القطب الثاني من معهد باستور الذي أنشئ بمرسوم من الباي سنة 1893، ومن المعهد الأعلى للغات والآداب العربية (1911)، ومن مركز تونس للدراسات القانونية (1922)، ومعهد الدراسات العليا بتونس والذي اعتبرته سلطات الاحتلال "أول نواة لجامعة حديثة بشرق إفريقيا الفرنسية" (ك. بندانا 1994) وأنشئ بمرسوم باي في غرة أكتوبر 1945 – ومن دار المعلمين العليا التي أنشئت سنة 1956، ومن مدرسة تونس الاستعمارية للزراعة، التي تأسست سنة 1898 والتي أصبحت سنة 1959 المعهد الوطني للعلوم الفلاحية بتونس، إلخ.

بين هذين القطبين نجد الخلدونية وهي مؤسسة تميزت منذ إنشائها عام 1896 بتعليم منفتح وحديث يضمن مناهج تعليم تعادل تلك التي أقرتها إدارة الحماية. وباختيارها تحديث مناهجها وإنشائها مؤسسات عديدة بعد الحرب العالمية الثانية – كمركز الدراسات الإسلامية سنة 1945، والمعهد العربي للحقوق سنة 1946، والمعهد العربي للفلسفة سنة 1946 – تمكنت الخلدونية التي أصبحت تسمى "جامعة تونس الشعبية" من التعريف بشعبها لدى جامعات أقدم منها (مصر، العراق، سوريا).

مثل إعلان الدولة المستقلة سنة 1960 إقامة جامعة تونسية، حدثاً هاماً بالنسبة إلى بلاد حصلت على استقلالها بعد 75 عاماً من الحماية الفرنسية، غير أن هذا الإعلان لم يثر آنذاك الاهتمام اللازم حول مهمته، وأهدافه، واختيارات هيكله الإداري، وعلاقاته بالسلط المحلية، وبأساليب حوكمتها. وعند قراءة صحف تلك الفترة نلاحظ فعلاً غياب الحوار حول إنشاء أول مؤسسة أكاديمية عليا: " ولم يكن المبحث الجامعي يظهر في أخبار

الصحافة إلا من خلال أطر موقرة إلى حد العبادة فكانت نبرة الصحافة الرسمية تلف بالصمت عديد الأسئلة التي تطرحها هذه الجامعة الجديدة "(م. بن سليمان 1993)" والجامعة الحديثة في تونس كما في دول كثيرة متحررة هي قبل كل شيء ما تنشؤه الدولة للدولة " (سينو 2010).

2.1.2 مسار إصلاح الجامعة التونسية وطرق حوكمتها

1.2.1.2 إصلاح 1958-1968: المرسوم عدد 33-68 في 03 فيفري 1968 معدّلا المرسوم عدد 60-98 ل 31 مارس 1960

قبل إنشاء الجامعة التونسية سنة 1960 أجريت أعمال بحث من 1954 حتى 1958 سواء في المحاضرات العامة أو في المجلات والصحف التونسية. ويبدو أن الحاجة إلى تغيير في المضمون وإصلاح في الهياكل، أمر فرض نفسه على الجميع. وأعلن أول رئيس للجمهورية التونسية الحبيب بورقيبة في خطاب ألقاه يوم 25 جوان 1958 بالمعهد الصادقي عن الخطوط الكبرى لهذا الإصلاح. فقد تعلق الأمر بإعطاء التعليم التونسي طابعه الوطني، وبتوحيده، وجعله تعليما ديمقراطيا. يجب أن يكون هذا التعليم منفتحا على العالم الخارجي وواعيا بالتحولات الاجتماعية والاقتصادية وبالتطورات العلمية والتقنية. فكان التحدي آنذاك هو بناء دولة وطنية قادرة على دمج الأفراد في قالب المواطنة "الجمهورية" عن طريق إصلاح التقاليد البالية المتهمة بأنها أدّت إلى "الانحلال" وإلى انتصاب الحماية وإلى التخلف (ك. بن كحلة. 2004).

فيما يتعلق بهيكل الجامعة فإن المرسوم عدد 33-86 ل 03 فيفري 1968 الذي عدّل مرسوم 31 مارس 1960 عدد 98-60 ينص على أن تشرف على مهام رئيس الجامعة لجنة جامعية يرأسها الرئيس نفسه وتتألف من نائب رئيس ومن رؤساء المؤسسات ومن ممثلي أساتذة منتخبين ومن ممثلين اثنين للطلبة، إلخ. لكن في الواقع لن يتم تعيين هذا الرئيس بل نائب الرئيس ذي الدور الثانوي هو الذي سيتولى هذه الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك فإن العمداء ومديري المؤسسات لا يتمتعون بأية استقلالية خاصة، طالما أن كل مؤسسات التعليم العالي تتمتع بشخصية مدنية موحدة تسمى جامعة تونس وعلى صلة مباشرة بالإدارة العامة.

2.2.1.2 إصلاح عام 1969 القانون عدد 69-3 المؤرخ في 24 جانفي 1969 والمعلق بتنظيم التعليم العالي

ينزع هذا القانون عن الجامعة، وعن منصب رئيس الجامعة صفة كونهما كيانا كاملا، فيمنح مؤسسات التعليم العالي الشخصية المدنية والاستقلالية المالية ويصلها رأسا بالوزارة.

ومنذ ذلك الحين يترأس مجلس الجامعة كاتب دولة للتربية القومية، ويصبح المدراء والعمداء منتخبين. وفي المجالس العلمية يحضر ممثلو الأساتذة والطلبة المنتخبين كما يحضر ممثلو أولياء الطلبة.

يدخل هذا القانون استقلالية، وجرعة من الديمقراطية التمثيلية في تسيير مؤسسات التعليم العالي "فحصلت الكليات على استقلالية شبه تامة بيداغوجيا وإداريا ماليا. عدا ميزانية الكليات فقد كانت تضبطها الوزارة بالتنسيق مع وزارة المالية والحكومة القائمة" (ن. دجوي 2017).

ومع ذلك، نلاحظ من خلال مقالات كثيرة ظهور عقيدة جديدة تحت على أن تتلاءم الجامعة بشكل وثيق مع احتياجات الاقتصاد الوطني (نظام التخطيط) وتبعا لشروط الاقتراح الذي تمت المصادقة عليه إثر اجتماع مجلس الجامعة والذي حضره أعضاء من الحزب الحاكم (الحزب الاشتراكي الدستوري) في جويلية 1968، فقد حان الوقت "لربط تطور الجامعة بتطور الاقتصاد بحيث يصبح تعليمنا قائما على الاحتياجات الحقيقية للبلاد." تشمل ترسانة التدابير المرسومة أيضا إنشاء اختبارات التوجيه، مضاعفة المراحل القصيرة في التعليم العالي تصل حتى إحداث دورات تدريب صيفية للطلبة والمدرسين في صلب وحدات تعاونية أو مؤسسات عامة.

3.2.1.2 إصلاح سنة 1986 القانون رقم 86-80 بتاريخ 9 أوت 1986 والمتعلق بالجامعة.

يعيد هذا القانون تأسيس الجامعة باعتبارها كيانا قانونيا، بعد أن ألغي في جانفي 1969 ليُلحق الكليات والمدارس والمعاهد، بالجامعة ويلغي مبدأ انتخاب العمداء والمديرين. ويترأس وزير التعليم العالي والبحث العلمي مجلس الجامعة فتسند خطة نائب الرئيس في المجلس إلى رئيس الجامعة.

كان هذا القانون بداية مرحلة حاسمة في اختيار اللامركزية/الجهوية للجامعة التونسية. فأصبح التعليم العالي فعلا، مهيكلا في ثلاث جامعات، جامعة تونس لشمال البلاد وجامعة المنستير للوسط وجامعة صفاقس للجنوب. وتتولى هذه الجامعات رعاية المؤسسات الجامعية والبحثية ودواوين الخدمات الجامعية الموجودة في الجهات الثلاثة. ومع ذلك، لئن أعاد هذا القانون إنشاء الجامعة فقد جرّدها من كل سلطة، ومن كل الصلاحيات بأن جعل دورها منحصرا في كونها " صندوق بريد". وعلاوة على ذلك فقد مثل هذا القانون بداية مسار مُعلن لخلق الاستقلالية التي منحت سابقا للمؤسسات الجامعية عبر نظام أساسي خاص برؤساء المؤسسات المنتخبين من قبل زملائهم المستقلين في مواجهة النظام الحاكم.

فقامت تبعا لذلك ردة فعل واسعة النطاق من قبل جل المدرسين ومنظماتهم النقابية، فقرر الأساتذة مقاطعة العمداء المعيّنين. ورضخت السلطة لمسألة انتخاب العمداء وتم التوصل إلى حل وسط يتمثل في إجراء انتخابات داخلية في الكليات، ثم يصادق الوزير على تعيين العمداء الذين اختارهم زملاؤهم ريثما يتم إصدار قانون جديد يعيد انتخاب العمداء.

4.2.1.2 إصلاح 1989: القانون عدد 89-70 بتاريخ 28 جويلية 1989

أقرّ هذا القانون المُعدّل، والمنقح بقانون عدد 67 بتاريخ 17 جويلية 2000، استقلالية الجامعات، ووسع في أداء رؤسائها، وأقر مبدأ تعدد الاختصاصات في الجامعة لتعزيز التواصل بين الشُعَب. ولأول مرة يتم تشكيل الجامعة واعتبارها هيكلًا له مخططه الهيكلي وموفوه وبنائه الداخلي الخاص؛ فاكتملت صفة المؤسسة العامة متمتعة بالوضع القانوني المدني، وبالاستقلالية المالية، محققة الاشراف العلمي والبيداغوجي في المؤسسات الراجعة إليها بالنظر.

وللجامعة التي يسيّرها رئيس مُعيّن هيتان إضافيتان، الأولى هيئة مجلس الجامعة وتكون قراراتها بالتداول وتتيح تمثيلية واسعة: فنجد فيها لأول مرة ممثلين منتخبين عن الإطار الإداري والتقني والعمالي والخدمات. أما الهيئة الثانية فهي لجنة علمية بيداغوجية تتكون من رئيس الجامعة ونوابه ومن مديري مؤسسات وترجع بالنظر إلى الجامعة والتي تكون آراؤها ومقترحاتها ذات طبيعة استشارية.

وابتداء من 1986 حتى السنة 2000 تم إنشاء 13 جامعة عمومية تضم مؤسسات متنوعة، كليات ومدارس تضمن دخولا أفضل للتعليم العالي في جميع أنحاء البلاد، وذلك بفضل إنشاء جامعات في الجهات الداخلية وفي جنوب البلاد، فكانت السنوات 2000 سنوات تعبئة كبيرة: إذ تم بلوغ مستوى قياسي عام 2010 ب أكثر من 86000 حامل شهادة (في مقابل 16000 سنة 1997). وأخيرا أدخلت إصلاحات 2006 و 2008 تغييرات عميقة في هيكلية الجامعات التونسية لا سيما مع اعتماد نظام (إجازة. ماجستير. دكتوراه)، ومبادئ التعاقد والاستقلالية وإرساء حوكمة جديدة للجامعات التونسية. وهكذا فإن مؤسسة التعليم العالي هي الوريث المباشر للتحويلات والإصلاحات التي أدخلت في السنوات 2000.

2.2 الأرقام المفاتيح للتعليم العالي في تونس

استوجب سير نظام التعليم العالي والبحث العلمي في تونس تخصيص ميزانية ب: 1.481 مليار دينار سنة 2018. ويتوقع قانون المالية لسنة 2019 زيادة بنسبة 11 بالمائة (مقارنة بعام 2018) وهو ما سيمثل 4.06 بالمائة من الميزانية العامة للدولة التونسية في 2019.

التحليل الإحصائية الحديثة عن عدد مؤسسات التعليم العالي التي تتكون منها و (الأقسام (التخصصات)، وعدد وحدات البحث، وعدد الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، ومستوى نشاط التخرج، الخ) كلّها تقدّم إضاءات عن أنشطة وزارة التعليم العالي.

1.2.2 مكانة الجامعات ومؤسسات التعليم في التعليم العالي بتونس

نجد في التعليم العالي بتونس 276 مؤسسة تعليمية، منها 73.91 بالمائة تعود إلى القطاع العام (الجدول 1)؛ 26 بالمائة منها مؤسسات تعليم عال خاصة من بين ال 204 مؤسسة تعليم عال عامة نجد 12.25 بالمائة منها معاهد عالية للدراسات التكنولوجية (تحت

إشراف الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية، أما البقية فمرتبطة بـ 13 جامعة في البلاد. يتم إجراء البحوث في تونس حصريا في القطاع العام، وذلك بفضل الـ 668 هيئة بحثية (معاهد، مراكز بحث مخابر ووحدات بحث).

التعليم العالي العمومي	
الجامعات	13
مؤسسات التعليم العالي والبحث	204
منها المعاهد العالية للدراسات التكنولوجية (الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية)	25
منها مؤسسات تعليم عال في إطار شراكة	31
منها مؤسسات تعليم عال تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	148
التعليم العالي الخاص	
مؤسسات خاصة	72
هياكل البحث	
مؤسسات ومراكز بحث	38
مخابر بحث	329
وحدات بحث	301

الجدول رقم 1: عدد مؤسسات التعليم العالي وهياكل البحث التونسية في 2017-2018

استقر عدد مؤسسات التعليم العالي بداية من السنة الجامعية 2015/2014 (الجدول 2)، وآخر المؤسسات التي تم إنشاؤها، ثمان مؤسسات جامعية وهي في 2013/2012 المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية بالقيروان، كلية العلوم والتقنية بسبيدي بوزيد والمعهد العالي للدراسات التكنولوجية بقلبيية والمعهد التحضيري للدراسات الهندسية بالقيروان، والمدرسة الوطنية للعلوم التكنولوجية المتطورة ببرج السدرية والمدرسة الوطنية للمهندسين بقفصة والمدرسة الوطنية للعلوم التكنولوجية المتطورة ببرج السدرية والمعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا بالقيروان.

الجامعة	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
1 جامعة جندوبة	13	13	13	13	13
2 جامعة القيروان	9	9	11	11	12
3 جامعة الزيتونة	2	2	2	2	3

4	جامعة المنستير	16	16	16	16	16
5	جامعة سوسة	16	17	17	17	17
6	جامعة تونس المنار	15	15	15	15	15
7	جامعة قفصة	9	9	9	9	10
8	جامعة تونس الافتراضية	1	1	1	1	1
9	جامعة صفاقس	19	19	19	19	19
10	جامعة قابس	15	15	15	15	15
11	جامعة منوبة	13	13	13	13	13
12	جامعة قرطاج	31	31	31	31	33
13	جامعة تونس	14	15	15	15	15
	مؤسسات التعليم العالي الراجعة بالنظر إلى الجامعات	169	171	174	174	179
	المعاهد العليا للدراسات التكنولوجية الراجعة بالنظر إلى الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية	24	24	25	25	25
	المجموع	193	195	199	199	204

الجدول رقم 2: تطور عدد المؤسسات (كليات، مدارس، معاهد) حسب كل جامعة في تونس.

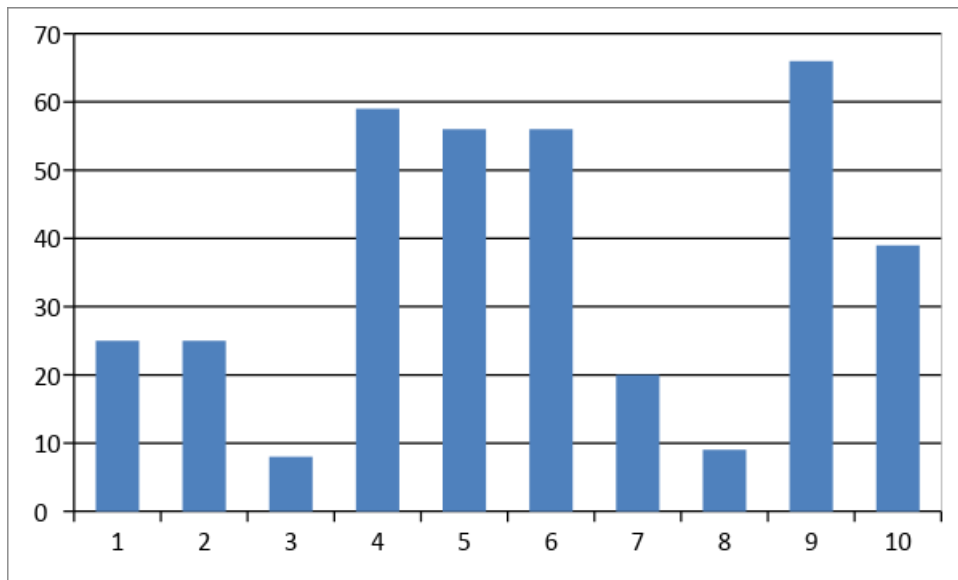
المصدر مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015

عموما، نشهد نضجا في نظام التعليم العالي العام، فإن جامعات مثل صفاقس (19 مؤسسة تعليم عال) والمنستير (16 مؤسسة تعليم عال) وقابس (15 مؤسسة تعليم عال) وجندوبة (13 مؤسسة تعليم عال) ومنوبة (13 مؤسسة تعليم عال) والمنار (15 مؤسسة تعليم عال)، قد شهدت استقرارا في عدد (مؤسسات التعليم العالي) منذ 2010 باستثناء جامعة القيروان التي شهدت 3 (مؤسسات تعليم عال) جديدة، وقرطاج 2 (مؤسسات تعليم عال) أما بقية الجامعات فقد أدمجت (مؤسسة تعليم واحدة) منذ 2010. وبشكل عام فإن تطور هياكل ال 13 جامعة التي هي تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حيث الوحدات التعليمية، قد توقف إثر إنشاء 8 (مؤسسات تعليم عال) فيما بين 2013 و2015.

يمكن للمؤسسات (كليات، ومعاهد، ومدارس) أن تشمل عدة أقسام. واستنادا إلى إجابات عن دراسة استقصائية أجريت مع الأمناء العامين للجامعات (10 إجابات من 13) فإن الجامعات تدير من 3 إلى 65 قسما في اختصاصات مختلفة موزعة على جملة (مؤسسات التعليم العالي) الراجعة إليها بالنظر. وحسب الرسم البياني الموجود أدناه (الرسم البياني 1) والمصمم على أساس الردود الواردة، فإن جامعة صفاقس تدير أكبر

عدد من الأقسام (التي تهم 18 تخصصا مختلفا، حسب تقرير مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة 2016)، تليها جامعة المنستير (13 تخصصا) سوسة (15 تخصصا) المنار (15 تخصصا) ومنوبة (12 تخصصا). ومن أجل استكمال البيانات التي لم توفرها الجامعات فيما يتعلق بعدد الأقسام التي تديرها، فإن الاطلاع على تقرير مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة 2016 يبين لنا أن بعض الجامعات تعمل على تحقيق تنوع كبير في عروض التدريب مثل جامعات قابس ب 16 تخصصا مختلفا، وقرطاج ب 17 تخصصا مختلفا، وتونس ب 12 تخصصا مختلفا، وذلك بمقارنة جامعتين أكثر تخصصا، وهما جامعة الزيتونة (وتعنى بالآداب أساسا) وجامعة تونس الافتراضية (في الشؤون التجارية وعلوم الإعلامية).

حسب التصنيف الدولي لنوعية التعليم (الترتيب الدولي لنوعية التعليم)، فإن مجالات الدراسة الـ 21 التي جلبت الطلبة في 2016 (المصدر: مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة 2016)، هي حسب الأولوية: الهندسة والتقنيات المتصلة (44752 طالبا أي 15.56 بالمائة من إجمالي الطلبة)، الشؤون التجارية والإدارية (44752 طالبا أي 15.1 بالمائة من الإجمالي)، علوم الإعلامية وتعدد الوسائط (38606 طالبا أي 13 بالمائة من الإجمالي)، الآداب (34716 طالبا أي 11.7 بالمائة من الإجمالي)، والصحة (28358 طالبا أي 6062 بالمائة من الإجمالي).



الرسم البياني رقم 1: عدد الأقسام حسب كل جامعة في تونس سنة 2017

المفتاح: 1: جامعة جندوبة، 2: ج. القيروان، 3: ج. الزيتونة، 4: ج. المنستير، 5: ج. سوسة، 6: ج. المنار، 7: ج. قفصة، 8: جامعة تونس الافتراضية، 9: ج. صفاقس، 10: ج. منوبة، 11: ج. قابس، 12: ج. قرطاج، 13: ج. تونس

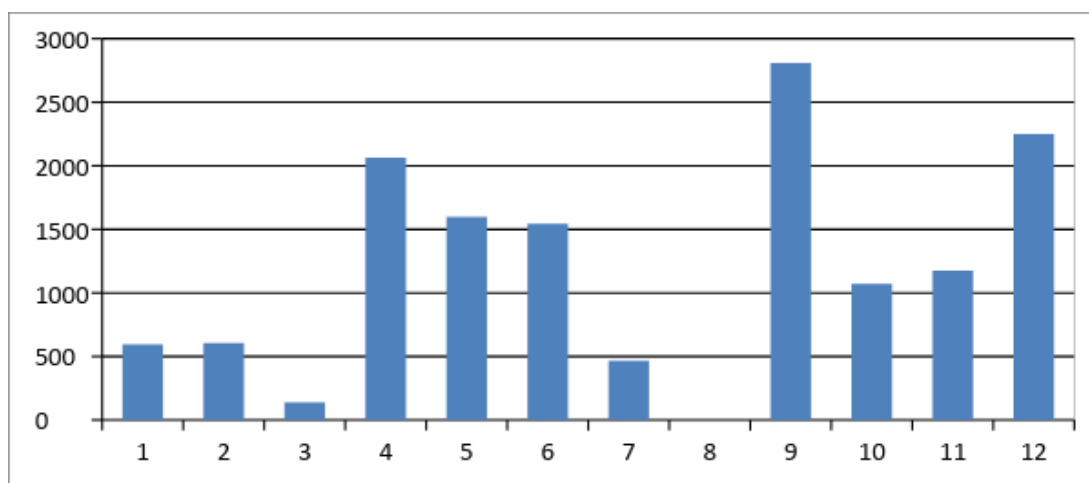
2.2.2 منزلة الطلبة والمدرسين من منظومة التعليم العالي

يرتبط تنوع العروض في التعليم العالي بعاملين يتصلان بالطلب منذ بدايات 2010 وهما انخفاض عدد الطلاب (بنسبة 23.82 بالمائة في 2017 أقل من 2011)، وتزايد نسبة الطلبة المسجلين في القطاع الخاص (75.42 بالمائة) (انظر الجدول 3).

المعطيات العددية	2012-2011	2016-2017	2018-2017	التطور
عدد سكان الجمهورية	11 304,0	11 304,0	11 582,00	+2.45%
النسبة				
عدد الطلبة	357 392	282 204	272 261	-23.82%
المؤسسات العمومية	339619	250900	241 084	-29.01%
المؤسسات الخاصة	17 773	31 304	31 177	+75.42%
عدد الطلبة الأفارقة	4 932	5 962	5 647	+25,67%
عدد المجازين (في)	72 139	64 801 57	59 200	-17,9
التعليم العمومي والخاص		923	(تقديرية)	
نسبة النساء من المجموع	61,00%	65,00%	68,00%	
نسبة التمدرس	28,1%	31,3%	34%	
عدد موظفي الهيئة	22 410	22 846	22343	-0.30%
التجارة				
عدد المدرسين الباحثين	10 816	12 650	12485	+15.43%
عدد خبراء التكنولوجيا		1998	1934	-0.032

الجدول عدد 3: تطور عدد المدرسين الجامعيين والطلبة والمجازين في تونس

تستدعي هذه البيانات أكثر من قراءة. فهي تكشف في الوقت نفسه تراجع عدد المجازين (17.9- بالمائة بالنسبة إلى 2011) وتراجع عدد الطلبة (23.82- بالمائة) وتجدر الإشارة أيضا إلى أن عدد المدرّسين قد شهد انخفاضا لكن دون مقارنة تُذكر قياسا بعدد الطلبة (0.30- بالمائة). يؤدي هذا الأمر إلى استقرار توزيع عدد المدرسين على الجامعات على النحو الذي تم به خلال السنوات 2000 (الرسم البياني رقم 2)

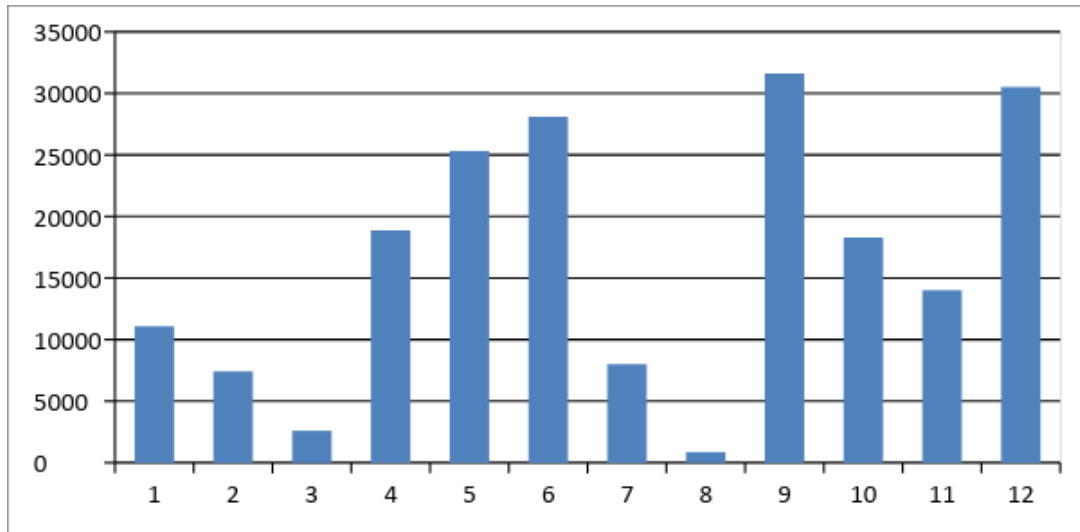


الرسم البياني رقم 2: عدد المدرسين حسب كل جامعة

المفتاح: 1: جامعة جندوبة، 2: ج. القيروان، 3: ج. الزيتونة، 4: ج. المنستير، 5: ج. سوسة، 6: ج. المنار، 7: ج. قفصة، 8: جامعة تونس الافتراضية، 9: ج. صفاقس، 10: ج. منوبة، 11: ج. قابس، 12: ج. قرطاج، 13: ج. تونس

وفقا للردود على الاستطلاع الأول (انظر الملحق 1)، فإن الجامعات التي تتمتع بأكبر عدد مدرسين هي جامعة صفاقس وجامعة قرطاج. مواجهة أرقام (مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة) سنة 2016، تظهر أن جامعة المنار (3349 مدرّسا) وصفاقس (3128 مدرّسا) وقرطاج (3126 مدرّسا) هي أكثر الجامعات توظيفاً للمدرّسين، إذ تشغل هذه الجامعات الثلاث 42.40 بالمائة من مدرّسي القطاع العام (مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة، 2016). وتجدر الإشارة إلى أن (الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية) من جانبها تدير شأن 2479 مدرّسا (مكتب الدراسات للتخطيط والبرمجة، 2016) وتتدخل على مستوى معاهد التكنولوجيا.

وتؤكد دراسة أرقام الطلبة هذا الاتجاه بما أن الجامعات التي تضم أكبر عدد من الطلبة هي جامعة صفاقس 34213 طالبا وجامعة قرطاج 34950 طالبا وجامعة المنار 33331 طالبا (م د ت ب، 2016) فتمثل الجامعات الثلاث 38.71 بالمائة من مجموع الطلبة في القطاع العام. (الرسم البياني 3).



الرسم البياني رقم 3: عدد الطلبة حسب كل جامعة

المفتاح: 1: جامعة جندوبة، 2: ج. القيروان، 3: ج. الزيتونة، 4: ج. المنستير، 5: ج. سوسة، 6: ج. المنار، 7: ج. قفصة، 8: جامعة تونس الافتراضية، 9: ج. صفاقس، 10: ج. منوبة، 11: ج. قابس، 12: ج. قرطاج، 13: ج. تونس

إضافة إلى تنوع العروض المتعلقة بالتخصصات (انظر الرسم البياني 2) فإن الطالب في نظام التعليم العالي التونسي يجد نفسه أمام مجموعة متنوعة من مسارات التعلم. ومن جملة 702 إجازة في 2018/2017 تمثل الإجازات التطبيقية 63 بالمائة. أما التنوع في الماجستير فهو أكثر أهمية بما أن النظام الجامعي التونسي يوفر 692 شهادة ماجستير، 55 بالمائة منها، مهنية (انظر الجدول 4)

الجدول عدد 4: توزيع مسارات التعليم العالي في تونس 2018/2017

عدد المسارات	
القطاع العمومي	
الإجازات	702

261	الإجازات الأساسية
441	الإجازات التطبيقية
692	الماجستير
384	ماجستير مهني
308	ماجستير بحث
	القطاع الخاص
	الإجازات الأساسية
	الإجازات التطبيقية

3.2.2 منزلة البحث في نظام التعليم العالي بتونس:

7 746	عدد المنشورات العلمية (قاعد بيانات سكوبس)
11 628	عدد المدرسين الباحثين (في المخابر والوحدات البحثية)
13 742	عدد الطلبة الباحثين (ماجستير، دكتوراه)

الجدول عدد 5: عدد المنشورات العلمية والمدرسين والطلبة الباحثين في تونس سنة 2017

بالرجوع إلى الجدولين رقم 3 و5 نجد أن الأساتذة الباحثين المنخرطين في 618 مؤسسة بحثية (انظر الجدول 1) يمثلون 52 بالمائة من سلك المدرسين. أما بالنسبة إلى طلبة (الماجستير والدكتوراه) الباحثين، فإنهم يمثلون 5 بالمائة من مجموع الطلبة المسجلين في 2017.

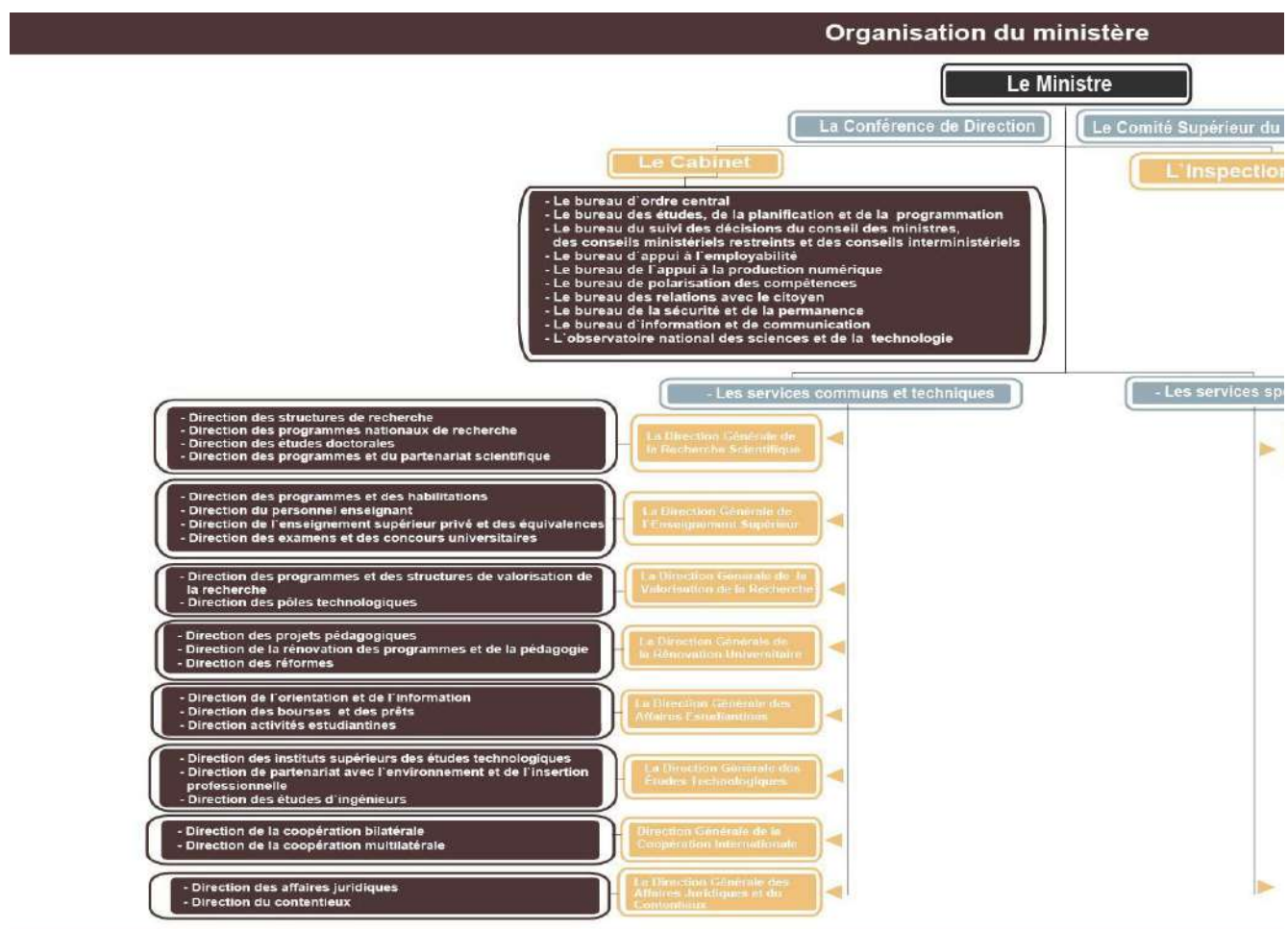
3.2 هيئات الحوكمة في التعليم العالي بتونس

1.3.2 هيكل وزارة التعليم العالي والبحث في تونس

للوزارة مصالح وخلايا تعتني بموضوعات ذات أولوية، تدير الأحكام القانونية الوحدات التنظيمية والوظائف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بموجب مرسوم عدد 2008-2876 المؤرخ في 11 أوت 2008. والمتعلق بهيكل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية عدد 67 - ص 2580)،

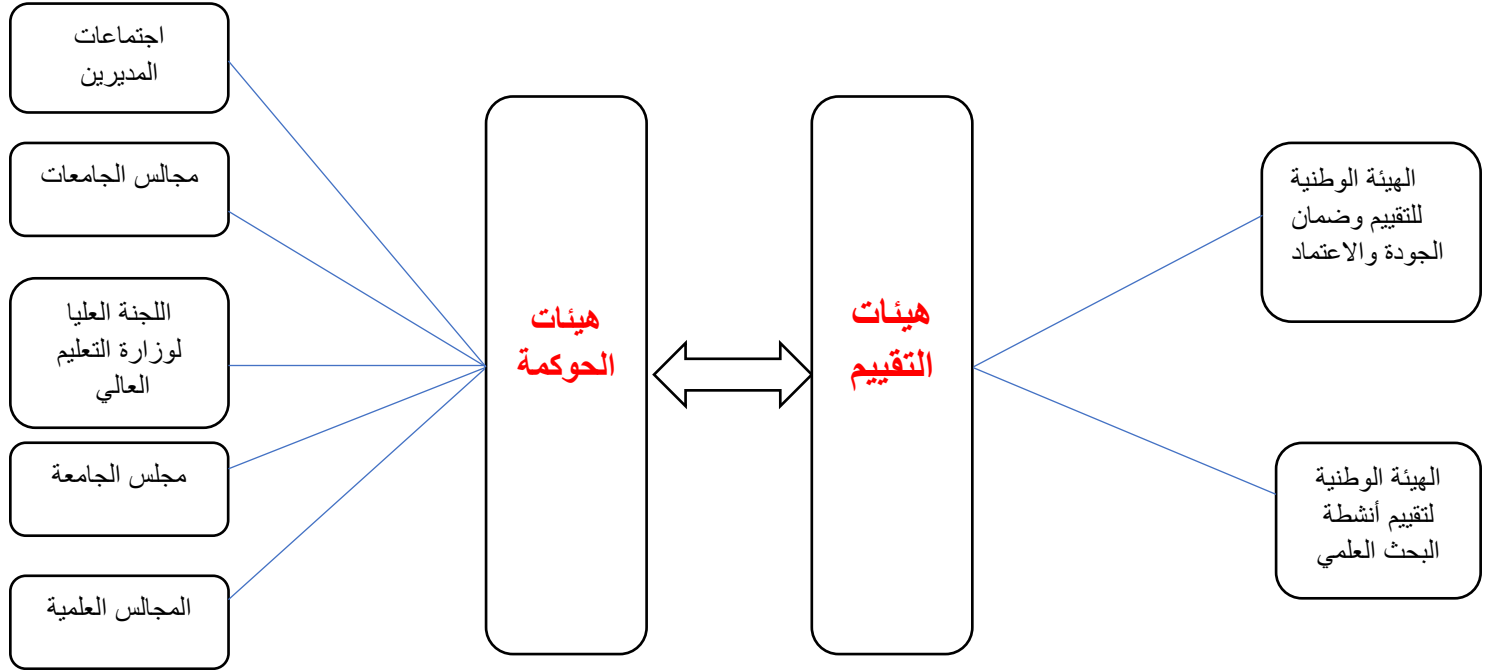
وبموجب مرسوم عدد 2010 - 615 بتاريخ 5 أفريل 2010 المتعلق بتنقيح المرسوم عدد 2008-2876 بتاريخ 11 أوت 2008 والمتعلق بهيكل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالتكنولوجيا (الرائد الرسمي للجمهورية التونسية - ص 940) الهيكل التنظيمي للوزارة (انظر الشكل عدد 1)

الشكل عدد 1: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التونسي



يعمل نوعان من الهيئات جنبا إلى جنب لتحسين الحوكمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس، تختص الهيئة الأولى بمجال التقييم أساسا في حين تلعب الثانية دور اتخاذ القرار، وقد يكون تنفيذيا أو استشاريا.

الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد



الشكل عدد 2: تنظيم هيئات التقييم والحوكمة

المصدر: مجلة كومينيكاسيون، يوم إطلاق مشروع ساجاس/حكمة لألفة قاسم (2018)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس

هيئات الحوكمة المتخذة للقرار هي الآتية:

مجلس الجامعات الذي أنشئ سنة 2010، ويرأسه وزير التعليم العالي. ويتألف من رؤساء الجامعات والمديرين العامين في الإدارة العامة لدى الوزير. ويمكن لرئيس مجلس الجامعات أن يدعو كل من ارتأى حضوره مفيدا.

لجنة الوزارة العليا هي لجنة استشارية تساعد الوزير على وضع مخططات مشاريع الوزارة، وعلى التنسيق العام، وعلى التنظيم والتكوين. وتتألف اللجنة من المسؤولين الأول في مختلف هياكل الوزارة (الإدارة العامة).

يضم اجتماع الإدارة بالإضافة إلى المديرين العامين، المديرين والمسؤولين الأول في الوزارة وكل الشخصيات التي يُقِيمُ حضورها مفيدا بالنسبة إلى المسائل المسجلة في جدول الأعمال. ويُعقد هذا الاجتماع بطلب من الوزير. ويبحث الاجتماع بشكل دوري وضعية تقدم أعمال الوزارة والملفات الكبرى المُقدّمة إليها.

خلية الحوكمة المركزية أنشئت سنة 2017، ويتمثل دورها في التكوين، والاعتناء بقضايا الحوكمة في الجامعة التونسية.

وقد أنشئت أيضا خلايا مختصة:

- وحدة التصرف حسب الأهداف ومهمتها، وضع الموازنة المالية حسب الأهداف، ضمن (إطار الإنفاق على المدى المتوسط). بدأ العمل بهذه المقاربة في تسيير الميزانية سنة 2008. وأصبحت إلزامية بالمرسوم 615-2010 بتاريخ 2010/4/5. وعلى الرغم من تزويد هذه الوحدة جزئيا بالموارد البشرية (مدير ومساعدان فحسب) فإنها تلعب دورا حويا جدا في وضع تصور لإدارة الميزانية وتنفيذها حسب الأهداف.
- وحدة التصرف حسب الأهداف من أجل تنفيذ مشروع إصلاح التعليم العالي من أجل دعم إمكانية توظيف أصحاب شهادت التعليم العالي (مرسوم حكومي عدد 1100-2016 بتاريخ 25 أوت 2016).
- وحدة التصرف حسب الأهداف من أجل متابعة برنامج دعم وتنفيذ برنامج "أفق 2020" (مرسوم حكومي عدد 955 - 2016 بتاريخ 22 جويلية 2016).

2.3.2 هيكل حوكمة الجامعات التونسية

المسؤول المباشر في الجامعة هو الرئيس المنتخب منذ 2011 لمدة ثلاث سنوات. ويرأس مجلس الجامعة الذي يتألف من نائب رئيس منتخبين، ومن مديري مؤسسات، ومن ثلاثة ممثلي طلبة، ومن ممثلين عن الأعران الإداريين والتقنيين والعملة والمصالح وثلاث ممثلين من الميدان الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.

يتخذ مجلس الجامعة قراراته المتعلقة:

- بالمسائل ذات الطابع البيداغوجي والعلمي.
- بتحديد برامج الجامعة في الميادين العلمية والبيداغوجية والتكوين والبحث والتعاون فيما بين الجامعات.
- بتنظيم الحياة الجامعية ووضع الطرق الملائمة لتحسين المردود العلمي والبيداغوجي للمؤسسات التي ترجع بالنظر للجامعة.
- بالمصادقة على الميزانية.
- بكل الأسئلة الأخرى التي أحيلى إليه من قبل رئيسه أو من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

قرارات مجلس الجامعة لها صفة تنفيذية (منذ 2019/2018) وذلك بعد موافقة الوزير أو بعد انقضاء شهر من تاريخ وصولها إلى مكتب ضبط الوزارة، على ألا تمثل موضوع اعتراض.

أما بالنسبة إلى كاتب عام الجامعة، فإنّ صلاحياته لم يتم التصريح بها في نصوص، لذلك فإنه يتصرف بتفويض من (رئيس الجامعة). وله تحت إشرافه إدارتان تنظيميتان:

1 - إدارة الخدمات العامة، وتضم خمس إدارات فرعية:

الإدارة الفرعية للشؤون المالية، وتشمل:

- مصلحة ميزانية الجامعة

- مصلحة الحسابات والإشراف على ميزانيات المؤسسات

الإدارة الفرعية للموارد البشرية وتشمل:

- مصلحة المدرسين والإداريين والتقنيين والعملة

- مصلحة نظم إدارة تكنولوجيا المعلومات وشؤون العملة

الإدارة الفرعية للتنقيب وتكنولوجيا المعلومات وتشمل:

- مصلحة الدراسات والتنقيب

- مصلحة تكنولوجيا المعلومات

الإدارة الفرعية للبناءات والتجهيز وتشمل:

- مصلحة الدراسات التقنية ومتابعة البناءات،

- مصلحة المعدّات والتجهيزات والصيانة

- مصلحة الكتابة القارة للجنة العقود

الإدارة الفرعية للشؤون القانونية والأرشفة والنشر، وتشمل:

- مصلحة الشؤون القانونية والنزاعات

- مصلحة النشر والتوثيق والأرشفة

2- إدارة الشؤون الأكاديمية والشراكة العلمية.

وهي الطرف المباشر لستّ إدارات عامة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مثل:

الإدارة العامة للتعليم العالي، الإدارة العامة للبحث العلمي، الإدارة العامة لتقييم البحوث،

الإدارة العامة للتجديد الجامعي، الإدارة العامة للشؤون الطلابية، الإدارة العامة للتعاون

الدولي، وتضم إدارتين فرعيتين:

الإدارة الفرعية للشؤون البيداغوجية والحياة الجامعية، وتشمل ثلاث مصالح:

– مصلحة البرامج والامتحانات والمناظرات الجامعية

– مصلحة الشؤون الطلابية

– مصلحة العلاقات مع البيئة والإدماج المهني

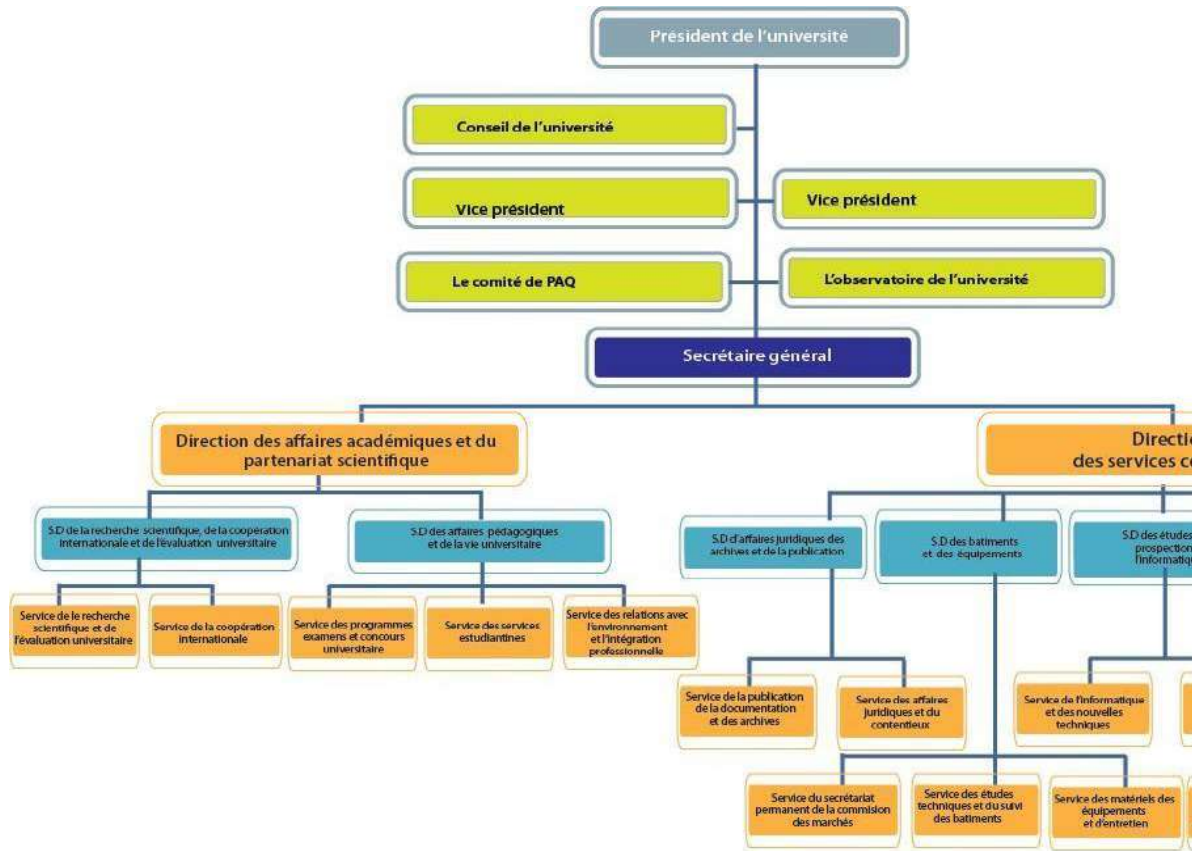
الإدارة الفرعية للبحث العلمي والتعاون الدولي والتقييم الجامعي، وتشمل مصلحتين:

– مصلحة البحث العلمي والتقييم الجامعي

– مصلحة التعاون الدولي

قرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 2008/4/03 يتوقع إنشاء مرصد في كل جامعة (انظر 3.1.3). كذلك مرسوم 2008-2716 بتاريخ 2008/8/4 يتوقع تركيز لجنة جودة الجامعة (انظر 1.1.3). حسب المرسوم الحكومي عدد 2016 - 1158 فإن وحدة حوكمة يجب كذلك أن يتم إنشاؤها وإلحاقها بمجلس الإدارة للمؤسسات العامة.

الشكل 3: الهيكل التنظيمي للجامعة



وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة والذي يفترض أن يكون من جهة أولى تمثيلاً تخطيطياً عن الروابط الوظيفية والتراتبية لمكوناتها، وآلية تنظيمية، من جهة ثانية تسمح للجامعة بضمان مهامها بشكل مناسب، يجد نفسه متصفاً بثلاث نقائص:

- في المقام الأول، لا يسمح هذا الهيكل التنظيمي للجامعة بأن تنجز مهامها الاستراتيجية على النحو المرجو. وهذا استنتاج نشهده في مستويين: إذ نجد في المستوى الأول اختلالاً من الداخل بين إدارة الخدمات العامة من ناحية، وإدارة الشؤون الأكاديمية والشراكة العلمية من ناحية ثانية، فتشمل الأولى خمس إدارات فرعية وإحدى عشرة مصلحة، في حين لا يتوفر في الثانية سوى إدارتين فرعيتين وخمس مصالح، فبدل هذا الوضع ضمناً على أن المشرع يمكن الجامعة (إزاء مؤسساتها) من دعم لوجستي ومالي، ولكن غير استراتيجي. أما المستوى الثاني فيمكن في أن مهام الجامعة الاستراتيجية تعتمد على آليات قيادة وحوكمة، إما غير موجودة في الواقع، أو أنها تعاني صعوبة كي تشغل

(مراسد، مركز للإدماج المهني وتطوير المهارات، فضاء مؤسسات، لجنة الجودة، لجنة متابعة الإدماج، هيكل التقويم الداخلي إلخ).

- في المقام الثاني، لا يتيح هذا التخطيط الهيكلي ترسيخ العلاقة ولا الحفاظ عليها فيما بين الجامعة ومؤسساتها على النحو الذي ضبظته نصوص القوانين في تنظيم سير عملها وتحديد مهامها. وفي الواقع فإن المؤسسات الجامعية تفتقر إلى تخطيطات هيكلية، ولكنها مجبرة منذ عقود على تأمين مهامها علاوة على وظائفها الكلاسيكية (خدمات: تدريس، موارد بشرية وموارد مالية)، في ظل غياب هياكل مخصصة للعلاقات الدولية أو للجودة والتقييم.

- في المقام الثالث وبمقارنة التخطيط التنظيمي للوزارة بالتخطيط التنظيمي للجامعة نلاحظ أن هياكل وهيئات الاستشراف والتوجيه والحوكمة وفيرة في الوزارة، منقوصة في الجامعة.

3.3.2 تنظيم مؤسسات التعليم العالي الجامعي: الكليات والمدارس والمعاهد

تتمتع كل مؤسسة بكيانها القانوني. وقد تكون إدارة ذات طابع عام أو مؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي. (انظر 5.1.3).

لا يوجد سند قانوني أو إداري لتنظيم سير مؤسسات التعليم العالي فـقانون 2008 - 19 يعترف فـحسب بسلطة ودور:

- **العميد أو المدير المنتخب** من مجالسهم العلمية (منذ 2011): المدير أو العميد هو المتصرف في ميزانيته الخاصة. لكل مؤسسة كاتب عام يظل دوره محددًا بشكل ضبابي في النصوص القانونية.

- **المجلس العلمي للمؤسسة**: حسب قانون 2008 - 19، فإن دوره استشاري بالأساس. ويتكون من رؤساء الأقسام، وممثلي المدرسين، وممثلي الطلبة، وممثلي المجال الاجتماعي والاقتصادي (قانون 2008 - 19). ويتدخل المجلس أساسًا للمصادقة على ميزانية المؤسسة، ومتابعة مشروعها، وسير عملها وكذلك لتنظيم الدروس وسيرها، وبرامج التكوين والتدريب وبرامج البحث.

ولا بد من الإشارة إلى أن المؤسسات الجامعية لا تملك مخططات هيكلية قانونية، غير أنه يظل بإمكان المسؤول الأول عن المؤسسة، من أجل أداء جيد للخدمات، أن يقسم الأدوار ويحدد مسؤوليات الإطارات والأعوان المؤقدين إلى مؤسسات التعليم العالي.

3.

حوكمة الجامعات التونسية واستقلاليتها
تنفيذ الإصلاحات والممارسات الحسنة
(2018 – 2008)

لا يمكن فهم وضعية الجامعات في الوقت الراهن من حيث الحوكمة وضمان الجودة، دون الرجوع إلى الإصلاحات التي أدخلت عليها في السنوات 2000. وقد تتلخص في كونها إصلاحا طموحا بما أن مبدأ الاستقلالية وتعريف حوكمة جديدة للجامعات التونسية قد تم إقرارهما بشكل صريح بقانون 2008، الذي حمل تغييرات في عمق هيكلية الجامعات التونسية. ولكن أحكام قليلة كانت منتظرة سنة 2008 قد تم تنفيذها بشكل كامل لأسباب متعددة يجب تحليلها. إن عدم جاهزية الفاعلين المكلفين بتنفيذ الإصلاحات في المؤسسات الجامعية، ونقص الدعم، غالبا ما كانت تقدّم على أنها أسباب هذا الفشل. سنقدّم هنا تفسيرات أخرى، مسلطين الضوء أيضا على غياب رؤية مشتركة عن مستقبل الجامعة التونسية، وعلى التصورات المختلفة أو حتى معادية لدور الجامعة تجاه المجتمع وعما يجب أن يكون عليه هيكلها. هذه التوترات التي تحررت في سياق الثورة التونسية في 2011، وفي سياق الانتقال السياسي الذي أعقبها، تم استيعابها بصعوبة، وذلك بسبب ضعف الفضاءات لبناء توافق، وصعوبات وضع فضاءات للبناء المشترك، تنظيما وتسييرا لتتلاءم مع احتياجات الجامعات.

1.3 تنفيذ قانون 2008: مسار بطيء وعسير

وضع المسار الذي نص عليه قانون 2008 في المرتبة الأولى، إنشاء علاقات جديدة بين الحكومة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات عن طريق وضع تعاقدية مرتبطة بالاستراتيجية على جميع المستويات (الوزارة، الجامعات، المؤسسات). إنّ تطوير استقلالية المؤسسات ينبغي أن يتم عبر تنفيذ آلي، لخطة ضمان الجودة، ولآليات تسيير جديدة، ولممارسات مالية جديدة مثل التصرف المالي بالأهداف. الالتزام بهذه الخطة، مكن الجامعات والمؤسسات من استبدال وضعها كمؤسسات عمومية إدارية إلى مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية وكان الهدف الأساسي من هذا التحول الهيكلي، هو تمكين الجامعات من بعض الاستقلالية المالية عن طريق إلغاء رقابة الميزانية المسبقة وتبني مبدأ المحاسبة التجارية. ويتناول التحليل المقترح هنا مختلف الخطوات التي رسمها القانون لتقييم تنفيذها الحقيقي.

1.1.3 تنفيذ منهج ضمان الجودة في هياكل التعليم العالي

1.1.1.3 الإطار القانوني

يولي روح النص في قانون 2008، دورا أساسيا لضمان الجودة في سير نظام التعليم العالي التونسي، (الفصل: 5، 22، 50، 51، 52، 54، و55). ويقدم هذا القانون تعريفا لجودة التعليم العالي قائما على التجديد والإدماج المهني (الفصل 50) وتم تقديم تطوير الجودة بشكل صريح، على أنها مهمة جديدة تتم على نطاق واسع في الجامعة (الفصل 22)

يضع الفصل 25 من القانون المذكور أعلاه مكافأة في شكل قروض تكميلية للمؤسسة المُعتمَدة" تمكنها من مواجهة المستلزمات التي يفرضها عليها التزامها باحترام معايير الجودة، والتي تكون شروطها محددة بمرسوم. وتُضاف تلك القروض إلى تلك التي تم توظيفها لدعم الجودة".

كما نذكر بأن مفهوم الجودة لم يكن غريبا عن المشهد الجامعي التونسي، فقد فُرض إنشاء لجان جودة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وذلك بموجب المنشور عدد 32 ل 03 أوت 2006. أما القانون عدد 2008 - 19 ل 25 فيفري 2008 والمُبيّن بمرسوم عدد 2716-2008 ل 04 أوت 2008 فقد جعل إرساء لجنة جودة في كل مؤسسة تعليم عال أمرا إجباريا، مبنيا على اقتراح من المجالس العلمية للمؤسسات وبأمر من رئيس الجامعة. يشكل رؤساء كل اللجان في مؤسسات التعليم العالي، لجنة الجودة للجامعة التي يرجعون إليها بالنظر (الفصل 18 من المرسوم). يعتبر تركيز لجان الجودة حجر الزاوية لتركيز مسار ضمان الجودة على النحو الذي أصدره في شأنها قانون 2008. ويعتبرها المشرع شرط اعتماد التكوين (الفصل 52 - 55).

القانون عدد 2008 - 19 ل 25 فيفري 2008 والمتعلق بالتعليم العالي

الفصل 5 - تمثل جودة التعليم العالي في مجالات التكوين، والبحث، والتسيير البيداغوجي، والإداري، والمالي، جزءا أساسيا من نظام التعليم العالي والبحث.

الفصل 22 - تسهر الجامعة على التحسين المستمر لنوعية التكوين، والبحث العلمي، والتسيير البيداغوجي، والإداري، والمالي، وعلى ضمان الجودة داخل المؤسسات التي ترجع إليها بالنظر.

يتم إنشاء لجنة جودة في كل جامعة حيث يكون تشكيلها وإجراءات عملها محددة بمرسوم.

الفصل 50 - تقوم جودة التعليم العالي والبحث العلمي على مدى التطابق مع المعايير التي حددتها الهيئة المعنية في الفصل 42 من هذا القانون، لا سيما على مستوى:

- نوعية نقل المعارف والمهارات العملية
- المهارات المهنية لأصحاب الشهاد
- فعالية البحث العلمي والتجديد التكنولوجي
- مدى تطابق التكوين مع احتياجات سوق الشغل

الفصل 51 - يتمثل ضمان الجودة بالنسبة إلى المؤسسات في تهيئة الشروط الضرورية التي تُمكن من تحقيق الجودة والإبقاء عليها بشكل متواصل.

يستند ضمان الجودة إلى مؤشرات قائمة على معطيات تتناسب مع المعايير المذكورة في الفصل 50 من هذا القانون، والتي تم ضبطها من الهيئة المشار إليها في الفصل 42 من القانون والتي يمكن تحديد كمها موضوعيا.

الفصل 52 - يتمثل الاعتماد في الحصول على شهادة من قبل الهيئة المُشار إليها في الفصل 42 من هذا القانون، بناء على طلب من مؤسسة التعليم العالي والبحث، التي

طلبت الاعتماد، لتثبت أن المؤسسة استوفت معايير ضمان الجودة كما وضعتها الهيئة المذكورة، وبشكل متطابق مع الفصل 50 من هذا القانون.

يُمنح الاعتماد لمدة لا تتجاوز الأربع سنوات، سواء للمؤسسة أو للبرامج أو لمسارات التعلم.

ويجوز للهيئة المشار إليها في الفصل 42 من هذا القانون، أن تسحب الاعتماد خلال المدة المحددة، في حال إخلال بمعايير الجودة، وذلك وفقا للوائح التي حددتها الهيئة.

الفصل 53 - يتمثل اعتماد المؤسسة في الحصول على شهادة من الهيئة المكلفة بضمان الجودة، وبقدرة هياكل المؤسسة وبمواردها البشرية، لضمان الخدمات الأكاديمية والإدارية، وفقا لمعايير الجودة المنصوص عليها في الفصل 50 من هذا القانون. يشمل اعتماد المؤسسة، ما يطبق فيها من برامج ومناهج بيداغوجية وعلمية، كما يشمل مدى ملاءمتها لمستوى الشهادات الممنوحة وللمهارات والقدرات المتوقعة من المتخرجين.

أما اعتماد البرامج فيتمثل في شهادة تقدمها الهيئة المكلفة بضمان الجودة، وفي مدى تطابق البرامج والمناهج البيداغوجية، والبحثية في المؤسسة، مع معايير الجودة المنصوص عليها في الفصل 50 من هذا القانون وملاءمتها للمهارات والقدرات المتوقعة من المتخرجين.

الفصل 54 - مؤسسات التعليم العالي والبحث المتميزة والتي تستجيب لمعايير ضمان الجودة كما ينص عليه الفصل 50 من هذا القانون، يمكنها وبطلب منها الحصول على الاعتماد من قبل الهيئة الوطنية للتقييم، ولضمان الجودة والاعتماد. في هذه الحالة تلتزم المؤسسات المذكورة باحترام معايير الجودة المشار إليها آنفا في مجالات التعليم والبحث العلمي والتسيير البيداغوجي والإداري والمالي.

الفصل 55 - الحصول على الاعتماد، يخوّل للمؤسسات المعنية الحصول على قروض إضافية، تمكنها من مواجهة الضغوطات التي يفرضها التزامها باحترام معايير الجودة التي تحدد بمرسوم. وتُضاف هذه القروض إلى تلك التي خصصت لدعم الجودة.

الفصل 57 - يتم إنشاء نظام التقييم وضمان الجودة والاعتماد المنصوص عليه في هذا القانون في غضون فترة لا تتعدّى خمس سنوات من تاريخ صدوره.

تحظى الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد، بتفويض قانوني للتقييم الدوري من أجل اعتماد مسارات التكوين (الإجازة، والماجستير، والهندسة).

المرسوم عدد 2716-2008 بتاريخ 4 أوت 2008، المتعلق بتنظيم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث وبقواعد سير عملها.

لجنة جودة الجامعة:

الفصل 18 - تتألف لجنة جودة الجامعة، التي أنشئت وفقا لأحكام الفصل 22 من القانون المتعلق بالجامعات، من

- نائب رئيس الجامعة: رئيس لجنة

- رؤساء لجان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث، والراجعين بالنظر للجامعة

- ثلاثة ممثلين عن المجال الاقتصادي والاجتماعي، معيّنين بأمر من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وباقتراح من رئيس الجامعة.

الفصل 19 - تجتمع لجنة الجودة مرة كل شهرين على الأقل، بدعوة من رئيسها للنظر في المسائل التي حددها الفصل 22 من القانون المتعلق بالتعليم العالي.

تتناول اللجنة في مداولاتها المسائل التي أحالتها عليها مؤسسات التعليم العالي والبحث، والمتصلة بالجامعة وتبسط رأيها بأغلبية الأصوات وتقدّم المشاريع مرفقة بالأراء إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي.

لجنة جودة المؤسسة:

الفصل 41 – يتم إنشاء لجنة جودة في كل مؤسسة تعليم عال وبحث. يتم تحديد تكوينها وإجراءات عملها بقرار من رئيس الجامعة واستشارة المجلس العلمي للمؤسسة.

2.1.1.3 الجهد المبذول لتنفيذ مسار الجودة

تم تفعيل النظام المنصوص عليه في قانون 2008 بشكل غير متساو. يمكن الحديث عن فترة سانحة لتطوير لجان الجودة المرتبطة بموجة إطلاق مشاريع دعم الجودة الممولة من الصناديق التنافسية، (برنامج دعم الجودة في التعليم)، و(برنامج دعم الجودة في القدرة على التسيير بين 2006 و2009).

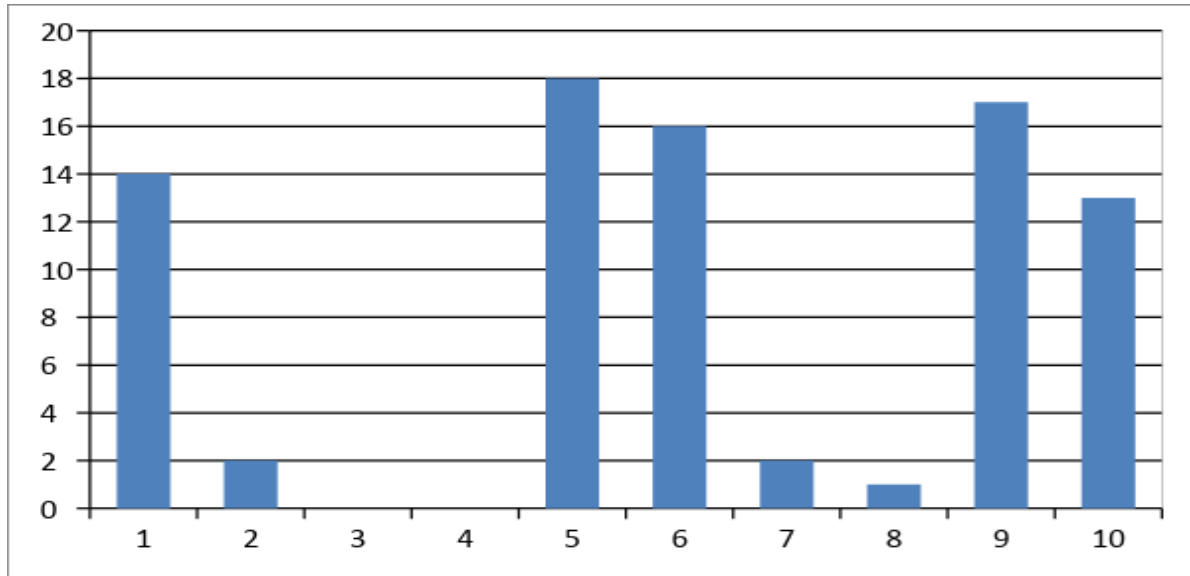
ومع ذلك فالمؤسسات لم تُنشئ كلّها وبشكل رسمي لجان جودة. ولئن تمكن بعضها رسميا من بعث فرق داخلية مُكلّفة بتنفيذ مسار الجودة فيها، فقليلة هي المؤسسات التي كانت عملية.

وهذا التفاوت في إنشاء اللجان ليس ملحوظا على الصعيد الوطني، وبين مختلف الجامعات فحسب، بل حتى داخل الجامعة نفسها. ويرتبط اعتماد لجنة الجودة ارتباطا وثيقا برغبة المؤسسة، التي ظلت في جملتها محتشمة، ضعيفة في التزامها وذلك للغموض الذي يحيط بالمهام الموكلة للجان الجودة.

وهذه الوضعية مستمرة منذ 2008، فالنصوص القانونية لم تحدد الأدوار ولا التمثيل، ولا نطاق النفوذ، وبصفة أقل، الاعتمادات الممنوحة لهذه اللجان. غير أنه ينبغي أن نشير إلى أنّ معيار تقييم المؤسسات والجامعات الذي تمّ تحريره من قبل الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد (كما هو موجود أدناه) يوصي بأن تُسند إليه المهام التالية:

ضمان تقييم المؤسسة أو إدارتها؛ ضمان التتبع أو إدارته؛ إدارة تقارير الأنشطة السنوية عن مختلف هياكل التدريب والبحث.

وإجمالا، إن تأسيس مسار الجودة قد مرّ عبر قنوات أخرى غير التي نصّ عليها قانون 2008 (وذلك عبر تنفيذ برنامج دعم الجودة، أو بمشاريع أوروبية، أو برغبة مؤسساتية).



الرسم البياني 4: عدد هيئات الجودة الناشطة في مؤسسات التعليم العالي

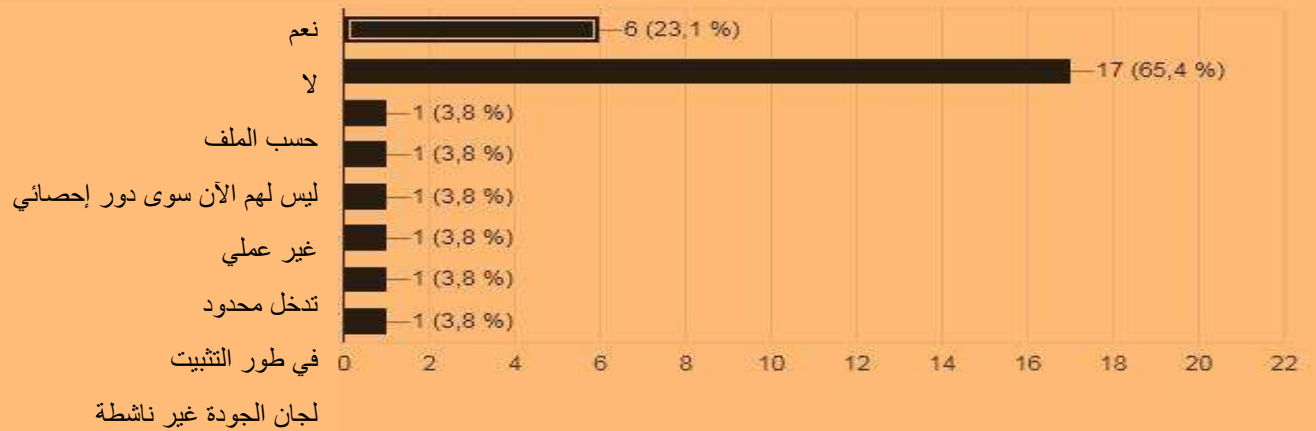
(الاستبيان رقم 1: جوان-جويلية 2018)

المفتاح: 1: جامعة جندوبة، 2: ج. القيروان، 3: ج. الزيتونة، 4: ج. المنستير، 5: ج. سوسة، 6: ج. المنار، 7: ج. قفصة، 8: جامعة تونس الافتراضية، 9: ج. صفاقس، 10: ج. منوبة، 11: ج. قابس، 12: ج. قرطاج، 13: ج. تونس

ويتعزز هذا الاستنتاج عن طريق الإجابات المضمنة في الاستجواب الثاني (انظر الملحق 2). وبالفعل يظل عدد اللجان النشيطة محدودا. ويصرّح أغلب الكتاب العامين، أنها غير مفعلة في غياب الإرادة و/أو الامتيازات الواضحة، ولكن أيضا غياب الإمكانيات التي تضمن تسييرها

ولا تتدخل لجان الجودة في المؤسسات والجامعات، إلا بنسبة 34.6 بالمائة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبنسبة 23.1 بالمائة في اتخاذ القرارات العملية كما يشير يظهر في التخطيط البياني الموجود أدناه.

وحسب إشارات الأمراء العامين، المتابعين الرئيسيين لسير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، فإنّ تجربة المؤسسات من حيث الجودة، تتلخص في المشاركة في مشاريع برنامج دعم الجودة (وتمثل 73.1 بالمائة من المؤسسات التي استجابت للبحث الاستقصائي). أمّا بالنسبة إلى 50 في المائة من الذين استجوبوا، فإنه يصعب الحديث عن الجودة داخل المؤسسات في غياب إمكانيات، وأهداف محدّدة. 3.8 بالمائة من المؤسسات فحسب، اتصلت بهيئة ضمان جودة من أجل برامج تكوين. فضلا عن ذلك فإن 42.3 يقولون إنّ لديهم أليات داخلية ترمي إلى تقييم جودة برامج التكوين دون تأمين جودة الدورات.



الرسم البياني 5: تشريك لجان الجودة في اتخاذ القرارات

2.1.3 تقييم الجامعات والمؤسسات

1.3.1.3 أولى تجارب التقييم

منذ سنة 1998 وبتشجيع من الدالي الجازي وزير التعليم العالي آنذاك، كانت ممارسات التقييم عنصرا أساسيا في التعليم العالي التونسي وهندسته الجديدة القائمة على الجودة. وقد بدأ العمل بالتقييم الذاتي منذ التاريخ المذكور بالتزامن مع إنجاز دلائل التقييم الداخلي لمؤسسات التعليم العالي من قبل الهيئة الوطنية للتقييم، أنجز الدليل الأول سنة 1998 (منشور عدد 98/13) وأنجز الثاني في جوان 2004 (منشور عدد 26 في 4 جوان 2004) ثم الدليل الثالث سنة 2005 وكان أكثر تفصيلا، وأفضل إعدادا. (منشور عدد 52 ل 13 جويلية 2005).

جرت المحاولات الأولى لتنفيذ التقييمات الذاتية الداخلية خلال فترة 2004 – 2006. وهكذا تمكنت 76 مؤسسة في 2004 وبدرجات تنفيذ متفاوتة من المشاركة في عمليات تقييم داخلية. 36 منها أنجزت تقارير مفصلة. أربع مؤسسات فقط خضعت لتقييم خارجي، أثناء تجربة نموذج أمنتها الهيئة الوطنية للتقييم.

يصادق قانون 2008 على وجود مسار تقييم داخلي وخارجي للجامعات والمؤسسات ودورات التكوين، (الفصل 44-48).

الفصل 44 يتمثل تقييم الجامعات والمؤسسات ودورات التكوين وبرامجها، في مراجعة أدائها الأكاديمي والمؤسساتي على أساس مقاييس جودة محددة مسبقا بهدف اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين أداء المؤسسة وتنميتها بفاعلية وكفاءة.

الفصل 45 - يتمّ التقييم على أساس معايير وأساليب وإجراءات موضوعية تضمن الشفافية والإنصاف تتولى الهيئة نشرها لإعلام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث وإطارات التدريس والطلبة والإطارات الإدارية

تتضمن أعمال التقييم خاصة الاطلاع على كافة الوثائق ذات العلاقة بأعمالها والاستماع إلى رئيس الجامعة والعميد أو المدير ورئيس لجنة الجودة المشار إليها بالفصل 29 من هذا القانون وإلى إطارات التدريس بالجامعات وكذلك الطلبة والمتصرفين والمؤسسات المشغلة.

الفصل 47 - يكون التقييم داخليا وتقوم به مؤسسات التعليم العالي والبحث وخارجيا وتقوم به فرق من الخبراء تحت إشراف الهيئة المشار إليها بالفصل 42 من هذا القانون.

الفصل 48 - تتولّى الهياكل المعنية المحدثة للغرض لدى الجامعة أو المؤسسة المعنية بالأمر إجراء التقييم الداخلي، وتعد تقارير سنوية تحتوي على تحليل لأوضاع المؤسسة وظروف سيرها. كما تقوم بوضع الخطط اللازمة واقتراح الإجراءات الضرورية لتطوير أدائها والرفع من مستواه

ورغم أن قانون 2008 ينص على استكمال التقييم الداخلي السنوي (الفصل 48)، فإنّه قبل كل شيء كان يهدف التعاقد، واستنادا إلى تجارب الموجة الأولى 2004 – 2006، حققت أغلب الجامعات التونسية ومؤسساتها، تقييمات ذاتية في 2009. بيد أن هذه التجربة لم يتم اعتمادها بسبب تأجيل سياسة التعاقد (انظر أسفله)

2.2.1.3 إنشاء الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد

نص قانون 2008 كذلك على إنشاء هيئة وطنية للتقييم.

قانون عدد 19-2008 بتاريخ 25 فيفري، والمتعلق بالتعليم العالي

الفصل 41 - يمثل التقييم وضمان الجودة والاعتماد آليات أساسية لتحقيق الأهداف المرسومة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي

الفصل 42 - إحداث مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي تسمى "الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد" وتلحق ميزانيتها ترتيبيا بميزانية الوزارة المكلفة بالتعليم العالي.

الفصل 43 - تتولى الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد، السهر على التقييم وضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي
تُنجز عمليات التقييم لجان خبراء يتم تكوينها طبقا للتراتب التي تحددها الهيئة.

تأخر بعث هذه الهيئة كثيرا، فلم يتم ذلك إلا سنة 2012 (المرسوم 1719) منذ إعلان قانون 2008، وقد أثار إنشاؤها حذرا ونقدا من حيث استقلاليتها، حسب الجامعيين. وباعتبارها خصما وحكما (موضوعة تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي) كانت منذ البداية شبيهة بوحدة تفقد أكاديمية، ممكن استغلالها من قبل السلطة السياسية لتتدخل في الشأن الأكاديمي وتتحول إلى وسيلة ضغط.

المرسوم 2012-1719 14 سبتمبر 2012 لضبط مكونات الهيئة الوطنية للتقييم

وضمان الجودة والاعتماد، وطرائق عمله

الفصل الأول - يضبط هذا الأمر تركيبة الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد وطرق تسييرها

الفصل 2 - تتركب الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد من

- مجلس الهيئة،

- قسمين فنيين،

- كتابة قارة

لفصل 7 - تتمثل مهمة مجلس الهيئة في

- إرساء نظام جودة ودليل إجراءات خاص بها،

- السهر في جميع مراحل عمل الهيئة على تحسين جودة خدماتها ومصادقيتها ووضع أنشطتها وأساليبها على ذمة التقييم الخارجي من قبل نظيراتها في نطاق مبدأ المعاملة بالمثل،

- وضع برنامج للتقييم والاعتماد يتوافق والأولويات التي حددها الوزير المكلف بالتعليم العالي وطلب اعتماد مؤسسات التعليم العالي والبحث،
- المصادقة على تقارير التقييم وطلبات الاعتماد،

وبعد أن وُضعت تحت سلطة رئيس، ومجلس متكون من 13 عضوا من بينهم ثمانية أساتذة تعليم عال، وأربعة أعضاء من المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومختص في الحوكمة، توزعت الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد في الوقت الراهن قسمين فنيين: قسم للمؤسسات وقسم للتكوين تدعمه كتابة قارة، أي 15 موظفا قارا في الجملة. فكونت شبكة من 160 مختصا في التقييم، تقدّموا بشكل تطوّعي أثناء التقييمات التي نظمتها الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد.

لا ينص القانون صراحة على إجراء تقييم منتظم للمؤسسات، فقد تدخلت الهيئة أساسا، بطلب من الوزارة لتقييم الجامعات والمؤسسات التي ترغب في الانتقال إلى صنف المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية

- سبع جامعات مؤهلة للانتقال إلى مؤسسة عامة ذات صبغة علمية وتكنولوجية جامعة تونس الافتراضية (2015)، جامعة صفاقس (جويلية 2016)، سوسة (أوت 2016)، المنستير (سبتمبر 2016)، القيروان (سبتمبر 2016)، تونس المنار جانفي 2017)، قابس (جويلية 2017)؛

15 مؤسسة مؤهلة للانتقال إلى مؤسسة عامة ذات صبغة علمية وتكنولوجية: (المدرسة العليا للدراسات التكنولوجية جويلية 2016) المعهد العالي للتربية والتكوين المستمر، جويلية 2016؛ المعهد الوطني للمهندسين بسوسة أوت 2016؛ المعهد العالي للعلوم

التطبيقية والتكنولوجية بسوسة أوت 2016؛ كلية الطب بسوسة سبتمبر 2016؛ المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا بحمام سوسة أكتوبر 2016؛ المدرس الوطنية للمهندسين بالمنستير نوفمبر 2016؛ المعهد العالي للدراسات التكنولوجية بقليليا مارس 2017؛ كلية الطب بصفاقس جانفي 2018.

في حال التقييمات للانتقال إلى المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، فإن التقييم القياسي يتكون من الشروط التنظيمية التي ضبطها القانون للانتقال إلى مؤسسة عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي.

بالإضافة إلى ذلك فإن الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد قد أجرت تقييم ستّ إجازات (2016) وتكوين دورات مدارس مهندسين (2016) لغرض الاعتماد

جدول تلخيصي لمهام التقييم التي أجرتها الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد (2015 - 2018):

نمط التقييم/ السنة				
2018	2017	2016	2015	
2	(*)2	3		(القطاع العمومي)
(*) 1	(*) 1			(القطاع الخاص)
	2	4	1	الجامعات
1	6	8		مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
4	8	9		الإجازات (القطاع العمومي)
	4	4		الإجازات (القطاع الخاص)
8	23	28	1	المجموع
60				

(*) مشاركة عدد من خبراء الهيئة الوطنية للتقييم باعتبارهم ملاحظين في مهمات اعتماد أربعة مدارس للمهندسين تم إجراؤها من لجنة اعتماد المهندسين وهي: (المدرسة العليا الخاصة للهندسة والتكنولوجيا؛ يومي 11 و 12 أفريل 2017 / المدرسة العليا للاتصالات؛ في 16 ماي 2017/المدرسة الوطنية للمهندسين بتونس: أيام 17 و 18 و 19 ماي 2017/ معهد الدراسات للتكنولوجيات المزدوجة الخاص بتونس يومي 04 و 05 جوان 2018)

3.2.1.3 صعوبات تنفيذ التقييم في الجامعات والمؤسسات التونسية

حظيت بشكل عام، لجان الخبراء باستقبال جيد في المؤسسات والجامعات التي تعاونت معها على نطاق واسع. غير أن صعوبات عديدة مازالت تحول دون سير عملية التقييم بشكل جيد، نخص بالذكر منها:

– أن الهيئة الوطنية للتقييم تشتغل منذ إنشائها في ظروف مادية صعبة، بأعوان مختصين، لكن بعدد غير كاف سواء بالنسبة إلى احتياجات المؤسسات الراغبة في الانتقال إلى تصنيف المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، أو على نطاق أوسع، بالنسبة إلى ما سيتطلبه إنشاء تقييم متكرر للجامعات والمؤسسات التونسية. ومازالت احتياجات التدريب كبيرة، حتى نبلغ ببراعة الخبراء درجة المعايير الدولية. تستند إجراءات التقييم التي وضعتها الهيئة الوطنية للتقييم إلى معيار دولي (مساحات متاحة عبر الانترنت؛ معاهد خبراء) لكن غياب الوضوح بين التعريف الدوري، (أو إعادة التعريف) لاستراتيجيات جامعة أو مؤسسة وبين تقييمهما، يُفرغ المسار في جزء كبير منه من جدواه. يهدف التقييم بالأساس إلى تحديد قدرة جامعة أو مؤسسة على ضبط أهدافها والحفاظ عليها.

ليست الهيئة الوطنية للتقييم حاليا وكالة مستقلة، بل تظل هيئة إدارية. التقييمات التي لم تنشر ولم تُبث، على خلاف الممارسات الدولية في هذا الميدان، هي حاليا مخصصة لاستخدام الوزارة لا غير. ولا يزال دورها الأعم في نشر ثقافة ضمان الجودة، محدودا بسبب نقص الإمكانيات، والحال أن العمل التحسيني والتكوين لفائدة الجامعات والمؤسسات يمثل مرحلة ضرورية حتى قبل إنشاء تقييم متكرر للجامعات والمؤسسات. انتقال الهيئة الوطنية للتقييم نحو استقلالية ذاتية يبدو أمرا لا غنى عنه للزيادة في مصداقية الهيئة: ولكن أية مصداقية يمكن أن تكتسبها هيئة وهي التي لا تستطيع التمتع باستراتيجية استقلالية عندما تقيم استراتيجيات الجامعة؟ إن إعلان التحول من هيئة إلى وكالة وطنية للتقييم والاعتماد في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي، أمر لابد أن يراعي الأولويات التالية:

– كشفت أيضا الدراسة الاستقصائية التي أجريت مع الأمناء العامين، محدودية التواصل حول أنشطة الهيئة، 26.9 بالمائة من الأمناء العامين أجابوا أنهم لا يعرفون هذه المنظمة.

يظهر الاستطلاع الذي أجري بين جوان وجويلية 2018 أن التجربة في جملتها كانت مفككة في ميدان التقييم الداخلي والخارجي بين الجامعات. على العموم دفعة أولى من التقييمات الداخلية أُجريت في 2008-2009 (تقييمات داخلية للمؤسسات). مشروع قادة التقييم الذاتي للجامعات في 2015 (التقييم الذاتي للجامعات، مكتب المغرب)، قاد بعض الجامعات إلى إجراء تقييم ذاتي مُعمّق. فالانتقال إلى مؤسسة وطنية ذات صبغة علمية يعني كذلك إجراء هذه التقييمات الذاتية. بالإضافة إلى ذلك ومن حيث التقييم الخارجي فإن الهيئة الوطنية لم تتدخل في كل الجامعات والمؤسسات.

الجامعة	العدد	
1	1	2012
2	1	2015 (الوكالة الجامعية للفرنكوفونية)
3	0	
4	2	ال 16 مؤسسة في 2009 وجامعة في 2013
5	5	تواريخ غير مضبوطة
6	1	2014
7	1	
8	1	2014
9	غير قابل للاستبدال	
10	1	المؤسسات العشرة في 2008
11	غير قابل للاستبدال	
12	غير قابل للاستبدال	
13	غير قابل للاستبدال	

الجدول رقم 6: عدد التقييمات الذاتية الداخلية التي أجريت في الجامعات التونسية وتواريخها

لما كانت الأولى في تجربة التقييم الذاتي، عُدَّت جامعات صفاقس (منذ 2008) والمنستير (منذ 2009)، رائدة. حتى أن جامعة المنستير كانت قد أجرت تقييمين بفارق أربعة سنوات في كل مؤسساتها التعليمية الجامعية. أما جامعة صفاقس فقد وسعت بشكل مكثف تقييماتها الذاتية إلى عشر مؤسسات من جملة 19 مؤسسة. شرعت جامعة منوبة وجميع مؤسساتها الـ 13 في أول تقييمها الذاتي سنة 2009 (خمس مؤسسات منها كانت قد أجرت تقييما ذاتيا بين 2005 و 2006). وأجرت جامعة سوسة خمسة تقييمات ولكن دون تحديد المؤسسات المعنية.

منذ 2012 شرعت جامعات جندوبة، والقيروان، والمنار، وقفصة، وجامعة تونس الافتراضية، في إجراء أولى تقييماتها الذاتية.

الجدول رقم 7: عدد التقييمات الذاتية الخارجية التي أجريت في الجامعات وتواريخها.

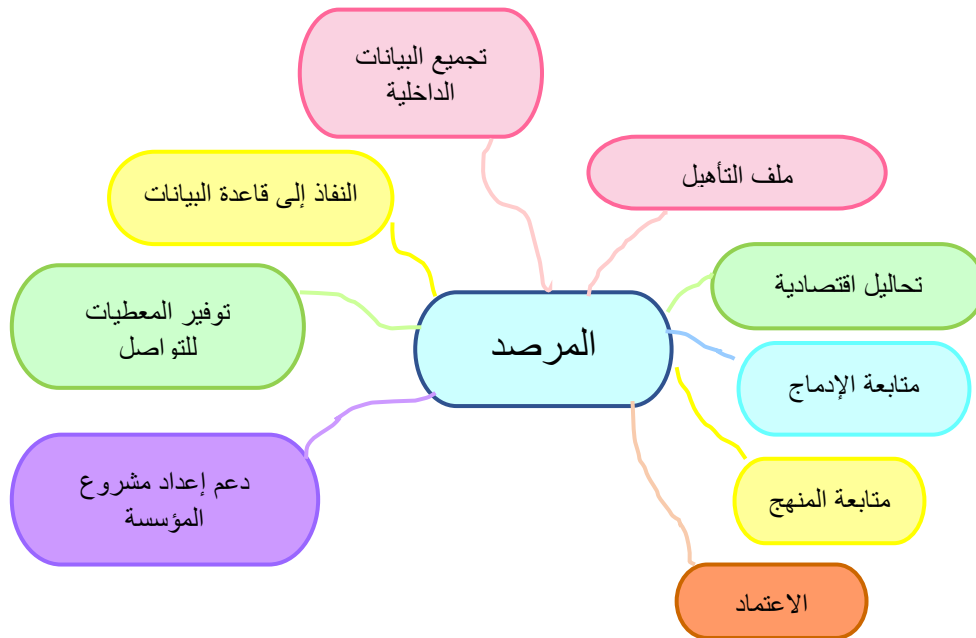
الجامعة	العدد	التواريخ
1	0	
2	0	
3	0	
4	4	جامعة: 2014 و 2016 (الهيئة الوطنية للتقييم ودعم الجودة والاعتماد) المؤسسة (مدرسة المهندسين): 2009 و 2016
5	6	2011 المؤتمر الدولي لعمداء كلية الطب الناطقة بالفرنسية و 2016 الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد.
6	2	2017/2014
7	2	
8	1	2015 الوكالة الجامعية للفرنكوفونية
9	غير قابل للاستبدال	
10	5	(05 مؤسسات خضعت لتقييم خارجي (2005-2006)
11	غير قابل للاستبدال	
12	غير قابل للاستبدال	
13	غير قابل للاستبدال	

بدأت تجربة التقييم الخارجي مع جامعة صفاقس في 2008، وقويت وتيرة التقييمات بداية من 2014. ومنذ هذا التاريخ، خضعت للتقييمات جامعات كثيرة كالمستير، وسوسة، والمنار، وجامعة تونس الافتراضية.

يؤكد الاستبيان 2، أن منزلة التقييم الخارجي مازالت منقوصة. وبالفعل، فإن 30.8 بالمائة فقط من الأمناء العاميين يؤكدون شروع مؤسساتهم في إجراء تقييم خارجي لبرامج التدريب ومسارات التكوين. في نفس الإطار، ومن أجل الانتقال إلى صنف المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، فإن 38.5 بالمائة من الأمناء العاميين أعلنوا أن مؤسساتهم أجرت، أو هي بصدد إجراء تقييم خارجي. و 19.2 بالمائة فقط من المؤسسات سعت إلى الحصول على الاعتماد الدولي لبرنامج أو أكثر، من برامج التدريب والتكوين.

3.1.3 إنشاء المؤشرات: وضعية المراكز

يفترض إنشاء مسار ضمان الجودة تصورا واستخداما لمؤشرات متابعة. ينص قانون 2008 على إنشاء مرصد لتعميم الاحصائيات وتحليلها، ونشرها فيما يخص الطلبة والمتخرجين في (الفرص والآفاق المهنية)، والمدرّسين في (التخصصات والترقيات). ولكن استخدام هذه الأليات الجديدة، أدّى إلى صعوبات كبيرة.



الشكل 4: المهام الموكلة إلى المراسد

المصدر: تقرير المرحلة 2 عن المراسد، الذي نشره مكتب (صوريو) نوفمبر 2014.

1.3.1.3 النظام القانوني للمراسد

تمّ إنشاء المراسد بقرار 3 أفريل 2008 حتى يتم تعزيز الملاءمة بين عروض التكوين، وسوق الشغل في تونس.

قرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا مؤرخ في 3 أفريل 2008 يتعلق بإحداث المراسد بالجامعات وضبط تركيبها ومشمولاتها وكذلك طرق تسييرها.

الفصل 2 - يحدث على مستوى كل جامعة مرصد يخضع لسلطة رئيس الجامعة. ويكون مقره بفضاءات الجامعة المعنية أو بإحدى مؤسسات التعليم العالي والبحث الراجعة إليها بالنظر

الفصل 3 - المرصد هو هيكل يساعد الجامعة وسلطة الإشراف على أخذ القرار والمتابعة

يكلف المرصد خاصة بالمهام التالية:

- تجميع وتحليل ونشر الإحصائيات المتعلقة بالطلبة المزاولين والطلبة المتخرجين والأساتذة ومجالات ومؤسسات التكوين،
- إبداء الرأي في استراتيجية الجامعة ونتائجها،
- توفير المعلومات الملائمة لدعم استراتيجية الجامعة ومشاريعها الهادفة إلى تحقيق الملاءمة بين التكوين والتشغيل،
- القيام بالدراسات المتعلقة بالإدماج المهني لخريجي الجامعة،
- الحرص على متابعة المسارات الجامعية وتحليل أسباب الإخفاق والانقطاع داخل مؤسسات التعلّم ليم العالي البحث الراجعة بالنظر إلى الجامعة المعنية

الفصل 4 - يعين وزير التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا رئيس المرصد من بين المدرسين الجامعيين الذين لهم على الأقل رتبة أستاذ مساعد للتعليم العالي أو رتبة معادلة لها بعد أخذ رأي رئيس الجامعة المعنية، وذلك لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة

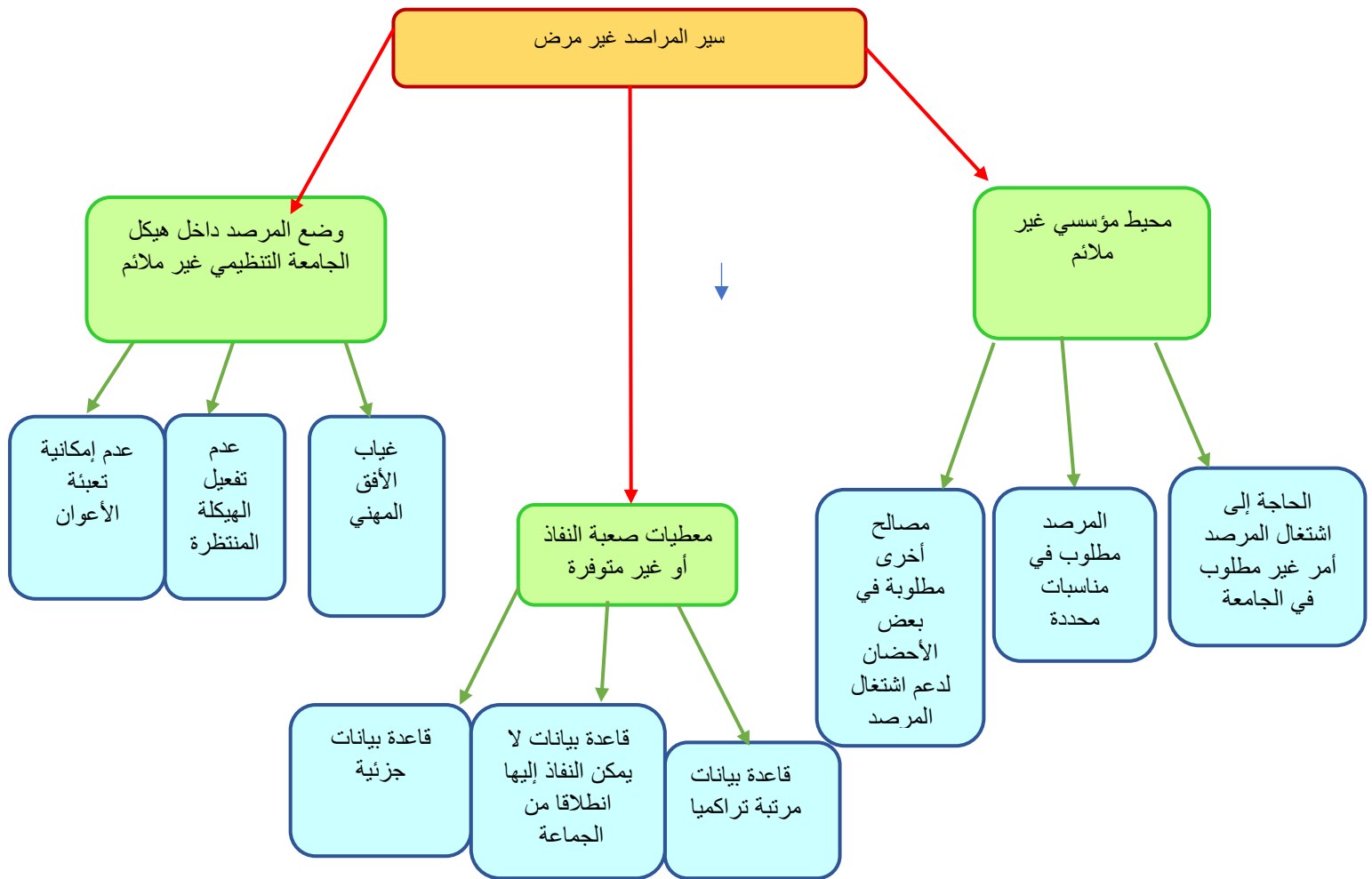
ويشتمل المرصد على لجنة توجيه ومتابعة وخلية تقنية

الفصل 5 - يكلف رئيس المرصد، تحت سلطة رئيس الجامعة المعنية وفي إطار التشريع والتراتيب الجاري بها العمل، بتأمين حسن سير المرصد

الفصل 6 - يرفع رئيس الجامعة المعنية كل ستة أشهر تقريراً عن أنشطة المرصد إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا.

2.3.1.3 سير المرصد: التنفيذ اللامتكافئ.

في أغلب الجامعات لم يكن يوجد هيكل مكلف بشكل واضح بمهمة المرصد. فالإمكانات والموارد المتوفرة في الجامعات لم تكن موظفة في الأصل للاضطلاع بمهام المرصد. يتطلب تنفيذ مثل هذا الهيكل، تراتيب تنظيمية واضحة، وإمكانات تتعلق بالفضاءات ومهارات، وآليات تعويض، كلّها لم تكن حاضرة. وينظّم هذا الاستنتاج إلى التشخيص الذي شمله تقرير مكتب (شركة التنظيم ومراجعة الحسابات) عن المرصد، والذي نُشر في 2014 (الشكل 5)



الشكل 5: التحليل السببي لمصادر اختلال المراكز

المصدر: تقرير المرحلة 2 عن المراكز: نشرته شركة مراجعة اختبار المحاسبة نوفمبر 2014

يمكن أحد أهم المعوقات في نقص نظام معلومات متكامل قادر على إيجاد المعلومة والمعطيات المطلوبة لإنجاز هذا النوع من المشاريع. وفعلاً يتضح من التقرير الثاني أن نسبة 38.5 بالمائة فقط من المؤسسات، لديها هيكل للمعلومات والاستشراف، و42.3

بالمائة من المؤسسات لديها هيكل يخول لها تجميع المعلومات وتحليلها واستغلالها ونشرها، فهو لا يعتبر بأي حال من الأحوال نظامً معلومة متكاملًا، لاستغلال نتائجه على الصعيد الوطني.

الجامعات التي نفذت مشاريع مماثلة، لم تتمكن من الحفاظ عليها، لافتقارها إلى فضاءات مخصصة، وموارد بشرية مختصة. عند إطلاق مبادرة إنشاء المرصد، تم تعيين مهندسين مختصين في الإحصائيات، لكن الجامعات لم تكن قادرة على الاحتفاظ بهم بسبب فارق الأجور بالنسبة لهؤلاء الموظفين في القطاع الخاص وبين أجور القطاع العام. كما أن خيار تكليف أساتذة جامعيين بخطة إدارية للاعتناء بالمرصد، لم يكن يبدو حلًا مغريًا. بالإضافة إلى ذلك فإن أثر هذه المراصد عند إنشائها بدا محدودًا جدًا. فالمرصد واقعيًا يتدخل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقط لـ 23.1 من المؤسسات.

ورغم هذه الوضع الجنيني، فإنه غير خاف أن الحاجة إلى الدراسات الاستشرافية أمر يشعر به بشدة كبار المسؤولين في الجامعة. وأنه لمن الضروري تحديد الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية وقدرات الجامعة لوضع خيارات استراتيجية دقيقة.

4.1.3 نحو إعادة تعريف العلاقات بين الوزارات والجامعات: الوضعية التعاقدية

ينص قانون سنة 2008 على إعادة تعريف دقيق للعلاقات بين الجامعات والمؤسسات والحكومة ووزارات التعليم العالي والمالية. بعد أن أدت تجربة التعاقد إلى عمل تحضيرية عام. نجدها سرعان ما تراجعت.

1.4.1.3 تجربة التعاقد من الالتزام المبدئي إلى التخلي

ينص قانون سنة 2008 على وضع عقود أداء كل أربع سنوات في التكوين والبحث بين الوزارة والجامعة والمؤسسات.

الفصل 13 - تكون أنشطة التكوين والبحث والتطوير التكنولوجي في الجامعات والمؤسسات الجامعية موضوع عقود تكوين وبحث تبرم لمدة أربع سنوات بين الدولة ممثلة في الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المعني بالأمر عند الاقتضاء من جهة والجامعات والمؤسسات الجامعية من جهة أخرى. وتحدد نماذج العقود المذكورة بموجب مرسوم صادر عن الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل 22 - تعمل الجامعات والمؤسسات الراجعة إليها بالنظر في إطار توجيهات سلطة الإشراف على تجسيم الأهداف القطاعية الكمية والنوعية الواردة بمخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتبرم للغرض مع الوزارة المكلفة بالتعليم العالي عقود

تكوين وبحث تراعي الأولويات الوطنية. وتحدد نماذج هذه العقود بمقتضى قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل 23 - تدوم عقود التكوين والبحث مدة أربع سنوات وتخضع إلى تقييم دوري. تنص هذه العقود على التزامات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. كما تنص على الموارد الذاتية التي تتعهد بتوفيرها

الفصل 24 - تُسند الوزارة المكلّفة بالتعليم العالي والبحث قروضا تتكون من جزء ثابت يراعي خاصة النفقات القارة وعدد الطلبة وبرامج التكوين، وجزء متحوّل يرتبط بتجسيم الالتزامات التعاقدية وتقدّم تنفيذ البرامج المنصوص عليها بعقود التكوين والبحث. ويضبط توزيع الموارد والقروض المحددة سنويا في ميزانيات الجامعات والمؤسسات الراجعة إليها بالنظر حسب تحقيق الأهداف المرسومة في عقود التكوين والبحث.

كان الهدف الأصلي من منظومة التعاقد هو إنشاء نظام جديد يحكم العلاقات بين المؤسسة والجامعة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وعلى أساس عقود الأربع سنوات الممضاة كان على الوزارة أن تضع على ذمة الجامعات القروض اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع وذلك بالرجوع إلى توقعات إطار الإنفاق على المدى المتوسط وإلى مشاريع المؤسسات والجامعات المعترف بها.

1.1.4.1.3 التزام الكبير من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي

منذ سنة 208 تم إنجاز عمل واسع النطاق من أجل التعاقد على المستوى التشريعي والتنفيذي مع إنشاء الوثائق المرجعية، وتنظيم دورات في تقنيات الدعم (الإطار المنطقي، تحليل: "القوة، الضعف، الفرص، التهديدات" وفي التقييم الذاتي) وفي تصميم مؤشرات مختلفة، وخطط إنشاء المؤسسات، وما إلى ذلك.

ولتحقيق هذه الغاية تم وضع خطة تدريبية لأغلب الجامعات والمؤسسات وتتعلق بإنشاء برامج المؤسسات والإطار المنطقي وبناء المؤشرات الخ. تم إعداد هذه الدورات التدريبية من قبل إدارات وزارة التعليم العالي وخبراء أجانب.

أنجزت مشاريع المؤسسات التي مدتها أربع سنوات، بناء على تصوّر منهجي يتضمّن تقييمًا أوليًا (تشخيصًا في شكل تقييم ذاتي)، وإطارًا منطقيًا ييسر تحوّل الأهداف إلى أنشطة. كان على الجامعات أن تمضي نحو تقييم شامل لقدرات مؤسسات (التدريس والبحث) وذلك لتحديد مستوى الأداء الأساسي والتفكير في إدخال التحسينات بناء على هذا الأساس. فنتج تبعًا لذلك إعداد مشروع لكل مؤسسة يحدد: المحاور الاستراتيجية للتنمية على مدى أربع سنوات، والأهداف العامة والخاصة التي يجب تحقيقها، والأنشطة التي يجب الاعتناء بها لتحقيق الأهداف، ومؤشرات القياس، والتكلفة المالية للأنشطة والتدابير طيلة المشروع. أما الجامعات فقد وضعت من ناحيتها إطارًا ماليًا عن طريق

إطار الإنفاق على المدى المتوسط تمكن من ضمان الجدوى المالية للأنشطة المزمع تحقيقها. لقد سبق المنهج التشاركي أحيانا، تحقيق العقود لإعداد مشاريع المؤسسات. فمكّن ذلك من تحسين عدّة عناصر فاعلة ومن تحقيق بداية حوار يدور أساسا حول دقة العلاقة بين الهدف - والوسيلة. ومع ذلك وفي بعض الحالات فقد تلخص تنفيذ العقد في ملئ شبكة، دون سابق موافقة، أعدت سابقا وانبثقت عن الوزارة. وعلى الرغم من عدم إنجازها في آجالها، فقد كان لعقود الأداء لسنة 2009 الأثر الإيجابي على مستويين:

– اكتساب الوعي المؤسسي بضرورة مساءلة المؤسسة

– ارتفاع كفاءة الشخصيات ذوي الموارد والمشاركة في أنشطة التنفيذ.

وقد ساعدت هذه المرحلة على تيسير التفاعل مع التمشي الاستراتيجي الملائم للجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

2.1.4.1.3 معوقات التعاقد

إن هذا التمشي الجديد في العلاقة التعاقدية يجعل الاستقلالية مشروطة بالمسؤولية والمساءلة. فقد كانت هي أساس آلية التمويل الجديدة التي تميّز الدعم المتكرر (التمويل الأساسي) وهي من ناحية ثانية، العلاوة المتغيرة التي تمنحها الدولة حسب المشاريع التي تقترحها الجامعة. ولكن هذا النظام في التمويل لم ير النور: فبعد صدور المرسوم عدد 2716 بتاريخ 4 أوت 2008 المتعلق بتنظيم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث وقواعد عملها، فإن حصّة التمويل المتغيرة حسب الأداء لم يتم تعيينها أبدا.

بعض عقود فحسب تم إبرامها بين بعض الجامعات ومؤسساته. سنة 2009 عقود الأداء التي تم توقيعها مع 13 جامعة و900 وحدة بحث، لم تُسفر عن تمويل مرتبط بالأداء. فالديناميكية المرتبطة بالتعاقدية، تم الاستغناء عنها منذ 2010 وتبعاً لذلك، وقع قبل 2011، التخلي نهائياً عن عقود الأربع سنوات.

وحسب التصريحات الصادرة عن المسؤولين الإداريين، والتي تم جمعها من فرق المراقبة، فإنّ هذا التخلي عن التعاقدية يمكن تفسيره بجملة من العراقيل والفراغات التي ماتزال موجودة إلى يومنا هذا. ولم تتضمن عقود الأداء التزاما من الإدارة العامة، تُبسّط بشكل متدرّج في آليات الدخول إلى الإمكانيات بطريقة مترابطة مع تحقيق أهداف الأداء.

لم يتم التخطيط بوضوح لأي هيكل داخل مؤسسات الجامعة قصد تطوير المشروع ومتابعة العقد؛ فالذي كان ينقص (ومازال ينقص) هي الإمكانيات البشرية المؤهلة لهذا النوع من المشاريع الكبرى، ونظام معلومات متكامل، قادر على توليد المعلومة والبيانات المطلوبة لتنفيذ الإجراءات المتصلة بها.

نموذج العقد الذي اعتمدته الوزارة في الأخير لم يعكس بأي شكل من الأشكال عقد أداء من شأنه أن يدعم مشروع تطوير المؤسسة. فالمؤشرات التي صُممت لتنمية الإطار اللوجستي كانت في أغلبها خارج سيطرة الجامعة والمؤسسات (عدد الطلاب، التوجيه الجامعي، عدد المدرسين، المناظرات الوطنية، عدد الأعوان الإداريين والتقنيين والعملة،

والمناظرات، ثلثها أساسي، وثلثاها تطبيقي (إلزاميا) وإجمالا نجد مجموعة من الفاعلين قد نصّصوا على عدم تطابق مؤشرات الأداء لدى أغلب المؤسسات.

المفاوضات التي كان من المفروض إجراؤها خلال إبرام العقود، تمت سريعا، وتحولت فجأة إلى إلزام، فنظام التفاوض أو الحوار لم يكن لا رسميا ولا مرئيا لدى كل الجهات الفاعلة مركزيا وجهويا.

يعد فارق الزمن بين مشروع المؤسسة (4 سنوات) وإطار الإنفاق على المدى المتوسط (3 سنوات) وفترة خدمة المديرين والعمداء ورؤساء الجامعات (3 سنوات) تجاوزا لإدارة فعالة استراتيجيا.

2.4.1.3 إدارة الميزانية حسب الأهداف وإطار الإنفاق العام على المدى المتوسط

كان التعاقد المنصوص عليه في قانون 2008 جزءا من إصلاح التمويل العام. بدأ في 2004، فكان إدخال مفهوم "إدارة الميزانية بالأهداف" في قانون الموازنة الأساسي قد أضاف إمكانية تخصيص الاعتمادات حسب البرامج والمهام. ولكن دون استبدال الوضع القديم كليا في توزيع الميزانية. بهذا الشكل تلازم نهجان للميزانية منذ 2004 قام الأول على الوسائل مع مراقبة سابقة وقام الثاني على النتائج مع مراقبة لاحقة.

القانون العضوي عدد 42 لسنة 2004 المؤرخ في 13 مايو 2004 الذي يعدل ويكمل

قانون الميزانية العضوية رقم 67-53 المؤرخ 8 ديسمبر 1967 (1)

الفصل 11 (جديد) – يتم بمقتضى قانون المالية رصد الاعتمادات حسب الأقسام والأبواب وذلك بالنسبة إلى نفقات التصرف ونفقات التنمية ونفقات الحسابات الخاصة في الخزينة، ويجمع باب الميزانية جملة الاعتمادات الموضوعة على ذمة كل رئيس إدارة.

كما يمكن بمقتضى قانون المالية رصد الاعتمادات حسب برامج ومهام وتشمل البرامج الاعتمادات المخصصة لعملية أو مجموعة متناسقة من العمليات الموكلة إلى كل رئيس إدارة قصد تحقيق أهداف محددة ونتائج يمكن تقييمها. وتشمل المهمات مجموعة من البرامج تساهم في تجسيم خطة ذات مصلحة وطنية تحدد المهمات والبرامج بمقتضى أمر.

1.2.4.1.3 إدارة الميزانية حسب الأهداف

أهدافها:

يهدف هذا الإصلاح أساسا إلى رصد الأداء (مؤشرات الأداء) وتطوير آليات مراقبة التصرف من أجل تعزيز إجراءات تنفيذ الميزانية، كما يشمل إعداد إطار المصاريف على المدى المتوسط، وإقامة حوار للتصرف، وتطوير الوثائق المتعلقة بالأداء: مشروع الأداء السنوي وتقرير الأداء السنوي. ويقوم الإصلاح قبل كل شيء على تغيير تصنيفات الميزانية، وعلى تحديث مراقبة الإنفاق العام أيضا.

المساهمات وحدود تنفيذ إدارة الميزانية حسب الأهداف

يشكل إدخال منطق البرامج تغييرا تنظيميا أساسيا وذلك بالنسبة إلى المنطق الكلاسيكي المهيمن في التنظيم الإداري. غير أن تنفيذه كان محدودا عمليا للأسباب التالية:

– اتبع تنفيذ منهج إدارة الميزانية بالأهداف نهجا تدريجيا منذ عام 2004 وفقا لرسم بياني رائد مسبق التصميم، ومرورا بمرحلة

تجريب بدأت منذ 2013 وما زالت تتواصل إلى يومنا هذا حتى أن نظام مراقبة الميزانية التجريبي، مازال يشغل منذ ذلك الحين، بالإضافة إلى وجود نظام متابعة أداء جديد هو الآن في مرحلة الاختبار.

غياب التنفيذ المسبق لنظم المعلومات الملائمة، أدى إلى وجود ثغرات تقنية بليغة في مراقبة المعلومة وجمعها وإدخالها يدويا، وفي المتابعة والمراقبة الآلية للإجراءات الكبرى، وفي الشكوك حول صحة المعلومة (الحصول على المعلومة المنفردة، أمر غير مضمون). إن عملية تطوير وثائق الأداء التي يتم إعدادها سنويا في إطار إدارة الميزانية بالأهداف ومتابعتها هي عملية تتناول مباشرة المواضيع المتعلقة بنظام المعلومات، فتقترح تحسينات مستمرة بعقلية الارتقاء الأمثل بآليات القيادة والأداء. إن ما يسمى "ثغرات تقنية" متعلقة بنظم المعلومات الموجودة سابقا في كل الوزارات، هو استنتاج لحقيقة مستقلة تماما عن هذا الإصلاح. فتنفيذ نظام المراقبة الداخلية، ونظام إدارة الجودة هو شرط ضروري لنجاح مسار إدارة الميزانية بالأهداف. لذلك تم إطلاق هذه المشاريع في نفس الإطار.

– إن عدم اعتماد نظام الموارد البشرية للإدارة في وزارة التعليم العالي، لم يساعد على التبنى السريع لإصلاحات بهذا الحجم. كما لا ينص النظام الوظيفي على أشكال مرنة وفعالة في تنقل الموظفين الذين كان بإمكانهم أن يساهموا في تحقيق الأهداف المتصلة بالمشروع، وبالتالي فإن أي تغيير في الموظفين أو في رؤساء برامج ممن هم مبدئيا مسؤولون ومطالبون أمام الوزراء، سيؤدي حتما إلى إيقاف المهمة. ومع ذلك فإن هذا الإشكال يتجاوز إلى حد بعيد إطار وزارة التعليم العالي والبحث. وفلا فإن هذا الملف تتم معالجته حاليا على مستوى رئاسة الحكومة بمنطقة أكثر شمولية، يمس كل أعوان الدولة، وهدفه مراجعة القانون الأساسي للوظيفة العمومية مع إدخال وظائف إدارية أخرى (كالمسؤول عن البرامج والبرامج الفرعية)، وإدخال ترقية مرتبطة بالأداء. إثر الموافقة على قانون توجيه الميزانية الجديد (31 جانفي 2019)، نجد مجموعة من النصوص التطبيقية المتعلقة بالإدارة المالية والإدارية والموارد البشرية، هي الآن بصدد الإعداد، ليتم تفعيل هذا النوع الجديد من التسيير الإداري.

2.2.4.1.3 إطار الإنفاق على المدى المتوسط

أهداف إطار الإنفاق على المدى المتوسط: برمجة الموارد المتعددة الأعوام

من المقرر أن يكون الانتقال إلى إدارة الميزانية بالأهداف مصحوبا بآلية إضافية لقيادة الميزانية. إن إطار الإنفاق على المدى المتوسط أداة لبرمجة الميزانية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، يتم إعدادها سنويا تسمح بوضع إدارة الميزانية في مجال متعدد السنوات. يسمح من ناحية، بتحسين التحكم في الميزانية، ويضمن من ناحية أخرى دوام السياسات العامة وتوافقها مع إمكانيات الدولة المالية.

المساهمات وحدود تنفيذ إطار الإنفاق على المدى المتوسط

اعتماد إطار الإنفاق على المدى المتوسط جسّد رغبة الدولة في اعتماد تقنيات الميزانية التصاعدية. فكانت المقاربة الرقابية قائمة على تحقيق النتائج أكثر من تبرير استعمال الوسائل. في البداية كان يجب على إطار الإنفاق على المدى المتوسط أن يكون أداة تمكّن من ضمان التلاؤم بين استراتيجيا الجامعة وإمكانياتها المالية، بما أنه يمثل المكوّن الأساسي في عقود الأربع سنوات. وكان يُفترض أن يعتبر الجهاز الذي على أساسه تتفاوض الجامعات في الموارد التي تحتاجها. ومع ذلك فإن ممارسة (الإنفاق المتوسط المدى) أصبحت قبل كل شيء ممارسة موازية. كما أنّ نتائجها لا تناقش أثناء اجتماعات التفاوض السنوي في الميزانية، لا مع الوزارة الأم، ولا مع وزارة المالية.

يضاف إلى هذا ما نلاحظه من تقطّع في الجهد المبذول لتكوين الأعوان. ونتيجة لذلك، فإنّ أصناف التقنيات في (الإنفاق على المدى المتوسط) لم تعد خاضعة للسيطرة من قبل أغلب المتصرفين بسبب نقص في المستوى أو في التدريب. ومن حيث المبدأ فإنّ برمجة التكوين في (الإنفاق على المدى المتوسط) تنص على مرحلتين مرحلة أولى لتكوين المكوّنين ولا تهمّ إلا إطارات الجامعة، أمّا الثانية فتتمثل في تكوين أقران الإطارات الموجودين في كل مؤسسة.

وفي الواقع، فإنّ تعميم هذه التجربة قد اصطدم بعدد المشاكل اللوجستية، والسياسية أيضا، بسبب إنهاء سياسة التمويل التي بدأت مع سياسة التعاقد. فكان ينظر إلى (الإنفاق على المدى المتوسط) على أنه أداة برمجة مالية محض، بمختلف مكوناته (تحليل استشرافي، أثر مالي في سياسة كل جامعة، إلخ) لذلك لم يلق صدق لدى رؤساء الجامعات في نهاية السنوات 2000، التي اعتبرت مجرد مكوّن من تعاقدية متنازع عليها.

ومن خلال نتائج البحث الاستقصائي الثاني، تبين هذه التجربة المبثورة أن 61.5 بالمائة فحسب من المؤسسات قد اختبروا تنفيذ الميزانية حسب الأهداف، واغتتموا الفرصة لوضع مؤشرات الأداء التي تابعوها دوريا.

5.1.3 الانتقال إلى صفة (المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية)

1.5.1.3 الإطار القانوني

يحتوي قانون 2008 في فصله العاشر على أحكام غير مفصلة بما يكفي عن المرور إلى (مؤسسات ذات طابع علمي). تم توضيح هذه الأحكام في المرسوم التطبيقي عدد 2008-3581 بتاريخ 21 نوفمبر 2008. فالمرور إلى صنف المؤسسة ذات الصبغة العلمية يسمح بالمرور لمحاسبة تجارية مع التخلي عن المراقبة المسبقة للإنفاق.

قانون 2008

الفصل 10 "يمكن أن تكون الجامعات مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إذا توفرت فيها شروط تضبط بأمر. ويتم تحويلها إلى هذه الصبغة بمقتضى أمر. وتخضع الجامعات التي تتخذ الصبغة العلمية والتكنولوجية إلى التشريع التجاري ما لم تتعارض أحكامه مع هذا القانون".

المرسوم عدد 3581 لسنة 2008 المؤرخ في 21 نوفمبر 2008

الفصل الأول - يمكن تحويل صبغة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث والمؤسسات العمومية للبحث العلمي إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إذا توفرت فيها مجموعة المؤشرات المبينة بهذا الأمر. ويتم هذا التحويل بمقتضى أمر

الفصل 2 - تخضع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث والمؤسسات العمومية للبحث العلمي التي يتم تحويل صبغتها إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية حسب الشروط المبينة بهذا الأمر إلى التشريع التجاري.

الفصل 4 - يمكن تحويل صبغة الجامعات التي تؤمن المؤسسات التابعة لها دروسا حضورية إلى مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية إذا توفرت فيها مجموعة المؤشرات المبينة بهذا الأمر والمتعلقة بالمجالات التالية

- جودة التصرف البيداغوجي،
- جودة التصرف العلمي،
- جودة التصرف الإداري والمالي،
- جودة المردود الداخلي،
- التفتح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي

- التوقيع على عقد تكوين وبحث طبقا لأحكام الفصل 13 من القانون عدد 19 لسنة 2008 المؤرخ في 25 فيفري 2008 المشار إليه أعلاه.

الشروط المحددة للتحويل إلى (مؤسسات عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية) جعلت تطبيقها في مرحلة أولى محدودا. لهذا السبب فإن مراكز البحوث فقط هي التي تحولت إلى هذه الصفة في 2009-2010. ولأسباب متنوعة منها تلك المتعلقة بسهولة التحويل من صفة إلى أخرى، فإنّ، منشور فيفري 2016 يدعو إلى مرونة ما في تناول الاحتياجات.

شرعت جامعة تونس الافتراضية سنة 2014 في تمشّ طوعي للحصول على هذه الصفة، وللقيام بذلك، تمّ اتخاذ عدة خطوات: وضع خطة استراتيجية للمؤسسة، والتقييم الداخلي والخارجي، وتنفيذ تمشي الجودة، ودليل الإجراءات.

وفقا للاستطلاع الذي أجري في جوان - جويلية 2018، سبع جامعات على الأقل هي الآن بصدد التحوّل إلى صفة (المؤسسة العمومية ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية) في مراحل متنوعة من الإجراءات. ثلاث جامعات (سوسة، المنستير، وصفاقس) وأربع مؤسسات (المعهد الوطني للمهندسين بسوسة، كلية الطب بصفاقس، المعهد الأعلى للتربية والتكوين المستمر، المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية بسوسة) مازالت في انتظار المرسوم الذي يجعل تحول صفتهم إلى مؤسسة عامة ذات صبغة تكنولوجية، رسميا. جامعة، كانت قد حصلت على صفتها الجديدة منذ غرة جانفي 2016 وهي جامعة تونس الافتراضية (موافقة مجلس الجامعات) لكن صدور المرسوم الذي يحتوي تغيير الصفة لم يصل إلّا في بداية 2019.

2.5.1.3 مساهمات تغيير الصبغة وحدودها

إن البطء في الحصول على الصبغة الجديدة، وتردد الجامعات في تفعيل الإجراءات، أمران يفسّران على مستويات عديدة:

– الفراغ القانوني الذي يحيط حاليا بقواعد عمل المؤسسات العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، ومرسوم 2008 الذي لا يهتم إلّا بشروط تغيير الصبغة.

– نقص المعلومة عن نتائج التجارب المتعلقة بالتحويلات السابقة. فتجربة أوّل جامعة تتحول إلى مؤسسة عامة ذات صبغة علمية لم يتمّ تقييمها بالشكل الذي يجعل التجربة مفيدة بالنسبة إلى الجامعات الأخرى المُقدّمة على هذه الاختيار.

– غياب النظرة الاستباقية لدى الفاعلين العامّين فيما يتعلّق باحتياجات الأعوان الذين يحثّون على الانتقال إلى نظام محاسبة تجارية.

– غياب التغيير في الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أجل إدخال هياكل جديدة ضرورية لحسن سير المؤسسة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية، كإنشاء مجلس مؤسسة مثلا أو مصلحة لمراجعة الحسابات والرقابة الإدارية.

– غياب التنسيق بين الانتقال إلى صفة المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية في الجامعة وبين المؤسسات الراجعة إليها. وقد ظهرت حالات جديدة: بعض مؤسسات التعليم العالي تحولت إلى مؤسسات عامة ذات صبغة علمية دون أن يلحق هذا التحويل

جامعتهم، والعكس صحيح. وهي مصادر لمشكلات كثيرة، طالما أنّ نظامي تسيير مالي، وآليات إدارية شديدة الاختلاف، عليها أن تتعايش مع بعضها وذلك دون تأطير قانوني. إن عملية على هذه الدرجة من التعقيد، يصعب تحقيقها لتأكد فشل التجربة حسب بعض المتدخلين.

2.3 عوامل الشلل

منذ 2011 وجدت الجامعات التونسية نفسها في وضع مختلف كلياً عن وضع 2008، حين تحددت خطوط التغييرات الكبرى. وفضلاً عن الفرص الجديدة التي قدّمها هذا الوضع الجديد لاسيما لإعادة تأكيد الحريات الأكاديمية، وانفتاح الجامعات على المجتمع وعلى العالم، وجد هذا الوضع موانع هامة اجتماعية وسياسية واقتصادية.

من بين عوامل التغيير هذه، نجد أنّ انحدار المنحنى الديمغرافي للطلاب في القطاع العام منذ 2009 هو العامل الأهم. وبالفعل، بعد القفزة التي بلغها عدد الطلاب في 2009/2008 ب: 360175 طالبا، أصبح عددهم: 346876 طالبا سنة 2010/2009. واستمرّ منذ ذلك الحين في الانخفاض ليصل عددهم إلى 272261 طالبا سنة 2018/2017، (أي انخفاض بنسبة 24.41 بالمائة).

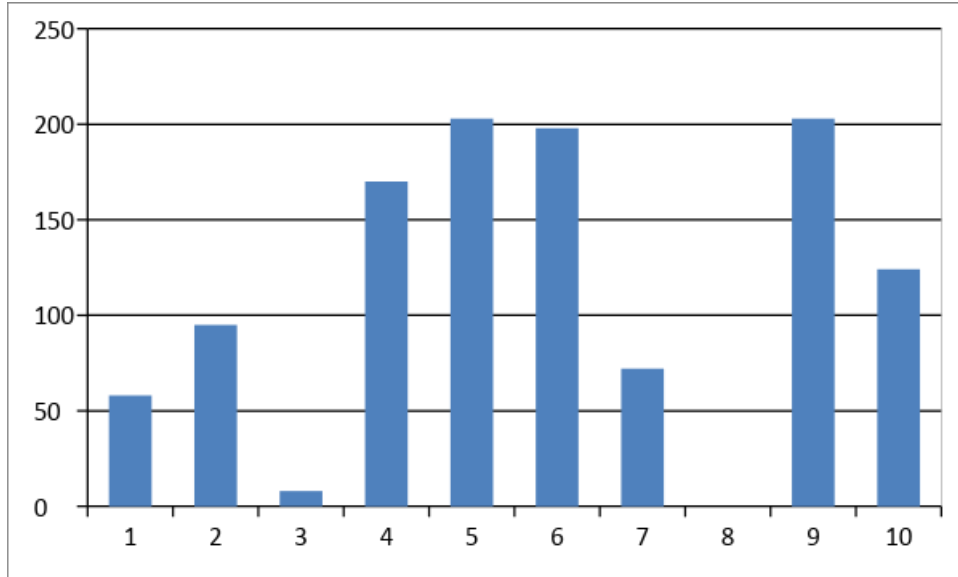
كان يمكن اعتبار هذا التغيير مزية لوضع استراتيجية تحسين جودة التعليم العالي التونسي، ولكن وجدت عوامل أخرى عاقت هذا الأمر، نذكر منها:

– التخفيضات في الميزانية التي قلّصت في تمويل ميزانية الجامعات، وفي تعيين الأعوان الجامعيين الإداريين والتقنيين.

– الهجرة الاعتباطية والغير مبرمجة لقسم من الأعوان الجامعيين خارج البلاد (انظر الجدول عدد 3 والرسم البياني عدد 6)؛

– استمرار التفاوت الجهوي خاصة على مستوى نسبة التأطير. من بين الجامعات الأكثر تضررا من حيث عدد المدرسين الذين هاجروا نجد جامعات المنستير وسوسة وصفاقس؛

– انعدام اليقين السياسي والمؤسساتي، الذين أفضيا إلى ضبابية في الرؤيا على المدى المتوسط والبعيد، وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الموحدة والمشاركة.



الرسم البياني رقم 6 عدد المدرّسين الملحقين حتى 2018 (المدرّسين الذين هاجروا إلى الخارج)

لوحة المفاتيح 1: جامعة جندوبة - 2 جامعة القيروان - 3 جامعة الزيتونة - 4 جامعة المنستير - 5 جامعة سوسة - 6 جامعة المنار - 7 جامعة قفصة - 8 جامعة تونس الافتراضية - 9 جامعة صفاقس - 10 جامعة منوبة - 11 جامعة قابس - 12 جامعة قرطاج - جامعة تونس.

لاحظ جيّداً: 8، 11، 12، 13: دون إجابات

فترة 2011-2012 سلّطت الضوء، وشدّدت بشكل خاص، على ظاهرتين مميزتين في محيط النظام الجامعي التونسي، فكشفت أولاً عن وجود رؤى متباينة جداً عن الجامعة التونسية ومنزلتها في المجتمع، ثمّ شدّدت على صفة الحوكمة المختلة، نظراً لطرق توزيع المسؤولين بين الوزارات والجامعات والمؤسسات، بل وحتى داخل المؤسسات نفسها أي بين رئيس جامعة وعميد ومديرين وكتاب عامّين.

1.2.3 المفاهيم المتضاربة في استقلالية الجامعات

أدخل قانون 2008 مفهوماً جديداً للاستقلالية، لكن لم يعرفه تعريفاً دقيقاً، فقد شجّع في الحقيقة على مفهوم للاستقلالية يشبه إنشاء جامعة ذات صبغة إدارية قادرة على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها. ولكن منذ 2011 فإن الاستقلالية التي أُعْتُبرت أداة لتعزيز الحريات الجامعية، وجدت نفسها رغم كل ذلك، وبشكل خاص، مدفوعة بالرغبة في أن تتطور بمعزل عن الضغوطات الخارجية، السياسية والدينية.

1.1.2.3 تنفيذ الاستقلالية كتعزيز للحريات الجامعية

برز هذا المفهوم عند مراجعة طرق تعيين المسؤولين (المرسوم - القانوني 2013-31 / 26.04.2011) عن طريق انتخاب رؤساء الجامعات، وانتخاب مديرين لمؤسسات

التعليم العالي (وليس العمداء فقط). فتوسيع القاعدة الانتخابية يُقوّي دور مجلس الجامعة ويقوي الطابع التنفيذي لقراراته.

المرسوم القانون عدد 2011 - 31 بتاريخ 26 أفريل 2011مغيّر القانون عدد 2008 - 19 بتاريخ 25 فيفري 2008 المتعلّق بالتعليم العالي.

الفصل 15 (جديد): يدير كل جامعة رئيس جامعة ينتخب من بين أساتذة التعليم العالي أو الرتب المعادلة. وعند تعذر انتخابه يتم تعيينه.
يسمى رئيس الجامعة بأمر لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
الفصل 19 (فقرة أولى جديدة): يساعد رئيس الجامعة، حسب الحاجة، نائب واحد وعند الاقتضاء نائبان اثنان.

يسمى نائب رئيس الجامعة بأمر لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
الفصل 25 (جديد): يدير الكليات عمداء ويدير المدارس والمعاهد العليا مديرون.
ينتخب العمداء والمديرون من قبل المدرسين القارين.
يسمى العميد أو المدير بأمر لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

مجلس الجامعة

الفصل 12 - يجتمع مجلس الجامعة مرّة كل شهرين على الأقلّ بدعوة من رئيسه ليتداول في المسائل المسجّلة بجدول أعمال يقع إبلاغه إلى كلّ أعضاء المجلس وكذلك إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي قبل أسبوع على الأقلّ، لا يمكن للمجلس أن يتداول بصفة قانونية إلّا بحضور نصف أعضائه على الأقلّ

الفصل 13 - يتداول مجلس الجامعة في المسائل المنصوص عليها بالفصل 21 من القانون المتعلّق بالتعليم العالي. ويتخذ قراراته بخصوص المسائل ذات الصبغة البيداغوجية والعلمية في حدود التراتيب المنظمة لقطاع التعليم العالي. يصدر مجلس الجامعة قراراته بأغلبية الحاضرين. وفي حالة التساوي يُرَجَّح صوت الرئيس. تصبح قرارات مجلس الجامعة نافذة بعد الموافقة عليها من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي أو بعد مرور شهر من وصولها إلى مكتب الضبط للوزارة دون أن يصدر أثناء تلك المدة اعتراض عليها.

الفصل 14 - عند حدوث ظروف استثنائية بالجامعة تحوّل دون مباشرة هيكلها لمهامّها، يتخذ الوزير المكلف بالتعليم العالي جميع التدابير العاجلة التي يقتضيها الظرف بناء على تقرير يُرفع من قبل رئيس الجامعة.

إنّ تأثير هذه الآليات المؤسّساتية الجديدة، لم يمتلئ إلى الآن موضوع تقييم حقيقيين لاسيما في علاقته بالأداء. وحسب البحث الاستقصائي الثاني فإنّ 23.07 بالمائة فحسب من الكتاب العامّين يرون أن إدارة الانتخابات كان لها الأثر الإيجابي في توزيع السلطة في هيئة الحوكمة.

2.1.2.3 الاستراتيجية الاستقلالية قيد النقاش

بعيدا عن هذه المقاييس، ظلّ موضوع الاستقلالية عنصرا مركزيا في النقاشات الدائرة حول التعليم العالي. فالخطة الاستراتيجية لإصلاحه هي إحدى خمسة أهداف كبرى: ترويج الحوكمة الجيدة وتحسين إدارة الموارد، وينقسم هذا الهدف إلى ثلاثة أهداف فرعية:

الهدف الفرعي الأول: الترويج للحوكمة الجيدة في جميع المستويات

الهدف الفرعي الثاني: إنشاء استقلالية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث

الهدف الفرعي الثالث: اعتماد نظام إدارة يعزز الأداء على المستويات الثلاثة (الوزارة والجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث).

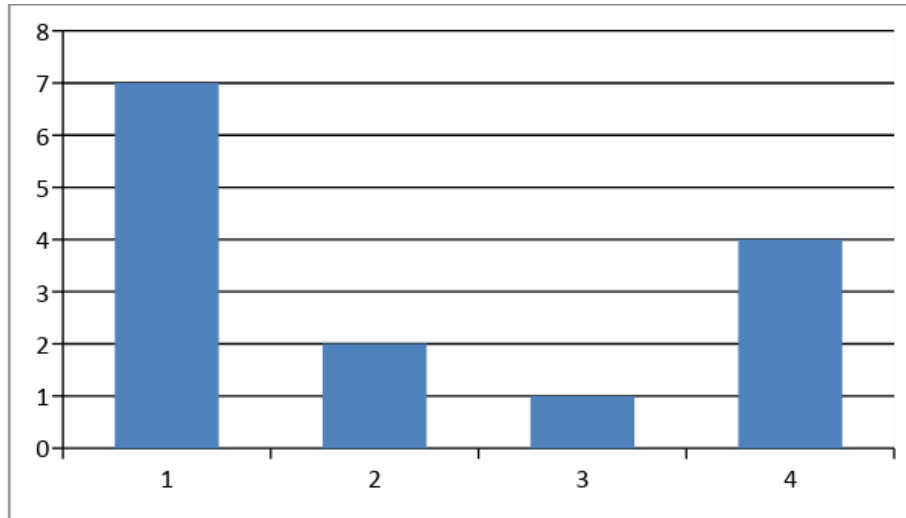
غير أنّ هذه الخطة الاستراتيجية لا توضّح حدود الاستقلالية في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي. ومن هنا فإنّ إطار قانون 2008 وهيكل المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية هما اللذان يلخصان حاليا مسار "الاستقلالية" الموعودة في الجامعات والمؤسسات.

2.2.3 مسؤوليات محدودة وغير محددة

يبدو أنّ فوقية مسار الإصلاح المفروض من أعلى، وعدم اعتبار الامكانيات البشرية والمالية واللوجستية المتوفرة، هو الذي يفسّر الانسداد الذي يحيط بتنفيذ مسار الجودة. وقد استوجب هذا الأمر مسارات جماعية وتشاركية، مازالت في صراع من أجل البقاء.

ثنائية جامعة / مؤسسة والتي هي خاصية التعليم العالي التونسي، تمثل بدورها مصدرا لتداخل المسؤوليات. لذلك يعتبر تركيز لجان الجودة مثالا بارزا. ونظرا لكونها لجان عيّنها رئيس الجامعة رغم أنّها تتعلّق بالمؤسسات وبمجالسها العلمية فإنّ تنفيذها يتطلّب تعاوننا سلسا بين المؤسسات والجامعات قائما على الوعي بالمسؤولية المشتركة. ولكن نادرة هي الفرص التي تسمح في ظل الهندسة الحالية لحوكمة الجامعة التونسية، بظهور هذا الوعي واستدامته.

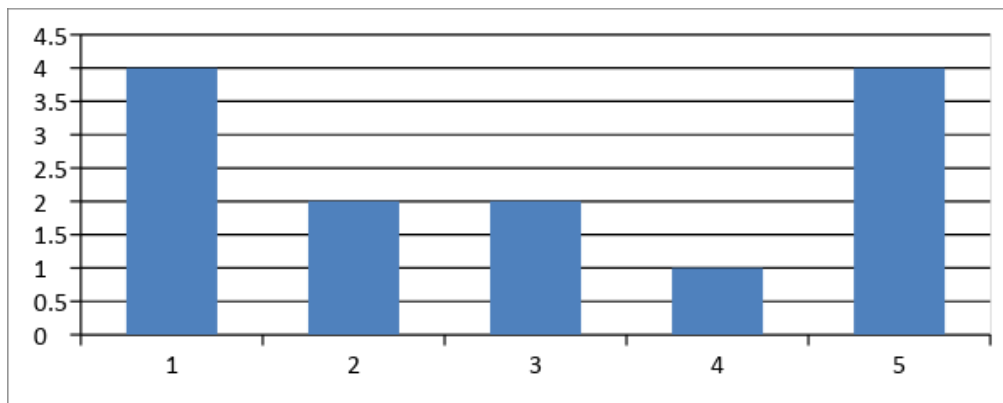
هذه الحيرة في التوزيع الواضح للمسؤوليات، تطرح كذلك على المستوى الداخلي مثلما يبيّنه الاستبيان الأول. تمّ استجواب الشركاء، عن بطاقات عمل مفصلة بالنسبة إلى الأعوان الإداريين، وعن دليل إجراءات. وفي إطار تسهيل العمل الإداري، فإنّ أغلب المسؤولين يشيرون إلى إجراءات محددة بوضوح. (انظر الرسم البياني:7)



الرسم البياني رقم 7: وجود أدلة إجراءات

المفاتيح: 1: نعم، 2: بصدد الانجاز، 3: في المراجعة، 4: دون إجابة.

أثناء عمل فريق المراقبة الذي نُظِم في جويلية 2018 مع الكتاب العامّين تمّت إثارة مسألة التوزيع الواضح للمهام فيما بين الكتاب العامّين والعميد/والمدّير/والرئيس، في مناسبات عديدة. وقد شدد الكتاب العامّون والإطارات الإدارية على غياب نصّ يحدد بدقّة مهام الكتاب العامّين ومسؤولياتهم. (انظر الرسم البياني: 8). وقد أثارت شهاداتهم وجود حالات كثيرة، أدّى فيها التصور الهرمي المفرط لسلطة الجامعة، إلى إقصائهم من كل مسار للقرار الاستراتيجي.



الرسم البياني رقم 8: وجود بطاقات حضور بالمكاتب، مفصّلة للأعوان الإداريين

المفاتيح: 1: لا، 2: نعم، 3: بصدد الإنجاز، 4: بعض بطاقات، 5: دون إجابة.

3.2.3 نظام معلومات غير ملائم

إنّ عدم تلاؤم نظم المعلومة الموجود في الجامعات والمؤسسات فيما يتعلق بهندسة التسيير والحوكمة، هو أيضا عامل أساسي في اختلال التسيير. فهذا النظام المتميّز بتكديس التطبيقات المتباينة دون أدنى تواصل بينها، بُني لبنة لبنة في ظل غياب خطة رئيسية استراتيجية وضعت وفقا لمنهج استباقي معياري يحدد ويوثّق ويرتّب ويُحيّن نظاما

للمعلومة قادرا على الاستجابة للأهداف المرسومة، وعلى تزويد كامل الجامعة بالخدمات التي تنتظرها.

وفي هذه الجامعة نفسها تتعايش أنظمة معلومات مختلفة مكرّسة لاحتياجات خدماتية مخصوصة ولجهات محددة من الفاعلين. هذه الأنظمة المتعددة للمعلومات المتباينة تأتي، وتنقل معلومات ليست مستخدمة بشكل عام.

في الواقع يتكوّن نظام معلوماتنا في الجامعة من قوالب تطبيقات غير متجانسة من حيث التكنولوجيات، وغير مُدمجة من حيث التواصل.

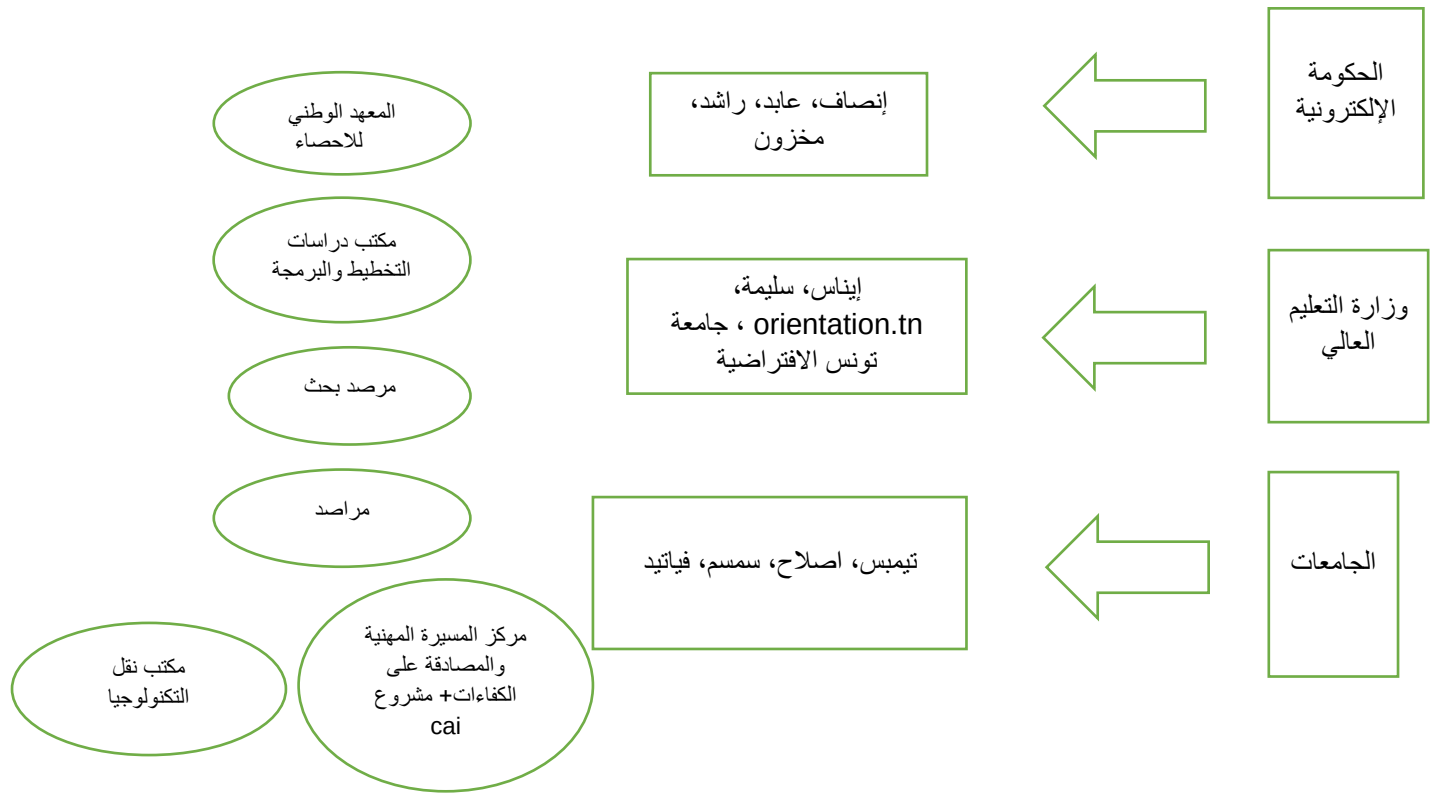
اعتمادا على عناصر التشخيص الذي أنجز في إطار مشروعين أوروبين سنة 2015 و 2017 وعلى ملاحظة أوليّة عن نظام المعلومات في الجامعات العامة التونسية، حققها البشير علوش في إطار مشروع "حكمة"، واعتمادا على ثلاثة مشاريع اقترحتها أربع جامعات تونسية لتنفيذ نظام معلومات في إطار مخطط ضمان جودة التسيير في 2018، يمكن أن نحقق النتائج التالية.

1.3.2.3 نظام يخدم أولا سياسة الدولة الإعلامية

نسمع منذ سنوات عن إنشاء نظام معلومات وطني جامعي. ومع ذلك لم يقع حتى اليوم تطوير نظام معلومات خاص بالتعليم العالي التونسي. التغطية الوظيفية لنظام المعلومات تضمنه تطبيقات تأخذ بعين الاعتبار

مجالات مستقلّ بعضها عن بعض في تسيير التعليم العالي: (إنصاف - راشد - أدب - منقولات - مخزون - سيجاك - إناس - بيروني - تسجيل. ت ن / توجيه. ت ن / سليمة. ت ن / باست. ت ن.)

ومصادر هذه التطبيقات ثلاثة (الشكل 4) أولا، استفادت الجامعات التونسية من نفس التطبيقات التي طوّرتها المنظمات العامّة الوطنية المختصة على غرار المركز الوطني للإعلامية في إطار حوسبة الإدارة التونسية التي تخدم بطريقة أخرى هدف تحديث إدارة القطاع العام. وقد تمّ تطوير تطبيقات أخرى على مستوى الهياكل ذات الصلة بوزارة التعليم العالي، كالإدارات العامة في الوزارة أو مركز الحساب الخوارزمي. كما تمّ تنفيذ بعض التطبيقات في إطار المشاريع المنتظمة.



الشكل 4: نظام المعلومات الجامعية في تونس

المصدر: ن. رمضان، إدارة المعلومة: الوضع الراهن والتحديات من أجل إصلاح التعليم العالي في تونس، بيروت، 13 و 15 ماي 2015.

استخدام نظام المعلومات مسير بشكل مركزي. ويتم تخطيط نظام المعلومات وصيانتها من قبل خدمات مختصة، على المستوى الوطني أو على مستوى وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي، وحتى الاستخدام الإحصائي هو بدوره مركزي. العديد من الهياكل الوطنية موجودة، وتنجز بشكل مستقل، تحقيقات وتحليل معطيات، ودراسات عن الأنشطة المتصلة بالتعليم العالي. ونقصد بهذه الهياكل المعهد الوطني للإحصاء ومكتب الدراسات للتخطيط والاستشراف بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أما المراسد الموجودة في كل جامعة فلم تكن قط في وضع استخدام. (انظر أعلاه)

وفي الإجمال كان الاتصال الخارجي متميزا بالنسبة إلى تطوير شبكة اتصال داخلية تصل بين مختلف المؤسسات كل جامعة، وتنسق بينها في تبادل المعلومات والوثائق. أما تطبيق (مكتب الدراسات للتخطيط والاستشراف) التي تمكن من جمع المعطيات الإحصائية في الوزارة ومركزيتها، فهي مثال جيد لهذه المحدودية. ومن المفترض أن تدخل المؤسسات البيانات الإحصائية مباشرة من قبل موظفيها والتحقق من صحتها من قبل مديريها، دون أي تدخل من الجامعة. وحتى تتابع مؤسساتها وفي إطار اتخاذها لقراراتها فإن الجامعة تعتمد على الإحصائيات التي تعالجها الوزارة وتوجد لها.

المركزية لا تساعد على التقليل في آجال تداول المعلومة، ولا على تواترها (خاصة على مستوى تقارير المتابعة والإبلاغ). يولد استقلال المؤسسات عن الجامعة، تعددا في مصادر المعلومة خاصة في الأمور المالية، وعازلا مستداما يفصل بين المعطيات المتعلقة بمستوى المؤسسة وبمستوى الجامعة. يكشف تحليل طلبات المعلومة المتبادلة حاليا

بطريقة يدوية أو نصف آلية، أنّ النظام الحالي، لم يُدرج بطريقة هزيلة فحسب بل غير موثوق به أيضا. (مصادر البيانات المختلفة، لا تُفضي إلى نفس المعلومة عن الظاهرة الواحدة).

2.3.2.3 نظام لا يساهم في دعم القرار.

ويمكن أن نضيف أنّ اختيار مركزية التطبيقات الإدارية، سواء على مستوى المنظمات الوطنية المختصة أو على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس قد أفضى إلى نظام معلومات يغطّي بشكل كبير المجالات المقننة في التسيير ولكنه لا يراعي بعض الخصوصيات في الجامعات إذا ما قورنت بإدارات أخرى.

وبما أنّ نظام المعلومات قائم على حوسبة عمليات التسيير المعهودة في الجامعة ومؤسساتها، فإنّه لا يهيئ التمازج المطلوب بين معلومة التسيير العملية، والمعلومة المساعدة على اتخاذ القرار. فهذه التطبيقات الحرفية التي تستجيب إلى بعض الوظائف الكلاسيكية لمؤسسة جامعية (إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، دفعات إدارة التمدرس إلخ)، لا تسمح لا ببناء المؤشرات ولا بإنجاز لوحات قيادة. أمّا وحدات إدارة الميزانية المتلائمة مع تصوّر مماثل للميزانية، ومع التطوير، ومع متابعة العمليات المالية في الجامعات والمتطابقة مع التسيير المالي العام، فإنّها ليست في وضع استخدام على مستوى الجامعات والمؤسسات. ويعود هذا في جزء كبير منه إلى نقص في الاحتياجات المساعدة على اتخاذ القرار.

بعض المجالات الحيوية لم يأت عليها نظام الإعلام الحالي: مثل إدارة الصيانة متابعة مشاريع البحث، لوحة قيادة لبرنامج بيداغوجي موحّد إلخ.. وبشكل أعمّ، فإننا نسجّل نقصا في الأدوات التي تساعد على أخذ عينات عن لوحات القيادة حسب احتياجات كل مستوى قرار، كما سجلنا غياب تطبيق مخصصة لتجميع معلومات عن المحيط وعن سير التدريس، وعن تقييم فوائد الجامعة ومؤسساتها: أي مدى ارتياح الأطراف المشاركة، ومطالبها، إلخ.

لتجاوز هذه النقائص، وأخذ الحاجات الخاصّة في الجامعات وفي المؤسسات بعين الاعتبار، تمكّنت هذه الأخيرة من تطوير أنظمة وتطبيقات خاصّة، لبعض احتياجاتها (إدارة الساعات الإضافية، إدارة الجداول، والدّعم، إلخ) ولكنها تظل تجارب متباينة مرتبطة باحتياجات دقيقة، في غياب النظرة الاستراتيجية لنظم المعلومة، والرؤيا المحدودة لما في هذه النظم من تعقيدات، بالإضافة إلى التكاليف الهمة التي يمكن أن تولّدها مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

3.3.2.3 موارد بشرية ومادية محدودة جدّا

إنّ الهياكل التي يُنتظر أن تعتنى بنظام المعلومات في الجامعات والمؤسسات الجامعية، كما تصورتها الوزارة، وجسّدها القانون، لم تُمكن من التحكّم في كلّ إمكانيات النظام الذي تم تنفيذه. والاستبيان الذي أنجز مع الكتاب العامّين يؤكّد هذا الاستنتاج. وبالفعل فإن

42.3 بالمائة فقط من المؤسسات لها هيكل مكلف بجمع المعلومة، وتحليلها، واستخدامها وتوزيعها. وكذلك 38.5 بالمائة فقط من المؤسسات لها هيكل للمعلومة والاستشراف.

إنّ المقاربة المركزية لتطوير نظام المعلومات، لم تُمكن من دعم القدرات البشرية الممكنة على مستوى هياكل الجامعة والمؤسسات التي تستخدم التطبيقات المعلوماتية. إن المصالح التي يُفترض أن تطوّر نظام المعلومات في الجامعات هي مصالح ضعيفة الاستخدام. وعندما توجد هذه المصالح، تكون متأثرة بغياب الإمكانيات المادية واللوجستية التي تتلاءم مع احتياجاتها في الجامعات. فالهياكل المخصصة لتنمية نظام المعلومات في الجامعات، هي هياكل إما لم يتم تمكينها من أشخاص - موارد، أو لم تشارك بشكل كاف في تصميم الأدوات المخصصة لإدارة الجامعات. وهذا الأمر لم يساعد على إغناء نظام المعلومات بمقاربة ذاتية تدعم احتياجات التنسيق وتعين على اتخاذ القرار في الجامعة.

إذا أضفنا إلى هذا الوضع تشتت الإمكانيات البشرية المحدودة بين الجامعات والمؤسسات الراجعة إليها، يصبح من الصعب إجراء التغييرات المطلوبة لتحديث الإدارة، حتّى لو زدنا الجامعات بأفضل نظام للمعلومة. وفي حالات كثيرة، فإنّ التنسيق والتخطيط اللذين أجرتهما الجامعة، يُختزلان في مجرد قيامهما بدور المساعدة والدعم لا التوجيه والقيادة. ويعتبر هذا الوضع الراهن مشكلا أساسيا يؤثر في فاعلية أيّ نظام معلومة جامعي.

3.3 التجارب الملموسة والممارسات الحسنة في مجال ضمان الجودة.

حتّى لو تعرّض الإدماج المؤسسي لمنهج الجودة في الجامعات التونسية كما نصّ عليه قانون 2008، لتضبيقات واضحة (انظر في الأعلى)، فإنّ نشر ثقافة الجودة قد مرّ خلال السنوات العشر الأخيرة عبر برامج دعم الجودة وعبر عديد المشاريع الأوروبية.

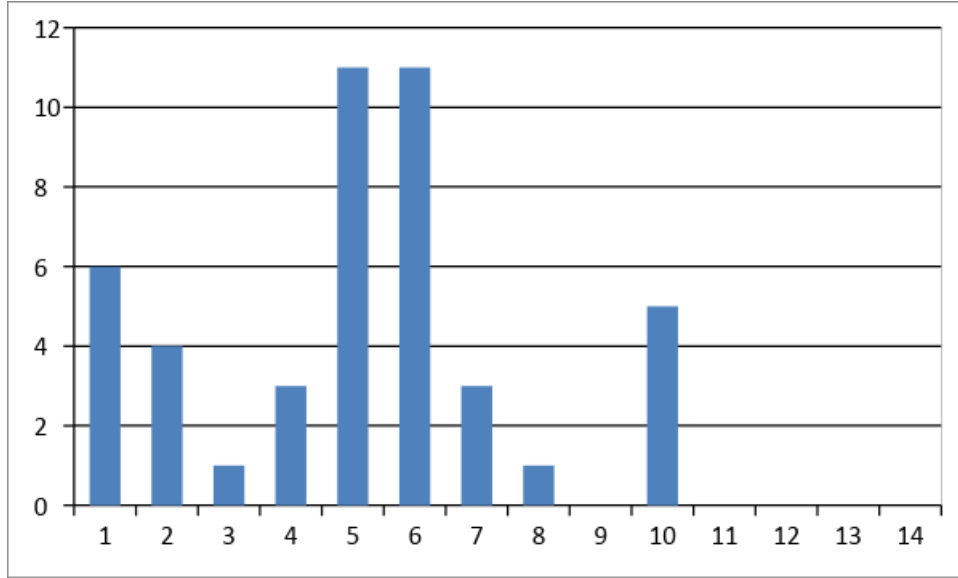
اقتترنت ثقافة الجودة التي شرع في نشرها منذ 2005، بدخول تونس في مشروع مدينة بولونيا، وكان الهدف تحسين تنقل الطلبة ومقروئية الشهادات التونسية. ثمّ كان السؤال عن كيفية تجاوز المشكلات المرتبطة بعولمة التعليم العالي، مثلما حصل خلال التسعينات في مواجهة الازدحام. لهذه الأسباب تزامن إطلاق الدعوات الأولى من أجل الانخراط في برامج دعم الجودة مع أولى تراخيص الإجازة (إ.م.د) في 2006-2007

1.3.3 برنامج تطوير الجودة

أطلق في 2007، كان برنامج دعم الجودة الذي مؤّله البنك العالمي، يركز على أساس منطق المشاريع التي تقترحها الجامعات والمؤسسات طوعا، بهدف دعم جودة التعليم والتكوين، وكذلك القدرة على إدارة الجامعات والمؤسسات الراجعة إليها. فتمّ تناول عدّة مواضيع مثل تنفيذ المناهج الدراسية المبتكرة، والمناهج ذات القابلية الكبيرة للتوظيف، والشراقات المتعددة الاختصاصات وتنفيذ ضمان الجودة.

1.1.3.3 مساهمات برنامج دعم الجودة

منذ 2007، أمكن لـ 130 مليون دينار أن يمّولوا 100 مشروع، خلال تسع دعوات اقتراح، واحد منها كان مخصصا للمؤسسات الصغرى. وتختلف المشاريع باختلاف المؤسسات. (الرسم البياني عدد 9)



الرسم البياني عدد 9: عدد المشاريع الداعمة للجودة التي تمّ تنفيذها في الجامعات والمؤسسات 2008-2018

المفاتيح: 1: جامعة جندوبة؛ 2: جامعة القيروان؛ 3: جامعة الزيتونة؛ 4: جامعة المنستير؛ 5: جامعة سوسة؛ 6: جامعة منار؛ 7: جامعة قفصة؛ 8: جامعة تونس الافتراضية؛ 9: جامعة صفاقس؛ 10: جامعة منوبة؛ 11: جامعة قابس؛ 12: جامعة قرطاج؛ 13: جامعة تونس.

لاحظ جيداً: 9. 11. 12. 13. 14: دون إجابة؛ الجواب 4: يتعلّق فقط بالفترة 2018-2019.

حسب إدارة البرنامج فإن مشروع دعم الجودة شجّع عددا من الممارسات الجيدة:

– تكافؤ الفرص إزاء التمويل، بما أنّ كلّ المؤسسات والجامعات، مؤهلة لهذا

– شفافية المبادئ، والقواعد، والإجراءات بفضل دليل العمليات، ودليل الإجراءات عن حركة السوق حسب إجراءات البنك العالمي، ومنظمة شفافية إدارة برنامج دعم الجودة (لجنة التسيير، خلية برنامج دعم الجودة، الخلية الفنية للتقييم، المقيّمين الخارجيين، لجنة الجودة)

– تدريب مراقبي النفقات، وموظفي المحاسبة من أجل التحكم في إجراءات (البنك الدولي للإنشاء والتعمير) وتكييف البعض من هذه الإجراءات مع القانون الإداري التونسي.

– إمكانية إدراج فاعلين من جهات مختلفة (مدرّسين، وأقسام، ومؤسسات، بل أحيانا طلبة كذلك وطلبة دكتوراه) في التدريب على المشاريع وعلى التسيير.

– اكتساب تجربة في إدارة تخصيص الميزانية في شكل كتلة (الإدارة بالأهداف) مما يعني تحسين المساءلة بالنسبة إلى استخدام الموارد العامة، وتجميع المعطيات المتطورة عن الأداء المؤسساتي.

2.1.3.3. الصعوبات والحدود.

من بين أبرز الصعوبات التي واجهنا، نذكر:

- الصلابة في إدارة الميزانية حتى تلك المتأثية من الخدمات الخارجية (في التمويل الذاتي) وذلك بسبب هيمنة سلطة مراقب المصاريف؛
- ضعف ممارسة التقييم الداخلي والخارجي، نتيجة غياب عادة الإبلاغ، والالتزام بمشاريع ممكن تسييرها، والتقييم الذاتي، أو تقديم التقارير.
- صعوبات التفاعل مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي المتأرجح بين الإفراط في المطالب واللامبالاة.
- نقص المهارات اللازمة لتسيير ضمان الجودة في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي.

3.1.3.3. تنويع برنامج ضمان الجودة في إطار مشروع تحديث التعليم العالي لدعم وضعية التوظيف:

حزمة ثانية من الاتفاقيات تم إبرامها بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس والبنك الدولي للإنشاء والتعمير في إطار الإعداد لمشروع تطوير التعليم العالي من أجل تحسين توظيف أصحاب الشهادات وتحديث التعليم العالي (2016-2021). وحتى يتم إنجاز هذه الأمور، تم إطلاق عدة برامج:

- برنامج ضمان الجودة - جودة التعليم. تحسين جودة البرامج والتعليم.
- برنامج ضمان الجودة - قدرات التسيير. تحسين قدرات التسيير
- برنامج ضمان الجودة - دعم توظيف المتخرجين الشبان
- برنامج ضمان الجودة - دعم النظام الوطني للبحث والابتكار
- برنامج ضمان الجودة - الخدمات الطلابية
- برنامج ضمان الجودة - الحوكمة وقدرات التسيير
- برنامج ضمان الجودة - ضمان الجودة

1- جودة البرامج والتعليم (دعم جودة التعليم) يرمي هذا الجزء من البرنامج إلى إبراز صيغ ابتكار صادرة عن مؤسسات التعليم العالي وتمويلها حسب مقاربة "من أسفل إلى أعلى" لتحسين جودة التدريس والتعلم، مع تعزيز قدرات التسيير من أجل لا مركزية متدرجة للمؤسسات. يُمنح تمويل المشروع على أساس تنافسي باعتماد طريقة انتقائية ومنهج تسيير واضح. ويُنتظر أن ترصد المؤسسات مواطن ضعف بعينها في جودة التعليم

لدى مؤسساتها، ثم تقترح خطة متماسكة وواقعية باستراتيجية تنفيذ واضحة تفضي إلى إظهار الرابط المباشر بين الاستثمارات المطلوبة والتحسينات المنتظرة من نوعية التعليم.

2- قدرة التسيير (دعم قدرة التسيير) ويتعلق الأمر بمنح الدعم المؤسساتي لتمويل المشاريع التي ستسهم في:

1- تعزيز قدرات التسيير البيداغوجي والإداري والمالي لمؤسسات التعليم والبحث لمرافقتها التدريجي نحو الاستقلالية أو لدعمها

2- تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المخصصة للتعليم العالي.

ويُتوقع أن تضع المؤسسات اقتراحا متوازنا، قابلا للتحقيق يحدد نقاط الضعف في القدرة على التسيير، ويقدم جملة من الاستثمارات والأنشطة، للتصدي بها للبرامج المسقطة.

صندوق الابتكار التنافسي لمساندة إجراءات تقييم الأعمال الدراسية النهائية للانتقال نحو المؤسسات، (برنامج دعم الجودة لما بعد مشروع ختم الدراسة ومذكرة ختم الدراسة) يستهدف المتخرجين الشبان (دفعات 2016، 2017، 2018) من تكوين المهندسين والماجستير المهني وماجستير البحث والاستاذية التطبيقية. والمتخرجون الشبان، ومؤطروهم، والأقسام أو مراكز البحث والمنظمات المشاركة، مدعوون إلى أن يتنظموا في شكل فرق تحمل مشروعا تشاركيا لتقييم نتائج أعمال مشاريع ختم الدراسة أو مذكرة ختم الدراسة، وأن يقترحوا خطة متناسقة وواقعية للتنفيذ، تكشف عن علاقة مباشرة بين التمويلات المطلوبة وتحقيق النتائج المنتظرة من المشروع ومن الأهداف التي حددها برنامج دعم الجودة لما بعد مشروع ختم الدراسة ومذكرة ختم الدراسة.

هذا الطلب من برنامج دعم الجودة هو الثاني من مجموعة طلبات اقتراح في إطار "مشروع تحديث التعليم العالي لدعم التوظيف".

(برنامج دعم الجودة) التشاركي

وهو برنامج تنافسي بالأساس حسب آليات برنامج دعم الجودة وفي إطار مشروع تحديث التعليم العالي لدعم التوظيف. هذا المشروع النموذج سيمول مشاريع تشاركية في الأقطاب التكنولوجية لتقييم واستخدام النتائج المبتكرة التي تم إنجازها والموافقة عليها في هيكل بحث (تنفيذ النماذج الصناعية أو تطويرها أو تحسين نظام إنتاج تصميم أو جهاز أو منتج). يستهدف هذا البرنامج جميع المكوّنات: هياكل بحث مؤسسات التعليم العالي والبحث، ومراكز فنية، أو محاضن المؤسسات، أو الشراكة الناشئة، أو المؤسسات الصغرى والمتوسطة والمؤسسات (وطنية أو خاصة، تونسية أو أجنبية)، وكذلك، وكالات وجمعيات تتطور في الأقطاب التكنولوجية أو في دوائرها، وتتوحد في ائتلاف يحمل مشروعا تشاركيا لتقييم نتائجها في البحث والابتكار، واستخدامها.

ونقصد بكلمة ائتلاف تأسيس فريق مشاركين يحمل مشروع (برنامج دعم الجودة- التشاركي) ويضم بالضرورة مكوّنا على الأقل ينتمي إلى قطب تكنولوجي أو قطب تنافسي.

برنامج دعم الجودة - تصنيف هياكل البحث: ويستهدف 277 مخبر بحث مُسجّل في الجامعات وفي مراكز البحث وفي مؤسسات الصحة العمومية. والهدف هو تعديل انخفاض مستوى رؤية المخابر وإقامة مباراة داخلية بينها لإبراز ثقافة الامتياز، وللحصول على مختبرات مصنّفة قادرة على المشاركة في مشاريع البحث الكبرى، والابتكار الدولي خاصّة مخابر أفق 2020 في إطار شراكة جديدة مميزة لتونس مع الاتحاد الأوروبي. وتصل الاعتمادات المالية لبرنامج دعم الجودة بعد تنفيذ البرنامج في ثلاث خطوات وهي: وضع دليل منهجي بمرجعية ومقاييس موحّدة من أجل تصنيف المخابر وفقا للمعايير الدولية، ثمّ تصوّر خطة عمل مفصّلة لتنفيذ عملية التصنيف وتسييرها، وإثر طلب منافسة في برنامج ضمان الجودة يتم تمويل التنفيذ لمختلف الإجراءات التي أعدتها المخابر لبلوغ درجة التصنيف

"برنامج ضمان الجودة والتجهيز المسبق للدفع العلمي"

ويستهدف المتخرجين الشبان (مهندسين أو متحصّلين على الماجستير)، والباحثين الشبان المسجّلين في رسالة الدكتوراه، وما بعد الدكتوراه. والمترشحين، ومؤطّريهم. أمّا الهياكل التي انخرطوا فيها فهي مدعّوة لاقتراح خطة متماسكة وواقعية في تنفيذها وتكشف عن علاقة مباشرة بين التمويل المطلوب وتنفيذ النتائج المتوقعة التي تقود إلى إنشاء "المنتج الثاني" وتطويره.

يهدف طلب المقترح هذا إلى (أ) النهوض بتحويل المعارف والتكنولوجيات من الأوساط الجامعية نحو الوسط المهني، و(ب) إلى دعم الابتكار، والحرص على حسن اشتغال "المنتج الثاني".

يتعلّق الأمر بوضع اعتمادات لصالح حاملي مشاريع تجديدية (على قاعدة تنافسية وفي إطار تنمية نتائج بحوثهم)

من أجل التجهيز المسبق لمؤسساتهم المُجدّدة، وابتكار وظائف تحتاج مهارة. وينبغي لهذه الآلية أيضا أن تُنشّط نظام تقييم نتائج البحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث.

4.1.3.3. برنامج دعم الجودة مركز التوظيف واعتماد المهارات.

من بين الإجراءات التي يدعمها برنامج ضمان الجودة نذكر "مركز التوظيف واعتماد المهارات"، تمّ إنشاؤه بأمر من وزير التعليم العالي والبحث العلمي في 7 أكتوبر 2016، وحدد فيه تركيبة المركز وصلاحياته. ولما كانت مهمّته تحسين توظيف الطلبة من خلال تعزيز العلاقة بين الجامعة والمؤسسة، جعل برنامج دعم الجودة "بمركز التوظيف واعتماد المهارات" هدفه التقريب بين المؤسسة والجامعة من خلال تلبية حاجات المؤسسات بشكل جيّد فيما يتعلّق بمهارة اليد العاملة، وكفاءة الموارد البشرية.

منذ 2016 تمّ إنشاء 30 "مركزا للتوظيف واعتماد المهارات" على مستوى الجامعات والمؤسسات، تساعد على اعتماد 4000 طالبا، وعشرات منصّات تطابق الكفاءات.

- أربعة مشاريع برامج دعم الجودة بصدد الإنجاز، وطلبا عروض تمّ إطلاقها من أجل مشاريع برنامج دعم الجودة لفائدة مراكز التوظيف واعتماد المهارات.
- وبشكل ملموس، فإنّ مراكز التوظيف واعتماد المهارات تهدف إلى تعزيز قابلية التوظيف من خلال تطوير المهارات واعتمادها قصد ترسيخ:
- تطوير ثقافة المبادرة لدى الطّلاب وخريجي التعليم العالي؛
 - تطوير مهارات المدرّسين وذلك بتدريب المكوّنين؛
 - تطوير شبكات الشركاء؛
- ويكشف التحقيق الثاني أنّ مراكز التوظيف واعتماد المهارات لا تتدخّل في اتخاذ القرار الاستراتيجي والعملي إلا في 23.1 بالمائة من المؤسسات، ويدل هذا الاستنتاج أنّ التجارب الأولى تعاني بعض صعوبات مختلفة الأنواع مثل:
- تخفيف العبء عن مختلف المؤسسات لتقود في نفس الوقت مشاريع متنوّعة بحكم تعايش هياكل عديدة ذات مهمات متشابهة في المؤسسة؛
 - غياب هياكل مكلفة بشكل واضح بإعداد المشروع، وبالاتفاقيات مع المجال الاجتماعي والاقتصادي، وبمتابعة العقود؛
 - إدارة مركزية من قبل الوزارة وبمشاركة محدودة من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في تصميم الأنشطة والاختيارات التي يتولّد عنها استنساخ مشاريع مماثلة لا تستفيد من مفعول التعاون؛
 - نقص الشبكات المتطورة مع المجال الاجتماعي والاقتصادي؛
 - نقص الإمكانيات المالية المُمَوّلة من الجامعات والمؤسسات التعليمية العالي لحسن سير إجراءات المراكز؛
 - نقص الإمكانيات البشرية الماهرة لتسيير الأنشطة اللوجستية المُهدرة للوقت؛
 - غياب نظام معلوماتي متكامل قادر على تقديم المعلومة عن الاحتياجات في التكوين والاعتماد لحسن سير مهام المركز؛
 - تمويل محدود يتمّ في إطار المشاريع التنافسية؛
 - إشكالية الحوكمة في شبكة مراكز التوظيف واعتماد المهارات؛

3.3.3 المشاريع الأوروبية

مؤّل الاتحاد الأوروبي مشاريع كثيرة (تمبوس، ثمّ إرسموس+ كاباسيتي بلدنغ) فيما يتعلّق بالجودة والتقييم والاعتماد مثل البرامج (أسموس، أكي - أوماد، إتج4تو، توناد، ريزوم، ميداكار).

كانت الأهداف الأساسية لهذه المشاريع، تحسين رؤية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي التونسية وتحسين قدرات المؤسسات في المجالات المتصلة بالجودة. والتقييم والاعتماد ونظام المعلومات والإعانة على هيكله علاقة الجامعة بالمجال الاجتماعي - والاقتصادي. أمّا النتائج الرئيسية للمشاريع فهي الارتقاء بمهارات الفرق التونسية، إذ مكّنت من إدخال أساليب وآليات عمل جديدة، كما مكّنت من التحسيس بأهمية ضمان الجودة والتقييم وتطوير المخرجات: تقارير التشخيص دليل الإجراءات الجيدة (التقييم الذاتي، الانفتاح المُنظَّم على المجال الاجتماعي - والاقتصادي، الخ) منصّات من أجل التعاون وإنجاز هياكل جديدة). ومع ذلك فقد اصطدمت هذه المشاريع بنفس القيود الهيكلية المذكورة سابقاً: مثل

غياب الهياكل المسؤولة بوضوح عن تطوير المشاريع وتنفيذها ومتابعتها واستمرارها، نقص الإمكانيات البشرية المؤهلة لهذا النوع من المشاريع الكبرى، ونقص نظام معلومات متكامل قادر على تقديم المعلومة والمعطيات المطلوبة لإنجاز هذا النوع من المشاريع. ولكن هذه المشاريع التي تصورها ووضعها وطوّرها شركاء أوروبيون لا تستجيب دائماً إلى احتياجات الجامعات والمؤسسات التونسية. ورغم المكاسب الكثيرة، فيبدو أنّ الجامعات والمؤسسات لا تستطيع الإبقاء على هذه التجارب وإدراجها ضمن استراتيجياتها.

التأليف والاستنتاج:

استقلالية محدودة ومجالات مناورة مستخدمة

بشكل غير متساو

فلنذكر أنّه في سياق هذا التقرير الناتج عن إعادة التعريف الإداري للجامعة، يظلّ تعريف الاستقلالية المستخدم هو الذي اعتمدته بعثة الاتحاد الأوروبي عند تعريف الاستقلالية كما تم استخدامه في إعلان لشبونة الذي ميز بين أربعة أشكال للاستقلالية (الأكاديمية، والتنظيمية، والمالية، والمتصلة بالموارد البشرية) وهي استقلالية ضرورية لتطوير هذا التصور الجديد للجامعة. لذلك سنختم هذا التقرير بتأليف يعتني بكلّ شكل منها

1. الاستقلالية الأكاديمية في الجامعات التونسية

الاستقلالية الأكاديمية هي القدرة على اتخاذ القرار فيما يخصّ التوجيه، ومحتوى التدريب، والبيداغوجيا، والبحوث التي أجريت في الجامعة.

فيما يتعلّق بالتدريب فإنّ إصلاحات منظومة (إمد) (إجازة ماجستير دكتوراه) لسنة 2006 قد أدخلت استقلالية بيداغوجية جزئية للجامعات التونسية (طلب اعتماد التكوين الذي يجري في حضور لجنة قطاعية متكوّنة من جامعيين). هذه الاستقلالية أعاد قانون 2008 تأكيدها.

قانون 2008: " الفصل 11- الجامعات مستقلة في أداء مهامّها العلمية والبيداغوجية. "

ولكن في الواقع، تظلّ هذه الاستقلالية غير مستخدمة بكثرة لأنّ تسجيل الطلبة الأجانب جزء من منظومة وطنية، رغم إدخال إمكانية أخرى في أكتوبر 2018 تمكّن من تسجيل الطلبة الأجانب عن طريق دفع معاليم التسجيل الخصوصية.

أمّ فيما يتعلّق بالبحث، فإنّ صعوبتين رئيسيتين ما زالتا تعوقان أداء سير المخابر ووحدات البحث. تتمثل الأولى في تخصيص الموارد المالية للمختبرات ومراكز البحث التي لا تعود إلى المؤسسات والجامعات بل إلى الوزارة مباشرة. ويلقى تنفيذ هذه الميزانيات إكراهات في الإجراءات وقواعد الحسابات (المشتريات العامة، والأمر بمهمة إلخ..). أمّا الجامعات التونسية فإنّها لا تتمتع تقريبا بأي نفوذ خاصّ يساعدها على تطوير استراتيجيا جامعية متعلقة بالبحث.

2. الاستقلالية التنظيمية في الجامعة التونسية

تعرّف الاستقلالية التنظيمية بأنّها القدرة على تعيين الهيئات المسيرة وعلى تنظيم الجامعة الداخلي (اللوائح والقوانين) ولا ننكر أنّ الديمقراطية التي جاء بها مرسوم 2011 أعطت شرعية إضافية لرؤساء الجامعات ولمديري المؤسسات الذين أصبحوا الآن منتخبيين. وبالفعل فإن منشور 120 سبتمبر 2017 كرّس مبادئ ديمقراطية الجامعة بالمنافسة والشفافية: إلزاما بصوغ برنامج وإصدار السيرة الذاتية للمترشح، وتوسيع القاعدة الانتخابية لدى الموظفين الدائمين في التعليم العالي والبحث، وتحقيق المساءلة والرقابة، مع إمكانية سحب الثقة في الحالات المخصوصة.

ومع ذلك، فإنّ بعض أوجه القصور مازال قائمة، كمسألة التمثيلية الطلابية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار التي تظل غير واضحة، ومن جهة أخرى فإنّ برامج رؤساء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لم تتمّ صياغتها بالتشاور. فتصطدم عند تنفيذها باختلافات في وجهات النظر وبعدم ملائمة للإمكانيات، قد تؤدي إلى الانسداد.

يمكن في نفس الجامعة أن تتعايش ثلاث مواصفات للمؤسسة في موضوع الحوكمة: المؤسسات التي تعهدت بإنشاء إجراء ضمان جودة (استخدام برنامج ضمان الجودة)؛ مؤسسات تتمتع بمسار اتخاذ القرار حيث نجد الجهات المنتفعة، شديدة الالتزام دون أن يكون لها تمشّ لتحقيق الجودة؛ ومؤسسات لديها مسار قوي لاتخاذ القرار لكن بمستوى تشاوري ضعيف أو غير موجود.

3. الاستقلالية المالية للجامعات التونسية

هذا البعد من الاستقلالية يتعلّق بالقدرة خاصّة على توفير الموارد الذاتية (ضبط المداخل) يقرّ قانون 2008 بالاستقلالية المالية للجامعات.

قانون 2008، الفصل 10: الجامعات هي مؤسسات عامّة ذات صبغة إداريّة. وتتمتّع هذه المؤسسات بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية.

وتسمح للجامعات ان تكون لها موارد ذاتية (العنوان 2) التي تشرف عليها الجامعات نفسها والمتأتية من تمويل المشاريع الأوروبيّة (إيراسموس +)، هبات، مساهمات، عائدات التكوين المستمرّ، من خلال عقد توفير الخدمة، معاليم تسجيل الطلبة وكذلك معلوم عقود المشارب والكراء.

أمّا في إطار المؤسسة العامة ذات الصبغة الإدارية، إذا كان تدخّل مراقب النفقات يعني الحفاظ على التصريح المسبق للالتزامات الميزانية فإنّ الإصلاحات الجديدة تخطط للقدرة على توفير خمسين في المائة من الاعتمادات دون أن يكون ثمة دافع.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ نظامي التصرف المتعايشان معا (أدب/إنصاف) يساهمان في خلق الاختلال ويمثلان تكلفة ثقيلة جدا على الجامعات، دون ضمان الجدوى.

أخيرا ينبغي أن يتمّ التفاوض في حجم الميزانية مع الوزارة، أمّا الجامعة فعليها أن تضمن توزيعها بين المؤسسات. غير أنّ هذا الإجراء لا يتمّ الالتزام به ضرورة، كما أن القرار الإداري فيما يتعلّق بالتوزيع بين المؤسسات يعود في نهاية المطاف إلى الوزارة.

أمّا فيما يتعلّق بالتصرف في المباني والعقارات، فإنّ مرحلة من اللامركزية تهمّ الجامعات تمّ تخطّيها، وتتعلّق بتجهيز المباني والكفاءة المنقولة إلى الجامعات. فقط قيّدان رئيسيان من المجال الإداري مازالا قائمين، مع التفويض لمهمة التهيئة الجديدة التي لم تُصحب بالإمكانات الإضافية. أمّا إقامة المباني فيظلّ بين يدي الوزارة.

4. الاستقلالية في مجال الموارد البشرية

هذا البعد في الاستقلالية يهمّ قدرة الجامعات على تحديد الانتداب، ومهمّ أعضاء الجامعة ومكافاتهم.

يندرج انتداب المدرسين ضمن نظام وطني ولا يخضع لاختيار الجامعات الحرّ.

وفيما يتعلّق بانتداب الأعوان الإداريين والفنيين وتنظيمهم، فقد لوحظت تطوّرات على المستوى الوظيفي من حيث تسيير الجامعات وتنظيم مناظرات انتداب الأعوان الإداريين والفنيين وعملة المصالح، كما تمّت لا مركزيتها منذ 2017، وكذلك الشروع في التعريف ببطاقات الحضور وتجهيز كتب الإجراءات.

ومع ذلك فقد توقّف العمل، وسُجّلت فيه معوقات وصعوبات كثيرة. ونخصّ بالذكر في البداية انتداب الأعوان الإداريين والفنيين الذي يبقى إجراء وطنيا. فالأعوان الإداريون والفنيون والعملة مخصصون للجامعات في إطار مفاوضات لإحداث مراكز عمل بالاتفاق بين وزارة المالية ورئيس الحكومة. فتتظيم الوظائف داخل الجامعات مضبوط هو بدوره بالقانون وبشكل صارم، وهو ما يمثل عامل انسداد أمام تطوّر الوظائف. وكان التنظيم الهرمي المتبع في الجامعات قد وُضع سنة 2002، ثمّ تغيّر في 2008، ومنذ ذلك الحين لم يشهد أي تغيير.

على سبيل الخاتمة

مرّ نظام التعليم العالي التونسي منذ إنشائه بمحطّات كثيرة وأهداف محدّدة أوكلت إليه وفي سياقات مخصوصة. كان هدف التعليم العالي سنة 1960 المساهمة في بناء دولة قومية ذات سيادة وذلك بتكوين النّخب. وقد ذكّرت إصلاحات 1986 و 1989 و 2000 و 2008 بهذا الهدف من التعليم العالي حتّى أنّ الفصل الأوّل من قانون 2008-19 ينصّ على أن: "التعليم العالي يهدف إلى ضمان التكوين الجامعي، وتطوير المهارات، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة، وإثراء العلوم، وتطوير التكنولوجيا ووضعها في خدمة المجموعة الوطنية."

غير أنّ هذه الإصلاحات قد أخذت بعين الاعتبار - ردّ فعل أو استشرافا- التغيرات الخارجية لنظام التعليم العالي التونسي. وهكذا، وبعد إيلاء العناية للتنوع في التكوين استجابة لما يحتاجه بناء وطن مستقل، تطوّر التعليم العالي نحو تحقيق التوسع (إقليميا وفي العروض) لمواجهة التحشيد الذي بدأ في 2002. الالتزام بمسار العولمة فتح آفاقا أخرى لنظام التعليم العالي التونسي، لا سيّما مستقبل أفضل للشهائد العلمية وحركة أكثر جدوى للمتخرّجين.

ومنذ تعميم هذا القانون ظهرت نصوص قانونية كثيرة، إمّا لتمثيلية أفضل في هيئات الحوكمة، أو لإنشاء هيئات تقييم، أو للتشجيع على الانتقال من صفة إلى أخرى.. وقد اصطدم تنفيذها كذلك بصعوبات عديدة قدّمت في هذا التقرير.

وإجمالا يكشف هذا التقرير أنّ الحوكمة في الجامعات التونسية في 2018 قد ازدادت تقلصا. كما يكشف أيضا أنّ مجالات المناورة مازالت موجودة ولكنها مستخدمة بشكل غير متساو. وبالفعل فإنّ التجارب المتراكمة ساهمت حقا في إنشاء ثقافات جديدة

ومقاربات تسيير إداري أيضا. ولكن هذا التبنّي المتقطّع للممارسات التقنية، دون موارد بشرية، ولا إمكانيات فنيّة وإعلامية معتمدة، وبشكل خاص دون إرادة سياسية ورؤيا موحّدة ومتقاسمة عن حوكمة التعليم العالي، لا يمكن أن تكون إلا عائقا أمام تطوّر هذا التعليم العالي.

التوثيق والبيبلوغرافيا

استقلالية الجامعات- مراجع أكاديمية

- بن كحلة، ك. (2000). أزمة الجامعة التونسية في غربل البنك العالمي. تحليل خطاب انتهازي. مجازون مغاربة من هنا وهناك: مسارات الهجرة والاندماج، صص 154-178.
- بن سليمان، م. (1997). مسارات إصلاح الجامعة التونسية وخطاباتها، منورات بن سليمان والظاهر، الإصلاحات الجامعية والتحوّلات الاجتماعية-الثقافية.
- بندانة، ك. (2004). الشهادة والجامعة في تونس في الخمسينات. المغرب والعلوم الاجتماعية، ص ص 61-67.
- شارل، ش وفرجر، ج (2012)، تاريخ الجامعات، باريس، منشورات الجامعة التونسية.
- موسلان، ش. (2017)، السباق الكبير للجامعات، باريس، مجلة العلوم السياسية.
- سينو، ف. (2014)، العلوم والسلطة في تونس المعاصرة، باريس/ايكس أون بروفانس، معهد البحوث والدراسات عن العالم الإسلامي، 2004.
- سريب، ن. (1994)، المعهد الصادقي بتونس: 1875-1956. التعليم والوطنية، باريس، منشورات المركز الوطني الفرنسي للبحث العلمي.
- فالي، أ. (2012)، الأورثوكسيات العالمية. الثقافات المدرسية والحظر (من القرن 8 إلى القرن 13)، أضواء الحكمة. مدارس القرون الوسطى بين المرق والمغرب، باريس، منشورات جامعة السوربون، ص ص 313-319.

دراسات علمية عن التعليم العالي والبحث العلمي في تونس

- أحمد غواتي، "نزع الملكية. الإصلاحات، التعليم العالي والسلطات في المغرب العربي". مجلة العالم الإسلامي ودول المتوسط، 131، 2012، صص، 65-90.

- أحمد غواتي، مشروع مدينة بولونيا والتعليم العالي في المغرب العربي، باريس، آرمانتان، 2011.
- بير علوش وعبد الجليل العكاري، "أداء التعليم العالي التونسي وتطوره خلال العقدين الماضيين. هل ضحينا بالجودة في مواجهة الضغط الكمي؟"، مقال غير منشور.

الإطار القانوني والسياسي:

- قانون عدد 19-2008 بتاريخ 25 فيفري 2008 والمتعلق بالتعليم العالي.
- التخطيط الاستراتيجي لإصلاح التعليم العالي بين 2015-2025.
- الملتقيات الوطنية لتفعيل إصلاح التعليم العالي والبحث العلمي في تونس، القرارات الرئيسية، ديسمبر 2017.

تقارير عن الحوكمة:

- المقارنة المرجعية للحوكمة وسيلة لدعم التغيير. البنك العالمي/ المركز المتوسطي للإدماج، جوان 2013.
- إنورا بينيتو بريفو وتوماس إسترمان، *إستقلالية الجامعة في أوروبا*. سجل التقييم 2017.

مرجعية التقييم والتقييم الذاتي:

- مرجعية تقييم المؤسسات، الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد.
- الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، دليل التدقيق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي، الصيغة رقم 1 نوفمبر 2013
- الوكالة الجامعية الفرنكوفونية، دليل التقييم الذاتي، مكتب المغرب 2013-2014
- مرجعية التقييم الخارجي لمؤسسات التعليم العالي والبحث، المجلس الأعلى للتقييم والبحث والتعليم العالي 2017

وثائق من إنتاج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعات

- مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس (2015): معطيات إحصائية عامة عن الجامعات التونسية 2010/2011-2015/2016.
- مكتب دراسات التخطيط والبرمجة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2016): التعليم العالي والبحث 2015-2016.
- جامعة تونس الافتراضية، التخطيط الاستراتيجي 2016-2019.
- جامعة تونس الافتراضية، تقرير التقييم الذاتي، 1 أوت 2015.
- جامعة تونس الافتراضية، تقرير التقييم الخارجي، 9 نوفمبر 2015.

- نادية دجوي، فقدان المؤسسات استقلاليته وتهميش المدرسين، 2017-
<https://www.leconomistemaghrebin.com/2017/10/26/pertedautonomie-etablisements-marginalisation-enseignants/>
- عماد الحيدري، "سياسة التعاقد: هيمنة الوصاية ووهم الاستقلالية"، مقال صادر في مجلة أكاديميا في عددها 12، ديسمبر 2012.
- نادية عمري، "تبعية الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد: قانون يجسد هيمنة السياسي على الأكاديمي"، مقال نشر في مجلة أكاديميا، عدد 11، نوفمبر 2012.

الملاحق

الملحق 1

الاستبيان 1: ورقات بيانية للجامعات التونسية

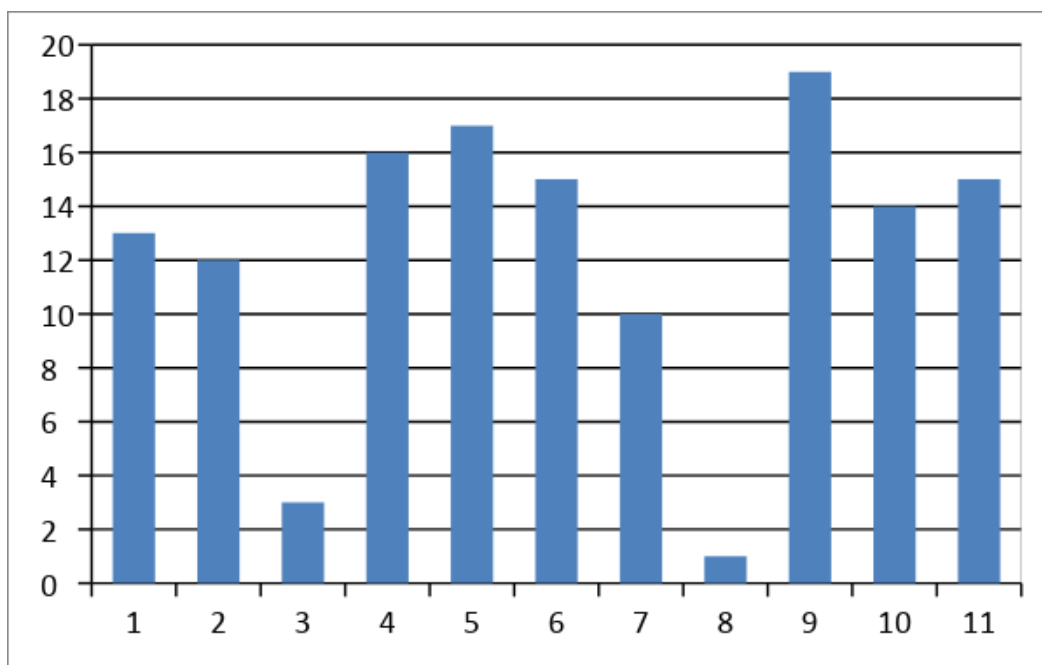
تذكير:

تهدف هذه الورقة البيانية إلى جمع بيانات وقائعية عن مختلف الجامعات الشريكة ومؤسساتها. تم إبلاغها من قبل المنسق/ نقطة الاتصال للمشروع من قبل كل جامعة تونسية (13). وتتضمن 62 سؤالاً.

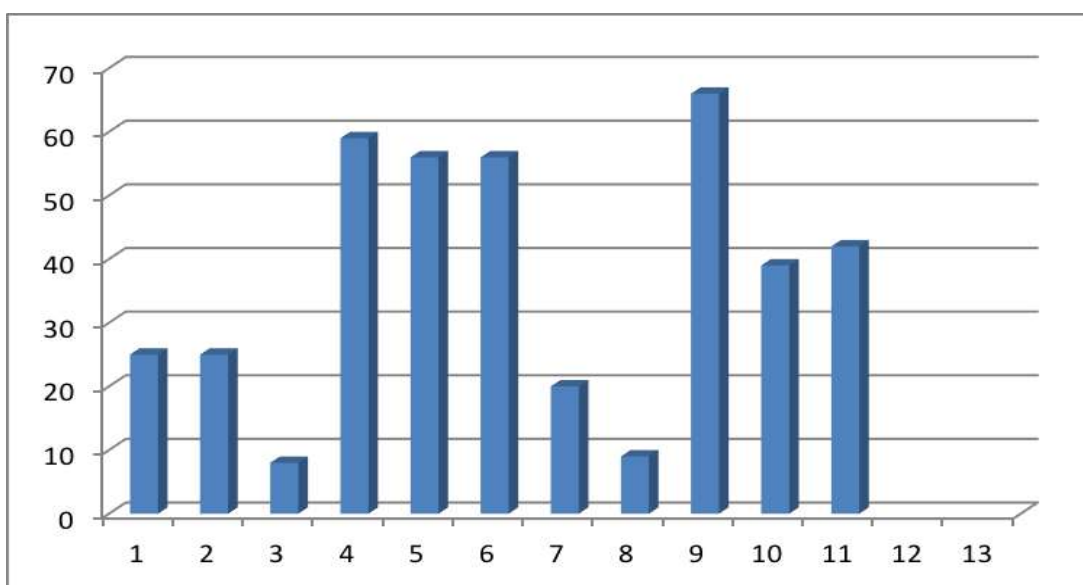
بالنسبة إلى البيانات الإحصائية، وللحصول على معلومات، فإن العام الذي سيؤخذ بعين الاعتبار سيكون 2018/2017 للطلبة والمدرسين والموظفين، و2017/2016 بالنسبة إلى الخريجين.

المفتاح (قائمة الجامعات)

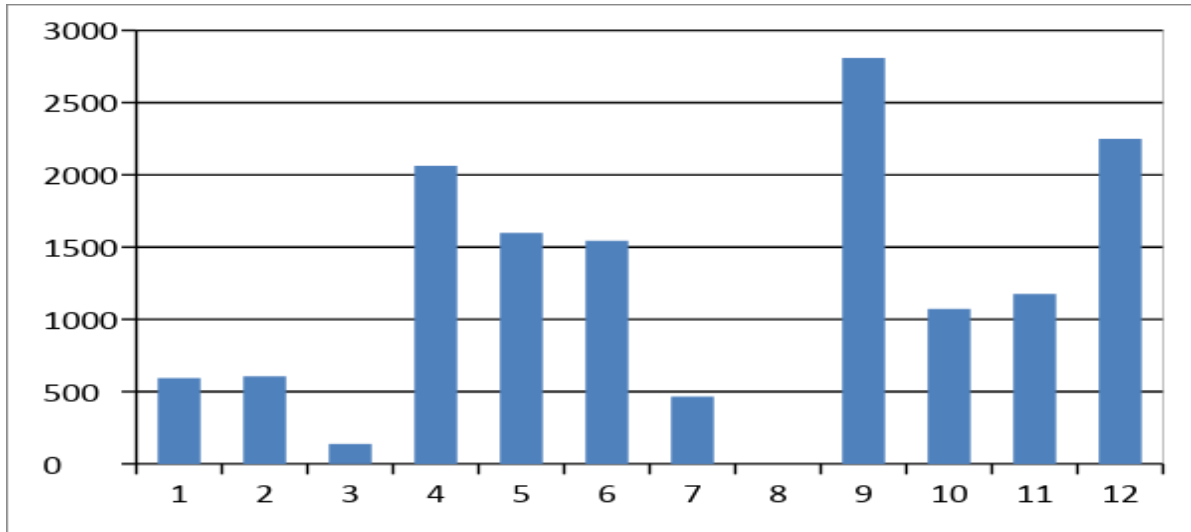
- 1: جامعة جندوبة
- 2: جامعة القيروان
- 3: جامعة الزيتونة
- 4: جامعة المنستير
- 5: جامعة سوسة
- 6: جامعة المنار
- 7: جامعة قفصة
- 8: جامعة تونس الافتراضية
- 9: جامعة صفاقس
- 10: جامعة منوبة
- 11: جامعة قابس
- 12: جامعة قرطاج
- 13: جامعة تونس.



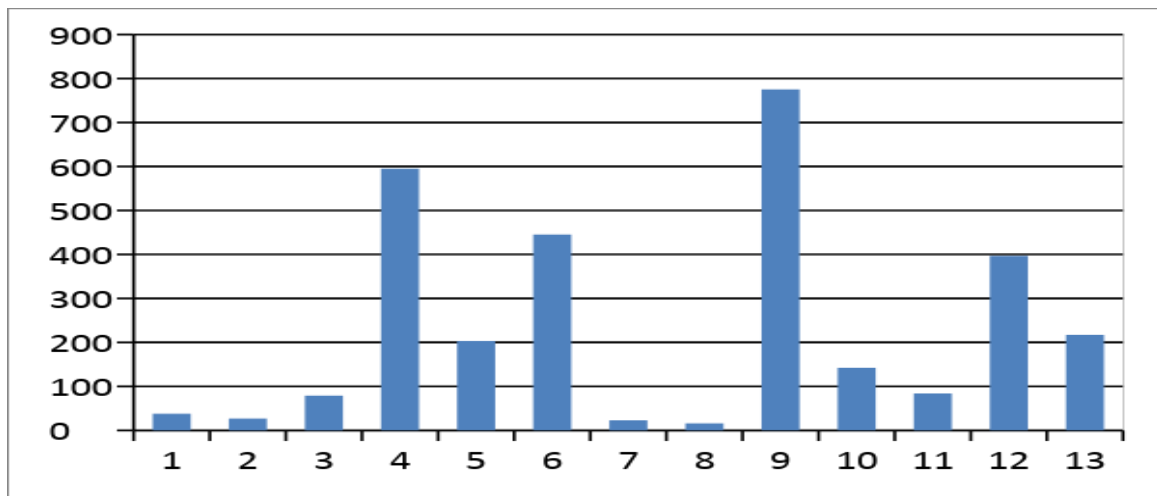
عدد المؤسسات (كليات، مدارس، معاهد) لكل جامعة



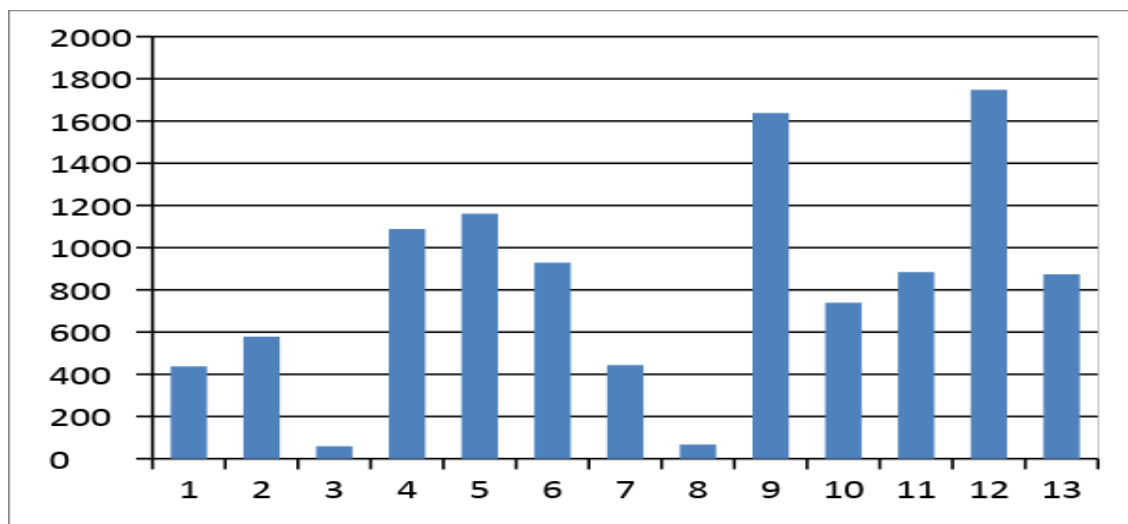
عدد الأقسام حسب الجامعة



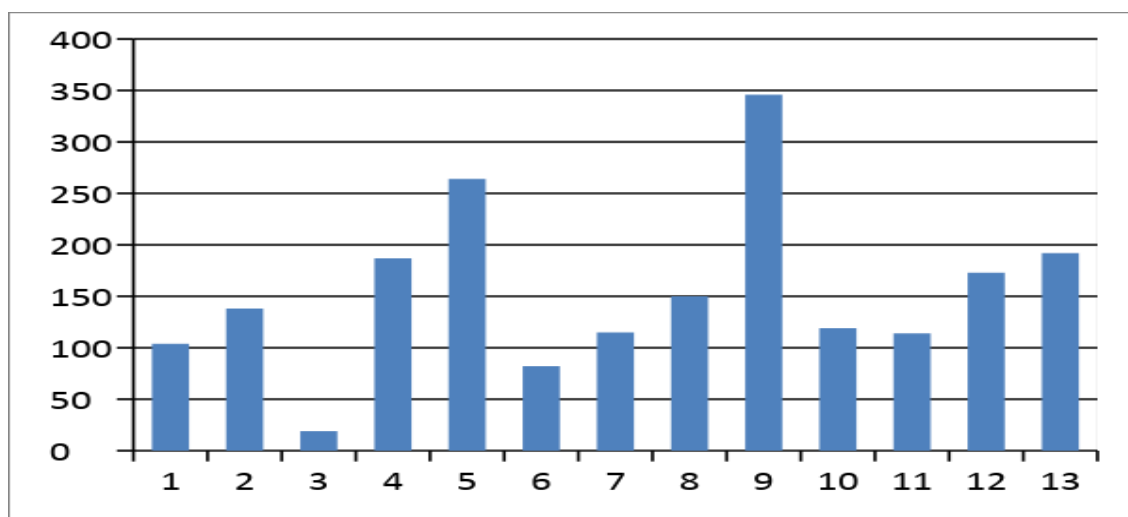
عدد المدرسين حسب كل جامعة



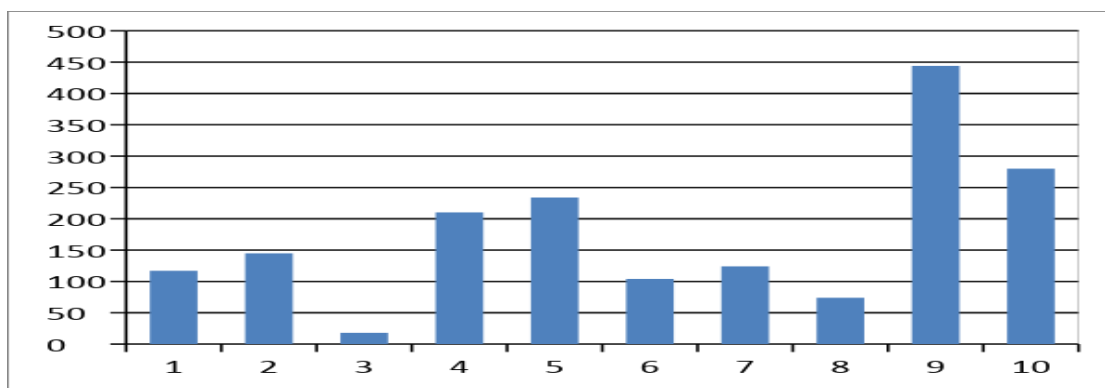
عدد المدرسين حسب كل جامعة- الصف أ



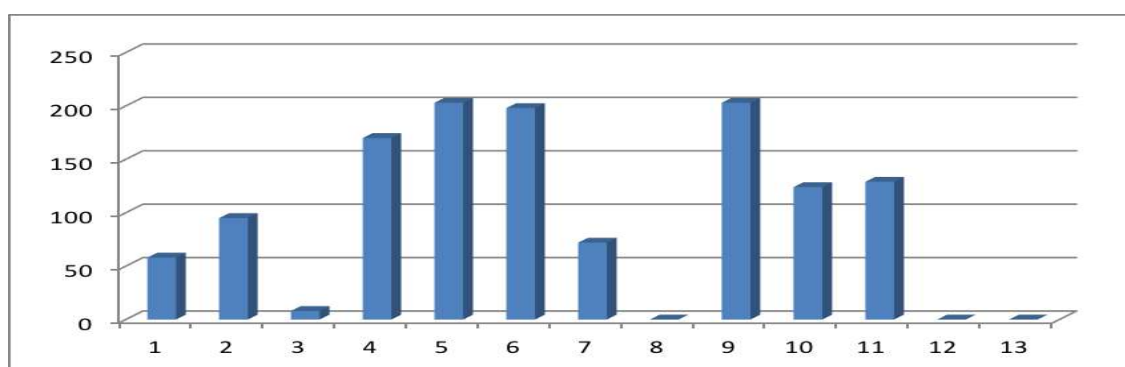
عدد المدرسين حسب كل جامعة- الصف ب



عدد المدرسين حسب كل جامعة- المتعاقدون



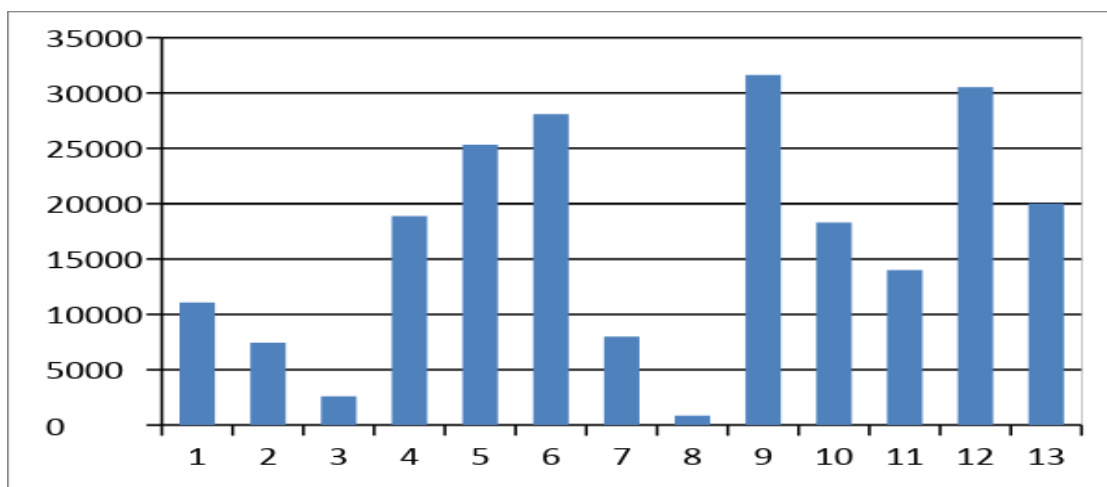
أصناف أخرى (الملحقون، المبرزون، البيولوجيون، إلخ..)



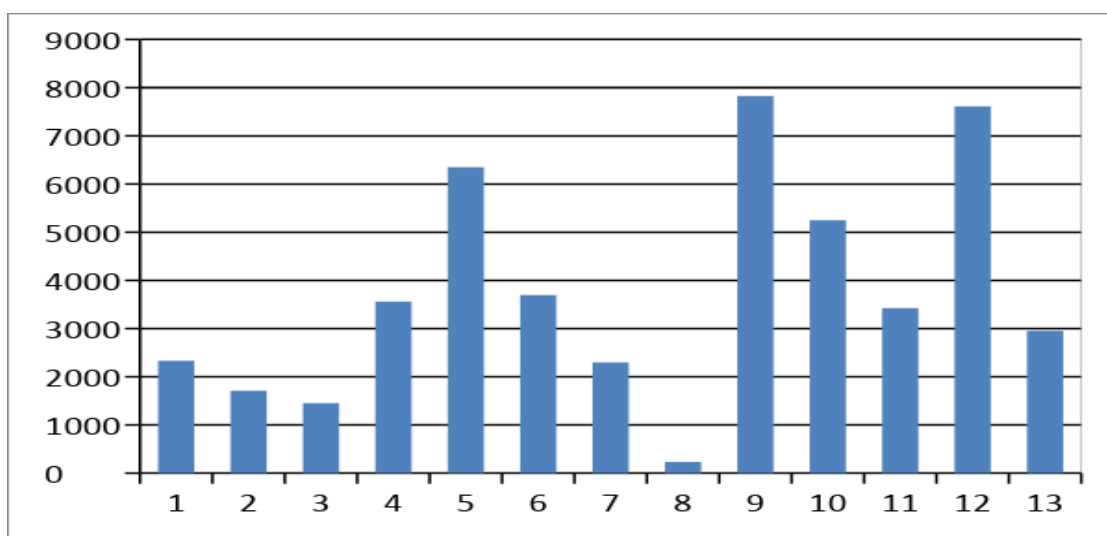
عدد المدرسين الملحقين (في الخارج)

1. 73,07%
2. 15%
3. 57,69%
4. 100% (مركز أكاديمي)
5. 73%
6. 13.04%
7. 17%
8. 65.4% (جامعة) 57% (معاهد مختصة)
9. 100%
10. 40%
11. معطيات غير متاحة
12. معطيات غير متاحة
13. معطيات غير متاحة

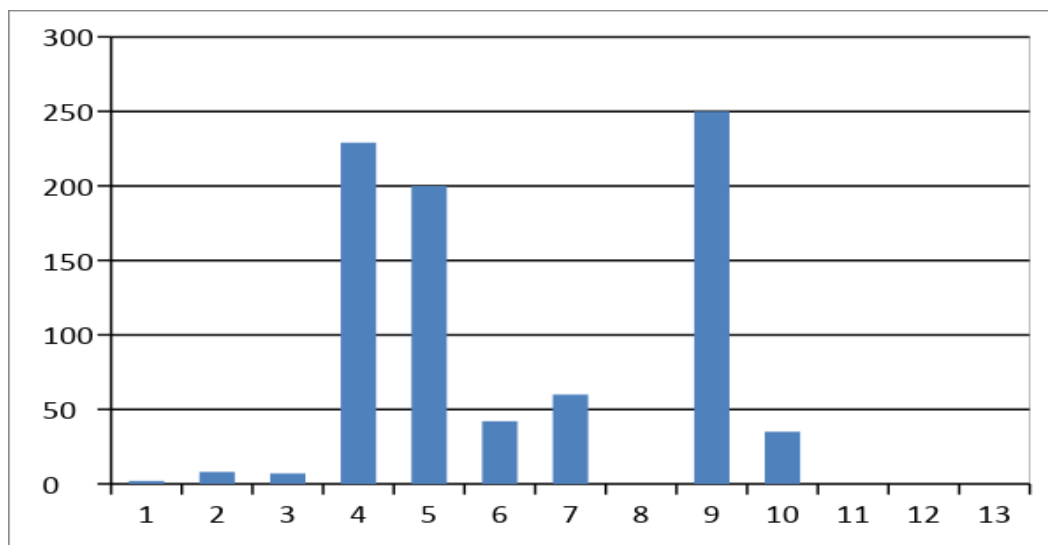
نسبة المراكز الممكنة مقارنة بالعدد الجملي للمراكز الوظيفية



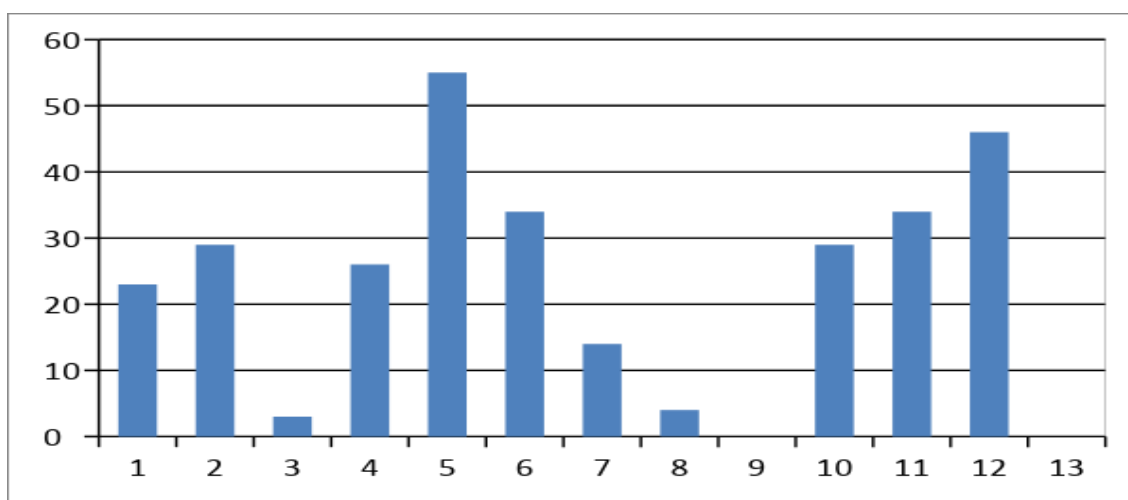
عدد الطلبة حسب كل جامعة



عدد المجازين



عدد الطلبة المستفيدين من منح التنقل



عدد المجازين (الإجازة التطبيقية)

الجامعات 9 و 13: معطيات غير متاحة

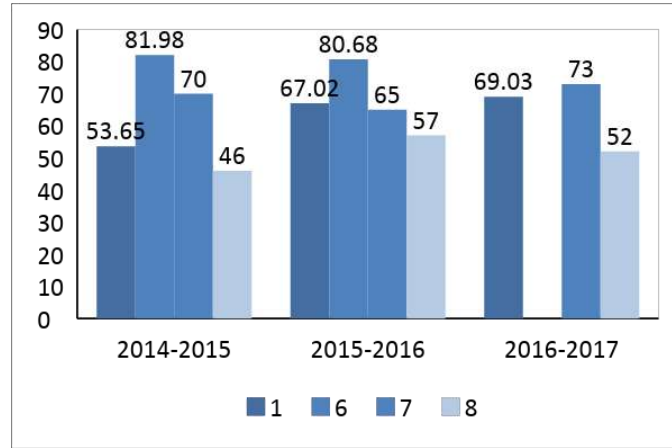
التفاصيل:

2018

9

1170

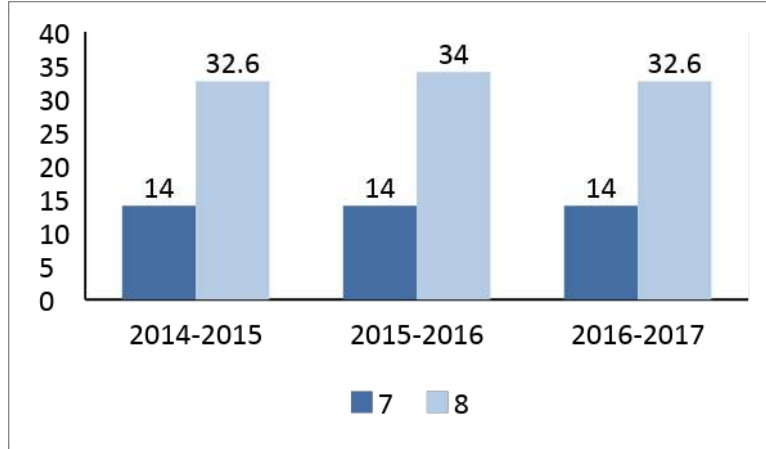
13



متوسط نسبة الحصول على الإجازة للسنوات الجامعية 2015-2014، 2015-2016، 2016-2017

الجامعات 2-3-4-5-9-10-11-12-13: البيانات غير متاحة أو لا يمكن استخدامها
التفاصيل:

1	2015-2014 : 53.65 %، 2016-2015 : 67.02 %، 2017-2016 : 69.03 %
2	74،70 %
3	79،08 %
4	بيانات غير متاحة
5	86،29 %
6	2015-2014 : 81.98 %، 2016-2015 : 80.68 %
7	73-65-70
8	46 = 15/14 - %، 57 = 16/15 - %، 52 = 17/16 - %
9	66 %
10	60 %
11	بيانات غير متاحة
12	بيانات غير متاحة
13	بيانات غير متاحة



متوسط المعدلات التي تحصل عليها الطلاب المسجلين في الإجازة للسنوات

الدراسية 2017_2016 / 2016_2015 / 2015_2014

الجامعات 1-2-3-4-5-6-9-10-11-12-13: البيانات غير متاحة أو لا يمكن استخدامها

التفاصيل:

1 بيانات غير متاحة

2 11.5

3 10.61%

4 بيانات غير متاحة

5 بيانات غير متاحة

6 بيانات غير متاحة

7 14-14-14

8 32.6% = 15/14 - 34% = 16/15 - 32.6% = 17/16

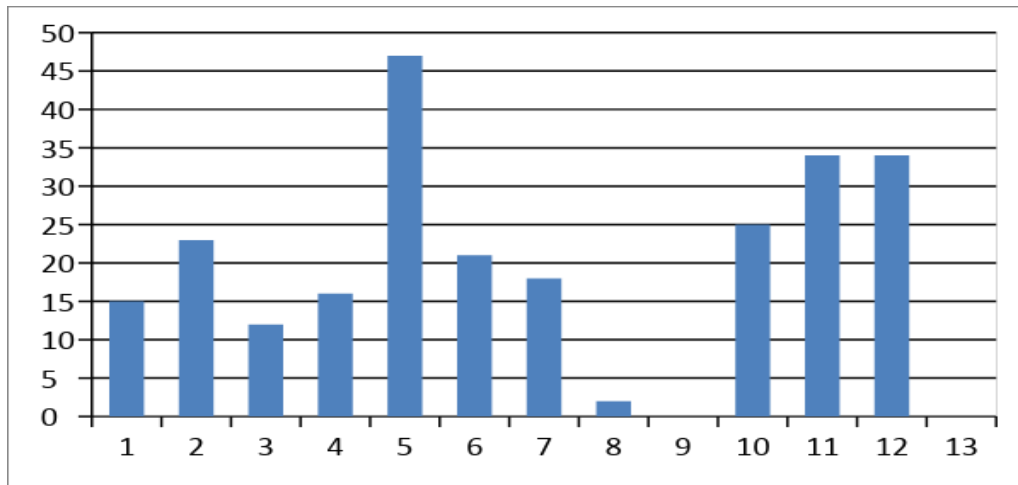
9 12.75

10 بيانات غير متاحة

11 بيانات غير متاحة

12 بيانات غير متاحة

13 بيانات غير متاحة



عدد الشهادت (الإجازة الأساسية)
الجامعات 9 و 13: معطيات غير متاحة
التفاصيل:

2441

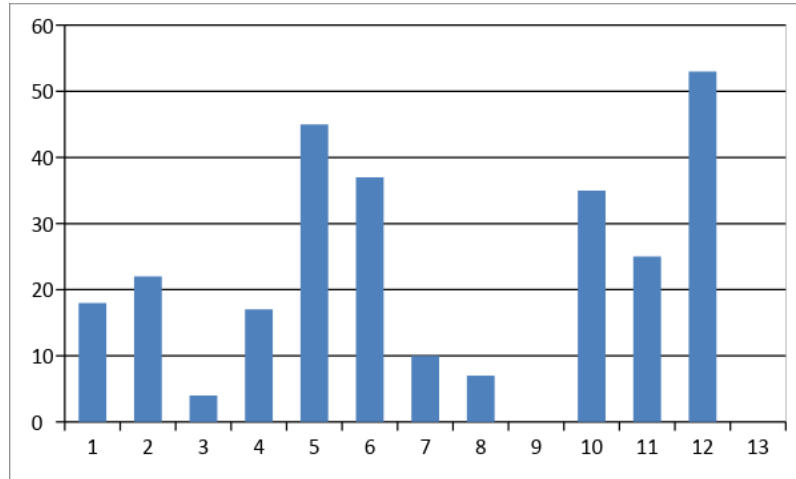
9

1009

13

عدد الشهاد (ماجستير مهني)

الجامعات 9 و 13: معطيات غير متاحة



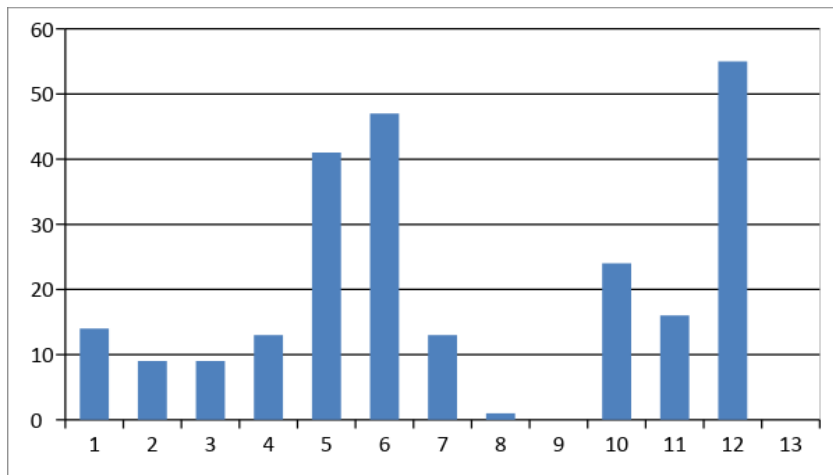
التفاصيل:

886

9

271

13



عدد الشهاد (ماجستير بحث)

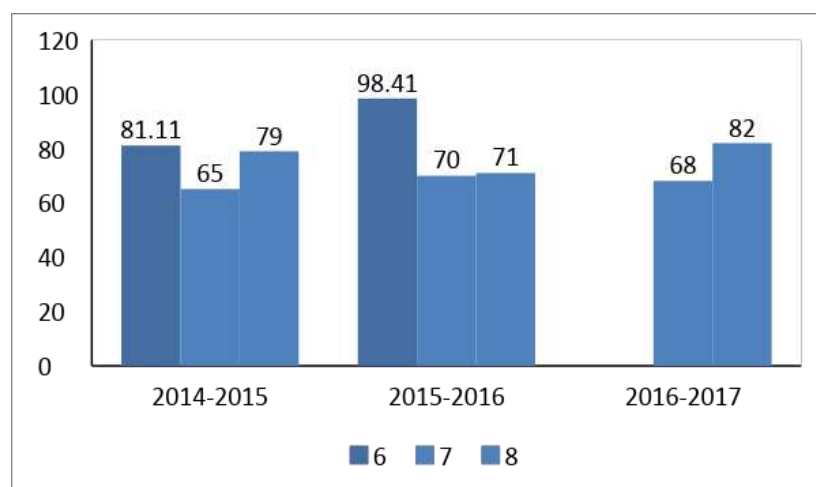
التفاصيل:

649

9

435

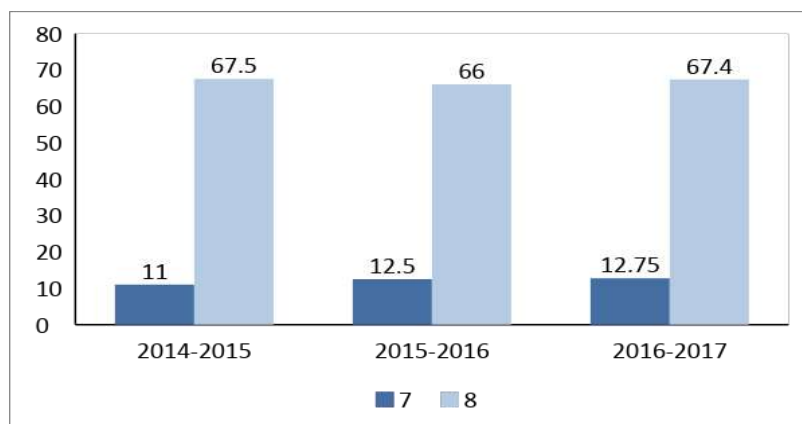
13



متوسط النجاح في الماجستير للسنوات الجامعية 2015-2014، 2016-2015، 2017-2016

الجامعات 1-2-3-4-5-6-9-10-11-12-13: البيانات غير متاحة أو لا يمكن استخدامها
التفاصيل:

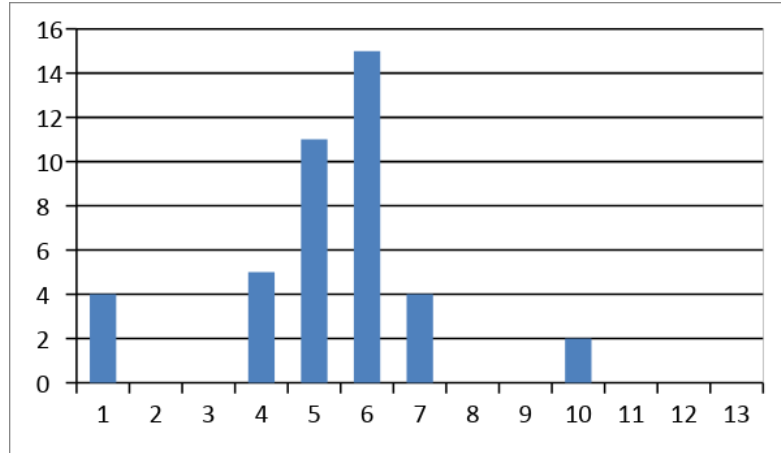
1. بيانات غير متاحة
2. 54.90%
3. 77.88%
4. بيانات غير متاحة
5. 78.59%
6. 2015-2014: 81.11%، 2016-2015: 98.41%
7. 68-70-65
8. 79 = 15/14 - 71 = 16/15 - 82 = 17/16
9. 73%
10. 75%
11. بيانات غير متاحة
12. بيانات غير متاحة
13. بيانات غير متاحة



متوسط المعدلات التي تحصل عليها الطلاب المسجلون في الماجستير لسنوات
2017_2016 / 2016_2015 / 2015_2014

الجامعات 1-2-3-4-5-6-9-10-11-12-13: البيانات غير متاحة أو لا يمكن
استخدامها
التفاصيل:

1. بيانات غير متاحة
2. 10.8
3. 11.93 %
4. بيانات غير متاحة
5. بيانات غير متاحة
6. بيانات غير متاحة
7. 12.75-12.5-11
8. 67.4=17/16 % - 66=16/15 % - 67.5=15/14 %
9. 13.25
10. بيانات غير متاحة
11. بيانات غير متاحة
12. بيانات غير متاحة
13. بيانات غير متاحة

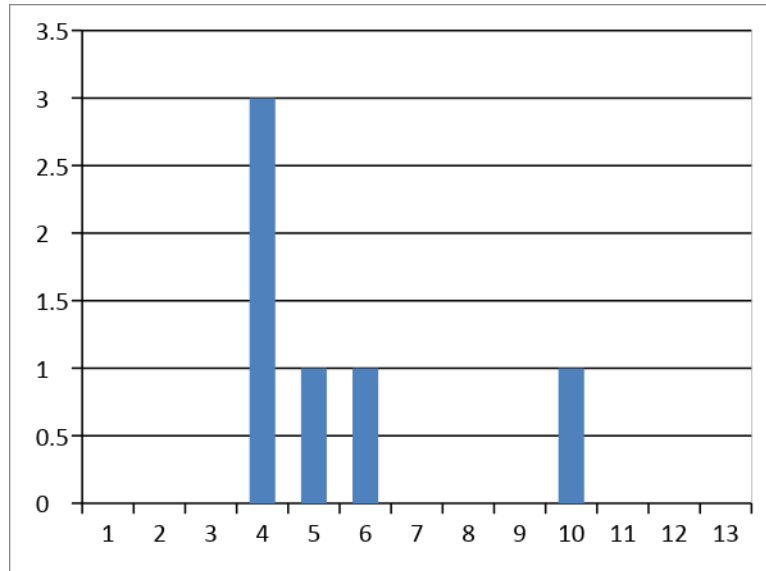


عدد شهادت الهندسة

الجامعة 9: معطيات غير متاحة
التفاصيل:

738

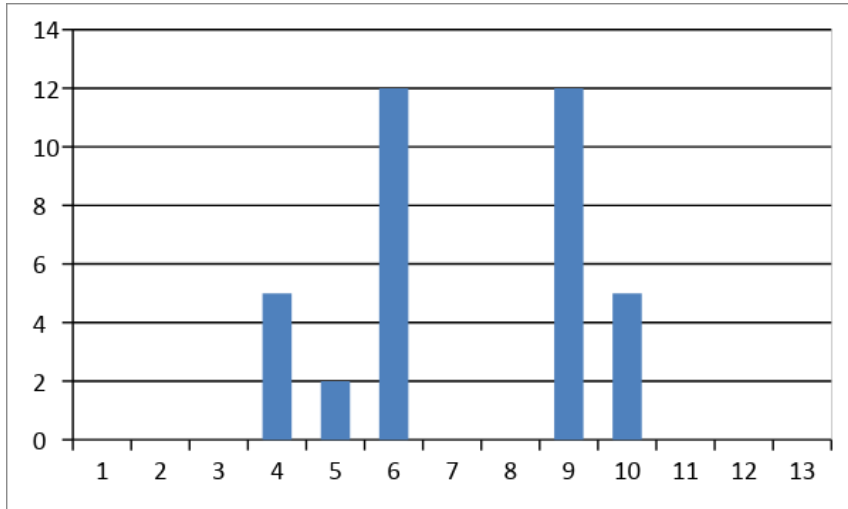
9



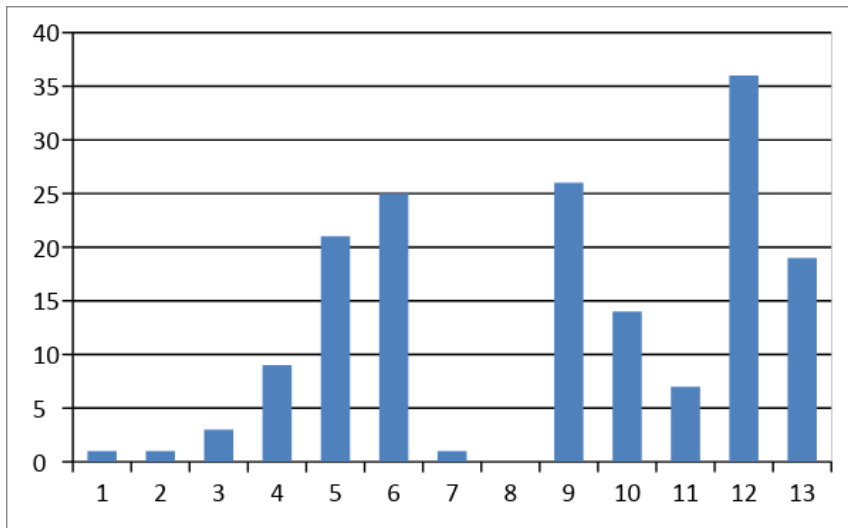
عدد شهادت الدكتوراه في الطب
الجامعة 9: معطيات غير متاحة
التفاصيل:

199

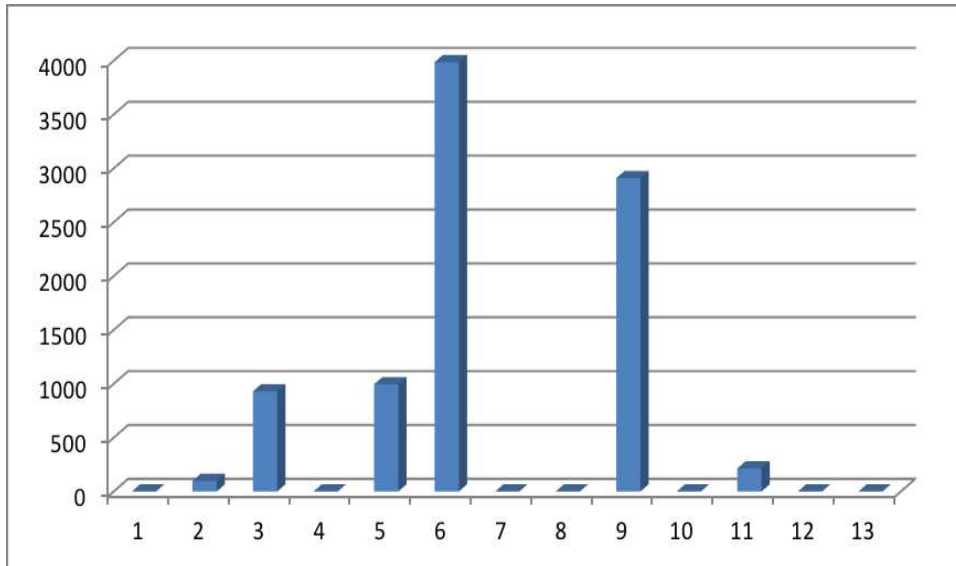
9



عدد حاملي شهادتين



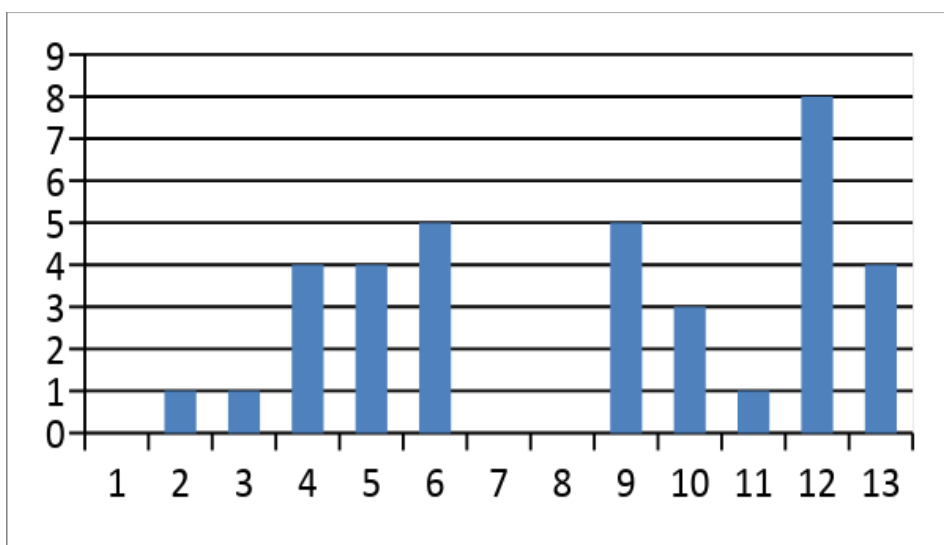
عدد مجالات الدكتوراه



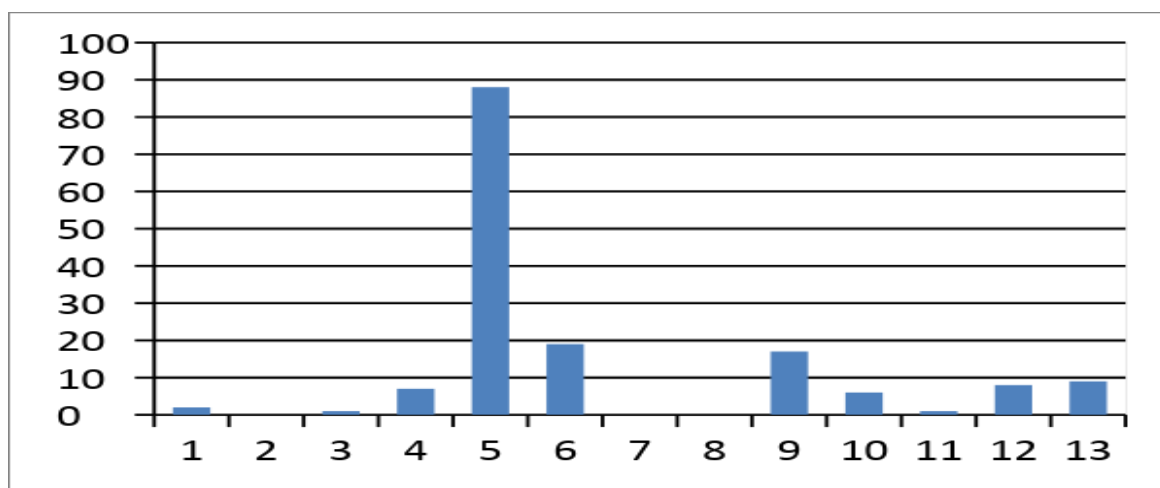
عدد الدكاترة

الجامعات 4-8-10-12-13: البيانات غير متاحة
التفاصيل:

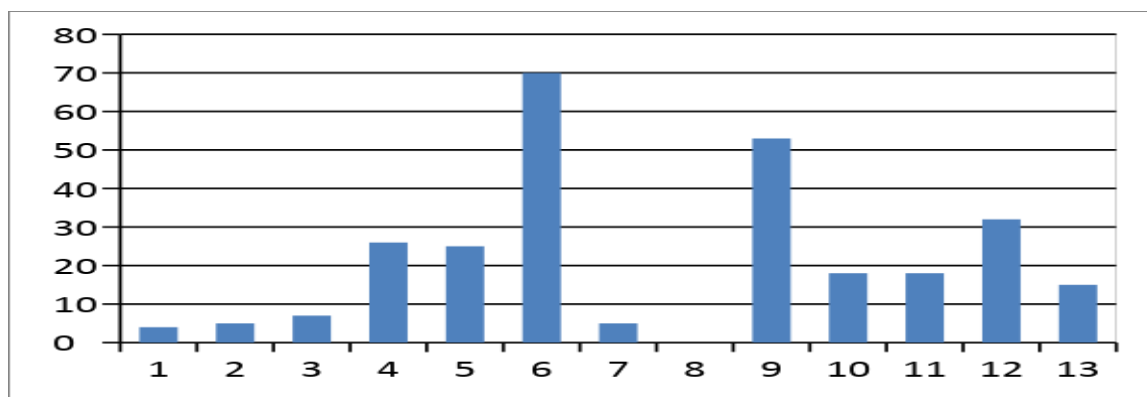
1. 0
2. 98
3. 930
4. للتكملة
5. 995 طالب دكتوراه لسنة 2016-2017 في اختصاص الاقتصاد والتصرف
187 علوم فلاحية 64 علوم قانونية 152 علوم إنسانية 267 علوم أساسية
وتقنية 306 علوم طبية 19
6. عدد طلبة الدكتوراه المسجلين في السنة الجامعية 2017-2018: 3986
7. 0
8. بيانات غير متاحة
9. 2909:
- علوم اقتصاد وتصرف وإعلامية: 799
- آداب، فنون وعلوم إنسانية: 289
- علوم وتكنولوجيات: 691
- علوم قانونية: 381
- علوم أساسية: 749
10. بيانات غير متاحة
11. 214 (ابتداء من 2010)
12. بيانات غير متاحة
13. بيانات غير متاحة



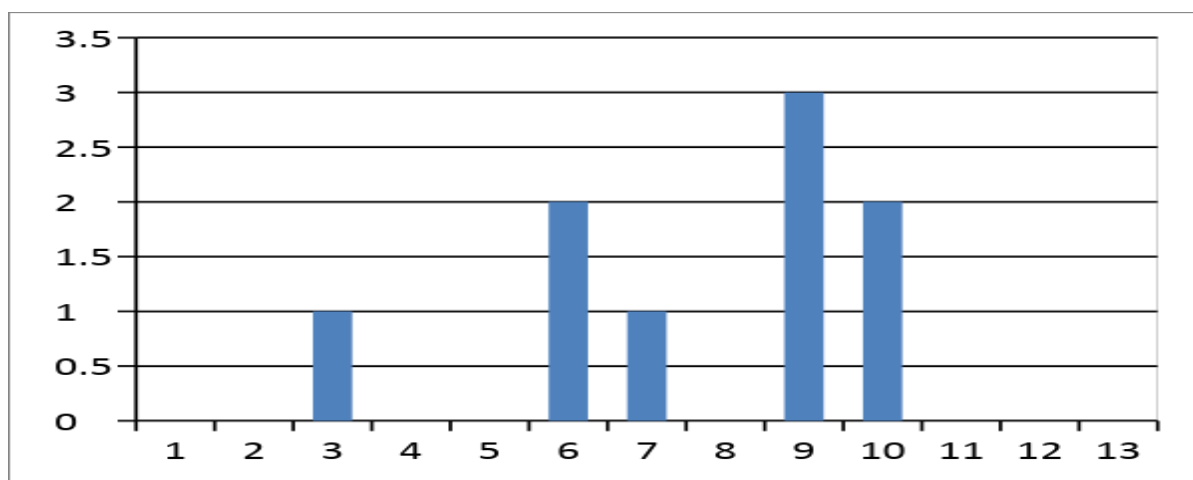
عدد مدارس الدكتوراه



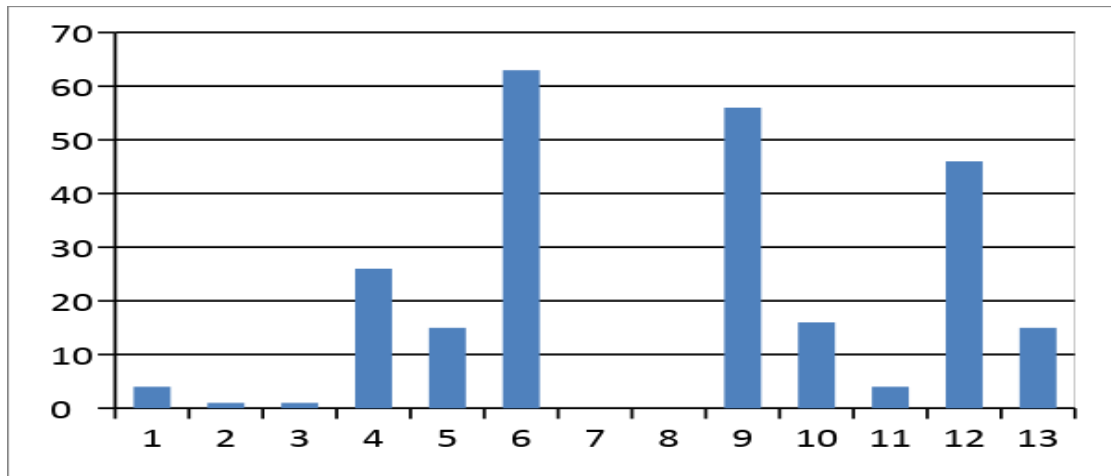
عدد الشعب المؤهلة لتوجيه البحوث الجامعة 12: بيانات للتوضيح: الجامعة 8:/
الشهائد 224



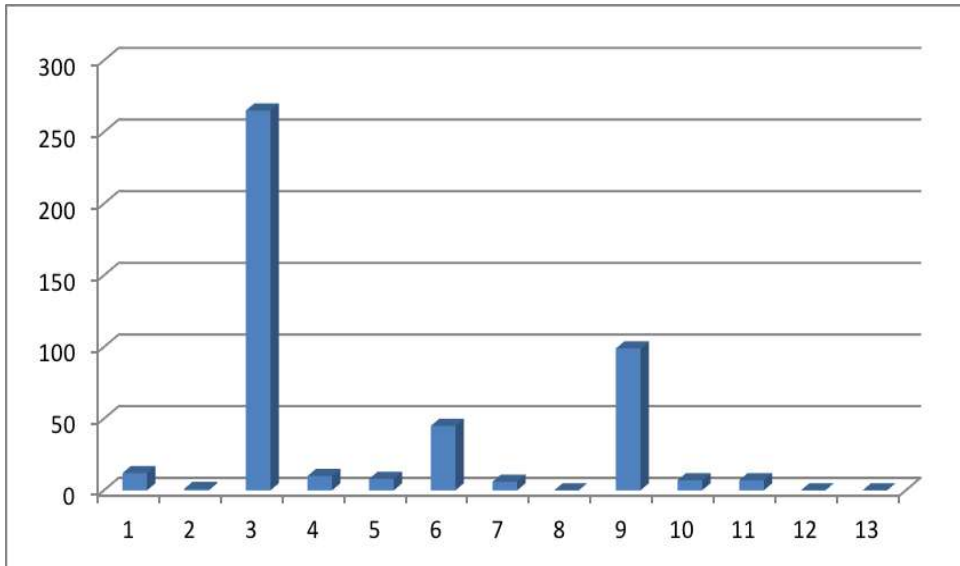
عدد وحدات البحث



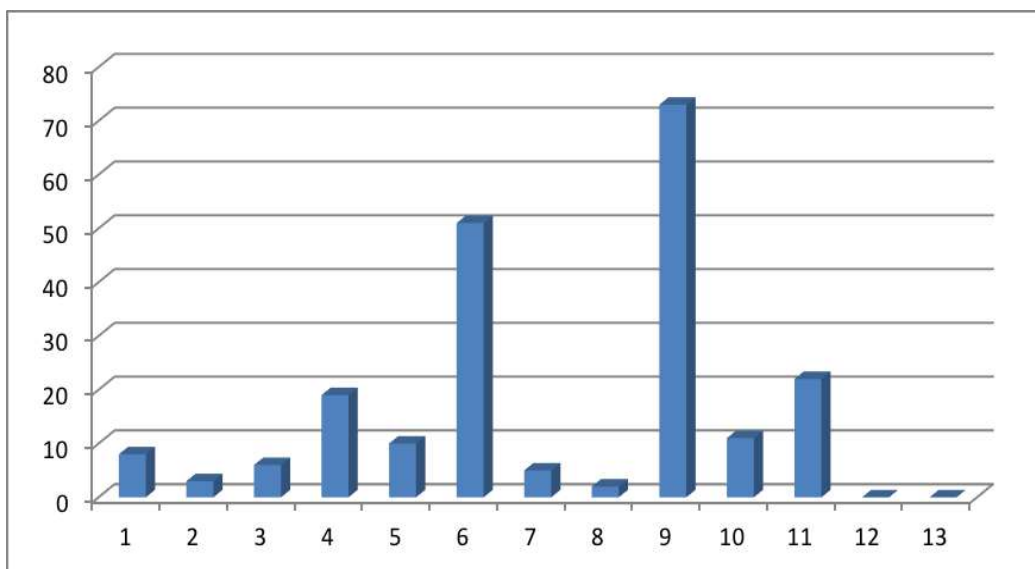
عدد المراكز البحثية الملحقة. الجامعات 13-12-11: البيانات غير متوفرة



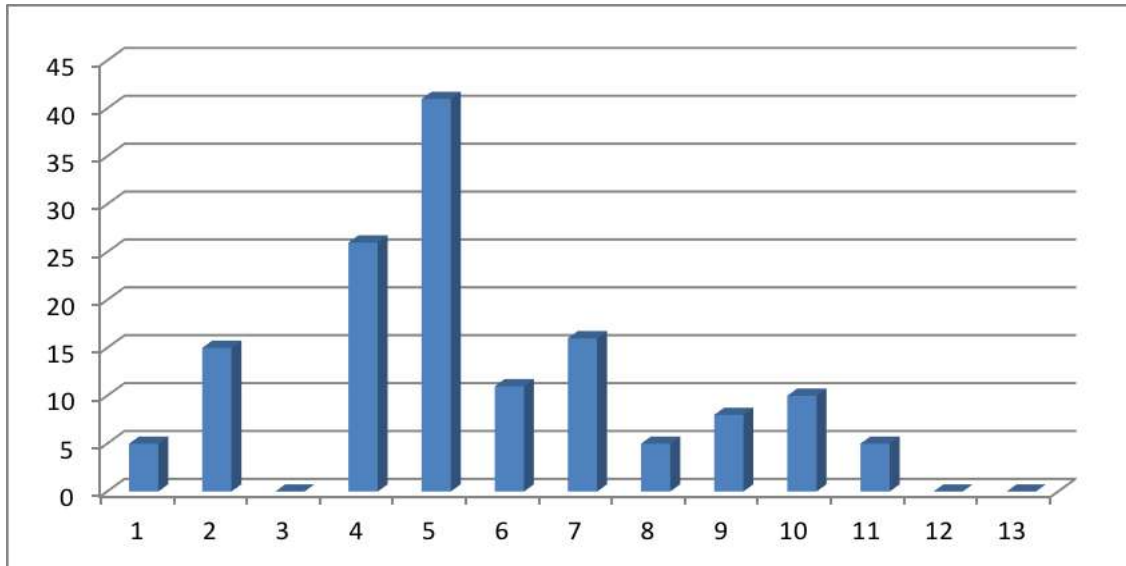
عدد المخاير. الجامعة 8 البيانات غير متوفرة



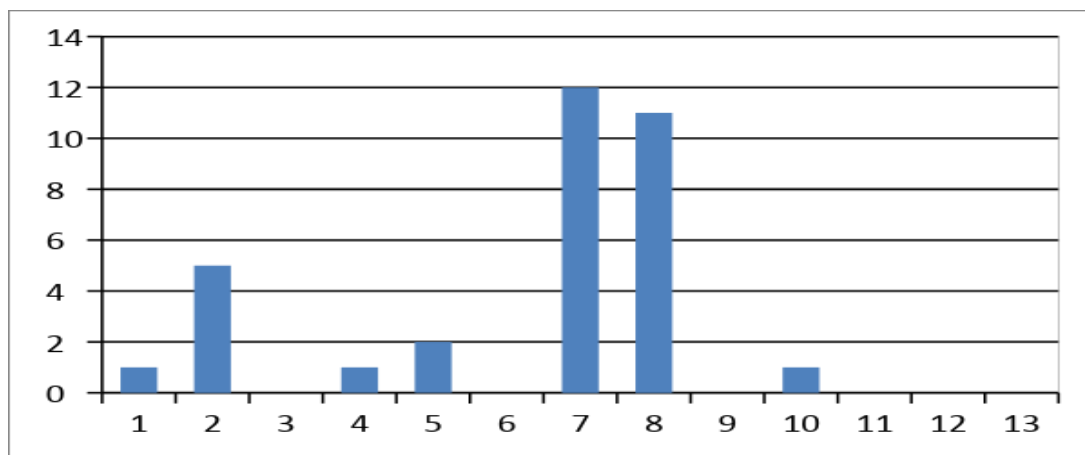
عدد مشاريع البحث بصدد الإنجاز
الجامعات 13-12-8 - البيانات غير متوفرة



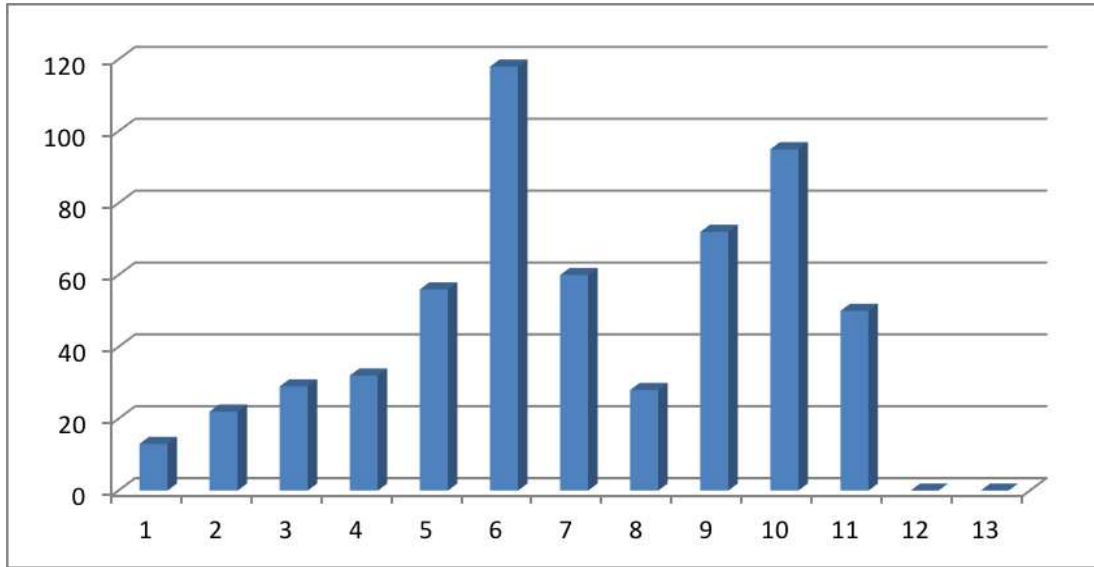
عدد مشاريع التعاون الدولي بصدد الإنجاز
الجامعات 13-12 - البيانات غير متوفرة



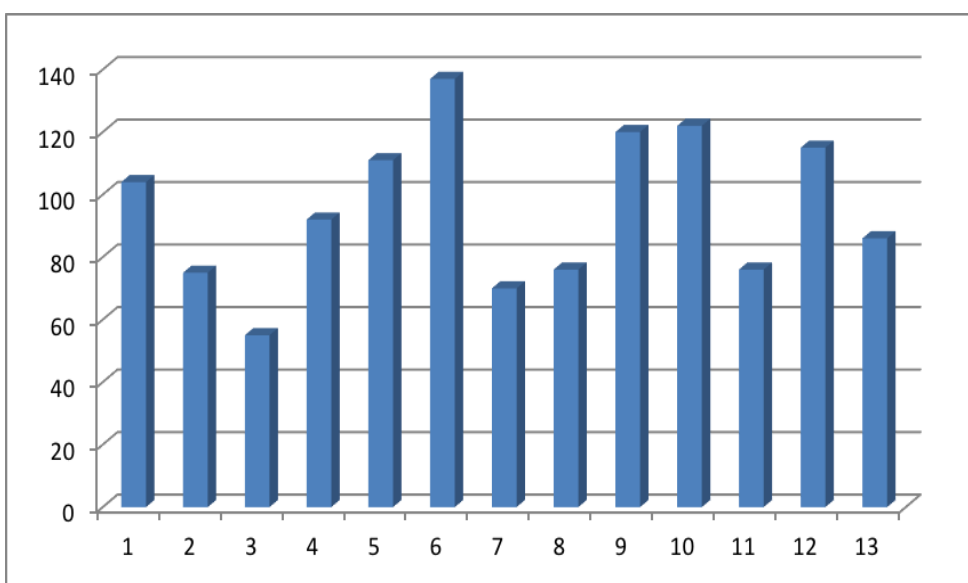
عدد الاتفاقات مع الشركاء الاجتماعيين الاقتصاديين
الجامعات 12-13: بيانات غير متوفرة



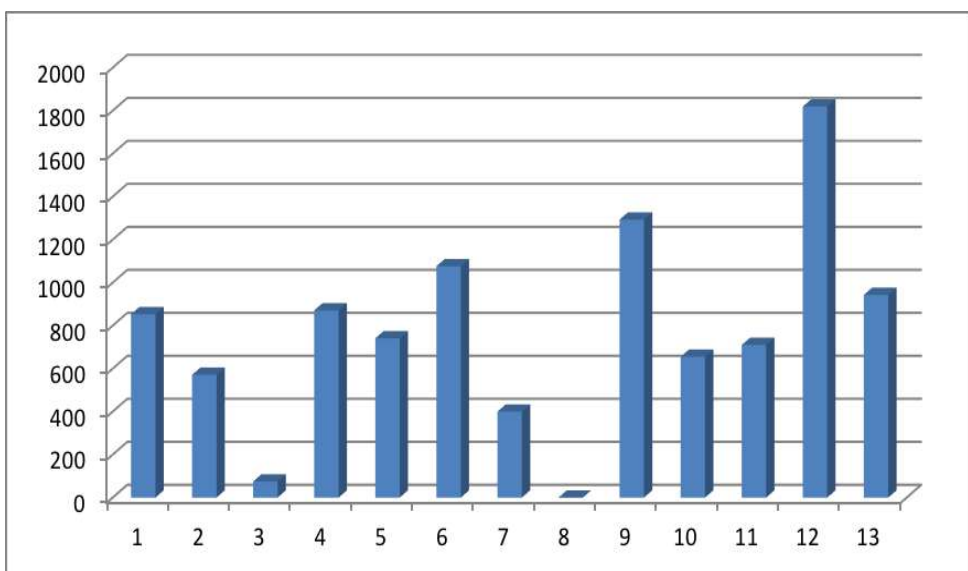
عدد الاتفاقات مع الجامعات المحلية
الجامعات 9-11-12-13: بيانات غير متوفرة



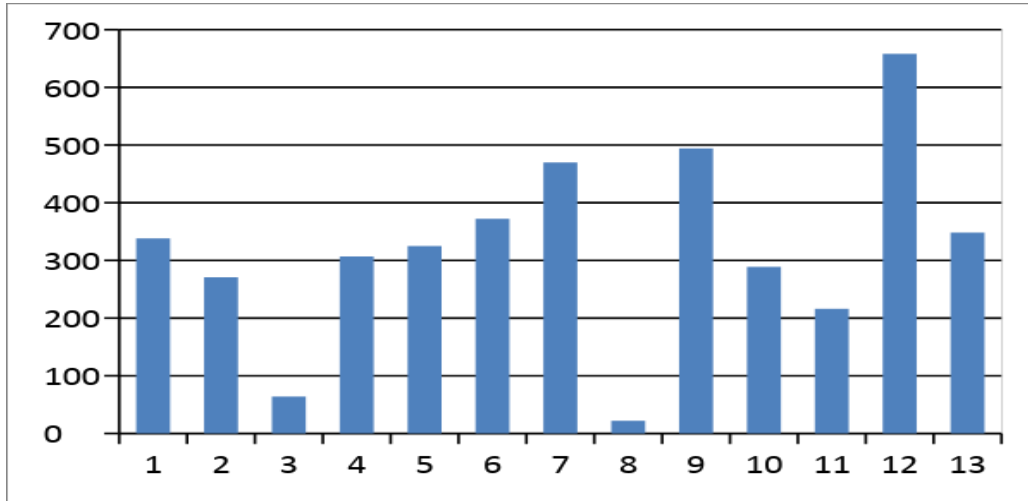
عدد الاتفاقات مع الجامعات الأجنبية
الجامعات 13-12 بيانات غير متوفرة



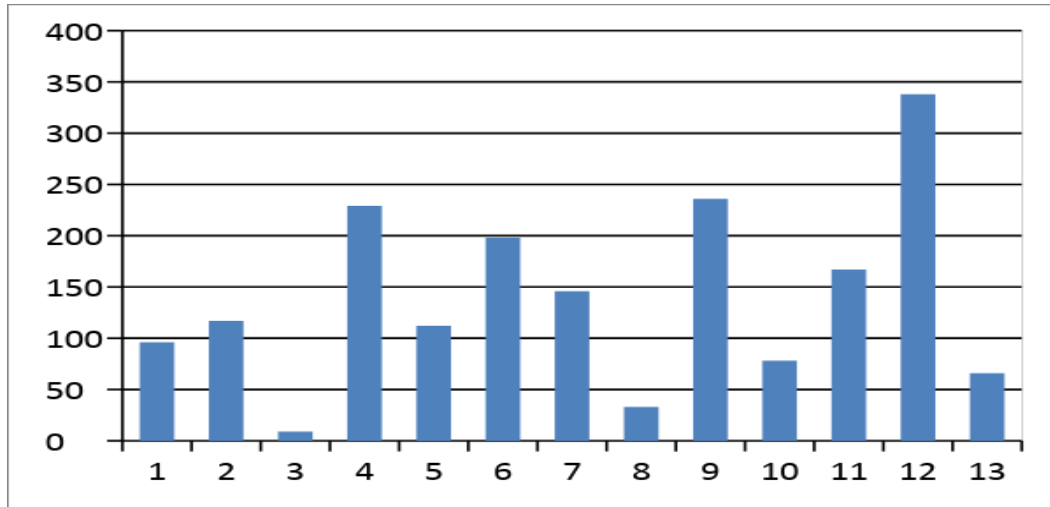
عدد موظفين بالجامعة



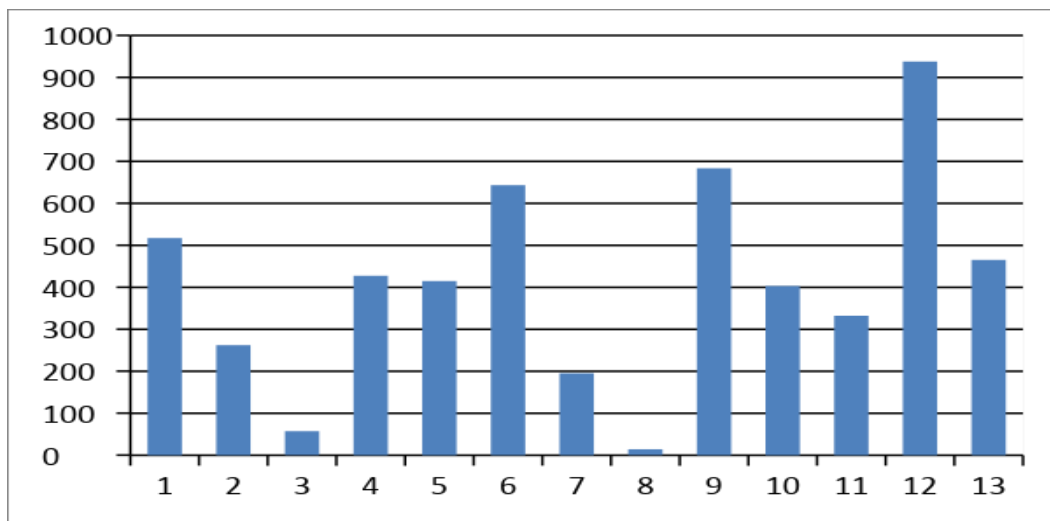
عدد الموظفين بالمؤسسات الملحقة



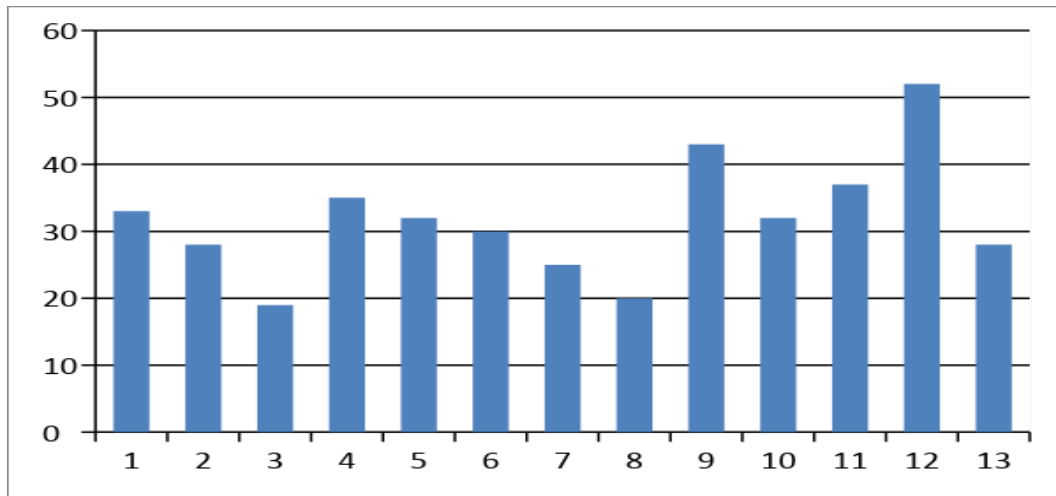
عدد الموظفين الإداريين (الجامعات والمؤسسات الملحقة)



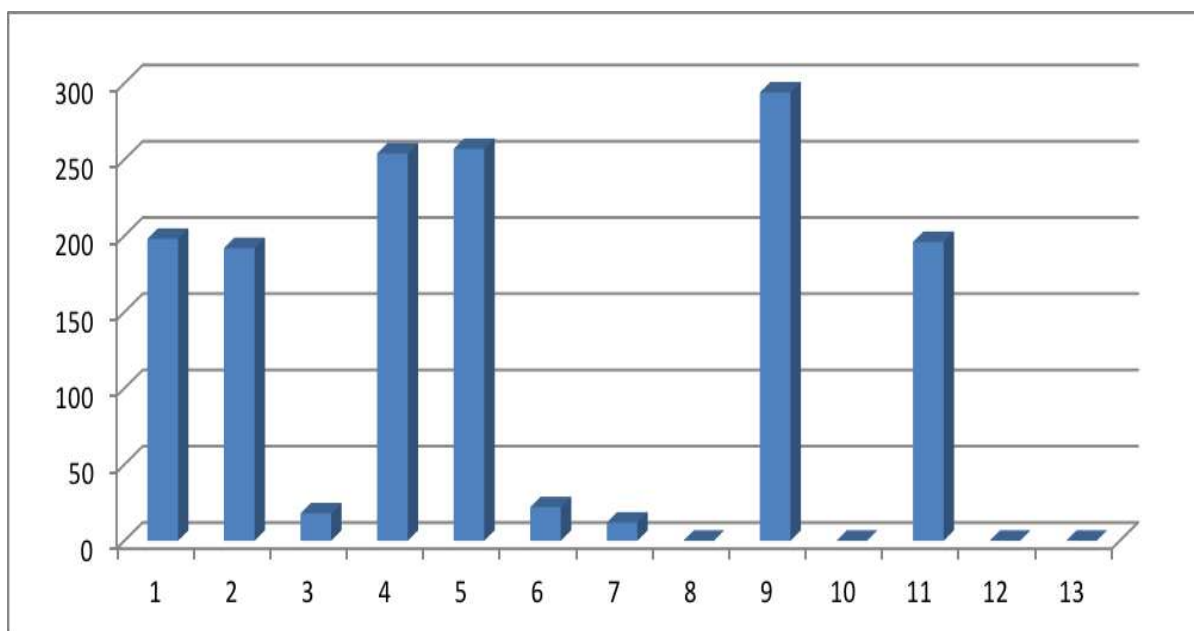
عدد التقنيين (الجامعة والمؤسسات الملحقة)



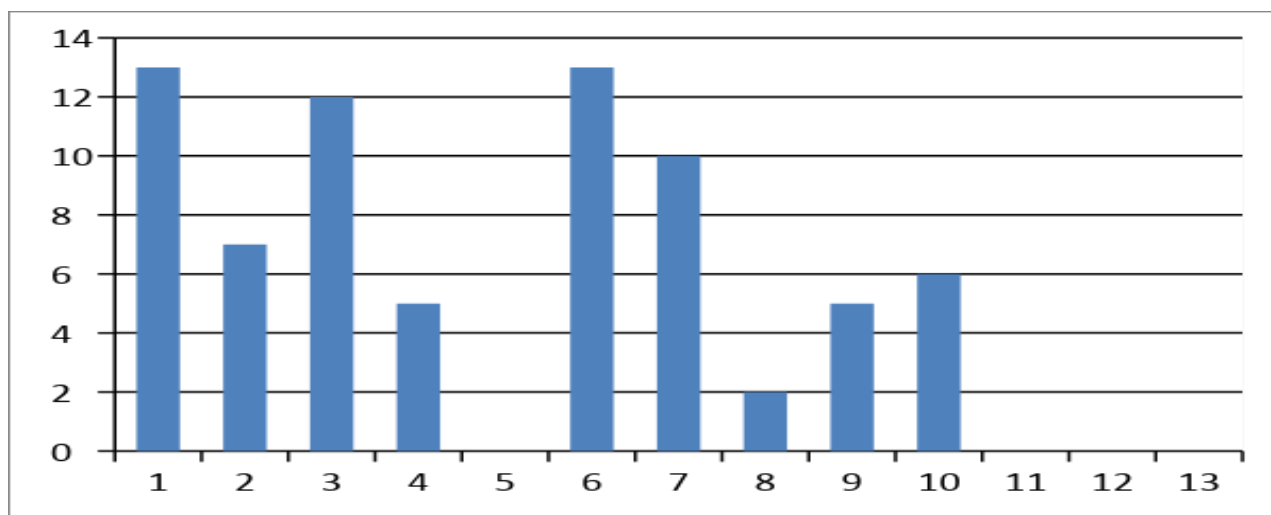
عدد العملة (الجامعة والمؤسسات الملحقة)



عدد أعضاء مجلس الجامعة



عدد أعضاء المجلس العلمي في المؤسسات الملحقة (مجموع المعدل)
الجامعات 9-12-13: بيانات غير متوفرة

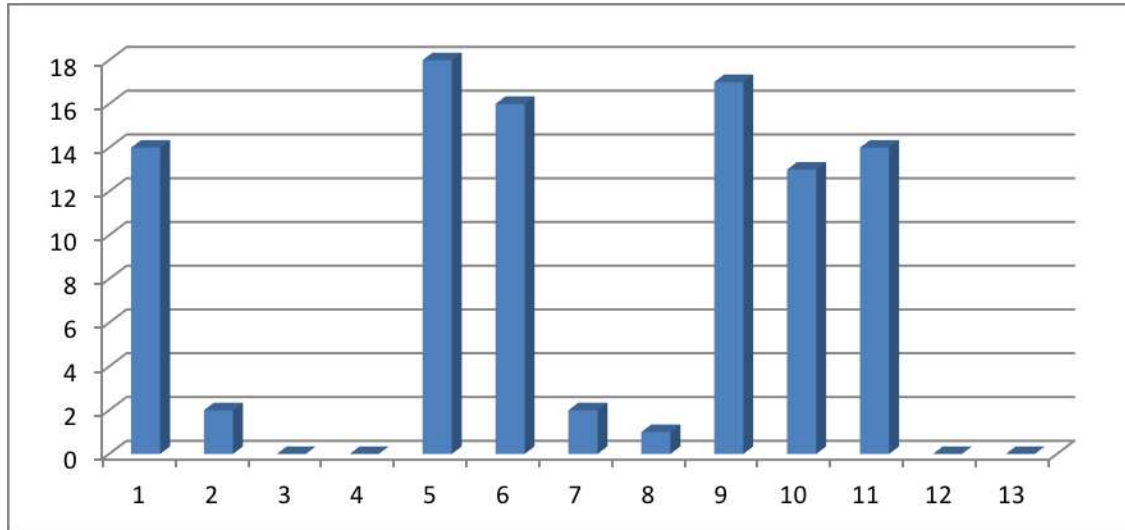


اللجان والهيئات (العلمية، والبيداغوجية، والإدارية الناشطة في الجامعات

الجامعات 11-12-13: بيانات غير متوفرة أو لا يمكن استخدامها.

قائمة اللجان والهيئات العلمية، والبيداغوجية، والإدارية الناشطة في الجامعات

13	1
7	2
12	3
5	4
20-20	
118	5
13	6
10	7
2	8
5	9
6	10
	11
	12
	13



عدد لجان الجودة الناشطة حسب كل جامعة تونسية (استبيان جوان - جويلية 2018)

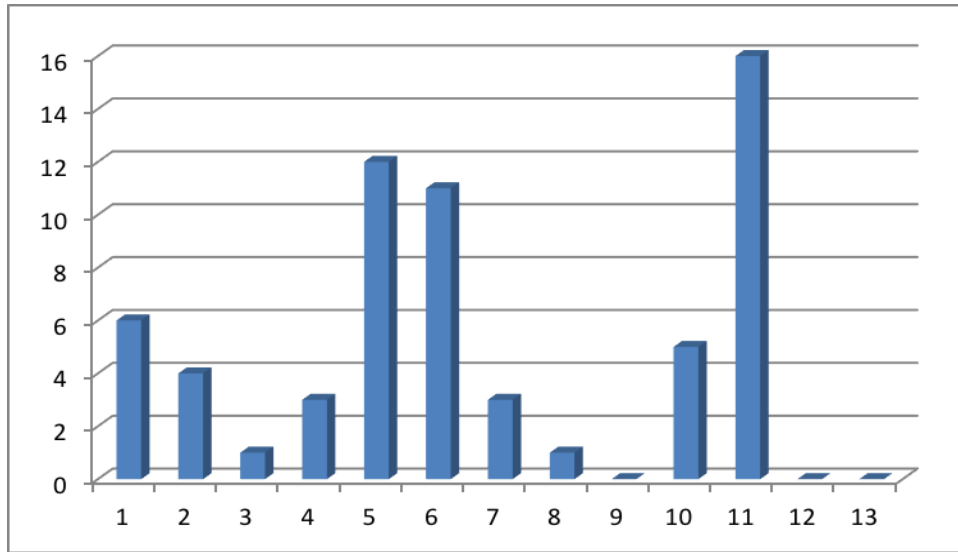
الجامعات 4 - 12 - 13: بيانات غير متوفرة

2012	1	الجامعة 1
2015 (الوكالة الجامعية للفرنكوفونية)	1	الجامعة 2
	0	الجامعة 3
المؤسسات الـ 16 في 2009 والجامعة في 2013	2	الجامعة 4
تواريخ غير مضبوطة	5	الجامعة 5
2014	1	الجامعة 6
	1	الجامعة 7
2014	1	الجامعة 8
	بلا إجابة	الجامعة 9
	1	الجامعة 10
	بلا إجابة	الجامعة 11
	بلا إجابة	الجامعة 12
	بلا إجابة	الجامعة 13

عدد التقييمات الذاتية الداخلية المنجزة في الجامعات التونسية
(2008 - 2018) وتواريخها

	0	الجامعة 1
	0	الجامعة 2
	0	الجامعة 3
الجامعة: 2014 و 2016 (الهيئة الوطنية لتقييم الجودة والاعتماد) مدرسة المهندسين): 2009 و 2016	4	الجامعة 4
2011(المؤتمر الدولي لعمداء كليات الطب الناطقة بالفرنسية) 2016 (الهيئة الوطنية للتقييم الجودة والاعتماد	6	الجامعة 5
2014 2017	2	الجامعة 6
	2	الجامعة 7
2015 (الوكالة الجامعية للفرنكوفونية)	1	الجامعة 8
	بلا إجابة	الجامعة 9
2008	1	الجامعة 10
	بلا إجابة	الجامعة 11
	بلا إجابة	الجامعة 12
	بلا إجابة	الجامعة 13

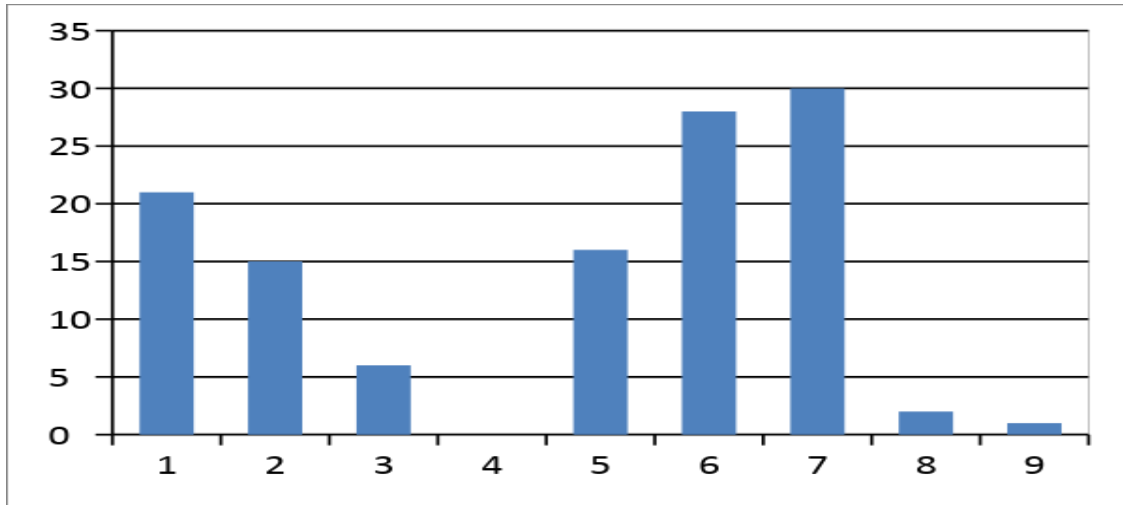
عدد التقييمات الخارجية المنجزة في الجامعات التونسية (2008- 2018) وتواريخها



عدد مشاريع برنامج ضمان الجودة المنجز في الجامعات والمؤسسات
2018-2008

التعليقات

- | | |
|-----------|----|
| 6 | 1 |
| 4 | 2 |
| 3 | 3 |
| 1 | 4 |
| 3 | 5 |
| 17 | 6 |
| 11 | 7 |
| 3 | 8 |
| 1 | 9 |
| غير متوفر | 10 |
| 5 | 11 |
| 16 | 12 |
| غير متوفر | 13 |



عدد مجالات التكوين الجديدة التي تم افتتاحها في المؤسسات التابعة للجامعة على امتداد السنوات الثلاث الأخيرة

الجامعات 4 - 10 - 11 - 12 - 13: بيانات غير متوفرة

التعليقات

21 1

15 2

6 3

4 غير متوفرة

5 16 منها 4 إجازات، 9 ماجستير، 3 دكتوراه

6 28: 7 في 2015، 10 في 2016 و 11 في 2017

30 7

2 8

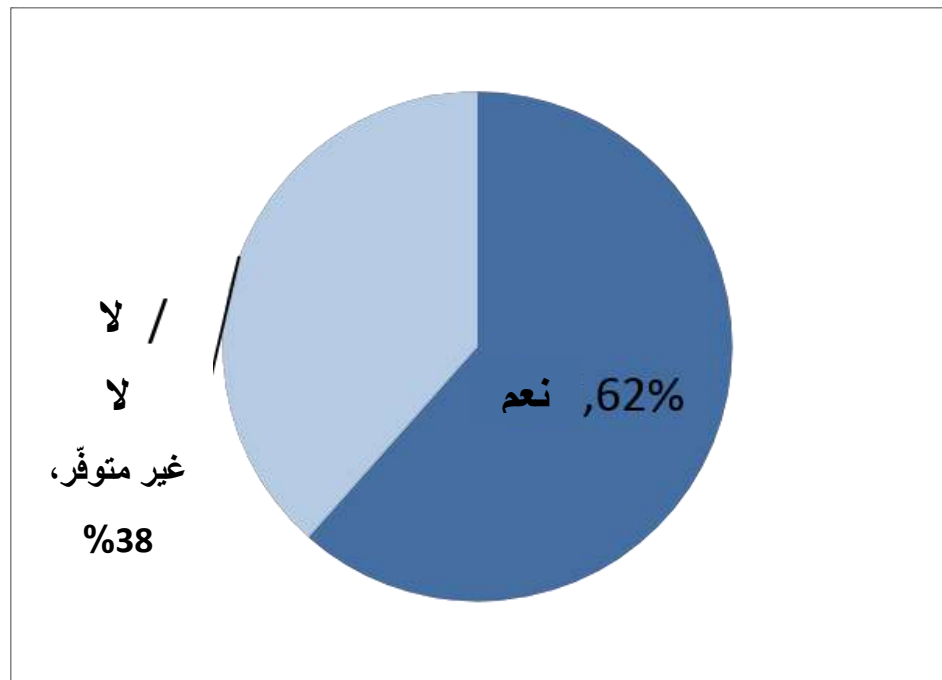
9 1: ماجستير مهني في التربية والتعليم

10 غير متوفرة

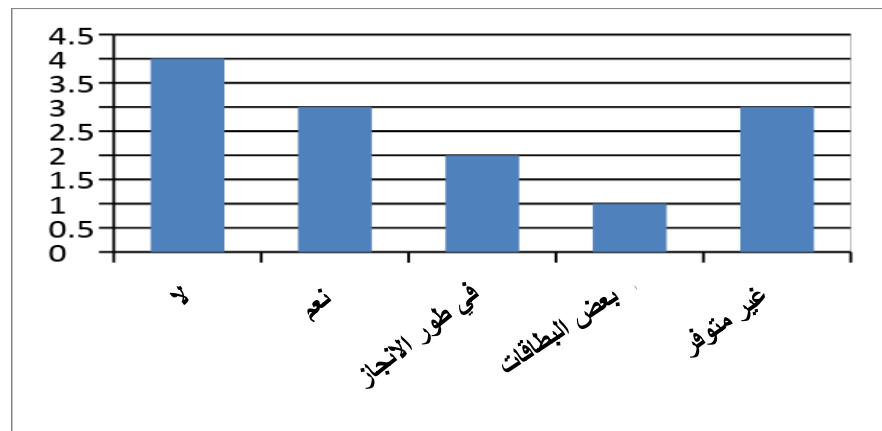
11 غير متوفرة

12 غير متوفرة

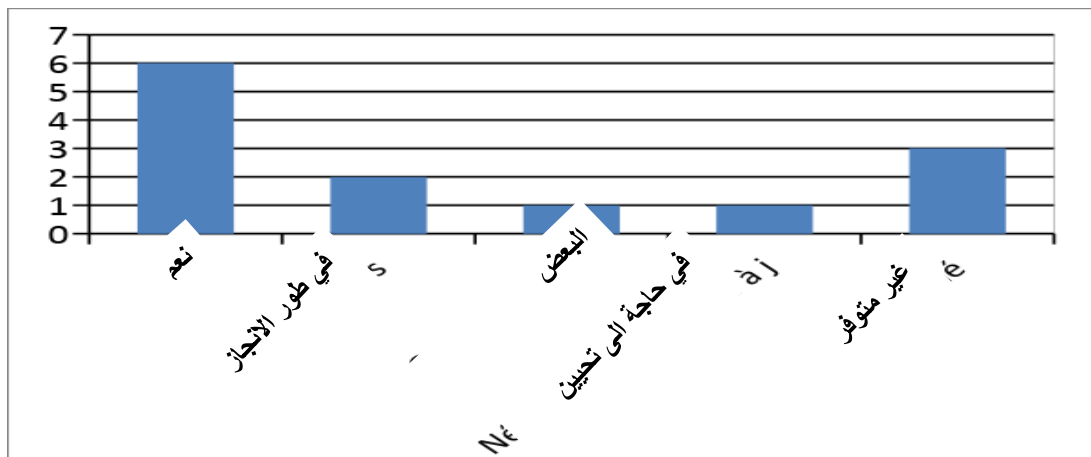
13 غير متوفرة



هل تتمتع الجامعة بتخطيط بياني عمومي (إرفاق الوثيقة)؟



وجود وثائق عمل مفصلة للموظفين الإداريين



وجود دليل إجراءات

الملحق 2

الاستبيان 2: الحوكمة وتطوير الجودة، موجّه إلى الكتاب العامّين بالجامعات والمؤسسات

هذا الاستبيان مجهول الهوية. سيتمّكن من جمع معلومات مُفصّلة تصلّنا من الكتاب العامّين للجامعات، ومؤسسات التعليم العالي الرّاجعة إليها. وتأتي هذه المعلومات لتتّم أعمال فرق التركيز والبيانات التصنيفيّة لتقديم الصورة الأكثر دقّة عن الوضع الراهن للحوكمة ولمسار الجودة في التعليم العالي التونسي.

1- أنت كاتب(ة) عام(ة) في

– جامعة

– مؤسسة أخرى:

هيئة اتخاذ القرار: السلطة والوضوح في التحكم في المهمّة والأهداف (الرؤية، المهمّة، القيمة)

2- كيف تُعرّفون مهمّتكم؟

أ. مهام:

3- تعريف مهمّة مؤسستكم / جامعتكم يتم على مستوى تسييري (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدير، نائب مدير) *؟

يمكن الإجابة بنعم أو بلا أو تقديم إجابة أخرى.

نعم/لا:

إجابة أخرى:

**4- تعريف مهمة مؤسستكم / جامعتكم تتم على مستوى هيئة اتخاذ القرار؟
(مجلس الجامعة، المجلس العلمي)**

نعم / لا

إجابة أخرى:

5- هل شاركتكم في تحديد محاور مهمة مؤسستكم / جامعتكم؟

نعم / لا

إجابة أخرى

6- إن نعم، هل تعتقدون أنّ الأطراف المتداخلة معكم لها نفس تصوّركم لهذه المهمة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

7- تحديد أهداف مؤسستكم / جامعتكم يتم على مستوى تسييري (رئيس، نائب رئيس،

عميد،

نائب عميد، مدير، نائب مدير)؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

8- تحديد أهداف مؤسستكم / جامعتكم يتم على مستوى هيئة اتخاذ القرار (مجلس الجامعة، المجلس العلمي؟)

نعم / لا:

إجابة أخرى:

9- هل شاركتكم في تحديد أهداف مؤسستكم / جامعتكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

10- هل تعتقدون أن هذه الأهداف تم فهمها وقبولها من قبل شركائكم ومعاونيككم؟

نعم / لا:

11- إن نعم، فسّر:

12- إن لا، فسّر:

13- هل أن قيم جامعتكم/ مؤسستكم والتزاماتها معروضة ومعروفة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

– ما هي هذه القيم والتزامات؟

15- هل تعتقد أن هذه القيم والتزامات مُعترف بها من قبل شركائكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

16- هل تستجيب التمثيلية كما تتم ممارستها، للمبادئ الأساسية في ديمقراطية أخذ القرار في المؤسسة /الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

17- هل تتدخل سلطات الشراكة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة / الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

– المؤسسة / الجامعة

نعم / لا:

إجابة أخرى:

19- هل يتدخل مرصد الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة/الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

20- هل تتدخل هيئة اتخاذ القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة/الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

21- هل تتدخل المصالح الإدارية والمالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في

المؤسسة/الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

22 - هل تتدخل لجان الجودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة/الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

- في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة /الجامعة

نعم / لا:

إجابة أخرى:

24- ما هو حكمكم على مشاركة الجهات المعنية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

25- هل تتدخل سلطات الشراكة في اتخاذ القرارات العملية أو الراهنة للمؤسسة/الجامعة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

26- هل يتدخل الجانب الإداري في اتخاذ القرارات العملية أو الراهنة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

27- هل تتدخل هيئة اتخاذ القرار في القرارات العملية أو الراهنة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

- قرارات عملية أو راهنة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

29- هل تتدخل لجان الجودة في اتخاذ القرارات العملية أو الراهنة

نعم / لا:

إجابة أخرى:

30- هل تتدخل مراكز التوظيف واعتماد المهارات في اتخاذ القرارات العملية أو الراهنة؟

نعم / لا:

إجابات أخرى:

31- كيف تقيّمون مشاركة مختلف الجهات المعنية في اتخاذ القرارات العملية أو الراهنة؟

32- هل تعتقدون أنّ قانون 827-2017 المتصلّ بانتخابات مسيري الجامعات (المتعلّق بتنظيم انتخابات هياكل التصرف في مؤسسات التعليم العالي) يمكن أن يكون له تأثير في تقسيم السلطة

داخل هيئات حوكمة جامعتكم/مؤسستكم؟

33- كيف تقدّرون درجة استقلاليّكم الماليّة والأكاديميّة والإداريّة.

الاستقلالية الماليّة:

34- هل يمكن لمؤسستكم /جامعتكم أن تكون بمطلق الحرّية، مالكة للبنىات والمنشآت

والتجهيزات؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

35- هل يمكن لمؤسستكم /جامعتكم أن تحدد بكلّ حرّية مستوى معلوم الدّراسة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

36- هل يمكن لمؤسستكم /جامعتكم أن تتصرّف بكلّ حرّية في أصولها الخاصّة (شراء،

بيعاً، كراء)؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

37- هل لمؤسستكم / جامعتكم مطلق الحرّية في الأموال أو استثمارها؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

38- هل يمكن لمؤسستكم / جامعتكم أن تتصرّف بحرة في ميزانيتها لتبلّغ أهدافها؟

نعم / لا:

إجابة أخلاى:

39- هل أن بعض الموارد الماليّة متوفّرة ولكن غير مستخدمة؟ إن نعم، فما هي؟

الاستقلالية الأكاديميّة

40- هل يمكن لمؤسستكم / جامعتكم أن تحدّد بكل حرّية مجالات اختصاصها إطار الشهادات، ومضامين التكوين؟ (إن نعم، فسّر / إن لا، فسّر)

طلبة للتسجيل؟

نعم/لا:

إجابة أخرى:

الاستقلالية الإداريّة

42- هل بإمكان مؤسستكم/ جامعتكم أن تنتدب أعوانا أو تتعاقد معهم أو تطردهم أو تتصرّف في وظائفهم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

43- هل بإمكان مؤسستكم / جامعتكم أن تحدّد الأجور بحريّة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

44- هل بإمكان مؤسستكم / جامعتكم أن تعقد بحرية تامة، اتفاقيات مع شركاء أجنب؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

45- هل بإمكان مؤسستكم / جامعتكم أن تعقد بحرية اتفاقيات مع شركاء اجتماعيين

اقتصاديين؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

46- هل يمكن لمؤسستكم / جامعتكم أن تقيم بحرية أعوانها الأكاديميين

نعم / لا:

إجابة أخرى:

الترابط بين الفاعلين المتداخلين في العمل الجماعي: درجة المشاركة للحصول على الموارد وإدارتها:
التوجيه الإداري.

47- من يشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسستكم / جامعتكم؟

48- هل لديكم خطط عمل لتحقيق أهدافكم وغاياتكم الاستراتيجية؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

49- هل أنجزتم تقييمًا ذاتيًا لحوكمة مؤسساتكم / جامعتكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

تطوير الجودة

50- كيف تفعلون الفصل الخامس من قانون 19-2008 " جودة التعليم العالي في المجالات، ... تكون عنصرا أساسيًا في منظومة التعليم العالي."؟

51- هل لديكم لجنة جودة (الفصل 18 والفصل 41 من مرسوم 2716-2008)؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

52- هل فعلتم برنامجا لضمان الجودة في مؤسساتكم / جامعتكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

53- هل ساهمتم في تنفيذ ميزانية حسب الأهداف؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

54- هل وضعت مؤشرات الأداء تتابعونها بصفة دورية؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

55- هل شاركتكم في مشروع مؤسسة يندرج في إطار الإنفاق على المدى المتوسط؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

56- هل شاركتكم في تنفيذ مرصد أو تشغيله داخل مجالك؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

57- هل لديك هيكل لجمع المعلومة وتحليلها واستخدامها ونشرها؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

58- هل لديكم هيكل للمعلومة والاستشراف:

نعم / لا:

إجابة أخرى:

59- هل تؤمنون حفظ المعلومة الإدارية والبيداغوجية والعلمية وتوزيعها؟

نعم / لا

إجابة أخرى:

الموظفين؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

61- هل تؤمنون تنظيم الاتصالات وإدارتها والترويج لها مع الجهات المعنية الداخلية

والخارجية؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

62 - هل تعرفون الهيئة المكلفة بالاعتناء بالتقييم وضمان الجودة والاعتماد (قانون

2008-19. الفصول 41، 42، 43)، (المرسوم 2012-1719)

نعم / لا:

إجابة أخرى:

63 - هل أجريتم تقييمًا خارجيًا للبرامج ومسارات التكوين في مؤسساتكم / جامعتكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

64- هل أجريتم تقييمًا خارجيًا في إطار انتقال إلى مؤسسة ذات صبغة علمية وتكنولوجية

لمؤسساتكم / جامعتكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

65- تقييم ضمان الجودة والاعتماد؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

66- هل لديكم مركز للتوظيف واعتماد المهارات، أو ملحق بالمركز (قرار 7 أكتوبر

2016)؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

67- هل حصلتم، أو اتخذتم إجراءات للحصول على شهادة لتفعيل مسار أو أكثر، على

مستوى نظام الجودة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

68- هل حصلتم، أو اتخذتم خطوات للحصول على الاعتماد الدولي لبرنامج أو مسار تكوين أو أكثر في مؤسستكم؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

69- هل تتدخل الإدارة في تحسين الجودة بطرق معتمدة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

طرق معتمدة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

71- هل يتدخل الطلبة في تطوير الجودة بطرق معتمدة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

72- هل يتدخل الشركاء الاجتماعيون والاقتصاديون في تحسين الجودة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

73- هل استعنتم بهيكل ضمان جودة لتحسين الجودة؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

74- هل توجد آليات داخلية (استقصاءات، معايير أداء، نقاشات عشوائية، لجان، إلخ)

تهدف إلى تقييم جودة برامج التكوين، بانتظام؟

نعم / لا:

إجابة أخرى:

75- هل توجد طرق تُمكن من الجمع بشكل منتظم بين آراء مختلف الأشخاص المعنيين

(الطلبة، المتخرجين، المتعاونين، إلخ) فيما يتعلق بكل أصناف برامج التدريب

(الوصف، الشروط العامة، الموقع، الدقة، التصميم، التشغيل، النتائج والتأثيرات،

الموارد، التنظيم، وإدارة الجودة)

نعم / لا:

إجابة أخرى:

76- هل شاركتكم في أعمال تقييم الجامعات أو المؤسسات ومسارات التكوين

قانون 2008-19، الفصول 44، 45، 47، 48،)؟

نعم / لا:

77- إلى أي مدى تناقش نتائج هذه التقييمات لتطوير جودة برامج التكوين؟

78- إلى أي مدى تستخدم نتائج التقييمات والبحوث لتطوير الحوكمة في مؤسساتكم / جامعتكم؟

الملحق 3:

تقرير مجموعات التدقيق ل 2018/07/12 بباريس

مجموعة التدقيق الأولى - الرؤساء ونواب الرؤساء القاعة الخضراء - شقة دي كنال رئيسة الجلسة: أني سوريوت المقررة: جبهة غريب			
الشريك(ة)	الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
7	جامعة تونس	خالد كشير	نائب رئيس
7	جامعة تونس	سوسن كريشان	نائبة رئيس
10	جامعة سوسة	علي مطير اوي	رئيس
13	جامعة منوبة	محمد هشام الرّيفي	نائب رئيس
13	جامعة منوبة	جبهة غريب	رئيسة
14	جامعة المنستير	حاتم مسكيني	كاتب عام
17	جامعة قفصة	رشاد بن يونس	رئيس
18	جامعة جندوبة	عبّاس شعبان	نائب رئيس
20	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	كمال كديس	مدير التعاون المتعدد الأطراف
21	الهيئة الوطنية للتقييم و ضمان الجودة والاعتماد	منير بن عاشور	نائب مدير

اتخاذ القرار

السياق الحالي هو سياق توزيع أدوار في حالة تحوّل. فالهيكل التي تسمح باتخاذ القرار وبالتدرّب على السلطة الديمقراطية، قد شكّلت، ويجب من هنا فصاعداً أن يتمّ توظيفها.

وبهذا تكون الجامعة في مرحلة التعلّم، في إدارة قدرتها على اتخاذ القرار وتحديد استراتيجيّتها. فأهميّة دور مجلس الجامعة مطلوبة.

تمّ الاتفاق على:

– مكانة الجامعة كمركز ثقل في المنظومة،

– مكانة المؤسسات من حيث أنّها الضامنة للتكوين والبحث، في علاقتها بالجامعة.

– دور الوزارة الضروري دعما وتيسيرا وتنسيقا لسياسة الدولة (خاصة بالنسبة إلى الاعتماد مثلا على المستوى الوطني).

ممارسة السلطة

حاليا يقتصر تدخل الجامعة في المؤسسات على إدارة الأزمات والخلافات والحكم فيها، من أجل التنسيق في التدريب وتوحيد في الوسائل وتناسق في الإجراءات بين مختلف المؤسسات.

القدرة على توفير الموارد

مازالت الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية في الجامعات وفي المؤسسات إلى الآن محدودة جدًا. والانتقال نحو المؤسسة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية كحلّ أول، يبدو إيجابيا لتحقيق الاستقلالية في إدارة الموارد، ولكن يظلّ معتبرا كمرحلة وُسطى نحو صفة جديدة في حاجة إلى ضبط، لبلوغ مرحلة التسيير الإداري، مع الحرص على أخذ الأخلاق بعين الاعتبار من خلال عمليات التحسيس وبالترامات في شكل توقيع ميثاق.

تحسين الجودة

وُضعت أسس مسار الجودة: المعايير موجودة، المؤشرات حُدّدت، ولكن لوحظ نقص في إضفاء الطابع الرسمي والتنظيم المنهجي. كما أُجريت تجارب تقييمية بشكل متقطع، لكنها تظلّ غير تمثيلية لأنها مُجرّاة جدًا.

التقييم

يُذكر أنّ النظام الجديد (انتخاب رؤساء كل ثلاث سنوات، وبرنامجا انتخابيا يحدد الأهداف) يطرح مسألة الأداء، ولكن مع ذلك فإنّ الجامعات تعاني نقصا في المعطيات وفي إجراءات جمع هذه المعطيات. أمّا النقص في الوعي بأهمية الجانب الكمي فما زال موجودا.

تمّ تحديد الحاجة الماسّة إلى تعبئة كل مكّونات الجامعة وتحسيسهم، بالحجم الاستراتيجي للتقييم، شأنه شأن التقييم الذاتي وتطويره داخليا، والانخراط في تمشّ يأخذ بعين الاعتبار الاعتمادات على المستوى الدولي.

إنّ فكرة إنشاء مرصد يمكّن من جمع هذه البيانات التي أثراها مجموع المكّونات، هي فكرة مطروحة. ويجب أن يمرّ تنفيذها بإجراءات في الوقت نفسه قسريّة وكذلك تحفيزيّة، لأنّ الغاية لم تعد فرضها بشكل مفروض من السلطات العليا بل الحصول على إدماج مجموع الفاعلين.

مجموعة التدقيق الثانية الرؤساء ونواب الرؤساء

القاعة 216

رئيسة الجلسة: سيلفيا ماركيون

المقرّر: عبد الواحد مكني

رقم الشريك	الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
8	جامعة تونس المنار	فتحي سلاوتي	رئيس
9	جامعة قرطاج	عماد الزاير	عميد
11	جامعة صفاقس	عبد الواحد مكني	رئيس
12	جامعة قابس	محرز رمضان	نائب رئيس
15	جامعة تونس الافتراضية	عز الدين زقروبة	نائب رئيس
16	جامعة القيروان	كمال سعيد	نائب رئيس
17	جامعة قفصة	علي منصوري	أستاذ محاضر
18	جامعة جندوبة	جاكولين باشا	نائبة رئيس
19	جامعة الزيتونة	وئام زاهي	كاتبة عامة
20	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	ألقة قاسم	مديرة خلية الحوكمة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

اتخاذ القرار

لعبت الأزمة دورا أساسيا في تعطيل وظائف مختلف المنظمات المُكلّفة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وها نحن اليوم نشهد تطورا مستمرا.

ما زال اتخاذ القرارات الاستراتيجية من مشمولات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهم الذي يحدد الأولويات وذلك بإعلام الجامعات بالمحاور ذات الأولوية التي سيقع تمويلها.

ولكن شيئا فشيئا أصبحت الجامعات تتولى سلطات متزايدة، منتقصة القوانين الوطنية ومنفذة قرارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بسرعات مختلفة.

فمجلس الجامعة مثلا قد أدى دورا تنفيذيا مهما جدا في حين أنه في نصّ قانون 2008 لا يتحدث إلا عن سلطة استشارية.

واليوم حتى في المجالس العلمية فإن قرارات مهمة تُتخذ. وفي الأخير أصبح التسيير الإداري سلطة موازية في كل ما يتعلق بالقرارات اليومية.

تلعب الجامعة دورا مهما للغاية، كمحاور للمؤسسات إزاء الوزارة. فممارسة السلطة التقريرية هي إذن مسار في أوج النمو يحتاج تناسقا بين السلطة العمودية والسلطة الأفقية.

ممارسة السلطة

تعتني الجامعات في الوقت الحالي وبشكل خاص، بالمسائل المالية مثل منح الاعتمادات، وبالشأن العام وبالمشتريات والتجهيزات. كما أن إدارة النزاعات والإخلالات هو أيضا من مشمولاتها. وبهذا يكون الدور الذي تلعبه الجامعة هو الإشراف والتوجيه.

ينشأ قلق على مستوى العلاقة بالمؤسسات التي تكون أحيانا أقدم من الجامعات، فتولّد في الأساتذة إحساسا عميقا بالانتماء. وتطالب الجامعات أيضا بتنظيم مناظرات قبول الطلبة، وبانتداب الأساتذة الباحثين والأعوان الإداريين والتقنيين والعملة.

لذلك يُستحسن إعادة التفكير في تنظيم ممارسة السلطة وذلك بمنح الجامعات قدرة على التقييم، بينما يكون على الجامعات القيام بدور المنسق.

القدرة على توفير الموارد

تواجه الجامعات نقصا في الموارد المالية والبشرية، يهدد أحيانا التسيير الإداري الجيد. لذلك أصبح ضروريا من ناحية أولى توفير التمويلات الدولية بكمية أكبر، والوصول من ناحية أخرى إلى الآليات التي تمكّن من استعادة الموارد والاعتراف بالجهود المبذولة.

فمن المستحسن إذن تحفيز الموظفين الأكاديميين والإداريين، مع احترام الضغوط الاجتماعية في إرساء مبدأ الجدارة على جميع المستويات: سواء التصنيف الذي يضمن الارتقاء في السلم الوظيفي أو على المستوى المالي وذلك بزيادة في الأجر بالنسبة إلى الموظفين الأكثر استحقاقا.

تحسين الجودة

لضمان جودة الخدمات الجامعية، تم اعتماد بعض الآليات التي مازالت غير كافية، فقد تم إنشاء هيئات التقييم والتقييم الذاتي، ويتم الآن أيضا قياس جودة التكوين بفضل التصنيف. ومن ناحية أخرى فإنه ينبغي تقوية نظام المعلومات، كما يجب إنشاء منصات استعلام تكون قادرة على الردّ في 48 ساعة، أمّ الاعتماد فينبغي أن يكون مضمونا.

من الأصوب إنشاء مرصد حتّى يتسنى للمقاييس الموجودة من قبل، والضامنة للمتابعة، أن تُطبّق محققة بذلك استجابة الموظفين وتفاعلهم. أمّا دور الطلبة وتثريتهم، فأمر يحتاج إلى دعم متزايد.

التقييم

لا يوجد نظام للتقييم وللتقييم الذاتي، كما لا توجد فكرة استراتيجية تحدّد هدفا.

يحسن إدراج طرق دقيقة من قبيل تحرير لوحات قيادة تتخذ موضعها بالنسبة إلى الهدف، أمّا تقارير الأنشطة التي تمّ تحريرها بشكل طبيعي فإنّها لا تأخذ التقييم بعين الاعتبار.

مجموعة التدقيق - الكتاب العامون والأعوان الإداريون

القاعة 1

رئيس الجلسة: ايريك فالي

المقرر: وحيدة بو طبة

رقم المشارك	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
8	جامعة تونس	عدنان بن فضل	نائب مدير مكلف بالبحث العلمي والتعاون الدولي والتقييم الجامعي

9	جامعة قرطاج	وحيدة بو طبة	كاتبة عامة
10	جامعة سوسة	لطيفة كشيح	مدير عام مكلف بالعلاقات الدولية
11	جامعة صفاقس	نجيب بو ثلجة	مدير العلاقات الأكاديمية والشراكة العلمية
11	جامعة صفاقس	منير غالي	مدير المصالح المشتركة
12	جامعة قابس	محمد حوتة	نائب مدير
13	جامعة منوبة	نادية عمري	مديرة الشؤون الأكاديمية والتعاون العلمي
15	جامعة تونس الافتراضية	بشير علوش	أستاذ علوم التكنولوجيا
16	جامعة القيروان	مبروك حنزولي	مسؤول إداري أول
19	جامعة الزيتونة	منى موقو	رئيس المصلحة المالية مدير استشاري
20	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	مكرم دريس	مدير المصالح المشتركة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
20	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	حياة صوية	نائب مدير التعاون الجهوي والدولي
21	الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد	زهير زيادي	نائب مدير التعاون الجهوي والدولي

اتخاذ القرار

السياق هو سياق نظام يظل - حتى لو أن الرؤساء انتخبوا في نفس الوقت حسب برنامج - شديد المركزية حيث تحدد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستراتيجية. يعود اتخاذ القرار نظرياً إلى مجلس الجامعة، أما دوره فيظهر استشارياً أكثر منه تداولياً. وتتمتع الجامعة باستقلالية في التنفيذ. ليس لتغيير الصفة قيمة بقدر الأجهزة والأدوات التي سيتم استخدامها في الإطار الجديد.

النقص في تمثيلية الأعوان الإداريين في مجلس الجامعة (وهو ما يذكر بغياب الحق في تصويت الأعوان الإداريين عند انتخاب الرئيس، وبغياب الحق في التصويت لكاتب عام الجامعة في المجلس) والنقص في آليات العمل (كغياب نظام إعلامي مثلاً) التي تساعد على اتخاذ القرار، هي أمور تمت إثارته بشكل واسع.

ويُعقد الوفاق على:

- ضرورة توضيح صلاحيات الكاتب العام والموظفين الإداريين وأدوارهم، بما يسمح بالمساءلة اعتماداً على الوظائف المُسندة (العمل كذلك على البنية الهرمية)
- ضرورة التوازن في اتخاذ القرار عن طريق تزايد مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار.
- ضرورة التشجيع على تجميع الموارد.

ممارسة السلطة

يُنتخب الرئيس منذ 2011 بفضل مديري المؤسسات. الميزة الوحيدة في الانتقال إلى المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية والتكنولوجية هي تقريباً حذف مراقبة النفقات، وهو ما يجعل الجامعة أكثر استقلالية مالياً، ولكن هذا لا يحلّ مشكلة الحوكمة. يجب تجهيز الجامعة بإمكانيات تدقيق دون انتظار إيعاز من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حتى تُتخذ التدابير التصحيحية اللازمة. في جامعة مستقلة، يجب دعم دور المجالس الجامعية وتعزيزه.

القدرة على توفير الموارد

لرئيس الجامعة اليوم برنامجه، وكذلك شأن مدير المؤسسة، ولا يوجد دائماً إجماع بينهما. ولا تختار الجامعة لا مدرّسيها ولا طلبتها. تعاني الجامعة من غياب المرصد من الحياة الجامعية. الإطار القانوني جيّد ولكن نصوص التطبيق هي سبب التعطيل وفي بعض الأحيان لا صلة لها بالواقع والتعطيل مرتبط بغياب لجنة التوقيع.

- الحاجة إلى تقييم دائم وهيكل يوضع النتائج الإيجابية في محلّها، لاتخاذ التدابير الداعمة والتصحيحية.
- نقص في استدامة الممارسات الجيدة التي تمّ تحديدها خلال التقييمات السابقة، نظراً لغياب نظام لتجميع المعلومات.
- مسألة الشفافية في تقييم الموظفين.

ضمان الجودة

- غياب نظام تقييم المدرّسين وبرامج التدريس، أمر غير متوقّع بداهة في الإصلاح
- الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد: أنشئت في 2008 وفُعلت في 2015 ولكن هل من إمكانيات وهل من مستوى خبرة، خاصة وأنّه يعوزها الوقت اللازم لتكوين الخبراء؟

الأسئلة المطروحة عند اجتماع فرق التدقيق

أسئلة للرؤساء ونواب الرؤساء

المواضيع:	أسئلة: (مقاربة واقعية)	أسئلة: (مقاربة إدراكية)
اتخاذ القرار	كيف يتم عملياً، اتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعتكم؟	- ما هو الدور الذي يجب أن تلعبه كل من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ووزارة التعليم والبحث العلمي في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟ - أي دور يمكن أن تلعبه وزارة التعليم العالي في حال وجود استقلالية في الجامعات أو في مؤسسات التعليم العالي
ممارسة السلطة	ماهي الحالات/ أو الظروف/ أو الأسباب التي يجب على الجامعة أن تتدخل فيها بالنسبة إلى سير مؤسسات التعليم العالي؟	كيف ترون دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتعزيز قوة قرار الجامعة إزاء مؤسسات التعليم العالي؟
القدرة على توفير الموارد	- ماهي الموارد التي تتمتعون بها حالياً لتحقيق أهدافكم الاستراتيجية؟ - كيف يمكن للموارد الحالية أن تمكنكم من تحقيق أهدافكم الاستراتيجية؟	- ما عسى تكون التطورات القانونية والعملية الضرورية لإعانتكم على تحسين أداء جامعتكم؟ - كيف يتسنى لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تُعينكم على تحسين الأداء في جامعتكم؟
تحسين الجودة	- ما هي معايير جودة استحقاقاتكم؟ - ما هي شروط تحقيق الرضا المستقبلي لشركائكم؟	- حسب رأيكم ماهي معايير جودة استحقاقاتكم حسب جمهور الطلبة، والشركاء الاجتماعيين الاقتصاديين، والقوى الوطنية؟ - ما عسى تكون التطورات القانونية والعملية الضرورية لإعانتكم على تحسين جودة استحقاقاتكم؟
التقييم	ماهي الطرق المستخدمة لتقييم أدائكم؟	- كيف ترون تشريك مختلف مكونات الجامعة (المدرسين، والإداريين، والطلبة) في تقييمكم؟ - كيف تنوون استخدام التقارير عن تقييم الأداء في جامعتكم؟
	إذا نفذت جامعتكم تقييماً داخلياً أو خارجياً، ماهي المقاييس الاستراتيجية التي تم تمييزها؟	هل تجدون المؤشرات الملائمة للتقييم؟

	– ماهي المقاييس الاستراتيجية الأهم في جامعتكم / والتي من خلالها ترون أنّ جامعتكم قادرة على أن تستفيد أكثر من تجارب الدول الأخرى؟	
--	---	--

أسئلة موجهة للكتاب العامين وممثلين آخرين للجامعة

المواضيع	الأسئلة (مقاربة واقعية)	الأسئلة (مقاربة إدراكية)
اتخاذ القرار	كيف تُنفَّذ إجراءات اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعة؟	في إطار جامعة مستقلة، ما هو الدور الذي يجب أن يُسند للإدارة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
ممارسة السلطة	– ماهي الصعوبات والعراقيل التي تواجهكم لتنفيذ القرارات العملية والعادية؟ – كيف يتجسّد دور الجامعة في مراقبة مؤسسات التعليم العالي؟ – ما هي الجهات التي تتدخل في اتخاذ القرارات العملية أو العادية؟	ما هو الدور الذي يجب أن تلعبه بشكل خصوصي الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتنفيذ القرارات الاستراتيجية واليومية؟
القدرة على توفير الموارد	– هل لديكم خطط عمل لتحقيق أهدافكم الاستراتيجية؟ – ماذا يمثل بالنسبة إليكم أداء جيّد لجامعتكم؟ – هل توجد مؤشرات أداء تعتمدونها بشكل دوري؟	كممثل إداري في الجامعة، ماهي التطورات القانونية العملية الضرورية التي قد تساعدكم على تطوير أدائكم؟
تحسين الجودة	– ما هي مقاييس جودة خدماتكم؟ – ما هي العراقيل التي تعترضكم لتحسين جودة خدماتكم؟ – هل لديكم لجنة جودة (الفصل 18، و 41 من مرسوم 2008-2716)؟ وكيف يشتغل؟	ما هي التطورات القانونية والعملية الضرورية التي قد تساعدكم على تحسين جودة خدماتكم؟ – كيف تطوّر الشفافية لصالح تطوير التقييم؟

التقييم	– كيف تقيّمون (طُرُقًا، وأدوات) أداءكم؟ – هل شاركتكم في تقييم جامعات أو مؤسسات وفي مسارات تكوين (قانون 2008-19 الفصول 44 و45 و47 و48)؟ – هل اتخذتم إجراءات للحصول على شهادة مؤسسة، أو اعتماد، أو على برامج دولية؟ – ما هي المقاييس الاستراتيجية التي على أساسها وُضع التقييم؟ – ما هي مقاييس التقييم التي تهتمّ بها جامعتكم أكثر/ من خلالها تعتقدون أنّ جامعتكم قادرة على مزيد الاستفادة من تجارب الدول الأخرى؟	ما هي مؤشرات الأداء التي يجب الاحتفاظ بها لتقييم الخدمات الإدارية في الجامعة

الفهارس

قائمة الرسوم

قائمة الأشكال

المقدمة: منهجية العمل

1. استقلالية الجامعات وحوكمتها: التعريفات والمقارنة المرجعية.....11
- 1.1 تعريفات الاستقلالية الجامعية.....11
- 2.1 حوكمة الجامعات الأوروبية واستقلاليتها.....13
- 1.2.1 معطيات عامة.....13
- 2.2.1 المثال البريطاني.....14

- 15..... 3.2.1 المثل الاسباني والإيطالي والفرنسي
- 17..... 2. التعليم العالي والبحث العلمي في تونس: معطيات عامة
- 18 2.1 الجامعة التونسية، ما أنشأته الدولة للدولة
- 18 1.1.2 ولادة الجامعة التونسية الحديثة
- 19 2.1.2 مسار إصلاح الجامعة التونسية وطرق حوكمتها
- 1.2.1.2 إصلاحات 1958 - 1968 المرسوم عدد 68 - 33 بتاريخ 03 فيفري
- 1968 منقح لمرسوم عدد 60- 98 بتاريخ 31 مارس 1960 19.....
- 2.2.1.2 إصلاحات 1969: قانون 69 - 3 بتاريخ 24 جانفي 1969 المتعلق
- بهيئة التعليم العالي
- 20.....
- 3.2.1.2 إصلاحات 1986: القانون عدد 86 - 80 بتاريخ 9 أوت 1986 المتعلق
- بالجامعات
- 20.....
- 4.2.1.2 إصلاحات 1989: القانون عدد 89 - 70
- بتاريخ 28 جويلية 1989
- 21.....
- 22..... 2.2. الأرقام المفاتيح للتعليم العالي في تونس
- 1.2.2 منزلة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في التعليم
- 22..... العالي التونسي
- 25..... 2.2.2 منزلة الطلبة والمدرسين في منظومة التعليم العالي
- 28..... 3.2.2 منزلة البحث العلمي في التعليم العالي التونسي
- 28..... 3.2. هياكل الحوكمة في التعليم العالي التونسي
- 28..... 1.3.2 هيكل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتونس
- 31..... 2.3.2 هيكل الحوكمة في الجامعات التونسية
- 3.3.2 هيكل مؤسسات التعليم العالي الجامعية:
- 35..... الكليات، المدارس، المعاهد
- 3. الحوكمة والاستقلالية في الجامعات التونسية: تطبيق الإصلاحات والممارسات الحسنة
- (2018-2008)
- 36.....
- 37..... 1.3 تطبيق قانون 2008: مسار بطيء وعسير
- 37..... 1.1.3 تطبيق مسار الجودة في هياكل التعليم العالي

37.....	<u>1.1.1.3 الإطار القانوني</u>
40.....	<u>2.1.1.3 الجهد المبذول لتنفيذ مسار الجودة</u>
42.....	<u>2.1.3 تقييم الجامعات والمؤسسات</u>
42.....	<u>1.3.1.3 أولى تجارب التقييم</u>
	<u>2.2.1.3 إنشاء الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة</u>
44.....	<u>والاعتماد</u>
	<u>3.2.1.3 صعوبات تنفيذ التقييم في الجامعات</u>
47.....	<u>والمؤسسات</u>
49.....	<u>3.1.3 إنشاء المؤشرات: وضعية المراسد</u>
50.....	<u>1.31.3 النظام القانوني للمراسد</u>
51.....	<u>2.3.1.3 سير المراسد: التنفيذ اللامتكافئ</u>
	<u>4.1.3 نحو إعادة تعريف العلاقات بين الوزارات والجامعات:</u>
53.....	<u>الوضعية التعاقدية</u>
53.....	<u>1.4.1.3 تجربة التعاقد من الالتزام المبدئي إلى التخلي</u>
	<u>1.1.4.1.3 الالتزام الكبير من الجامعات ومؤسسات التعليم</u>
54.....	<u>العالى</u>
55.....	<u>2.1.4.1.3 معوقات التعاقد</u>
	<u>2.4.1.3 إدارة الميزانية حسب الأهداف وإطار الإنفاق العام</u>
56.....	<u>على المدى المتوسط</u>
56.....	<u>1.2.4.1.3 إدارة الميزانية حسب الأهداف</u>
58.....	<u>2.2.4.1.3 إطار الإنفاق على المدى المتوسط</u>
	<u>5.1.3 الانتقال إلى المؤسسة العامة ذات الصبغة العلمية</u>
59.....	<u>والتكنولوجية</u>
59.....	<u>1.5.1.3 الإطار القانوني</u>
60...	<u>2.5.1.3 مساهمات تغيير الصبغة وحدودها</u>

2.3 عوامل الشلل.....61

1.2.3 المفاهيم المتضاربة لاستقلالية الجامعات.....62

1.1.2.3 تفعيل الاستقلالية كتعزيز للحريات الجامعية.....62

2.1.2.3 الاستراتيجية الاستقلالية قيد النقاش.....64

2.2.3 مسؤوليات محدودة وغير محددة.....64

3.2.3 نظام معلومات غير ملائم.....65

1.3.2.3 نظام يخدم أولا سياسة الدولة الإعلامية.....66

2.3.2.3 نظام لا يساعد على دعم القرار.....68

3.3.2.3 موارد بشرية ومادية محدودة جدا.....68

3.3 التجارب الملموسة والممارسات الحسنة في مجال

ضمان الجودة.....69

1.3.3 برنامج تطوير الجودة.....69

1.1.3.3 مساهمات برنامج ضمان الجودة.....69

2.1.3.3 الصعوبات والحدود.....71

3.1.3.3 تنويع برنامج ضمان الجودة في إطار تحديث

التعليم العالي لدعم وضعية التوظيف.....71

4.1.3.3 برنامج ضمان الجودة، مركز التوظيف واعتماد

المهارات.....73

3.3.3 المشاريع الأوروبية.....74

التأليف والاستنتاج استقلالية محدودة ومجالات مناورة مستخدمة

بشكل غير متساو.....75

1. الاستقلالية الأكاديمية في الجامعات التونسية.....76

2. الاستقلالية التنظيمية في الجامعات التونسية.....76

77.....	<u>3. الاستقلالية المالية في الجامعات التونسية</u>
77.....	<u>4. الاستقلالية في مجال الموارد البشرية</u>
78.....	<u>على سبيل الخاتمة</u>
79.....	<u>التوثيق والبيبلوغرافيا</u>
82.....	<u>الملاحق</u>
83.....	<u>الملحق 1 الاستبيان 1: ورقات بيانية عن الجامعات التونسية</u>
	<u>الملحق 2 الاستبيان 2: الحوكمة وتطوير الجودة، موجه إلى</u>
100.....	<u>الكتاب العامين بالجامعة والمؤسسة</u>
116.....	<u>الملحق 3 تقرير مجموعات التدقيق ل 2018 /07/12 بباريس</u>
122.....	<u>الأسئلة المطروحة عند اجتماع مجموعات التدقيق</u>