

# الندوة الدورية للكتاب العامين لمؤسسات التعليم العالي

الملتئمة يوم السبت 15 نوفمبر 2014 بنزل القصبة بالقيروان

تحت اشراف

السيد وزير التعليم العالي و البحث العلمي و تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
الدكتور التوفيق الجلاصي

الكتاب العام لمؤسسة التعليم العالي واصلاح منظومة  
التعليم العالي: الواقع و الآفاق

## الندوة الدورية للكاتب العامين لمؤسسات التعليم العالي

2

### البرنامج

- الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل الوضعية القانونية الحالية
  - الصلاحيات كما نص عليها القانون
  - الشوائب التي أفرزتها الممارسة الفعلية للمهام
- دور الكاتب العام بين الصلاحيات القانونية و الواقع
- المسائل الواجب طرحها للنقاش ضمن مشروع اصلاح منظومة التعليم العالي
- الصلاحيات المؤمل إسنادها للكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي ضمن اصلاح منظومة التعليم العالي
  - المعطى الدستوري
  - طبيعة التفويض الانتقالي
  - طبيعة التفويض المنشود
- الركائز الأساسية الكفيلة بضمان التأهيل
- الركائز الأساسية الكفيلة بضمان التأهل
- مزايا الانتقال من ادارة حسب الامكانيات الى ادارة حسب الأهداف
- الآليات و المقومات لكسب رهانات اصلاح منظومة التعليم العالي

## الندوة الدورية للكتاب الجامعي لمؤسسات التعليم العالي

3

### ■ الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل الوضعية القانونية الحالية

□ الصلاحيات كما نص عليها القانون (4/1)

**يكلّف** الكاتب العام للجامعة، **تحت إشراف رئيس الجامعة** وفي إطار التشريع والتراتيب الجاري بها العمل، بإدارة المصالح الادارية والمالية للجامعة، و يعنى أيضا بمتابعة سير الدروس و شؤون الطلبة. وهو يقوم خاصة **بمساعدة رئيس الجامعة** فيما يلي:

#### صلاحيات أصلية ضعيفة

–الفصل عدد 2 جديد من الأمر عدد 517 لسنة  
1991

–الفصول 11 و15 و18 من الأمر عدد 2716 لسنة  
2008

- التصرف الإداري في الأعوان الواقع تعيينهم بالجامعة المعنية،
- التصرف في ممتلكات الجامعة والسهر على صيانتها،
- إعداد الميزانية وتنفيذها،
- إعداد التقرير السنوي.

يتولى الكاتب العام للجامعة كتابة مجلس الجامعة وكتابة لجنة الجودة

(لا تتخطى مجرد درجة النقل)

## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

4

■ الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل الوضعية القانونية الحالية

□ الصلاحيات الممنوحة قانونا (4/2)

ويمكن لرئيس الجامعة أن يفوض في إطار الترتيب الجاري بها العمل للكاتب العام للجامعة حق الإمضاء فيما يتعلق بالقرارات التالية:

- توزيع الأعوان بالمصالح الداخلية للجامعة وإمضاء مطالب النقل ومطالب العطل بدون أجر ماعدا ما يهم منها أعوان الصنف "أ" وإسناد الأعداد الصناعية ومنحة الإنتاج.
- إمضاء أذن تسليم المواد والمعدات والتجهيزات.
- إمضاء أذن التزويد والمراسلات وجداول الإحالة.
- إمضاء شهادات العمل للموظفين والعملة بالجامعة.

### صلاحيات مفوضة

- الفصل 19 من القانون عدد 19 لسنة 2008
- الفصل عدد 2 جديد من الأمر عدد 517 لسنة 1991
- الفصل 10 من الأمر عدد 2716 لسنة 2008

الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل المنظومة القانونية الحالية

الصلاحيات الممنوحة قانونا (4/3)

**يكلف** الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي والبحث تحت إشراف العميد أو المدير وفي إطار التشريع والتراتب الجاري بها العمل، بإدارة المصالح الإدارية والمالية للمؤسسة وهو يقوم خاصة بـ:

- التصرف الإداري في الأعوان الواقع تعيينهم بالمؤسسة المعنية،
- التصرف في ممتلكات المؤسسة والسهر على صيانتها،
- إعداد التقرير السنوي للمؤسسة،
- متابعة حسن السير العادي للدروس،
- التصرف في الحياة الجامعية والثقافية والرياضية للطلبة،
- إعداد وتنسيق جداول أوقات الأساتذة والطلبة،
- التنظيم المادي للامتحانات،
- السهر على حسن سير العمل بالمكاتب والمخابر،
- التنظيم المادي للانتخابات الخاصة بالمدرسين والطلبة،
- القيام بكل المهام الإدارية الأخرى التي يكلفه بها العميد أو

#### صلاحيات أصلية ضعيفة

–الفصل عدد 3 (جديد) من الأمر عدد 517 لسنة 1991

–الفصول 33 و38 و40 و52 من الأمر عدد 2716 لسنة 2008

اقتصر النص على أن

يتولى الكاتب العام للمؤسسة الكتابة  
لمختلف مجالس المؤسسة

## الندوة الدورية للكتاب العامين لمؤسسات التعليم العالي

6

■ الكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل المنظومة القانونية الحالية

□ الصلاحيات الممنوحة قانونا (4/4)

ويمكن للعميد أو المدير أن يفوض حق الإمضاء فيما يتعلق بالقرارات التالية:

- توزيع الأعوان بالمصالح الداخلية للمؤسسة وإمضاء مطالب النقل ومطالب العطل بدون أجر ماعدا ما يهيم منها أعوان الصنف "أ" وإسناد الأعداد الصناعية وعدد منحة الإنتاج،
- إمضاء أذون تسليم المواد والمعدات والتجهيزات،
- إمضاء أذون التزويد والمراسلات وجداول الإحالة،
- إمضاء شهادات العمل للمدرسين والموظفين والعملة بالمؤسسة،
- إمضاء شهادات الترسيم وبطاقات الطلبة وشهادات الحضور وبطاقات الأعداد.

### صلاحيات مفوضة

الفصل عدد 3 (جديد) من الأمر عدد 517 لسنة  
1997

- الكتاب العام لمؤسسة التعليم العالي في ظل المنظومة القانونية الحالية
- الشوائب التي أفرزتها الممارسة الفعلية للمهام
- عدم اعتماد صيغة واضحة في اسناد مهام قارة الى الكتاب العام
- غياب نصوص دقيقة تحكم التنسيق بين الكتاب العام ومختلف المصالح داخل المؤسسة
- الصلاحيات الممنوحة رهينة ارادة رئيس المؤسسة
- صلاحيات تخضع الى المزاج
- صلاحيات مؤقتة و عرضة للسحب لأسباب قد لا تكون موضوعية
- انعكاس أي تشنج أو اضطراب في التعامل سلبا على حسن سير المرفق العام
- هيمنة الجانب التنفيذي على صلاحيات الكتاب العام مقابل غياب ممارسة صلاحيات تقريرية حقيقية
- الحضور الدائم لعبارات : تحت اشرف - يمكن للعميد أو المدير مساعدة ...،

شوائب توحى الى غياب أي استقلالية لسلطة الكتاب العام

## ■ دور الكتاب العام بين الصلاحيات القانونية و الواقع

- الكتاب العام هو إطار يمثّل الدولة والمرفق العام بالمؤسسة الجامعية،
- الكتاب العام هو مؤتمن على حسن سير العمل الإداري والمالي بالمؤسسة الجامعية،
- الكتاب العام له دور محوري في تنفيذ رقابة الاشراف على منظوريه،
- الكتاب العام هو همزة الوصل بين مختلف الهياكل الفاعلة بالسلط المحلية والجهوية والمركزية وكذلك مكونات المجتمع المدني،
- الكتاب العام هو مكلف بالتواصل مع كلّ الفاعلين بالمؤسسة الجامعية من أعوان إداريين وفنيين وعملة وإطار تدريس وبحث وطلبه،
- الكتاب العام هو المكلف بتيسير التواصل بين المؤسسة وسلطة الاشراف، وبين المؤسسة ومحيطها،
- الكتاب العام هو ملتزم بإنجاح كلّ المحطات المتصلة بالمسار الطالبى والمسار المهني والبحثي للمدرّس (شؤون طلبة، امتحانات، مناظرات، انتخابات، ندوات علمية، أيام ثقافية وفكرية، أيام الأبواب المفتوحة و... )

تضخّم في المهمات والالتزامات مقابل غياب في تحديد الصلاحيات

## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

9

### ■ المسائل الواجب طرحها للنقاش ضمن مشروع اصلاح منظومة التعليم العالي

- ماهي طبيعة العلاقة الهيكلية الضامنة لنجاح العمل بالمؤسسة ؟
- ماهي نوعية المهارات المطلوب توفرها في الكاتب العام؟ هل هي علمية، ادارية، قانونية، تواصلية ؟
- هل تستجيب النصوص القانونية الحالية الى مبادئ الدستور (مبدأ ديمقراطية الادارة، مبدأ تقسيم الأدوار ومبدأ المساواة؟.....)
- هل المطلوب تحسين النصوص أم تحسين الأداء أم الاثنين معا ؟
- هل يعود عدم النجاعة لفراغ النص القانوني أم لعدم القدرة على تطبيقه ؟
- هل العيب في النص القانوني أم القصور في من يطبقه ؟
- كيف يمكن أن نستشف حقيقة الأمور من التذمر ؟
- هل المطلوب من الادارة التقيد بالنصوص فقط حتى و لو كان ذلك على حساب النتائج ؟
- كيف السبيل الى ضمان اعداد نصوص جيدة يمكنها أن ترقى الى مستوى مبادئ الحوكمة الرشيدة ؟

## الصلاحيات المؤمل إسنادها للكتاب العام لمؤسسة التعليم العالي ضمن اصلاح منظومة التعليم العالي

□ المعطى الدستوري (ضمانات دستورية تتطلب التساؤل حول متى تناغم القانون الحالية مع الستور الجديد)

### ■ الفصل 15 من الدستور

الإدارة العمومية في خدمة المواطن والصالح العام، تنظّم وتعمل وفق مبادئ الحياد والمساواة واستمرارية المرفق العام، ووفق قواعد الشفافية والنزاهة والنجاعة والمساءلة.

### ■ الفصل 39 من الدستور

التعليم إلزامي إلى سن السادسة عشرة.

تضمن الدولة الحق في التعليم العمومي المجاني بكامل مراحلها، وتسعى إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتحقيق جودة التربية والتعليم والتكوين. كما تعمل على تأصيل الناشئة في هويتها العربية الإسلامية وانتمائها الوطني وعلى ترسيخ اللغة العربية ودعمها وتعميم استخدامها والانفتاح على اللغات الأجنبية والحضارات الإنسانية ونشر ثقافة حقوق الإنسان.

## كيف السبيل لتحقيق هذه المبادئ الدستورية؟

## الندوة الدورية للكاتب العام لمؤسسات التعليم العالي

11

■ الصلاحيات المؤمل إسنادها للكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي ضمن اصلاح منظومة التعليم العالي

□ طبيعة التفويض الانتقالي

### تفويض السلطة

يمكن أن يفوض العميد أو المدير حق الامضاء فيما يتعلق بالقرارات التالية:

-  
-

□ تفويض غير شخصي (لا يزول بفقدان أحد الطرفين لصفته)

□ عدم امكانية التدخل مطلقا في اتخاذ القرار مكان السلطة المفوضة لها

□ تحمل السلطة المفوض لها مسؤولية الأضرار الناتجة عليها

المرحلة الأولى

## الندوة الدورية للكاتب العام لمؤسسات التعليم العالي

12

■ الصلاحيات المؤمل إسنادها للكاتب العام لمؤسسة التعليم العالي ضمن اصلاح منظومة التعليم العالي

□ طبيعة التفويض المنشود

الانتقال من سلطة مفوضة الى سلطة مقررة

ضبط المهام

يتولى الكاتب العام القيام بمهام التالية:

-  
-

المرحلة الثانية

□ تحول الاختصاصات موضوع التفويض، الى اختصاصات أصلية ترجع الى

الكاتب العام، خاصة و أنها لا تهم الجانب البيداغوجي (**ضمان تقسيم**

**للأدوار و تحديد المسؤوليات**)

□ عدم التدخل مطلقا فيما يمارسه الكاتب العام من صلاحيات أوكلت اليه

بمقتضى القانون

□ تحمل الكاتب العام لمسؤولياته حينئذ وفق ما يقره القانون

لطفي السلامي - كاتب عام جامعة صفاقس

الانتقال من سلطة مفوضة الى سلطة مقرّرة، تستوجب تأهيل الادارة  
بصفة موازية،

و اعتبارا أن التأهيل والتأهل هما صيرورتان (processus)  
متلازمتان، يتجه العمل على:

**1- اعتماد ركائز أساسية لضمان التأهيل (المنظومة)**

**2- اعتماد ركائز لضمان التأهل (موارد بشرية)**

## ■ الركائز الأساسية الكفيلة بضمان التأهيل (المنظومة)

- تركيز بيئة عمل تشجع على الاحترام المتبادل وتوفر الكرامة وتحث على الرفع من الكفاءة والامتياز،
- تركيز نظام الجودة في كل الأنشطة المحمولة على الكتابة العامة وترسيخها،
- وضع " اطار قانوني " وترتيبي يحمي الكاتب العام وأعضاده عند مباشرة وظائفهم المحددة بالنصوص، ويمكنهم من هامش من الاجتهاد في حدود الصلاحيات،
- غرس مبادئ " الحوكمة الرشيدة " و " الحوكمة المفتوحة " وتوفير أدوات وآليات ضمان نجاحها،
- ارساء أساليب عمل جديدة ومتحركة ومتطورة تتناغم مع متطلبات تركيز الادارة الالكترونية والذكية،
- تعصير وسائل العمل واعتماد التقنيات الحديثة (تركيز منظومة معلوماتية مندمجة

### ( Système d'information intégré )،

- دعم قواعد التدقيق (audit) الحديثة والمرافقة (coaching) والتقويم (évaluation) والمساءلة (redevabilité)،

## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

15

### ■ الركائز الأساسية لضمان التأهل (الموارد البشرية)

- تمثين الكفاءات (**compétences**) والمهارات (**aptitudes**) والاختصاصات الموكولة الى الكتابة العامة وترسيخها،
- دعم الأخلاقيات المهنية وتطوير "السلوك المهني" وأدوات التواصل واكتساب المهارات والكفاءات، المستحدثة في هذا المجال (مدونة سلوك وأخلاقيات العون العمومي الصادرة عن رئاسة الحكومة: الأمر عدد 4030 لسنة 2014 المؤرخ في 03 أكتوبر 2014)،
- تفعيل صيرورة "التكوين والتدريب والرسكلة" لدعم "القدرات الذاتية" للكتاب الجامعيين،
- تحسين المعارف الإدارية والقانونية والمهارات في التصرف الحديث (**management**) لدى الكتابة العامة،
- تطوير الخبرات المكتسبة ودعم أسس التنمية البشرية لدى الكتابة العامة

## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

16

التأهل



التأهيل

تفعيل منظومة تصرف جديدة تحتكم الى ادارة حسب الأهداف و النتائج

(GPO – GPR)

**كبديل**

لإدارة حسب الامكانيات

**GPM**

## ■ مزايا الانتقال من ادارة حسب الامكانيات الى ادارة حسب الأهداف

من الادارة حسب الامكانيات ←	الى الادارة حسب الأهداف و النتائج
الامكانيات المتاحة هي التي تحدد الأهداف	تحديد الأهداف ثم توفير الامكانيات
مشروعية مركزية القرار (قرارات مسقطه)	المشروعية التشاركية <i>légitimité participative</i>
علاقة هيكلية عمودية	علاقة تعاقدية (عقود برامج <i>contrats programmes</i> )
العبرة في تطبيق النصوص و التراتيب بصرف النظر عن النتائج	الاعتماد على مؤشرات متعلقة بمدى تحقيق الأهداف و ضمان النتائج
غياب التحفيز والتركيز على الجانب الاجرائي فحسب	التحفيز على البذل و العطاء اعتمادا على المبدأ الدستوري الذي ينصص على: التمييز الايجابي <i>discrimination positive</i>

## الندوة الدورية للكتاب الجامعي لمؤسسات التعليم العالي

18

■ الآليات و المقومات لكسب رهانات اصلاح منظومة التعليم العالي

تموقع الكاتب العام بالإدارة الجامعية حسب الأهداف والنتائج



يلعب الكاتب العام دورا محوريا في إصلاح الإدارة الجامعية، وباستطاعته التفاعل مع رهانات منظومة التعليم العالي والبحث حسب مختلف الاختصاصات، وذلك بالاعتماد على أهداف محددة بصفة تشاركية ومسبقة مع الالتزام بضرورة تحقيق النتائج **Obligation de résultats** كقاعدة للعمل. يرتكز هذا التمشي على التحكم في الآليات و المقومات التالية:

## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

19

الآليات و المقومات لكسب رهانات اصلاح منظومة التعليم العالي



## الندوة الدورية للكتاب الجامعيين لمؤسسات التعليم العالي

20

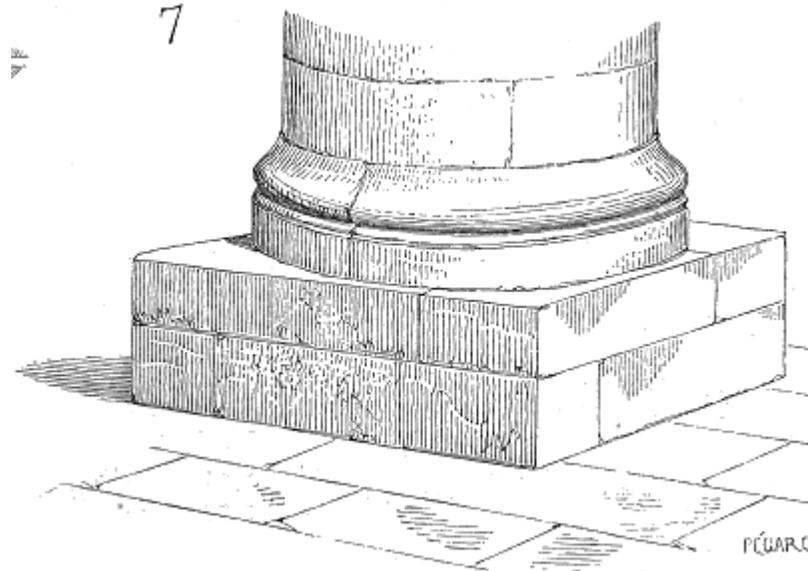
الآليات و المقومات لكسب رهانات اصلاح منظومة التعليم العالي



## الخاتمة

"Tout ce que vous faites pour moi  
**sans moi** vous le faites contre moi"

« Ghandi »



"كل الذي تفعله لي بدوني  
فإنك تفعله ضدي"  
« غاندي »



# شكرا لحسن المتابعة

لطفى السلامي  
محل رئيس  
كاتب عام جامعة صفاقس

يمكنكم تحميل المداخلة من الموقع  
[www.uss.rnu.tn/lotfi/index.php](http://www.uss.rnu.tn/lotfi/index.php)