

وثيقة  
للبنك الدولي

للاستخدام الرسمي فقط

رقم التقرير : PAD1445

البنك الدولي للإنشاء والتعمير

وثيقة التقييم المسبق للمشروع

حول

قرض مقترح

بقيمة 64,3 مليون يورو  
(ما يقابل 70 مليون دولار أمريكي)

لفائدة

الجمهورية التونسية

من أجل

مشروع التعليم العالي من أجل التشغيل

3 فيفري 2016

مجموعة الممارسات العالمية المعنية بالتعليم  
منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا

يتم توزيع هذه الوثيقة بصورة محدودة ويمكن استخدامها فقط في أداء المهام الرسمية. ولا يحق إنشاء محتوياتها بأي صورة أخرى بدون الحصول على تصريح من البنك الدولي.

## أسعار العملات

(سعر الصرف الساري : ديسمبر 2015)

|            |   |                       |
|------------|---|-----------------------|
| وحدة الصرف | = | الدينار التونسي (د.ت) |
| 1 د.ت      | = | 0,49 دولار أمريكي     |
| 1          | = | 2,03 د.ت              |
| دولار      | = | 0,91 يورو             |

السنة المالية

31 ديسمبر - 1 جانفي

## الاختصارات

|        |  |
|--------|--|
| ADEB   | نظام دعم القرارات المالية  |
| AFD    | الوكالة الفرنسية للتنمية   |
| AUF    | الوكالة الجامعية للفرنكوفونية  |
| BCT    | البنك المركزي التونسي  |
| BEPP   | مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة  |
| CeIPFE | خلية إدارة المشاريع الممولة بتمويلات خارجية                              |
| CGF    | الرقابة العامة للمالية   |
| CNI    | المركز الوطني للاعلامية  |
| CPF    | إطار الشراكة القطري  |
| DA     | حساب مخصص  |
| DGAE   | الإدارة العامة للشؤون الطلابية   |
| DGES   | الإدارة العامة للتعليم العالي  |
| DGET   | الإدارة العامة للدراسات التكنولوجية                                      |
| DGRU   | الإدارة العامة للتجديد الجامعي   |
| DGSC   | الإدارة العامة للدراسات للمصالح المشتركة                                 |
| E4E    | التعليم من أجل التوظيف   |
| ECTS   | النظام الأوربي لنقل الوحدات الأكاديمية                                   |
| EOU    | ديوان الخدمات الجامعية   |
| EPST   | مؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية   |
| ESG    | المعايير والمبادئ التوجيهية لضمان الجودة في مجال التعليم العالي الأوروبي |
| EU     | الاتحاد الأوروبي   |
| FM     | الإدارة المالية  |
| GBO    | إدارة الميزانية حسب الأهداف  |
| GER    | معدل التسجيل الإجمالي  |
| GIZ    | الوكالة الألمانية للتعاون الدولي   |
| GRS    | خدمة رفع المظالم   |
| HEDA   | جمعية تنمية التعليم العالي   |
| HEI    | المؤسسات العمومية للتعليم العالي   |
| HIC    | بلد مرتفع الدخل  |
| IBRD   | البنك الدولي للإنشاء والتعمير  |
| ICT    | تكنولوجيا المعلومات والاتصالات   |
| IDA    | المؤسسة الدولية للتنمية  |

IEAQA  
IEG  
IEP  
IFC  
INS  
IPF  
ISET  
ISN  
IUFR  
LMD  
MDICI  
M&E  
MENA  
MIC  
MOF  
MoHESR  
OECD  
OPM  
PAQ  
PARES  
PbF  
PDO  
PfR  
PMU  
QA  
QF  
SBD  
SC  
TEEP  
د.ت  
UGBO  
UTICA  
UVT  
WB

الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد  
مجموعة التقييم المستقلة  
برنامج التقييم المؤسسي  
مؤسسة التمويل الدولية  
المعهد الوطني للإحصاء  
تمويل المشاريع الاستثمارية  
معهد أعلى للدراسات التكنولوجية  
مذكرة إستراتيجية مؤقتة  
تقارير مالية مرحلية غير مدققة  
أ.م.د (إجازة - ماجستير - دكتوراه)  
وزارة التنمية و الاستثمار والتعاون الدولي  
المتابعة والتقييم  
منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا  
بلد متوسط الدخل  
وزارة المالية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي  
دليل الاجراءات التشغيلية  
برنامج دعم الجودة  
مشروع دعم اصلاح التعليم العالي  
التمويل القائم على المردودية  
الهدف التنموي للمشروع  
برنامج من أجل النتائج  
وحدة إدارة المشاريع  
ضمان الجودة  
إطار التأهيل  
وثيقة المناقصة المرجعية  
اللجنة التوجيهية  
مشروع التعليم العالي من أجل التشغيل  
الدينار التونسي  
وحدة إدارة الميزانية حسب الأهداف  
الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية  
جامعة تونس الافتراضية  
البنك الدولي

حافز غانم  
ماري فرانسواز ماري نيلي  
كلوديا ماريا كوستنين  
صفاء الطيب الكوغالي  
نينيا أرنولد كارين  
بيزاني

نائب الرئيسي الإقليمي :  
المدير القطري :  
مديرة مجموعة الممارسات العالمية :  
المدير القطاعي :  
رئيس فريق العمل :  
مساعد رئيس فريق العمل:

تونس  
مشروع التعليم العالي من أجل التشغيل

الفهرس

الصفحة

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>السياق الاستراتيجي.....</b>                           | <b>1</b>  |
|             | أ. السياق القطري.....                                    | 1         |
|             | ب. السياق القطاعي والمؤسسي.....                          | 2         |
|             | ج. الأهداف الكلية التي يساهم المشروع في تحقيقها.....     | 8         |
| <b>II.</b>  | <b>الأهداف الإنمائية للمشروع.....</b>                    | <b>9</b>  |
|             | أ. الهدف الإنمائي للمشروع.....                           | 9         |
|             | ب. الجهات المستفيدة من المشروع.....                      | 9         |
|             | ج. مؤشرات النتائج على مستوى الهدف الإنمائي للمشروع.....  | 10        |
| <b>III.</b> | <b>وصف المشروع.....</b>                                  | <b>10</b> |
|             | أ. مكونات المشروع.....                                   | 10        |
|             | ب. تمويل المشروع.....                                    | 13        |
|             | ج. الدروس المكتسبة وانعكاسها على تصميم المشروع.....      | 15        |
| <b>IV.</b>  | <b>التنفيذ.....</b>                                      | <b>16</b> |
|             | أ. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية.....                    | 16        |
|             | ب. رصد النتائج وتقييمها.....                             | 19        |
|             | ج. الاستدامة.....  | 20        |
| <b>V.</b>   | <b>المخاطر الرئيسية.....</b>                             | <b>20</b> |
|             | أ. ملخص تقييم المخاطر وشرح شامل لتقييم المخاطر.....      | 20        |
| <b>VI.</b>  | <b>ملخص التقييم.....</b>                                 | <b>21</b> |
|             | أ. التحليل الاقتصادي.....                                | 21        |
|             | ب. التحليل الفني.....                                    | 21        |
|             | ج. الإدارة المالية.....                                  | 22        |
|             | د. المشتريات.....  | 23        |
|             | هـ. النواحي الاجتماعية (بما في ذلك اجراءات الحماية)..... | 23        |
|             | و. النواحي البيئية (بما في ذلك اجراءات الحماية).....     | 24        |
|             | ز. رفع المظالم للبنك الدولي.....                         | 24        |
|             | <b>الملحق 1 : إطار النتائج ورصدها.....</b>               | <b>25</b> |

|         |  |
|---------|--|
| 31..... | الملحق 2 : الوصف التفصيلي للمشروع.....   |
| 39..... | الملحق 3 : الترتيبات التنفيذية.....  |
| 57..... | الملحق 4 : خطة الدعم التنفيذي.....   |
| 62..... | الملحق 5 : التمويل القائم على المردودية لتونس.....                               |
| 66..... | الملحق 6 : التحليل الاقتصادي.....  |
| 77..... | الملحق 7 : متابعة خريجي التعليم العالي.....                                      |
| 83..... | الملحق 8 : صندوق التنافسية للتعليم العالي في إطار برنامج دعم الجودة في تونس..... |

وثيقة بيانات تقييم المشروع  
تونس  
مشروع التعليم العالي من أجل التشغيل (P151059)  
**وثيقة التقييم المسبق للمشروع**  
منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا 0000009254

تقرير عدد : PAD1445

| المعلومات الأساسية :                                |                                      |   |                            |
|---|--------------------------------------|---|----------------------------|
| معرّف المشروع<br>P151059                            | فئة التصنيف البيئي<br>ج - غير مطلوب  | رئيس الفريق :<br>نينيا أرنولد، كارين بيزاني |                            |
| أداة الإقتراض                                       | هشاشة و/أو قيود من ناحية القدرات [ ] |   |                            |
| تمويل المشاريع<br>الاستثمارية                       | وسطاء ماليين [ ]                     |   |                            |
| تاريخ بداية تنفيذ المشروع                           | سلسلة من المشاريع [ ]                |   |                            |
| تاريخ بداية تنفيذ المشروع                           | تاريخ نهاية تنفيذ المشروع            |   |                            |
| 25 فيفري 2016                                       | 30 جوان 2021                         |   |                            |
| تاريخ السريان المتوقع                               | تاريخ الإغلاق المتوقع                |   |                            |
| 1 جويلية 2016                                       | 31 ديسمبر 2021                       |   |                            |
| بالشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية                   |                                      |   |                            |
| لا  |                                      |   |                            |
| المدير/ المدير القطاعي                              | مديرة مجموعة الممارسات العالمية      | المدير القطري                               | نائب الرئيسي الإقليمي      |
| صفاء الطيب الكوغالي                                 | كلوديا ماريا كوستين                  | ماري فرانسواز ماري نيلي                     | حافظ م. ح. غانم            |
| الجهة المقترضة : الجمهورية التونسية                 |                                      |   |                            |
| الجهة المسؤولة : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي |                                      |   |                            |
| جهة الاتصال :                                       | السيدة نجلاء رمضان                   | الوظيفة :                                   | مديرة، وحدة إدارة المشاريع |
| رقم الهاتف :  | 21658478177                          | البريد الإلكتروني:                          | najlaromdhane@hotmail.fr   |
| البيانات المتعلقة بتمويل المشروع                    |                                      |   |                            |
| قرض [ X ]   | منحة حساب [ ]                        | ضمان [ ]                                    |                            |
| اعتماد [ ]  | منحة [ ]                             | اخرى [ ]                                    |                            |
| إجمالي كلفة المشروع :                               | 75.0                                 | إجمالي تمويل البنك :                        | 70.0                       |
| الفجوة التمويلية :                                  | 0.0                                  |   |                            |
| مصدر التمويل  | المبلغ                               |   |                            |
| الجهة المقترضة                                      | 5.0                                  |   |                            |
| البنك الدولي للإنشاء والتعمير                       | 70.0                                 |   |                            |
| المجموع   | 75.0                                 |   |                            |
| عمليات الصرف المتوقعة (مليون دولار أمريكي)          |                                      |   |                            |

| 2022   | 2021                                     | 2020                                       | 2019                | 2018                     | 2017 | السنة المالية                       |
|--|--|--|---------------------|--------------------------|------|-------------------------------------|
| 7.00   | 17.00                                    | 17.50                                      | 15.50               | 8.00                     | 5.00 | سنوي                                |
| 70.00  | 63.00                                    | 46.00                                      | 28.50               | 13.00                    | 5.00 | تراكمي                              |
| المعطيات المؤسسية  |  |  |                     |                          |      |                                     |
| مجال الممارسة  |  |  |                     |                          |      |                                     |
| التعليم  |  |  |                     |                          |      |                                     |
| المجالات المساهمة  |  |  |                     |                          |      |                                     |
| الموضوعات متداخلة التخصصات   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| [ ]  | [ ]                                      | [ ]  | [ ]                 | [ ]                      | [ ]  | تغير المناخ                         |
| [ ]  | [ ]                                      | [ ]  | [ ]                 | [ ]                      | [ ]  | هشاشة والصراع والعنف                |
| [ ]  | [ ]                                      | [ ]  | [ ]                 | [ ]                      | [ ]  | المساواة بين الجنسين                |
| [ X]   | [ ]                                      | [ ]  | [ ]                 | [ ]                      | [ ]  | التوظيف                             |
| [ ]  | [ ]                                      | [ ]  | [ ]                 | [ ]                      | [ ]  | الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص |
| القطاعات / تغير المناخ   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| القطاع (الحد الأقصى 5 ومجموع % يجب أن يساوي 100)   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| الفوائد المشتركة للتخفيف   | الفوائد المشتركة للتكيف                  | %  | القطاع              | القطاع الرئيسي           |      |                                     |
|  |  | 80   | التعليم العالي      | التعليم                  |      |                                     |
|  |  | 10   | التكوين المهني      | التعليم                  |      |                                     |
|  |  | 10   | خدمات اجتماعية أخرى | صحة وخدمات اجتماعية أخرى |      |                                     |
|  |  | 100  |                     | المجموع                  |      |                                     |
| أقر بأنه لا توجد معلومات قابلة للتطبيق على هذا المشروع فيما يتعلق بالمنافع المشتركة للتكيف والتخفيف من آثار تغير المناخ. |  |  |                     |                          |      |                                     |
| محاور التركيز  |  |  |                     |                          |      |                                     |
| المحور (الحد الأقصى 5 ومجموع % يجب أن يساوي 100)   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| %  | محور التركيز الرئيسي                     | محور التركيز                               |                     |                          |      |                                     |
| 80   | التنمية البشرية                          | التعليم من أجل الاقتصاد القائم على المعرفة |                     |                          |      |                                     |
| 20   | الحماية الاجتماعية وإدارة المخاطر        | تعزيز أسواق الشغل                          |                     |                          |      |                                     |
| 100  |  | المجموع                                    |                     |                          |      |                                     |
| الهدف الإنمائي المقترح   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| يهدف مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف تحسين توظيف خريجي التعليم العالي وتعزيز إدارة التعليم العالي.                   |  |  |                     |                          |      |                                     |
| المكونات   |  |  |                     |                          |      |                                     |
|  | اسم المكوّن                              | التكلفة (مليون دولار)                      |                     |                          |      |                                     |
|  | تحسين توظيف خريجي التعليم العالي         | 36.00                                      |                     |                          |      |                                     |
|  | تعزيز إدارة التعليم العالي               | 34.00                                      |                     |                          |      |                                     |
|  | أداة تقييم المخاطر التشغيلية المنهجية    |  |                     |                          |      |                                     |
|  | صنف الخطر                                | التقييم                                    |                     |                          |      |                                     |
|  | 1. مخاطر سياسية و متعلقة بالحكومة        | كبير                                       |                     |                          |      |                                     |
|  | 2. مخاطر متعلقة بالاقتصاد الكلي          | متوسط                                      |                     |                          |      |                                     |
|  | 3. مخاطر متعلقة بالاستراتيجيات والسياسات | كبير                                       |                     |                          |      |                                     |
|  | 4. التصميم الفني للمشروع أو البرنامج     | كبير                                       |                     |                          |      |                                     |
|  | 5. القدرة المؤسسية للتنفيذ والاستدامة    | كبير                                       |                     |                          |      |                                     |
|  | 6. مخاطر إنتمانية                        | كبير                                       |                     |                          |      |                                     |
|  | 7. مخاطر بيئية واجتماعية                 | متوسط                                      |                     |                          |      |                                     |
|  | 8. مخاطر متعلقة بالأطراف الفاعلة         | متوسط                                      |                     |                          |      |                                     |

| 9. مخاطر أخرى   |          |                  |  |
|---|----------|------------------|--|
| الكلي   |          |                  | كبير   |
| الالتزام  |          |                  |  |
|   |          | السياسة          |  |
|   | لا [ X ] | نعم [ ]          | هل يختلف المشروع عن إطار استراتيجية المساعدة القطرية من حيث المحتوى أو من حيث جوانب أخرى هامة؟ |
|   | لا [ X ] | نعم [ ]          | هل يتطلب المشروع أي استثناءات من سياسات البنك؟   |
|   | لا [ X ] | نعم [ ]          | هل وافقت إدارة البنك على هذه الاستثناءات؟  |
|   | لا [ X ] | نعم [ ]          | هل تم السعي للحصول على موافقة مجلس الإدارة لاستثناء أي سياسة؟                                  |
|   | لا [ ]   | نعم [ X ]        | هل يلتزم المشروع المعايير الإقليمية من حيث جاهزية التنفيذ؟                                     |
|   | لا       | نعم              | السياسات الوقائية التي يحفزها المشروع  |
|   | X        |                  | التقييم البيئي (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.01)  |
|   | X        |                  | الموائل الطبيعية (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.04)                                      |
|   | X        |                  | الغابات (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.36)   |
|   | X        |                  | إدارة الأفات (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.09)  |
|   | X        |                  | الموارد الثقافية المادية (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.11)                              |
|   | X        |                  | الشعوب الأصلية (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.10)  |
|   | X        |                  | إعادة التوطين القصري (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.12)                                  |
|   | X        |                  | سلامة السدود (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 4.37)  |
|   | X        |                  | مشاريع المجاري المائية الدولية (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 7.50)                        |
|   | X        |                  | المشاريع في المناطق المتنازع عليها (السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 7.60)                    |
| المعاهدات القانونية   |          |                  |  |
|   | التواتر  | تاريخ الاستحقاق  | الاسم  |
|   | متواصل   |                  | التراتب المؤسسية   |
|   |          |                  | X  |
| وصف المعاهدة  |          |                  |  |
| تلتزم الجهة المقترضة بضمان التنسيق الكامل للمشروع من خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووحدة إدارة المشاريع واللجنة التوجيهية ولجنة دعم الجودة. ويجب على الجهة المقترضة، في جميع الأوقات، الحفاظ على وحدة إدارة المشاريع واللجنة التوجيهية ولجنة دعم الجودة وفق اختصاصات وهيكل وتراتب مؤسسية مرضية للبنك. |          |                  |  |
| الشروط  |          |                  |  |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | مصدر التمويل   |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير  |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير  |
| وصف الشرط   |          |                  |  |
| صادقت الجهة المقترضة على الوثائق المؤسسية للمشروع وفق شكل ومضمون مرضيين للبنك وأنشأت اللجنة التوجيهية ولجنة دعم الجودة ووحدة إدارة المشاريع وفق اختصاصات وتشكيلات وموظفين وموارد مرضية للبنك وفق الفقرة I.A من الجدول 2 من اتفاقية القرض.   |          |                  |  |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | مصدر التمويل   |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير  |
|   | الاسم    | التراتب المؤسسية | البنك الدولي للإنشاء والتعمير  |

وصف الشرط  
 لن يتم أي سحب في إطار الصنف (2) لمنح الأداء الفرعية للعقود القائمة على المردودية في إطار الجزء 2.2. (ii) للمشروع حتى  
 (i) يتم المصادقة من طرف الجهة المقترضة على المبادئ التوجيهية لاتفاقية الأداء ويكون المضمون مرضيا للبنك و (ii) يتم  
 توظيف مسؤول المراجعة من طرف الجهة المقترضة وفق اختصاص مرضي للبنك.

#### أعضاء الفريق

| الاسم                             | الدور  | الوظيفة                                   | الاختصاص           | الوحدة |
|-----------------------------------|--|---|--------------------|--------|
| نينا أرنولد                       | رئيسة الفريق<br>(مسؤولة المحاسبة والقرارات)      | خبيرة أولى في<br>التعليم                  | التعليم العالي     | GED03  |
| كارين بيزاني                      | رئيسة فريق                                       | مسؤولة العمليات                           | عمليات -<br>تعليم  | GED05  |
| وليد ذويبي                        | أخصائية المشتريات (مسؤولة<br>المحاسبة والقرارات) |   | المشتريات          | GGODR  |
| شيرلاي فوندا                      | خبيرة في الإدارة المالية                         | خبيرة في<br>الإدارة<br>المالية            | الإدارة<br>المالية | GGO23  |
| أدريانيرينا ميشال<br>اريك رانجيفا | عضو فريق   | مسؤول مالي                                | مسؤول مالي         | WFALA  |
| إيما بوليت ابتوري                 | عضو فريق   | مساعد برامج<br>أول                        | إدارة              | GED05  |
| فابيو إيزولدي                     | عضو فريق   | مسؤول مهني<br>مبتدئ                       | المشتريات          | GGO05  |
| فابريس قي<br>كريستيان هينارد      | عضو فريق   | مستشار                                    | التعليم            | GED05  |
| جان تشارلز ماري<br>دي داروفار     | عضو فريق   | مستشار رئيسي                              |                    | LEGAM  |
| جوست دي اللات                     | عضو فريق   | اقتصادي<br>تعليم                          | التعليم            | GEDDR  |
| كمال يراهم                        | مدير برامج                                       | قائد برامج                                | تنسيق<br>برامج     | MNC01  |
| ماركوس<br>فريدريك<br>فوربال       | اخصائي في الوقاية                                | اخصائي<br>أول في<br>التنمية<br>الاجتماعية | وقاية اجتماعية     | GSU05  |
| معز مخلوف                         | عضو فريق   | مستشار                                    | مالية              | GED05  |
| محمد عدنان<br>بوزاوية             | خبير بيئي  | خبير بيئي                                 | وقاية بيئية        | GENDR  |
| ناتالي مونزبيرغ                   | مستشارة  | مستشارة رئيسية                            | شؤون قانونية       | LEGEN  |
| روبين أودي                        | عضو فريق   | مستشار                                    | التعليم            | GSPDR  |

#### أعضاء من خارج البنك

| الاسم   | الوظيفة                | الهاتف | المكان    | ملاحظات |
|---------|------------------------|--------|-----------|---------|
|         |                        |        |           |         |
| الأماكن |                        |        |           |         |
| البلد   | القسم الإداري<br>الأول | المكان | المخطط له | الفعلي  |
|         |                        |        |           |         |

## I. السياق الاستراتيجي

### أ. السياق القطري

1. شرعت تونس في التحول الديمقراطي منذ جانفي 2011، بعد اندلاع ثورة غير المسبوقة أدت إلى "الربيع العربي" مع انتخاب مجلس تأسيسي في أكتوبر 2011، واعتماد دستور جديد شامل يوم 26 جانفي 2014. ويحمي الدستور الجديد الحريات الأساسية مثل المعتقدات الدينية، والمساواة بين الجنسين في الحقوق والواجبات، ويلتزم باللامركزية وبتعزيز قدرات الجماعات المحلية. وفي ديسمبر 2014، استكملت تونس خطوة هامة أخرى نحو ديمقراطية متطورة بشكل كامل من خلال انتخاب رئيسها الأول والذي تبعه في فيفري 2015 تنصيب حكومة جديدة.

2. على الرغم من هذه الإنجازات الهامة، فإن البلاد تواجه تحديات لم يسبق لها مثيل. في أعقاب الثورة، تدهور الأداء الاقتصادي لتونس بشدة بعد أن كان قد بدأ في التعافي في أواخر عام 2010 من الأزمة المالية العالمية وأزمة أسعار الوقود والمواد الغذائية. هذا ولا تزال البطالة، ولا سيما في صفوف الشباب المتعلمين، تشكل تحديا كبيرا للبلاد. وتقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معدل مدة الانتقال من صفوف الدراسة إلى سوق الشغل (الوقت الذي يستغرقه الشباب للعثور على عمل بعد مغادرة المؤسسات التعليمية)<sup>1</sup> لست سنوات، مع تفاوت كبير حسب المناطق ومع أقصر مدة في تونس الكبرى (أربع سنوات). هذا وقد ارتفعت البطالة في 2011، وهي تعتبر عاملا رئيسيا أسباب احباط الشباب التي أدت إلى ثورة جانفي 2011، وهي مرتفعة خاصة في صفوف الشباب المتعلمين. عموما، تؤدي البطالة في وضع غير مستقر للشباب والذي يؤثر على سبل عيشهم وحياتهم المهنية المستقبلية.

3. العديد من خريجي التعليم العالي يسجلون نتائج سيئة في سوق الشغل. ارتفع معدل البطالة لخريجي التعليم العالي في عام 2011 إلى 29.2 في المئة، وهي نسبة أعلى بكثير من أي مجموعة أخرى للتعليم، وكان المعدل يصل إلى 13.3 في المئة في عام 2005. وعلاوة على ذلك، فإن البطالة على المدى الطويل تؤثر بصورة خاصة على المنتمين للتعليم العالي: في 2012، كان 46.4 في المئة من العاطلين عن العمل على المدى الطويل ينتمون للتعليم العالي<sup>2</sup>. ولئن كان من المتوقع أن يتعافى النمو تدريجيا في عام 2016، فإن نسبة النمو لن تكون كافية لاستيعاب الزيادة الحالية والسريعة في إمدادات اليد العاملة المؤهلة رسميا.

4. يقترن ارتفاع معدل البطالة بفوارق جوهية كبيرة مع ارتفاع معدلات البطالة في الشمال الغربي والجنوب الشرقي مقارنة بالمعدل الوطني. على سبيل المثال، في حين بلغ معدل البطالة 13.3 في المئة على المستوى الوطني ككل في 2013، وصل معدل البطالة إلى 37 في المئة في ولاية تطاوين<sup>3</sup>. وبالمثل، ظل متوسط معدلات الفقر أربع مرات أعلى في المناطق الداخلية للبلاد، مقارنة بالمناطق الساحلية الغنية<sup>4</sup>. وقد أشعلت الفوارق الجوهية لهيب الاحتجاج السياسي، حيث انطلقت ثورة 2011 في المدن والولايات المحرومة وتلك الأكثر تضررا من البطالة<sup>5</sup>.

5. على الرغم من هذه التحديات، خلق التحول السياسي فرصا للبلاد لوضع رؤية جديدة للاقتصاد وتحديد أولويات الإصلاحات الحاسمة. تدرك الحكومة التونسية الجديدة الحاجة الملحة لتعزيز الانتعاش الاقتصادي والنمو المشترك وكذلك لمعالجة مطالب الشباب التي تنادي بالمزيد من الادراج السياسي والاجتماعي والاقتصادي. هذا وإن ارتفاع معدل البطالة في صفوف الشباب على وجه الخصوص يظهر بوضوح الحاجة إلى اتخاذ خطوات جريئة من أجل تسريع وتعميق إصلاحات قطاع التعليم الجارية حاليا. وتشمل واحدة من هذه الإجراءات توثيق الشراكة مع القطاع الخاص، وهو قطاع ضروري لضمان تطابق المناهج مع متطلبات سوق الشغل، مع التركيز على تلك القطاعات ذات القدرة العالية على خلق فرص عمل كثيفة من ناحية رأس المال البشري. وعلى سبيل المثال، سلطت مؤخرا دراسة للبنك الدولي (2014) الضوء على أن تونس تمتلك ميزة نسبية تمكنها من انجاح تعزيز قطاعات ذات القيمة المضافة العالية في بعض مجالات الخدمات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونقل الأنشطة إلى الخارج، والخدمات المهنية، والاتصالات، والنقل والخدمات اللوجستية والسياحة، والخدمات الصحية، وكذلك بعض قطاعات الصناعات التحويلية مثل الغزل والنسيج والملابس الجاهزة والجلود والأحذية، والصناعات الكهربائية، والصناعات الكهروإلكترونية، والصناعات الكيماوية والزجاج والحديد، والمواد المعدنية المعدة للبناء والصناعة الميكانيكية، والأثاث المنزلي والمعدات الصحية<sup>6</sup>. وللانتقال إلى قطاعات ذات قيمة مضافة عالية، ستحتاج تونس إلى تطوير رأس مال بشري مناسب وذو مهارات عالية.

<sup>1</sup> وفق معطيات 2012 للمعهد الوطني للإحصاء، يظل 8.1 في المئة من الخريجين العاطلين عن العمل على امتداد 3 سنوات وأكثر.

<sup>2</sup> Labor Policy to Promote Good Jobs in Tunisia, World Bank, 2015.

<sup>3</sup> Tunisia: A Reform Agenda to Support Competitiveness and Inclusive Growth, OECD, 2015

<sup>4</sup> The Unfinished Revolution Bringing Opportunity, Good Jobs and Greater Wealth to All Tunisians, World Bank, 2014.

<sup>5</sup> Tunisia: A Reform Agenda to Support Competitiveness and Inclusive Growth, OECD, 2015

<sup>6</sup> The Unfinished Revolution Bringing Opportunity, Good Jobs and Greater Wealth to All Tunisians, World Bank, 2014.

## ب. السياق القطاعي والمؤسسي

### ب.1 شهد التعليم العالي في تونس توسعا سريعا

6. شهد التعليم العالي في تونس توسعا سريعا. يمثل التعليم أحد الركائز الأساسية لاستراتيجية التنمية في تونس منذ الاستقلال في أواخر الخمسينيات. حققت تونس ولوجا كاملا للتعليم الابتدائي في التسعينيات، ووصل معدل التسجيل الإجمالي إلى الالتحاق في التعليم الثانوي 78.8 في المئة في 2011 بعد أن كان قد سجل 52 في المئة في بداية التسعينيات. ولقد نمت أيضا عدد الطلاب في المؤسسات العمومية للتعليم العالي بسرعة بين سنتي 1995 و 2005، من 102.000 إلى 330.000، ونتيجة لذلك زاد معدل التسجيل الإجمالي في التعليم العالي من 8 في المئة في أوائل التسعينيات إلى 29 في المئة في 2004 وإلى 35 في المئة في 2011<sup>7</sup>. وابتداء من سنة 2006، بدأت الزيادة السريعة في عدد الطلاب تتباطأ لتصل إلى معدل 2 في المائة سنويا خلال الفترة 2006-2009؛ وقد انخفض عدد المسجلين فضلا عن عدد الخريجين منذ 2009 بسبب الانخفاض الديموغرافي، من بين عوامل أخرى<sup>8</sup> كخلاصة وبالتمتع في التحصيل العلمي بشكل أعم، تضم تونس شبانا متعلما عدده في ازدياد مع تطلعات لمزاولة التعليم العالي. مع أن الحاجة للإصلاح تتجاوز التعليم العالي، فإن قطاعات تعليمية فرعية شهدت زيادة في الدعم من قبل منظمات دولية ومتعددة الاطراف مثل الاتحاد الأوروبي والوكالة الألمانية للتعاون الدولي والوكالة الفرنسية للتنمية.

7. تزاوّل الإناث، على وجه الخصوص، تعليمها بالجامعة بمعدلات مرتفعة، وتتضمّن الإناث المتحصلات على شهادات تعليم عالٍ إلى القوى العاملة في معظم بمعدلات أعلى من النساء الأقل تعليما. في 2011، كان 60.2 في المئة من خريجي الجامعات إناثا<sup>9</sup>. علاوة على ذلك، وصلت مشاركة الإناث المتحصلات شهادات جامعية إلى 53 في المئة، أي أقل بقليل فقط من المعدلات المسجلة في الدول الغنية، وأعلى بكثير من الإناث دون شهادات جامعية. وكان متوسط مشاركة الإناث في القوى العاملة 27 في المئة في جميع مجموعات التعليم<sup>10</sup>. ومع ذلك، 40.8 في المئة من الخريجات عاطلات عن العمل، أي ما يقارب ضعف معدل البطالة بين صفوف الخريجين الذكور (21.2)<sup>11</sup>. وتثير هذه الفوارق الجذرية في معدلات البطالة لدى الإناث والذكور من خريجي الجامعات يثير تساؤلات تتجاوز قضايا التعليم العالي من جانب العرض وقد تشمل قضايا متعلقة بعرض سوق الشغل ويعوامل ثقافية<sup>12</sup>. وقد يمكن ربط قضية البطالة المرتفعة في صفوف الخريجات الإناث بظاهرة واسعة الانتشار في سوق الشغل التونسي: تفضيل الخريجين للعمل في القطاع العام.

<sup>7</sup> معطيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Tunisia Country Program Evaluation, FY05-13, Volume II: Appendixes, Independent Evaluation Group (IEG) & World Bank, 2014, p.77<sup>8</sup>

Brookings, 2013<sup>9</sup>

*Labor Policy to Promote Good Jobs in Tunisia*, World Bank, 2015. <sup>10</sup>

<sup>11</sup> المعهد الوطني للإحصاء، 2014

<sup>12</sup> *Gender and Development in the Middle East and North Africa – Women in the Public Sphere*, World Bank, 2004.

8. يبدو أنّ الوعد الضمني للعقد الاجتماعي في تونس بوظائف ذات جودة عالية في القطاع العام يقوم بتحويل تدفق المواهب بعيدا عن القطاع الخاص. تكشف معطيات مسح وطني حول التشغيل أنّ نحو 45 في المئة من الشباب الحاصلين على تعليم عال يفضلون الالتحاق بالقطاع العام. وفي نفس السياق، فإن حوالي 10 في المئة فقط من الشباب يفضلون الحصول على وظيفة في القطاع الخاص والفجوة في التفضيلات أعلى في صفوف الشباب من الفجوة المسجلة لدى أوليائهم. في الواقع، تم توظيف 55 في المئة من الموظفين من مرحلة ما بعد التعليم الثانوي في القطاع العام سنة 2012 (57 في المئة في عام 2010؛ 61 في المئة في عام 2008)<sup>13</sup>. وبالتالي، مع أنّ أغلبية الموظفين من مرحلة ما بعد التعليم الثانوي ينتمون للقطاع العام، فإنّ هذه النسبة أخذت في الانخفاض. وفقا لذلك، كان القطاع الخاص يوظف 45 في المئة من العمال من مرحلة ما بعد التعليم الثانوي في 2012. وبين تحليل صدر مؤخرا عن البنك الدولي<sup>14</sup> أنّ القطاع الخاص (النزل، والخدمات المالية، والنقل / الاتصالات) قد خلق أكثر فرص شغل للعمال من ذوي المهارات العالية (رسميا) من تلك التي خلقها القطاع العام. هذا وكان أغلب العاملين في القطاع الخاص من مرحلة ما بعد التعليم الثانوي يشتغلون في الخدمات (67 في المئة) يليه قطاع الصناعة (24 في المئة). وبما أنّ الدور القوي الذي يلعبه القطاع العام كمشغل يبدو أساسا قضية مرتبطة باليد العاملة من ناحية الطلب، فلا بد للمؤسسات التعليمية من أن تساهم في التغلب على هذا الوضع من خلال تعزيز ثقافة وعقلية ريادة الأعمال لدى الشباب وتطوير المهارات التي من شأنها جذب القطاع الخاص.

9. رافق الزيادة الحادة في معدلات الالتحاق بالتعليم العالي خلال التسعينات والألفية الثانية إنشاء مؤسسات جديدة وهيكل متصلة. وتم إعطاء الأولوية في البداية للاختصاصات الأقل تكلفة وذات التوسع الأسهل<sup>15</sup>، ولكن الوضعية انعكست في وقت لاحق. حاليا، يتألف نظام التعليم العالي من ثلاثة عشر جامعة عمومي (بما في ذلك جامعة افتراضية)، 198 مؤسسة عمومية للتعليم العالي، بما في ذلك 25 معهدا عاليا للدراسات التكنولوجية تحت إشراف مباشر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتزايد الالتحاق بالجامعات العمومية تدريجيا بعد 1986، ومع ذلك، بدأت معدلات الالتحاق بالجامعات العمومية في الانخفاض منذ 2010، بمعدل سنوي متوسط قدره 3.8 في المئة. وفي عام 2015، سجّل مجموع المسجلين في الجامعات العمومية 262320 طالبا بعد أن كان قد وصل إلى 315513 طالبا في 2012-2013. وفي نفس السياق، ارتفع عدد المسجلين في المعاهد العليا للدراسات التكنولوجية، التي أنشئت في 1992، بنسق سريع حتى سنة 2009 لبيدأ في الانخفاض ويصل إلى 27559 طالبا في 2012-2013. ومن ناحية أخرى، تنمو مؤسسات التعليم العالي الخاصة بنسق سريع. في 2014-2015، ضمت الـ 44 مؤسسة خاصة 9.4 في المئة من حوالي مجموع 340000 طالب مسجل في الجامعات التونسية، مقابل في المئة فقط سنة 2006.

10. تمّ اعتماد تشريعات داعمة لإدراج هيكلية تعليم عالي على غرار مشروع بولونيا<sup>16</sup>، ولكن التنفيذ لا يزال بعيدا عن الاكتمال.

مع أنّ تونس لم توقع على مشروع بولونيا، فإنها اعتمدت مع ذلك نموذج الاجازة والماجستير والدكتوراه (أ.م.د)، حيث تتكون الاجازة من 180 رصيد من النظام الأوربي لنقل الوحدات الأكاديمية (ما يعادل 3 سنوات أكاديمية بدوام كامل) وتتكون درجة الماجستير من 120 رصيد من النظام الأوربي لنقل الوحدات الأكاديمية (سنتين من الدوام الكامل). ومع ذلك، فإن التنفيذ الكامل لا يزال بعيدا عن الاكتمال. فعلى سبيل المثال، يتم استخدام النظام الأوربي لنقل الوحدات الأكاديمية في أكثر من 75 في المئة من المؤسسات والبرامج، ولكن الأرصد من الناحية العملية تقوم أساسا على ساعات الاتصال (الساعات التي يقضيها الطلاب في الأنشطة الموجهة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وذلك وفقا لمنهجية تركز على المدرس) أو على مجموعة من ساعات الاتصال وعبء عمل الطالب، بدلا من نتائج تعلم الطالب على النحو المتوخى في إطار إصلاحات بولونيا<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> National survey on employment (Enquête nationale sur l'emploi (ENPE)) 2008, 2010, 2012

<sup>14</sup> World Bank Group Systematic Country Diagnostic (SCD) for Tunisia, 2015.

يمكن ملاحظة الشيء نفسه في أنظمة أخرى للتعليم العالي الأخرى التي شهدت توسعا سريعا مماثلا، مثل بولندا خلال السنوات الـ 20 الأولى من مرحلة الانتقال ما بعد الشيوعية.

<sup>15</sup>

يمثل مشروع بولونيا مجهودا جماعيا من السلطات العامة، والجامعات، والمدرسين، والطلاب، جنبا إلى جنب مع جمعيات الأطراف الفاعلة والمشغلين ووكالات ضمان الجودة، والمنظمات الدولية، والمؤسسات للتركيز على (أ) إدراج النظام ثلاثي المراحل (الاجازة / الماجستير / الدكتوراه)؛ (ب) تعزيز ضمان الجودة (وج) اعتراف أسهل بالمؤهلات وفتحات الدراسة (process\_en.htm-education/bologna -http://ec.europa.eu/education/policy/higher)

<sup>16</sup>

<sup>17</sup> guide\_en.pdf-http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ects

## ب.2 مخاوف بشأن جودة شهادات التعليم العالي وملاءمتها لمتطلبات سوق الشغل على المدى الطويل

11. تم تحديد جودة مهارات الموظفين كقيد أساسي لأنشطة الشركات من قبل 39 في المئة من أصحاب المؤسسات الذين تم استجوابهم في إطار المسح حول الشركات في 2012<sup>18</sup>. وأشارت العديد من الشركات أن المرشحين لا يرضون توقعاتهم فيما يخص المؤهلات المطلوبة وخاصة منها الكفاءات المتعددة التخصصات<sup>19</sup>. على سبيل المثال، ذكر 70٪ من المستجوبين أن أصناف المهندسين و / أو المهنيين المتاحين على سوق الشغل لا يملكون المهارات الكافية المطلوبة للوظائف. وأشار راندو ورجال الأعمال المستجوبون أن القوى العاملة لا تعاني أساسا من نقص في الفنيين وأخصائي تكنولوجيا المعلومات والهندسة والعلوم. فالمشكل يكمن في المهارات "العامّة"، بما في ذلك اللغات ومهارات التسويق والاتصال<sup>20</sup>.

12. علاوة على ذلك، فإنّ عرض مهارات أصحاب الشهادات العليا لا تتماشى بشكل جيد مع متطلبات سوق الشغل، خاصة من المنظور المتوسط والطويل المدى حيث يسعى الاقتصاد التونسي إلى الارتقاء في سلسلة القيمة إلى أنشطة ذات قيمة مضافة أعلى. هذا وكان نحو 55 في المئة من مجموع الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم العالي ينتمون لمجالات العلوم الإنسانية، والصحة، والعلوم الاجتماعية في 2014-2015. ومع ذلك، فإنّ مهارات الاختصاص لا تمتلك الجاذبية الكافية للقطاعات التي يرتفع فيها الطلب للقوى العاملة ذات الكفاءة كالخدمات المالية والاتصالات<sup>21</sup>. بالتالي، وبالإضافة إلى توفير مهارات عامة أفضل للخريجين، فستحتاج المؤسسات إلى توجيه عروضها بشكل أفضل لمتطلبات سوق الشغل (مهارات الاختصاص)<sup>22</sup>.

## ب.3 حوافز ضعيفة نسبيا لتحسين الجودة وملاءمة المهارات لمتطلبات سوق الشغل.

13. تشكو مؤسسات التعليم العالي من حوافز ضعيفة نسبيا (بما في ذلك من خلال التمويل) لتحسين الجودة وملاءمة مهارات الخريجين مع متطلبات سوق الشغل. و تتعد أسباب ذلك لتشمل :

(a) أولا، لا يزال إقبال الطلبة وأولياؤهم على التعليم العالي مرتفعا، مما يحّد من الحوافز التي تمكّن المؤسسات من التنافس على الجودة. وعلى الرغم من تحديات الانتقال من صفوف الدراسة إلى سوق الشغل التي يواجهها الخريجون بمعدلات بطالة مرتفعة جدا، فإنّ فرص العمل لا تزال أفضل من تلك المتاحة للذين لم يتمموا سوى مرحلة التعليم الثانوي. بين الباروني وديروك (2013) أنه في حين تمّ توظيف 52 في المئة فقط من خريجي التعليم العالي في 2010، فإنه نسبة توظيف خريجي الثانوي كانت أقل (41 في المئة). وباقتراحه لمستوى أجور أعلى، قدّروا أنّ معدل العائد الداخلي للتعليم العالي يبلغ 27 في المئة مقارنة مع المرحلة الثانوية العليا. وبالتالي، من المرجح أن يستمرّ الإقبال على التعليم العالي، مما يحّد من الحوافز التي تجعل التعليم العالي يقبل على التنافس من أجل الجودة. غير أنّ الإقبال المتزايد على التعليم العالي يشير أيضا إلى الحاجة الملحة إلى إدخال إصلاحات على هذا القطاع. وقد تمّ إدراج هذه الإصلاحات في الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي 2016-2021 للعقد 2015-2025.

Tunisia Investment Climate Assessment, World Bank, Washington, DC, 2014e. <sup>18</sup>

عمل فريق الدراسة حول تكوين المهندسين التي أجريت في أكتوبر 2015، والتي جمعت كافة المعطيات المتعلقة بقطاع الهندسة، وصل إلى نفس الاستنتاج. The work of the Study Group on Engineers Training (Groupe d'Etude sur la Formation d'Ingénieurs (GEFI)) conducted in October 2015, which consolidated all information on the engineering sector, came to the same conclusion. <sup>19</sup>

Tunisia Investment Climate Assessment, World Bank, Washington, DC, 2014e, p. 44. <sup>20</sup>

The Unfinished Revolution, World Bank, 2014, p. 173. <sup>21</sup>

مع أنّ مؤسسات التعليم العالي الخاصة قد توفّر بعض الأمثلة الجيدة لتواصل أفضل مع سوق الشغل (على سبيل المثال إشراك أصحاب الشركات في هياكل الحكومة، توفير الدورات التدريبية والتكوين العملي)، فإنّ إمكانية تطبيق هذه الأمثلة تبدو محدودة نظرا للحجم والملاح الخاصة بمؤسسات القطاع الخاص <sup>22</sup>(والتي تتعلق ببنية مداخلها).

(b) ثانياً، لا يزال تطوّر ضمان الجودة الخارجي المستقل للتعليم العالي غير كافي في تونس، ومن الناحية العملية، لا يزال تمويل التعليم العالي متصلاً إلى حد كبير بالإمدادات. ينصّ قانون التعليم العالي 2008 على إنشاء هيئة مستقلة مسؤولة عن ضمان الجودة الخارجية من خلال التقييم والاعتماد الوطني. وقد تم في 2013 إنشاء هذه الهيئة تحت مسمى الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد. ومع ذلك، لا يزال هناك الكثير ممّا يتعين القيام به لتعزيز الممارسات الدولية الجيدة في مجال ضمان جودة التعليم العالي<sup>23</sup>. ونظراً لطبيعة وتوجهات إصلاحات التعليم العالي في تونس، ولا سيما فيما يتعلق بمشروع بولونيا الأوروبي، فمن المرغوب للغاية أن تعمل الهيئة الجديدة وفقاً للممارسة الجيدة التي تم تحديدها ووفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية لضمان الجودة في مجال التعليم العالي الأوروبي. وبالإضافة إلى ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تحمل مسؤولية جودة تعليمها بشكل أكبر (انظر أيضاً بيان برلين، 2003 من مشروع بولونيا). ويمكن على سبيل المثال أن يتم دعم ذلك من خلال إنشاء وحدات داخلية لضمان الجودة (وإعادة تفعيل لجان الجودة التي أنشئت في 2006 ولكنها لا تنشط حالياً).

(c) ثالثاً، يوجد نقص في الإرشاد المسبق حول التوجيه المهني الذي يتم توفيره للطلبة الذين يدرسون خيارات اختصاصات مختلفة، مما يحد أكثر في الحوافز لملاءمة عرض التعليم العالي مع متطلبات سوق الشغل. لا يوجد منهجية منظمة لجمع المعطيات المتعلقة بالفرص المتاحة في سوق الشغل وفق مختلف المجالات والمستويات الدراسية، وجعل هذه المعطيات متاحة لتلاميذ المدارس الثانوية. وعلى النحو المبين في مسح النزاهة لتونس الذي قامت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2013، ص 157):

"الشباب التونسيين الذين يرغبون في الدراسة في الجامعة مجبرون على المرور بنظام قبول مركزي للطلبة، والذي يقترح عليهم تخصصاً دراسياً وفقاً لترتيبهم في الامتحان النهائي للمدرسة الثانوية. ولا تتمكن إلا أقلية من التلاميذ من ذوي أفضل المعدلات من اختيار اختصاصهم المفضل. وتضطر الغالبية من الطلبة من ذوي الرتب المتوسطة والدنيا من اختيار اختصاص من بين المقاعد المتبقية، والتي قد تكون ذات قيمة ضعيفة في سوق الشغل [...] و تتعدد ثاني أفضل الخيارات، بما أنه تم فتح مقاعد للدراسات طويلة الأجل بمعزل عن متطلبات سوق الشغل وفي الاختصاصات ذات التكلفة الأقل (على سبيل المثال، الفلسفة أقل تكلفة من الهندسة من حيث احتياجات المعدات)."

14. وبالتالي، لا يوجد عموماً حوافز تجعل مؤسسات التعليم العالي تعيد تنظيمها للتلاءم مع متطلبات سوق الشغل. الطبيعة المركزية لنظام القبول وغيرها من الخصائص الصارمة للنظام (على سبيل المثال القيود المتعلقة بقدرة الطالب على إعادة توجيهه بمجرد عقب تسجيله)<sup>24</sup> إضافة إلى محدودية المعطيات المتعلقة بسوق الشغل التي من شأنها أن تمكن الطالب من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيارات الاختصاص، تعني أنّ مؤسسات التعليم العالي تفتقد للحوافز التي من شأنها الحد من عدد المقاعد في الاختصاصات ذات فرص الشغل المحدودة والزيادة في المقاعد التي توفر فرص شغل جيدة.

<sup>23</sup> The Unfinished Revolution, World Bank, 2014, p. 26

"لا يسمح للطلبة بتغيير الإختصاص أثناء سير الدراسة. هذه السيطرة تحدّ من صنف الخبرات اللازمة لإنشاء شركات ناجحة"<sup>24</sup>  
(<https://mises.org/library/education>)

#### ب.4 الجهود المبذولة لتحسين الجودة وملاءمة المهارات مع متطلبات سوق الشغل

15. سجّلت منذ سنة 2000 محاولات لتحسين جودة التعليم العالي من خلال لامركزية الحوكمة صلب الجامعة فيما يتعلق بالتنسيق الأكاديمي، والإداري، والإدارة المالي. و في سنة 2008، أكد القانون عدد 19-2008 على إدارة مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي. و شمل تغيير هام إدراج صنف جديد من العلاقة التعاقدية بين الوزارة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وهي علاقة تتجاوز نظام الإشراف الإداري والمالي السابق ( "دليل ابرام عقود المردودية بين وزارة التعليم العالي والجامعات في تونس، البنك الدولي، 2010). في البداية، تم إدراج الميزانية القائمة<sup>25</sup> على العقود من خلال عقود مردودية تمتد على 4 سنوات كمشروع نموذجي وتم سنة 2010 ابرام عقود بين الوزارة والجامعات الثلاث عشر فضلا عن إدارة العامة للدراسات التكنولوجية. و اثر توقيع عقد مع الوزارة، انطلقت كل جامعة وكذلك الادارة العامة للدراسات التكنولوجية في عملية استشارة داخلية مع مؤسسات التعليم العالي التابعة لها، وبحلول جانفي 2010، تم توقيع أكثر من 100 عقد داخلي.<sup>26</sup> ومع ذلك، توقف تنفيذ بعد الثورة التي انطلقت في جانفي 2011 ولم يتم اثر ذلك استكمال المشروع النموذجي.

16. وأعيد التطرق لموضوع الميزانية القائمة على العقود مرة أخرى سنة 2014 من خلال أنشطة من بينها ورشة عمل مشتركة نظمتها وزارة التعليم العالي والبنك الدولي والتي انعقدت في أكتوبر 2014. ساند البنك الدولي في وقت لاحق تقييما خارجيا لتجربة 2009 المتعلقة بعقود المردودية.<sup>27</sup> واتفقت الجهات الفاعلة على أنه وإن تبدو عقود المردودية أداة مفيدة في سياق علاقة توجيهية جديدة وحديثة بين الحكومة والجامعات (وربما داخل الجامعات أيضا) فلا بد أن تأخذ العقود المستقبلية بعين الاعتبار تنوع مهام مؤسسات التعليم العالي وملاحظها الخاصة بدلا من اتباع منهج "قالب واحد يناسب الجميع" الذي تمّ اتباعه في الإطار السابق ( "دليل ابرام عقود المردودية بين وزارة التعليم العالي والجامعات في تونس، البنك الدولي، 2010).

17. قانون التعليم العالي لسنة 2008 فتح الطريق أيضا أمام مزيد من الاستقلالية للجامعات مع إدراج صيغة "مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية". وتهدف هذه الصيغة الجديدة إلى تعزيز استقلالية مؤسسات التعليم العالي في التصرف في الموارد المالية، ولا سيما من خلال إرساء شراكات بين القطاعين العام والخاص (Volume II: 13-Tunisia Country Program Evaluation, FY05, IEG & WB, 2014, p.80). ومع ذلك، ومن الناحية العملية، لم تتمكن سوى جامعة واحدة (الجامعة الافتراضية بتونس) من الحصول على هذه الصيغة<sup>28</sup> ولا بد من ارساء المزيد من الإصلاحات التشريعية والتدابير العملية و- ضرورة - تعزيز القدرات من أجل جعل استقلالية الجامعة واقعا.

18. بالإضافة إلى لامركزية حوكمة الجامعات، ينصّ قانون سنة 2008 على إنشاء وكالة مستقلة مسؤولة عن ضمان الجودة الخارجي، قد تم تأسيسها في 2013 ولكنها تتطلب التعزيز، كما تم تبيين ذلك سابقا. أخيرا، فإنّ التدابير المتخذة بعد الثورة، ولا سيما المرسومين عدد 31-2011 و عدد 683-2011 التي مكّنت من انتخاب رؤساء ومدبري المؤسسات الأكاديمية " تمثل خطوة رئيسية نحو الاعتراف والتأييد لمبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعة التونسية. رغم ذلك فإنّ الجامعات لا تزال تعاني من نقص في الاستقلالية على مستوى إدارتها اليومية ولا تزال تمثل تجمعا لمؤسسات التعليم العالي دون استراتيجيات مؤسسية قوية.

<sup>25</sup> للمزيد من المعلومات، انظر الملحق 5.

*Assessment of the performance contract policy in Tunisian higher education initiated in 2009, Don F. Westerheijden, World Bank, 2015).*

26

Idem<sup>27</sup>

في ديسمبر 2015<sup>28</sup>

19. تبذل تونس أيضا بعض الجهود لتعزيز ملاءمة برامج التعليم العالي مع متطلبات سوق الشغل. على سبيل المثال، تمّ في 2009 تعميم مادّة ريادة الأعمال في المرحلة الجامعية التطبيقية ( "الإجازة التطبيقية") وفي برامج الماجستير<sup>29</sup>. وعلى نحو متزايد، لا تسعى حوافز وسياسات الحكومة فقط لمساعدة خريجي الجامعات على إنشاء شركات جديدة بل وتهدف أيضا إلى تطوير القيادة الريادية و الكفاءات الشخصية للطلاب، على سبيل المثال من خلال "مهنة" التعليم العالي (بما في ذلك ما يسمى "الإجازة المشتركة البناء") وتطوير القيادة الريادية وثقافة بعث المؤسسات من خلال ورشات عمل جهوية، مسابقات مخططات الأعمال وأفكار بعث المشاريع ومشاركة الجامعات في الأسبوع العالمي لريادة الأعمال<sup>30</sup>. ولقد تم تسجيل تحسن واضح على مستوى المبادرات الناشئة لدعم الشركات الصغيرة، والقدرات المالية للقطاع البنكي المخصصة للاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكذلك في الشركات الصغيرة جدا. ويمكن أن تستفيد الجامعات من الممارسات الجيدة المرجعية في هذا المجال من الجامعات العمومية والخاصة في تونس وفي المنطقة. رغم ذلك، لا تزال العوامل المؤسسية والهيكلية تعرقل تنمية روح المبادرة و، عموما، توظيف الطلاب. لا يزال يتعين الإيفاء بعدة شروط لإطلاق العنان أمام ريادة الأعمال، بما في ذلك: تعزيز الحوكمة، وتحسين استخدام نتائج البحث والابتكار، وبشكل أعم، تطبيقها لخدمة التنمية الجهوية؛ وتحسين جودة التدريس.

20. قام البنك الدولي بدعم إنشاء وتفعيل آلية لضمان الجودة وللاستقلالية المؤسسات من خلال المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمساعدة الفنية المرتبطة. أولا، تم دعم الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد التي تم انشاؤها في 2013 من خلال سلسلة من ورشات العمل شارك فيها خبراء أوروبيون في ضمان الجودة ومن خلال إعداد زيارات تكوينية إلى الوكالات الأوروبية. ثانيا، منح المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي منحا للتنافسية تم اعتمادها مباشرة في الميزانيات الاستثمارية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي في إطار ما يسمى ببرنامج دعم الجودة. وأدت هذه المنح إلى عقلية تنافسية جديدة وبناءة بين المؤسسات والبرامج والتي من المرجح أن تعطي ثمارا على المدى الطويل تتجاوز الدعم المالي المقدم في إطار المشروع<sup>31</sup>. هذا وتبدو التطورات نحو تعزيز الجودة وضمانها ملموسة ولكن تنفيذها غير متساو صلب المؤسسات. كما تمّ تطوير تدبير ثالث في إطار المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي قصد تماشي البرامج الدراسية مع الطلب في القطاع الخاص، وهو ما يسمى بالبرامج "المشتركة البناء"، مع مشاركة كل من الجامعة والمشغلين في تطوير وتنفيذ هذه البرامج. وقد أظهرت المعطيات الأولية لمشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي لا فقط نسب تخرج أعلى ولكن أيضا ارتفاعا في معدلات التوظيف. ومع ذلك، سيتم في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف جمع المعطيات بطريقة ممنهجة أكثر وتقييم شامل لأثار هذه البرامج.

---

قدّم تقييم آثار تجربة عشوائية لمادة ريادة الأعمال المعطيات التجريبية الأولى فيما يتعلق بفعالية تدريس ريادة الأعمال الذي يستهدف طلاب الجامعات، فضلا عن المعطيات الأولية حول تدخلات دعم ريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا. (et Urdinola-Angel), al, 2010 ; Entrepreneurship and self-employment among university graduates: Evidence from a training and self-randomized trial in Tunisia, World Bank, 2012, p. 2.

<sup>29</sup> Promoting graduate entrepreneurship in Tunisian universities, OECD & LEED, 2012, p. 57

<sup>30</sup> Evaluation du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) développé en Tunisie de 2006 à 2014, E. Froment and A. Surssock, World Bank, May 2015.

21. ساعد المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ومكّونه المعني بمشروع دعم جودة على وجه الخصوص قاعدة لبرامج جودة محدّثة وملاءمتها مع انتظارات المشغلين. تم تنقيح البرامج الدراسية وفقا للنماذج الجديدة للسّوق، وتمّ توسيع إعتقاد البرامج، مما يمكن الخريجين من تثبيت وتطبيق تعليمهم ومهاراتهم في سوق الشغل. وتمّ بذل جهود لإرساء التدريس القائم على الكفاءة كما تمّ تجديد المناهج البيداغوجية. والأهم من كل ذلك، فقد اكتسبت منهجية تركز على الطالب زخما ومهدّ المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ومشروع دعم جودة الطريق لاعادة تصميم البرامج، وتحديث بيئة التعليم، وتطوير مهارات التدريس للمكوّنين. هذا وسيكون تعزيز وتوسيع نطاق هذه الإنجازات مفيدا لضمان توظيف أفضل لخريجي المستقبل. وتتمثل التوصيات الصادرة عن التقييمات الداخلية والخارجية للبرنامج دعم الجودة في متابعة - وحتى توسيع نطاق - آلية صندوق التنافسية من نوع برنامج دعم الجودة صلب قطاعات أخرى، مثل البحوث والابتكار والخدمات المقدمة للطلاب (البيئة والحياة المجتمعية).

### ج. الأهداف الكلية التي يساهم المشروع في تحقيقها

22. من المتوقع أن يكون لمشروع التعليم العالي من أجل التوظيف تأثير إيجابي طويل المدى على الاقتصاد التونسي من خلال تعزيز توظيف الخريجين بفضل مبتكرة تتماشى مع متطلبات سوق الشغل، ومن خلال المساهمة في تحسين الروابط بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات العام / الخاص، فضلا عن دعم ريادة الأعمال. ومن شأن هذا المشروع أن يساهم أيضا في مذكرة الاستراتيجية المؤقتة لمجموعة البنك الدولي 14/2013 (بتاريخ 27 ماي 2012) التي تحدد المشاركة الاستراتيجية المعززة في تونس لدعم أولويات البلاد على المدى القصير والمتوسط. وتتمثل المجالات الاستراتيجية الثلاث لمذكرة الاستراتيجية المؤقتة في: (أ) وضع حجر الأساس لنمو مستدام وخلق فرص الشغل. (ب) تعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي؛ و (ج) تعزيز الحوكمة: التعبير والشفافية والمساءلة.

23. بالإضافة إلى توظيف أفضل، ويسعى مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف للمساهمة في تحسين جودة الخدمات في التعليم العالي، حيث يمثل الشباب المستفيد الرئيسي. وسيساهم برنامج منح التنافسية، الذي يستند على نموذج تم تطويره في إطار برنامج دعم الجودة (2006-2012) وتم اقتراحه في إطار المشروع، في خلق فرص لمؤسسات قطاع التعليم العالي<sup>32</sup> وللطلاب، بما في ذلك أولئك المنتمون للمناطق الداخلية المحرومة، بما يساهم في إرساء أكثر مساواة وإدماج. ومن خلال كل هذه التدابير، فإن مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف سيساهم أيضا في تعزيز التماسك الاجتماعي في تونس.

24. و بينما يتم حاليا الاعداد لإطار الشراكة القطري الجديد، فإنه من المتوقع أن يلعب المشروع دورا هاما في المساهمة في تحقيق نتائج إطار الشراكة المتصلة ببناء المهارات وتوظيف الشباب والإصلاحات المتصلة في مجال التعليم.

25. يتناول المشروع أيضا بشكل مباشر الركن الأول "تجديد العقد الاجتماعي" من الاستراتيجية الشاملة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) وذلك من خلال تعزيز العلاقة بين قطاع التعليم العالي والجهات الفاعلة من البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين المساءلة والجودة صلب قطاع التعليم العالي. ويسعى المشروع إلى توفير عدد أكبر من الخريجين من ذوي المهارات الملائمة لسوق الشغل من خلال تعزيز الشراكات بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات العامة والخاصة بفضل آلية صندوق التنافسية. وينسجم المشروع كذلك مع أهداف استراتيجية منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال تعميق الشراكات على المستوى الوطني، بما في ذلك مع الجهات الفاعلة غير الحكومية مثل جمعيات أرباب العمل (بما في ذلك اتحاد الصناعة والتجارة والصناعات التقليدية وجمعية المشغلين التونسيين والأطراف المعنية (الطلاب على وجه الخصوص). وسيؤدي المشروع إلى تعزيز مساهمات القطاع الخاص ومشاركة الشركات في أنشطة القطاع العام من خلال برامج تشاركية وغيرها من أشكال الدعم ليتمكن الشلال من انتقال أفضل من صفوف الدراسة إلى عالم الشغل. ويوجد أخيرا حلقة وصل هامة للعمل على الحوكمة في قطاع التعليم العالي على المستوى الإقليمي بتسهيل من البنك الدولي - وبالتالي حلقة وصل للركن الثاني ("التعاون الإقليمي") من الاستراتيجية الجديدة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وتشمل: الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية، والخدمات الطلابية.

26. من خلال توظيف الخريجين، من المتوقع أن يساهم المشروع في خلق المزيد من فرص الشغل وتحسين سبل العيش للشباب والأسر في تونس، وهو ما يتماشى تماما مع استراتيجية البنك الدولي للقضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. إن انتقالنا أفضل من صفوف الدراسة إلى عالم الشغل لن يعود بالنفع فقط على الشباب من خلال مزيد من الإدماج والمشاركة الاقتصادية، بل سيساهم أيضا وبشكل كبير في تحقيق التماسك الاجتماعي وبالتالي في السلم الاجتماعي والاستقرار. ويمكن بذلك أن تتجاوز آثار المشروع حدود تونس لتلعب دورا نموذجيا مهما في المنطقة، أين لا يعتبر السلم الاجتماعي ومستقبل الشباب أمرا بديهيا.

## II. الأهداف التنموية للمشروع

### أ. الهدف الإنمائي للمشروع

27. يهدف مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف إلى تحسين توظيف خريجي التعليم العالي وتعزيز إدارة التعليم العالي. وسيدعم المشروع على وجه الخصوص المبادرات التي تركز على تعزيز التوظيف - أي مهارات خريجي التعليم العالي<sup>33</sup> التي يمكن تطبيقها في سوق الشغل - بالإضافة إلى تعديل نظام التعليم العالي لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، مع مراعاة الاعتبارات صلب سوق الشغل. وبالتالي فإن النتائج المتوقعة متصلة أيضا بتعزيز مردودية القطاع من خلال تحسين التدريس والتعلم، وتعزيز فعالية القطاع من خلال ضمان جودة أفضل، وهياكل حوكمة ملائمة تمويل قائم على المردودية. وسينمي المشروع على النتائج والدروس المكتسبة من المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي وسيستمر في دعم أنشطة الإصلاح المتصلة بالتنمية المستقبلية للتعليم العالي - بما في ذلك الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>34</sup> والأنشطة المخطط لها في المخطط الخماسي للحكومة لفترة 2016-2020 - عن طريق توسيع نطاقها على المستوى الوطني من خلال مجموعة من التدابير المنهجية وصناديق التنافسية.

### ب. الجهات المنفعة من المشروع

28. المستفيدون الرئيسيون من مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف هم الطلاب المسجلون في التعليم العالي. وسيعود المشروع بالنفع أيضا على مؤسسات التعليم العالي والمشغلين على نطاق واسع من خلال تدابير منهجية (أي أنشطة على مستوى النظام تنطبق على جميع مؤسسات التعليم العالي) لإصلاح التعليم العالي وملاءمته بشكل أفضل لمتطلبات سوق الشغل. وستنبثق فوائد إضافية لخريجي التعليم العالي والاقتصاد من تحسين مهارات الخريجين في مجال ريادة الأعمال. وسيدعم المشروع أيضا خريجي التعليم الثانوي من خلال توفير معطيات أفضل عن النتائج المتعلقة سوق الشغل وعن البرامج الأكاديمية.

<sup>33</sup> وتشمل الكفاءات والمهارات المرتبطة عادة بريادة الأعمال، مثل: الوعي التجاري وإدارة الحرفاء، حل المشاكل، العمل الجماعي، والاتصال والمهارات الكتابية، المهارات الحسابية وتطبيق تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على تحدي الصعوبات، الانفتاح على الأفكار الجديدة والاندفاع لخلق قيمة من هذه الأفكار (A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities, EC & OECD, 2012, p.2). بالتالي فإن طلب المهارات لا يتعلق فقط بالملاح الفنية والمهنية ولكن أيضا بالمهارات العامة (أو مهارات القدرة على التحول).

<sup>34</sup> يشمل المخطط الاستراتيجي خمسة أهداف وهي: (أ) تحسين جودة البرامج الجامعية وتوظيف الخريجين. (ب) تشجيع البحث والابتكار؛ (ج) تعزيز الحوكمة وترشيد إدارة الموارد؛ (د) إعادة النظر في خارطة الجامعات لتوازن جهوي أفضل؛ و (هـ) تعزيز التدريب البيداغوجي للمدرسين.

### ج. مؤشرات النتائج على مستوى الهدف الإنمائي للمشروع

29. تتمثل المؤشرات المقترحة للهدف الإنمائي للمشروع والأهداف المتصلة في :

(i) المهارات والكفاءات المعززة التي تعمل على تحسين توظيف خريجي التعليم العالي. وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال :

- دعم الأنشطة التي تعزز المهارات والكفاءات في ريادة الأعمال ومهارات القدرة على التحول صلب مسالك التدريس والأنشطة الخارجة عن المناهج الدراسية.<sup>35</sup>؛
- دعم تطوير وتنفيذ وتقييم البرامج ذات البناء المشترك التي تم وضعها مع المشغلين والتي تعزز المهارات والكفاءات الخاصة بالقطاع الخاص ضمن المناهج الدراسية.

المؤشر #1: نسبة خريجي التعليم العالي المنتمين للمسالك المشتركة البناء (ونسبة الإناث منها) والذين تم انتدابهم 6 أشهر بعد التخرج، بمقارنة المناسبة؛ و

المؤشر #2: عدد طلاب التعليم العالي الذين أكملوا برامج التوظيف المدعومة ببرنامج دعم الجودة.

(ii) إدارة معززة للتعليم العالي مع اكتساب 100 في المئة من الجامعات العمومية لمخططات استراتيجية. وسيتحقق ذلك من خلال :

- تدابير لتعزيز الإدارة والحوكمة، ونظام ضمان الجودة الداخلي والخارجي.
- تدابير لدعم إدارة القطاع القائمة على المردودية.

المؤشر #3: النسبة المئوية من الجامعات العمومية التي لديها مخططات استراتيجية.

### III. وصف المشروع

أ. مكونات المشروع

30. ويتكوّن المشروع من مكونين اثنين يهدفان لـ : (أ) تعزيز توظيف خريجي التعليم العالي من أجل ضمان إدماجهم بكيفية أفضل في سوق الشغل. و (ب) تعزيز إدارة التعليم العالي.

31. ويرتبط المكونان ارتباطاً وطيداً إذ أنّ برامج مبتكرة موجهة نحو توظيف أفضلت تطلب نظام ومؤسسات تعليم عالي محدّثة مع تواصل قوي مع سوق الشغل من أجل ضمان الاستدامة. وعلى سبيل المثال، يلعب المشغلون دوراً هاماً في برنامج دعم الجودة، لا سيما فيما يتعلق بالبرامج ذات البناء المشترك، ولهم أيضاً دور هام في مجال الحوكمة الرشيدة وضمان الجودة، وتحديد نتائج التدريس وإصلاحات البرامج الدراسية، على سبيل الذكر لا الحصر. وستدعم معظم الإجراءات الواردة في إطار المكونين بعضها البعض؛ على سبيل المثال، تمثل الاستقلالية والحوكمة الرشيدة شروطاً مسبقة هامة للتمويل القائم على المردودية. وفي إطار كلى المكونين، توجد إجراءات تتعلق بالمستوى الكلي (الإجراءات الجوهرية، أو أنشطة محددة يتعين القيام بها لمعالجة القضايا المزدوجة على مستوى النظام) وإجراءات تتعلق بالمستوى الجزئي (أي أنشطة خاصة مرتبطة بالبرنامج والمشاريع). مرة أخرى، ستدعم الإصلاحات على المستوى الكلي التغييرات على المستوى الجزئي في حين أن التغييرات على المستوى الجزئي ستصبح دافعا هاماً للإصلاحات المؤسسية والأكثر شمولاً.

على سبيل المثال، ودعم : الأنشطة الاجتماعية وتنمية العمل الأكاديمي والمنح الدراسية لتسهيل تنقل طلاب الدكتوراه داخل الشركات، واعتماد كفاءات الطلاب والمكونين ومؤسسات التعليم العالي<sup>35</sup>

32. المكون 1: "تحسين توظيف خريجي التعليم العالي" (الميزانية التقديرية : إجمالي 39.7 مليون دولار أمريكي، من بينهم 36.1 مليون دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير). ويهدف هذا المكون إلى تحسين توظيف الخريجين المستقبليين من خلال دعم تدابير جانبية على مستوى العرض لتعزيز ملائمة مهارات وكفاءات الخريجين مع متطلبات سوق الشغل. وسيحقق ذلك من خلال : (أ) مجموعة من الحوافز- من خلال برنامج دعم الجودة - لدعم البرامج التي من شأنها مساعدة مؤسسات التعليم العالي على التواصل بشكل أفضل مع سوق الشغل، وترسيخ والحفاظ على نموذج من جامعة مبتكرة وثقافة ريادة الأعمال. و (ب) اجراءات جوهرية لدعم الأنشطة التي من شأنها المساهمة في ربط الجامعات بشكل أفضل للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتوفير معطيات منتظمة عن سوق الشغل، والارشاد المهني وخدمات التوجيه للطلاب. وسيتم تقسيم المكون 1 على مكونين فرعيين اثنين على النحو التالي :

- المكون الفرعي (1.1). يدعم مجموعة من الحوافز، وذلك باستخدام برنامج المنح التنافسية الذي يندرج في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ( "برنامج دعم الجودة" )، قصد : (أ) ربط أفضل لمؤسسات التعليم العالي مع سوق الشغل، (ب) دعم المبادرات المبتكرة والمتعلقة بزيادة المشاريع صلب الجامعات، و (ج) تحسين الخدمات الطلابية من أجل توظيف أفضل. ويتوفر وصف مفصل لنوافذ برنامج دعم الجودة الثلاثة صلب وصف المشروع في الملحق 2.
- المكون الفرعي (1.2). يتضمن مجموعة من الأنشطة المنهجية والمتداخلة التخصصات التي من شأنها دعم إعداد أو تنفيذ منح برنامج دعم الجودة المخطط لها في إطار المكون الفرعي 1.1. وعلى وجه التحديد، فسيتمول المشروع الأنشطة الهادفة لـ : (أ) تعزيز المراد الجامعية لدعم صلبة نهاية المرحلة الثانوية ومرحلة التعليم العالي (فضلا عن اتخاذ تدابير على الصعيد الوطني لتواصل أفضل واستخدام المعطيات المتوفرة على المستوى الجامعي) قصد : (i) تدعيم الاختيارات المستنيرة فيما يخص اختصاصات التعليم العالي. و (ii) تحديد فرص التكوين والشغل، ودعم مؤسسات التعليم العالي لاتخاذ قرارات أكثر استنارة حول الاختصاصات التي ينبغي عرضها والبرامج التي ينبغي تحسينها (لقياس النتائج، سيمول المشروع أيضا دراسات تعقب مالي حول إدماج خريجي التعليم العالي)؛ (ب) إنشاء قاعدة افتراضية متاحة للعموم تدار مركزيا يتم ضمها إلى موقع على شبكة الانترنت التوجيه الجامعي الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>36</sup> (للمزيد من التفاصيل، انظر الملاحق 2 و 7)؛ (ج) دعم الجامعات المبتكرة وجامعات ريادة الأعمال، من خلال بيداغوجيا وبرامج مبتكرة لإدماج أفضل

<sup>36</sup> كلمة 'قاعدة' يقصد بها آلية وليس أداة فنية منفصلة. في الواقع، توفر وزارة التعليم العالي والبحث العالي حاليا موقعا على شبكة الانترنت يقدم معلومات عن البرامج الدراسية للطلاب المستقبليين والحاليين (<http://www.orientation.tn/orient/fr.jsp>). وفي إطار هذا المشروع، سيتم استكمال المعلومات الموجودة حاليا بمعطيات مستمدة من دراسات التعقب. هذا وإن المراد الجامعية المعنية بجمع المعلومات عن الخريجين (بواسطة 'تعقبهم' في سوق الشغل بما في ذلك وضعيتهم التشغيلية و المهنية وربما روايتهم) موجودة بالفعل؛ ومع ذلك، فهي حاليا لا تعمل بكامل طاقتها. وسيتم دعم عملهم إضافة إلى دعم عمل مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة - وهي وحدة تقوم بجمع معطيات الرصد والمتابعة صلب وزارة التعليم العالي - في إطار التعليم العالي من أجل التوظيف وسيتم نشر نتائج دراسات التعقب على مواقع الانترنت للجامعات وكذلك على موقع الوزارة. هذا وإن المراد المتاحة الأخرى (تحت إشراف وزارة التشغيل والتكوين المهني) لا تلعب نفس الدور إذ أنها تقوم بتوفير معلومات حول فرص الشغل المتاحة ولكن لا توفر معطيات حول الخريجين.

في سوق الشغل. علاوة على ذلك، يمكن لهذا المكون الفرعي أن يدعم الأنشطة التالية :  
(د) إرساء إطار وطني للمؤهلات. (ه) أنشطة الاعتماد والتدريب لتحسين الكفاءات. (و) الخدمات الطلابية. و  
(ز) برامج دكتوراه أكثر ارتباطا بسوق الشغل. سيشمل هذا المكون الفرعي أيضا الابتكار في مجال التعليم مع  
تدويل إضافي ومعرّز لقطاع التعليم العالي (والذي يمكن تعزيزه، على سبيل الذكر، من خلال تسهيل الولوج  
للبرامج الإقليمية، فضلا عن مبادرات التوأمة مع جامعات أجنبية)، فضلا عن المساعدة الفنية.

33. وعلى غرار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، يمكن أن تقوم المنح أيضا بتمويل المعدات والمواد اللازمة  
للمخابر وتجديد المنشآت القديمة دون آثار إضافية على الميزانية الوطنية.

34. المكون 2: تعزيز إدارة التعليم العالي (الميزانية التقديرية : إجمالي 35.1 مليون دولار أمريكي، من بينهم 33.7 مليون  
دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير). وسيجمع هذا المكون بين مجموعة من حوافز برنامج دعم الجودة  
والتدابير المنهجية التي تهدف إلى تحسين إدارة نظام التعليم العالي. وعلى وجه الخصوص، وسيدعم هذا المكون :

(i) التنفيذ الكلي لنظام ضمان الجودة الجامعي الداخلي والخارجي بما في ذلك إنشاء وكالة ضمان الجودة تتطابق كليا  
مع مشروع بولونيا<sup>37</sup> وإنشاء وحدات داخلية لضمان الجودة الجامعي (أو إعادة تفعيل لجان الجودة التي تم إنشاؤها  
في 2006 صلب مؤسسات التعليم العالي والجامعات)؛

(ii) تعزيز الاستقلالية وتحسين التوجيه في الجامعات، على سبيل المثال من خلال إنشاء مجالس استشارية خارجية  
لتعزيز العلاقة بين المشغلين والجهات الخارجية الأخرى ومؤسسات التعليم العالي<sup>38</sup> ومن خلال وضع مخططات  
استراتيجية لكل جامعة ؛ و

(iii) تطوير آليات التوجيه القائم على المردودية لقطاع التعليم العالي، على سبيل المثال، من خلال إعادة إدراج عقود  
المردودية وتطوير وتوجيه آليات التمويل القائم على المردودية (للمزيد من التفاصيل انظر الملحق 5).

35. وبالتالي، سيتم هيكلة تنظيم المكون 2 وفق ثلاثة مكونات فرعية على النحو التالي :

- المكون الفرعي (2.1). سيدعم المبادرات، وذلك باستخدام نظام منح التنافسية لبرنامج دعم الجودة المدرج في  
إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي - ولا سيما نافذة قدرات التسيير لبرنامج دعم الجودة - لتحسين  
الحوكمة والإدارة وضمان الجودة، بما في ذلك من خلال دعم الجامعات الفتية.
- المكون الفرعي (2.2). سيشمل مجموعة من الإجراءات الجوهرية (على سبيل المثال فيما يتعلق  
بالتخطيط الاستراتيجي، وتدابير بناء القدرة لحكومة أفضل، وضمان الجودة<sup>39</sup> والإدارة المالية، وقبول  
الطلاب وإدارة و نظام معلوماتي عملي للتعليم العالي) لدعم مجالات الحوكمة والإدارة، وضمان  
الجودة والتمويل. وسيدعم هذا المكون الفرعي أيضا تطوير نموذج تمويل القائم على المردودية (تم  
وصفها بالتفصيل في الملحق 5).

<sup>37</sup> <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg>

<sup>38</sup> إحدى الوظائف الهامة للمجالس الخارجية تكمن لا فقط في تواصل أفضل بين الجامعات التونسية مع بيئتها الاجتماعية والاقتصادية ولكن  
أيضا مع التطورات والهيئات الدولية وبالتالي تعزيز التعاون الدولي. ويبقى التدويل الكامل هدفا مهما للجامعات التونسية.  
<sup>39</sup> في دول الاتحاد الأوروبي، تم تعزيز ضمان الجودة كذلك من خلال تعريف واضح لنتائج التعليم المنتظرة في سياق أطر المؤهلات. هذا  
وتمثل أطر المؤهلات أيضا حاليا موضوع نقاش في تونس وذلك في إطار مبادرة "التعليم من أجل التشغيل" للبنك الدولي ومؤسسة التمويل  
الدولية

- المكون الفرعي (2.3). سيساند وحدة إدارة المشاريع لتعزيز التنسيق صلبها وقدراتها الإدارية عن طريق انتداب - على أساس تنافسي - موظفين فنيين إضافيين مؤهلين وذوي خبرة لتنسيق ومتابعة وتقييم الأنشطة التي نفذت في إطار كل مكون فرعي وذلك بشكل فاعل. وستشمل الأنشطة الأخرى التي يدعمها المشروع مراجعة دورية للدلائل التشغيلية للمشروع ولبرنامج دعم الجودة وورشات عمل وندوات متصلة بالمشروع والتكوين والمساعدة الفنية، فضلا عن التكاليف الإضافية لتنفيذ أنشطة المشروع.

36. وإضافة إلى أنّ المشروع سيركّز بقوة على الإصلاحات والتحسينات على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فسيشمل أيضا الحكومة والمشغلين بوصفهم فاعلين مهمين وذلك على النحو التالي : (i) الحكومة من خلال الإصلاحات التشريعية وغيرها من الإصلاحات على مستوى النظام، و (ii) المشغلون، من خلال دورهم الهام، لا سيما في المساهمة في : (أ) توجيه أفضل للقطاع على مستوى حوكمة النظام (المشاركة في لجنة برنامج دعم الجودة المنسقة من طرف وزارة التعليم العالي) وعلى مستوى الحوكمة المؤسسية. (ب) تحسين المسالك الدراسية في إطار البرامج المشتركة البناء وغيرها من البرامج و(ج) تحسين الانتقال من صفوف الدراسة الجامعية إلى سوق الشغل من خلال آليات معززة مثل التوجيه المهني، والإدماج المهني ودعم التعليم و التكوين المهني.

37. إنّ الإشراف الفعلي والصريح للقطاع الخاص لا يمثل سوى خصوصية مبتكرة من بين خصوصيات المشروع. وتشمل الجوانب الأخرى إدراج نظام تمويل قائم على المردودية - تجربة من المتوقع أن تنتفع منها بلدان أخرى من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - والانتقال من نظام منح التنافسية الذي وصل مرحلة النضج (والذي أدرج في البداية في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي) إلى "عمود" ابتكار محتمل لنظام التمويل القائم على المردودية (للمزيد من التفاصيل انظر الملحق 5) لضمان استدامة هذه الآلية الهامة للحوافز. ومن المبرمج إن يتم إرساء نظام نموذجي للتمويل القائم على المردودية والذي سيشمل النوافذ الثلاثة التالية : (i) تمويلا أساسيا من شأنه تغطية الأنشطة الأساسية للمؤسسة. (ii) عمود تمويل على أساس مردودية المؤسسة والذي قد يتم توفيره لاحقا بعد أن يتم تحقيق المؤشرات المرتبطة بأنشطة محددة تم الاتفاق عليها في إطار عقود المردودية و (iii) التمويل المتعلق بالابتكار الذي قد ينتج عن نظام برنامج دعم الجودة الحالي (انظر الملحق 5). وبالتالي فإنّ تصميم المشروع يمثل أيضا تحولا من نظام تمويل نموذجي مبتكر نحو الاستدامة.

## ب. تمويل المشروع :

38. أداة الإقتراض. سيتم تمويل المشروع من خلال آلية تمويل المشاريع الاستثمارية. وتم خلال الإعداد اعتبار خيار استخدام أداة "برنامج مقابل النتيجة" كما تم تنظيم ورشة عمل مع موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية ووزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي لتقديم الأداة ومناقشة مدى ملاءمتها للمشروع الجديد. ومع أنه كان من المسلم به عموما

يدعم تصميم إطار مؤهلات لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا الصدد ولكن أيضا فيما يتعلق بدعم الفعال لتطوير المهارات العامة، جمعية تنمية التعليم العالي التي تجمع بين شركاء القطاع العام والقطاع الخاص وخصائص أخرى لمبادرة الشباب العربي "التعليم من أجل التشغيل" (IFC Education for Employment, Realizing Arab Youth Potential, 2011) سيحتاج المشروع إلى اتصال وثيق مع مبادرة "التعليم من أجل التوظيف" الجارية.

أن أداة "البرنامج من أجل النتائج" يتسم ببعض الإيجابيات، فقد تقرر استخدام أداة "تمويل المشاريع الاستثمارية" بدلا من "البرنامج من أجل النتائج" لعدة أسباب منها : (أ) توزيع واضح للتمويلات بين أنشطة المشروع (خلافًا للأموال المرصودة)؛ (ب) نظرا للطبيعة الفنية العالية للمشروع، سيكون خطر تأخير التنفيذ محدودا في حال لم يتم تلبية مؤشر متصل صرف واحد بالإفاق.

### تكلفة وتمويل المشروع

39. وستكلف المشروع إجماليا 75.0 مليون دولار أمريكي سيمول منها البنك 70،00 مليون دولار وستمول منها الحكومة التونسية ما يقابل 5.0 مليون دولار. ستكون المساهمة المالية للحكومة أساسا موجهة لآلية صندوق التنافسية (برنامج دعم الجودة) بنسبة 10 في المئة. وستتمثل بذلك مساهمة الحكومة 6٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع.

| مكونات المشروع  | تكلفة المشروع (مليون دولار أمريكي) (*) | تمويل البنك الدولي للإنشاء والتعمير (مليون دولار أمريكي) | % التمويل |
|---|--|--|-----------|
| المكون 1: تحسين توظيف خريجي التعليم العالي  | 39.7                                   | 36.1   | 91        |
| المكون الفرعي (1.1). (حوافز لتعزيز التوظيف)   | 34.6                                   | 31.0   | 90        |
| المكون الفرعي (1.2). (إجراءات منهجية لتعزيز التوظيف)                                    | 5.1                                    | 5.1  | 100       |
| المكون 2: تعزيز إدارة التعليم العالي  | 35.1                                   | 33.7   | 96        |
| المكون الفرعي (2.1). (حوافز لتعزيز الإدارة والحوكمة)                                    | 13.8                                   | 12.4   | 90        |
| المكون الفرعي (2.2). (إجراءات منهجية لتعزيز الإدارة والحوكمة)                           | 6.5                                    | 6.5  | 100       |
| 2.2.1. (إجراءات منهجية لتعزيز الإدارة والحوكمة)   | 13.1                                   | 13.1   | 100       |
| 2.2.2. (العقود القائمة على المردودية) المكون الفرعي (2.3). دعم الإدارة الناجعة للمشاريع | 1.7                                    | 1.7  | 100       |
| إجمالي كلفة المشروع   | 74.8                                   | 69.9   | 94        |
| الرسوم الأولية  | 0.2                                    | 0.2  | 0.18      |
| التمويل الإجمالي المطلوب  | 75.0                                   | 70.0   | 94        |

(\*) سعر الصرف : 1 دولار أمريكي = 2.03 دينار تونسي (جانفي 2016)

## ج. الدروس المكتسبة وانعكاسها على تصميم المشروع

40. يأخذ تصميم المشروع بعين الاعتبار الدروس التالية المكتسبة من تنفيذ المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ومشاريع التعليم العالي السابقة في تونس :

41. جهود لبناء التملك والقدرة على التنفيذ خلال إعداد المشروع تؤدي إلى أداء تنفيذ أفضل. تشير الدروس المكتسبة من المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي أن بناء التملك لدى الأطراف الفاعلة الرئيسية منذ البداية يؤدي إلى تنفيذ الـ«نجاح لبرنامج دعم الجودة». وقد تم استخدام هذا المنهج خلال إعداد مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف حيث كانت إدارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكان ممثلو الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تشارك بشكل فاعل في تصميم استراتيجيات ومشروع التعليم العالي الجديدة من خلال العديد من ورشات العمل التي نظمتها وزارة التعليم العالي. هذا وإن إعداد المشروع مبني على الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي الذي حدّد الأولويات والأهداف لسنة 2025 (www.mes.tn)، وكذلك على توصيات العمل الذي قام به فريق دراسة حول تكوين المهندسين<sup>40</sup> (أكتوبر 2015). بالإضافة إلى ذلك، شهدت تونس في 2014 و2015 تنظيم مؤتمرات دولية وغيرها من المناسبات الكبرى شارك فيها على خبراء معروفون في جميع أنحاء العالم حول مواضيع التمويل القائم على المردودية<sup>41</sup> وجامعة ريادة الأعمال<sup>42</sup>، وصناديق التنافسية<sup>43</sup>. وقد كانت مفيدة في إشراك وزارة التعليم العالي والجهات المعنية في تصميم مشروع التعليم من أجل التوظيف.

---

« Une nouvelle vision du système national de formations d'ingénieurs », October 18, 2015, [www.mes.tn](http://www.mes.tn).

40

<sup>41</sup> « Atelier sur les Contrats de Performance », 29 أكتوبر 2014، نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبنك الدولي.  
« Entrepreneuriale », l'Université sur Conférence<sup>42</sup> 23 جانفي 2015 نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبنك الدولي والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والمجلس الثقافي البريطاني.

« Competitive Funding in Higher Education, What's Next? », 11 جوان 2015 نظمتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبنك الدولي والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والمجلس الثقافي البريطاني والمعهد الفرنسي بتونس.<sup>43</sup>

42. أدخلت آلية صندوق التنافسية (برنامج دعم الجودة) ثقافة الجودة والمساءلة في نظام التعليم العالي. نظرا لمستوى التملك العالي لهذه الآلية من قبل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، أصبح اليوم من الحاسم إيجاد سبل لضمان استدامة هذه الآلية في المستقبل. بناء على الدروس المكتسبة والتوصيات الصادرة عن التقييمات الداخلية والخارجية للمشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، سيمول مشروع التعليم من أجل التوظيف الأنشطة الرامية إلى إضفاء طابع مؤسسي على آلية صندوق التنافسية من خلال، من بين أمور أخرى، إرساء آلية نموذجية للتمويل القائم على المردودية التي يمكن أن تكون بمثابة نموذج مستقبلي للتمويل. وسيدعم المشروع أيضا أنشطة تكوينية لتعزيز قدرات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مجالات إدارة المشاريع والمشتريات والإدارة المالية.

43. هذا وتم استمداد دروس مهمة أيضا من تقييم الأداء القطري الذي أجرته مجموعة التقييمات الداخلية للبنك الدولي. وكانت خلاصة التقييم أنّ "إقراض البنك ارتكز كثيرا على البعد الهندسي للإصلاح (وخاصة البنية التحتية) على حساب إجراءات السياسة العامة لتحسين إطار الحوكمة للتعليم (لا سيما إطار الحوافز) والمتابعة والتقييم".<sup>44</sup> وبناء على ذلك، فإن مشروع التعليم من أجل التوظيف ركز أكثر على إطار حوكمة قطاع التعليم العالي (في حين أن الاستثمار في البنية التحتية لا يحتل مكانا بارزا في إطار المشروع).

44. لضمان تنفيذ ناجح للمشروع، من الهام تحتفظ الوكالة المعنية بالتنفيذ بموظفين إدارة المشروع المؤهلين وذوي الخبرة. كون وحدة إدارة المشاريع صلب وزارة التعليم العالي لا تبدو كهيكلي "واضح" في المخطط التنظيمي للوزارة يجعل من الصعب جذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم. وتعمل وزارة التعليم العالي حاليا على الحصول على الموافقة لتعزيز وحدة إدارة المشاريع كهيكلي دائم مع أدوار ووظائف وميزانية واضحة. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم المشروع المقترح بدعم انتداب خبراء إضافيين بدوام جزئي، على أساس الاحتياجات المحددة وعلى أساس تنافسي، لمساعدة وحدة إدارة المشاريع على تنفيذ الجوانب الائتمانية والفنية للمشروع (ولا سيما مختلف نوافذ برنامج دعم الجودة). وسيضمن المشروع أيضا عددا من الأنشطة الرامية إلى مواصلة تعزيز قدرات موظفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والإدارة المركزية في مجال المشتريات والإدارة المالية والتخطيط والمتابعة والتقييم، وذلك بهدف تحقيق لامركزية إدارة الجامعات.

#### IV. التنفيذ

##### أ. الترتيبات المؤسسية والتنفيذية

45. دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : تمثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ المشروع مع دعم من وحدة إدارة المشاريع.

هذا وإنّ وزارة التعليم العالي هي المسؤولة في النهاية عن تحقيق أهداف المشروع، وتوفير الرقابة والمتابعة والتقييم، والدعم الفني لهياكل التنفيذ.<sup>45</sup> على وجه الخصوص، ستكون وزارة التعليم العالي مسؤولة عن : (أ) تنسيق، من خلال وحدة إدارة المشاريع، أنشطة محددة ("الاجراءات المنهجية") من شأنها معالجة القضايا المتعددة الاختصاصات مثل الحوكمة وإدارة نظام التعليم العالي؛ (ب) التأكد من أنه تم إرساء التشريعات اللازمة من أجل تنفيذ هذه الأنشطة بفعالية و (ج) توفير الدعم اللازم، من خلال وحدة إدارة المشاريع، للمساعدة على تطوير وتنفيذ نموذج التمويل القائم على المردودية.

<sup>44</sup>[http://ieg.worldbank.org/Data/reports/chapters/tunisia\\_cpe\\_updated.pdf](http://ieg.worldbank.org/Data/reports/chapters/tunisia_cpe_updated.pdf)

<sup>45</sup> تشمل هياكل تنفيذ الإدارات من الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث العلمي والخدمات الطلابية والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية.

46. دور مؤسسات قطاع التعليم العالي<sup>46</sup> ستكون مؤسسات قطاع التعليم العالي مسؤولة، من خلال الأنشطة الممولة بفضل آلية المنح التنافسية (برنامج دعم الجودة)، عن ضمان أنه تم تحقيق أهداف المشروع والتي تشمل : (ط) إنشاء نظام داخلي معزز لضمان الجودة من خلال إنشاء وحدات ضمان الجودة أو إعادة تفعيل لجان النوعية؛ (ب) تعزيز المراسد لتوفير تدفق ونوعية أفضل للمعلومات لفائدة الطلاب والجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛ (ج) الدخول في إطار تعاقد مع وزارة التعليم العالي من خلال المساهمة في تطوير العقود القائمة على المردودية وتحقيق الأهداف المحددة في هذه العقود.

47. دور القطاع الخاص. سيلعب القطاع الخاص، من خلال الشراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، دورا رئيسيا في تصميم البرامج ذات البناء المشترك في إطار برنامج دعم الجودة، وبالتالي في تطوير مسالك دراسية تتماشى بشكل أفضل مع متطلبات سوق الشغل. وكما كان الشأن في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، سيبقى القطاع الخاص عضوا فاعلا في لجنة برنامج دعم الجودة (من خلال جمعيات المشغلين) وكذلك عضوا في اللجان الفنية ولجنة المراجعة لبرنامج دعم الجودة (ثلث لجنة المراجعة تتكون من هيكل القطاع الخاص). ومن المتوقع أن يلعب القطاع الخاص دورا حاسما في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التكوين من خلال، لا سيما، تقديم النصائح باستمرار وتوفير التكوين والتدريب للطلاب من خلال اتفاقيات شراكة مع الجامعات/ مؤسسات التعليم العالي الذين سيستفيدون من مشاريع دعم الجودة. وعلاوة على ذلك، تم وضع اتفاقية شراكة، تم تحديثها سنة 2014، بين وزارة التعليم العالي والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة، من أجل تعزيز الشراكات بين الجامعات / مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاع الخاص، وإضفاء طابع رسمي على دور ومسؤولية كل من الجامعات / مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج ذات البناء المشترك. وكانت اتفاقية الشراكة هذه، في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، قد مثلت القاعدة القانونية لإبرام اتفاقيات شراكة محددة بين الجامعات وهيكل القطاع الخاص. للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق 8.

48. إدارة وتنسيق المشروع. ستواصل وحدة إدارة المشاريع، والتي اكتسبت خبرة واسعة في مجال التنسيق، والإدارة المالية للمشاريع السابقة التي مولها البنك الدولي، في لعب هذا الدور في إطار مشروع التعليم من أجل التوظيف، ولكن سيتم تعزيزها إلى حد كبير، مع اعتبارها هيكل صلب داخل وزارة التعليم العالي وكذلك على مستوى الموارد البشرية. وتقوم وزارة التعليم العالي حاليا بإضفاء طابع رسمي على تحول وحدة إدارة المشاريع إلى هيكل دائم والذي يمكن أن يندرج ضمن المشاريع الحديثة الانشاء والممولة خارجيا (خلية إدارة المشاريع الممولة بتمويلات خارجية) وستكون مسؤولة على تنسيق ومتابعة وتقييم المشروع تحت الاشراف المباشر للوزير. ويعتبر إنشاء وحدة إدارة المشاريع هذه شرطا للفعالية. و سيتم تعزيز وحدة إدارة المشاريع - التي ستكون نقطة الاتصال المباشرة للمشروع - بموظفين بدوام كامل - سواء كانوا من داخل وزارة التعليم العالي أو تم انتدابهم على أساس تنافسي مع خبرة هامة في المشاريع الممولة من قبل جهات مانحة وكذلك في مجالات : المشتريات والإدارة المالية والمتابعة والتقييم والاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن وحدة إدارة المشاريع ستقوم بانتداب، على أساس تنافسي، خبراء خارجيين مؤهلين للعمل بدوام جزئي (وسيتم تمويل ذلك في إطار مشروع التعليم من أجل التوظيف) والذين سيستعدون بتنسيق مختلف نوافذ برنامج دعم الجودة<sup>47</sup>، وكذلك منسقين لضمان التنفيذ السلس للاجراءات الجوهرية المتعلقة بالتوظيف، والحوكمة وإدارة نظام التعليم العالي.

<sup>46</sup> تشمل مؤسسات قطاع التعليم العالي : الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية، والخدمات الطلابية، ومؤسسات البحث العلمي.

<sup>47</sup> تهدف نوافذ برنامج دعم الجودة لـ : (أ) التوظيف؛ (ب) تنمية البحث والابتكار؛ (ج) الإدارة والحوكمة؛ (د) الخدمات الطلابية؛ و (هـ) ضمان الجودة، واعتماد البرامج ومؤسسات التعليم العالي.

49. مراقبة المشروع. سيتم إنشاء اللجنة التوجيهية، برئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي. وسيكون هذا أيضا شرطا لفعالية المشروع. وسيتم تحديد تشكيلة اللجنة التوجيهية بقرار وزاري وسيتم تحديدها في الدليل التشغيلي للمشروع (على سبيل المثال يمكن أن ينتمي الممثلون إلى الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو لوزارات أخرى، أكالوزارات المسؤولة عن المالية والتنمية والاستثمار والتعاون الدولي والصحة، والفلاحة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات). و يتمثل دور اللجنة التوجيهية في عدة مهام منها تحديد التوجه الاستراتيجي للمشروع وكذلك توفير التوجيه لتنفيذ المشروع والإشراف على التقدم المحرز في تنفيذه. و تجتمع اللجنة التوجيهية على الأقل مرتين في السنة. وكما كان الشأن في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ، فإن وحدة إدارة المشاريع ستكون مسؤولة عن إعداد مخطط تنفيذي سنوي للمشروع، والذي سيتم مراجعته والموافقة عليه من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع.

50. وسيتم إنشاء لجنة برنامج دعم الجودة، بتسمية من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وبرئاسة أحد أعضاء لجنة برنامج دعم الجودة. وسيكون ذلك شرطا لفعالية المشروع. وستضمّ لجنة برنامج دعم الجودة ممثلين على النحو المحدد في دليل الاجراءات التشغيلية لبرنامج دعم الجودة (على سبيل المثال، ممثلين عن وزارة التعليم العالي، عن الوزارة الأولى، عن الوزارات المسؤولة عن المالية والتنمية والاستثمار والتعاون الدولي والتنمية الجهوية والفلاحة والتشغيل والتكوين المهني، و عن الجامعات الحكومية والقطاع الخاص). وستكون لجنة برنامج دعم الجودة مسؤولة عن إدارة عملية برنامج دعم الجودة وعن اطلاق كل مرحلة من عملية منح التناقصية مع دعوة لتقديم المقترحات وفقا للأولويات الاستراتيجية المقدمة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال اللجنة التوجيهية. وستكون لجنة برنامج دعم الجودة مسؤولة في النهاية عن ضمان ومراقبة التنفيذ الفعال للمشاريع الفرعية لبرنامج دعم الجودة، ومؤشرات الأداء وعن متابعة التقدم المحرز في تنفيذ المشاريع الفرعية من خلال إعداد تقارير منتظمة.

51. وقد يتم استدعاء بعض الخبراء من لجنة برنامج دعم الجودة لاستعراض وترتيب مقترحات المنح. هذا وستضمن عملية مراجعة المقترحات الشفافية من خلال الالتزام بمبادئ الاستعراض من قبل النظراء وإشراك خبراء من الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني. ولتعزيز الشفافية، ويمكن أن يشمل فريق الخبراء أيضا ممثلين عن الإدارة وعن الطلاب.

52. هذا وقد يتم إنشاء وحدات للمشاريع صلب كل جامعة للمساعدة في الإشراف والمتابعة وتقييم المشاريع الفرعية لبرنامج دعم الجودة. وستكون هذه الوحدات ملحقة للجامعات والهيئات المستفيدة من تمويل برنامج دعم الجودة، وستشرف على تنفيذ وتقييم ومتابعة المشاريع الفرعية لبرنامج دعم الجودة. وسيتم تعبئة الموارد البشرية والمالية لوحدات المشاريع هذه من أجل ضمان التنفيذ الفعال للمشاريع الفرعية، وتدريب الموظفين، وانتداب الخبراء للخارجيين عند الاقتضاء.

53. دلائل الاجراءات التشغيلية. تم إعداد دليلين اثنين للإجراءات التشغيلية استنادا على الخبرات والدروس المكتسبة من المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي : (أ) دليل الاجراءات التشغيلية للمشروع يصف المبادئ التوجيهية والإجراءات لتنفيذ المخطط السنوي بنجاح؛ و

(ب) دليل الاجراءات التشغيلية لبرنامج دعم الجودة والذي يوضّح التفاصيل الإدارية والائتمانية و التسييرية لتنفيذ برنامج دعم الجودة. وسيتم تحديث محتوى دليلي الاجراءات التشغيلية عند الضرورة أثناء تنفيذ المشروع.

54. سيتم إعداد المبادئ التوجيهية للتمويل القائم على المردودية عندما يتم تطوير نموذج التمويل القائم على المردودية، ويفضل أن يكون ذلك خلال السنة الأولى من المشروع. وستقوم المبادئ التوجيهية بوصف الإجراءات والعمليات الواجب اتباعها في إطار الآلية القائمة على المردودية وستتم المصادقة عليها من قبل كل من وزارة التعليم العالي والبنك قبل تنفيذ النموذج.

## ب. رصد النتائج وتقييمها

55. سيتم استخدام إطار نتائج المشروع ورصدها الواردة في الملحق I كأساس لمتابعة وتقييم للمشروع. سيتم متابعة مؤشرات الهدف الانمائي للمشروع والنتائج المرحلية من خلال المعطيات الرسمية الحكومية، والمسوح، والتقارير المرحلية التي تهدها وحدة إدارة المشاريع.

56. على مستوى المشروع. ستكون وحدة إدارة المشاريع مسؤولة عن إعداد تقرير سداسي حول التقدم الفني والمادي والمالي للمشروع، بما في ذلك المؤشرات. وكما كان الشأن في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، فإن وحدة إدارة المشاريع ستعمل بشكل وثيق مع مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة الذي يمثل المسؤول الرئيسي عن جمع وتحليل، وتوفير المعطيات على المستوى المركزي. وسيوفر مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة المعطيات اللازمة لتقييم التقدم المحرز في البرامج والمشاريع مقارنة بالمؤشرات. كما سيتم مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة وحدة إدارة المشاريع بتقارير لضمان التدفق السلس والشفاف للمعلومات اللازمة لمتابعة وتقييم التقدم المحرز في المشروع. وسيطلب هذا الدور تعزيزاً أكبر لقدرات مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة.

57. متابعة وتقييم أنشطة برنامج دعم الجودة. سبق أن تم إنشاء آلية متابعة وتقييم منفصلة لبرنامج دعم الجودة (كما هو موضح في دليل الإجراءات التشغيلية لبرنامج دعم الجودة في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي) ولكن سيتم تعزيزها في إطار المشروع الجديد من خلال انتداب، على أساس تنافسي، سبعة منسقين لبرنامج دعم الجودة كل منهم مسؤولة عن تنسيق مختلف نوافذ برنامج دعم الجودة<sup>48</sup>. وستركز الآلية بشكل خاص على : (أ) إلى أي مدى يتم اتباع الإجراءات المتفق عليها على نحو فعال؛ (ب) دراسة تتبع النفقات العامة وتحليل تكاليف المعاملات. (ج) متابعة مؤشرات تطور الجودة لكل نافذة من نوافذ برنامج دعم الجودة، بما في ذلك الجودة البيداغوجية؛ و (د) تحليل نوعي للتغيرات في السلوكيات التنظيمية المنبثقة عن عملية التمويل. ونظراً لأهمية برنامج دعم الجودة كأداة تعزيز للابتكار في مجال التعليم العالي، فستتضمن ميزانية المشاريع دعماً لضمان متابعة وتقييم تفصيليين لبرنامج دعم الجودة ولتحديد الدروس الجوهرية.

58. على المستوى المؤسسي. سيواصل نظام المتابعة والتقييم للمشروع دعم نظام المتابعة والتقييم الشامل لكامل قطاع التعليم العالي. هذا وقد وضعت الحكومة التونسية، في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، مراكز جامعية للمعلومات ("مرادد") تعمل كوحدة جمع وتحليل للمعطيات لإبلاغ الجهات المعنية حول البيئة، وهي وظيفة مماثلة للوظيفة التي يلعبها مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة صلب وزارة التعليم العالي. وتفتقد كل من المرادد الجامعية ومكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة حالياً للموارد المادية والبشرية التي من شأنها تمكينها من لعب دورها بشكل كامل. وفي إطار هدفه الرامي لتعزيز نظام التعليم العالي، سيواصل المشروع دعم الأنشطة لتعزيز قدرات مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة وقدرات المرادد من خلال تدريب الموظفين في مجال جمع المعطيات وتحليلها، وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لإنتاج بيانات موثوقة وقابلة للاستخدام.

59. جمع المعطيات. وستستمد المعطيات الرامية لمتابعة المشروع من ثلاثة مصادر رئيسية هي : (أ) البيانات الإحصائية من المنشورات السنوية للحكومة؛ (ب) المسوحات؛ و (ج) تقارير التقدم التي تهدها وحدة إدارة المشاريع. سيتحمل مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة المسؤولية الكاملة فيما يتعلق بتوفير المعطيات اللازمة لتحليل التقدم المحرز في المشروع، بما في ذلك البيانات الإحصائية، والمسوحات، والتقارير المرحلية. وسيكون مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة مسؤولاً عن متابعة جودة التقارير والمسوحات. وفي بعض الحالات، سيتم استخدام المسوحات لتقييم تقدم المؤشرات، كمسوحات المتعلقة بالمشغلين وبمهارات الطلاب.

<sup>48</sup> تتمثل نوافذ برنامج دعم الجودة في : (أ) التوظيف؛ (ب) تثمين البحث والابتكار؛ (ج) الإدارة والحكومة؛ (د) الخدمات الطلابية؛ و (هـ) ضمان الجودة، واعتماد البرامج ومؤسسات التعليم العالي.

60. يتماشى المشروع المقترح بشكل وثيق مع المخطط الاستراتيجي الحكومي للتعليم العالي 2015-2025 ( "المخطط الاستراتيجي لإصلاح التعليم العالي") الذي صادق عليه الوزير في جانفي 2015، وهو حاليا قيد التشاور من قبل الجهات الفاعلة ويكمل أنشطة الحكومة التونسية وغيرها من الأنشطة التي تمويلها الجهات المانحة. بالإضافة إلى ذلك، يتماشى المشروع بشكل تام مع المخطط الخماسي للحكومة 2016-2020 - الذي يتم حاليا وضع لمساته الأخيرة - والذي يسند دورا هاما للتعليم فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري والتنمية الجهوية وبالتالي القدرة التنافسية والنمو إضافة إلى التماسك الاجتماعي. هذا وإنّ هدف ومكونات المشروع هي نتيجة حوار مستمر وتعاون وثيق بين الحكومة والبنك الدولي والجهات المعنية وشركاء التنمية الآخرين. ومن المتوقع أن يعزز المشروع استدامة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات من خلال تطوير آليات التوجيه على أساس المردودية للقطاع والتي ستساعد على إضفاء طابع مؤسسي على آلية صندوق التنافسية (برنامج دعم الجودة) ويمكن أن تكون بمثابة نموذج لتمويل هذه البرامج في المستقبل.<sup>49</sup>

61. ويمكن جانب آخر مهم للاستدامة في بناء القدرات على المستوى المركزي وعلى المستوى المؤسسي. ويشمل ذلك إجراءات من بينها التكوين الإداري المتعلق بتعزيز هياكل الحوكمة وتعزيز آليات ضمان الجودة الداخلي وجمع المعطيات للتوجيه الاستراتيجي على كلا المستويين فضلا عن تعزيز المراد الجامعية وقدراتها. ويتجاوز برنامج دعم الجودة هذه الإجراءات، ليشمل أيضا جانبا قويا يتعلق ببناء القدرات، كما يبيّن ذلك التقييمات الداخلية والخارجية لبرنامج دعم الجودة السابق.

## V. المخاطر الرئيسية

أ. ملخص تقييم المخاطر وشرح شامل لتقييم المخاطر

62. تم تقييم المخاطر الكلية للمشروع كـ "مخاطر كبيرة". ويمكن وصف المخاطر الرئيسية الثلاثة على النحو التالي :

(أ) المخاطر السياسية والمتعلقة بالحوكمة : على الرغم من أن الحكومة حريصة على مواصلة إصلاحات التعليم العالي ومعالجة القضايا المتعلقة بتوظيف الخريجين، فإنّ تنفيذ بعض الإصلاحات الخاصة بالمشروع قد يكون صعبا<sup>50</sup>؛ (ب) المخاطر المتعلقة بالاستراتيجيات والسياسات والتصميم الفني : يركّز المشروع المقترح على قيادة المشاريع ونوعية التعليم العالي، وهما عنصران متشابكان يتطلّبان قدرة كبيرة على الحوكمة وتعزيز للمهارات. بالتالي، فإنّ نجاح المشروع مرتبط بالتخطيط الدقيق لأنشطة مترابطة تهدف لاستكمال بعضها البعض. (ج) الخاطر المتعلقة بالقدرة المؤسسية والانتمانية : على الرغم من أن المشروع المقترح الجديد لن يشمل أي بنية تحتية جديدة - سيتشمل توفير المعدات والمواد، وبعض أشغال التجديد البسيطة - فإنه لا يزال يمثل خطرا كبيرا يتعلق بإمكانية تعرّض مؤسسات قطاع التعليم العالي لمشاكل مرتبطة بالقدرات على مستوى المشتريات، كما كان الحال في إطار المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي. خلال مرحلة الاعداد، تم وضع خطة لتعزيز قدرة المؤسسات ووحدة إدارة المشاريع في هذه المجالات.

لضمان ذلك، سيتم تحويل مشروع ضمان الجودة في ركيزة واحدة ("تمويل الابتكار") في إطار نموذج تمويل قائم على المردودية ذو ثلاث ركائز. للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق 5.

مع أنه لن يكون من الممكن التخفيف تماما من هذه المخاطر السياسية في إطار المشروع، في حال فترات تزايد عدم الاستقرار السياسي، يمكن أن يركّز المشروع على الأنشطة المتعلقة بالمستوى المؤسسي (مثل الحوكمة المؤسسية، الترتيب المتعلقة بضمان الجودة على المستوى الداخلي للجامعات والفعالية<sup>50</sup> المؤسسية).

## VI. ملخص التقييم

### أ. التحليل الاقتصادي

63. يتمثل الأثر المتوقع من المشروع في تحسين توظيف خريجي المستقبل؛ لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي مباشرة إلى انخفاض مستويات البطالة بسبب السياق الاقتصادي، الذي يمثل في هذه المرحلة عاملا حاسما لبطالة الخريجين الجدد في تونس. ومع ذلك، وفي بيئة اقتصادية مستقرة ( بشرط تساوي جميع الأمور الأخرى)، فإن تعزيز التوظيف يؤدي عموما إلى انخفاض معدلات البطالة. هذا وقد بينت عمليات محاكاة التي أجريت في إطار التحليل الاقتصادي للمشروع أنّ أي انخفاض بـ3 نقاط في معدل البطالة في صفوف الخريجين يؤدي إلى تحسّن نسبة كلفة الفعالية للقطاع بـ 1 نقطة مئوية. وهذا يعني أن كلفة الفعالية للمشروع ستكون مشروطة بقدرة الاقتصاد لا فقط على استيعاب تدفق الخريجين تدريجيا من حيث النمو الإجمالي ولكن أيضا على توجيه النمو نحو القطاعات التي يمكن أن تولد فرص عمل ذات قيمة مضافة عالية. ومع ذلك، فإن الاقتصاد يعتمد أيضا على قدرة نظام التعليم العالي على : (أ) تحسين توظيف خريجها، (ب) تحسين ملاءمته، و (ج) إيجاد تكامل أفضل مع غيره من قطاعات التعليم الفرعية.

64. ويتمثل أحد الأهداف الهامة لهذا المشروع في تحسين إدارة التعليم العالي. و هو ما من شأنه أن يعود بالنفع على القطاع بطريقتين : (أ) اكتساب الفعالية من حيث النفقات : سيدعم المشروع تنفيذ نظام جديد قائم على المردودية والذي من المتوقع أن يعزّز إدارة وأداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث العلمي والخدمات الطلابية ؛ (ب) ترشيد النفقات وتحسين الفعالية الداخلية للنظام. يرد التحليل الاقتصادي المفصّل في الملحق 6.

### ب. التحليل الفني

65. ويستند الأساس المنطقي للتصميم الفني ومجاللت تركيز مشروع التعليم من أجل التوظيف على : (أ) التطورات الحالية في قطاع التعليم العالي؛ (ب) التحديات المتكررة التي يواجهها هذا القطاع؛ و (ج) الدروس المكتسبة من المشاريع السابقة للبنك الدولي في هذا القطاع. وكما هو موضح أعلاه (وكذلك في الملحق 3)، شهدت تونس توسعا كبيرا في قطاع التعليم العالي تحركه اعتبارات الإنصاف الجهوي فضلا عن الرغبة في الارتقاء في سلسلة القيمة من حيث القدرة التنافسية والابتكار وتغذية كثافة كبيرة على مستوى التعليم الثانوي. وتم دعم التوسع الكمي من خلال اعتبارات ومحاولات مرتبطة بالجودة لتحديث قطاع التعليم العالي كما هو موثق في قانون التعليم العالي لسنة 2008، الذي انعكس في قوانين وضعت حجر الأساس لابتكارات هامة فيما يتعلق بالتدريس والتعلم، وهيكل المسالك الدراسية، والحوكمة، وضمان الجودة و آليات التمويل.

66. وقد أعربت الحكومة التونسية عن حاجتها إلى مزيد من الدعم من أجل توسيع نطاق بعض هذه المبادرات، وضمان استدامتها، ومعالجة المشاكل المتكررة فيما يتعلق بالحوكمة وضمان الجودة ومعالجة المشكلة الرئيسية التي تتعلق بمحدودية توظيف الخريجين. وسيتم توفير الأساس الاستراتيجي من خلال الاستراتيجية القطاعية الجديدة التي تم إعدادها في 15/2014. وبالتالي فإن المشروع سيبضع قضية توظيف الخريجين في صميم مشروع التعليم العالي جديد مع نية مدّ الطلاب والخريجين بمهارات تتماشى أكثر مع سوق الشغل وتزويد الطلاب على مستوى التعليم الثانوي والجامعي بمعلومات أفضل لمساعدتهم على اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودعم الحكومة في معالجة المشاكل القطاعية المتكررة من خلال مزيج من التمويل المتعلق بالتنافسية ومن المساعدة الفنية.

67. وسيقوم المشروع فضلا عن ذلك بدعم الحكومة في تصميم نظام تمويل قائم على المردودية لصالح التعليم العالي للتأكيد على التوجه الاستراتيجي نحو التوظيف، وتوفير حوافز للمؤسسات فيما يتعلق بإجراءات الإصلاح وإستدامة نظام المنح التنافسية (برنامج دعم الجودة) الذي كان قد تم إدراجه في إطار المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي.

### ج. الإدارة المالية

68. ستكون وحدة إدارة المشاريع، من خلال قسمها المعني بالمحاسبة والإدارة المالية، مسؤولة عن إدارة تمويلات المشروع وأنشطته المتعلقة بالمعاملات المالية، بما في ذلك المحاسبة وإعداد التقارير. ولضمان جاهزية تمويلات القروض لتنفيذ المشروع، ستقوم الحكومة بفتح وصيانة وإدارة حساب مخصص واحد بالبيورو في البنك المركزي التونسي. وسيعنى الحساب المخصص بتمويل أنشطة المشروع. وستستند سحوبات مبالغ القرض على مناهج إنفاق البنك وسيتم استخدامها لتمويل أنشطة المشروع وفق إجراءات الإنفاق المستخدمة حاليا والمتمثلة في طلبات السحب للدفعات المباشرة، وطلبات الالتزام الخاصة و/أو طلبات التسديد، إما عن طريق الإثباتات الكتابية أو تقارير الإنفاق، وفقا للإجراءات المبينة في دليل الإنفاق للبنك. وفيما يخص الإنفاقات المتعلقة بالتمويل القائم على المردودية، سيتم انتداب عون رقابة مستقل، يكتسب خبرة قوية في مجال الإدارة المالية و التدقيق فضلا عن مهارات فنية في مجال التعليم العالي، وذلك للتحقق من : (أ) تحقيق الأداء وفقا للمعايير المعمول بها؛ و (ب) المبلغ الذي ينبغي تمويله من قبل صندوق التمويل القائم على المردودية، بما في ذلك النفقات المؤهلة. وستكون وحدة إدارة المشاريع مسؤولة عن تقديم الإثباتات الموثقة المناسبة للخدمات التي تم تقديمها أو الأنشطة التي تم تنفيذها في إطار المشروع، إما إلى البنك المركزي التونسي، ليتسنى إجراء المدفوعات من الحساب المخصص المفتوح للغرض، أو لتقديم طلبات الدفع المباشر للبنك. للمزيد من التفاصيل حول الإدارة المالية أنظر الملحق 3.

69. تم أثناء إعداد المشروع إجراء تقييم للتراتب المالية للمشروع من أجل تحديد مدى مطابقتها مع المتطلبات الدنيا للبنك. وقد تم إجراء التقييم على عينة تمثيلية من وحدات التنفيذ بما في ذلك وزارة التعليم العالي، ووحدة إدارة المشروع وثمانية عشر مؤسسة تعليم عالي. وأشار التقييم إلى أن تراتب الإدارة المالية، على النحو المبين في هذا المشروع، مرضية على مستوى وزارة التعليم العالي وقادرة على ضمان توفير معلومات معقولة ودقيقة في الوقت المناسب حول التقدم المحرز في تنفيذ المشروع فيما يتعلق بالمكونات التي يتم تنفيذها مباشرة من قبل وزارة التعليم العالي. ومع ذلك، هناك حاجة إلى تعزيز تراتب الإدارة المالية على مستوى المؤسسات (مؤسسات التعليم العالي) حتى تتطابق مع المتطلبات الدنيا للبنك. وسلط التقييم الضوء على بعض المخاطر الأساسية التي يمكن تخفيفها من خلال مجموعة من الإجراءات المفصلة في الملحق 3. عموما، تمثلت التوصيات الرئيسية في : (أ) سيتم تنفيذ المشروع تحت الإشراف العام للجنة برنامج دعم الجودة، التي من شأنها ضمان حسن اختيار المؤسسات وفقا لدليلها التشغيلي وفي المعايير والموافقة على طلبات المنح؛ (ب) تعزيز وحدة إدارة المشاريع من خلال انتداب مدير مالي ومحاسبة على المستوى المركزي واختيار موظفين ذوي خبرة على المستويات الجهوية لدعم المؤسسات. (ج) بناء قدرات موظفي المشروع، خاصة بالنسبة للمؤسسات المحتملة، من خلال مدبرين تنفيذيين مؤهلين وبرامج تكوينية حول إجراءات الإدارة المالية للمشروع وانتداب مستشارين بدوام جزئي لدعم هذه المؤسسات. (د) استخدام نظام إعداد التقارير المالية الجديد الذي أعدّه المركز الوطني للإعلامية لمتابعة الإدارة المالية للمشروع. و (هـ) اتخاذ تدابير أخرى كما هو موضح في الملحق 3.

## د. المشتريات

70. سيتم تنفيذ المشتريات للمشروع المقترح وفق "المبادئ التوجيهية للبنك الدولي : r IBRD Loans and Procurement Selection and IDA Credits" المؤرخة في جانفي 2011 والتي تمت مراجعتها في جويلية 2014 ؛ و "المبادئ التوجيهية : Selection and Borrowers Employment of Consultants by World Bank" المؤرخة في جانفي 2011 والتي تمت مراجعتها في جويلية 2014 والبنود الواردة في اتفاقية القرض.

71. وستكون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الوكالة التنفيذية الرئيسية، من خلال وحدة إدارة المشاريع. على مدى السنوات القليلة الماضية، أثبتت وحدة إدارة المشاريع التزاما قويا، واكتسبت خبرة واسعة في مجال تنسيق المشاريع السابقة التي تمولها الجهات المانحة (بما في ذلك المشاريع التي يمولها البنك الدولي)، مثل مشاريع إصلاح التعليم العالي (المشروع الأول والثاني لدعم إصلاح التعليم العالي). وبينت الدروس المكتسبة من المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي - والذي تم إقفاله في جوان 2014 - أن نجاح المشروع الجديد سيرتبط ارتباطا وثيقا بالحفاظ على موظفي إدارة المشروع المؤهلين وذوي الخبرة العالية وفي الآن ذاته بتعزيز قدرة وحدة إدارة المشاريع من خلال انتداب موظفين إداريين وفنيين مكرّسين تماما لتنفيذ المشروع. ويمكن تنفيذ منح برنامج دعم الجودة من طرف الإدارات والأقسام التي تشرف عليها وزارة التعليم العالي بالإضافة إلى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والخدمات الطلابية. وقد سبق أن استفادت بعض هذه الهياكل - في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي - من التدريب المكثف في آليات تمويل التنافسية، واكتسبت خبرة في تقييم وتنفيذ وإدارة المنح تحت إشراف وتوجيهات لجنة برنامج دعم الجودة. وسيتم استخدام نفس العمليات والهياكل لتنفيذ أنشطة المشروع المقترح في إطار مشروع التعليم من أجل التوظيف مع استهداف آليات متينة لقياس المردودية فيما يتعلق بالمنح.

72. وقد تم خلال إعداد المشروع، إجراء تقييم لقدرات وزارة التعليم العالي والوكالات المنفذة المحتملة الأخرى المندرجة تحت إشراف التعليم العالي والتي ستشارك في تنفيذ مشتريات المشروع. وكشف هذا التقييم (مفصل في الملحق 3) أنّ وكالات التنفيذ لها القدرة على تنفيذ وإدارة المشتريات في إطار هذا التمويل، شريطة أن يتم اتخاذ الإجراءات الموصى بها وأن تلعب وحدة إدارة المشاريع دورها التنسيقي. وقد تم اقتراح مجموعة من الإجراءات (انظر الملحق 3) قصد التخفيف من المخاطر ونقاط الضعف التي تم تحديدها. وقد تم تصنيف المخاطر بالـ"كبيرة".

73. وينبغي أن تطبق على المشروع "ni noitpurroC dna duarF gnitabmoC dna gnitneverP no senileduG" by Projects Financed "IBRD Loans and IDA Credits and Grants" المؤرخة في أكتوبر 2006 والتي تمت مراجعتها في جانفي 2011.

## ه. النواحي الاجتماعية (بما في ذلك إجراءات الحماية)

74. يهدف المشروع إلى تحقيق نتائج التنمية الاجتماعية التالية : (أ) تحسين توظيف الخريجين من خلال برامج تتماشى بشكل أفضل مع متطلبات سوق الشغل ؛ و (ب) تعزيز الإنصاف من خلال تحسين نوعية برامج الجامعات الفتية. هذا وإنه وخلال مراحل تحديد وإعداد المشروع، تم تنظيم مؤتمرات ومشاورات مع التركيز على سلسلة من المواضيع والسياسات الفنية الرئيسية : (أ) التوظيف والجامعة الريادية (حدث تم تنظيمه في جانفي 2015؛ مائدة مستديرة مع المشغلين، نوفمبر 2014) ؛ (ب) التمويل القائم على المردودية ومنح التنافسية (تظاهرات في أكتوبر 2014 وجانفي 2015)؛ و (ج) الحوكمة وضمان الجودة (تظاهرة في جوان 2014). ونظمت هذه الفعاليات بالشراكة بين وزارة التعليم العالي وشركاء آخرين، بما في ذلك الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية والمجلس الثقافي البريطاني، وضمت ممثلين عن وزارة التعليم العالي ووزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي، والقطاع الخاص، والرؤساء والعمداء ومديري مؤسسات التعليم العالي والأساتذة والأكاديميين والطلاب وممثلين آخرين لمؤسسات التعليم العالي.

75. بالإضافة إلى الاستشارات الفنية السابقة حول الموضوعات الرئيسية لإصلاح التعليم العالي، نظمت وزارة التعليم العالي أيضا خلال بعثة البنك الدولي في أكتوبر 2015<sup>51</sup> مشاورتين اضافيتين حول المشروع الجديد مع : (أ) رؤساء ونواب رؤساء الجامعات، و (ب) عينة تمثيلية مكونة من نحو خمسين طالبا من مختلف الجامعات / مؤسسات التعليم العالي داخل البلاد، بخلفيات مختلفة، ومجالات دراسية مختلفة، وذلك لمناقشة مخاوفهم الرئيسية إزاء التعليم العالي والتوظيف، والحصول على ردود فعلهم فيما يتعلق بأهداف مشروع التعليم من أجل التوظيف. وشكل هذا الحدث فرصة للبنك الدولي لجمع وتوثيق معلومات مفيدة من الجهات المعنية، والتأكد من أن الأنشطة المزمعة في إطار هذا المشروع تعالج القضايا ذات الأولوية التي أثارها المستفيدون المستقبليون. وعلاوة على ذلك، تقود وزارة التعليم العالي حاليا مشاورات وطنية تشارك فيها الجامعات والجهات المعنية الأخرى وتعرض فيها استراتيجيات التعليم العالي والمشاريع الجديدة .

76. وتم في إطار المشاريع السابقة وضع آلية لرفع المظالم وراء إدارة التظلم على مستوى المشاريع، وهي لا تزال فاعلة. وقد وضعت وزارة التعليم العالي خطا هاتفيا للتظلم على ذمة المواطنين فضلا عن خدمة على الانترنت يمكن الوصول إليها عن طريق موقع الوزارة (www.mes.tn). ويتضمن الموقع نفسه خدمة للطلاب والمدرسين للمظالم وترك التعليقات. وعلى المستوى الجامعي، توجد مكاتب تعنى بالإرشاد وشؤون الطلبة وهي المسؤولة عن التظلم، والإرشاد والدعم النفسي. وستستخدم آلية رفع التظلم هذه لتوجيه المظالم المتعلقة بالمشروع إلى المتلقي الصحيح.

## و. النواحي البيئية (بما في ذلك إجراءات الحماية)

77. تم تصنيف هذا المشروع تحت الصنف ج. وسيعود هذا المشروع بالنفع على جميع مؤسسات التعليم العالي في تونس، وسيتركز في معظمه على المساعدة الفنية والتكوين. وسيحتوي المشروع أنشطة بنية التحتية مادية فقط إذا كان تمويلها قائما على آلية منح برنامج دعم الجودة. وستقتصر هذه الأشغال المدنية على تجديد أو تعديل الهياكل القائمة (مثل تحديث المنشآت الكهربائية، إصلاحات طفيفة لضمان الحد الأدنى من ظروف العمل، الخ)، والتي لن تحتاج إلى شراء الأراضي، وبالتالي لن تؤدي إلى التهجير المادي أو الاقتصادي، أو الحد من الولوج إلى الموارد كما هو موضح تحت السياسة التشغيلية 4.12. ونظرا لحساسية مجالات التدخل (مؤسسات التعليم العالي)، من المستحسن أن تتضمن العروض قسما خاصا بإجراءات الحماية البيئية والاجتماعية اللازمة والمتعلقة بالأشغال المدنية مثل التدابير الرامية إلى احترام السلامة والنظافة والظروف الصحية للأشخاص والعامل. للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق 3.

## ز. رفع المظالم للبنك الدولي

78. يمكن للمجموعات والأفراد الذين يعتقدون أنهم يتعرضون لمخلفات سلبية من جراء مشروع يدعمه البنك الدولي أن يقدموا شكاوي عبر آليات رفع المظالم على مستوى المشروع أو خدمة رفع المظالم للبنك. وتتضمن خدمة رفع المظالم هذه أن الشكاوي التي وردت يتم مراجعتها في أسرع الأجل لمعالجة المخاوف المتعلقة بالمشروع. ويمكن للمجموعات والأفراد المتضررين أن يقدموا شكاويهم إلى هيئة المعاينة المستقلة للبنك التي تحدد ما إذا وقع الضرر، أو ما إذا كان وقوعه محتملا نتيجة لعدم امتثال البنك لسياساتها وإجراءاتها. ويجوز تقديم الشكاوي في أي وقت بعد إبلاغ البنك مباشرة بالمخاوف، ومنح إدارة البنك فرصة للرد. للحصول على معلومات حول كيفية تقديم الشكاوي لخدمة رفع المظالم للبنك، الرجاء زيارة <http://www.worldbank.org/GRS> للحصول على معلومات حول كيفية تقديم الشكاوي لهيئة المعاينة المستقلة للبنك، الرجاء زيارة [www.inspectionpanel.org](http://www.inspectionpanel.org).

<sup>51</sup> للمزيد من التفاصيل أنظر مهمة Aide Memoire أكتوبر 2015.

## الملحق 1 : إطار النتائج ورصدها

مشروع التعليم العالي من أجل التشغيل إطار النتائج للمشروع

الأهداف التنموية للمشروع

عرض الأهداف التنموية للمشروع

يهدف مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف إلى تحسين توظيف خريجي التعليم العالي وتعزيز إدارة التعليم العالي.

وهي نتائج على مستوى المشروع

مؤشرات الهدف الانمائي للمشروع

| اسم المؤشر  | القيمة المرجع | القيمة المستهدفة التراكمية |       |                      |       |              |
|---|---------------|----------------------------|-------|----------------------|-------|--------------|
|   |               | سنة 1                      | سنة 2 | سنة 3                | سنة 4 | سنة 5        |
| 1. نسبة خريجي التعليم العالي المنتمين للمسالك المشتركة البناء (ونسبة الإناث منها) والذين تم انتدابهم 6 أشهر بعد التخرج، بمقارنة مناسبة (نسبة) | 0             | -                          | -     | 0<br>(القيمة المرجع) | -     | 20<br>(أعلى) |
| 2. عدد طلاب التعليم العالي الذين أكملوا برامج التوظيف المدعومة ببرنامج دعم الجودة (عدد)   | 0             | 0                          | 0     | 0                    | 0     | 10,000       |
| 3. النسبة المئوية من الجامعات العمومية التي لديها مخططات استراتيجية (نسبة)  | 8             | 100                        | 100   | 100                  | 100   | 100          |

| مؤشرات النتائج المرحلية |                            |              |                   |                       |       |               |  |
|-------------------------|----------------------------|--------------|-------------------|-----------------------|-------|---------------|--|
| الهدف النهائي           | القيمة المستهدفة التراكمية |              |                   |                       |       | القيمة المرجع | اسم المؤشر   |
|                         | سنة 5                      | سنة 4        | سنة 3             | سنة 2                 | سنة 1 |               |  |
| 50                      | 50                         | 50           | 25                | 10                    | 0.00  | 0.00          | 1. عدد البرامج ذات البناء المشترك التي تم وضعها في إطار المشروع (عدد)  |
| 25                      | 25 (أعلى)                  | 0            | 0 (القيمة المرجع) | -                     | -     | -             | 2. نسبة المتخرجين المنتمين للبرامج ذات البناء المشترك الراضون عن مستوى مهاراتهم التوظيفية (نسبة)   |
| 75                      | 75                         | 50           | 25                | 0                     | 0     | 0             | 3. عدد البرامج التي تم ادراجها مؤخرا في إطار برنامج دعم الجودة مع على الأقل وحدة دراسية تعنى بزيادة الأعمال (عدد)  |
| 20                      | 20                         | 20           | 15                | 10                    | 0     | 0             | 4. نسبة المشاريع في إطار برنامج دعم الجودة للجامعات الفتية (نسبة)  |
| قاعدة سارية المفعول     | ساري المفعول               | ساري المفعول | تنفيذ             | دراسة الجدوى / نموذجي | تصميم | لا توجد قاعدة | 5. إنشاء قاعدة للمعلومات على الانترنت لنشر دراسات التعقب. (نص)   |
| 80                      | 80                         | 50           | 10                | 0                     | 0     | 0             | 6. نسبة المرصد الجامعية التي تنشر أليا نتائج دراسات التعقب على مواقعها الالكترونية (نسبة)  |
| 50                      | 50                         | 50           | 0 (القيمة المرجع) | -                     | -     | 0.00          | 7. نسبة تلاميذ التعليم الثانوي (في السنة الدراسية الأخيرة) الذين تم إعلامهم بالفرص التي يتيحها التعليم العالي وتناجها اللاحقة في سوق الشغل مع المعلومات المنبثقة من دراسات تعقب المشروع. |

|   |   |                                      |   |                              |                                    |               |  |
|---|---|--------------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|---------------|--|
|   |   |                                      |   |                              |                                    |               | (نسبة)   |
| 150,000   | 150,000   |                                      | 0<br>(القيمة<br>المرجع)                 | -                            | -                                  | 0             | 8. المستفيدون المباثرون<br>من المشروع (عدد)  |
| 75,000  | 75,000  |                                      | 0<br>(القيمة<br>المرجع)                 | -                            | -                                  | 0             | 9. نسبة الإناث<br>المستفيدات<br>(نسبة)   |
| 21,500  | 21,500  | 17,000                               | 13,000                                  | 9,500                        | 2,000                              | 0             | 10. عدد الاعتمادات للطلبة المسجلين<br>في دروس تركز على المهارات<br>القادرة على التحول (تكنولوجيات<br>المعلومات، إدارة المشاريع، مهارات<br>اللغات/الاتصال، الخ.)<br>(عدد) |
| 90  | 90  | 66                                   | 33                                      | 0                            | 0                                  | 0             | 11. نسبة الجامعات التي تملك وحدة<br>داخلية لضمان الجودة في طور<br>النشاط<br>(نسبة)   |
| الانتهاء من تقييم<br>المشروع<br>النموذجي<br>والاقتراح<br>النهائي للصيغة<br>وخرائطه<br>الطريق جاهز | تقييم المشروع<br>النموذجي؛<br>اقتراح نهائي<br>للصيغة<br>وخرائطه<br>الطريق (تقرير) | المشروع<br>النموذجي في<br>طور التقدم | المشروع<br>النموذجي<br>في طور<br>التقدم | إرساء<br>المشروع<br>النموذجي | إعداد مشروع<br>نموذجي؛<br>استشارات | لا يوجد نموذج | 12. إنشاء نموذج للتمويل القائم على<br>المردودية في قطاع التعليم العالي<br>(نص)   |

## وصف المؤشر

| مؤشرات الهدف الانمائي للمشروع   |  |               |  |  |
|---|--|---------------|--|--|
| اسم المؤشر  | الوصف (تعريف المؤشر، الخ)  | التواتر       | مصدر المعطيات / المنهجية   | مسؤولية جمع المعطيات   |
| 1. نسبة خريجي التعليم العالي المنتميين للمسالك المشتركة البناء والذين تم انتدابهم 6 أشهر بعد التخرج، بمقارنة مناسبة | اكتسب الخريجون الذين أكملوا برنامج ذو بناء مشترك في إطار المشروع مهارات وكفاءات تتماشى بشكل أفضل مع سوق الشغل ولهم فرص أكبر للعثور على شغل 6 أشهر بعد التخرج (20 في المئة أعلى من مجموعة المقارنة المتمعين بنفس الخصائص و الذين لم يخرطوا في برنامج ذو بناء مشترك). على سبيل المثال، يمكن أن يتم ذلك من خلال مقارنة بين معدلات التوظيف مع طلاب من نفس الجامعة ومن نفس المجال الدراسي، قبل أن يصبح البرنامج مشترك البناء، مع تعديل المقارنة وفق التوجهات الاقتصادية العامة في معدلات التوظيف خلال الفترة نفسها. | السنوات 3 و 5 | مسح تعقب خريجي التعليم العالي (استبيان المهارات والتوظيف، خلال السنوات 3 و 5)  | معطيات تم جمعها من قبل وحدة إدارة المشاريع، من خلال مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة والمرصد الجامعية |
| 2. عدد طلاب التعليم العالي الذين أكملوا برامج التوظيف المدعومة ببرنامج دعم الجودة.                                  | عدد الطلاب الذين شملتهم البرامج الجديدة ذات البناء المشترك والخاصة والتي تركز على برامج الانتقال من صفوف التعليم العالي إلى سوق الشغل في إطار برنامج التعليم من أجل التوظيف.   | سنوي          | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات سنوية حول الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المستفيدة من منح برنامج دعم الجودة. | وحدة إدارة المشاريع  |
| 3. نسبة الجامعات التي يتوفر لديها مخطط  | يعنى هذا المؤشر بقيس مدى تعزيز الإدارة بما أنّ جميع  | سنوي          | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات   | وحدة إدارة المشاريع ووحدة إعداد الميزانية القائمة على  |

| البرامج (UGBO)   | سنوية حول الجامعات  |               | الجامعات الحكومية ستحتاج إلى إعداد وتنفيذ مخططاتها الاستراتيجية. وستمثل هذه المخططات الاستراتيجية مرحلة أساسية للتطورات الاستراتيجية للجامعات وتعزيز حوكمتها.   | استراتيجي   |
|--|---|---------------|---|---|
| <b>مؤشرات النتائج المرحلية</b>   |   |               |   |   |
| مسؤولية جمع المعطيات   | مصدر المعطيات / المنهجية  | التواتر       | الوصف (تعريف المؤشر، الخ)   | اسم المؤشر  |
| وحدة إدارة المشاريع والإدارة العامة للإصلاح الجامعي (DGRU)   | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات سنوية حول الجامعات   | سنوي          | سيعنى هذا المؤشر بقياس عدد (التراكمي) البرنامج ذات البناء المشترك في إطار تمويل التنافسية (برنامج دعم الجودة) والمتمثل في : 10 برامج في السنة 2، و 15 في السنة 3، و 20 في السنة 4 (لتبلغ مجموع 50 برنامجا في إطار المشروع). إبرام شراكات بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاع العام / الخاص لتطوير وتنفيذ وتقييم برنامج ذو بناء مشترك (إجازة/ماجستير مهني في قطاع معين). للقيام بذلك، تقوم الجامعات / مؤسسات التعليم العالي بتقديم اقتراحهم لبرنامج مشترك البناء من خلال تمويل التنافسية (برنامج دعم الجودة). ويتم وضع البرامج المشتركة البناء للاستجابة لطلب محدد وتقتصر مدتها عادة على مدة دراسة الطالب. ولا يتم بالضرورة تجديد البرنامج. | 1. عدد البرامج ذات البناء المشترك التي تم وضعها في إطار المشروع                           |
| وحدة إدارة المشاريع، من خلال مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة والمراسد وبدعم من الإدارة العامة للإصلاح الجامعي. | نفس مسح تعقب خريجي التعليم العالي الذي تم إجراؤه لمؤشر الأهداف التنموية للمشروع # 1 ولكن مع أسئلة إضافية (استبيان المهارات والتشغيل، في السنوات 3 و 5). | السنوات 3 و 5 | عدد الطلاب الذين شملتهم البرامج الجديدة ذات البناء المشترك والخاصة والتي تركز على برامج الانتقال من صفوف التعليم العالي إلى سوق الشغل في إطار برنامج التعليم من أجل التوظيف (انظر مؤشر الأهداف  | 2. نسبة المتخرجين المنتمين للبرامج ذات البناء المشترك الراضون عن مستوى مهاراتهم التوظيفية |

|  |   |                                  |   |   |
|--|---|----------------------------------|---|---|
|  |   |                                  | التنمية للمشروع #1)   |   |
| كتابة وحدة إدارة المشاريع / برنامج دعم الجودة  | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبينة على مسوحات سنوية حول الجامعات   | سنوي                             | عدد البرامج (الممولة من تمويل التنافسية - برنامج دعم الجودة) التي تحتوي على الأقل وحدة دراسية تعنى بزيادة الأعمال .   | 3. عدد البرامج التي تم ادراجها مؤخرا في إطار برنامج دعم الجودة مع على الأقل وحدة دراسية تعنى بزيادة الأعمال |
| وحدة إدارة المشاريع من خلال مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة والإدارة العامة للشؤون الطلابية. | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبينة على مسوحات سنوية حول الجامعات   | سنوي                             | يعنى هذا المؤشر برصد مشاركة الجامعات الفتنية (تقع عادة مناطق الوسط للبلاد) في آلية برنامج دعم الجودة بهدف تحقيق الانصاف وضمان معالجة اشكالية التفاوت الجهوي. وتشمل الجامعات الفتنية : قابس والقبروان وجندوبة وقفصة وتمثل حوالي 17% من اجمالي الطلاب.  | 4. نسبة المشاريع في إطار برنامج دعم الجودة للجامعات الفتنية   |
| وحدة إدارة المشاريع من خلال مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة                                  | الانتهاء بنجاح من مسح تعقب التعليم العالي وتأكيد ان قاعدة المعطيات على الانترنت تعمل من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. | سنوي                             | سيتم توسيع/تحديث الموقع الحالي للوزارة ( <a href="http://www.orientation.tn">www.orientation.tn</a> ) لضمان ولوج العموم لمعلومات محدثة حول مختلف البرامج في مختلف الجامعات في صيغة مفتوحة على قدر الإمكان. ولا بد من وضع أداة الكترونية على ذمة المستخدم ليتمكن من مقارنة البرامج على أساس المؤشرات الرئيسية لمعدلات الإدماج ومتوسط الدخل، فضلا عن معطيات أخرى حول البرامج. ويتطلب ذلك اجراء دراسات التعقب خلال السنة 3 والسنة 5 للمشروع. | 5. إنشاء قاعدة للمعلومات على الانترنت لنشر دراسات التعقب.   |
| وحدة إدارة المشاريع  | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبينة على مسوحات سنوية حول الجامعات   | سنويا، ابتداء من السنة 3         | تعنى هذا المؤشر بقياس الطريقة التي تم بها تعزيز المراد للعب دورها في مَد الطلاب والعموم بالمعلومات حول النتائج المتعلقة بالبرنامج وبالوظائف.  | 6. نسبة المراد الجامعية التي تنشر أليا نتائج دراسات التعقب على مواقعها الالكترونية                          |
| المعلومات التي تم جمعها من قبل وحدة إدارة المشاريع بالتعاون مع                               | المسح المتعلق بخريجي التعليم الثانوي (المعرفة واختيار التوجيه   | السنة 2 (إعداد الدراسة) والسنة 4 | وسيتم ذلك من خلال استطلاع لمجموعة تمثيلية من الطلاب لتقييم  | 7. نسبة تلاميذ التعليم الثانوي (في السنة  |

|   |  |                   |   |  |
|---|--|-------------------|---|--|
| المكتب الوطني للإحصاء ومكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة                      | الجامعي) الذي يتم إجراؤه في السنة 4.   |                   | معرفة حول اختيارات التوجيه الجامعي، والنتائج الوظيفية، الخ. و سيتلقى الطلاب هذه المعلومات من موقع الوزارة (www.orientation.tn) الذي سيتم فيه ادماج قاعدة تضم معلومات حول دراسات التعقب. ولا يمكن قياس هذا المؤشر إلا إذا تم إجراء مسح خلال قياس هذا المؤشر. يجب تنفيذ المسح خلال السنة 4. | الدراسية الأخيرة) الذين تم إعلامهم بالفرص التي يتيحها التعليم العالي ونتاجها اللاحقة في سوق الشغل مع المعلومات المنبثقة من دراسات تعقب المشروع.      |
| وحدة إدارة المشاريع، من خلال منسقي وكتابة برنامج دعم الجودة.                | وسيجرى خلال السنة 3 استطلاع لرأي المستفيدين (أي الطلاب المستفيدين من مشاريع دعم الجودة). | السنة 3 و السنة 5 | يتمثل المستفيدون المباثرون في الطلاب المستفيدين من مشاريع دعم الجودة. وستشمل شروط جميع مشاريع دعم الجودة نظام جودة داخلي، بما في ذلك استطلاع الرضا. سيشمل دليل الاجراءات لبرنامج دعم الجودة بندا خاصا حول كيفية اجراء هذه الاستطلاعات.  | 8. المستفيدون المباثرون من المشروع   |
|   |  |                   | يحدد نسبة المستفيدات من الإناث استنادا إلى تقييم وتعريف المستفيدين المباثرين من المشروع.  | 9. نسبة الإناث المستفيدات (نسبة)   |
| وحدة إدارة المشاريع من خلال الإدارة العامة للإصلاح الجامعي                  | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات سنوية حول الجامعات          | سنوي              | ينبغي أن يبلغ عدد الاعتمادات المسلمة للطلاب حوالي 21500 في نهاية المشروع.   | 10. عدد الاعتمادات للطلبة المسجلين في دروس ترتكز على المهارات القادرة على التحول (تكنولوجيات المعلومات، إدارة المشاريع، مهارات اللغات/الاتصال، الخ.) |
| المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات سنوية للجامعات | المعطيات التي توفرها وحدة إدارة المشاريع والمبنية على مسوحات سنوية للجامعات              | سنوي              | يعنى هذا المؤشر بقياس تحسن الإدارة والحوكمة صلب نظام التعليم العالي : 100 في المئة من الجامعات لديها وحدة داخلية ناشطة لضمان الجودة والتي تمثل هيكلًا دائمًا مع موظفين مؤهلين بدوام كامل وميزانية خاصة.   | 11. نسبة الجامعات التي تملك وحدة داخلية لضمان الجودة في طور النشاط   |
| وزارة التعليم العالي والبحث   | معطيات توفرها وزارة التعليم  | سنوي              | ينبغي انطلاق إعداد مشروع  | 12. إنشاء نموذج وخريطة طريق  |

|  |                             |  |   |  |
|--|-----------------------------|--|---|--|
| <p>العلمي من خلال وحدة إعداد<br/>الميزانية القائمة على البرامج</p> | <p>العلمي والبحث العلمي</p> |  | <p>نموذجي / تجريبي في السنة 1 من<br/>خلال المساعدة الفنية<br/>والاستشارات. وينفذ النموذج خلال<br/>السنة 2 ثم يستمر تنفيذه خلال السنة<br/>3 ويجرى تقييمه خلال السنة 5،<br/>ويتم عرض اقتراح نهائي لنموذج<br/>وخارطة الطريق (تقرير).</p> | <p>للتمويل القائم على المردودية في<br/>قطاع التعليم العالي</p> |
|--|-----------------------------|--|---|--|

## الملحق 2 : وصف تفصيلي لمشروع التعليم العالي من أجل التشغيل في تونس

1. سيتكون المشروع من مكونين رئيسيين يهدفان لـ : (أ) تحسين توظيف خريجي التعليم العالي ؛ و (ب) تعزيز إدارة التعليم العالي.

2 ويرتبط المكونان ارتباطا وطيدا إذ أنّ برامج مبتكرة موجهة نحو توظيف أفضلت تطلب نظام ومؤسسات تعليم عالي محدثة مع تواصل قوي مع سوق الشغل من أجل ضمان الاستدامة. وعلى سبيل المثال، يلعب المشغلون دورا هاما في برنامج دعم الجودة، لا سيما فيما يتعلق بالبرامج ذات البناء المشترك، ولهم أيضا دور هام في مجال الحكمة الرشيدة وضمان الجودة، وتحديد نتائج التدريس وإصلاحات البرامج الدراسية، على سبيل الذكر لا الحصر. وستقوم معظم الإجراءات الواردة في إطار كلا المكونين بدعم بعضها البعض : على سبيل المثال، تمثل الاستقلالية وحكمة أفضل شرطا مسبقا مهم للتمويل على أساس المردودية. ويوجد في إطار كلا المكونين إجراءات تتعلق بالمستوى الكلي ( "الإجراءات الجوهرية" ) وبالمستوى الجزئي (أي البرامج والمشاريع). مرة أخرى، سندعم الإصلاحات على المستوى الكلي التغييرات على المستوى الجزئي في حين أن التغييرات على المستوى الجزئي ستصبح دافعا هاما للإصلاحات المؤسسية والأكثر شمولاً.

3 وللمزيد من التفاصيل، تم وصف المكونات على النحو التالي :

4 المكون 1: "تحسين توظيف خريجي التعليم العالي"(الميزانية التقديرية : إجمالي 39.7 مليون دولار أمريكي، من بينهم 36.1 مليون دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير). وسيهدف هذا المكون إلى تحسين توظيف الخريجين المستقبليين من خلال دعم تدابير لتعزيز ملاءمة مهارات وكفاءات الخريجين مع متطلبات سوق الشغل. وسيحقق ذلك من خلال : (أ) مجموعة من الإجراءات التحفيزية - من خلال منح برنامج دعم الجودة - لصالح مؤسسات قطاع التعليم العالي - لتطوير ودعم البرامج التي من شأنها مساعدة مؤسسات التعليم العالي على التواصل بشكل أفضل مع سوق الشغل، وترسيخ والحفاظ على نموذج جامعة مبتكرة تركز ثقافة ريادة الأعمال لجامعة تعزز تطوير الكفاءات والمبادرات والنجاح الأكاديمي للطلاب ؛ و(ب) إجراءات جوهرية لدعم الأنشطة التي من شأنها المساهمة في ربط الجامعات بشكل أفضل لبيئتها الاجتماعية والاقتصادية، ووضع برامج مبتكرة تتماشى أكثر مع سوق الشغل وتوفير معطيات منتظمة عن سوق الشغل، والارشاد المهني وخدمات التوجيه للطلاب. وسيتم تقسيم المكون 1 على مكونين فرعيين اثنين على النحو التالي :

5 المكون الفرعي (1.1). (الميزانية التقديرية : إجمالي 34.6 مليون دولار أمريكي، من بينهم 31.0 مليون دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير). سيمول المشاريع الفرعية التي يتم اختيارها على أساس تنافسي باستخدام برنامج منح التنافسية ( "برنامج دعم الجودة" ) المندرجة في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي. سيشمل برنامج دعم الجودة ثلاث نوافذ رئيسية لدعم المبادرات الرامية إلى : (أ) ارتباط أفضل لمؤسسات التعليم العالي مع سوق الشغل، (ب) دعم المبادرات في مجال ريادة الأعمال صلب الجامعات والتشجيع على الجامعة المبتكرة والريادية، و (ج) تحسين الخدمات الطلابية من أجل توظيف أفضل. ويرد أسفلا وصف مفصل لنوافذ برنامج دعم الجودة الثلاثة :

1.1.1 برنامج دعم الجودة لارتباط أفضل مع سوق الشغل : سندعم نافذة منح التنافسية هذه المشاريع قصد : (i) تعزيز البرامج ذات البناء المشترك (المعدة بالشراكة بين المشغلين ومؤسسات التعليم العالي) التي تم تطويرها وتجريبها في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي بهدف ملاءمة التعليم العالي مع متطلبات سوق الشغل وتشمل برامج مشتركة البناء مهيكله بشكل أفضل لدراسات الدكتوراه ؛ و (ii) دعم مشاريع وبرامج مبتكرة

لامتصاص أفضل للخريجين في سوق الشغل؛ و (iii) دعم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مع أدوات فاعلة لتوجيه البرامج ومساعدة الطلاب على البحث عن شغل وتتبع حياتهم المهنية.

1.12. برنامج دعم الجودة لجامعة مبتكرة وريادية : ستدعم منح التنافسية في إطار هذه النافذة المشاريع الرامية أو ادراج ثقافة ريادة الأعمال صلب الجامعات، فضلا عن التعليم لريادة الأعمال وبعث المؤسسات استنادا إلى أمثلة للممارسات الجيدة من تونس وخارجها.

1.13. تحسين الخدمات الطلابية من أجل تحسين التوظيف. توجد مجموعة متنوعة من الخدمات الطلابية والتدابير ذات الصلة لتسهيل الانتقال إلى سوق الشغل. وسيتم دعم المشاريع المتصلة بهذه التدابير في إطار هذه النافذة لبرنامج دعم الجودة. سيكون دعم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الفتية المساهمة في التنمية الجهوية موضوعا متعدد الاختصاصات وسيحظى بالاهتمام في إطار جميع نوافذ برنامج دعم الجودة. فضلا عن أهمية التنمية الجهوية، تواجه الجامعات التي أنشئت في السنوات الخمس الأخيرة تحديات خاصة في "الالتحاق بركب" المؤسسات المنشأة منذ مدة أطول وستحصل بالتالي على الدعم المحدد.

6. المكون الفرعي (1.2). (الميزانية التقديرية : 5.1 مليون دولار أمريكي ممولة من طرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير) يتكون من مجموعة من الأنشطة المنهجية والشاملة لاستكمال الإعداد أو التنفيذ الفاعل لمنح برنامج دعم الجودة في إطار المكون الفرعي 1.1. وعلى وجه التحديد، فسيمول المشروع الأنشطة الهادفة لـ : (أ) تعزيز المرادد الجامعية لدعم طلبة نهاية المرحلة الثانوية ومرحلة التعليم العالي (فضلا عن اتخاذ تدابير على الصعيد الوطني لتواصل أفضل واستخدام المعطيات المتوفرة على المستوى الجامعي) قصد : (i) تدعيم الاختبارات المستنيرة فيما يخص اختصاصات التعليم العالي. و (ii) تحديد فرص التكوين والشغل، ودعم مؤسسات التعليم العالي لاتخاذ قرارات أكثر استنارة حول الاختصاصات التي ينبغي عرضها والبرامج التي ينبغي تحسينها (لقياس النتائج، سيمول المشروع أيضا دراسات تعقب مالي حول إدماج خريجي التعليم العالي)؛ (ب) إنشاء قاعدة افتراضية متاحة للعموم تدار مركزيا يتم ضمها إلى موقع على شبكة الانترنت التوجيه الجامعي الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>52</sup> (للمزيد من التفاصيل، انظر الملاحق 2 و 7)؛ (ج) دعم الجامعات المبتكرة وجامعات ريادة الأعمال، من خلال بيداغوجيا وبرامج مبتكرة لإدماج أفضل في سوق الشغل. علاوة على ذلك، يمكن لهذا المكون الفرعي أن يدعم الأنشطة التالية :

(d) (د) إرساء إطار وطني للمؤهلات. (هـ) أنشطة الاعتماد والتدريب لتحسين الكفاءات. (و) الخدمات الطلابية. و (ز) برامج دكتوراه أكثر ارتباط بسوق الشغل. ويشمل هذا المكون الفرعي أيضا الابتكار في مجال التعليم مع تدويل إضافي ومعزز لقطاع التعليم العالي (والذي يمكن تعزيزه، على سبيل الذكر، من خلال تسهيل الولوج للبرامج الإقليمية، فضلا عن مبادرات التوأمة مع جامعات أجنبية)، فضلا عن المساعدة الفنية لدعم الأنشطة والنتائج التالية :

<sup>52</sup> كلمة 'قاعدة' يقصد بها آلية وليس أداة فنية منفصلة. في الواقع، توفر وزارة التعليم العالي والبحث العالي حاليا موقعا على شبكة الانترنت يقدم معلومات عن البرامج الدراسية للطلاب المستقبليين والحاليين (<http://www.orientation.tn/orient/fr.jsp>). وفي إطار هذا المشروع، سيتم استكمال المعلومات الموجودة حاليا بمعطيات مستمدة من دراسات التعقب. هذا وإن المرادد الجامعية المعنية بجمع المعلومات عن الخريجين (بواسطة 'تعقبهم' في سوق الشغل بما في ذلك وضعيتهم التشغيلية و المهنية وربما رواتبهم) موجودة بالفعل؛ ومع ذلك، فهي حاليا لا تعمل بكامل طاقتها. وسيتم دعم عملهم إضافة إلى دعم عمل مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة - وهي وحدة تقوم بجمع معطيات الرصد والمتابعة صلب وزارة التعليم العالي - في إطار التعليم العالي من أجل التوظيف وسيتم نشر نتائج دراسات التعقب على مواقع الانترنت للجامعات وكذلك على موقع الوزارة. هذا وإن المرادد المتاحة الأخرى (تحت إشراف وزارة التشغيل والتكوين المهني) لا تلعب نفس الدور إذ أنها تقوم بتوفير معلومات حول فرص الشغل المتاحة ولكن لا توفر معطيات حول الخريجين.

● إنشاء قاعدة معلومات على الانترنت خاصة بالتعليم العالي وسوق الشغل<sup>53</sup> لدعم طلبة التعليم العالي وتلاميذ نهاية المرحلة الثانوية في (أ) اتخاذ خيارات دراسية أكثر استنارة لمرحلة التعليم العالي و (ب) تحديد فرص التدريب والشغل. علاوة على ذلك، فإنها ستساعد مؤسسات التعليم العالي على اتخاذ خيارات أكثر استنارة فيما يتعلق بالاختصاصات الدراسية التي ينبغي عرضها والبرامج التي ينبغي تعزيزها. وستوفر هذه القاعدة المتاحة للعموم على الانترنت<sup>54</sup>، والتي يتم تسييرها مركزيا من قبل وزارة التعليم العالي، معلوماتنا حول نتائج سوق الشغل (على سبيل المثال، معدل التشغيل وربما الأجور) فيما يتعلق بخريجي التعليم العالي (على سبيل المثال، سنة و 3 سنوات بعد التخرج)، وكذلك حول التجربة الجامعية نفسها، موزعة حسب مؤسسة التعليم العالي، ومجال الدراسة، والنوع. وستوفر هذه القاعدة أيضا روابط ومعلومات لمصادر أخرى مثل بيانات المسح الوطني لـ "المرصد الوطني للتشغيل والمهارات" ونظم المعلومات حول سوق شغل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي وضعها اتحاد مشغلي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "بدعم من البنك الدولي.

و لجمع هذه المعلومات، يمكن للمرصد الجامعية أن تتبادل المعرفات الشخصية للخريجين مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتمكين إجراء مسح يتعلق بالخريجين (دراسة تعقب). ويتطلب هذا النشاط تعزيز المرصد الجامعية الحالية لجمع وتحديد المعلومات التي تمكن من تعقب الطلبة وذلك بشكل منهجي، كما يتطلب تعزيز قدراتها على تحليل ونشر المعلومات التي يتم توفيرها من خلال قاعدة المعلومات للطلاب المحتملين، والطلاب الحاليين، فضلا عن مسيري الجامعات. وستحتاج التدابير على مستوى الجامعات بشكل فردي إلى الدعم من خلال إجراءات تنسيقية على مستوى الوزارة.

ويحتاج هذا النشاط أيضا إلى تعزيز قدرة وموارد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتصميم وتنفيذ دراسة التعقب (التي يمكن أن تشمل أيضا مسحا قصيرا للمشغلين)، وتحليل النتائج، نشرها من خلال القاعدة المتاحة على شبكة الانترنت، واستخدامها لإعلام الوزير و موظفي الوزارة. ويتطلب ذلك أيضا تعزيز نظام الإرشاد المهني والتوجيه الدراسي على مستوى المرحلة الثانوية لضمان نشر فعال للمعلومات لتلاميذ المرحلة النهائية للتعليم الثانوي. وقد تتم دعوة المشغلين إلى استخدام القاعدة المتاحة على الانترنت للإعلان عن فرص الشغل والتدريب للخريجين الجدد.

وبالإضافة إلى ذلك، قامت بعض البلدان بوضع خدمات خاصة تساعد على إيجاد فرص تدريب للدارسين صلب الشركات التي من شأنها أن تمثل إجراء آخر لتسهيل عملية الانتقال من صفوف الدراسة إلى سوق الشغل.

● التوجيه والإرشاد لطلبة التعليم العالي كجزء من الخدمات الطلابية. بالإضافة إلى التوفير المنتظم للمعلومات المتعلقة بسوق الشغل من خلال مواقع الانترنت وغيرها من الأدوات، لا بد من الإرشاد والتوجيه الفردي لطلاب التعليم الثانوي للتأكد من أن الطلاب على علم تام بخيارات سوق الشغل وإمكانيات وقيود البرامج والتوجيهات الدراسية. ويتمثل جانب هام من جوانب تحسين التوجيه والإرشاد في التطوير المهني لموظفي التوجيه والإرشاد : لتمامشي أفضل بين المهارات و فرص الشغل، سيحتاج موظفو الإرشاد و / أو مدرسو التوجيه المهني (في كل من المرحلتين الثانوية والجامعية) إلى دعم على المستوى الوطني، بما في ذلك من خلال الدورات التدريبية.

الدعم النفسي في الجامعات كجزء من الخدمات الطلابية : تمت إضافة هذا المجال من الدعم نتيجة للزيادة في المشاكل النفسية (أحيانا مع عواقب وخيمة) في قطاع التعليم العالي التونسي. وسيضمن هذا المكون الفرعي أيضا الابتكار التعليمي وتديولا أكبر وأفضل لقطاع التعليم العالي (والذي يمكن أن يتم تعزيزه من خلال تسهيل الولوج إلى البرامج الإقليمية، فضلا عن مبادرات توأمة مع جامعات أجنبية).

<sup>53</sup> يوجد هنا مرة أخرى ارتباط مهم مع أشغال برنامج التعليم من أجل التوظيف الساري والذي يدعم الاتحاد التونسي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم نظام معلومات يتعلق بسوق الشغل لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>54</sup> سيتم توفير المعلومات من خلال [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn).

● مساعدة الفنية لبرامج دكتوراه مهيكلة بشكل أفضل وتتماشى أكثر مع سوق الشغل : إن القضايا المتصلة بسوق الشغل وبالانتقال من صفوف التعليم العالي إلى عالم الشغل تتجاوز المرحلة الثانية (ماجستير) وتؤثر أيضا على طلبة الدكتوراه. ومن أجل ترابط أفضل بين البحوث الأكاديمية والابتكار في القطاع الخاص، لا بد من توجيه دراسات الدكتوراه نحو مشغلين أكثر تنوعا. رغم ذلك، لا تزال دراسات الدكتوراه في غالب الأحيان موجهة حصريا نحو الوظائف الأكاديمية في قطاع التعليم العالي. وقد حاولت برامج مثل "Mobidoc" تعزيز تواصل طلبة الدكتوراه مع قطاع الصناعة وسيتم دعم تدابير أخرى في هذا المجال (مثل إدراج تدريبات محددة أو الأطروحات بتكليف) في إطار هذا المكوّن.

7. تمثّل المهارات العامة أو ذات القدرة على التحوّل للتوظيف (التدريب والاعتماد ومنهجة عروض التدريبات لهذه المهارات) موضوعا رئيسيا في إطار كلا المكوّنين الفرعيين<sup>55</sup>. مع أنّ المهارات الفنية تمثّل متطلبات دخول هامة للعديد من القطاعات (وتتجاوز المهن المنظّمة)، غالبا ما يفتقد المشغولون للمهارات العامة/مهارات القدرة على التحول (مثل الاتصالات، والقدرة على إدارة الحياة المهنية الشخصية أو على العمل صلب فرق، وتحديد الأهداف والمثابرة). وسيتم دعم البرامج المشتركة البناء والممولة في إطار المشروع لتطوير مثل هذه المهارات، وتسهيل الانتقال من صفوف التعليم العالي إلى سوق الشغل. وقد يتم إدراج أنشطة أخرى من قبل الجامعات المشاركة، على سبيل المثال<sup>56</sup>.

● وحدات التعلم القائم على العمل. إنّ الاحراز على أرضة للتعلم القائم على القائم يشجع الطلاب على خوذ هذا النوع من التجارب؛ وبالتالي، يمكن إدراج عناصر التعلم القائم على العمل في تصميم المسالك الدراسية فضلا عن مبادئ توجيهية تعنى بالتعلم القائم على العمل.

● إدراج مناهج التعلم التي تشمل تجارب المحاكاة أو التجارب الحقيقية في مجال الأعمال في البرامج والمسالك<sup>57</sup>. هذا وسيكون من المفيد الرجوع إلى أو التعلم من الجامعات العمومية والخاصة في تونس وفي المنطقة والتي تمكّن طلبتها من الحصول على تجربة عملهم الأولى.

8. وفيما تندرج البرامج ذات البناء المشترك في إطار المكون الفرعي 1.1، فإنّ الأنشطة المرتبطة بالمهارات العامة (في هذه الحالة التدريب والإعتماد) ستندرج في إطار المكون الفرعي 1.2. وعلى غرار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي، يمكن أن تقوم المنح أيضا بتمويل المعدات والمواد اللازمة للمخابر وتجديد المنشآت القديمة.

9. المكون 2: تعزيز إدارة التعليم العالي (الميزانية التقديرية : إجمالي 35.1 مليون دولار أمريكي، من بينهم 33.7 مليون دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير). سيجمع هذا المكون بين مجموعة من الحوافز والإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحسين إدارة نظام التعليم العالي. وعلى وجه الخصوص، سيدعم هذا المكوّن :

<sup>55</sup> حلقة وصل هامة لمبادرة التعليم العالي من أجل التوظيف للبنك الدولي/ مؤسسة التمويل الدولية التي تدعم المزمدين ذوي الصلة، على سبيل المثال، E4E Fast MENA .

<sup>56</sup> سيتم اختيار الأنشطة المحددة من قبل المؤسسات المشاركة  
<sup>57</sup> أدرجت استونيا، على سبيل المثال، مخرجات لريادة الأعمال في بعض المعاهد، حيث يقوم الطلبة معا بإعداد مخططات أعمال خلال 12 ساعة. وضعت بولندا أدوات مبتكرة لريادة الأعمال التي تشمل ألعاب أعمال افتراضية (CEDEFOP, 2010, Trends in VET) .(Communiqé Progress towards the Bruges .2012-2010 policy in Europe).

(i) التنفيذ الكلي لنظام ضمان الجودة الجامعي الداخلي والخارجي بما في ذلك إنشاء وكالة ضمان الجودة تتطابق كليا مع مشروع بولونيا<sup>58</sup> وإنشاء وحدات داخلية لضمان الجودة الجامعي (أو إعادة تفعيل لجان الجودة التي تم إنشاؤها في 2006 صلب مؤسسات التعليم العالي والجامعات)؛<sup>59</sup>

(ii) تعزيز الاستقلالية وتحسين التوجيه في الجامعات، على سبيل المثال من خلال إنشاء مجالس استشارية خارجية لتعزيز العلاقة بين المشغلين والجهات الخارجية الأخرى ومؤسسات التعليم العالي ومن خلال دعم الإجراءات التشريعية لتمكين الجامعات من الحصول على صيغة "المؤسسات ذات صبغة علمية وتكنولوجية" المذكورة أعلاه<sup>60</sup>؛ وكذلك إعداد وتنفيذ مخططات استراتيجية لكل صلب الجامعات؛ و

(iii) تطوير آليات التوجيه القائم على المردودية لقطاع التعليم العالي، على سبيل المثال، من خلال إعادة إدراج عقود المردودية وتطوير وتوجيه آليات التمويل القائم على المردودية .

10. وسيتم هيكلة المكون 2 وفق ثلاثة مكونات فرعية على النحو التالي :

11. المكون الفرعي (2.1) (الميزانية التقديرية : إجمالي 13.8 مليون دولار أمريكي، من بينهم 12.4 مليون دولار أمريكي بتمويل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير) سيدعم الحوافز، من خلال نافذتين إضافيتين في برنامج المنح التنافسية، لا سيما نافذة "قدرات التسيير - برنامج دعم الجودة" التي وضعت في إطار المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي، بهدف تعزيز الحوكمة وضمان الجودة.

12. مرة أخرى، سيتم توفير الدعم للجامعات الفتية في إطار كلا المكونين.

13. المكون الفرعي (2.2) (الميزانية التقديرية : 19.6 مليون دولار أمريكي ممولة من طرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير) سيتكون من مجموعة من الاجراءات الجوهرية كالتالي :

### 2.2.1 الحوكمة والإدارة

- يمثّل التخطيط الاستراتيجي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي (بما في ذلك خطط استراتيجية محدّثة وتقارير سنوية موحّدة للعموم حول المعطيات الرئيسية بما في ذلك نتائج سوق العمل) شرطا مسبقا هاما لتوجيه قطاعي ومؤسسي ناجح، فضلا عن التمويل القائم على المردودية. ويمكن دعم ذلك من خلال ورشات عمل ودورات تدريبية، ومساعدة فنية وغيرها من التدابير.

<sup>58</sup><http://www.enqa.eu/index.php/home/esg>

في دول الاتحاد الأوروبي، تم تعزيز ضمان الجودة كذلك من خلال تعريف واضح لنتائج التعليم المنتظرة في سياق أطر المؤهلات. هذا وتمثّل أطر المؤهلات أيضا حاليا موضوع نقاش في تونس وذلك في إطار مبادرة "التعليم من أجل التشغيل" للبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية التي تدعم تصميم إطار مؤهلات لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا الصدد ولكن أيضا فيما يتعلق بالدعم الفعال لتطوير المهارات العامة، جمعية تنمية التعليم العالي التي تجمع بين شركاء القطاع العام و القطاع الخاص وخصائص أخرى لمبادرة الشباب العربي "التعليم من أجل التشغيل" ( IFC ) Education for Employment ,Realizing Arab Youth Potential , 2011) سيحتاج المشروع إلى اتصال وثيق مع مبادرة "التعليم من أجل التوظيف" الجارية.<sup>59</sup>

أحدى الوظائف الهامة للمجالس الخارجية تكمن لا فقط في تواصل أفضل بين لجامعات التونسية مع بيئتها الاجتماعية والاقتصادية ولكن أيضا مع التطورات والهيئات الدولية وبالتالي تعزيز التعاون الدولي. ويبقى التدويل الكامل هدفا مهما للجامعات التونسية.<sup>60</sup>

- لا يمكن تحقيق توجيهه ينجح دون توفر معطيات ذات نوعية جيدة وإدارتها بفاعلية. مع أنّ وزارة التعليم العالي تمتلك وحدة مسؤولة عن جمع وتوفير البيانات، المتمثلة في مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات، فإنه لا وجود لنظام معلوماتي لإدارة التعليم العالي ويمكن أن يمثل تعزيز مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات خطوة هامة نحو سياسات تقوم أكثر على المعطيات. وبالتالي فإن من المتوقع أن يشمل هذا المكون الفرعي مساعدة فنية لفائدة مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات والجامعات بهدف إعداد التقارير السنوية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالنتائج المتصلة بسوق الشغل (معدلات الإدماج، الخ). وستمكن سياسة إعلامية أفضل أيضا من مراجعة نظام القبول - وهو حاليا نظام صارم نوعا ما - وإضفاء مزيد من المرونة من حيث الولوج إلى الدراسات واختيارها.
- وبالإضافة إلى ذلك، فإن القطاع يحتاج إلى نظام إدارة ومعلومات يخص التعليم العالي ويعمل بشكل كامل والذي سيتم تطويره في إطار المشروع الجديد.
- لا يمثل تعزيز استقلالية الجامعات مسألة إرادة سياسية فقط ولكن أيضا مسألة قدرة و"بيئة تمكينية". ونتيجة لذلك، سيتواصل استكشاف القضايا المتعلقة باستقلالية الجامعة من خلال ورشات عمل (على المستوى المركزي وعلى مستوى الجامعات)، واجراءات بناء القدرات، والاستشارات بشأن المزيد من الإصلاحات التشريعية وصبغة الجامعات.
- وترتبط مسألة استقلالية الجامعة ارتباطا قويا بالريادة والادارة المؤسسية. وسيتم دعم تطوير القيادة وإرساء إدارة أكثر فعالية من خلال ورشات عمل ودورات تكوينية.

## 2.2.2 ضمان الجودة

- ضمان الجودة الداخلي : كما كان قد أكد ذلك وزراء الدول الموقعة على مشروع بولونيا في برلين سنة 2003، فإن ضمان جودة التعليم العالي مسؤولية الجامعات نفسها قبل كل شيء. وكانت تونس قد خطت خطوات كبيرة فيما يتعلق بإدراج لجان ضمان الجودة الجامعية الداخلية ولكن هذه اللجان توقف جُلّها عن العمل بعد الثورة. ومع ذلك، يمكن تنشيط هذه المبادرة، وربما تحويلها إلى هيكل دائمة، على سبيل المثال من خلال إنشاء وحدات ضمان جودة على المستوى المركزي للجامعة (كجزء من / أو ترتبط بوحدة استراتيجية / بحث مؤسسي رئيسية). علاوة على ذلك، يمكن دعمها من خلال تعزيز ترابط الجهات الفاعلة المؤسسية في مجال ضمان الجودة وتمكينها من تبادل وتعزيز الممارسات الجيدة. ويجب أن ينعكس هذا الالتزام بالجودة في بيان المهام ومجموعة القيم الأساسية للمؤسسة، وينبغي بالتالي ان تتبنى المؤسسات أهدافا ومخططات تشغيلية واضحة فيما يتعلق بالجودة. وبالتالي فإن الخطوة الأولى تتمثل في تحديد سياسة مؤسسية تتعلق بالجودة من خلال الاتفاق أولا على تعريف مشترك لجودة التدريس، وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة والعمل على مطابقة السياسات الأخرى وفق لذلك.<sup>61</sup>

Fabrice Hénard, Mathieu Cros, & Julia Tran Thanh. (2014). Institutional Policies, a Key to Foster Quality Teaching. <sup>61</sup> 4. Leadership and Governance in Higher Education, Volume No

- ضمان الجودة الخارجي : على الرغم من المساعدة الفنية المقدمة من قبل البنك الدولي في 2014، فإن وكالة ضمان الجودة التونسية - الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد - ليست جاهزة تماما للعمل. في حين ينبغي استكشاف المزيد من الاجراءات لتعزيز أداء الوكالة، فإن استعراض الأقران المؤسسية كذلك التي نظمتها الوكالة الجامعية للفرنكوفونية أو في إطار برنامج التقييم المؤسسي لرابطة الجامعات الأوروبية قد يساعد المؤسسات على تقييم أفضل للتموقع والعمليات الاستراتيجية من خلال عمليات تقييم ذاتي موجهة. وسيتم توفير المساعدة الفنية لجعل وكالة مستقلة وناشطة بشكل كلي من خلال دمجها مع اللجنة الوطنية لتقييم أنشطة البحث العلمي في إطار المشروع. وسيلعب الاعتماد الدولي دورا خاصا فيما يتعلق بالمهنة المنظمة؛ ويمكن أيضا أن يتحمل مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف التكاليف المرتبطة بذلك.

- وسيكون هذا المشروع قادر على اعتماد المرافق، كالمخابر، وكذلك في سياق السلامة المؤسسية.

### 2.2.3 آليات التمويل

- تطوير أنموذج و خارطة طريق للتمويل القائم على المردودية : يمكن أن يكون تمويل التعليم العالي أداة قوية لدعم توجيه القطاع نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها. وحتى ترتقي أنظمة التمويل إلى مستوى هذه الإمكانيات، فلا بد من إرسائها بطريقة توافقية باسشارك جميع الأطراف الرئيسية ولا بد أن تكون واضحة وشفافة. ويمكن أيضا استخدام النظام الجديد لمكافأة (بالإضافة إلى جوانب أخرى) التوظيف الأفضل للخريجين.

- أنموذج التمويل القائم على المردودية : إن أنموذجا يتم تطويره وفقا للمبادئ المذكورة أعلاه لا ينبغي طرحه على الفور وإنما ينبغي أولا إطلاق مشروع نموذجي لجمع التجارب ذات الصلة في سياق قطري معين. وسيتم تسخير أموال المشروع لدعم المشروع النموذجي وجعل المنهج الجديد جذابا بما فيه الكفاية (ويجب أن ينعكس ذلك في المبلغ المخصص للمشروع النموذجي). وقد اكتسب البنك الدولي خبرة كبيرة في تطوير وتجريب مثل هذه الأنظمة في مناطق مختلفة من العالم. للاطلاع على تفاصيل العمل المخطط له فيما يخص التمويل القائم على المردودية، انظر الملحق 5.

- ورشات العمل والاستشارات : وكما هم مذكور أعلاه، سيحتاج النموذج إلى التطوير من خلال مشاورات مكثفة مع الأطراف الفاعلة وورشات عمل فنية تجمع بين الوزارة والجامعات وغيرها من الأطراف الفاعلة.

14. وينبغي أن تسير الأنشطة المبرمجة بالتوازي مع مراجعة التشريعات، بما في ذلك قانون التعليم العالي لسنة 2008، بما في ذلك فيما يتعلق بصيغة "المؤسسات العمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية" للجامعات وغيرها من جوانب التحول إلى مزيد من الاستقلالية المؤسسية.

15. وفي حين سيركز المشروع على الإصلاحات والتحسينات على المستوى الجامعي، فسيعمل أيضا على اشراك الحكومة والمشغلين بوصفهم فاعلين مهمين: الحكومة من خلال إصلاحات تشريعية وغيرها من الإصلاحات على مستوى النظام والمشغلين من خلال دورهم الهام في تطوير المسالك الدراسية

والمساهمة في التوجيه الفعال من خلال وظيفة مجلس محتملة وآليات أخرى لضمان ترابط أفضل بين الجامعات مع بيئتها الاجتماعية والاقتصادية.

16. المكون الفرعي (2.3) (الميزانية التقديرية : 1.72 مليون دولار أمريكي ممولة من طرف البنك الدولي للإنشاء والتعمير) سيساعد وحدة إدارة المشاريع على تعزيز قدراتها في مجال الإدارة والتنسيق من خلال انتداب - على أساس تنافسي - موظفين فنيين إضافيين مؤهلين وذوي الخبرة لتنسيق ورصد وتقييم فعال الأنشطة التي يتم تنفيذها في إطار كل مكوّن فرعي. أما الأنشطة الأخرى التي يدعمها المشروع فستتضمن مراجعة دورية للدلائل التشغيلية (للمشروع وتمويلات التنافسية)، وتنظيم ورشات العمل والندوات المتصلة بالمشروع، والتكوين والمساعدة الفنية عند الإقتضاء.

## الملحق 3 : إجراءات التنفيذ لمشروع التعليم العالي من أجل

### التشغيل في تونس

الترتيبات المؤسسية والتنفيذية للمشروع

**1.** دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : تمثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ المشروع من خلال وحدة إدارة المشاريع. هذا وإن وزارة التعليم العالي هي المسؤولة في النهاية عن تحقيق أهداف المشروع، وتوفير الرقابة والمتابعة والتقييم، والدعم الفني لهيكل التنفيذ. على وجه الخصوص، ستكون وزارة التعليم العالي مسؤولة عن : (أ) تنسيق، من خلال وحدة إدارة المشاريع، أنشطة محددة ("الاجراءات المنهجية") من شأنها معالجة القضايا المتعددة الاختصاصات مثل الحوكمة وإدارة نظام التعليم العالي؛ (ب) التأكد من أنه تم إرساء التشريعات اللازمة من أجل تنفيذ هذه الأنشطة بفعالية و (ج) توفير الدعم اللازم، من خلال وحدة إدارة المشاريع، للمساعدة على تطوير وتنفيذ نموذج التمويل القائم على المردودية.

**2.** دور مؤسسات قطاع التعليم العالي<sup>62</sup> ستكون مؤسسات قطاع التعليم العالي مسؤولة، من خلال الأنشطة الممولة بفضل آلية المنح التنافسية (برنامج دعم الجودة)، عن ضمان أنه تم تحقيق أهداف المشروع والتي تشمل : (أ) إنشاء نظام داخلي معزز لضمان الجودة من خلال إنشاء وحدات ضمان الجودة أو إعادة تفعيل لجان النوعية؛ (ب) تعزيز المراكز لتوفير تدفق ونوعية أفضل للمعلومات لفائدة الطلاب والجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛ (ج) الدخول في إطار تعاقد مع وزارة التعليم العالي من خلال المساهمة في تطوير العقود القائمة على المردودية وتحقيق الأهداف المحددة في هذه العقود.

**3.** دور القطاع الخاص. سيلعب القطاع الخاص، من خلال الشراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، دورا رئيسيا في تصميم البرامج ذات البناء المشترك، وبالتالي في تطوير مسالك دراسية تتماشى بشكل أفضل مع متطلبات سوق الشغل. ويلعب القطاع الخاص أيضا دورا حاسما في تصميم، وتنفيذ (يشمل توفير التكوين والتدريب للطلاب) ورصد وتقييم البرامج المشتركة البناء وغيرها من الأنشطة الممولة في إطار نوافذ برنامج دعم الجودة أخرى، باعتباره عضوا ناشطا في لجنة برنامج دعم الجودة وكذلك جزء من اللجان الفنية لبرنامج دعم الجودة ومن فريق المراجعة. وتم في 2015 وضع اتفاقية شراكة، تم تحديثها سنة 2014، بين وزارة التعليم العالي والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة، من أجل تعزيز الشراكات بين الجامعات / مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاع الخاص، وإضفاء طابع رسمي على أدوار ومسؤوليات كل من الجامعات / مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في تصميم وتنفيذ وتقييم برامج ذات البناء المشترك. ولعبت اتفاقية الشراكة هذه دور الإطار القانوني لاتفاقيات شراكة فردية أخرى تم إبرامها بين الجامعات/هيكل القطاع الخاص في إطار المشروع الثاني لدعم اصلاح التعليم العالي، وسيستمر استخدامها في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف. للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق 8.

**4.** إدارة وتنسيق المشروع. ستواصل وحدة إدارة المشاريع، والتي اكتسبت خبرة واسعة في مجال التنسيق، والإدارة المالية للمشاريع السابقة التي مولها البنك الدولي، في لعب هذا الدور في إطار مشروع التعليم من أجل التوظيف، ولكن سيتم تعزيزها، مع اعتبارها هيكلا صلب داخل وزارة التعليم العالي وكذلك على مستوى الموارد البشرية. وتقوم وزارة التعليم العالي حاليا بإضفاء طابع رسمي على تحول وحدة إدارة المشاريع إلى هيكل دائم والذي يمكن أن يندرج ضمن المشاريع الحديثة الانشاء والتمويل خارجيا (خلية إدارة المشاريع الممولة بتمويلات خارجية) وستكون مسؤولة على تنسيق ومتابعة وتقييم المشروع تحت الاشراف المباشر للوزير. ويعتبر إنشاء وحدة إدارة المشاريع هذه شرطا للفعالية. وسيتم تعزيز وحدة إدارة المشاريع - التي ستكون نقطة الاتصال المباشرة للمشروع - بموظفين بدوام كامل - سواء كانوا من داخل وزارة التعليم العالي أو تم انتدابهم على أساس تنافسي مع خيرة هامة في المشاريع الممولة من قبل جهات مانحة وكذلك في مجالات : المشتريات والإدارة المالية والمتابعة والتقييم والاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن وحدة إدارة المشاريع ستقوم بانتداب، على أساس تنافسي، خبراء خارجيين مؤهلين للعمل بدوام جزئي (وسيتم تمويل ذلك في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف) والذين سيتعهدون بتنسيق مختلف نوافذ برنامج دعم الجودة<sup>63</sup>، إضافة إلى ضمان التنفيذ السلس للاجراءات الجوهرية المتعلقة بالتوظيف، والحوكمة وإدارة نظام التعليم العالي.

<sup>62</sup> تشمل مؤسسات قطاع التعليم العالي : الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والمعاهد العليا للدراسات التكنولوجية، والخدمات الطلابية، ومؤسسات البحث العلمي.

<sup>63</sup> تتمثل نوافذ برنامج دعم الجودة في : (أ) التوظيف؛ (ب) تثمين البحث والابتكار؛ (ج) الإدارة والحوكمة؛ (د) الخدمات الطلابية؛ و (ه) ضمان الجودة، واعتماد البرامج ومؤسسات التعليم العالي.

5. مراقبة المشروع. سيتم إنشاء اللجنة التوجيهية، برئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي أو ممثله. وسيكون هذا أيضا شرطا لفعالية المشروع. وسيتم تحديد تشكيلة اللجنة التوجيهية بقرار وزاري وسيتم تحديدها في الدليل التشغيلي للمشروع (على سبيل المثال يمكن أن ينتمي الممثلون إلى الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو لوزارات أخرى، أكالوزارات المسؤولة عن المالية والتنمية والاستثمار والتعاون الدولي والصحة، والفلاحة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات). و يتمثل دور اللجنة التوجيهية في عدة مهام منها تحديد التوجه الاستراتيجي للمشروع وكذلك توفير التوجيه لتنفيذ المشروع والإشراف على التقدم المحرز في تنفيذه. وتجتمع اللجنة التوجيهية على الأقل مرتين في السنة. وكما كان الشأن في إطار المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي ، فإن وحدة إدارة المشاريع ستكون مسؤولة عن إعداد مخطط تنفيذي سنوي للمشروع، والذي سيتم مراجعته والموافقة عليه سنويا من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع.

6. وسيتم إنشاء لجنة برنامج دعم الجودة، بتسمية من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي وبرئاسة أحد أعضاء لجنة برنامج دعم الجودة. وسيكون هذا أيضا شرطا لفعالية المشروع. ينبغي أن تتألف لجنة برنامج دعم الجودة من ممثلين كما هو موضح في دليل الإجراءات التشغيلية لبرنامج دعم الجودة . وستكون لجنة برنامج دعم الجودة مسؤولة عن إدارة عمليات برنامج دعم الجودة بالكامل وإطلاق كل مرحلة من عملية منح المنافسة مع دعوة لتقديم المقترحات وفقا للأولويات الاستراتيجية التي ترسلها وزارة التعليم العالي، من خلال اللجنة التوجيهية. ستكون لجنة برنامج دعم الجودة مسؤولة في آخر المطاف عن تنفيذ ومراقبة منح برنامج دعم الجودة ومؤشرات مردودية بشكل فعال، وعن إعداد التقارير حول التقدم المحرز في المشاريع الفرعية الممولة من خلال منح برنامج دعم الجودة من خلال تقارير دورية.

7. وسيتم استدعاء بعض الخبراء من لجنة برنامج دعم الجودة لاستعراض وترتيب مقترحات المنح. هذا وستضمن عملية مراجعة المقترحات الشفافية من خلال الالتزام بمبادئ الاستعراض من قبل النظراء وإشراك خبراء من الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني. ولتعزيز الشفافية، ويمكن أن يشمل فريق الخبراء ممثلين عن الإدارة وعن الطلاب.

8. هذا وقد يتم إنشاء وحدة للمشاريع صلب كل جامعة للمساعدة في الإشراف والمتابعة وتقييم المشاريع الفرعية لبرنامج دعم الجودة. ويمكن أن تكون هذه الوحدات ملحقة بالجامعات والهيئات المستفيدة من منح برنامج دعم الجودة (أي إدارات وزارة التعليم العالي ومؤسسات قطاع التعليم العالي)، وستشرف على تنفيذ ورصد وتقييم المشاريع الفرعية الممولة من بمنح برنامج دعم الجودة. وينبغي على الوحدات ضمان تعبئة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ المشاريع وستحظى بالموارد المالية اللازمة لتدريب الموظفين، وعند الاقتضاء، لانتداب خبراء خارجيين. وسيساهم مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف أيضا في بناء قدرات موظفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مجال الإدارة المالية والمشتريات من أجل تنفيذ فعال لأنشطة المشروع ولكن أيضا لإضفاء طابع مؤسسي على ثقافة إدارة المشاريع في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

**9.** اختيار ومعالجة المعايير. وسيتم منح منح برنامج دعم الجودة إلى الوحدات الأكاديمية أو الإدارية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي التي تقدم أقوى مقترحات فيما يتعلق بالمتابعة والإدارة المالية وإدارة المشتريات المتعلقة بالمشروع.

**10.** هذا وإنّ جميع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العمومية، فضلا عن مؤسسات قطاع التعليم العالي بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي تحت إشراف وزارة التعليم العالي ووزارات أخرى، مؤهلة للحصول على منح برنامج دعم الجودة. وسيتم منح برنامج دعم الجودة إلى الوحدات الأكاديمية أو الإدارية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي التي تقدم أقوى المقترحات فيما يتعلق بالتحسينات وقدرات التسيير المذكورة أعلاه. ولتقديم مقترحات المنح، ينبغي على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن تستوفي معايير التأهيل المعلنة. وتشمل هذه : استكمال دراسة ذاتية مؤسسية، واعتماد مخطط استراتيجي مؤسسي، والتحلي بقدرات إدارية كافية لإدارة أموال المنحة واقتناء السلع والخدمات وفقا لمبادئ توجيهية تضمن النزاهة والمساءلة. سيتم داخل نافذة كل منحة، تقسيم المنافسة على عدة طبقات وفق القدرات المؤسسية حتى لا يتم تفضيل أقوى المؤسسات فقط. وستحظى الجامعات الفتية<sup>64</sup> ببند تفاضلي وذلك لتشجيعها على المشاركة.

**11.** وسيتم تقييم المقترحات وفق مجموعة من المعايير التي تم تفصيلها في دليل الاجراءات التشغيلية لبرنامج دعم الجودة و التي سيتم مراجعتها في إطار المشروع الجديد. وتشمل هذه المعايير :

- صحة التحليل؛
- الوضوح في طرح القضية ؛
- رابطا واضحا بين الاستثمار المقترح والمشاكل المحددة ؛
- مؤشرات كمية ونوعية موافق عليها لمتابعة التقدم المحرز في التنفيذ
- مؤشرات وآثار النتائج ؛
- مخطّط مشتريات يغطي 18 شهرا؛
- مخطط متابعة وتقييم ؛
- ما يثبت أنّ الجامعة لديها القدرة على تنفيذ الأنشطة المقترحة.

**12.** للمزيد من التفاصيل حول برنامج دعم الجودة أنظر الملحق 8.

**13.** دلائل الاجراءات التشغيلية. تم إعداد دليلين اثنين للإجراءات التشغيلية استنادا على الخبرات والدروس المكتسبة من المشروع الثاني لدعم إصلاح التعليم العالي : (أ) دليل الاجراءات التشغيلية للمشروع يصف المبادئ التوجيهية والإجراءات لتنفيذ المخطط السنوي بنجاح؛ و (ب) دليل اجراءات تشغيلية لبرنامج دعم الجودة يوضح التفاصيل الإدارية والائتمانية وإدارة التسييرية لتنفيذ برنامج دعم الجودة من قبل مختلف الهياكل (أي وزارة التعليم العالي والمؤسسات المستفيدة). وسيتم تحديث محتوى دليلي الاجراءات التشغيلية عند الضرورة أثناء تنفيذ المشروع.

<sup>64</sup>تمثل نوافذ برنامج دعم الجودة في : القيروان وجندوبة وقفصة وقابس

14. سيتم إعداد المبادئ التوجيهية للتمويل القائم على المردودية عندما يتم تطوير نموذج التمويل القائم على المردودية، ويفضل أن يكون ذلك خلال السنة الأولى من المشروع. وستقوم المبادئ التوجيهية بوصف الإجراءات والعمليات الواجب اتباعها في إطار الآلية القائمة على المردودية وستتم المصادقة عليها من قبل كل من وزارة التعليم العالي والبنك قبل تنفيذ النموذج.

### الإدارة المالية والنفقات والمشتريات

15. يتمثل الهدف الإنمائي للمشروع في: "تعزيز توظيف خريجي التعليم العالي المستقبليين وتعزيز إدارة التعليم العالي". وسيتم تنفيذ مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال وحدة إدارة المشاريع، ووكالات تنفيذية محتملة أخرى تحت إشراف وزارة التعليم العالي (والجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث العلمي والخدمات الطلابية).

16. وقد تم خلال إعداد المشروع إجراء تقييم لقدرات الإدارة المالية للهيكل التنفيذي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وثمانية عشر مؤسسة تعليم عالي، الموافقة لعينة تمثيلية، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه الهياكل تتطابق مع متطلبات البنك في إطار السياسة التشغيلية / إجراءات البنك 10.02 لإدارة المشاريع. وشمل ذلك: (أ) زيارات ميدانية وجلسات عمل مع موظفي الهيكل التنفيذي المحتمل لفهم أنظمة الإدارة المالية الحالية ومناقشة والاتفاق على ترتيبات الإدارة المالية التي سيتم وضعها خلال تنفيذ المشروع؛ و (ب) الإجابة على استجواب البنك فيما يتعلق الإدارة المالية.

17. وشمل تقييم الإدارة المالية تنظيم الهياكل، ومواردها البشرية، ونظام المحاسبة، وآلية الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية، ونظام المعلومات، وقدرة نظام إعداد التقارير المتعلقة بالمشروع للمؤسسات. وركز التقييم على التأكد من أنه تم وضع الإجراءات والمعايير لضمان إدارة مالية مرضية قبل إجراء أي نفقات وأنه تم وضع الآليات لضمان إعداد تقارير مالية مناسبة فضلاً عن مراجعات بعدية للنفقات. ويكمن الهدف من ذلك في ضمان استخدام الأموال للأغراض المخصصة لها.

18. وبيّنت خلاصة تقييم الإدارة المالية أنّ تراتيب الإدارة المالية التي تم وضعها للمشروع، على مستوى وزارة التعليم العالي، ترضي المتطلبات الدنيا للبنك وأن ترتيبات الإدارة المالية هذه يمكن أن توفر، بقدر معقول، معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن التقدم المحرز في تنفيذ المشروع فيما يخص المكونات المنفذة مباشرة من قبل وزارة التعليم العالي.

19. وفيما يلي المخاطر الرئيسية التي تم تحديدها خلال تقييم:

- المكون الرئيسي للمشروع هو برنامج دعم الجودة المندرج في إطار المكون 1، ويمثل 76 في المائة من التكلفة الإجمالية للمشروع. وسيتم تنفيذ برنامج دعم الجودة مباشرة من قبل مؤسسات التعليم العالي، وإثر اختيار تقوده لجنة برنامج دعم الجودة.
- استخدام المنح من قبل مؤسسات التعليم العالي لأغراض أخرى غير تلك المخصصة لآلية منح التنافسية (برنامج دعم الجودة).
- ونظراً لتعدد الهياكل، يمكن أن تؤدي الجوانب المؤسسية والتنظيمية إلى مشاكل في التنسيق وفي اختناق تدفق المعلومات وتأخير إعداد التقارير.
- ولا يمكن نظام المعلومات الذي يعتمد على المحاسبة العمومية، ويستند على تتبع

- تنفيذ النفقات العمومية، من إعداد التقارير المالية للمشروع التي يطالب بها البنك. ولكن المركز الوطني للاعلامية تحت إشراف وزارة تكنولوجيا الاتصالات والاقتصاد الرقمي، يقوم حاليا بتطوير برمجية جديدة سيتم استخدامها من قبل الوزارات لمتابعة المشتريات، و الإدارة المالية ومتابعة وتقييم المشاريع الممولة من قبل المانحين. وسيتم ربط هذه البرمجية بالنظام العمومي (ADEB) لتجنب تكرار تسجيلات البيانات. ويقوم حاليا المركز الوطني للاعلامية باختبار هذه البرمجية على بعض المشاريع ويجب أن تكون جاهزة بحلول شهر جوان 2016.
- تأخير في إعداد وإرسال التقارير المالية وتقارير التدقيق، بسبب وجود عدد كبير من الوكالات المشاركة في المشروع.

.20

- وقد تمت برمجة عدة إجراءات للتخفيف من هذه المخاطر، وعلى وجه الخصوص :
  - قد يتم تنفيذ المشروع تحت الإشراف العام للجنة لبرنامج دعم الجودة، التي من شأنها أن تضمن ما يلي: (أ) الاختيار السليم للمؤسسات وفق دليلها التشغيلي وومعاييرها؛ و (ب) الموافقة على طلبات المنح.
  - تعزيز وحدة إدارة المشاريع عن طريق انتداب مدير مكلف بالإدارة المالية والمحاسبة على المستوى المركزي واختيار موظفين ذوي خبرة على المستوى الجهوي لدعم المؤسسات.
  - بناء قدرات موظفي المشروع، خاصة بالنسبة للمؤسسات المحتملة، مع مديرين تنفيذيين مؤهلين وبرامج التدريبية تخص إجراءات الإدارة المالية للمشروع وانتداب استشاريين بدوام جزئي لدعم هذه المؤسسات.
  - استخدام النظام جديد لإعداد التقارير المالية الذي طوره المركز الوطني للاعلامية لمتابعة الإدارة المالية للمشروع وإعداد التقارير المالية المرحلية غير المدققة.
  - تم إعداد دليلين تشغيليين للمشروع، واحد يعنى بالمشروع والثاني يعنى ببرنامج دعم الجودة. ويصف الدليل الأول بوضوح : (أ) علاقات ومسؤوليات كل طرف معني بالمشروع؛ و (ب) إجراءات تبادل التقارير المالية بين الوكالات التنفيذية و وحدة إدارة المشاريع. ويقدم الدليل الثاني التفاصيل الإدارية والتنفيذ لبرنامج دعم الجودة. وقد تم تكييف وتعزيز مضمون كلا الدليلين التشغيليين قبل المفاوضات المتعلقة بالمشروع. وينبغي أن تتمثل نقاط الرقابة الرئيسية في :
    - سيتم وضع لجنة برنامج دعم الجودة للتحقق من أن المنح تستخدم لأغراض برنامج دعم الجودة. وسيتم تعيين عون تدقيق للتحقق من أن الأنشطة التي يقوم بها البنك مؤهلة للانفاق ؛
    - متابعة سداد النفقات في إطار برنامج دعم الجودة ؛
    - ارسال الوثائق والتقارير المالية الدورية من المؤسسات إلى وحدة إدارة المشاريع.
- خلال فترة اختبار نظام المركز الوطني للاعلامية، سيتم إعداد التقارير المالية المرحلية غير المدققة على برمجية Excel على أساس بعض المعلومات المستخرجة من نظام المعلومات. وينبغي إجراء مطابقات بشكل دوري بين مخطط المشتريات والحساب المخصص للتأكد من أن الالتزامات والمصاريف صحيحة. وبمجرد الموافقة على برمجية المركز الوطني للاعلامية من قبل الحكومة، سيتم إعداد التقارير المالية المرحلية غير المدققة مباشرة باستخدام هذه البرمجية.
- مراقبة عن كثب من قبل وحدة إدارة المشاريع لتواريخ ارسال التقارير المالية وتقارير التدقيق.
- إعداد الشروط المرجعية للتدقيق الخارجية للمشروع.

- 21.** ونظرا لمجموعة التدابير التي سيتم اتخاذها للتخفيف من المخاطر ومن نقاط الضعف التي تم تحديدها، فإن ترتيبات الإدارة المالية صلب المؤسسات تحت اشراف وزارة التعليم العالي، تلبي المتطلبات الدنيا للبنك.
- 22.** وجاء في خلاصة تقييم الإنفاق العمومي والمساءلة المالية أنّ الإطار القانوني والإداري للإدارة المالية العمومية سليم ويوفر ضمانات معقولة بشأن دقة المعلومات وبيئة رقابة قوية. ولكن التقرير حدد أيضا نقاط ضعف على مستوى الشفافية والمساءلة لا سيما في إعداد الميزانية، وكذلك في التقرير المرحلي.
- 23.** الخبرة السابقة في القطاع. هذا المشروع هو المشروع الثالث الممول من البنك الدولي في القطاع، بعد المشروع الأول لإصلاح التعليم العالي - PARES I - (1998 ) (P05741-2004) والمشروع الثاني لإصلاح التعليم العالي - PARES II (2006 ) (P075809-2013) و التي تنفذها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وبالتالي، اكتسبت وزارة التعليم العالي خبرة كافية في إدارة المشاريع التي تم تنفيذها من خلال تمويلات خارجية وسيستفيد هذا المشروع سوف من خبرة الوزارة. ومع ذلك، فإن معظم أنشطة مشروع التعليم العالي من أجل التوظيف سيتم تنفيذه من قبل مؤسسات ذات خبرة محدودة أو معدومة في مجال إدارة المشاريع الممولة من قبل البنك الدولي.
- التقييم المفصل للإدارة المالية للوكالات المنفذة**
- 24.** أكد التقييم أن المشروع سيتم تنفيذه باستخدام نظام البلاد القائم على تشريع الميزانية، مع استخدام المهارات الموجودة والموارد البشرية داخل الوكالات المنفذة. و ستوزع نفقات المشروع على ميزانيات جميع الوكالات.
- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**
- 25.** ستكون وزارة التعليم العالي الوكالة المنفذة، و ذلك من خلال وحدة إدارة المشروع. ويستند نظام الإدارة المالية المعمول به في وزارة التعليم العالي على المبادئ والإجراءات التي حددها الإطار القانوني المطبق على القطاع العام، وبشكل أكثر تحديداً، في المؤسسات الحكومية. و يتميز هذا النظام بالخصائص الرئيسية التالية:
- 26.** نظام الميزانية. تقدم وزارة التعليم العالي ميزانية سنوية للالتزامات المالية. و من حيث مصادر التمويل، تعتمد الميزانية العامة على مساهمات من الحكومة الوطنية فضلا عن الأموال التي يتم توفيرها من قبل مختلف الجهات المانحة الوطنية والدولية من أجل تنفيذ مشاريع محددة. ثم يتم عرض الميزانية على وزارة المالية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن الرقابة الدقيقة من خلال مصالحها المتخصصة. و تقع المصادقة على الميزانية في كل عام قبل 31 ديسمبر. و تخضع الميزانية إلى المراقبة من خلال نظام تكنولوجيا المعلومات (ADEB) لإدارة ميزانية القطاع العام.
- 27.** التوظيف. سيستخدم تنفيذ المشروع المهارات والموارد البشرية الموجودة في وزارة التعليم العالي. وقد شارك معظمهم من تنفيذ مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II (PARES I) .
- 28.** الرقابة الداخلية. يتوافق نظام الرقابة الداخلية في وزارة التعليم العالي مع نظام الحكومة وتم اعتباره مرضيا من قبل البنك الدولي. و تضمن وزارة التعليم العالي الفصل بين الواجبات من خلال عدة مستويات من الرقابة المستقلة: (أ) الهيكل التنظيمي الرسمي، الذي يفصل بوضوح الوظائف المحددة عن آليات الرقابة المستقلة. (ب) الحصول على إذن من مدير عام الخدمات المشتركة، باعتباره الموقع على جميع أوامر الدفع؛ (ج) الرقابة التي يجريها مراقبو الدولة، و (د) البنك المركزي التونسي كإدارة دفع.
- 29.** التدقيق الخارجي. تم التدقيق السنوي في مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II من قبل المدقق العام للحسابات بوزارة المالية (الرقابة العامة للمالية) و قد أبدى رأيا غير متحفظ على القوائم المالية للمشروع. وستكون ترتيبات التدقيق المتبعة في مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية (TEEP) نفس ترتيبات مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II.
- 30.** نظام المعلومات لا يسمح نظام المعلومات الحكومي (ADEB) الذي يعتمد على المحاسبة العامة و يقوم على أساس تتبّع تنفيذ النفقات العامة، بإنتاج التقارير المالية للمشروع التي يطلبها البنك. و قد تم إعداد التقارير المالية لمشروع دعم إصلاح التعليم العالي II على وثيقة إكسل.
- 31.** يقوم المركز الوطني للإعلامية حالياً، و بإشراف من وزارة تكنولوجيا الإتصال و الإقتصاد الرقمي، بالتقدم في وضع برمجية محاسبة جديدة لجميع المشاريع الممولة من الجهات المانحة الدولية. و بمجرد تشغيل هذه البرمجية ، سيتم إعدادها لمشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية (TEEP) و لوحة إدارة المشروع. و في هذه الأثناء، ستقوم وحدة إدارة المشروع بإعداد التقارير المالية باستخدام إكسل على أساس المعلومات المستخرجة من نظام المساعدة على اتخاذ القرارات بشأن الميزانية وتلك التي تم إيفادها من قبل مؤسسات أخرى. و ستتم عملية الملاءمة مع خطة المشتريات والحساب المخصص بشكل دوري للتأكد من توافق الالتزامات مع المصروفات بشكل دقيق.

- المؤسسات المحتملة الأخرى التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي**
32. معظم المؤسسات الأخرى التابعة لقطاع التعليم العالي المشاركة في تمويل المشروع في إطار مكون برنامج دعم الجودة، هي مؤسسات إدارية عمومية (مؤسسات عمومية ذات صبغة إدارية) وهو نفس وضع وزارة التعليم العالي. وهي تعمل تحت إشراف هذه الوزارة.
33. التوظيف. سيقوم تنفيذ المشروع على الاستفادة من المهارات والموارد البشرية الموجودة داخل هذه المؤسسات. لكن، وبما أنّ معظم موظفي إدارة المحاسبة و المالية في هذه المؤسسات يفتقرون إلى الخبرة في المشروعات التي يمولها البنك، فستكون هناك حاجة للاستعانة ببعض الاستشاريين بدوام جزئي لدعم هذه المؤسسات من أجل زيادة القدرات في هذه المجالات. وسيتم تعيين هؤلاء المستشارين، حسب الحاجة، وتمويل العملية من خلال مشاريع برنامج دعم الجودة.
34. نظام إدارة المعلومات. تستخدم المؤسسات نفس نظام الميزانية (ADEB) المستعمل في وزارة التعليم العالي. و سيتم إعداد المعلومات التي تنتجها التقارير المالية المؤقتة غير المراجعة (IUFRS) عن المشروع و التي تحتاج إلى بيان تراكمي عن الالتزامات والمصروفات منذ بداية تنفيذ المشروع من قبل كل مؤسسة باستخدام ورقة اكسل، ثم يتم نقلها إلى وحدة إدارة المشروع لتوحيد التقارير المالية المؤقتة غير المراجعة.
35. الرقابة الداخلية. يضمن نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الفصل بين الواجبات من خلال عدة مستويات من الرقابة المستقلة ووفقا للتشريعات واللوائح. ومع ذلك، فإنّ هذه المؤسسات لا تمتلك إدارات للتدقيق الداخلي، كما أنها ليست ملزمة أمام التشريع التونسي.
36. التدقيق الخارجي. لا تمتلك هذه المؤسسات مدقق حسابات خارجي، ذلك أنه غير إلزامي في التشريع التونسي. ومع ذلك، فإنه سيتم تدقيق حسابات المشروع من قبل المدقق العام لوزارة المالية.
37. إنّ تقييم ترتيبات الإدارة المالية بما في ذلك النظام المحاسبي و السياسات و الإجراءات المحاسبية و المحاسبة، و نظام إعداد الميزانية، و إعداد التقارير، و التوظيف، و سياسات و إجراءات الرقابة الداخلية و ترتيبات التدقيق الداخلي و الخارجي في وزارة التعليم العالي و الوكالات المنفذة المحتملة يبرز أنّها مرضية و تلبي الحد الأدنى من متطلبات البنك تجاه وزارة التعليم العالي
38. **تدابير تقييم المخاطر والتخفيف من آثارها**. قبل تدابير التخفيف، تم تصنيف مخاطر الإدارة المالية بشكل عام على أنّها "كبيرة".
39. بالنظر إلى مجموعة تدابير التخفيف التي سيتم اتخاذها للحد من مستوى التعرض، و لإدارة المخاطر ونقاط الضعف التي تم تحديدها و الحد منها، فإنّ إدارة المخاطر المالية المتبقية في هذه المرحلة تعتبر معتدلة.
40. **الترتيبات المؤسسية والتنفيذية**. سيتم تنفيذ المشروع على مدى خمس سنوات ابتداء من عام 2016. وفيما يتعلق بإدارة و تنفيذ و تنسيق المشروع، فإنّ هذه الهياكل الثلاثة التالية تعتبر متوقعة:
- √ اللجنة التوجيهية (SC): سيتم تنفيذ المشروع تحت إشراف لجنة توجيهية تتألف من ممثلين عن جميع الجهات المشاركة في المشروع، على النحو المحدد في أدلة الإجراءات التنفيذية للمشروع (و يمكن أن يكونوا ممثلين عن الإدارة المركزية لوزارة التعليم العالي و الوزارات الأخرى، و تعني بها الوزارات المسؤولة عن المالية و التنمية و الاستثمار و التعاون الدولي و الصحة و الزراعة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات) و يرأس هذه اللجنة وزير التعليم العالي و البحث العلمي. و سوف تجتمع اللجنة التوجيهية مرتين في السنة أو أكثر من ذلك إذا لزم الأمر. كما ستقوم هذه اللجنة بتسهيل تنفيذ المشروع عن طريق الموافقة على تقريره السنوي و خطط و ميزانية تنفيذه.
- √ وحدة إدارة المشروع (PMU): ستتحمل وحدة إدارة المشروع المسؤولية الكاملة عن تنسيق المشروع. سيتم تعزيزها على حدّ سواء باعتبارها هيكلا داخل وزارة التعليم العالي و من حيث الموارد البشرية. و ستكون للهيكل الجديد أدوار و مسؤوليات واضحة بموجب مرسوم. و ستتألف الوحدة من موظفي وزارة التعليم العالي المؤهلين من ذوي الخبرة و من خبراء خارجيين.
41. ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن إدارة أموال المشروع و المعاملات المالية ذات الصلة. و ستعود مسؤولية إدارة المحاسبة و المالية الخاصة بوحدة إدارة المشروع إلى شؤون المالية الخاصة بالمشروع بما في ذلك وظائف المحاسبة و الإبلاغ و بشكل عام، ستكون هذه الوحدة مسؤولة عن الحفاظ على نظام مقبول للإدارة المالية لدى البنك، و الوفاء بإجراءات البنك الدولي فيما يتعلق بالمشتريات و الصرف و الرقابة المالية.
42. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المقترض بإعداد التقارير المالية المرحلية غير المدققة عن المشروع و تقديمها للبنك و ذلك كجزء من تقرير المشروع، و يجب أن تغطّي هذه التقارير المرحلية نصف سنة، و أن تكون في شكل و مضمون مرضي للبنك. كما يتعين على

المقترض امتلاك قوائم مالية مدققة وفقا لأحكام القسم 5.09 (ب) من الشروط العامة. و يجب أن يغطي كل تدقيق للقوائم المالية مدة سنة مالية واحدة للمقترض. ويتعين تقديم القوائم المالية المدققة عن كل فترة من هذه الفترات إلى البنك في موعد لا يتجاوز ستة أشهر من تاريخ انتهاء تلك الفترة.

43. يشمل الدليل الإجرائي للمشروع وصفا تفصيليا لمهام وحدة إدارة المشروع ويقدم وصفا مفصلا لتدفق المعلومات.

44. يتم تقديم الترتيبات المؤسسية والتنفيذية مفصلة في بداية هذا الملحق.

45. **تدفق المعلومات.** يتم تدفق المعاملات المحاسبية على النحو التالي:  
√ وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن الحفاظ على المحاسبة وتوحيد البيانات المالية للمشروع، والحفاظ على الوثائق الداعمة للأنشطة المنفذة من قبل وزارة التعليم العالي، ما عدا تلك التي تنفذها المؤسسات الأخرى.  
√ تحافظ بقية المؤسسات على الوثائق ذات الصلة بالنفقات المختلفة في إطار مكونات المشروع. و تشمل المستندات المؤيدة المتعلقة بالأموال التي وردت لتمويل هذه النفقات.

46. **نظام المحاسبة الخاص بالمشروع.** مبادئ المحاسبة العامة للمشروع هي كالتالي:  
√ ستشمل المحاسبة الخاصة بالمشروع جميع مصادر و استخدامات أموال المشروع ، بما في ذلك المدفوعات و النفقات المتحملة. وسيتم إدراج جميع المعاملات المتعلقة بالمشروع (سواء كانت تحتوي على النفقات النقدية أو لا) في النظام والتقارير المحاسبية. كما سيتم تضمين المصروفات التي تتم من خلال الحساب المخصص (DA) في النظام المحاسبي للمشروع. ستتم الإشارة إلى الأموال المناظرة على حدة.

√ ستكون معاملات وأنشطة المشروع مميزة عن الأنشطة الأخرى لوكالات التنفيذ. و ستقوم كل وكالة من الوكالات المنفذة بمسك دفاتر حسابات الأنشطة التي تقع في إطار مسؤولياتها. و سيتم إعداد البيانات المالية التي تجمل التزامات و إيرادات و نفقات المشروع بشكل فصلي من قبل كل وكالة منفذة، وفقا للنماذج ذات الصلة وإرسالها إلى وحدة إدارة المشروع، مدعومة بأدلة وثائقية. و ستقوم وحدة إدارة المشروع بتوحيد جميع البيانات وإعداد التقرير المالي المؤقت غير المراجع كل نصف سنة.  
√ على الرسم البياني لحسابات المشروع أن يكون متوافقا مع تصنيف النفقات ومصادر التمويل المشار إليها في وثائق المشروع (دليل إجراءات المشروع، وثيقة تقييم المشروع، جدول التكلفة (COSTAB) و تفصيل الميزانية. و ينبغي أن يسمح الرسم البياني للحسابات بإدخال البيانات من أجل تسهيل الرقابة المالية على نفقات المشاريع حسب المكون و المكون الفرعي والنشاط و فنة الإنفاق.

47. **المصاريف.** وسيتم صرف حصيلة القرض وفقا لمبادئ البنك الدولي التوجيهية المتعلقة بالصرف لفائدة المشاريع، بتاريخ 1 مايو 2006 وسيتم استخدامها لتمويل أنشطة المشروع من خلال إجراءات الصرف الجاري بها العمل حاليا و هي: طلب سحب للدفع المباشر، للإلتزامات الخاصة و / أو السداد المرفوق بالوثائق الداعمة المناسبة أو باستخدام بيان النفقات بالنسبة إلى المبالغ التي تكون أقل من العتبات المحددة مسبقا لكل فئة من فئات الإنفاق ، وفقا للإجراءات المبينة في رسالة الصرف ودليل البنك الدولي للصرف. و وفقا للإجراءات المعيارية للصرف في البنك الدولي، فإن عمليات صرف الأموال تنتهي بعد أربعة أشهر من تاريخ انتهاء المشروع.

48. ستكون الجهة المنفذة (وزارة التعليم العالي)، من خلال وحدة إدارة المشروع، مسؤولة عن تقديم الوثائق الداعمة المناسبة للخدمات المقدمة أو الأنشطة المنفذة في إطار المكون التابع لها، إما إلى البنك المركزي التونسي، بحيث يمكن أن تتم المدفوعات من خلال الحساب المخصص (DA) الذي يتم فتحه للغرض ، أو عبر تقديم طلبات الدفع المباشر للبنك.

49. **الحساب المخصص (DA).** لضمان إتاحة أموال القروض بسهولة لتنفيذ المشروع، ستقوم الحكومة بفتح ومسك وتشغيل حساب مخصص واحد (DA) باليورو في البنك المركزي التونسي. و سوف يقوم هذا الحساب بتمويل أنشطة المشروع.

50. سوف يكون السقف المسموح به للحساب المخصص هو 000،4،000 يورو و هو يغطي فترة تقدر بأربعة أشهر من النفقات المؤهلة الممولة من القرض. و سيكون البنك المركزي التونسي مسؤولا عن تقديم طلبات التجديد على أساس شهري، مصحوبة بالوثائق الداعمة المناسبة فيما يتعلق بالنفقات المنجزة والبيانات المصرفية المطابقة.

51. **قوائم النفقات.** سيتم التوثيق التام لجميع طلبات سحب أموال القرض ، باستثناء النفقات بموجب عقود تقدر قيمتها ب (أ) مبلغ 000،500 دولار أمريكي أو أقل للسلع والخدمات غير الاستشارية. (ب) ما يعادل 000،100 دولار أمريكي أو أقل للشركات الاستشارية. و (ج) ما يعادل 50،000 دولار أمريكي أو أقل للاستشاريين الفرديين، و التي ستتم المطالبة بها على أساس قوائم النفقات.

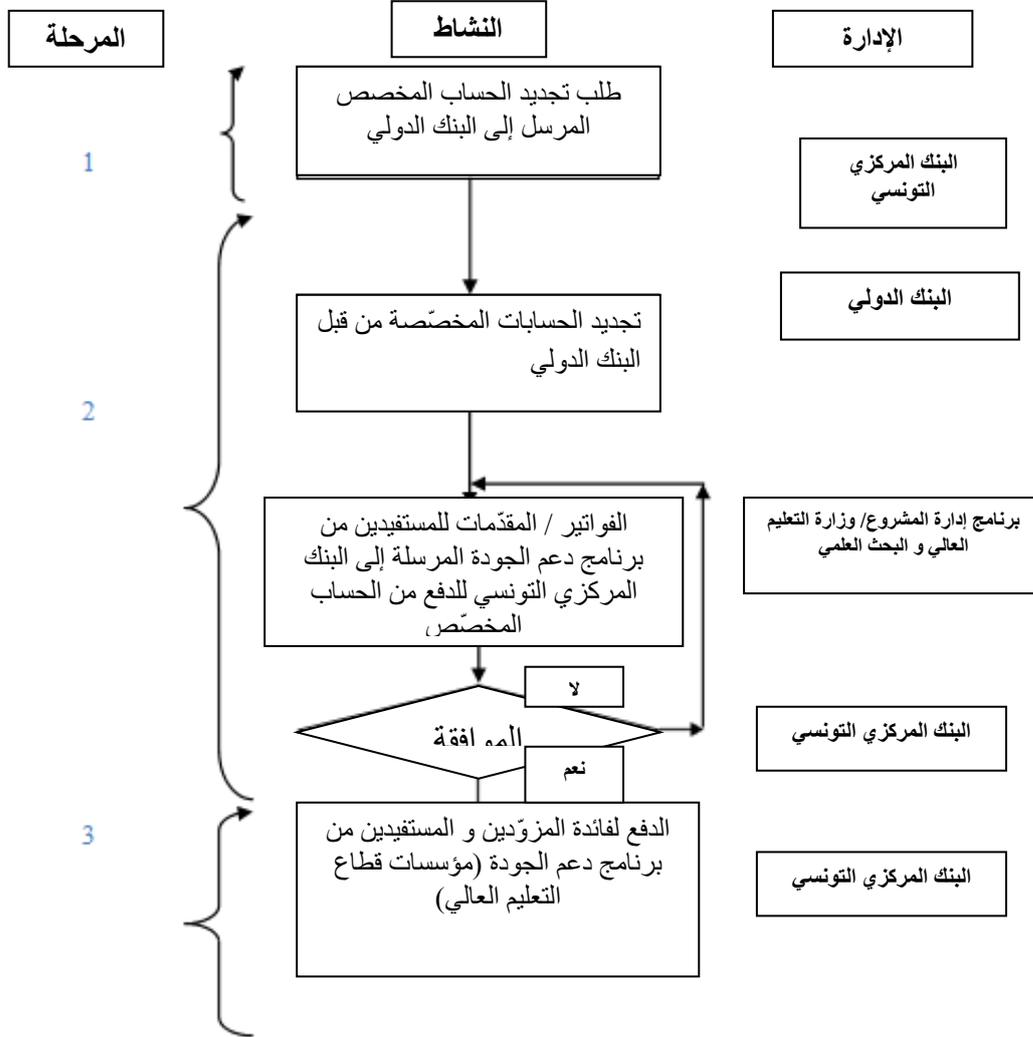
52. سيتم الإحتفاظ بوثائق النفقات المذكورة أعلاه، وسوف تكون متاحة للمراجعة من قبل بعثات الإشراف التابعة للبنك ومدقي حسابات المشروع.

53. ستكون الأموال النظيرة متاحة من ميزانية الحكومة أو الميزانية المستقلة للوكالات المنفذة. وستسدد المبالغ من الميزانية تحت مسؤولية الوكالات المنفذة و وفقا للإجراءات والتشريعات المعمول بها في البلاد التونسية ؛ وفي الوقت المناسب وذلك لضمان التنفيذ الملائم للمشروع.

#### تخصيص البنك الدولي للإتشاء و التعمير لمتحصّلات القرض

| التمويل (%) | التخصيص المقترح (بالمليون دولار أمريكي) | فئة الصّرف  |
|-------------|---|---|
| 90%         | 43.5                                    | 1. المنح التنافسيّة (برنامج دعم الجودة)               |
| 100%        | 13.1                                    | 2. العقود القائمة على الأداء                          |
| 100%        | 13.3                                    | 3. السلع والخدمات غير الاستشارية، والخدمات الاستشارية |
|             | 0.2                                     | 4. الرسوم المبدئيّة                                   |
|             | <b>70.0</b>                             | <b>المجموع</b>  |

## مخطط تدفق الأموال



### 54. التقارير المالية. ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن إعداد التقارير المالية التالية:

√ التقارير المالية المؤقتة غير المراجعة (IUFrs). وينبغي أن تتضمن هذه التقارير المؤقتة للمشروع بيانات عن الوضع المالي. وستتضمن التقارير: (أ) بيان بشأن مصادر واستخدامات الأموال في الفترة المشمولة بالتقرير، مع الأرقام التراكمية بما في ذلك بيان توازنات حسابات المشروعات؛ (ب) بيان حول استخدام الأموال حسب المكون وفترة الإنفاق. (ج) بيان ملائمة الحساب المخصص، و (د) تحليل الميزانية مع الإشارة إلى توقعات التنفيذ والتناقضات. وسوف يتم إعداد هذه التقارير من قبل النظام المحاسبي لوحدة إدارة المشروع بالاعتماد على توحيد البيانات المحاسبية والمالية الصادرة عن وكالات التنفيذ. و سوف يتم إعدادها مرتين في السنة، و إرسالها إلى البنك بعد 45 يوما من نهاية كل سداسية. و تم تضمين نماذج الجداول في مرفق دليل إجراءات المشروع.

√ البيانات المالية السنوية للمشروع (PFS). سيتم إعداد البيانات المالية للمشروع بشكل سنوي من قبل وحدة إدارة المشروع. و ينبغي أن تشمل هذه البيانات على (أ) بيان عن مصادر واستخدامات أموال القرض، و ملاحظات عن البيان المالي، (ب) البيانات المالية الموحدة، (ج) بيان عن معاملات الحساب المخصص، (د) بيان عن النفقات؛ (هـ) بيان يوضح الأموال المتراكمة للقروض، و إغلاق التوازن، و أصول ومطلوبات القروض الأخرى، والالتزامات، و (و) قائمة من أصول القروض الثابتة المكتسبة أو التي تم شراؤها في إطار القرض.

٧ النظام المحاسبي. تستخدم وحدة إدارة المشروع ورقة إكسل لإعداد هذه التقارير من خلال استخراج بعض المعلومات من نظام المعلومات ومن الوكالات المنفذة. و عندما يصبح نظام المركز الوطني للإعلامية وظيفيا، سيقع انتاج هذه التقارير مباشرة.

**55. التدقيق الخارجي.** سيتم تدقيق القوائم المالية للمشروع، بما في ذلك ملاءمة الحساب المخصص (DA) سنويا من قبل مدقق حسابات خارجي مقبول لدى البنك، وفقا لمعايير المراجعة المتعارف عليها دوليا. و سيغطي التدقيق جميع جوانب المشروع، و جميع العمليات المنفذة في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية ومصادر واستخدامات الأموال. كما سيتعلق أيضا بالعمليات المالية والرقابة الداخلية، ونظام الإدارة المالية.

**56.** سيقوم المدقق بإعداد: (أ) تقرير التدقيق السنوي بما في ذلك رأيه في مشروع البيانات المالية السنوية، و (ب) تقرير عن نقاط ضعف الرقابة الداخلية التي تم تحديدها خلال عملية المراجعة. وستقوم وزارة التنمية و الإستثمار و التعاون الدولي بتوجيه التقارير إلى البنك خلال ستة أشهر ابتداء من تاريخ إغلاق كل سنة مالية تخضع للتدقيق. و تم إعداد الشروط المرجعية الخاصة بالمدققين من قبل وحدة إدارة المشروع واستعراضها من قبل البنك قبل المفاوضات المتعلقة بالمشروع. وستشمل هذه الشروط المرجعية كلاً من التدقيق في المعاملات المالية وتقييم الرقابة الداخلية.

**57. المشروطة.** لم يتم اقتراح أي مشروطة. و سيتم اتباع التوصيات و خطة العمل خلال تنفيذ المشروع.

**58. قائمة الإجراءات واجبة التنفيذ أو الاستمرار.** فيما يلي ملخص إجراءات دعم تنفيذ المشروع:

| الإجراءات الواجب اتخاذها  | المسؤول   | تاريخ الإنجاز  |
|---|---|--|
| بناء قدرات موظفي المشروع مع مديرين تنفيذيين مؤهلين وبرامج تدريبية مستهدفة تتعلق بإجراءات الإدارة المالية للمشروع. | وحدة إدارة المشروع/ البنك                             | بعد اختيار المؤسسات من قبل لجنة برنامج دعم الجودة(PAQ) |
| انتداب خبراء استشاريين بدوام جزئي لبعض المؤسسات.  | وحدة إدارة المشروع/ المؤسسات                          | بعد اختيار المؤسسات من قبل لجنة برنامج دعم الجودة(PAQ) |
| تعزيز وحدة إدارة المشروع عن طريق اختيار موظفين من ذوي الخبرة على المستوى الجهوي لدعم المؤسسات.                    | وحدة إدارة المشروع و مؤسسات التعليم العالي المستفيدة. | بعد اختيار المؤسسات من قبل لجنة برنامج دعم الجودة(PAQ) |

**59. خطة الإشراف.** سيتم تكليف تواتر ونطاق بعثات الإشراف التابعة للبنك الدولي مع احتياجات المشروع. و سوف تتم بعثات الإشراف كل ستة أشهر، ولكنها قد تكون أكثر تواترا، إذا اقتضى الأمر ذلك.

**60. تقييم المخاطر وإجراءات التخفيف (MM).** حدّد التقييم المخاطر التالية:

| المخاطر الكامنة   | الخطر | الخطر بعد إجراءات التخفيف   |
|---|-------|---|
| المستوى القطري  |       |   |
| يخضع نظام المالية العامة التونسي إلى إطار قانوني وتنظيمي محكم يوفر ضمانات قوية على مستوى الموثوقية والشفافية. | منخفض | ستستخدم الإدارة المالية للمشروع الأنظمة العامة التونسية. وتعتمد هذه الأنظمة على القوانين واللوائح الحكومية. |
| يعرض نظام الإنفاق العام التونسي عوامل خطر منخفضة على مستوى الميزانية و التمويل.                               |       |   |
| مستوى المشروع   |       |   |

|        |  |       |  |
|--------|--|-------|--|
| منخفض  | <p>&gt; سيتم إعداد دليلين تشغيليين للمشروع، واحد للمشروع و آخر لبرنامج دعم الجودة.</p> <p>&gt; تم اختيار المشروعات الفرعية من قبل لجنة برنامج دعم الجودة.</p> <p>&gt; مراقبة ضابط الحسابات، التابع لوزارة المالية، قبل الشروع في الدفع.</p> <p>&gt; سوف يتم تنفيذ المشروع تحت الإشراف العام للجنة توجيهية.</p>   | معتدل | المنح المستخدمة من قبل المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي لأغراض أخرى غير تلك المخصصة لمكون برنامج المنح التنافسية (برنامج دعم الجودة).                      |
| معتدل  | <p>&gt; تدعيم وحدة إدارة المشروع من خلال تعيين الموظفين من ذوي الخبرة على المستوى الجهوي لدعم المؤسسات.</p> <p>&gt; بناء قدرات فرق المشروع، و خاصة بالنسبة إلى المؤسسات المحتملة، التي تضمّ مديرين تنفيذيين مؤهلين و برامج تدريبية مستهدفة حول إجراءات الإدارة المالية للمشروع وتوظيف استشاريين بدوام جزئي لدعم هذه المؤسسات.</p>  | كبير  | ضعف قدرة الموظفين الماليين في بعض الوكالات المنفذة (المؤسسات).   |
| معتدل  | <p>&gt; سيتم إعداد دليلين تشغيليين للمشروع واحد للمشروع و ثان لبرنامج دعم الجودة و يتمّ فيهما وصف: (i) العلاقات المتبادلة ومسؤوليات كل طرف. (ii) الإدارة المالية و إجراءات المصروفات. و</p> <p>(iii) الانتقال المحدد لإجراءات إعداد التقارير المالية بين الوكالات المنفذة و وحدة إدارة المشروع.</p> <p>&gt; الرقابة المركزية القائمة على أساس نظام المحاسبة.</p> <p>&gt; تعين كل وكالة منفذة أخصائيا في الإدارة المالية للمكون الخاص بها . وسيكون هؤلاء الأخصائيون مسؤولين عن ارسال التقارير المالية لوحدة إدارة المشروع لأغراض التوحيد.</p> <p>&gt; سيتم التخطيط لقيام البنك بعملية إشراف وثيق تُجرى في المراحل المبكرة من تنفيذ المشروع.</p> | كبير  | قد تؤدي الجوانب المؤسسية والتنظيمية ، نظرا لتعقيد المشروع وحجم المعاملات وعدد المكونات، إلى مشاكل على مستوى التنسيق وتدفق المعلومات و الاختناقات وتأخر التقارير. |
| معتدلة | المخاطر الكامنة بعد تدابير التخفيف (MM)  | كبيرة | المخاطر الكامنة قبل تدابير التخفيف (MM)  |

## مخاطر الرقابة

| الخطر<br>إجراءات<br>التخفيف | إجراءات التخفيف   | الخطر قبل<br>إجراءات<br>التخفيف | الخطر  |
|-----------------------------|---|---------------------------------|--|
| منخفض                       | فتح حساب واحد مخصّص باليورو في البنك المركزي التونسي.   | منخفض                           | تدفق الأموال<br>تتأثّر التدفقات المالية من البنك الدولي والأموال المناظرة بتمويل من وزارة التعليم العالي وميزانيات الوكالات المنفذة. ويتم تنظيم تدفق الأموال من البنك الدولي وفقا لإجراءات الصرف التقليدية للبنك.  |
|                             |   |                                 | <b>الرقابة الداخلية</b>  |
| منخفض                       | سيتم إدراج الإجراءات المكتوبة، و عمليات الرقابة في الدليل الإجرائي. يقوم المدقق الخارجي للمشروع بتقديم رسالة إدارية للرقابة الداخلية. | معتدل                           | مخاطر منخفضة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ويرجع ذلك إلى الخبرة المكتسبة في المشاريع السابقة.<br>يتوافق نظام الرقابة الداخلية القائم في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي والوكالات المنفذة مع نظام الحكومة ويضمن الفصل بين الواجبات من خلال عدة مستويات من الرقابة المستقلة. |
|                             |   |                                 | <b>التدقيق</b>   |
| معتدل                       | مراقبة دقيقة ومستمرة من قبل وحدة إدارة المشروع لتواريخ الإرسال  | كبير                            | نظرا للعدد الكبير من الوكالات المشاركة في تنفيذ المشروع ، فإنّ هناك تأخيرا في إعداد وارسال تقرير تدقيق حسابات المشروع.   |
| معتدلة                      | مراقبة المخاطر بعد تدابير التخفيف   | كبيرة                           | مراقبة المخاطر قبل تدابير التخفيف  |

61. **تقييم المخاطر.** بالنظر إلى مجموعة التدابير التي سيتم اتخاذها للحد من مستوى التعرض، وإدارة مستوى المخاطر ونقاط الضعف المحددة و التقليل منها، فإنّ إدارة المخاطر المالية المتبقية في هذه المرحلة تعتبر "معتدلة".

### الشراء

62. سيتم القيام بعمليات الشراء الخاصة بالمشروع المقترح وفقا " للمبادئ التوجيهية للبنك الدولي: الشراء بموجب قروض البنك الدولي للإنشاء و التعمير واعتمادات المؤسسة الدولية للتنمية" بتاريخ جانفي/يناير 2011، والمنقح في جويلية/يوليو 2014، و "المبادئ التوجيهية: اختيار وتوظيف المستشارين من قبل المقترضين من البنك الدولي" بتاريخ جانفي/يناير 2011، والمنقح في جويلية/ يوليو 2014 والأحكام المنصوص عليها في اتفاقية القرض.

63. **مسألة عامة.** تمّ تقييم المشتريات خلال إعداد المشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (i) الطبيعة المتوقعة للنفقات (ومعظمها من منح برنامج دعم الجودة) و (ii) تجربة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في تنفيذ مشاريع البنك السابقة (مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II).

64. **التنظيم.** بما أن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، باعتبارها المؤسسة المنفذة الرئيسية، من خلال وحدة إدارة المشروع الخاصة بها، قد أظهرت التزاما قويا، واكتسبت خبرة واسعة في مجال تنسيق المشاريع الممولة من الجهات المانحة السابقة (بما في ذلك المشاريع التي يمولها البنك الدولي). فإنّ الدروس المستفادة من مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II و الذي تمّ إغلاقه في جوان/يونيو 2014 تدل على أنّ استبقاء الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا من ذوي الخبرة لإدارة المشاريع سيكون حاسما في نجاح المشروع الجديد ، في نفس الوقت الذي يتمّ فيه تعزيز قدرة وحدة إدارة المشروع من خلال انتداب الموظفين الإداريين والفنيين المخصّصين بالكامل لتنفيذ المشروع. و سيتمّ تنفيذ مكون برنامج دعم الجودة من خلال دوائر ومصالح أخرى تابعة

لوزارة التعليم العالي بالإضافة إلى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. و استفادت بعض هذه المكونات – في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II إلى حد كبير من التدريب المكثف على آليات التمويل التنافسية، واكتسبت خبرة كبيرة في تقييم وتنفيذ وإدارة مقترحات المنح تحت إشراف وتوجيهات لجنة برنامج دعم الجودة . وبينما سيتم استخدام نفس العملية والهياكل لتنفيذ أنشطة المشروع المقترح في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية(TEEP) ، فإن المشروع سيبحث عن إمكانية إدخال آلية سليمة لقياس أداء المنح. وبالإضافة إلى ذلك، و في محاولة لتحسين أداء عمليات الشراء، والحد من عمليات الشراء المرهقة، وتعزيز القدرة التنافسية، وخاصة فيما يتعلق بال عقود الكبيرة، فإن المشروع سوف يستخدم منصة الشراء التابعة للمرصد الوطني للصفقات العمومية (ONMP) والى حد ما منصة المشتريات الإلكترونية التونسية (TUNEPs)، لنشر جميع إعلانات الشراء المحددة.

**65. المرافق، التوظيف والخبرة الفنية.** سيشمل تنفيذ المشروع، بالإضافة إلى وحدة إدارة المشروع والجامعات المستفيدة والادارات التابعة لسلطة وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، هياكل أخرى من هذه الوزارة و هي: اللجنة الوزارية للمشتريات (CDM)، والمجلس الأعلى للمناقصات و لجان المشتريات بالجامعات(HAICOP) . وقد أثبتت التجربة السابقة في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II أن الوكالات المنفذة و إن استفادت من التدريب المكثف في مجال الآليات التمويلية التنافسية، فإن الرقابة على المشتريات كانت مرهقة جدا وبيروقراطية. وإلى جانب وحدة إدارة المشروع، فإن معظم الكيانات المنفذة الأخرى المستفيدة من منح برنامج دعم الجودة هي مؤسسات قطاع التعليم العالي (الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، المعاهد العليا للدراسات التكنولوجية ومؤسسات البحوث، والخدمات الطلابية (ديوان الخدمات الجامعية)، الخ) و هي مصنفة على أنها مؤسسات إدارية عامة( مؤسسات عمومية ذات طابع إداري(EPA)) وتتمتع بنفس وضع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. و تعمل هذه المؤسسات تحت إشراف وزارة التعليم العالي. و مثلما هو الحال مع المشاريع السابقة الممولة من البنك و التي تمت إدارتها بشكل جيد من قبل البعض من هذه المؤسسات، فإن البنك مدرك أن هذا المشروع الجديد سوف يستفيد من الترتيبات المؤسسية نفسها للمشاريع و أن هذه المؤسسات سوف تستخدم المهارات والموارد البشرية الموجودة لتنفيذه. ومع ذلك، فإن تلك المؤسسات التي ستستفيد من منح برنامج دعم الجودة والتي ليس لديها خبرة سابقة في مشاريع أخرى يمولها البنك، فإن التقييم يسلط الضوء على الحاجة إلى وحدة إدارة المشروع للإشراف على تنفيذ منحة برنامج دعم الجودة و على المؤسسات لتوظيف عدد من الاستشاريين بدوام جزئي لتقديم الدعم في تنفيذ عمليات الشراء. و سيتم تعيين هؤلاء المستشارين، حسب الحاجة، و ستمول العملية من خلال مشاريع برنامج دعم الجودة. وعموما، فإن وحدة إدارة المشروع والوكالات المنفذة الأخرى تمتلك القدرة الكافية للقيام بعمليات الشراء الخاصة بالمشروع وفقا للمبادئ التوجيهية للبنك، لا سيما وأن المشروع سوف يستعمل بكثافة طرق الشراء الأكثر بساطة.<sup>65</sup> و لكن المشروع، على سبيل المثال، لن يقوم بتمويل الأعمال، إلا التجديدات الطفيفة، وخطة المشتريات و التي تشمل في الغالب اختيار الاستشاريين الفرديين والخدمات غير الاستشارية. ومع ذلك، فمن المستحسن أن يقع إنشاء آلية لقياس أداء المشتريات تعمل في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية، الأمر الذي من شأنه أن يعطي المزيد من المسؤولية والمصادقية والمرونة لكثلة منح الوكالات المنفذة مع تعزيز الشفافية والكفاءة في استخدام المنح. و سيقوم فريق البنك الدولي بتقديم المساعدة الفنية اللازمة للتطبيق المناسب لنظام الأداء و سوف تقوم وحدة إدارة المشروع بوظيفة التنسيق لتنفيذ خطة التمويل القائم على الأداء.

**66. مسك السجلات و نظام الإبداع.** سيتم الاحتفاظ بسجلات المشتريات في عهدة الوحدات المسؤولة عن كل مكون، لأنها هي المسؤولة في بداية كل عملية شراء وكذلك في المراحل التالية من الشراء، بما في ذلك تقييم ومراقبة تنفيذ العقود. و بينما أظهرت التجربة في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II أن الوكالات المنفذة قامت بحفظ السجلات بطريقة مناسبة، فإنها قد تواجه صعوبة في التعامل مع زيادة حجم المعاملات في إطار المشروع الجديد. لذا فمن المستحسن أن يتم إعطاء التعليمات و تقديم التدريب اللازم من قبل وحدة إدارة المشروع للتأكد من احتفاظ المشروع بالملفات المحددة لجميع المعاملات المتعلقة بالمشتريات والعقود المسجلة. و يعتبر هذا الإجراء ضروريا للحد من مخاطر الخسائر، وتحسين إدارة العقود وتجنب الاضطرار للبحث عن هذه المعلومات خلال المراجعات التالية للمشتريات.

**67. تخطيط المشتريات.** تم إعداد خطط المشتريات (PP) وسيقع تحديثها من قبل كل وكالة منفذة. وقد تم إعداد خطط مشتريات موحدة للمشروع سنتولى وحدة إدارة المشروع مراقبتها. وسوف تستند خطط المشتريات على خطة تنفيذ مشروع الميزانية التي قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بصياغتها لكل من المكونين. و في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II ، تلقت مؤسسات وزارة التعليم العالي والجامعات المنهجية والأدوات المتعلقة بكيفية الإنتهاء من وضع خطة المشتريات التي ستمكنها من إعداد مسودة خطط المشتريات لفائدة المشروع. و سوف تخضع خطط المشتريات و تحديثاتها لعملية تدقيق من قبل وحدة إدارة المشروع ثم تحصل على موافقة البنك لتصبح جزءا من مرفقات اتفاقية التمويل. و يتم عرض خطة المشتريات التي تغطي الأشهر ال 18 الأولى من المشروع على البنك للموافقة عليها قبل الدخول في المفاوضات.

**68. أنظمة المراقبة/ التحكم.** ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن المراقبة الشاملة بينما ستكون المراقبة اليومية من مسؤولية رؤساء الهيئات المنفذة، مع إشراك الإدارات المعنية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. أما من حيث الإشراف على المشتريات، و بالإضافة إلى المبادئ التوجيهية للبنك، فإن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ستتبع الأنظمة الحكومية و نظام الرقابة. ولذلك، فمن المستحسن وضع دليل إجرائي للمشروع، يصف بطريقة واضحة، ضمن أمور أخرى، إجراءات الشراء

<sup>65</sup> للحصول على قائمة كاملة لطرق الشراء التي يتعين استخدامها في المشروع، يرجى الرجوع إلى الفقرة 73 وما بعدها.

المناسبة التي يجب اتباعها لتنفيذ المشروع والأدوار الخاصة بكل طرف.

**69. القدرة على تلبية متطلبات الإبلاغ الخاصة بالبنك.** من المتوقع أن تكون الهيئات المنفذة القدرة على تلبية هذا المطلب وإنتاج تقارير وافية حول تنفيذ المشتريات إضافة إلى إدارة العقود. و لضمان إتمام هذا العمل بشكل صحيح، فإنه من المستحسن تعيين أخصائي مشتريات واحد لكل وكالة منفذة.

**70. مراجعة البنك لعمليات الشراء.** ستكون العقود الممولة من خلال هذا القرض خاضعة للمراجعة السابقة أو اللاحقة من قبل البنك. و يجب أن تحدّد خطة المشتريات العقود التي يجب أن تخضع للمراجعة السابقة من البنك. كما يجب أن تكون جميع العقود الأخرى خاضعة للمراجعة اللاحقة من قبل البنك.

**71. ملخص تقييم القدرات.** سيتم تحميل التقرير المتعلق بالتقييم المفصل للقدرات على ذاكرات الدخول العشوائي غير المتلاشية P-RAMS)). ويظهر الجدول أدناه التقييم الموجز والتوصيات.

| تحليل القدرة الشرائية  | المشاكل/ المخاطر  | إجراءات التخفيف  |
|--|---|--|
| <b>1. نظام إدارة الوثائق وحفظ السجلات</b><br>سيتم الاحتفاظ بسجلات المشتريات في عهدة كل وكالة منفذة | قد لا تكون الوكالات المنفذة قادرة بما فيه الكفاية على التعامل مع حجم المعاملات في المشروع الجديد.   | تم إعطاء التعليمات وتقديم التدريب الكافي لضمان الاحتفاظ بالملفات الخاصة بالمشروع و المتعلقة بجميع المشتريات والمعاملات ذات الصلة وتسجيلها حسب كل عقد. و سيضمن ذلك إتاحة المعلومات بسهولة خلال المراجعة اللاحقة للمشتريات. (بواسطة فعالية المشروع)  |
| <b>2. التوظيف</b>  | سيكون الاحتفاظ بالموظفين من ذوي الخبرة و المؤهلين تأهيلا عاليا لإدارة المشاريع أمرا حاسما لنجاح المشروع الجديد فيما يتم في الوقت نفسه تعزيز قدرة وحدة إدارة المشروع من خلال انتداب الموظفين الإداريين والفنيين لتخصيصهم بالكامل لتنفيذ المشروع. | التأكد من أن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي والوكالات المنفذة الأخرى لديها عدد كاف من الموظفين الذين سيعينون في المشروع. (قبل وخلال تنفيذ المشروع).   |
| <b>3. تخطيط المشتريات</b>  | إذا كان ليس هناك أي قلق حول تجربة وزارة التعليم العالي في تخطيط الشراء (نظرا لخبرتها في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II)، فإن بعض الشك يحوم حول قدرة الجامعات وغيرها من الهيئات المنفذة الجديدة (الخدمات المقدّمة للطلاب مثلا).      | سيقوم البنك بمدّ وزارة التعليم العالي بالتقييم الفني المطلوب المتعلق بتخطيط الشراء وقياس أدائه (وهي لمنح برنامج دعم الجودة (طوال تنفيذ المشروع)  |
| <b>4. الإعلان، تداول ما قبل العرض/ الإقتراح و تسليم العرض/ الإقتراح</b>                            | ليس هناك أي قلق حول الإعلان الشفاف عن فرص الشراء من قبل وزارة التعليم العالي وغيرها من وكالات التنفيذ الرئيسية.   | سيتم نشر إعلانات الشراء على بوابة المشتريات التونسية للمرصد الوطني للصفقات العمومية (ONMP) ضمان تدريب الموظفين العاملين في مجال المشتريات الخاص بالمشروع على كيفية الإعلام بإعلانات الشراء على بوابة المشتريات التونسية للمرصد الوطني للصفقات العمومية والإتصال بالحرفاء (بواسطة فعالية المشروع) |
| <b>5. تقييم ومنح العقد.</b>  | بناء على التجربة السابقة في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي I و II ، فإنّ التقييم لم يتمكن من التأكد مما إذا كانت وزارة التعليم العالي قادرة على منح العقد، خلال فترة صلاحية العروض، لمقدمي العروض المعنيين.                                | ضمان حصول موظفي المشروع المشاركين في عمليات الشراء الخاصة بالمشروع على التدريب المناسب. (بواسطة فعالية المشاريع / طوال فترة تنفيذ المشروع)   |
| <b>6. مراجعة قرار الشراء</b>   | مراجعة قرار الشراء من قبل الهيئة العليا للطلب العمومي (HAICOP)) أو اللجنة الوزارية يمكن أن يكون بطيئا جدا، مرهقا  | قواعد المشتريات التي تنطبق على المشروع. توفير التدريب المناسب على إجراءات الشراء الخاصة بالبنك.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| (طوال تنفيذ المشروع)  | وبيروقراطيا مما يؤدي إلى عرقلة العمل.   |   |
| ضمان تقديم المساعدة في الوقت المناسب إلى الوكالات المنفذة الجديدة، عند الحاجة. (طوال تنفيذ المشروع)                       | رغم أنّ وزارة التعليم العالي تمتلك خبرة جيّدة في هذا المجال، فهناك شك في قدرة الجامعات والوكالات المنفذة الأخرى في هذا المجال وخصوصا في إطار المنح التنافسية. | 7. إدارة و تنفيذ العقود   |
| توعية مراقبي وزارة التعليم العالي ولجان المشتريات المعنية بضرورة تبسيط مراقبة المراجعة المسبقة. (قبل وخلال تنفيذ المشروع) | الرقابة المسبقة المفترضة من قبل لجان المشتريات ستجعل تنفيذ المشروع بطيئا.   | 8. والإشراف على المشتريات بالنسبة إلى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي يتم الإشراف من قبل لجان المشتريات المختصة و مراقبي الإنفاق . و قد تكون العملية بطيئة، مرهقة وبيروقراطية مما يؤدي إلى عرقلة العمل. |

72. تقييم المخاطر. تمتلك الوكالات المنفذة القدرة على تنفيذ وإدارة المشتريات في إطار هذا المشروع، شريطة أن يتم اتخاذ الإجراءات الموصى بها. و لا ينطبق هذا الأمر على خطة الشراء التي ينبغي أن تقدم قبل الموافقة على التمويل. وقد تم تصنيف المخاطر على أنها "كبيرة".

### 73. طرق الشراء

- السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية. يتم اقتناء كافة السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية اللازمة للمشروع وفقا للمتطلبات المبينة أو المشار إليها في القسم الأول من المبادئ التوجيهية لعملية الشراء.
- خدمات الاستشاريين. يتم اقتناء جميع خدمات الاستشاريين اللازمة للمشروع وفقا للمتطلبات المبينة أو المشار إليها في البندين الأول والرابع من المبادئ التوجيهية المتعلقة بالاستشاريين.

### 74. الطرق المحددة لاقتناء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية

- طلبات العروض التنافسية الدولية. يجب أن يتم اقتناء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية في إطار العقود الممنوحة على أساس إجراءات طلبات العروض التنافسية الدولية.

75. طرق أخرى لاقتناء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية. يمكن أن تستخدم الطرق التالية، المختلفة عن طلبات العروض التنافسية الدولية، لاقتناء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية للعقود المحددة في خطة الشراء:

- (أ) طلبات العروض الدولية المحدودة.
- (ب) طلبات العروض التنافسية الوطنية، الخاضعة للأحكام الإضافية التالية:
- (i) يجب أن تكون أهلية مقدمي العطاءات على النحو المحدد في القسم الأول من المبادئ التوجيهية لعملية الشراء. و وفقا لذلك، فإنه لا يجب اعتبار أيّ مقدّم عروض فعلي أو محتمل غير مؤهل لأسباب أخرى غير تلك المنصوص عليها في القسم الأول من المبادئ التوجيهية لعملية الشراء.
  - (ii) لا يجوز إكراه مقدّم عرض أجنبي على تقديم عرض بالتعاون مع الشركات المحلية كشرط للقيام بها الأمر.
  - (iii) يجب أن تعيّن وثائق طلب العروض بوضوح عملية تقييم العروض، ومعايير الموافقة والتأهيل الخاصة بمقدّم العرض.
  - (iv) يجب أن يتم الإعلان عن فرص تقديم العروض على البوابة الوطنية للمشتريات التابعة للمرصد الوطني للصفقات العمومية (ONMP)، مع ما لا يقل عن ثلاثين (30) يوما لإعداد طلبات العروض.
  - (v) تفتح طلبات العروض الفنيّة و المالية دائما بشكل علنيّ و في وقت واحد، ويجب أن يتم فتح المظاريف الخاصة بالصفقات العمومية مباشرة أو في أقرب وقت ممكن بعد الموعد النهائي لتقديم طلبات العروض. و لا يجب أن يتم أيّ تقييم للعطاءات في الجلسة العلنية لفتح المظاريف.
  - (vi) قبل إصدار أول دعوة لتقديم العروض، يتعيّن عرض مشروع الوثيقة القياسية لطلبات العروض و التي ستستعمل لطلبات العروض التنافسية الوطنية على البنك و أن تتال موافقته.
  - (vii) يجب أن تشتمل الإجراءات على نشر نتائج التقييم و تفاصيل العقد الممنوح.
  - (viii) يتم تقييم طلبات العروض على أساس السعر و معايير أخرى يتم الكشف عنها في وثائق المناقصة و يتم تحديدها من حيث القيمة النقدية، ويجب أن لا يقع تطبيق أيّ تفضيل محلي أو أي نوع آخر من أشكال المعاملة التفضيلية للشركات الوطنية أو السلع ذات المنشأ الوطني. و لا يجب أن يقتصر التحقق من امتثال طلبات العروض للمتطلبات التقنية المنصوص عليها في وثائق المناقصة على العرض الفني لمقدّم الطلب الذي عرض أدنى سعر.
  - (ix) يجب منح العقد لمقدم العرض المؤهل الذي تم تقييم عرضه على أنه أدنى العروض المستجيبة للشروط، و لا يجب إجراء أيّ مفاوضات.
  - (x) يجب أن تتضمن كل وثائق المناقصة و العقود بنودا تنص على سياسة البنك الدولي في مجال فرض العقوبات على الشركات أو الأفراد الذين يمارسون الاحتيال و الفساد المنصوص عليها في المبادئ التوجيهية لعملية الشراء إضافة إلى حقّ البنك في التفتيش و التدقيق؛ و

(ج) الشراء؛

(د) المشتريات في إطار الاتفاقات الإطارية وفقا للإجراءات المقبولة لدى البنك.

- (ه) التعاقد المباشر؛  
 (و) استخدام الموارد الذاتية؛  
 (ز) الشراء من وكالات الأمم المتحدة؛ و  
 (ح) إجراءات المشاركة المجتمعية المقبولة لدى البنك.

## 76. أساليب خاصة للحصول على خدمات الاستشاريين

- الاختيار على أساس الجودة و التكلفة. يجب أن يتم الحصول على الخدمات الاستشارية بموجب عقود تمنح على أساس الاختيار القائم على الجودة و التكلفة.
- طرق أخرى للحصول على خدمات الاستشاريين. علاوة على الاختيار على أساس الجودة و التكلفة يمكن الحصول على الخدمات الاستشارية للعقود التي تم تحديدها في خطة الشراء باستخدام الطرق التالية: (أ) الاختيار القائم على الجودة. (ب) الاختيار في حدود ميزانية ثابتة. (ج) اختيار الأقل تكلفة. (د) الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين. (ه) اختيار الشركات الاستشارية من مصدر واحد. (و) اختيار وكالات الأمم المتحدة؛ (ز) الإجراءات المنصوص عليها في الفقرتين 5.2 و 5.3 من المبادئ التوجيهية المتعلقة باختيار الاستشاريين الفرديين. و (ي) إجراءات أحادية المصدر لاختيار الاستشاريين الفرديين.

## البيئي و الاجتماعي (بما في ذلك الضمانات)

77. يهدف المشروع إلى تحقيق نتائج التنمية الاجتماعية التالية: (أ) تحسين فرص العمل للخريجين من خلال برامج ملائمة بشكل أفضل لاحتياجات سوق العمل. و(ب) تحسين العدالة من خلال تحسين نوعية البرامج في الجامعات الفتية. خلال مراحل تحديد وإعداد المشروع، يتم تنظيم فعاليات ومشاورات مع التركيز على سلسلة من المواضيع والسياسات التقنية الرئيسية:
- (i) إمكانية التوظيف و الجامعة الرائدة (فعالية في يناير كانون الثاني 2015؛ مائدة مستديرة مع أصحاب العمل، نوفمبر 2014).
- (ii) التمويل القائم على الأداء و المنح القائمة على التنافس (فعالية في نوفمبر 2014 و يونيو 2015)؛ و
- (iii) الحوكمة و ضمان الجودة (فعالية في يونيو 2014).

78. نظمت هذه الفعاليات بالتعاون من شركاء آخرين، بما في ذلك وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، والإتحاد التونسي للصناعة و التجارة و الصناعات التقليدية (جمعية أرباب العمل) و المجلس الثقافي البريطاني، وانضم إليها ممثلون عن وزارة التعليم العالي و وزارة التعاون الدولي و الاستثمارات (MDICI)، و القطاع الخاص، و عمداء الكليات، و أساتذة و أكاديميون آخرون، و الطلاب و ممثلو مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

79. بالإضافة إلى الاستشارات الفنية المسبقة حول الموضوعات الرئيسية لإصلاح التعليم العالي، نظمت وزارة التعليم العالي أيضا، خلال بعثة البنك الدولي في أكتوبر 2015،<sup>66</sup> مشاورتين إضافيتين حول المشروع الجديد مع: (i) رؤساء و نواب رؤساء الجامعات، و(ii) عينة تمثيلية من نحو خمسين طالبا من مختلف الجامعات / مؤسسات التعليم العالي داخل البلاد، مع خلفيات، و مجالات دراسة مختلفة، و ما إلى ذلك من أجل مناقشة مخاوفهم الأولية إزاء التعليم العالي و فرص العمل، و الحصول على ردود أفعالهم فيما يتعلق بأهداف مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية (TEEP). و مثل هذا الحدث فرصة للبنك الدولي لجمع و توثيق معلومات مفيدة من أصحاب المصلحة، و التأكد من أن الأنشطة المتوخاة في إطار هذا المشروع تعالج القضايا ذات الأولوية التي أثارها المستفيدون المستقبليون. و علاوة على ذلك، فإن وزارة التعليم العالي تقوم حاليا بإجراء مشاورات وطنية تشمل الجامعات و الجهات المعنية الأخرى التي تعرض و تتشاور حول استراتيجية و مشاريع التعليم العالي الجديدة.

80. تم تصنيف هذا المشروع في فئة جيم. و يشمل أنشطة البنية التحتية المادية فقط إذا ما تم تمويلها من خلال آلية منح برنامج دعم الجودة. و ستقتصر هذه الأنشطة على الأعمال المدنية لتجديد أو تعديل الهياكل القائمة، و لن تنطوي على شراء الأراضي، و بالتالي لن تؤدي إلى النزوح المادي أو الاقتصادي، أو فرض قيود على الوصول إلى الموارد كما هو موضح تحت منشور سياسة العمليات OP4.12. و نظرا لحساسية مناطق التدخل (مؤسسات التعليم العالي)، فمن المستحسن جدا أن تشمل طلبات العروض قسما خاصا بالإجراءات الوقائية البيئية و الاجتماعية اللازمة المتعلقة بالعمل المدني مثل التدابير الرامية إلى احترام السلامة و النظافة و الظروف الصحية للأشخاص و العمال.

81. وضعت المشاريع السابقة آلية لرفع المظالم تتجاوز إدارة التظلم على مستوى المشاريع التي لا تزال قائمة. و قد وضعت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، خطا ساخنا للمواطنين للقيام بالتظلم فضلا عن منصة على الانترنت يمكن الوصول إليها من موقع الوزارة (langue=fr@/www.mes.tn). و يتضمن الموقع نفسه منبرا لمظالم و تعليقات الطلاب و المعلمين. أما على المستوى الجامعي، فتوجد مكاتب لشؤون الطلبة و الإرشاد و هي مسؤولة عن التظلم، و تقديم المشورة و الدعم النفسي. و سوف تستخدم هذه الآلية لرفع المظالم (GRMS) لتوجيه المظالم على مستوى المشروع إلى الجهة المناسبة.

82. سيعود هذا المشروع بالفائدة على جميع مؤسسات التعليم العالي في تونس، و سوف يركز في معظمه على المساعدة التقنية و التدريب، مع توفير بعض المعدات و التجديدات البسيطة المحتملة و ذلك من خلال منح برنامج دعم الجودة (مثل ترقية

<sup>66</sup> لمزيد من التفاصيل انظر مذكرة بعثة أكتوبر 2015 .

التركيبات الكهربائية، إصلاحات طفيفة لضمان الحد الأدنى من ظروف العمل ، وما إلى ذلك). و لم يتم التخطيط لإقامة أي بناء أو الاستحواذ على أرض في إطار هذا المشروع، وسيتم التحري في مثل هذه الآثار. و يمكن أن يتم تمويل إعادة تأهيل بعض المباني في إطار المكون 1.1 و المتعلق بمنح برنامج دعم الجودة في إطار المشروع.

### المراقبة و التقييم

**83.** سوف يتم استخدام إطار نتائج المشروع والمراقبة في الملحق 1 كأساس لمراقبة وتقييم المشروع. و ستتم مراقبة الهدف الإنمائي للمشروع (PDO) ومؤشرات النتائج المتوسطة من خلال البيانات الرسمية الحكومية، والدراسات الاستقصائية، وتقارير سير العمل في المشروع التي تنتجها وحدة إدارة المشروع. و يجب أن تغطي هذه التقارير فترة نصف سنة تقييمية واحدة و أن تُقدّم إلى البنك في موعد أقصاه 45 يوما من نهاية الفترة التي يغطيها هذا التقرير.

**84.** على مستوى المشروع. ستكون وحدة إدارة المشروع مسؤولة عن إعداد تقرير نصف سنوي عن التقدم التقني والمادي والمالي للمشروع، بما في ذلك المؤشرات. و بنفس الطريقة التي تمّ بها تنفيذ مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II، ستعمل وحدة إدارة المشروع بشكل وثيق مع مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات (BEPP) ، باعتباره المسؤول الأول على جمع وتحليل و إبلاغ البيانات على المستوى المركزي ؛ و سوف يوفر المكتب البيانات اللازمة لتقييم التقدم المحرز في البرامج والمشاريع مقابل المؤشرات. كما أنه سيقدم تقريرا إلى وحدة إدارة المشروع لضمان التدفق السلس والشفاف للمعلومات اللازمة لمراقبة وتقييم التقدم المحرز في إنجازها. و يتطلب هذا الدور مزيدا من تعزيز قدرات هذا المكتب.

**85.** مراقبة وتقييم أنشطة برنامج دعم الجودة: توجد بالفعل آلية منفصلة لمراقبة وتقييم برنامج دعم الجودة (كما هو موضح في الدليل الإجرائي لبرنامج دعم الجودة (OPM) المستخدم في مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II ) ولكن سيتم تعزيزها بمنسقي برنامج دعم الجودة الذين سيقع انتدابهم على أساس تنافسي لكل إطار من هذا البرنامج. و سيكون هؤلاء المنسقون لبرنامج دعم الجودة مسؤولين عن المتابعة المنتظمة لتطور الأنشطة التي ستركز بشكل خاص على: (أ) كميّة اتباع الإجراءات المتفق عليها على نحو فعال؛ (ب) دراسة تتبع الإنفاق العام وتحليل تكاليف المعاملات. (ج) مراقبة تحسين مؤشرات الجودة البيداغوجية؛ و (د) التحليل النوعي للتغييرات في السلوكيات التنظيمية المنبثقة عن عمل الصندوق . و نظرا لأهمية برنامج دعم الجودة كأداة لتجديد التعليم العالي، فإنّ هناك دعما في ميزانية المشروع لضمان مراقبته و تقييمه بشكل مفصل واستخلاص الدروس الأساسية منه.

**86.** على المستوى المؤسسي: سوف يستمر نظام المراقبة والتقييم الخاص بالمشروع و ذلك لدعم نظام المراقبة والتقييم الشامل لكامل قطاع التعليم العالي. وقد وضعت الحكومة التونسية، في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II مراكز للمعلومات الجامعية ("المراسد") تعمل كوحدات لجمع البيانات، و هي مماثلة في وظيفتها لمكتب الدراسات والتخطيط والسياسات (BEPP) في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. و يفتقر مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات و المراسد الجامعية حاليا للموارد المادية و البشرية لتلعب دورها كاملا. و سعيا لتحقيق جزء من هدفها لتحسين نظام التعليم العالي، فإنّ المشروع سوف يستمر في دعم الأنشطة لتعزيز قدرة مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات والمراسد من خلال أمور عديدة من بينها تدريب الموظفين في مجال جمع البيانات وتحليلها، وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لإنتاج بيانات موثوق بها وقابلة للاستخدام.

**87.** جمع البيانات: يمكن استخلاص البيانات المتعلقة بمراقبة المشروع من ثلاثة مصادر رئيسية هي: (أ) البيانات الإحصائية من المنشورات السنوية الحكومية؛ (ب) الدراسات الاستقصائية؛ و (ج) تقارير التقدم المحرز من وحدة إدارة المشروع. و سوف يتحمل مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات المسؤولية الشاملة لتوفير البيانات اللازمة لتحليل التقدم المحرز في المشروع، بما في ذلك البيانات الإحصائية، والدراسات الاستقصائية، والتقارير المرحلية. و سيتولى مكتب الدراسات والتخطيط والسياسات المسؤولية عن مراقبة جودة التقارير والدراسات الاستقصائية. و في بعض الحالات، سيتم استخدام المسوحات لتقييم تقدم المؤشرات، مثل المسوحات المتعلقة بمهارات أرباب العمل و الطلاب

#### الملحق 4: خطة دعم تنفيذ مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية في تونس

1. تم وضع خطة لدعم تنفيذ المشروع على أساس الطبيعة المحددة لأنشطته، والدروس المستفادة من العمليات السابقة في البلاد والقطاع، و ملامح مخاطر المشروع وفقا لأداة تصنيف المخاطر التشغيلية القياسية (SORT). و ستتم مراجعة الخطة مرة واحدة في السنة لضمان استمرارها في تلبية احتياجات دعم تنفيذ المشروع.
2. الاستراتيجية والمقاربة لدعم التنفيذ. تم وضع استراتيجية لدعم التنفيذ على أساس السياق الحالي في تونس وبناء على الدروس المستفادة من المشروع السابق (مشروع دعم إصلاح التعليم العالي (II الممول من البنك الدولي).
3. ستكون السنة الأولى من التنفيذ حاسمة على مستوى ضمان اكتساب موظفي المشروع الموارد والقدرات التقنية للبدء الفعلي في التنفيذ. و سيكون لتعزيز وحدة إدارة المشروع (PMU) في هيكل رسمي ذي أدوار ومسؤوليات واضحة وكافية و أخصائيين فنيين مؤهلين دور حاسم في ضمان بداية سلسلة للمشروع وتوفير التنفيذ والدعم الفعال لوزارة التعليم العالي والجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وبالإضافة إلى ذلك، سيدعم المشروع، بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها، تعيين خبراء إضافيين على أساس تنافسي لمساعدة وحدة إدارة المشروع في تنفيذ الجوانب الائتمانية والتقنية للمشروع (ولا سيما برنامج دعم الجودة). ويتضمن المشروع أيضا عددا من الأنشطة لمواصلة بناء قدرات الموظفين من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والإدارة المركزية في مجال المشتريات والإدارة المالية والتخطيط والمراقبة والتقييم، وذلك بهدف تحقيق اللامركزية في إدارة الجامعات.
4. من حيث الدعم الائتماني، يعمل أخصائيو الإدارة المالية (FM) حاليا في هذا المجال الذي سيلعب دورا حيويا في نجاح هذه العملية. وسيسعى فريق العمل أيضا إلى توظيف أخصائيي مشتريات محلي من أجل توفير الدعم المحلي المستمر للجهات المنفذة. و يعتبر هذا العامل حاسما حيث تم تقييم المشتريات كواحدة من أهم نقاط الضعف في المشروع السابق (مشروع دعم إصلاح التعليم العالي (II). و من المتوقع أن يقوم أخصائيو البنك الدولي بالتعاون مع رئيس فريق العمل بتقديم الدعم للحريف في الوقت المناسب وبشكل فعال ومكثف.
5. خطة دعم التنفيذ. خلال السنة الأولى، ستكون لهذا المشروع بعثات دعم تنفيذ نصف سنوية - أو أكثر إذا لزم الأمر - و ستجري هذه البعثات في البلاد. و بالنظر إلى طبيعة المشروع، سيتضمن دعم التنفيذ مستوى عاليا من الخبرة التقنية في العديد من مجالات التعليم العالي، ولا سيما تمويل التعليم والأموال التنافسية، من أجل ضمان الجودة العالية والدعم الشامل على ضوء تصميم المشروع.
6. من المقرر أن تجري بعثة إطلاق المشروع في النصف الثاني من السنة التقويمية 2016. و ستتبعها بعثات دعم تنفيذ منتظمة لدعم وزارة التعليم العالي. كما سيتم إجراء تقييم شامل لمنتصف المدة وسيتم إدراجه أيضا في خطة دعم التنفيذ الخاصة بالبنك و وزارة التعليم العالي.

#### الملحق 5: التمويل القائم على الأداء لتونس<sup>67</sup> مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية في تونس

##### الحاجة إلى إصلاح تمويل التعليم العالي العام

1. تعمل العديد من الدول على إدخال إصلاحات على تمويل التعليم العالي العام<sup>68</sup> وتستهدف العديد من هذه الإصلاحات تنفيذ "التمويل القائم على الأداء". و ترتبط الرغبة في التوجه أكثر نحو الأداء بالنقص في تمويل التعليم العالي التقليدي في القطاع العام:
  - قرارات التمويل هي قرارات على أساس المدخلات. تستخدم الأموال بطريقة غير مرنة، وغالبا ما تُبدد.
  - ليس هناك مكافأة على الأداء الجيد وأي عقوبة لعدم القيام بأداء جيد. و تحويل الأموال إلى أصحاب الأداء العالي يمكن أن يرفع مستوى الأداء الكلي ذلك أنه يمكن أن يضطلع بوظيفة تأشيرية مهمة.
  - التمويل غير مرتبط بما فيه الكفاية بالأهداف الاستراتيجية للبلاد. إذا كان على الجامعات أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة، فإن المساهمة في تحقيق هذه الأهداف لا بد لها من مكافآت وحوافز.
2. تريد تونس وضع ومتابعة أهداف سياسية واضحة في قطاع التعليم العالي. الأمر الذي يجعل من الضروري تطوير آليات أعلى موازية لتمويل التعليم بما يتماشى مع التطوير الاستراتيجي للتعليم العالي. أما الأسئلة الحاسمة فهي: هل يدعم التمويل العام التطورات الاستراتيجية؟ هل وضع حوافز للأداء وفقا لأهداف البلاد؟ هل ينبغي مواصلة تطوير نموذج التمويل و ماهي الآليات التي يجب استخدامها؟ كيف يمكن أن يكون إحداث توازن بين التوجه القائم على الأداء والوظائف الأخرى لتمويل التعليم العالي؟

##### "نموذج الأعمدة الثلاثة " كقطة مرجعية

3. توجد طرق مختلفة لتصنيف نماذج التوزيع البديلة لتمويل مؤسسات التعليم العالي. و منها تصنيف زيغيل (2013) (Ziegele)<sup>69</sup> الذي حدد ثلاثة أعمدة نموذجية من نماذج التمويل: (1) التمويل الأساسي؛ (2) تمويل الأداء؛ و (3) التمويل الموجه

<sup>67</sup> تم إعداد هذه المذكرة من قبل البروفيسور فرانك زيغيل، المدير التنفيذي لمركز التعليم العالي في ألمانيا وتعديلها وتوسيعها لغرض وثيقة تقييم المشروع

<sup>68</sup> انظر على سبيل المثال

MODERN\_Funding\_Report.p/202010%https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications

df

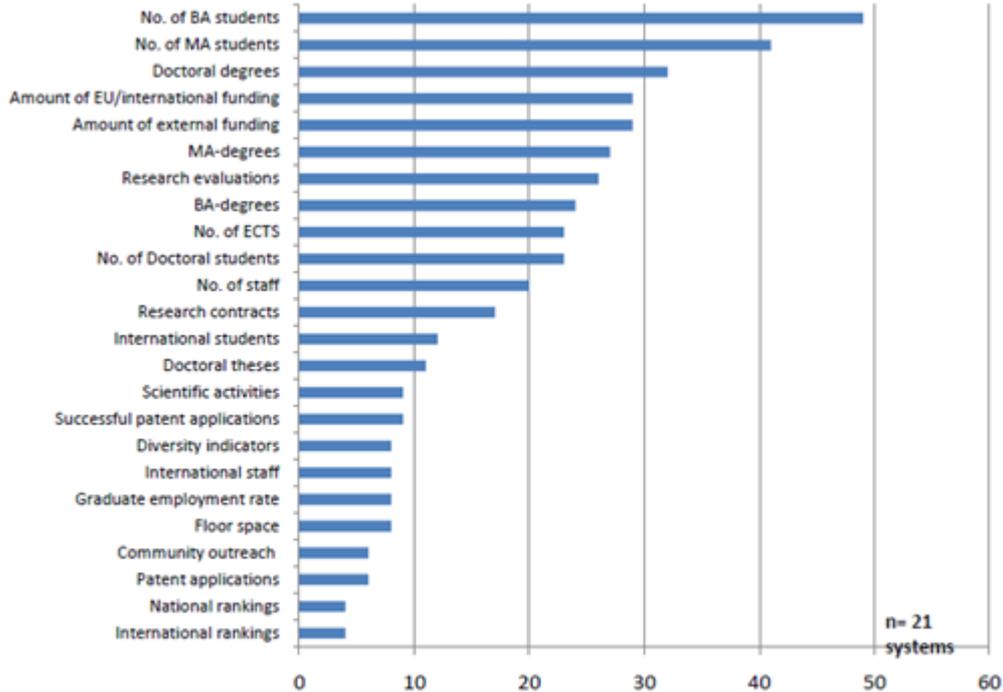
<sup>69</sup> زيغيل، فرانك، اتجاهات أوروبية في التمويل الموجه نحو الأداء. في: القيادة والحكومة في التعليم العالي. المجلد. 1، 2013.

على أساس الابتكار/ المستوى. و بغض النظر عن التنوع في جميع أنحاء أنظمة التعليم العالي ونماذج التمويل، فإن هذه الأعمدة الثلاثة يمكن أن نجدها إلى حد ما في معظم النظم. و في الفقرات التالية، سوف يتم تمييز و توضيح الأعمدة الثلاثة من خلال تجارب من النظم الأوروبية.

4. يمكن وصف التمويل الأساسي باعتباره مبلغا للتمويل العام يظل مستقرا إلى حد كبير على مدى فترة محددة من الوقت. والغرض من التمويل الأساسي هو توفير تمويل يمكن التنبؤ به ويمكن الاعتماد عليه ومن شأنه أن يغطي الجزء الرئيسي من التكاليف التشغيلية، و يمكن مؤسسات التعليم العالي بالتالي من أداء مهامها الأساسية. و في معظم النظم الأوروبية، تقوم السلطات العمومية بتوزيع التمويل الأساسي على مؤسسات التعليم العالي من خلال كتلة منح. ويمكن تحديد المبلغ الإجمالي لكتلة المنح بطرق مختلفة، من خلال المفاوضات، تدريجيا على أساس زمني، أو عن طريق صيغة تمويل. و تختلف أهمية هذه العناصر في تحديد المبلغ الإجمالي لكتلة المنحة من نظام لآخر. ومن الواضح أن التمويل الإضافي، حيث تلعب المخصصات التاريخية دورا كبيرا، قد أصبح يطبق بشكل أقل وقد تم استبداله في كثير من النظم الأوروبية بالمقاربات القائمة على الصيغ بالإعتماد على المؤشرات الموجهة نحو المدخلات. و عندما يتم استخدام صيغ التمويل لحساب كتلة المنح، تهيمن عليها إلى حد كبير المؤشرات الموجهة نحو المدخلات، وهي أعداد الطلاب (على مستوى البكالوريوس، ثم على مستوى الماجستير). وتستخدم المؤشرات المقابلة الموجهة نحو المخرجات (عدد الحاصلين على البكالوريوس والماجستير)، بنسبة أقل بكثير أو بوزن أقل في الصيغة. وعادة ما تكون المؤشرات الموجهة نحو المخرجات جزءا من عمود التمويل التالي.

5. إن الغرض الرئيسي من التمويل القائم على الأداء هو خلق الحوافز المالية لمؤسسات التعليم العالي لإنتاج المخرجات والنتائج في مجالات معينة من أنشطتها من خلال تطبيق صيغة التمويل. و تكافئ ترتيبات التمويل القائم على الأداء مؤسسات التعليم العالي بأثر رجعي - أي أنها تكافئها على أدائها في الماضي. و رغم بساطة تعريفه، فإن فهم التمويل القائم على الأداء يتم بشكل مختلف جدا. ومع ذلك، فإن غالبية النظم تخصص آليات التمويل الخاصة بها، و إن كان ذلك جزئيا على الأقل، لفائدة الأداء القائم على التدريس (عن طريق المعايير ذات الصلة بالدراسات العليا) و بشكل جزئي أو أساسي للأداء القائم على البحوث، حيث يتم أخذ المؤشرات المتعلقة بالمنشورات و تمويل البحوث الخارجية عادة بعين الاعتبار (انظر الشكل 5.1 مع المؤشرات المستخدمة في أنظمة التمويل العام الأوروبية).

الشكل 5.1: الأهمية النسبية للمؤشرات المستخدمة في صيغ التمويل في نظم التعليم العالي الأوروبية



المصدر: استرمان، بينيتويرفو و كلايس- كوليك 2013، ص 10 Fn 70<sup>70</sup>

6. أما الركيزة النموذجية الثالثة من نماذج التمويل، فهي التمويل الموجه للابتكار -/ المستوى، و هو يؤكد النوايا التي يُتوقع أن تنفذ في المستقبل. و بشكل ملموس، يستخدم هذا النوع من التمويل في الغالب تحت عنوان " التمويل المستهدف/ المخصص"، "التمويل التنافسي"، "التمويل الاستراتيجي"، "التمويل القائم على المشاريع"، "مبادرات التميز" أو "مراكز التميز" - على سبيل

<sup>70</sup> بناء على قائمة محددة مسبقا من المؤشرات التي صنفت من قبل مؤتمر العمداء الوطنيين وفقا لأهميتها في صيغ التمويل. و يدل طول الشريط على أهمية المؤشر

الذكر لا الحصر. و بغض النظر عن اسمها، فإنّ هذه الأدوات الخاصة بالتمويل تهدف بالأساس إلى تمويل وتحفيز الابتكارات و التميز في مجال البحوث (أو التدريس) ، أو الشروع في تطوير الشخصية المؤسسية. و يمكن أن يتخذ التمويل الموجه على أساس الابتكار / المستوى أشكالاً عديدة؛ إذ يمكن تخصيصه مثلاً على أساس تنافسي (مثل "تمويل الابتكار الاستراتيجي" في أيرلندا، الذي أنشئ كآلية لإعادة الهيكلة والتحديث المؤسسي) أو على أساس غير تنافسي مباشرة لمؤسسات التعليم العالي (نظام تمويل الابتكار في التعليم العالي في المملكة المتحدة على سبيل المثال ، والذي يركز على تبادل المعرفة). ويشمل التمويل الموجه على أساس الابتكار / المستوى مبادرات التميز (مثل "مبادرة التميز" في ألمانيا)؛ ومع ذلك، فإنه يشمل أيضاً برامج تمويل المشاريع لتنفيذ البحوث الاستراتيجية و هذا الشكل موجود في العديد من البلدان الأوروبية.

7. بموجب عقود الأداء (المعروفة أيضاً باسم 'اتفاقيات الهدف'، 'اتفاقيات الأداء')، يتم الاتفاق على أهداف معينة بين سلطة التمويل و مؤسسات التعليم العالي. و يتم استخدامها بطرق مختلفة داخل ركائز التمويل. و في علاقة متصلة بعقود الأداء، يتم الاتفاق بين سلطة التمويل ومؤسسات التعليم العالي على أهداف معينة، تكون متماشية في الغالب مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية والبعثات المحددة للمؤسسات. و إذا كنت عقود الأداء متصلة بالتمويل الأساسي، فإنها عادة ما لا يجب أن يكون لها تأثير مباشر على التمويل. ومع ذلك، فإن مؤسسات التعليم العالي ستكون ملزمة بوصف وتحديد الأهداف [مقابل] كتلة منح. و ستكون عقود الأداء واسعة للغاية، مبنية على أساس اتفاقات إطارية؛ ومع ذلك، فإنه يمكن أيضاً أن تكون هناك عقود أكثر تفصيلاً، تسلط الضوء على أهداف و غايات محددة وقابلة للقياس (يونجبلود وأخرون، 2010، ص. 30). و في مثل هذه الحالة، فإنها تكون مرتبطة بالركيزة الثالثة للتمويل الموجه للابتكار- / المستوى. و خلال السنوات الأخيرة، أصبحت عقود الأداء سمة مشتركة في العديد من أنظمة التعليم العالي الأوروبية. أما في الوقت الراهن، فإن العقود القائمة على الأداء تستخدم على سبيل المثال في 15 من أصل 22 نظام أوروبي. و لهذه العقود تأثير واضح على مخصصات التمويل في فنلندا والنمسا وألمانيا وهولندا على سبيل المثال.

8. عندما نعاين أحدث التطورات في نماذج تمويل التعليم العالي، فإنه يمكننا أن ننتبين بعض الاتجاهات الواضحة التي تؤكد إقرارنا المبدئي بالحاجة إلى الإصلاح. أولاً، لأنه من المرجح أن التمويل الأساسي يصبح أكثر ديناميكية و موجه نحو الطلب (بدلاً من العرض) من خلال مقاربة "المال الذي يتبع الطالب" حيث تستند المكافآت والحوافز أكثر على العوامل المتصلة بالتحاق الطلاب بدلاً من أعداد الموظفين أو التكاليف المؤسسية الماضية. وثانياً، إمكانية زيادة أهمية و وزن التمويل القائم على الأداء، بما في ذلك تمويل الصيغة. و يضع توجه الأداء حوافز أمام مؤسسات التعليم العالي لتحسين الجودة والكفاءة، باعتبارها على حد سواء جانبيين حاسمين في بيئة تنافسية بشكل متزايد. وثالثاً، فإنه من المتوقع أن أهمية ووزن مكون التمويل الموجه للابتكار- / المستوى سيزداد خاصة في شكل تمويل تنافسي وهدف مع التركيز بشكل خاص على الابتكارات والتميز، باعتبارها من المتطلبات الهامة للقدرة التنافسية الإقليمية أو الوطنية. وعلاوة على ذلك، فمن المرجح أن التعاقد على الأداء قد أصبح أكثر استخداماً ضمن ركائز التمويل نظراً لزيادة التوجه نحو الأداء في طرائق التمويل العامة.

9. يمكن أن يكون نموذج الركائز الثلاث مفيداً كنقطة مرجعية. فهو يعطي بنية جيدة لتحليل تكوين نماذج التمويل العامة. و يحتاج كل بلد إلى طريقة محددة لتفعيل كل ركيزة و وضع الأوزان بين الركيزتين. ومع ذلك، و بغض النظر عن المواصفات، فإن البنية الأساسية يمكن أن تستخدم للعثور على الطريقة الخاصة بكل بلد و ينطبق الأمر أيضاً على تونس. و يشير منطق نموذج الركائز الثلاث بوضوح إلى أن نماذج التمويل تحتاج دائماً إلى أن تكون متوازنة من عدة نواح: التوازن بين الاستقرار و توجيه الحوافز ، و التوازن بين المكافآت اللاحقة للأداء و التمويل المسبق للتطورات المبتكرة في المستقبل، و التوازن بين الميزانيات المتفاوض عليها و الأموال التي تم توزيعها من خلال الآليات شبه السوقية.

10. وأخيراً، يحتاج المرء إلى أن يضع في اعتباره أن نماذج التمويل التي تؤكد على توجه الأداء تحتاج أيضاً للاستقلال المالي كشرط مسبق حاسم. و إذا كان القصد هو أن تقوم الجامعات بملاءمة قراراتها مع الحوافز المالية، فإنها بحاجة أيضاً إلى الحرية لتخصيص الأموال داخلياً بطريقة مرنة و مستقلة.

### الإجراء العام لإصلاحات التمويل

11. يجب أن تأخذ إصلاحات نظام تمويل التعليم العالي العام المسار التالي:
  - وصف نظام التمويل القائم ومكوناته. بالنسبة إلى تونس ، توجد ثلاثة عناصر تبدو وثيقة الصلة: نظام التمويل الأساسي، التجربة الرائدة لاتفاقيات الهدف (تجربة 2009)<sup>71</sup> ومخطط المنحة التنافسية.
  - وضع معايير لنظام تمويل جيد. ينبغي أن يؤدي النقاش بين الوزارة و الجامعات إلى مجموعة من المعايير يقع استخدامها للمزيد من التحليل. و ينبغي أن تحيل المعايير على الأولويات العامة (المتعلقة بالاستقرار مقابل توجيه الأداء، و / أو أهداف أخرى مثل الشفافية و / أو إنشاء الاستقلال المالي، وما إلى ذلك)، و على تماسك النظام العام وأهداف البلاد التي يجب أن تربط بحوافز التمويل.
  - تحليل النظام القائم باستخدام المعايير. يجب أن يتم تحديد نقاط القوة والضعف في النظام الحالي ، وتحديد نقطة الانطلاق لمزيد من التطوير.
  - تحديد الاتجاهات لمزيد من التطوير. يتم تحديد الاتجاهات التي يجب أن يُطور النظام على أساسها من خلال تحليل الوضع

<sup>71</sup> قام البنك الدولي بتمويل هذه التجربة و يسمح تقييمها باستخلاص الدروس المستفادة للمرحلة المقبلة من إصلاح التمويل.

- الرهان و تطبيق المعايير المعيارية. و يجب أن تتماشى الاتجاهات مع استراتيجيات البلاد.
- تفعيل مكونات نموذج تمويل جديد. يجب أن تتحول اتجاهات الإصلاح العامة إلى أدوات تمويل محددة تشكل نمودجا متماسكا.
- التنفيذ التدريجي للعناصر الجديدة. من المستحسن عدم تغيير نظام التمويل "دفعة واحدة"، ولكن يقع تكيف عناصره تدريجياً.
- و يمكن أن تكون المقاربة الجيدة ، على سبيل المثال، مشروعاً رائداً في اتفاقيات الهدف أو تنفيذ صيغة تمويل لنسبة صغيرة من الميزانية (بما في ذلك خطة تتعلق بكيفية الحصول على زيادة مائوية على مدى السنوات).
- تقييم الإصلاح. بعد تنفيذ الحالة النهائية لنموذج التمويل (و حتى مسبقاً) ، فإنه يجب مراقبة آثاره بعناية وتقييمها.

### الحالة الراهنة لعملية إصلاح تمويل التعليم العالي في تونس

12. الجوانب المتصلة بالحالة الراهنة لتمويل التعليم العالي في تونس هي:
- اتباع الجزء الأكبر من التمويل مقارنة تقليدية موجهة نحو المدخلات.
  - تنفيذ مشروع تجريبي بشأن اتفاقيات الهدف عام 2009. وفي خريف عام 2014، عقد البنك الدولي ورشة عمل حول تجارب اتفاقيات الهدف ، وتم بعد ذلك تحليل المشروع التجريبي التونسي في تقرير خاص.<sup>72</sup>
  - استخدام وزارة التعليم العالي خطة المنح التنافسية لتعزيز مشاريع وأهداف محددة. و تم وضع نظام منح (برنامج دعم الجودة) في إطار مشروع دعم إصلاح التعليم العالي II ، وهو مشروع تم إغلاقه مؤخراً من قبل البنك الدولي.
  - الحكومة على وشك وضع الأهداف والغايات المتعلقة بالاستراتيجية الخاصة بتطوير قطاع التعليم العالي. ويهدف مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية (TEEP) قيد الإعداد إلى تحفيز تطوير قطاع التعليم العالي، مع التركيز بشكل خاص على هدف تشغيل الخريجين.
  - تعيين ممثلي وزارة المالية ووحدة الميزانية على أساس البرنامج (UGBO) عن اهتمامهم بالمشروع التجريبي المقترح لإصلاح التمويل و عن استعدادهم لأن يكونوا شركاء هامين في هذه العملية.<sup>73</sup>
13. ستحتاج المراحل الإضافية لعملية إصلاح تمويل التعليم العالي إلى أن تأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر، وتقديمها معاً واتخاذ الخطوة البراغمية التالية.

### المشاورات مع الفئتين من أصحاب المصلحة / ورشة عمل كخطوة أولى مهمة

14. ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي للخطوة المقبلة هو تحليل منهجي لنقاط القوة والضعف في نظام التمويل الحالي الذي ينبغي أن يجمع نتائج تقييم المشروع التجريبي بشأن اتفاقيات الهدف والخبرات مع الصندوق التنافسي. و هي مدخلات هامة لإجراء إصلاحات في المستقبل لتمويل التعليم العالي. و يجب اتخاذ القرارات بشأن المشروع التجريبي المستقبلي (ولا سيما التمويل القائم على الأداء) بعد هذه الخطوة الأولى.
15. المرحلة الأولى، يقع تمويلها من قبل مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية، وتكون بالتالي حدثاً يستغرق يوماً واحداً يجمع بين ممثلي الوزارة / الحكومة وأصحاب المصلحة في قطاع التعليم العالي. وسيبرز الحدث ما يلي:
- مناقشة معتدلة: ماذا يعني "بنموذج التمويل الجيد" في السياق التونسي؟ بناء على عرض عام حول المعايير المحتملة لتقييم نماذج التمويل (عن طريق خبير تمويل أوروبي / دولي في مجال التعليم العالي)، وستؤدي المناقشة المعتدلة إلى استنتاجات مشتركة لمعايير تتماشى مع الخبرة الدولية وتتناسب مع السياق التونسي. و سيوفر بيان صادر عن الوزارة حول الأهداف ذات الصلة التي يحتمل أن تكون مدعومة من خلال نموذج التمويل مدخلا هاماً.
  - تقديم التجارب مع مكونات التمويل القائمة و مع التقرير المتعلق بالمشروع التجريبي بشأن اتفاقيات الهدف (عروض قصيرة من وجهات نظر مختلفة). النقاش حول نقاط القوة والضعف من وجهة نظر المشاركين. وينبغي أن تكون النتيجة لمحة عامة وتقييم للنظام الحالي.
  - اتجاهات لتطورات إضافية ( "مواصلة تطوير نموذج التمويل ينبغي أن يؤدي إلى ...") هذا ما سيسخلص من مناقشات ورشة العمل.
  - مناقشة الخطوات القادمة (تستعمل كمدخل لقرار الوزارة) يتبعها بيان للوزارة.
16. وبعد تحليل نقاط القوة والضعف للنموذج الحالي لتمويل التعليم العالي وللمعايير نموذج التمويل الجديد الملائم لدعم الأهداف الاستراتيجية للقطاع، سيتم وضع نموذج تمويل جديد. و ستتم مراقبة هذه العملية من خلال مشاورات وثيقة مع الوزارة والجامعات (والهيئات الأخرى). و بعد ذلك سيتم اختبار هذا النموذج في إطار مشروع تجريبي (لمزيد من التفاصيل انظر الملحق 5).

### ترتيبات التنفيذ

17. سيتم تنفيذ التمويل القائم على الأداء (وضع النموذج، المشروع التجريبي، الإطلاق) من خلال مكون فرعي مخصص في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية (TEEP) ، هو المكون 2. و ستكون ترتيبات التنفيذ على النحو التالي:
- المساعدة الفنية: سيتم وضع نموذج التمويل القائم على الأداء (PbF)، بما في ذلك مشروع العقد والمبادئ التوجيهية / الإجراءات التي تتناسب مع الوضع التونسي من خلال المشاورات القطاعية التي تضم وزارة التعليم العالي و البحث العلمي والجامعات ، و عند الحاجة وزارة المالية والجهات المعنية الأخرى. وسيرافق البنك الدولي هذه العملية عن طريق تقديم

<sup>72</sup> مؤلف هذا التقرير هو دون ويستهدين من مركز دراسات سياسة التعليم العالي (CEPS) في هولندا.

<sup>73</sup> انظر مذكرة بعثة أكتوبر 2015.

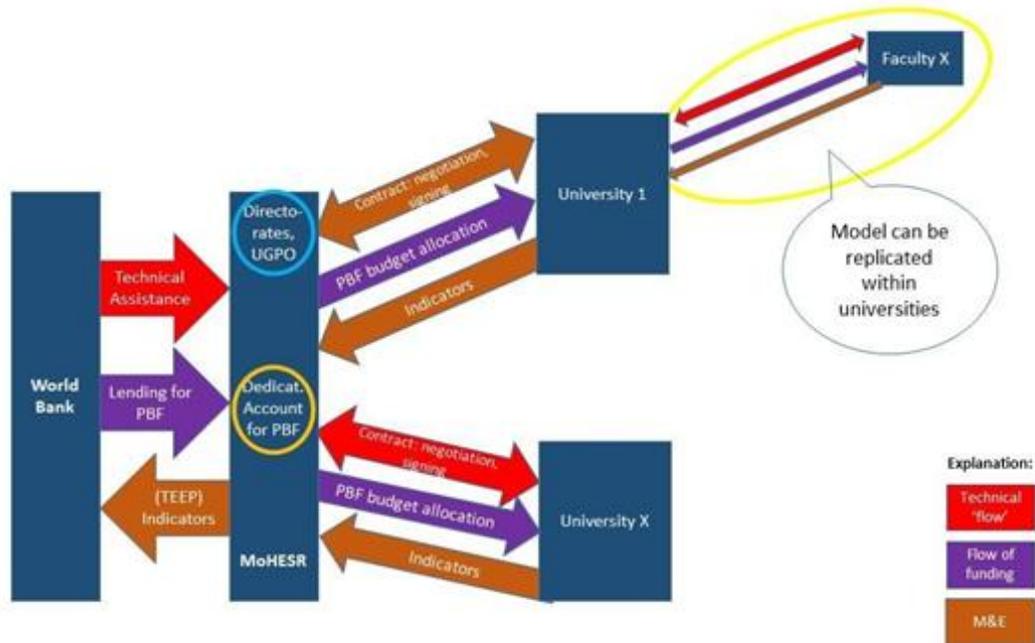
الدعم الفني. و نظرا لطبيعته الخاصة، فإن هذا العمل الفني يتطلب خبرة دولية مكتسبة من خلال العمل القطاعي في البلدان الأخرى المتوسطة الدخل (MICS) والبلدان المرتفعة الدخل (HICS) ولن يكون من الصالح أن تكلف به إحدى شركات الاستشارات. و سيقوم البنك الدولي بتجميع فريق من الخبراء الأوروبيين و الدوليين القادرين على جلب الخبرة الدولية اللازمة الى طاولة المفاوضات.

- التوظيف: سيعمل البنك الدولي على هذا المكون الفرعي مع الإدارات المعنية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و وحدة إدارة المشروع (وحدة تنفيذ المشروع) ووحدة إدارة الميزانية حسب الأهداف (UGBO) (الوحدة المسؤولة عن الإدارة القائمة على الأهداف). ومع ذلك، فقد يكون من الضروري دعم العمل من خلال استشاري متخصص على مستوى وحدة إدارة المشروع (ليس من الضروري أن يعمل بما يعادل دواما كاملا) بمجرد انطلاق المرحلة الرئيسية من هذا المكون الفرعي .

- تدفق الأموال: على الرغم من طبيعة الأموال، فإن التمويل القائم على الأداء في إطار القرض المخصص لمشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية سيبدو في المقام الأول كدعم للميزانية لفائدة الحكومة. وستكون هناك تكاليف ثانوية مرتبطة بورش عمل التمويل القائم على الأداء والاجتماعات التشاورية، و سيستخدم الجزء الرئيسي من الأموال للانتقال التدريجي لهذا النموذج، أي إلى دعم عنصر الأداء. إن التمويل القائم على الأداء، باعتباره نشاطا في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية، سيستعمل الحساب المخصص لهذا المشروع، و يعني ذلك أن الميزانية ستكون على حساب المشروع المعين قبل نقلها الى حسابات الجامعة. و سيحدد النموذج ما إذا وقعت هذه التحويلات في ميزانية الجامعة في شكل دفعات كاملة (و سيكون ذلك مستحسنا). كما سيحدد النموذج أيضا أحقية النفقات التي ستمول في إطار مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية.

- صرف الأموال للجامعات: سيكون من المستحسن بالنسبة إلى وزارة التعليم العالي إنشاء فريق—عمل للتمويل القائم على الأداء يتكون من الجهات المذكورة أعلاه (المديرين العاملين المعيّنين، وحدة إدارة المشروع، وحدة إدارة الميزانية حسب الأهداف (UGBO))، و مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة (BEPP) بهدف دعم تقارير التمويل القائم على الأداء بالبيانات). و سيكون فريق العمل مسؤولا عن التحقق من أن الأهداف (المعايير المنصوص عليها في اتفاق الأداء ذي الصلة بين وزارة التعليم العالي والجامعات) قد أنجزت و أن الأموال بعد ذلك يمكن أن تُصرف. و بالإضافة إلى فريق العمل، سيتم انتداب عون تحقق مستقل، ذو خبرة كبيرة في الإدارة المالية/ التدقيق، و يتمتع مع ذلك بالمهارات الفنية في مجال التعليم العالي، و ستكون مهمته هي التأكد من: (i) تحقق الأداء وفقا للمعايير المعمول بها؛ و (ii) المبلغ الذي سيتم تمويله من قبل التمويل القائم على الأداء ، بما في ذلك أهلية النفقات.

18. للاطلاع على ترتيبات التنفيذ، انظر الشكل 5.2. الشكل 5.2: التمويل القائم على الأداء (PDF) في تونس - نظرة عامة على ترتيبات التنفيذ



**الملحق 5 أ: مثال لاتفاقية هيكل الأداء<sup>74</sup>**  
**مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية في تونس**  
**عقد أداء بين الجامعة × و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (YZ 20 - 201 X)**  
**1. تمهيد**

يهدف عقد الأداء إلى بعث "الحياة" في الأهداف الوطنية لقطاع التعليم العالي التونسي من خلال تحفيز الجامعات على الانخراط في هذه الأهداف. ولكّنه في الوقت نفسه يرغب في تحفيز التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ووضع ملامح الجامعة. وهذا يعني أن العقود تلعب دورا تنسيقيا في الاستراتيجيات الوطنية والمؤسسية. ويتم ذلك من خلال ربط "قطب الابتكار" المالي<sup>75</sup> بالأهداف. و سيقوم العقد بتحويل الأهداف إلى غايات واضحة وقابلة للسيطرة / القياس. و يجب أن يشجع عقد الأداء على الحوار بين الوزارة والجامعات على مستوى الأهداف و المخرجات /النتائج، مضيفا عنصر الأداء إلى التمويل[...] التقليدي ، وأن يضفي الشرعية على تخصيص الموارد العامة من خلال الشفافية في معايير التمويل. و تشارك الجامعة [X] وزارة التعليم العالي و البحث العلمي هذا الفهم لعقود الأداء وستساهم في تحقيق هذه الأهداف.

**2. الأهداف الوطنية في مجال التعليم العالي التونسي**

في الفترة YZ20 201 X - ، تشمل الأهداف والأولويات الوطنية الكبرى للحكومة التونسية في مجال عقود الأداء ما يلي: [XXX] تضع هذه الأهداف الحدود والإطار العام للاستراتيجيات المؤسسية في الجامعات التونسية. و قد اتفقت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مع جامعة [X] على تعزيز التنمية المستقلة للاستراتيجيات و مستوى الجامعة [X] . و ستترك الحدود التي وضعتها الأولويات الوطنية ما يكفي من حرية التصرف لتحديد أهداف الجامعة بشكل مستقل. و لا يمكن لكل جامعة أن تسهم بنفس الدرجة في مجالات الأهداف المختلفة. و اعتمادا على نقاط قوة واستراتيجيات الجامعة [X]، فإنها ينبغي أن تعطي الأولوية للأهداف الوطنية، ناهيك عن الأهداف التي تريد التركيز عليها، وإذا لزم الأمر إضافة أهداف محددة ذات صلة بالمستوى المؤسسي.

**3. مستوى الجامعة**

في الفترة YZ20 201 X - ، تشمل الأهداف والأولويات الرئيسية للجامعة [X] وفقا للتطور المحدد للمستوى ما يلي: [XXX]

**4. تحديد أولويات الأهداف من قبل الجامعة X**

استنادا إلى الاستراتيجية المؤسسية، يتم إيلاء الأولوية للأهداف الوطنية (وإذا كانت ذات صلة بالأهداف المتوافقة مع الملامح الإضافية) على النحو التالي:

| الأهداف | درجة الأولوية (أ-ب-ج) | التفسير (حسب حالة الجامعة) |
|---------|-----------------------|----------------------------|
|         |                       |                            |
|         |                       |                            |
|         |                       |                            |
|         |                       |                            |

تشكّل الأولويات - أ الجزء الأكبر من هذا العقد

**5. تفعيل الأهداف وتحليل الوضع الراهن**

لا بد من تفعيل كل واحدة من أهم أولويات الجامعة [X] عن طريق تفكيكها إلى أهداف فرعية وقياسها:

| الأولوية I: xxx |  |
|-----------------|--|
| الهدف الفرعي    | المؤشر / القياس (بما في ذلك التفعيل الدقيق لكيفية القياس، و البيانات التي يجب استخدامها) |
|                 |  |
|                 |  |
|                 |  |

<sup>74</sup> تم تعديل المثال من خلال عمل البنك الدولي حول تمويل التعليم العالي لفائدة حكومة لاتفيا:

[http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv\\_hef\\_r3vsub\\_190922014\\_c\\_final.pdf](http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv_hef_r3vsub_190922014_c_final.pdf) ص. 63-66

<sup>75</sup> في السياق التونسي، يمكن أن يقع تحويل برنامج المنح التنافسية الحالي ( 'برنامج دعم الجودة') إلى "قطب ابتكار" في إطار نموذج التمويل القائم على الأداء الذي من شأنه أن يجعل التمويل التنافسي و الموجه حسب الأهداف مستداما.

| الأولوية 2:xxx   |              |
|--|--------------|
| المؤشر / القياس (بما في ذلك التفعيل الدقيق لكيفية القياس، و البيانات التي يجب استخدامها) | الهدف الفرعي |
|  |              |
|  |              |
|  |              |

من المؤشرات المقترحة، تتجه المؤشرات التالية إلى صيغة التمويل: [XX]

أما جميع المؤشرات/ القياسات التي استخدمت الوضع الراهن فتبدو كالتالي:

| المؤشر/ القياس | البيانات المتاحة خلال السنوات الثلاث الأخيرة | تأويل/ تفسير الوضع الراهن |
|----------------|--|---------------------------|
|                |  |                           |
|                |  |                           |
|                |  |                           |
|                |  |                           |

#### 6. التزامات الأداء في الجامعة X

غاية الجامعة [X] هي تحقيق تطورات كبيرة، وإدخال تحسينات وتغييرات في المجالات ذات الأولوية. و توفر المؤشرات المعلومات ذات الصلة لتقييم هذه التطورات. و تم اتفاق بين الجامعة [X] و وزارة التعليم العالي و البحث العلمي على تعيين الأهداف التالية لمدة العقد:

| المؤشر/ القياس | الهدف | الجدول الزمني لتحقيق الهدف |
|----------------|-------|----------------------------|
|                |       |                            |
|                |       |                            |
|                |       |                            |

#### 7. الأنشطة والتدابير اللازمة لتحقيق أهداف

ستقوم الجامعة [X] بالاضطلاع بالأنشطة والتدابير الرامية إلى تحقيق الأهداف التالية:

● XXX

إن الغاية من وصف الأنشطة هو بذل الجامعة [X] للجهود من أجل تحقيق أهداف معقولة ومفهومة. و لا يدلّ تحقيق بعض الأنشطة على الأداء ولا يمكن بالتالي مراقبته بوصفه معياراً للنجاح في إطار هذا العقد. و ستقوم الجامعة [X] بتكثيف الأنشطة (و الإبلاغ عن التكيف) في غضون فترة التمويل إذا تم اكتشاف أفضل السبل لتحقيق هذه الأهداف.

#### 8. الدعم والحوافز المالية لتحقيق الأهداف

تدعم وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مالياً الأنشطة لتحقيق الأهداف من خلال "صندوق الابتكار" (لا تتطلب كل الأهداف تمويلاً إضافياً):

| النشاط | المساهمة لتحقيق الهدف | التمويل (السنة 1، 2، 3) |
|--------|-----------------------|-------------------------|
|        |                       |                         |
|        |                       |                         |
|        |                       |                         |

يتم قياس و مكافأة/ معاقبة تحقيق الأهداف الواردة في الفقرة 6 من خلال الآلية التالية: [XXX] (هناك بدائل للحوافز: مكافآت / عقوبات وفقاً لنسبة تحقيق الأهداف، يتم القياس بعد السنة (2) وقطع التمويل المخصّص للسنة 3 إذا لم تتحقق الأهداف، إلخ).

## الملحق 5ب: المبادئ التوجيهية لاتفاقية الأداء<sup>76</sup> مشروع التعليم العالي من أجل التشغيلية في تونس

**1. دور المبادئ التوجيهية.** تقوم اتفاقيات الأداء (عقود الأداء أو اتفاقيات الأهداف أيضا) على الثقة بين شركاء العقد. وتعرض الثقة للخطر إذا كان للشركاء أفكار مختلفة حول الوظيفة والطريقة الصحيحة للتعامل مع العقود وإذا ظهرت هذه الخلافات خلال العملية. و يجب أن يضمن التعريف التوافقي ل"قواعد اللعبة" امكانية اعتماد كل شخص على فكرة شائعة حول عقود الأداء. و ينبغي على شركاء العقد (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ومؤسسات التعليم العالي) أن يعتبروا القواعد مبادئ توجيهية للخطوات المتخذة والسلوك أثناء العملية. و في كل مرحلة يمكن لأي شريك أن يذكر الطرف الآخر ببعض القواعد المتفق عليها. و يجب أن يدرك شريكا العقد أن بناء الثقة عملية تتطلب قطع العديد من الخطوات، ولكن خطأ واحدا يكفي لتدميرها. ومن المهم للغاية أن ينظر كلا الطرفين إلى الأهداف في عقد الأداء باعتبارها التزاما؛ فالعقود لا يجب أن تقطع.

**2. أهداف ودور عقود الأداء في تونس:** تعزز عقود الأداء بعث "الحياة" في الأهداف الوطنية لقطاع التعليم العالي – إلى جانب الصيغة في العمود 2 - من خلال تحفيز الجامعات على الانخراط في هذه الأهداف. ولكنها تريد في الوقت نفسه تحفيز التخطيط الاستراتيجي المؤسسي ووضع ملامح الجامعة. و يعني ذلك أن العقود تلعب دورا تنسيقيا في الاستراتيجيات الوطنية والمؤسسية. و يتم دعم كل هذا الأمر من خلال ربط "قطب ابتكار" مالي بالأهداف (الركيزة 3 من التمويل الحكومي). و ستحوّل عقود الأداء الأهداف إلى أهداف واضحة وقابلة للسيطرة / القياس. كما أنها يجب أن تعزز الحوار بين الوزارة والجامعات على مستوى الأهداف والمخرجات / النتائج، و أن تضفي الشرعية على تخصيص الموارد العامة من خلال الشفافية في معايير التمويل. و بما أن العمليات المبتكرة تستغرق وقتا طويلا، فإن عقود الأداء يجب أن تؤدي أيضا إلى رؤية تمويلية متعددة السنوات. وتبدو فترة ثلاث سنوات كافية. و يجب على عقود الأداء أن تحيل على مجموعة كاملة من أنشطة الأعمال، والتدريس والبحوث و البعثة الثالثة.

**3. قاعدة استراتيجية:** تعتمد فكرة عقود الأداء على المفاوضات بين الوزارة والجامعات الفردية حول الأهداف. و يجب أن تكون الأهداف مستمدة من استراتيجيات كلا الجانبين. كما يجب على الاستراتيجية الوطنية أن تحدد الممر الذي يكون فيه للجامعة الفردية سلطة تقديرية للتحرك وفقا لاستراتيجية مؤسسية. و حتى في حالة غياب استراتيجيات وطنية مثالية فإن عملية التعاقد يمكن أن تبدأ من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي في الفترة التعاقدية على الأقل. و في النهاية، فإن هذا لا يعني أن الجامعة عليها أن تلتقط كافة العناصر الاستراتيجية؛ إذ يجب على الجامعات أن تعطي الأولوية لمستواها و للتركيز الإستراتيجي و أن تختار مجالات يمكن لها أن تقدم فيها أفضل المساهمات في تحقيق الأهداف الوطنية.

**4. الخطوات المتبعة في إجراء العقد:** وقع استخلاص الخطوات التالية في إجراء العقد من الخبرة (ويمكن أن تتكيف مع الوضع الخاص في تونس):

- اتفاق الوزارة والجامعات على قواعد اللعبة
- تعلم الوزارة بالأهداف الوطنية الواسعة، و تحدد جميع العمليات ذات الصلة، و تضبط جدولا زمنيا للخطوات التالية
- ترسل الوزارة عرضا للجامعات لبدء المفاوضات بشأن عقود الأداء، وتحديد الهيكل / الشكل الرسمي للعقد
- تقوم كل جامعة بوضع مشروع عقد في عملية تشاركية داخلية ثم يتم إرساله إلى الوزارة
- تحلل الوزارة كافة المشاريع الواردة من الجامعات، و تقارن بينها، و تحدد موقفا للتفاوض
- التفاوض مع كل جامعة على حدة (اللقاء، مناقشة المواقف)
- مراجعة مشاريع العقود من قبل الجامعات
- الاتفاق (الاجتماعات الإضافية اللازمة إذا كانت لازمة، و تبادل الأوراق)
- توقيع و نشر العقد
- تخصيص الميزانية
- ورشة عمل مع الوزارة والجامعات حول الخبرات في مجال هذه الأداة، و ترك الاستنتاجات للجولة القادمة
- المراقبة، صدور تقرير من كل جامعة
- الاجتماع السنوي مع كل جامعة، إذا كانت هناك تنقيحات لازمة للعقد
- المكافآت/العقوبات المالية

**5. الشراكة وتقسيم الحقوق:** ترمي عقود الأداء إلى تحفيز المفاوضات بين شركاء مستقلين. ومع ذلك، وحتى في حالة استقلال الجامعة، فإن التفاوت في الشراكة يبقى موجودا: الوزارة توفر الميزانية العامة والجامعة تريد الحصول عليها. و من أجل ضمان شراكة محترمة، فإنه ينبغي أن يكون هناك تقسيم واضح لحقوق القيام بعناصر محددة في عملية العقد (إنشاء عملية تتدرج من أسفل إلى أعلى / صعودية).

<sup>76</sup> مثل العقد النموذجي في إطار الملحق 5، وقد تم تكييف المبادئ التوجيهية من عمل البنك الدولي حول تمويل التعليم العالي لحكومة لاتفيا: [http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv\\_hef\\_r3vsub\\_190922014\\_c\\_final.pdf](http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv_hef_r3vsub_190922014_c_final.pdf) الذي تم إبلاغه أيضا بتمويل البنك الدولي السابق والمستمر لحكومة كرواتيا. و هي تستخدم كمثال فقط. و سوف تحتاج المبادئ التوجيهية ( "قواعد اللعبة") بالنسبة إلى تونس إلى التطوير بشكل مشترك من قبل وزارة التعليم العالي والجامعات.

و يكون للوزارة فقط الحق في القيام بما يلي:

- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لضمان أن تماشى العملية باستمرار مع المتطلبات القانونية.
- تحديد الأهداف الوطنية العامة كإطار لوضع الاستراتيجيات والملاح الفردية للجامعات المستقلة.
- تحديد خطوات عملية التعاقد ووضع الجداول الزمنية.
- جمع البيانات الضرورية من الجامعات.
- ويكون للجامعة فقط الحق في القيام بما يلي:
- وضع استراتيجية مؤسسية بشكل مستقل داخل الإطار العام للأهداف الوطنية.
- إعداد المسودة الأولى لعقد الأداء<sup>77</sup>
- اقتراح التدابير التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تقديم الاقتراح الأول حول المؤشرات الخاصة بالجامعات وقيم المؤشرات المنشودة.

## 6. القواعد والآليات الإجرائية والتمويلية:

- بشكل عام، يتم توقيع العقود من قبل الجامعات بشكل طوعي. وإذا لم توفر الجامعة مشروع عقد، فإنها لن تحصل على أي تمويل من العمود الثالث. وهناك عنصر إلزامي واحد هو: تعريف مؤشرات مؤسسة معينة بشكل يمكن إدراجه في صيغة التمويل.
- يجب أن تدوم عقود الأداء لمدة ثلاث سنوات، مع محادثات واحتمالات إعادة النظر في كل عام.
- ينبغي ربط التمويل من قطب الابتكار بدرجة الطموح إضافة إلى مستوى تحقيق الأهداف. وهو ما يعني أن على الجامعات أن توفر التمويل المسبق وفقاً لمستوى الأهداف المستقبلية والتدابير المحددة التي يتعين اتخاذها، وعليها أن تحدد المكافآت والعقوبات إذا تم استيفاء الأهداف أو الفشل في تحقيقها.
- يتم توقيع العقود من قبل العميد (رئيس الجامعة) و الوزير. ويقع نشرها على شبكة الانترنت.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس / السيطرة (عن طريق المؤشرات بحسب نعم / لا). وينبغي أن تُستخدم التقارير والمناقشات السنوية لتحليل الأسباب الكامنة وراء تطور المؤشرات. و يجب أن تكون جميع الأهداف موجّهة حسب تحقيق الأداء- / المحصلات- / النتائج.
- لا يمكن أن تفسر الأهداف إلا على أساس تحليل الوضع الراهن. وينبغي توفير هذا الأمر في عقد الأداء.
- يمكن أن تظهر الأنشطة والتدابير المتخذة من قبل الجامعات في العقود (وفي التقارير) إذا كانت الجامعات تريد تقديمها. و يعتبر وصفها مفيداً من أجل توليد الثقة بأن أهداف الأداء يمكن أن تتحقق في الواقع. ولكنها لا ترتبط بتقييم نجاح الجامعة، فمعلومات النجاح هي مؤشرات أداء. و يجب أن يكون للجامعات المرونة اللازمة لتغيير التدابير ضمن مدة العقد إذا وجدت أفضل السبل لتحقيق هذه الأهداف. و قد لا تكون الحدود الفاصلة بين الأنشطة والأهداف واضحة تماماً في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، هل أنّ ضمان الجودة من خلال الاعتماد الدولي هو مجرد نشاط أو هو هدف بالفعل؟ هنا يجب أن يبقى النظام مرناً.

## 7. الشكل: يجب أن يكون هناك شكل موحد لعقود الأداء يضمن الوفاء ببعض المعايير:

- ينبغي أن تركز هذه العقود على عدد قليل من الأولويات لا على كل جوانب أنشطة الجامعة.
- ينبغي أن توفر العقود القياسات ومقاربة المراقبة مع التركيز على الأداء / المحصلة / النتيجة؛ و لا ينبغي أن تنظر إلى عملية إنفاق المال لتحقيق الأغراض المحددة مسبقاً على أنها عامل نجاح.
- تؤدي هذه المعايير إلى الحصول على شبكة عقود الأداء الواردة في الملحق 5 أ. و هو ما يمكن أن يوفر الهيكل العام للحصول على عقود لاستخدامها من قبل جميع الجامعات. و ينبغي أن يكون هناك بعض حرية التصرف في التعامل مع هذا الهيكل بالنسبة إلى الجامعة. و يمكن أن تتكيف طريقة استخدام الهيكل مع الثقافة الممارسة في كل جامعة من الجامعات، دون أن تفقد "تاريخ" ومستوى المواصفات المحددة في الشكل.

<sup>77</sup> في إطار صيغة موحدة و متفق عليها (انظر القسم اللاحق في الشكل).

**الملحق 6: تحليل اقتصادي**  
**مشروع تونس-- التعليم العالي من أجل التشغيل**

1. يستند التحليل الاقتصادي لمشروع تونس-- التعليم العالي من أجل التشغيل الى تحليل فعالية التكاليف الذي يؤكد بدوره على الاهداف الرئيسية للمشروع و التي تشمل تحسين فرص خريجي الجامعات في التشغيل و تحديث الادارة. تنقسم مزايا المشروع على مستوى الفرد والقطاع.

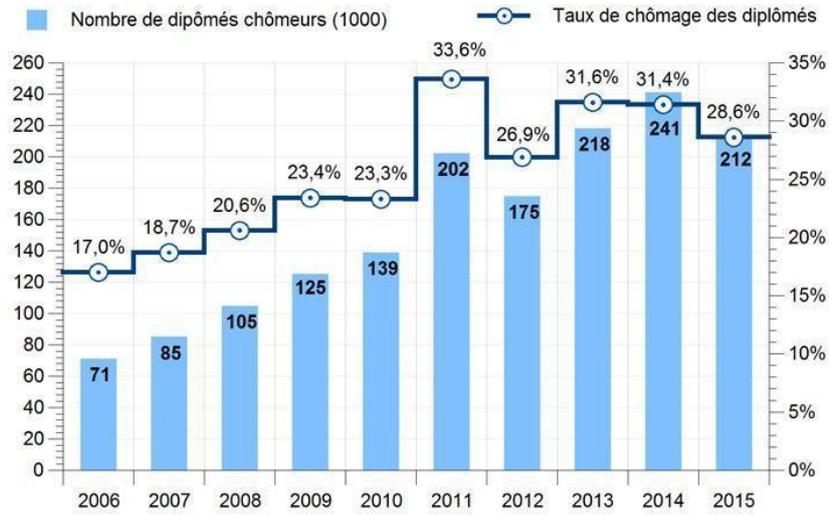
**1.1 مزايا للمستفيدين**

2. أصبحت الحاجة الماسة إلى تحسين فرص العمل لخريجي التعليم العالي واضحة في أواخر سنة 2000 بما أن النظام قد توسع وعدد الخريجين وصل إلى ذروة سجلت أكثر من 86,000 في عام 2010 قبل أن ينخفض إلى ما يقارب 60,000. وأدى ذلك إلى مضاعفة معدل البطالة بين صفوف الخريجين، والتي تجاوزت 30 في المائة عام 2011. وتشكل مسألة توظيف خريجي التعليم العالي التحدي الرئيسي الذي يواجه نظام التعليم العالي، والذي يحتاج بدوره إلى إعادة هيكلة عميقة على جميع المستويات، بما في ذلك التبرصات والبحوث والحوكمة والإدارة التنظيمية والحياة الطلابية.

**البطالة العالية وانخفاض التشغيل**

3. تُبيّن العديد من المؤشرات من مختلف استطلاعات الرأي انخفاض امكانية توظيف خريجي التعليم العالي، مما يؤدي الى زيادة مستوى بطالة خريجي التعليم العالي، التي ارتفعت من 17 في المائة عام 2006 الى 31 في المائة في عام 2014، وتراجعت الى 28.6 في المائة قبل عام 2015 (الرسم 6-1). ارتفع عدد الخريجين بعامل 3.4 في غضون 8 سنوات، من 71.000 في عام 2006 الى 241 الف في عام 2014، وصولا الى 212 000 شخص في عام 2015. بالرغم من ارتفاع نسبة البطالة بين صفوف النساء، إلا أنها صارت تسجل نفس الأرقام بين صفوف الرجال (الرسم 6-2).

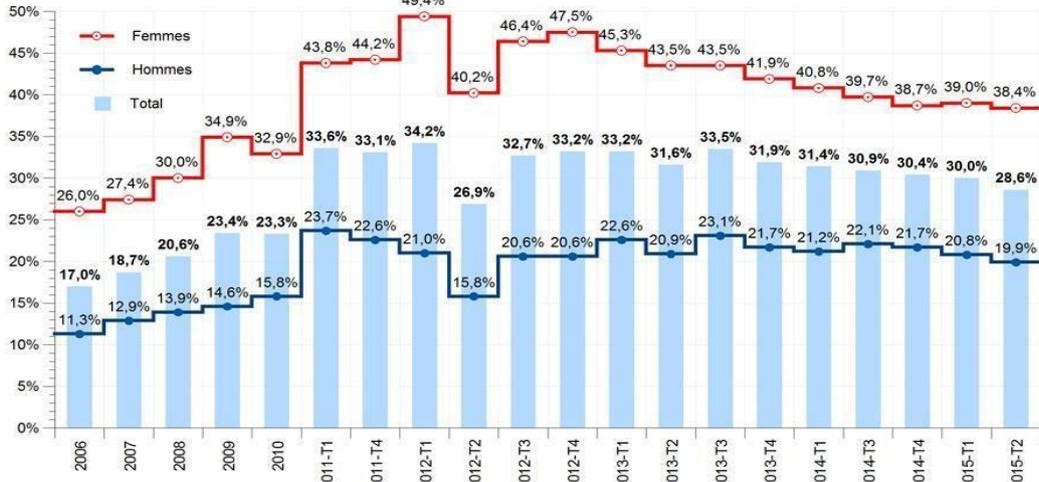
**التغيرات في عدد خريجي التعليم العالي العاطلين عن العمل ومعدل بطالة الخريجين (2006-2015)**



المصدر: بيانات المعهد التونسي للإحصائيات (INS)، استطلاعات حول

التشغيل

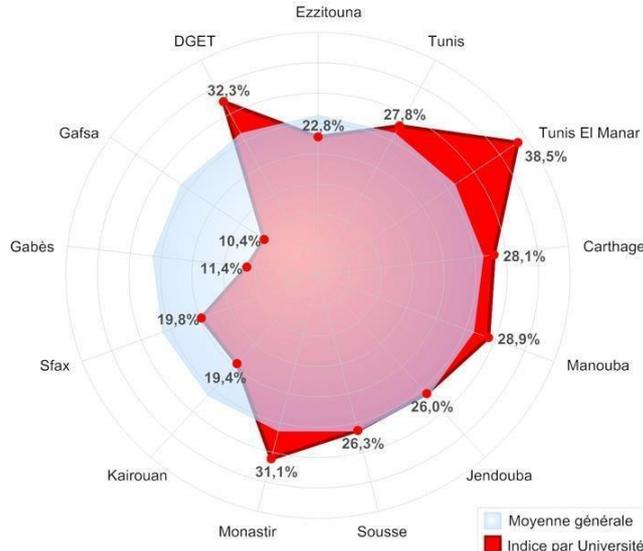
## الرسم 6.2: التغييرات في نسبة البطالة لخريجي التعليم العالي (2006-2015)



المصدر: بيانات المعهد التونسي للإحصائيات (INS)، استطلاعات حول التشغيل

4. وقد أظهرت دراسة استقصائية<sup>78</sup> أجريت مؤخرا مع 52,250 خريج التعليم العالي نتائج مثيرة للاهتمام بشأن مؤشر تشغيل خريجي التعليم العالي (الرسم 6-3). ويحسب مؤشر التشغيل على أساس المسار الوظيفي للخريجين بعد تلقي شهادتهم. سجّل المؤشر 22.8 في المائة من مجموع 52,250 خريجاً شملهم الاستطلاع. ثلاثة أرباع الخريجين أو أكثر يفتقرون إلى الخبرة المهنية. وفيما يتعلق بالتوزيع الجامعي، فقد أظهرت نتائج الاستطلاع أن مؤشر يتجاوز 30 في المئة للخريجين من تونس المنار وجامعات المنستير والمعاهد الفنية ISET و لكن عدد الخريجين من جامعات قفصة وقابس يقل عن نصف المعدل الوطني

## الرسم 6.3: مؤشر التوظيف جامعة

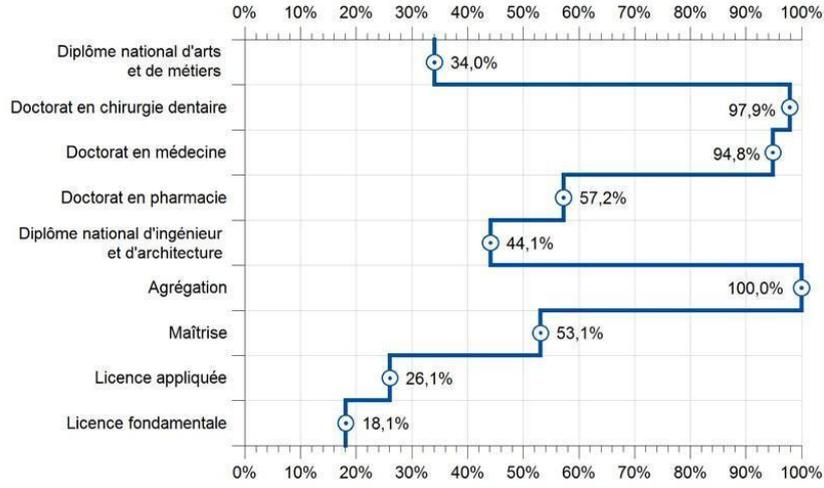


المصدر: الاستطلاع MFPE، 2015

<sup>78</sup> العنوان الفني الكامل: "المسار الوظيفي لخريجي التعليم العالي و استطلاع متابعة إدراج نظام المعلومات"

5. يُظهر التوزيع حسب الشهادة (الرسم 4-6) ان خريجي الإجازة، ولا سيما أصحاب "الإجازة الأساسية"، ( Licence Fondamentale) يواجهون صعوبة في العثور على عمل:

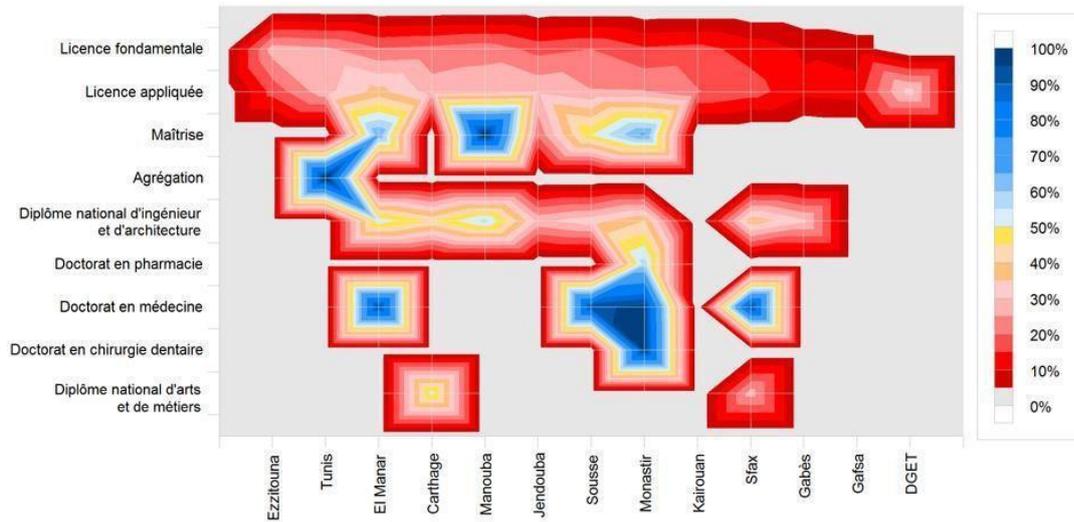
#### الرسم 6.4: مؤشر التوظيف حسب الشهادة



المصدر: استطلاع وزارة التكوين المهني و التشغيل 2015

6. يوضح الرسم 6.5 توزيع مؤشر فرص العمل حسب الجامعة والشهادة. وبالرغم من أن المؤشر منخفض بالنسبة لمعظم المتحصلين على الإجازة، إلا أن القيروان و صفاقس و قابس و قفصة يسجلون نسباً أعلى. و الأمر سيان بالنسبة للمتخرجين من جامعات الهندسة بصفاقس و قابس، فإن مؤشراتهم أدنى من مؤشرات المتخرجين من جامعات أخرى:

#### الرسم 6.5: مؤشر التوظيف من جامعة وفئة الدرجة

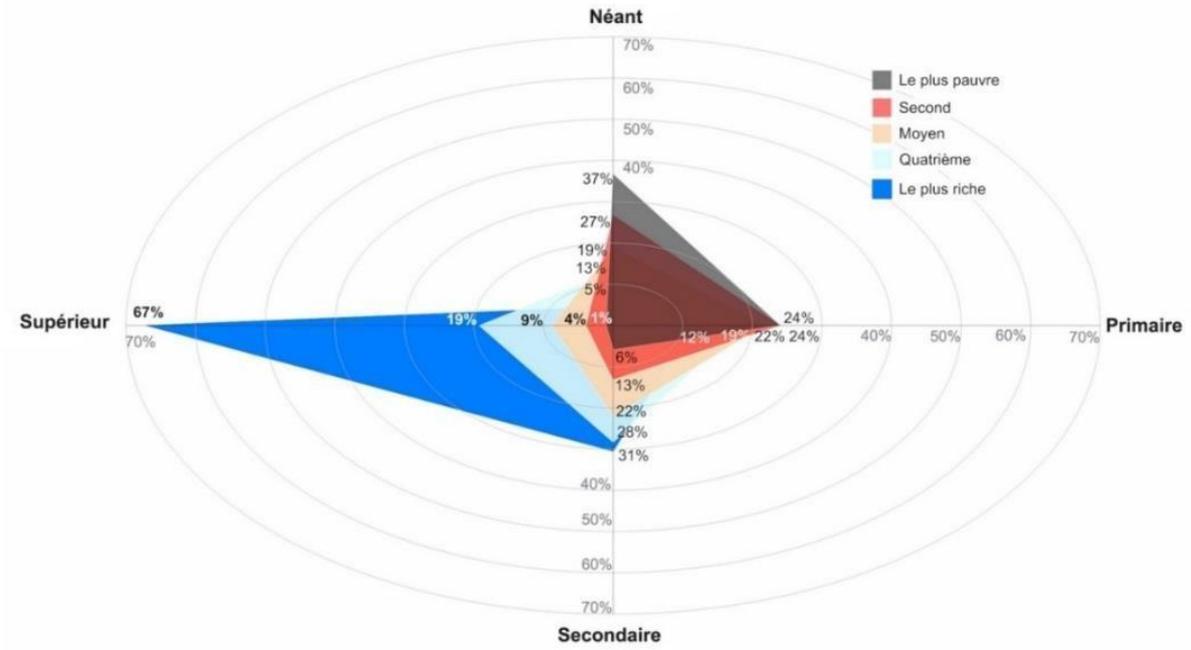


المصدر: استطلاع وزارة التكوين المهني و التشغيل 2015

#### قياس الفوائد الاقتصادية

7. يبقى تسجيل منتوجية أعلى في صفوف المتمتعين بالتكوين أهم فائدة اقتصادية للتعليم. و بالاستثمار في التعليم العالي، أمكن للطلاب زيادة منتوجيتهم و بالتالي تحسين مداخيلهم. تبين العديد من المؤشرات نجاح المسار الوظيفي وتحسن الأجور و ظروف العيش للذين واصلوا التعليم العالي. تؤكد بيانات الاستطلاع الأخير الرابع للدول متوسطة الدخل أن أكثر من ثلثي الأسر المدرجة في الخمس الأعلى يشرف عليها شخص ذو شهادة تعليم عال (الرسم 6-6). و يسجل أرباب البيوت الأميين 1% فقط.

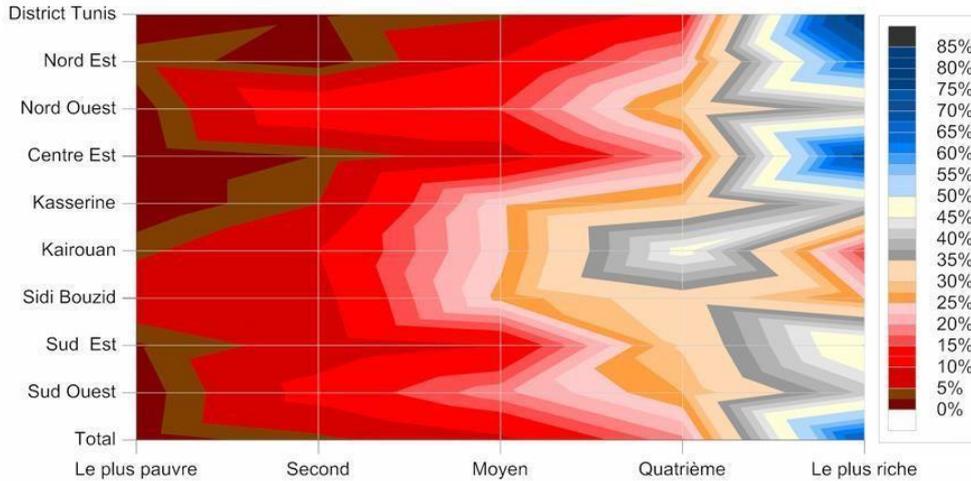
الرسم 6.6: توزيع الأسر حسب خمس الثروة حسب المستوى التعليمي لرب الأسرة:



المصدر: بيانات الاستطلاع الرابع للدول متوسطة الدخل، 2012

8. هذا هو واقع في جميع مناطق البلاد. ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة أن الدور الاجتماعي المساعد للتعليم غير واضح بالمناطق الريفية. رغم أن 82% و 71% من الأسر الأغنى لهم أرباب بيوت ذوي شهادات تعليم عال في تونس الكبرى و مناطق الوسط الغربي، إلا أنها لا تفوت 15.3% بالقيروان، 25% بسبدي بوزيد و 39% بالشمال الغربي، كما هو مُبيّن بالرسم 6.7.

الرسم 6.7: توزيع الأسر التي كتبها الخمس الثروة وفقاً لمستوى التعليمي للرب الأسرة والمنطقة



المصدر: بيانات الاستطلاع الرابع للدول متوسطة الدخل، 2012

9. لأغراض هذا التحليل، يُعَيَّن "تميّز التعليم العالي" على أساس التقديرات التالية:

- الفارق في الإنتاجية بين ذوي التعليم العالي و غيرهم يعادل الفارق في الدخل،

- ويتم احتساب الفرق في الدخل بمقدار الفارق في الراتب بين شخص ذي تعليم عالٍ وغيره
- تعتبر صعوبة وسهولة دخول سوق العمل على أساس نتائج أحدث استطلاع تشغيل 2015.

10. و تنتج أحدث البيانات المتأتية من توزيع الأجر حسب صنف الشهادة العلمية و المستوى العلمي عن الاستطلاع حول بنية الأجر الذي قام به مركز الأبحاث و الدراسات الاجتماعية (CRES) و منظمة العمل الدولية في 2011. وتستخدم هذه الدراسة عينة من 336 شركة خاصة و 2,042 موظفاً. تم استقراء البيانات التي تم جمعها ل 47,000 شركة مختارة استناداً على تصريحات الموظف و الموظف في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. يظهر الجدولين 6.1 و 6.2 النتائج الرئيسية:

#### جدول 6.1: توزيع متوسط الراتب حسب المستوى التعليمي (أبريل 2011)

| الراتب<br>الجمالي | العمل<br>الإضافي | فوائد<br>عينية | مكافآت<br>دورية | صافي<br>الراتب<br>الأساسي | (بالدينار)     |
|-------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------------------|----------------|
| 614.8             | 10.5             | 6.7            | 71.7            | 525.9                     | الرجال         |
| 421.1             | 22.6             | 5.5            | 20.2            | 372.9                     | لا يوجد        |
| 427.3             | 7.0              | 2.4            | 44.0            | 373.8                     | الابتدائي      |
| 552.1             | 12.8             | 6.6            | 64.0            | 468.7                     | الثانوي        |
| 1,252.5           | 5.2              | 15.8           | 174.1           | 1,057.4                   | التعليم العالي |
| 458.5             | 4.4              | 6.4            | 39.8            | 408.0                     | المرأة         |
| 447.1             | 3.0              | 31.8           | 61.4            | 351.0                     | لا يوجد        |
| 360.6             | 3.7              | 5.8            | 26.9            | 324.3                     | الابتدائي      |
| 395.2             | 5.6              | 2.5            | 28.4            | 358.7                     | الثانوي        |
| 782.3             | 2.8              | 10.8           | 84.7            | 684.0                     | التعليم العالي |
| 557.3             | 8.3              | 6.6            | 60.0            | 482.5                     | مجموع          |
| 427.2             | 18.0             | 11.7           | 29.9            | 367.8                     | لا يوجد        |
| 403.7             | 5.8              | 3.6            | 38.0            | 356.3                     | الابتدائية     |
| 491.2             | 10.0             | 5.0            | 50.2            | 426.0                     | الثانوية       |
| 1,065.6           | 4.2              | 13.8           | 138.5           | 909.0                     | التعليم العالي |

المصدر: نتائج الاستطلاع في هيكلية المرتبات، تونس 2011، مركز الأبحاث و الدراسات الاجتماعية (CRES) ومنظمة العمل الدولية، أكتوبر 2012.

#### جدول 6.2: توزيع متوسط الراتب حسب صنف الشهادة العلمية (أبريل 2011)

| الراتب<br>الجمالي | العمل<br>الإضافي | فوائد<br>عينية | مكافآت<br>دورية | صافي<br>الراتب<br>الأساسي | (بالدينار)              |
|-------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| 614.8             | 10.5             | 6.7            | 71.7            | 525.9                     | الرجال                  |
| 458.3             | 11.7             | 4.6            | 43.8            | 398.2                     | لا مؤهلات               |
| 601.4             | 11.3             | 7.3            | 77.3            | 505.6                     | التربص<br>المهني        |
| 707.5             | 12.6             | 0.8            | 77.3            | 616.9                     | البكالوريا              |
| 1,080.0           | 5.3              | 3.5            | 291.4           | 779.8                     | شهادة الفنية            |
| 1,401.4           | 1.7              | 15.0           | 127.2           | 1,257.4                   | الإجازة أو<br>الماجستير |
| 2,193.6           | 4.0              | 65.0           | 374.9           | 1,749.8                   | مدرسة<br>الهندسة        |
| 458.5             | 4.4              | 6.4            | 39.8            | 408.0                     | المرأة                  |
| 374.4             | 5.5              | 6.4            | 31.1            | 331.5                     | لا مؤهلات               |
| 428.6             | 2.1              | 0.6            | 23.3            | 402.7                     | التربص                  |

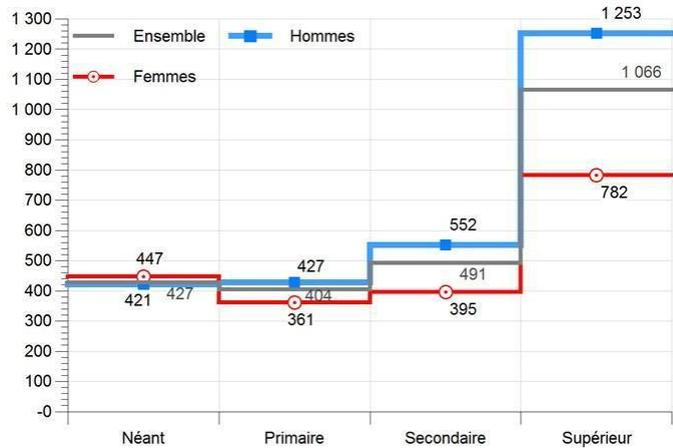
|              |            |            |             |              |                      |
|--------------|------------|------------|-------------|--------------|----------------------|
|              |            |            |             |              | المهني               |
| 486.3        | 1.6        | 5.0        | 69.4        | 410.3        | البكالوريا           |
| 629.8        | 3.1        | 7.2        | 33.7        | 585.9        | شهادة التقني         |
| 993.1        | 2.8        | 15.6       | 104.7       | 870.0        | الإجازة أو الماجستير |
| 977.4        | 0.0        | 13.0       | 101.9       | 862.5        | مدرسة الهندسة        |
| <b>557.3</b> | <b>8.3</b> | <b>6.6</b> | <b>60.0</b> | <b>482.5</b> | <b>المجموع</b>       |
| 428.3        | 9.5        | 5.3        | 39.2        | 374.3        | لا مؤهلات            |
| 542.7        | 8.1        | 5.0        | 59.0        | 470.6        | التربص المهني        |
| 586.3        | 6.6        | 3.1        | 72.9        | 503.7        | البكالوريا           |
| 895.3        | 4.4        | 5.0        | 185.7       | 700.2        | شهادة الفنية         |
| 1,237.0      | 2.1        | 15.2       | 118.2       | 1,101.5      | إجازة أو الماجستير   |
| 2,084.8      | 3.7        | 60.3       | 350.4       | 1,670.4      | مدرسة الهندسة        |

المصدر: نتائج الاستطلاع في هيكلية المرتبات، تونس 2011، مركز الأبحاث و الدراسات الاجتماعية (CRES) ومنظمة العمل الدولية، أكتوبر 2012.

11. يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية من نتائج الاستطلاع:

(أ) لا يوجد سوى زيادة رواتب كبيرة حسب مستوى التعليم العالي: هناك فرق ب15 في المئة في الراتب بين موظف دون مؤهلات وموظف ذي مستوى تعليم ثانوي، ولكن تسجل الزيادة 150 في المئة لشخص ذي مستوى تعليم عال، (ب) الفوارق بين أجور الرجال وأجور النساء مع زيادة مستوى التعليم، (ج) ترفع شهادة في الهندسة أجر صاحبها أكثر من شهادة الإجازة أو الماجستير (انظر الرسم 6.8). يعادل راتب مهندس خمس مرات راتب موظف دون أي مؤهلات.

الرسم 6.8: إجمالي الراتب الشهري حسب المستوى التعليمي (أبريل 2011)



المصدر: بيانات المعهد التونسي للإحصائيات (INS)، استطلاعات حول التشغيل

12. واستخدمت الافتراضات التالية أيضا لحساب المكاسب الاقتصادية:

- تم تحيين نتائج استطلاع 2011 لتعكس ظروف 2015، مع 5 في المئة<sup>79</sup> من التقدير السنوي رواتب المرجعية المعتمدة (راتب سنوي) حسب المستوى التعليمي كما يلي:
  - تعليم ثانوي غير مكتمل: TND 7910
  - التعليم الثانوي: TND 8560
  - تعليم عالي غير مكتمل: TND 10 440
  - التعليم العالي: TND 18520
- تزيد الرواتب مع الأقدمية بنحو 3 في المئة على مدى السنوات ال 15 الأولى و 1 في المئة بعد هذا.

- ويتم اختيار مرشحي التعليم العالي من بين المتحصلين على شهادة البكالوريا. يبلغ عمر هؤلاء الشباب 19 عاما في المتوسط، ويمكنهم البحث عن عمل بدخل سنوي يصل إلى 8.560 دينار. من خلال مواصلة التعليم العالي، يمكن لهؤلاء الشباب تقديم طلب في وظائف أخرى حيث يمكنهم كسب دخل سنوي أفضل، مع زيادة بنسبة 22% في حالة الانقطاع عن الجامعة أو الضعف إذا تخرجوا بنجاح.
  - لدى الشباب الذين يختارون مواصلة تعليمهم نسبة 75 في المئة للحصول على شهادة بعد 4 سنوات من الدراسة. لا يكسب أولئك الذين ينقطعون عن الدراسة أكثر من 56 في المئة من الدخل.
  - يبلغ متوسط تكلفة الوحدة بالنسبة للتعليم العالي في تونس 4.450 ديناراً تقريباً، باعتبار تكاليف التشغيل والاستثمار.
- 79 العنوان الفني الكامل: "المسار الوظيفي لخريجي التعليم العالي و استطلاع متابعة إدراج نظام المعلومات"

13. و يكمن الهدف الرئيسي لمشروع تونس-- التعليم العالي من أجل التشغيل TEEP في تحسين فرص توظيف خريجي التعليم العالي. غير أن تحسين فرص العمل لا يؤدي بالضرورة إلى تقليل البطالة بما أن السياق الاقتصادي يلعب دوراً حاسماً. فإذا استوتت كل المقاييس في ظل سياق اقتصادي مستقر، فإن تحسين التشغيل سيؤدي إلى انخفاض البطالة. و لأغراض هذا التحليل، يُفترض انخفاض نسبة البطالة في صفوف المتخرجين إلى النصف، أي من 30% قبل المشروع إلى 15% بعد إنجازه.

14. وبالإضافة إلى ذلك، فإن TEEP سيساهم في تحسين جودة التعليم العالي، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدل إتمام مرحلة التعليم نتيجة لتحسين الكفاءة الداخلية

15. لأغراض هذا التحليل، يفترض أن نسبة انجاز المشروع ستزيد بنسبة 15% أي من 70% إلى 85% بعد الانجاز. سوف يحسن TEEP القدرة على الإدارة والاستخدام الأمثل للموارد والتوزيع، والذي يمكن أن يقلل من ارتفاع تكاليف وحدة التعليم. ومع ذلك، فمن المفترض أن نظام التمويل الجديد القائم على الأداء سوف يجلب عائدات إضافية يمكن أن تزيد تكاليف الوحدة بنحو 5%.

16. ويبين الجدول 6.3 تفصيل نسبة الربح الاقتصادي للتعليم العالي في سيناريوهين اثنين (مع ودون مشروع) :

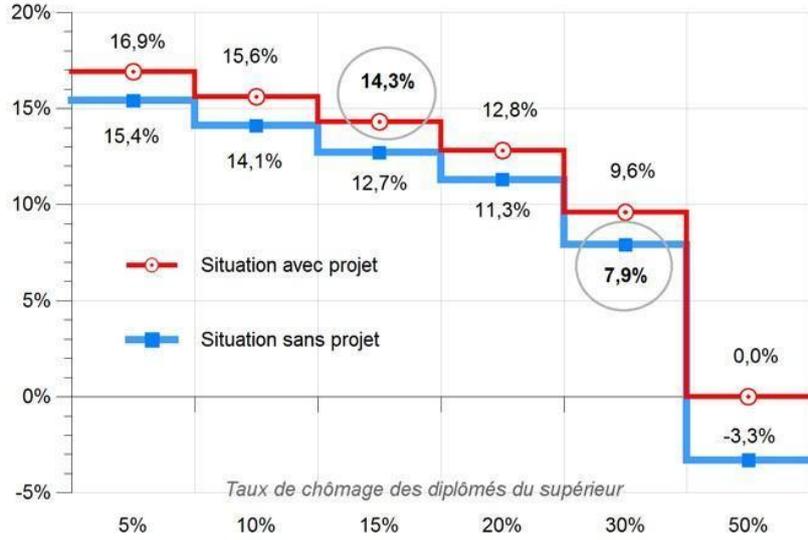
الجدول 6.3: التعليم العالي: نسبة الربحية الاقتصادية

| السنة | دون مشروع        |                      |         | بمشروع           |                      |         |
|-------|------------------|----------------------|---------|------------------|----------------------|---------|
|       | التكلفة المباشرة | تكلفة الفرصة البديلة | الربح   | التكلفة المباشرة | تكلفة الفرصة البديلة | الربح   |
| 1     | 4,450            | 6,848                | 11,298- | 4,672            | 6,848                | 11,520- |
| 2     | 4,450            | 7,053                | 11,503- | 4,672            | 7,053                | 11,725- |
| 3     | 4,450            | 7,265                | 11,715- | 4,672            | 7,265                | 11,937- |
| 4     | 4,450            | 7,483                | 11,933- | 4,672            | 7,483                | 12,155- |
| 5     | 7,707            | 7,707                | 11,267  | 3,560            | 14,712               | 7,004   |
| 6     | 7,939            | 7,939                | 11,605  | 3,667            | 15,153               | 7,214   |
| 7     | 8,177            | 8,177                | 11,953  | 3,777            | 15,608               | 7,431   |
| 8     | 8,422            | 8,422                | 12,312  | 3,890            | 16,076               | 7,654   |
| 9     | 8,675            | 8,675                | 12,681  | 4,006            | 16,558               | 7,883   |
| 10    | 8,935            | 8,935                | 13,062  | 4,127            | 17,055               | 8,120   |
| 11    | 9,203            | 9,203                | 13,454  | 4,250            | 17,567               | 8,364   |
| 12    | 9,479            | 9,479                | 13,857  | 4,378            | 18,094               | 8,614   |
| السنة | 9,764            | 9,764                | 14,273  | 4,509            | 18,636               | 8,873   |

|                   |        |        |  |                  |        |        |  |             |
|-------------------|--------|--------|--|------------------|--------|--------|--|-------------|
|                   |        |        |  |                  |        |        |  | 13          |
| 9,139             | 19,196 | 10,057 |  | 4,645            | 14,701 | 10,057 |  | السنة<br>14 |
| 9,413             | 19,771 | 10,358 |  | 4,784            | 15,142 | 10,358 |  | السنة<br>15 |
| 9,696             | 20,365 | 10,669 |  | 4,927            | 15,596 | 10,669 |  | السنة<br>16 |
| 10,200            | 20,976 | 10,776 |  | 5,289            | 16,064 | 10,776 |  | السنة<br>17 |
| 10,721            | 21,605 | 10,883 |  | 5,663            | 16,546 | 10,883 |  | السنة<br>18 |
| 11,261            | 22,253 | 10,992 |  | 6,050            | 17,043 | 10,992 |  | السنة<br>19 |
| 11,818            | 22,921 | 11,102 |  | 6,452            | 17,554 | 11,102 |  | السنة<br>20 |
| 11,937            | 23,150 | 11,213 |  | 6,516            | 17,729 | 11,213 |  | السنة<br>21 |
| 12,056            | 23,381 | 11,325 |  | 6,581            | 17,907 | 11,325 |  | السنة<br>22 |
| 12,176            | 23,615 | 11,439 |  | 6,647            | 18,086 | 11,439 |  | السنة<br>23 |
| 12,298            | 23,851 | 11,553 |  | 6,714            | 18,267 | 11,553 |  | السنة<br>24 |
| 12,421            | 24,090 | 11,668 |  | 6,781            | 18,449 | 11,668 |  | السنة<br>25 |
| 12,545            | 24,331 | 11,785 |  | 6,849            | 18,634 | 11,785 |  | السنة<br>26 |
| 12,671            | 24,574 | 11,903 |  | 6,917            | 18,820 | 11,903 |  | السنة<br>27 |
| 12,798            | 24,820 | 12,022 |  | 6,986            | 19,008 | 12,022 |  | السنة<br>28 |
| 12,926            | 25,068 | 12,142 |  | 7,056            | 19,198 | 12,142 |  | السنة<br>29 |
| 13,055            | 25,318 | 12,264 |  | 7,127            | 19,390 | 12,264 |  | السنة<br>30 |
| نسبة الربح: 14.3% |        |        |  | نسبة الربح: 7.9% |        |        |  |             |

17. ويجلب هذا التحليل الانتباه إلى درس مهم بشأن الربح الاقتصادي للتعليم العالي. يعتمد الربح الاقتصادي لهذا القطاع على توظيف الخريجين وقدرتهم على دخول سوق الشغل وتحسين ظروف معيشتهم. يدل اختبار الاستجابة (الرسم 6.9) على أنه حتى إذا تم تحسين الكفاءة الداخلية للقطاع، فإن مستوى التعليم هذا لن يعود مربحا اقتصاديا إذا ما تجاوز معدل البطالة في صفوف الخريجين 20 %.

الرسم 6.9: اختبار الاستجابة: معدل البطالة في صفوف الخريجين والربح الاقتصادي للتعليم العالي



### 1. الفوائد الاقتصادية للقطاع

18. ويسعى TEEP في مقام أول إلى تحسين فرص العمل لدى الخريجين. كما يهدف إلى تحديث التعليم العالي. يمكن التعرف على اثنين على الأقل من فوائد القطاع في هذا الموضوع:

- إنفاق أكثر كفاءة. سيقوم النظام الجديد القائم على الأداء بلا شك بتعزيز البحوث وتحسين الإدارة والأداء العلمي. وسيؤدي ذلك إلى إنفاق أكثر عقلانية ونظام داخلي أكثر كفاءة.
- مصادر تمويل أكثر تنوعا. ستفتح الإصلاحات المزمعة جامعات ومؤسسات تعليمية وحتى شركات وتساعدهم في تعزيز توليد الإيرادات الخاصة بها.

### زيادة الكفاءة:

19. و يبدو أن أداء التعليم العالي، المعبر عنه من خلال نسبة النجاح، انخفض في السنوات الأخيرة. و كما يبين الرسم 6-10، فإن معدل نسبة النجاح قد انخفضت من 75% في 2010 إلى أقل من 68% في 2014 مع ارتفاع معدل الرسوب (والذي زاد من 20.5% في 2010 إلى 28.3% في 2014) و استقرار نسبة الانقطاع عن الدراسة. و أثر تدهور الأداء هذا على بعض المواد و الاختصاصات خاصة، كالآداب و القانون والرياضيات و الاحصائيات و العلوم الاجتماعية و الفيزياء. و يبين الرسم الموالي التغيرات الطارئة على نسب النجاح عامة وفقا لمجال الدراسة:

الرسم 6.10: متوسط النجاح، والرسوب في الصف ومعدلات التسرب (2009-2015)



20. لأغراض هذا التحليل، يتم التعبير عن تأثير TEEP على تحسين نظام الأداء بانخفاض بنسبة 50% في معدلات الرسوب و الانقطاع عن الدراسة بحلول سنة 2021. و تتجلى الفائدة الأساسية من هذا الهدف خاصة بعد انتهاء مدة انجاز المشروع. و خلال مدة الانجاز، تكون أكثر فائدة اقتصادية مباشرة هي المال المدخر للنفقات العمومية لـ 25.000 طالب راسب سنويا، مما يعادل ادّخار 110 مليون دينار سنويا تقريبا ، أو بمعنى آخر انخفاض متطلبات التمويل بنسبة 9%. لكن الفائدة الاقتصادية الحقيقية تتمثل في كلفة اسداء الشهادة (ما يقارب 7.000 شهادة إضافية نتيجة تحسين معدل العائد الداخلي بالنسبة للتعليم العالي) و في تكلفة الفرصة البديلة للمنقطعين عن الدراسة الذين يحاولون النفاذ لسوق الشغل دون شهادة. سيُمثل ذلك 540 مليون دينار في المدخرات الفعلية للنفقات العمومية على مدى 5 سنوات، أي 8.5% من جملة النفقات اللازمة خلال نفس الفترة.

#### تمويل أكثر تنوعا

21. يرنو مشروع TEEP لتنفيذ إصلاحات التمويل لتشجيع الجامعات والمؤسسات التعليمية لتكون أكثر انفتاحا للأعمال. ستنتمتع مؤسسات التعليم العالي بخلق إيراداتها الذاتية، كما أنها سوف تتعرف أكثر عن محيطها الاقتصادي و تتأقلم مع تغيرات و متطلبات سوق الشغل. و يُعد هذا عاملا حاسما لتحسين فرص العمل للخريجين في المستقبل.

22. و شهدت سنة 2014 انعدام العائدات عند الجامعات ما عدا الجامعة الافتراضية بتونس عبر الانترنت (61.000 دينار)، مقارنة بالمؤسسات التعليمية و التي سجلت 483.000 دينار. يعادل ذلك 0.26% و 0.43% من الميزانية العمالية لكل منها (باستثناء الأجور). لا يساعد الوضع الحالي في التنبؤ بفرص كسب مداخيل إضافية بالانفتاح أكثر على الشركات المحلية. و لكن تحديد 5% من التمويل الذاتي من الشركات مع الشركات كهدف يصبح منطقيا على المدى المتوسط، مع تنفيذ الإصلاحات المناسبة.

#### خاتمة

23. يدل التحليل الاقتصادي لمشروع تونس-- التعليم العالي من أجل التشغيل على أن المشروع سينفذ خلال مرحلة حرجة من مراحل تطوير قطاع التعليم العالي في تونس. و تتميز هذه المرحلة بالفرص والمخاطر أيضا. ويتم تحليل الفرص في بيئة تحت على الإصلاحات، مثل: (أ) مرحلة/التحول الديمغرافي: في حين أن الطلب على التعليم العالي لا يزال مرتفعا، هناك ضغط أقل في الطلب مقارنة بفترة ما قبل 2010؛ (ب) فترة من الاستقرار السياسي والمؤسسي، و (ج) وجود خطة استراتيجية للتنمية 2016-2020. (د) إعداد استراتيجية التعليم العالي من خلال منهج تشاركي، والتي تمثل رؤية القطاع وإصلاحاته للسنوات القادمة. و (هـ) فرصة لقطاع التعليم العالي - الذي استفاد من الدروس المستمّدة من المشاريع السابقة الممولة من البنك الدولي - للتطور ومع ذلك، هناك مخاطر وتحديات هامة تتعلق، على وجه الخصوص، بالضغط الحالي على المال العام وظهور أولويات جديدة، مثل الأمن، و كذلك تحد من القدرة على تعبئة موارد إضافية للتعليم. و يبقى التحدي الأكثر إلحاحا للتعليم العالي هو تحقيق تقدم حقيقي وملحوس لتحسين فرص العمل للخريجين. وبلغ عدد العاطلين من خريجي التعليم العالي ذروته خلال السنوات القليلة الماضية، مع معدل بطالة يفوق 30 %، وعدد من الخريجين العاطلين عن العمل يفوق 240,000. يأخذ المشروع بعين الاعتبار فرص الاتجاه الديموغرافي الحالي والزخم الذي تولد عن إصلاحات استراتيجية التطوير لإعادة التركيز على الأولويات والأهداف المحددة للقطاع، وتحديث النظام لتحسين الحوكمة والاستدامة.

24. تشير البيانات الاقتصادية إلى أن الاستثمارات للتعليم عموما - والتعليم العالي على وجه الخصوص - فعالة اقتصاديا واجتماعيا في تونس من حيث التكلفة. تناهز نسبة الفقر الصفر بين الأسر التي يشرف عليها خريج تعليم عال. و تتراوح هذه النسبة بين 8.4% و 4.7% على التوالي عندما يكون ربّ الأسرة أميًا أو ذا مستوى تعليم ابتدائي. علاوة على ذلك، أكثر من ثلثي الأسر التي تمثّل أثرى خمس عائلات يشرف عليها شخص ذي مستوى تعليم عال. لا تفوق هذه النسبة 1% بالنسبة للأسر أصحاب أبواب البيوت الأميين.

25. وتكشف نتائج التحليل الاقتصادي أن كفاءة تكلفة التعليم العالي كبيرة، حسب فارق الانتاجية (و فارق الدخل كذلك) . ومع ذلك، تبقى هذه الفعالية من حيث التكلفة مقترنة بتشغيل الخريجين وكذلك نفاذهم إلى سوق الشغل وتحسين ظروفهم المعيشية. على سبيل المثال، بينما يبلغ معدل بطالة خريجي التعليم العالي أكثر من 25% مقارنة بمعدل البطالة بين الخريجين من التعليم الثانوي الذي يقل عن 20%، تنخفض كفاءة تكلفة التعليم العالي قليلا على الرغم من إجراءات تحسين الكفاءة الداخلية. يتمحور أهم تأثير للمشروع في تحسين فرص التشغيل للخريجين في المستقبل. و هذا لا يعني انخفاض نسب البطالة بسبب الوضع الاقتصادي الراهن، و الذي يُعد سببا أساسيا في البطالة حاليا في تونس. و لكن عند الاستقرار ("استواء كل المقاييس")، يتمثل تحسين فرص التشغيل في انخفاض البطالة. تُظهر المحاكاة أن أي انخفاض في نسب البطالة لدى الخريجين بـ 3 نقاط ينتج عن تحسين نسبة كفاءة التكلفة بالقطاع بـ 1%. هذا يدل على أن كفاءة كلفة المشروع مرتبطة ارتباطا وثيقا بالاقتصاد، لا لاستيعاب عدد الخريجين في ما يتعلق بالنمو فقط، بل للتمكّن من توجيه النمو نحو القطاعات التي من شأنها خلق مواطن شغل ذي قيمة مضافة. و بهذا، فإن الاقتصاد يعتمد على قدرة نظام التعليم العالي من: (أ) تحسين فرص التشغيل للخريجين، (ب) تحسين صلتها بالشهادات و (ج) ارساء التكامل بين قطاع التعليم و قطاعاته الفرعية.

26. والهدف من هذا المشروع هو تعزيز نظام التعليم العالي وإدارته. هذا من شأنه أن يفيد القطاع بطريقتين: (أ) مكاسب الكفاءة من حيث النفقات: سيدعم المشروع تنفيذ نظام جديد قائم على الأداء الذي من المتوقع أن يحسن إدارة وأداء الجامعات. (ب) ترشيد النفقات وتحسين الكفاءة الداخلية للنظام. و الهدف من تخفيض معدلات الرسوب والانقطاع إلى النصف في أفق 2021 سيؤدي إلى الحد من عدد الراسبين وزيادة في نسبة الخريجين. خلال مرحلة تنفيذ المشروع، سيمثل ذلك 110 مليون دينار من المدّخرات السنوية في ميزانية القطاع (أو 9% من الميزانية) من جهة، و مكسبا اقتصاديا يصل إلى 540 مليون دينار (يقاس من خلال الفارق في الدخل بين الخريجين) من جهة أخرى.

27. كما يدعم المشروع تنفيذ الإصلاح المالي من أجل تشجيع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي للانفتاح على بيئتها الاقتصادية. بالإضافة إلى الفائدة المباشرة لتوليد مواردها الخاصة سوف يكون لدى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي معرفة أفضل بالبيئة الاقتصادية، وتكون قادرة على التكيف مع التغيرات، وكذلك احتياجات سوق العمل. وهذا أمر ضروري لتحسين فرص العمل للخريجين في المستقبل. إنّ الإطار القانوني وحده حاليا غير كاف: لا تستطيع الجامعات توليد مواردها الخاصة من البيئة الاقتصادية (ما عدا الجامعة الافتراضية بتونس) و الذي يمثل 0.4% من ميزانية مؤسسات التعليم العالي (دون الأجور). يبقى هدف الوصول إلى 5% من الموارد الذاتية الناتجة عن البيئة الاقتصادية ممكنا على المدى المتوسط، إذا ما تم تنفيذ الإصلاحات اللازمة. سيمثل ذلك مبلغا سنويا يعادل 7 مليون دينار.

## الملحق 7 متابعة التخرج<sup>80</sup> مشروع تونس-- التعليم العالي من أجل التشغيل

1. لإتخاذ قرار مستنير، على الطلبة أن يكونوا واعين بمعادلات الإدراج في سوق الشغل مثل نسبة الخريجين (من بين الباحثين عن العمل) الذين يتحصلون على وظيفة لمدة سنة أشهر إلى سنة واحدة بعد التخرج، و لهم القدرة على مقارنة المعدلات عبر البرامج و الجامعات. كما أن الطلبة بحاجة إلى أن تكون لهم القدرة على المقارنة باستخدام أنواع أخرى من المؤشرات، مثل اصناف الاعمال و الدراسات العليا التي تؤدي إليها البرامج، الأرباح، أهمية التعليم من أجل التشغيل، منهج تفصيلي، و نسب التخرج الخ.. بإمكانهم أيضا استخدام إجراءات أكثر شمولية مثل المستويات الذاتية الرضا عن تجربة التعليم، و التقدير الشخصي لفائدتها لتجربة العمل، و أوجه الحياة الأخرى غير العمل.

2. عبر استطلاع متابعة عند التخرج، يمكن تقديم المعلومات للطلاب و أسرهم لإتخاذ قرار و هم واعين بكامل آثاره على المدى الحياة.

3. كذلك يمكن أن يقع تحليل هذه المعلومات و استخدامها من قبل أصحاب مصلحة آخرين و صانعي القرار. كما يمنح إستطلاع المتابعة لصانعي القرار القدرة على التزود بالمعلومات في عدة مجالات منها الإنتقال إلى سوق الشغل و عدم تطابق المهارات و الكفاءات خلال الدراسة و جودة التعليم العالي و العودة إلى الدراسة و قدرة المتخرجين على الانتقال وقضايا المساواة، الخ. من منظور المساواة الاجتماعية، فإن إستطلاع المتابعة هو وسيلة لرؤية ما إذا كان التعليم العالي قادرا على أن يفي بوعده. إذ أنه يوفر الشرعية للإنفاق العام و الخاص في هذا المجال.

### إستطلاع المتابعة

4. يتمثل إستطلاع المتابعة، في صميمه، في الإتصال بمتخرجين جدد و سؤالهم عن نتائجهم بما يخص سوق الشغل. فمن بين الأسئلة الأساسية هي ما إن كانوا يبحثون عن وظيفة آنذاك، أو أنهم تحصلوا على وظيفة بعد سنة من تخرجهم أم لا، إلى جانب أسئلة حول أرباحهم. ليس من الغريب على البلاد التونسية هذا النوع من إستطلاعات المتابعة.

5. يتم إجراء إستطلاع متابعة نموذجي من قبل وحدة التنسيق المركزية التي تشتغل مع كل الجامعات لإنشاء قائمة من البرامج الهامة أو مجموعة من برامج مماثلة. ثم تقوم المراسد المحلية للجامعات بإختيار عينة تمثيلية من الأفراد الذين تخرجوا منذ أكثر من سنة، و في بعض الأحيان إلى أكثر من خمس سنوات، لمقارنة النتائج على مدى طويل. بعد ذلك يتم أولا الإتصال بالمتخرجين عبر البريد الإلكتروني ليطلب منهم ملء إستطلاع على الإنترنت. ثم، بعد بضع تذكيرات، و إن لم يرد الخريج، فقد يحاولون الإتصال به عبر الهاتف لإجراء استطلاع شفاهي. و أخيرا، يمكن أن يتم عرض مكافأة صغيرة أو فرصة للفوز بمكافأة و ذلك لزيادة معدلات الإستجابة، على الرغم من أن الحملات التحسيسية طويلة الأجل قد يكون لها تأثيرا أكبر على معدلات الاستجابة.

6. في غرض هذا المشروع، سوف يتم توحيد هذا الاستطلاع على الإنترنت على الصعيد الوطني من خلال النظام المركزي، و يمكن أن يكون قابلا للتكيف للسماح للجامعات من تخصيص وحدات خاصة لبحوثها. ويجدر، مع ذلك، الإشارة إلى أن كلما طالت الاستطلاعات أكثر، كلما زادت تكلفتها، فيعيق ذلك حجم العينة و بذلك تعطى معلومات أقل جودة للطلاب. (النظر في قسم إستراتيجية أخذ العينات لمعضلة التجمع)

<sup>80</sup>المسار الوظيفي لخريجي التعليم العالي و إستطلاع متابعة إدراج نظام المعلومات"

نشر معدلات الإدراج على الإنترنت على موقع [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn)

7. لتوفير المعلومات للطلاب و أسرهم و الباحثين و صانعي القرار و المجتمع عامة، يمكن إحداث قسم جديد ضمن موقع

[www.orientation.tn](http://www.orientation.tn)

8. يكمن الهدف الأساسي لهذا النظام في توفير بعض المعلومات القابلة للمقارنة في مختلف البرامج للزائرين بأشكال متنوعة قدر الإمكان في مختلف الجامعات. يجب ان يكون لدى المستخدم أداة تصرف على الإنترنت تمكنه من مقارنة البرامج من خلال المؤشرات الرئيسية لمعدلات الإدراج ومتوسط الدخل المكتسب، إلى جانب معلومات أخرى عن البرنامج.

9. يمكن أن تنقسم مجموعة نموذجية من المؤشرات لكل برنامج على النحو التالي :

### البرنامج

- وصف المنهج
- عدد المقاعد
- المعدل الأدنى
- نسبة التخرج
- نوع الوظيفة التي يؤدي إليها البرنامج (المراد تحقيقه)

### نتائج العمل

- نسبة الإدراج بعد سنة
- نسبة الإدراج بعد اربع سنوات
- نوع الوظيفة التي يؤدي إليها البرنامج

- نسبة المتخرجين المتحصلين على شهادات أكاديمية
- المتخرجون العاملون في الميدان الذي نص عليه البرنامج
- متوسط الدخل المكتسب

#### الرضا الذاتي

- الرضا بتجربة التعليم
- الرضا على المستوى التقني
- الرضا حول المهارات المكتسبة
- الرضا بالحياة الطلابية
- الرضا بأهمية/فائدة العمل
- الرضا بالتعليم عن مجالات أخرى للحياة
- الرضا بالخبرة في العمل
- الخ

10. "الإدارة العامة لشؤون الطلبة" هي الشريك الأساسي في عملية نشر قاعدة البيانات للمؤشرات، للطلبة و عائلاتهم، وهي المسؤولة عن محتوى شبكة [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn). سيتمثل دور الإدارة العامة لشؤون الطلاب في تحديد الاحتياجات من حيث عرض البيانات و نوع واجهة المستخدم التي سيتم تنفيذها من طرف "مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة"، و يكون الإدماج النهائي لمعلومات نظام الشبكة [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn) على يد "الإدارة العامة لشؤون الطلبة".

#### مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة

11 يجب حشد الشركاء لكي يتمكنوا من وضع إستطلاع متابعة للخريجين، و نشر المعلومات إلى المستفيدين كالطلبة، إضافة إلى تحليل و تبادل المعلومات ذات الصلة مع صانعي القرار.

12. من بين أصحاب المصلحة المهتمين بهذا المشروع، نجد:

- مدير المتابعة و التقييم لوحدة إدارة المشاريع
- مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة
- مرصد جامعية
- مؤتمر رؤساء الجامعات
- وكالات ضمان الجودة و الاعتماد
- الإدارة العامة لشؤون الطلبة
- الجماعات الوطنية الطلابية

#### الشركاء المنفذون:

##### مدير المتابعة و التقييم لوحدة إدارة المشاريع

13. مدير المتابعة و التقييم لوحدة إدارة المشاريع هو أول من يفتتح النقاشات مع "مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة". إذ أن دوره يتمثل في مساعدة هذا الأخير في التقدم بطلب للحصول على الصناديق التنافسية المتاحة تحت منحة نظام المعلومات و الدعم، إلى جانب الإنطلاق في عملية الحصول على غيرها من أصحاب المصلحة المهتمين في المشروع مع "مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة"، و بالأخص في إنشاء ندوة وطنية مع المتحدثين الدوليين الرئيسيين و جمع أصحاب المصلحة المحليين لإنشاء لجنة توجيهية وطنية.

#### اللجنة التوجيهية الوطنية:

14. اللجنة التوجيهية الوطنية هي منتدى لتحديد الأولويات الوطنية و متابعة تنفيذ المشروع من خلال عقد اجتماعات بين الحين و الآخر. إذ أنها توفر منصة لأصحاب المصلحة لضمان نجاح المشروع، كما تضع إستراتيجيات ذات صلة مثل برامج إشراك الخريجين لضمان قاعدة بيانات و جودة الاتصالات الشخصية للإستطلاعات و الحملات التحسيسية الوطنية بالتعاون مع الاتحادات الطلابية خصوصا لضمان معدل استجابة أعلى.

15. ستتخذ اللجنة التوجيهية القرار النهائي خلال مشروع "إستطلاع المتابعة عند التخرج". و قد تدعو كل أصحاب المصلحة و من ضمنهم "مدير المتابعة و التقييم لوحدة إدارة المشاريع" و "مدير الجماعات الوطنية الطلابية" إلى طاولة المفاوضات.

#### مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة

16. مكتب الدراسات والتخطيط و البرمجة هو هيئة التنسيق المركزية التي لديها القدرة و الوسائل التقنية لقيادة مشروع التشغيل. إذ يكمن دورها في مساعدة المرصد والجامعات المحلية لطلب الأموال في إطار المنح التنافسية، وتوفير القدرة التقنية للجامعات المحلية لبناء درابنتهم المحلية الخاصة بهم وتوحيد ممارساتهم من حيث استطلاعات المتابعة.

17. و علاوة على ذلك، فإنها تتفاوض في اختيار العينات مع مرصد الجامعات المحلية. يحتاج هذا الإطار لأن يضمن عينة تمثيلية

وطنية، للمقارنة بين البرامج والجامعات. وبالمثل، فقد يحتاج اختيار العينات ليكون مرنا بما فيه الكفاية للسماح للجامعات المحلية بمتابعة أسئلة البحث الخاصة بهم بما يلائم أغراضهم باستخدام استطلاعات المتابعة.

18. وأخيرا فإن "مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة" سيتحمل مسؤولية تجميع كل البيانات التي تم إدماجها من قبل الجامعات المحلية وحزمها لعرضها للعموم. وبالتالي يسمح هذا الشكل للطلاب و عامة المستخدمين بالبحث ومقارنة البيانات عبر البرامج والجامعات على الموقع [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn)

### المراسد الجامعية

19. يتمثل دور المرصد الجامعية في توليهم لإعلام صانعي القرار (و العامة) عن بيئتهم. فمن خلال هذا المشروع، ستكون مخولة لتحسين المعلومات باستخدام إستطلاعات المتابعة.

20. دور المرصد الجامعية مزدوج. أولا يقومون بجمع البيانات في إطار منسق على الصعيد الوطني. وهذا يعني العمل مع مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة، وذلك لإنشاء إطار المعاينة والاستبيان و ضمان قاعدة بيانات عالية الجودة من قاعدة بيانات الخريجين، وإجراء حملات الإستطلاع باستخدام رسائل البريد الإلكتروني والهواتف ، كذلك لضمان توفير البيانات في شكل قابل للاستعمال وللمشاركة، أخذا بعين الاعتبار خصوصية المستطلعين.

21. يتمثل دورهم الثاني في إجراء تحليل للمعطيات لإبلاغ الجامعات المحلية عن السياق المحلي. فظلا لهذا النشاط، يمكن استخدام الاستبيان و هيكل أخذ العينات لطرح أسئلة محددة ضمن الإطار الوطني لمكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة. (راجع قسم التجميع و التحليل للحصول على نوع البحث والتحليل الذي يمكن أن يجري و البيانات لفائدة صانعي القرار والمجتمع المحلي ككل).

22. في النهاية، على مرصد الجامعات أن تلتزم بنشر كل إحصائيات الإستطلاعات الجامعية التي يجرونها إلى جانب جميع البحوث التي يقومون بها على موقعهم على الانترنت أو على الموقع الإلكتروني لجامعتهم، و هذا عند الإمكان.

23. لتنفيذ هذه المهمة، ينبغي على الجامعات المحلية الاعتماد على مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة لتزويدهم بالأدوات و بناء القدرة. من بين الأمور الأخرى، ينبغي توفير الوصول إلى نظام إدارة وطني يسمح لجمع البيانات على الانترنت وإجراء استطلاع عن طريق البريد الإلكتروني و / أو عن طريق الهاتف.

24. بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها، ينبغي أن يوضع برنامج لتحسين جودة قاعدة بيانات الاتصال الشخصية للخريجين

### الإدارة العامة للشئون الطلبة

25. يتمثل دور الإدارة العامة للشئون الطلبة في نشر نتائج إستطلاعات الخريجين، و العمل مع مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة لتحديد وضبط شروط موقع [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn). كما يمكن لها أن تقرر إستخدام البيانات لتلبية إحتياجاتها الأخرى، لا سيما أن تكون متعلقة بالتوجيه مثل دليل القبول.

### إختيار العينات

#### مفتاح الانضمام للامركزية والتنسيق الوطني

26. تتمثل القيمة المضافة للنظام الوطني لتتبع إستطلاعات الخريجين في تمكين الطلاب، بإستعمال الأدوات والمعلومات المتوفرة، من المقارنة بين البرامج عبر الجامعات. وهذا يتطلب خطة أخذ عينات وطنية.

27. وبما أن الجامعات المحلية مستقلة، فإن مرصدهم تحتاج إلى تطبيق للحصول على منح تنافسية لإجراء جمع البيانات وتحليلها. تحتاج المرصد المحلية أن تأخذ بعين الاعتبار، ليس فقط الإهتمام بتوفير معلومات مفيدة وقابلة للتنفيذ لصانعي قرار جامعاتهم، بل أيضا، أن يتفهموا أن المعلومات التي تم جمعها سيتم استخدامها في قاعدة البيانات الوطنية للطلاب على [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn).

28. لضم هذه المتطلبات الإثنيتين معا، سيتم اختيار حد أدنى لعدد من الخريجين ليكونوا جزءاً من المستوى الأعلى، كعينة تمثيلية وطنية للفتات الأساسية عبر المراحل الدراسية المختلفة.

29. ما بعد هذه العينة الوطنية، قد تدرس عينات أخرى ( و تنشر على [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn) ). و قد تدرس تلك البرامج لأسباب استراتيجية من قبل الجامعات المحلية. حاجة الجامعات المحلية للحصول على معلومات حول الخريجين من إستخبارات الأعمال، أو الحاجة إلى تسليط الضوء، للعامة، على بعض النتائج الإستثنائية للبرنامج، كلاهما صالح، ويتوجب على هيكل أخذ العينات أن يكون مرنا للسماح بمثل هذه المبادرات.

30. تتبع الحاجة إلى التفاوض على أخذ العينات مع مكتب الدراسات والتخطيط والبرمجة، من حاجة هذا الأخير لنشر عينة تمثيلية

وطنية، الأمر الذي يتطلب تجميع كل بيانات الاستطلاعات التي تم جمعها من قبل الجامعات. ولا يمكن أن يتم هذا إلا باستخدام هيكل أخذ عينات منسق على الصعيد الوطني. يمكن أن يكون ضمان اتباع الهيكل شرطاً لإسناد الأموال التنافسية، وعلى هذا النحو يشترط أن تفرض من قبل وحدة إدارة المشروع عينة قد تم تفاوضها في مرحلة تطبيق التمويل من قبل المرصد الجامعية.

### اشكالية التجميع

- يمكن أن يأخذ اختيار العينات في الاعتبار كلاً من احتياجات و تفضيلات الجامعات المحلية و كذلك قدراتها. تستطيع جامعة ذات قدرات أعلى تفكيك و تبويب المعلومات بشكل أفضل من خلال مجموعة برامج. على سبيل المثال، في باب "العلوم الاجتماعية"، يمكن الاستناد لبرنامج اختيار العينات للحصول على معلومات تخص برنامجاً معيناً كالاتي: اقتصاد أو علم النفس أو أنثروبولوجيا، الخ...
- كلما زادت التفاصيل حول البرنامج، ازدادت الحاجة إلى عدد أكبر من المجيبين على الاستطلاع. و حتى تكون الاحصائيات صائبة، و جب استجواب متخرجين يتراوح عددهم بين 30 و 50 على الأقل لكل برنامج (مع تعويض عدد الخريجين الذين لم يستجيبوا للاستطلاع). يمكن لبعض المرصد الجامعية أن تقوم بمقارنة بين أصناف و فئات مختلفة، لإثراء بحوثهم، أي مقارنة الذكور و الإناث أو الأغنى و الأفقر، الخ... يمكن اعتبار هذا التقسيم في اختيار العينات للبقاء على الواجهة على المستوى الوطني.

81 والمستويات هي: علوم التعليم، الفنون، الآداب، الأعمال، القانون، الصحافة والعلوم الاجتماعية، الرياضيات والإحصاء، علم الحاسوب، علوم الحياة، العلوم الفيزيائية، التصنيع والتحويل، الهندسة المعمارية، الهندسة، العلوم البيطرية، الزراعة والغابات، الصحة، الخدمات الاجتماعية، حماية البيئة، خدمات النقل والخدمات الشخصية.

### التجميع والتحليل

- لتوفير المعلومات للطلاب وأسرهم، والباحثين، وصانعي القرار والمجتمع بشكل عام من خلال موقع الانترنت [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn)، و جب على مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP، كوحدة تنسيق مركزية، تجميع البيانات في شكل مماثل. ينبع هذا التجميع منطقياً من اختيار العينات الذي تقوم به الجامعات.
- و من جهة أخرى، تتمتع مرصد الجامعات بتفويض لإعلام أصحاب القرار بالجامعات عن البيئة الراهنة. يُمكن تحليل استطلاعات متابعة الخريجين أصحاب القرار من الحصول على المعلومات التي تخص عديد المجالات:
  - انتقال إلى سوق الشغل
  - عدم تكافؤ المهارات
  - الكفاءات المكتسبة أثناء الدراسة
  - جودة التعليم العالي
  - مردود التعليم
  - انتقال الخريجين
  - مسائل المساواة
  - تقييم تأثير البرامج المُحدثة بالاشتراك.
- ويمكن جمع هذه المعلومات الأساسية سواء على المستوى الوطني بالتنسيق مع مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP أو محلياً. وينبغي للجنة التوجيهية تحديد الأولويات الوطنية (مثل تقييم أثر البرامج المُحدثة بالاشتراك).
- أما على المستوى المحلي، تختلف احتياجات الجامعات، و بذلك فهي قادرة على اتباع اختيار العينات و تغيير محتوى الاستطلاع بما يحوّل لهم التركيز على المجالات التي تهتمهم.

### الخطوات الرئيسية

والروزنامة أبريل 2016

- وحدة إدارة المشروع وتسمية مدير المتابعة و التقييم أو منسق مؤقت للمشروع.

### جوان 2016:

- ندوة حول استطلاع متابعة الخريجين و نشر المؤشرات المفاتيح على شبكة الانترنت.
- تأسيس مجلس إدارة وطنية وتحديد الأهداف الوطنية

### سبتمبر-ديسمبر 2016

- تقرير عن الاحتياجات الفنية مع أصحاب المصالح في الجامعات المحلية، بما في ذلك اختيار العينات
- ارساء استراتيجية وطنية لتحسين قاعدة البيانات للاتصال بالخريجين (Alumni)

### سبتمبر 2017

- إنشاء نظام مركزي لجمع البيانات

### سبتمبر 2017 إلى جويلية 2021

- الجاري: بناء القدرات من خلال مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP لمستخدمي النظام المركزي، بما في ذلك كيفية استخدام النظام وكيفية تنفيذ اختيار العينات، بدءا من خريجي 2015 و / أو 2016.

### سبتمبر 2018

- مواقع الجامعات المحلية الأولى تنشر بيانات عن استطلاع متابعة الخريجين وبعض الدراسات.

### سبتمبر 2017 إلى يوليو 2019

- الجدوى و الموقع التجريبي [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn) لقاعدة البيانات للاستطلاع باستعمال البيانات التي تم جمعها من مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP.

### سبتمبر 2019

- إنشاء موقع يعمل بشكل كامل كجزء من [www.orientation.tn](http://www.orientation.tn) لنشر البيانات للطلاب وأسرهم على نحو مماثل على الصعيد الوطني

### إعداد الميزانية

- وقد اقترحت الميزانية (TND) لدعم مرادد الجامعات كآلاتي:

| إجمالي    | 2020    | 2019    | 2018    | 2017    | 2016    |  |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
|           |         |         |         |         |         | C121 مرادد   |
|           |         |         |         |         |         | 1.2.2.1 توفير الهياكل ذات الصلة بالموارد التقنية والبشرية والمالية   |
| 1,948,000 | 494,000 | 480,000 | 480,000 | 494,000 | 0       | 1.2.2.1.1 وضع آلية لجمع معلومات موثوق فيها (دراسات متابعة اللاحق بالوظائف و اقتراح تدريبات و وظائف)                    |
| 356,000   | 94,000  | 84,000  | 84,000  | 94,000  | 0       | 1.2.2.1.2 تحليل البيانات و تطوير المحتويات التعريفية لتتماشى و الطلاب (يُفضّل أن يكون مناسباً للوضع على شبكة الانترنت) |
|           |         |         |         |         |         | 1.2.2.2 وضع وتنفيذ خطة تدريب الموظفين  |
| 359,000   | 0       | 0       | 122,000 | 115,000 | 122,000 | 1.2.2.2.1 تدريب الموظفين في مجال تقنيات جمع البيانات وتحليلها، وعرض تقنيات المعلومات والاتصالات                        |

- يتمّ مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP المركزي أيضا ببعض التمويلات المُدخّرة لتحسين نظام المعلومات، و الذي يشمل تأسيس نظام وطني لتجميع المعلومات من أجل الاستطلاعات عن الخريجين (و ريمًا دعم المرادد المحليّة). و في ظلّ النظام الحالي، فمن المُحتمل أنّ أي تنسيق سيتأتّى من الميزانية الموجودة.

| إجمالي  | 2020 | 2019 | 2018   | 2017      | 2016  |   |
|---|------|------|--------|-----------|-------|---|
| C2214 تحديث نظام المعلومات (بما في ذلك مستودع البيانات) |      |      |        |           |       | منح برنامج دعم الجودة PAQ                                       |
| 2.757.500   | 0    | 0    | 20.000 | 2.714.000 | 23500 | 4.2.3.1.2 تعزيز مكتب الدراسات و التخطيط و البرمجة BEPP و المرصد |

مؤسسات أخرى لديها ميزانية للتوزيع:

| 2016   | 2020 | 2019 | 2018 | 2017    | 2016 |   |
|--|------|------|------|---------|------|---|
| C122 المشورة التربوية للطلاب (مراكز التوظيف، والتوجيه لطلبة التعليم الثانوي والعالى) |      |      |      |         |      | منح برنامج دعم الجودة PAQ إلى مؤسسات أخرى   |
| 104.000  | 0    | 0    | 0    | 104.000 | 0    | 1.3.2.2.2 تحضير نموذج لخدمة التوجيه والمشورة التربوية للطلاب في السنة الأخيرة من المرحلة الثانوية |

**الملحق 8: التمويل التنافسي لدعم جودة التعليم العالي بتونس  
مشروع تونس - التعليم العالي من أجل التشغيل.**

**1. الخلفية**

1. تم تقديم برنامج دعم الجودة (PAQ) كآلية نقل موارد مبتكرة في إطار مشروع الإصلاح الثاني للتعليم العالي (المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II) من خلال استخدام المنح الاجمالية التنافسية المضافة بصفة مباشرة على ميزانية الاستثمار للجامعات. تم اتخاذ قرار تجريب هذا الأخير في الوقت الذي أدركت فيه الحكومة التونسية وجود مشكل على مستوى الجودة في قطاع التعليم العالي، و اكتشفت أنّ جمود و مركزية آلية توفير ميزانيات قائمة على البنود للجامعات العمومية في ذلك الوقت لا يفسح المجال لمساءلة مخرجات التعليم أو أداء المؤسسات. وقد تم إعداد برنامج دعم الجودة (PAQ) في إطار مشروع الإصلاح الثاني للتعليم العالي (المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II) وفقا لنهج تشاركي يشمل جميع الجهات المنفذة (الجامعات / مؤسسات التعليم العالي إدارات وزارة التعليم العالي) وجميع الذين ساهموا في وضع دليل تشغيلي شامل. ضمن هذا النهج التصاعدي ملكية قوية لبرنامج دعم الجودة من قبل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي منذ بداية المشروع.

**2. التنفيذ بموجب المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II**

2. بموجب تمويل أولي بـ 7.7 مليون يورو من قبل البنك الدولي، قَدّم برنامج دعم الجودة (PAQ) الآتي:  
(1) منحاً اجمالية مباشرة إلى مؤسسات التعليم العالي على أساس تنافسي يهدف إلى تحسين نوعية البرامج والتدريس في المدى الطويل. و (2) منح القدرات الإدارية لتعزيز إدارة الجامعات. أطلق مجموع 6 اقتراحات تشمل 120 مؤسسة تعليم عال و معاهد بحث بين سنتي 2006 و 2009. تمّ قبول 188 مقترحا و تمويل 50 منها (40 لفائدة مؤسسات التعليم العالي و 14 للجامعات ( منح برنامج دعم الجودة لإدارة القدرات). و نظرا لنجاح برنامج دعم الجودة، تمّ رفع المبلغ المُوَلّى إلى 17.5 مليون يورو خلال إعادة هيكلة البرنامج سنة 2011.

3. وكشفت تقييمات PAQ الخارجية والداخلية عموما، أن تجربة PAQ أحرزت نجاحا، وغيّرت قواعد اللعبة في هذا القطاع. وساهم PAQ في غرس ثقافة الجودة و المساءلة داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. عزّز اقتناء المواد و المعدّات البيداغوجية من خلال المنح جودة التعليم و التعلّم و التكوين العملي، كما أضفى إلى رفع نسب النجاح في الامتحانات. كما مَوَّل PAQ العديد من المشاريع المتصلة بتطوير برامج بناء مشتركة و برامج شهادات في المهارات الميسّرة (إدارة المشاريع، وتكنولوجيا المعلومات، والفرنسية، والإنجليزية، وغيرها)، مما أثر على توظيف الخريجين (كما ورد في التقييم الخارجي الذي قاده البنك الدولي في ماي 2015<sup>82</sup>). لعب PAQ دور المحفز للاستفادة من الأموال و جلب منظمات أخرى (في حالة برامج إصدار الشهادات على سبيل المثال، المجلس الثقافي البريطاني، AMIDEAST، المعهد الفرنسي للتعاون) واكتسب اهتماما دوليا، كما شهد خلال الحدث الدولي في تونس يوم 11 جوان 2015 (Fonds) 2015 'enseignement supérieur' compétitifs pour 1 "quelles perspectives"? " الصندوق التنافسي من أجل التعليم العالي، ماهي التوقعات؟".

<sup>82</sup> «تقييم PAQ تونس 2009 - 2014»، أندريه سرسك واريك فرومنت، البنك الدولي، 19 ماي، 2015.

**3. نتائج تدخلات PAQ.** أبرزت بعثة البنك الدولي في جوان 2013<sup>83</sup> والتقييم الخارجي في ماي 2015 التأثيرات الإيجابية التالية:

- زيادة المساءلة بين مؤسسات التعليم العالي، وتحسين نوعية البرامج،
- وظهور "ثقافة المشروع" في مؤسسات التعليم العالي. عزز إنشاء فرق المشروع العلاقة بين الطلاب والأساتذة؛
- من خلال المشاريع، أدركت مؤسسات التعليم العالي امكانية تحوّلها إلى فاعل اقتصادي على الصعيدين المحلي والوطني.
- اقتناء معدات تربوية جديدة وأكثر ملاءمة، و تلقّي التربص المناسب جعل التكوين المهني ممكنا، حتى أنه ساهم في زيادة نسبة نجاح الطلاب في الامتحانات.
- مكن تطوير برامج شهادات في المهارات الميسّرة داخل بعض مؤسسات التعليم العالي هذه الأخيرة من إقامة شراكات بين مؤسسات تعليم عال صارت مقدّمة خدمات وتلك التي تبحث عن هذه الأنواع من الخدمات
- مكنت منح PAQ للإدارة من تطوير كتيبات الجودة، وأدوات نوعية أخرى للإدارة لم توجد من قبل

**4. مشروع تونس - التعليم العالي من أجل التشغيل (TEEP)**

4. تحت TEEP، يقترح البنك مواصلة دعم PAQ الذي سيتكون من أربع نوافذ لتحسين: (أ) توظيف الخريجين والعلاقات مع سوق الشغل؛ (ب) ترمين البحوث والابتكار؛ (ج) الحكم والإدارة؛ (د) خدمات للطلاب. و (هـ) ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والبرنامج. ستمول المنح النفقات المؤهلة المتصلة بتقديم المساعدة الفنية والمعدات التربوية والأعمال المدنية البسيطة (مثل الإصلاح أو التجديد) والتربصات، بما في ذلك تدريب المدربين والموظفين الإداريين. و سيشير الدليل العملي سقف المنحة لكل فئة من فئات الإنفاق و نوافذ PAQ وسيتم التذكير بها مع كل تقديم للمقترحات.

5. **ترتيبات التنفيذ.** سوف يتبع TEEP إلى حد كبير الترتيبات لتنفيذ PAQ في إطار المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II، ولكن سيتم تعزيزه من خلال توظيف سبعة منسقي برنامج دعم الجودة PAQ داخل وحدة إدارة المشروع لتنسيق كل نافذة PAQ ذكرت أعلاه.

6. سيتم تأسيس لجنة برنامج دعم الجودة، مُرشحة من قبل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و يرأسها عضو من أعضاء اللجنة. و هذا شرط من شروط الفعالية. ستتكون اللجنة من ممثلين كما ورد في دليل الإجراءات العملية التابع لبرنامج دعم الجودة (امكانية وجود ممثلين عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الوزارة الأولى و كل الوزارات المسؤولة عن التمويل و التنمية و الاستثمار و التعاون الدولي، التنمية المحلية، الزراعة، التشغيل و التكوين المهني، الجامعات العمومية و القطاع الخاص). ستتولى لجنة البرنامج اجراءات التمويل كاملة و ستفتتح كل دورة من دورات التنافس على المنح باقتراحات حسب الأولويات الاستراتيجية التي تحددها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مروراً باللجنة التوجيهية. ستشرف لجنة PAQ على الفرق الفنية، كل منها مسؤولة عن تنفيذ نافذة من نوافذ PAQ. يمكن تعيين الفرق الفنية لكل نافذة PAQ من قبل الوزير للتنفيذ الفعال لمنح PAQ، ورصد وتنفيذ المشاريع الفرعية ومؤشرات الأداء، فضلاً عن الإبلاغ عن التقدم المحرز في المشاريع الفرعية لـ PAQ من خلال تقديم التقارير الدورية.

<sup>83</sup>بعثة البنك الدولي مذكرة البعثة من 20 ماي - 6 جوان، 2013.

7. ويجوز تفويض خبراء من لجنة PAQ لمراجعة وتصنيف مقترحات المنح. ستضمن عملية مراجعة المقترحات الشفافية من خلال الالتزام بمبادئ مراجعة الأقران وإشراك خبراء من عينة من الجامعات و الصناعة الخاصة و المجتمع المدني. و لتعزيز هذه الشفافية، يمكن أن تشمل مجموعة الخبراء ممثلين عن الإدارة و عن الطلاب.

8. يجوز إنشاء وحدات مشروع في كل جامعة للمساعدة في الإشراف والمتابعة وتقييم المشاريع الفرعية. و سيدعم هذه الوحدات منسقي PAQ (واحد لكل نافذة PAQ) داخل وحدة إدارة المشروع، سيعينون على أساس تنافسي من قبل وحدة إدارة المشروع، وسوف تعمل عن كثب مع الأقسام الأكاديمية ذات الصلة أو الوحدات الإدارية لتسهيل عملية إعداد وتقديم وتنفيذ المقترحات المختارة على الجامعات و مؤسسات التعليم العالي. لتنفيذ مشاريع PAQ الفرعية بكفاءة، سيمول TEEP أنشطة لبناء قدرات الجامعات و مؤسسات التعليم العالي بصفة مستمرة في المشروع و الإدارة المالية، وكذلك الشراء، مع فكرة ارساء ثقافة إدارة المشاريع في الجامعات و مؤسسات التعليم العالي.

9. **معايير الاختيار و العملية.** سيتبع PAQ إلى حد كبير نفس الآليات المُعتمَدة في المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II. جميع مؤسسات قطاع التعليم العالي وكذلك مؤسسات التعليم العالي تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و وزارات أخرى مؤهلة للحصول على منح PAQ. وسوف يتم منح هذه الأخيرة إلى الأقسام الأكاديمية أو الوحدات الإدارية لمؤسسات قطاع التعليم العالي التي قدمت مقترحات أكثر اقتناعاً لإدخال التحسينات المذكورة أعلاه أو تعزيز القدرة على إدارة. لتقديم مقترحات المنح، يجب أن تستوفي الجامعات و مؤسسات التعليم العالي معايير الأهلية المعلنة التي تشمل: الانتهاء من دراسة الذاتية المؤسسية، واعتماد خطة استراتيجية مؤسسية، واثبات قدرات إدارية كافية لإدارة أموال المنحة وشراء السلع والخدمات وفقاً للمبادئ التوجيهية التي تضمن النزاهة والمساءلة. و في إطار كل نافذة من نوافذ المنحة، سيتم تقسيم المنافسة إلى مستويات حسب القدرات المؤسسية حتى لا يتم تفضيل المؤسسات الأقوى على غيرها من المؤسسات الأخرى. ستمتع "الجامعات الشابة أو الحديثة"<sup>84</sup> بشرط الأفضلية لتشجيعها على المشاركة.

10. و سيتم تقييم المقترحات استناداً لمجموعة من المعايير التي ترد تفاصيلها في دليل إجراءات PAQ-OPM والذي سيتم تنقيحه للمشروع الجديد لكي يعكس نطاق وأهداف TEEP. وتشمل هذه المعايير:

- صحة التحليل؛
- وضوح في تقديم و وصف المسألة؛
- صلة واضحة بين الاستثمار المقترح والمشاكل التي تم تحديدها؛
- المؤشرات الكمية والنوعية المتفق عليها لرصد التقدم المحرز في التنفيذ
- مؤشرات النتائج والأثر؛
- خطة مشتريات تغطي 18 شهراً؛
- خطة المتابعة والتقييم،

- دليل على أن الجامعة لديها القدرة على تنفيذ الأنشطة المقترحة.<sup>84</sup> "الجامعات الشابة أو الحديثة" هي: القيروان وجندوبة وقفصة وقابس

11. **دور القطاع الخاص.** من خلال الشراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، سيلعب القطاع الخاص دوراً رئيسياً في تصميم برامج بناء التعاون وتطوير مناهج تتماشى بشكل أفضل مع احتياجات سوق العمل. كما و كما ذكر في المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II ، سوف يستمر القطاع الخاص في كونه عضواً فاعلاً في لجنة PAQ وكذلك عضواً في لجان PAQ الفنية وفريق المراجعة (يتكون ثلثه من كيانات القطاع الخاص). كما أنه يلعب دوراً هاماً في تنفيذ وتقييم هذه البرامج ، لا سيما من خلال تقديم النصح المستمر وتوفير التريصات واقتراح التريصات للطلاب.

12. وفي 2005، تم إبرام اتفاقية شراكة ("*Convention de partenariat*")، حُيِّت سنة 2014، بين وزارة التعليم العالي و UTICA من أجل تعزيز الشراكات بين الجامعات / مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات القطاع الخاص، وإضفاء الطابع الرسمي على دور ومسؤولية كل من الجامعات / مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج المشتركة. خدم هذا اتفاق الشراكة كأساس قانوني لإبرام اتفاقيات شراكة محددة بين الجامعات الكيانات / القطاع الخاص في ظل المشروع الثاني لمساندة إصلاح التعليم العالي - تونس PARES II. من أجل تشجيع القطاع الخاص للدخول في شراكة مع الجامعات عمل اتفاق الشراكة هذا كأساس قانوني لإبرام اتفاقيات شراكة محددة بين الجامعات / كيانات القطاع الخاص. و لتشجيع القطاع الخاص على إقامة شراكات مع الجامعات، وُضِع قانون عدد 21 لسنة 2009 مؤرخ في 28 أبريل 2009 الإطار القانوني لتلقي طلاب التعليم العالي التدريبات العملية في المؤسسات العمومية و الخاصة ناصاً ما يلي: "تنتفع المؤسسات أو المنشآت العمومية أو الخاصة التي تحتضن طلبية في إطار التريصات أو في إطار التكوين بالتداول بنفس آليات تمويل التكوين المهني المنصوص عليها بالتشريع الجاري به العمل المنطبقة على المؤسسات التي تحتضن المتكويين الوافدين من مراكز التكوين المهني في نفس الإطار". و هذا ما سيتم اعتماده في مشروع تونس - التعليم العالي من أجل التشغيل TEEP.

# الخريطة

