



— رِبَاعِيَّةُ الْجُمْهُورِيَّةِ —

— المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية —

## تقرير نشاط

المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية  
خلال السنوات الخمس الأخيرة



I T E S



تقرير مرفوع إلى سامي عناية  
سيادة رئيس الجمهورية التونسية

قيس سعيد



تمّ إحداث المعهد التونسي للدراسات الإستراتيجية كمؤسسة  
عمومية تحت إشراف رئاسة الجمهورية بموجب القانون عدد 103  
لسنة 1993 المؤرخ في 25 أكتوبر 1993 ليكون:

- ✓ منتدى للبحث والدراسة والتحليل
- ✓ مركز الاستشراف آفاق المستقبل القريب والبعيد
- ✓ منارة لليقظة الاستراتيجية
- ✓ فضاء للحوار والنقاش وتبادل الخبرات.

تتمثل رسالة المعهد في:

- تفسير مختلف المسائل المتعلقة بالأحداث والتطورات والظواهر
- على الصعيدين الوطني والعالمي ذات الصلة

بمسار التنمية في كل أبعادها السياسيّة والاقتصاديّة  
والاجتماعية والثقافيّة والبيئية

➤ استباق تطوّراتها عبر صياغة التّصورات والفرضيات المحتملة  
➤ اقتراح إصلاحات وسياسات عموميّة مستحدثة تتلاءم مع تحديات  
الحاضر ورهانات المستقبل

➤ العمل على إرساء منظومة القيم وثقافة الجودة في كل  
البرامج العمومية.

وقد سعى المعهد التونسيّ للدراسات الاستراتيجية طيلة  
الخمس السّنات الأخيرة إلى العمل وفق رؤية سيادة رئيس الجمهورية  
الأستاذ قيس سعيد عبر التفكير خارج الصندوق بمقاربات حديثة  
ومفاهيم جديدة ومن خلال وضع الإنسان في جوهر  
الاهتمامات وإعطاء الأولويّة للصحة والتعليم والتوازنات الاجتماعية

والحث على التغيير من خلال تفعيل محرّكات المستقبل ورفع  
التحديات.

ولتجسيم هذه الرؤية، قام المعهد طيلة السنوات الخمس الأخيرة بإعداد  
50 دراسة استراتيجية واستشرافية تم توجيهها لسيادة رئيس الجمهورية  
رئيس السلطة التنفيذية لمساعدته على صنع القرار.

وتم من خلال ذلك رسم مسارات استراتيجية صالحة لمتطلبات  
المدى القريب مع إدراجها في رؤى شاملة ومستدامة تأخذ  
بعين الاعتبار أيضا ضرورات المدى المتوسط وتطلّعات  
المدى البعيد . وقد كانت بوصلة جميع الدّراسات التي أنتجتها  
وحدات البحوث الاستراتيجية في المعهد موجّهة نحو هدف  
مركزي وهو خلق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ  
بعين الاعتبار الأحداث العالمية الجارية التي تشكل قطيعات

متتالية ومتواصلة أثّرت على توازن القوى وغيّرت  
المشهدين الجيوسياسي والجيوقصادي الحاليين .  
وحتى يساهم المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية في  
إنقاذ الاقتصاد التونسي ثم إنعاشه، أكّد في عديد الدراسات  
على ضرورة إعادة النظر في نموذج التنمية الاقتصادية  
والاجتماعية الذي عفا عليه الزمن وأصبح بالياً وغير متكيف  
مع تحديات المستقبل وحال دون قيام الدولة بدورها  
الاجتماعي .

خلال أبريل 2020 وفي أوج انتشار جائحة الكوفيد-19، تم إطلاق  
الدراسة الاستراتيجية والاستشرافية "تونس وجائحة كوفيد-19  
في أفق سنة 2025: أسس استراتيجية توفيق بين ضغوطات  
المدى القصير وضرورات المدى المتوسط" وكان ذلك

على ثلاث مراحل متتالية. فخصّصت المرحلة الأولى للتدابير العاجلة الواجب تنفيذها في غضون ثلاثة أشهر في سنة 2020، أمّا المرحلة الثانية فاهتمّت بالإنقاذ والتّعافي الاقتصادي أي وضع السيناريوهات والتّدابير العمليّة قبل منتصف 2021 وأخيرا المرحلة الثالثة التي ركّزت على الإصلاحات الهيكلية في أفق 2025.

- في إطار المرحلة الأولى، أعدت مختلف وحدات البحث الاستراتيجي بالمعهد 8 دراسات استراتيجية تهدف، من خلال توصيات عمليّة، إلى الحفاظ على قطاعات الدّولة الحيوية وذلك خاصّة في المجال الصحي والاجتماعي حتى يتمّ القضاء على الوباء في أفضل الظروف الممكنة دون خروجه عن السيطرة، مع إعداد المناخ الملائم لإنقاذ

الاقتصاد الوطني . وقد استندنا خلال تلك الفترة على قاعدة مفادها أنه "لا شك أن بعض القطاعات ستتأثر بشدة، ولكن في اقتصاد الحرب، نحتاج إلى حماية ما هو أساسي وحيوي"، لذلك يجب أن نسعى جاهدين إلى:

• أن تتجنب أي إضعاف إضافي للدولة ومؤسساتها نتيجة لأزمة المنظومة الصحيّة وضرورة تواصل تأمين المرافق العموميّة الضروريّة.

• أن نمنع انهيار الاقتصاد الوطني وتفكك النسيج الاقتصادي وما قد يسببه من خسائر فادحة كفقدان مواطني الشغل وإغلاق الشركات وتفاقم البطالة.

• أن تقادى حدوث انفجار اجتماعي يصعب

السيطرة عليه وذلك نتيجة تدهور المؤشرات وركائز الاقتصاد .

• أن نضمن سير العمل في القطاع الصحي

(المستشفيات والمصحات والصناعات الصيدلانية . . ) على

نحو سلس ومستدام واستشراف حدوث أي ذروات وبائية .

• أن نضمن التزويد العادي والمنظم بالمواد الغذائية مع

مراقبة الأسعار والحد من الممارسات الاحتكارية، مع التفكير

الجدي في سيادة تونس وأمنها الغذائي .

• أن نستبق المخاطر الأمنية والجيوسياسية وأن

نحسن قراءتها خاصة في ظلّ تدهور جوارنا

الاستراتيجي، إذ أفرز التحليل الجيوسياسي عودة منطق

القوة وتفاقم التنافس واستغلال الجهات الفاعلة الخبيثة الداخلية والخارجية للأزمة لدعم المضاربة والجريمة المنظمة العابرة للحدود والإرهاب وما إلى ذلك.

وتمثلت دراسات المرحلة الأولى فيما يلي:

1-التدابير العاجلة لدعم النظام الصحي في مكافحة  
كوفيد-19

2-الاقتصاد في قلب الحجر الصحي الموجه

3-التدابير العاجلة لتفادي التوترات والمخاطر الاجتماعية

4-التدابير الكفيلة بالحفاظ على القطاع الفلاحي والأداء

السليم للصناعات الغذائية في مواجهة جائحة  
كوفيد-19

5- الرقمنة لدعم الحجز الصحيّ الموجه والاستعداد للتعافي الاقتصادي

6- عندما تحوّل الرقمنة الدولة والإدارة: نحو القطع مع النموذج النمطي القديم

7- الاستراتيجية والثقافة العسكريّة في مكافحة كوفيد-19: ما هو دور للقوات المسلّحة التونسية؟

8- تأثير كوفيد-19 على التوازنات الجيوسياسية وتداعياتها على تونس.

- كان هدف المعهد، في إطار المرحلة الثانية من الدراسات، الإعداد لتعافي الاقتصاد الوطني في المستقبل على نحو مستدام من خلال العمل على حسن سير

القطاعات الحيويّة وإتخاذها وتجنّب الاضطرار إلى التعامل مع سيناريو أسود غير متوقّع ودون تخطيط مسبق.

ولتحقيق هذه الغاية، وبناءً على التّشخيص الاستراتيجي للوضع آنذاك في بداية السّداسي الثاني لسنة 2020، قامت وحدات البحث الاستراتيجي بإعداد السيناريوهات المحتملة من موفى سنة 2020 إلى منتصف سنة 2021، وتمّ صياغة التوجّهات الاستراتيجية وكذلك خطط العمل اللازمة لتحقيقها. وفي هذا الإطار، تمّ إعداد 9 دراسات استراتيجية وهي:

1- سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ والخروج من الأزمة: دور المنظومة الصحيّة

2- هشاشة الإدارة الاقتصادية في زمن كوفيد-19 في تونس وعناصر سياسات الاستجابة وإدارة الخروج من الأزمة: من أجل إنقاذ الاقتصاد الوطني في أقرب الآجال (أفق 2021)

3- تحليل الوضع الاقتصادي وتحديد أولويات الإجراءات القطاعية

4- التدابير الاجتماعية العاجلة والاستجابة الإستراتيجية للحد من تفاقم جائحة كوفيد-19

5- سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ الوطني، قطاع الفلاحة والصناعات الغذائية كركيزة

6-سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ والخروج

من الأزمة عبر الرّافد الرّقمي

7-الرّقمنة من أجل تعزيز الخدمات الإداريّة وضمان

استمراريتها

8-كيف يمكن إعادة تموضع تونس دبلوماسيًا

9-سيناريوهات موفى 2020 والتوجّهات الاستراتيجية في

مواجهة المخاطر والتّحديات التي تواجه الأمن القومي

التونسي

وقد تمّ إعداد مذكرات استراتيجية، تحدّد التوصيات العملية المستعجلة الواجب اتخاذها استجابة لذروة وباء كوفيد-19 وذلك خاصّة فيما يتعلق بالمنظومة الصحيّة واستغلال الرّافد الرّقميّ.

- وفي الوقت نفسه، تمّ إجراء عدد من الدّراسات الاستراتيجية في قطاعات ذات أهميّة أساسيّة لمستقبل البلاد ولطالما كانت من أولويات سيادة رئيس الجمهوريّة الأستاذ قيس سعيد وأهمّها استراتيجية إصلاح منظومة التّربية والتعليم وإنشاء المجلس الأعلى للتّربية والتعليم إذ أكّد سيادة رئيس الجمهوريّة الأستاذ قيس سعيد أنّه من بين أولويات المرحلة "إرساء نظام تربويّ جديد"، لأنّ الإجراءات التي تمّ اتخاذها سابقاً تحت عنوان الإصلاح أدّت الى ضرب هذا المرفق العموميّ الأهمّ داخل الدولة.

ويذكر سيادة رئيس الجمهورية دائماً بأن "الثروة البشرية في تونس أهم ثروة لأنها لا تنضب أبداً وفي شباب بلادنا كفاءات يكفي أن يُعبد أمامها الطريق لمزيد التآلق والإبداع." وقام المعهد في هذا الصدد بإعداد 16 ورقة سياسات تخصّ أهم المجالات المعنية بالإصلاح التربوي والتي ستكون من الأولويات التي سيهتم بها المجلس الأعلى للتربية والتعليم وهي:

1. فجوات المنظومة التربوية الخمس

2. حوكمة المنظومة التربوية التونسية المسار- الإمكانيات-

الانتظارات

3. المشاركة المجتمعية في وضع السياسات التربوية التونسية

4. حول مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي في إدارة الشأن

التربوي: الواقع والانتظارات

5. تطوير جودة التعليم والتعلم في تونس

6. تحديات التعليم ما قبل المدرسة وجعله عالي الجودة

7. الحياة المدرسية والتربية على المهارات الحياتية

8. التجديد الرقمي، الفاعلون، الشروط والعوائق المجتمعية

9. جودة التقييم: نحو تقييم في خدمة التعلم

10. فئة ذوي القدرات العالية والمعاهد النموذجية

11. حتى لا يظل التكوين المهني عقوبة

"للفاشلين"

12. التربية الدّاجمة من أجل تعلّم منصف لذوي

الاحتياجات الخصوصية

13. النظام التعليمي التونسي وعدم تكافؤ الفرص

14. تنمية الموارد المالية للتعليم في تونس ودعمها

15. مشروع نصّ قانوني حول "الميثاق الوطني للتربية والتعليم

والتكوين"

16. مشروع نصّ قانوني لإحداث "المجلس الأعلى للتربية

والتكوين والبحث"

- كما تعرّض المعهد بالدرس لأزمة المالية العمومية في تونس والفجوة

في تمويل عجز ميزانية الدولة لسنة 2021: ما هو مجال المناورة لتعزيز

المرونة الاقتصادية للبلاد ؟ خاصّة في ظلّ ما شهدته تونس خلال

العشرية التي تلت ثورة 2011 من ارتفاع التدانين  
الخارجي وارتهاان القرار الوطني .

- وفي ظلّ ما عاشته بلادنا خلال تلك السنوات من أزمة متعدّدة  
الأوجه (اقتصادية واجتماعية وماليّة وسياسيّة وأخلاقيّة...) .  
كانت تعطلّ مسار القرار السياسي وتهدّد النظام  
الديمقراطي ، تصاعد التّنديد بالنصوص التّنظيميّة للحياة  
السياسيّة في تونس من دستور 2014 إلى القانون  
الانتخابي نظرا إلى تكريسهم نظام المحاصصة وتقسيم  
السلطات وعدم الاستقرار السياسي . وقد اقتضت التعليمات  
السّامية للسيد رئيس الجمهورية دراسة إصلاح النظام الانتخابي  
الذي أصبح ضرورة ملحة إذ أنّ إعادة النظر فيه بطريقة  
صادقة تهدف إلى تعزيز التمثيليّة الشعبيّة والكفاءة والفعاليّة

والنزاهة والانصاف يمكن أن يساعد على تذليل الصعوبات وإزالة العراقيل التي تعطل كل عملية إصلاح سياسي واقتصادي واجتماعي.

وقد أصدر المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية دراسة حول إصلاح النظام الانتخابي في جوان 2021.

- وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه في ضوء التهديدات الجديدة المتزايدة، تم تكليف المعهد في إطار أعمال مجلس الأمن القومي بإعداد "الاستراتيجية الوطنية لأمن الحدود في 2024-2028" التي صادق عليها السيد رئيس الجمهورية والتي تعتمد على مقاربة شاملة تجمع بين البعدين الأمني والتنموي وذلك بتشريك جميع الفاعلين، فأمن الحدود هو مكّون أساسي في مفهوم

الأمن القومي وهو عمل دؤوب لمواجهة الأخطار والتهديدات  
خصوصا في الفضاء الصحراوي وعلى حدودنا ذات  
الطبيعة الغابية الوعرة.

- كما قدّم المعهد الدّعم المنهجي من حيث التحليل  
الاستراتيجي والاستشرافي للدراسة التي أجرتها وزارة  
السياحة بعنوان "الاستراتيجية الوطنية للسياحة التونسية في  
أفق 2035" التي تهدف، بحلول عام 2035، إلى جعل السياحة  
محركاً مهماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع أنحاء  
التراب التونسي وجعل تونس من بين أكثر الوجهات  
تنافسيةً واستدامةً في العالم، من خلال تنويع منتجاتها  
السياحية لتصبح وجهة سياحية نظيفة ومزدهرة تحافظ على  
التراث الثقافي والطبيعي للأجيال الحالية والقادمة.

- وفي إطار المرحلة الثالثة التي تستهدف سنة 2025، ومن أجل العمل على تنفيذ الدراسات ووضع المقترحات على أرض الواقع خاصة إثر استخلاص الدروس من المرحلتين السابقتين، اختارت إدارة المعهد نهجاً موجّهاً نحو مساعدة رئيس الجمهورية ومجلس الأمن القومي على صنع القرار. ولهذا الغاية، تم تناول الدراسات من زاوية الأمن القومي والأمن الشامل والمستدام في أفق 2025.

- وقد اتبعت الدراسات في إطار هذه المرحلة الثالثة منهجية تستند إلى التشخيص الاستراتيجي للحاضر وبناء سيناريوهات استشرافية لسنة 2025 وتحديد السيناريو المأمول الذي يشكل الرؤية في الأفق الذي تهتم به الدراسة ثم وضع المناورة الاستراتيجية التي تنفرع إلى توجهات استراتيجية وتدابير

عملية تمكن من تحقيق هذه الرؤية. كما تم الحرص على أن تكون التوصيات والمقترحات ذات طبيعة عملية وقابلة للتجسيم. وتماشى محاور هذه الدراسات مع الأحداث الجارية والأزمات العميقة التي هزت سنوات 2022 و2023 و2024، سواء في القطاعات التي تؤثر مباشرة على التونسيين وحياتهم اليومية وقدرتهم الشرائية أو التي تهدد اقتصاد البلاد وتوازنها الاجتماعي. كما تهتم أساساً بالمساعدة على إرساء نموذج جديد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يقطع مع الماضي ويأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات التي تعيد تشكيل الاقتصاد العالمي والواقع الجيوستراتيجي.

والدراسات التي أجريت كجزء من المرحلة الثالثة هي كالتالي:

## • الأمن الصحي في أفق 2025: الرؤية والمناورة الاستراتيجية،

## • الأمن الطاقوي في تونس في أفق 2030 .

وفي أعقاب الاضطرابات الخطيرة الناجمة عن الحرب في أوكرانيا، ولا سيما الارتفاع الحاد في أسعار المواد الغذائية والطاقة، أصدر المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية مذكرة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي في تونس في الفترة 2022-2023 . وتمثل هذه المذكرة نقطة الانطلاق لدراسة استراتيجية 2022-2023 واستشرافية تم إطلاقها في أوت 2022 حول "الأمن الغذائي في تونس في أفق 2035" . لقد واجه العالم منذ سنة 2020 إذناً، صدمتين رئيسيتين: وباء كوفيد-19 والحرب في أوكرانيا وساهمت هاتان الصدماتان جنباً

إلى جنب مع الثورة الرقمية في رسم الخطوط العريضة لاقتصاد عالمي جديد .

وفي هذا السياق، كانت بلادنا في تلك الفترة (أي 2021-2022) بصدد فضّ مشاكلها الداخليّة ومقاومة مظاهر الفساد والتّوافقات الإجرامية التي ترمي إلى إرباك صاحب القرار وخلق اضطرابات اجتماعيّة، وكانت بلادنا مدعوة كذلك إلى فهم أسس الاقتصاد العالمي الجديد الذي بصدد التشكّل وهو مبنيّ على الصّراع نحو التّفوذ والسيطرة .

ووعياً بخفايا هذا الاقتصاد العالمي كان من الواجب على بلادنا أن تتموقع في القطاعات الواعدة وسلاسل الإنتاج المستقبلية والتي تتوافق مع التحوّلات الثلاث: التحوّل الطاقوي والتحوّل الإيكولوجي والتحوّل الرقمي .

وكجزء من المرحلة الثالثة، استهدفت دراستان في أفق 2050 الإصلاحات التي تستجيب لمتطلبات المدى القصير وتغطي المدى المتوسط والطويل، وهي "الانتقال الطاقوي والإيكولوجي في تونس في أفق 2050" و"الانتقال الرقمي في تونس في أفق 2050"، أكد من خلالها المعهد أن هذه الانتقالات هي التي ستجعل بلادنا تستفيد من إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي الجديد .

إثر ذلك وخلال سنة 2023، لا يمكن أن يتجاهل المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية اشكالية القطاع الموازي أو غير الرسمي والطرق التي يمكن من خلالها إدماجه .

وقد تم إعداد ثلاث ورقات سياسات لهذا الغرض:

### • "القطاع غير الرسمي: الإدماج والانتقال والامثال"

• "الإدماج المالي ودوره في الحدّ من القطاع غير الرسمي في تونس"

• "الحماية الاجتماعية والقطاع غير الرسمي في تونس: أوجه الترابط المتعدّدة"

- تتطلّع تونس منذ تاريخها السّحيق إلى البحر كمصدر للثروة والانفتاح على العالم. كيف يمكننا الاستفادة القصوى من هذه الثروة دون الوقوع في الكليشيهات التي لا تراعي أولوياتنا ومواردنا؟ من هذا المنطلق، أجرى المعهد التونسيّ للدراسات الاستراتيجية دراسة تمّ الانتهاء منها في ديسمبر 2022 حول "مشروع الاستراتيجية في المجال البحري".

- وعلى إثر الدراسة المنشورة في سنة 2022 حول الأمن الطاقوي لتونس في أفق 2030 وبالنظر إلى تأزم الوضعية الطاقية في العالم، نشر المعهد التونسي للدراسات الإستراتيجية في فيفري 2024 دراسة بعنوان "الحفاظ على أمننا الطاقوي وتعزيزه"، وتضمن مجموعة من الإجراءات العاجلة التي يجب تنفيذها والمبادئ التوجيهية التي يجب اتباعها بالتوازي على المدى المتوسط .

وبالتوازي مع ذلك، نُشرت في فيفري 2024 دراسة "الأمن الغذائي في تونس في أفق 2035" استناداً إلى تشخيص دقيق وبناء أربعة سيناريوهات بما في ذلك الرؤية المأمولة في أفق 2035، تقدم هذه الدراسة توصيات للمدى

القصير وكذلك للمدى الطويل في أفق 2035 من أجل تعزيز الأمن الغذائي للتونسيين .

ووعياً من المعهد أن الهجرة المتفاقمة لأطبائنا ومهندسينا وكفاءاتنا عموماً تمثل نزيفاً يهدد مستقبل البلاد، تم إصدار دراستين بهدف صياغة توجهات استراتيجية وإجراءات عملية عاجلة ومتوسطة المدى لوقف هذا النزيف الذي يهدد استدامة المنظومة الصحية التونسية وقدرة البلاد على تنفيذ التحوّلات في مجالات الطاقة والبيئة والرقمنة. ونشرت الدراسة بعنوان "هجرة مهنيي الصحة: رهانات المنظومة الصحية في تونس" في أبريل 2024، أما الدراسة الثانية المتعلقة بـ "هجرة المهندسين من تونس: الأسباب، التبعات ومقترحات الحد منها" فقد تم نشرها على موقع المعهد في جويلية 2024 .

ويجب التذكير أنّ جميع الدّراسات التي ينتجها المعهد  
تتضمّن بُعداً استشاريّاً وعملياً موجّهاً إلى صنّاع القرار  
السياسي، من خلال وضع توصيات يمكن تنفيذها فوراً  
أعلى المدى المتوسّط.

وبالتوازي مع جميع هذه الدّراسات التّقنيّة والاستشاريّة، يتولّى  
فريق جيوسياسي دائم مكوّن من دبلوماسيين  
سابقين ذوي خبرة، مهمّة الرّصد الجيوسياسي وفهم  
التّعقيد المتزايد في الواقع العالمي بهدف تقديم رؤى وتحليل  
إلى سيادة رئيس الجمهوريّة حول القضايا الجيوسياسيّة الرّاهنة  
والمستقبلية وضبط الموقف الاستراتيجي والدبلوماسي  
لتونس. وقدّم المعهد 90 مذكرة جيوسياسيّة إلى سيادة رئيس

الجمهورية منذ أبريل 2020 . وتجدون قائمة هذه الدراسات بملحق هذا التقرير .

في النهاية، يواجه العالم وسيواصل مواجهة سلسلة من الصدمات الانكماشية غير المسبوقة في تاريخه، مما قد يؤدي إلى ركود أو على الأقل تباطؤ في الاقتصاد العالمي ، وذلك على خلفية تفكك وإعادة تشكيل التوازنات الجيوسياسية . وتشكل اليوم الحرب في أوكرانيا وحرب الإبادة التي تعاني منها فلسطين ولبنان نقاط تحول في مسار التاريخ، مما يرسم قواعد استراتيجية واقتصادية جديدة على الصعيد العالمي . بالتوازي مع ذلك، تحذر جميع الدراسات الاستشرافية من صدمات مستقبلية محتملة قد تكون عواقبها أشد تأثيراً، مما قد

يؤدي إلى تفاقم المخاطر والتهديدات التي تزعزع الاستقرار  
بشدة.

وفي هذا الواقع الدولي الضبابي سريع التغير، أصبح من  
الضروري أكثر من أي وقت مضى القدرة على  
استباق هذه التحوّلات لتجنّب آثارها السلبية وتبني موقف  
استراتيجي يمكننا من الاستفادة منها بأقصى قدر  
ممكن، لأنّ سياسة "الانتظار والترقب" لم تعد صالحة  
للاستمرار، وهي تهدّد مستقبل البلاد واستدامة الدولة.

فعلى الدولة أن تبني نهجاً استراتيجياً ومنظماً ومرناً  
وقادراً على الاستباق لكي لا تتعرّض للضغوط أو إدارة الأزمات  
في حالات الطوارئ، بل يجب الاستفادة من الفرص التي

تنشأ عن كل أزمة والتصدي إلى التهديدات والمخاطر  
من خلال سدّ ثغراتها ونقاط ضعفها .

وستكون مواجهة هذه التحديات وإدارة التغيرات اللازمة  
للتصدي إليها والمساهمة في إرجاع الدور الاجتماعي  
للدولة وبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة في صميم أعمال المعهد  
التونسي للدراسات الاستراتيجية خلال السنوات المقبلة .

### خارطة طريق المعهد في السنوات القادمة

في إطار مواكبة التطورات الوطنية والدولية التي تمرّ بها الدولة  
التونسية وسعيها إلى تحديث أساليب الاستشراف واليقظة لدى  
صناع القرار في تونس من أجل معالجة الاشكاليات المطروحة  
واستشراف المستقبل في مختلف القطاعات يلعب المعهد

التونسي للدراسات الاستراتيجية دورا محوريا في استباق السياسات العامة للدولة التونسية ورسمها .

وتأسيسا على ذلك، كان لا بدّ أن يتمّ العمل على تطوير الرؤية التي من أجلها تمّ إحداث المعهد وضبط أهداف تتلاءم مع الحاجيات الحقيقية لرسم السياسات العامة في الدولة علاوة على اعتماد أساليب عمل وتفكير تكون مواكبة لما يتمّ اعتماده في مختلف الدول المتقدمة .

وحتى يتمّ تطوير أعمال المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية استئناسا بالتجارب المقارنة ومواكبة للتطورات العلمية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية في تونس وفي العالم فإنه يقترح اعتماد منهجية علمية قائمة على المردودية والنجاعة والتقييم حتى يتمّ

رسم السياسات العمومية الاستشراعية وتخطي العقبات  
والإشكاليات الحينية والمستقبلية.

وتبني هذه الرؤية التحديثية للمعهد التونسي للدراسات  
الاستراتيجية على التمشي التالي:

1. رسم رؤية جديدة للمعهد .

2. إعداد مشروع هيكل تنظيمي للمعهد يتلاءم مع الرؤية  
والأهداف الجديدة المرسومة له .

3. ضبط مشروع نظام أساسي خاص بالمعهد يسمح باستقطاب  
الكفاءات والخبرات الوطنية .

وتبعا لتزايد الاهتمام بمراكز الأبحاث والدراسات الاستراتيجية عالمياً  
بشكل واضح وملحوظ خاصة مع بداية الألفية الثانية فقد أصبحت تمثل

أحد المؤشرات الهامة على تطور الدولة وتقييمها للبحث العلمي واستشرافها للمستقبل؛ وذلك وفق المنظور المعرفي لتطور المجتمعات الإنسانية عموماً.

وتعدُّ عملية دراسة القضايا والمشاكل التي تواجه المجتمع والدولة وتحليلها، من أهم الأدوار التي تضطلع بها مراكز الدراسات الاستراتيجية عموماً حيث تهدف من خلالها إلى معرفة الأسباب التي تكمن وراءها، وبلورة الرؤى والمقترحات العلمية المتعلقة بها، ووضع الحلول المناسبة لها .

وقد أضحت للمراكز البحثية دور رائد ومتقدّم في رسم التوجّهات وفي قيادة السياسات العالمية، إذ أصبحت مراكز الأبحاث والدراسات الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من المشهد السياسي

والتنموي في العديد من البلدان المتقدمة وتضطلع بدور أساسي في نهوض الدول وتقديم الشعوب نحو تحقيق أهدافها .

وحتى يواكب المعهد التونسي للدراسات الاستراتيجية مختلف التطورات ويصبح أداة لرسم السياسات العمومية في الدولة، فإنه من الضروري رسم رؤية له أساسها: "التميز والريادة الوطنية والإقليمية والدولية في البحث والتحليل الاستراتيجي في مختلف المجالات من أجل الحفاظ على الأمن القومي التونسي".

## قائمة الدّراسات المنجزة خلال الفترة 2020-2024

1- تونس وجائحة كوفيد-19 في أفق سنة 2025: أسس استراتيجية

توفّق بين ضغوطات المدى القصير وضرورات المدى المتوسط

2- التدابير العاجلة لدعم النظام الصحي في مكافحة

كوفيد-19

3- الاقتصاد في قلب الحجر الصحي الموجه

4- التدابير العاجلة لتفادي التوتّرات والمخاطر الاجتماعية

5- التدابير الكفيلة بالحفاظ على القطاع الفلاحي والأداء السليم

للصناعات الغذائية في مواجهة جائحة الكوفيد-19

6- الرّقمنة لدعم الحجر الصحي الموجه والاستعداد للتعافي

الاقتصادي

7- عندما تحوّل الرقمنة الدولة والإدارة: نحو القطع مع النموذج النمطي

القديم

8- الاستراتيجية والثقافة العسكرية في مكافحة كوفيد-19: ما هو دور

لل قوات المسلحة التونسية؟

9- تأثير كوفيد-19 على التوازنات الجيوسياسية وتداعياتها على

تونس

10- سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ والخروج من

الأزمة: دور المنظومة الصحية

11- هشاشة الإدارة الاقتصادية في زمن كوفيد-19 في تونس

وعناصر سياسات الاستجابة وإدارة الخروج من الأزمة: من أجل

إنقاذ الاقتصاد الوطني في أقرب الآجال (أفق 2021)

12- تحليل الوضع الاقتصادي وتحديد أولويات الإجراءات القطاعية

13- التدابير الاجتماعية العاجلة والاستجابة الإستراتيجية للحدّ من

تفاجم جائحة كوفيد-19

14- سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ الوطني، قطاع

الزراعة والصناعات الغذائية كركيزة

15- سيناريوهات موفى 2020 واستراتيجية الإنقاذ والخروج من

الأزمة عبر الرافد الرقمي

16- الرقمنة من أجل تعزيز الخدمات الإدارية وضمان استمراريتها

17- كيف يمكن إعادة تموضع تونس دبلوماسيًا

18- سيناريوهات موفى 2020 والتوجهات الاستراتيجية في مواجهة

المخاطر والتحديات التي تواجه الأمن القومي التونسي

19- من أجل نظام قانوني للأراضي الإستراتيجية يسمح بإعادة

إدماجها في الدورة الاقتصادية

20- فجوات المنظومة التربوية الخمس

21- حوكمة المنظومة التربوية التونسية المسار- الإمكانيات- الانتظارات

22- المشاركة المجتمعية في وضع السياسات التربوية التونسية

23- حول مشاركة الأسرة والمجتمع المحلي في إدارة الشأن

التربوي: الواقع والانتظارات

24- تطوير جودة التعليم والتعلم في تونس

25- تحديات التعليم ما قبل المدرسة وجعله عالمي الجودة

26- الحياة المدرسية والتربية على المهارات الحياتية

27- التجديد الرقمي، الفاعلون، الشروط والعوائق المجتمعية

28- جودة التقييم: نحو تقييم في خدمة التعلم

29- فئة ذوي القدرات العالية والمعاهد النموذجية

30- حتى لا يظل التكوين المهني "عقوبة" للفاشلين "

31- التربية الدّاجة من أجل تعلّم منصف لذوي الاحتياجات  
الخصوصيّة

32- النظام التعليمي التونسي وعدم تكافؤ الفرص

33- تنمية الموارد المالية للتعليم في تونس ودعمها

34- مشروع نصّ قانوني حول "الميثاق الوطني للتربية والتعليم  
والتكوين ومشروع نصّ قانوني حول إحداث "المجلس الأعلى  
للتربية والتكوين والبحث"

35- أزمة المالية العموميّة في تونس والفجوة في تمويل ميزانيّة الدولة  
لسنة 2021: ما هو مجال المناورة لتعزيز المرونة الاقتصادية للبلاد ؟

36- إصلاح النظام الانتخابي

37- الاستراتيجية الوطنية للأمن الحدود في 2024 - 2028

38- الاستراتيجية الوطنية للسياحة التونسية في أفق 2035

39- الأمن الصحي في أفق 2025: الرؤية والمناورة الاستراتيجية

40- الأمن الطاقوي في تونس في أفق 2030

41- الأمن الغذائي في تونس في أفق 2035

42- الانتقال الطاقوي والإيكولوجي في تونس في أفق 2050

43- الانتقال الرقمي في تونس في أفق 2050

44- القطاع غير الرسمي: الإدماج والانتقال والامتثال

45- الإدماج المالي ودوره في الحد من القطاع غير الرسمي في تونس

46- الحماية الاجتماعية والقطاع غير الرسمي في تونس: أوجه الترابط

المتعددة

47- الاستراتيجية الوطنية في المجال البحري

48- الحفاظ على أمننا الطاقوي وتعزيزه

49- هجرة مهنيي الصحة: رهانات المنظومة الصحية في تونس

50- هجرة المهندسين من تونس: الأسباب، التبعات ومقترحات

الحد منها .