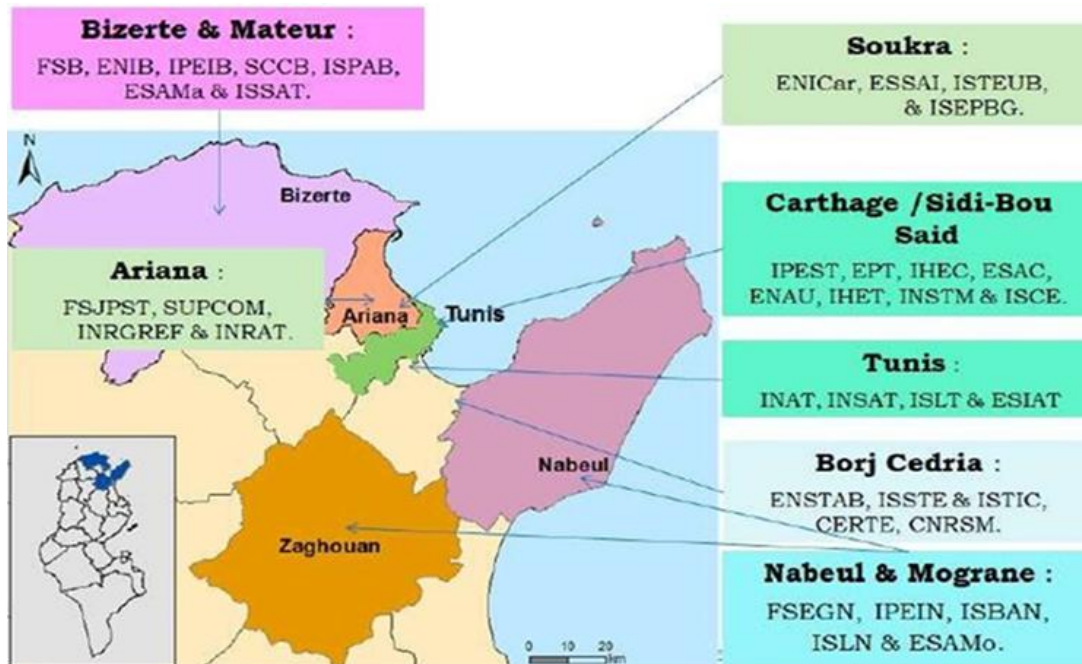


# من ضمان الجودة إلى إدارة الأداء : تطور سياسات القبول والتسجيل في جامعة قرطاج كنموذج للجامعات متعددة الأقطاب



أ.د. عفاف عبدالكريم  
نائبة رئيسة جامعة قرطاج

# جامعة بحجم التحديات



نموذج الجامعة متعددة الأقطاب: (Multi-Campus University)

✓ تنوع هائل 32 مؤسسة جامعية

✓ تغطية جغرافية واسعة عبر 5 ولايات

✓ أكثر من 30,000 طالب

✓ تنوع التخصصات: هندسة، علوم، فنون، فلاحية



## التحدي الأكبر: العدالة والكفاءة



"كيف نضمن جودة موحدة في القبول والتسجيل لطالب في العاصمة  
وطالب في المناطق الطرفية، في ظل نظام لامركزي؟"

الخطر: تفاوت في جودة الخدمات بين المركز والأطراف.

# خارطة طريق التحول

## 1 مرحلة التأسيس: الاستثمار البشري

بناء القدرات، التكوين المتسلسل، والإشهاد الدولي

## 2 مرحلة التوحيد (ISO 9001)

ضبط العمليات، الرقمنة الشاملة، وجودة البيانات

## 3 مرحلة الثمار: الاستدامة

الاعتماد الدولي، الجاذبية، وتصنيف GreenMetric

## 4 مرحلة القيادة (EPST)

نموذج المستقبل - إدارة الأداء عبر المؤشرات



# المحور الأول: هندسة الرأس مال البشري

استراتيجية الجودة تبدأ ببناء الإنسان قبل الوثائق

# فلسفة الجودة في جامعة قرطاج

## بناء الخبرة داخلياً (In-house Expertise)

رفضنا الاعتماد الكلي على مكاتب الاستشارات الخارجية.  
الهدف: خلق ذاكرة مؤسسية وثقافة مستدامة



11 février 2021



22 avril 2021



28 septembre 2022



11 janvier 2022



25 avril 2022



26 mai 2023

"عندما يمتلك الموظف أدوات الجودة، يتحول  
من منفذ للأوامر إلى شريك في الحل"

# استراتيجية التكوين: الزرع والحصاد



## التمكين

ربط التكوين بالمسار المهني  
والترقيات لخلق الحافز



## التكثيف

دورات تكوينية مكثفة عملية  
وليست نظرية فقط  
(Intensive Training)



## الانتقاء

اختيار نخبة متحمسة من  
الإداريين في كل مؤسسة  
ليكونوا سفراء الجودة

# نموذج التكوين المتسلسل (Cascade Training)

كيف ننشر المعرفة لـ 32 مؤسسة ومئات الموظفين؟



# مأسسة الكفاءة عبر الإشهاد

## من موظف إلى خبير معتمد

حصول الإطارات على شهادات مهنية دولية :

ISO 9001 Lead Implementer ✓

ISO 9001 Lead Auditor ✓

ISO 21001 Lead Implementer ✓

ISO 21001 Lead Auditor ✓



خلق هوية مهنية جديدة لموظفي القبول

# حصيلة الاستثمار البشري

15

مدقق داخلي معتمد

34

مسؤول جودة  
(Quality Officer)

120+

إطار إداري مكون

126

PARTICIPANTS FORMÉS

Personnel administratif & académique

100%

RÉUSSITE ISO 21001

Certification Lead Auditor (35/35)

95%

RÉUSSITE ISO 21001

Certification Lead Implementer (41/43)

96%

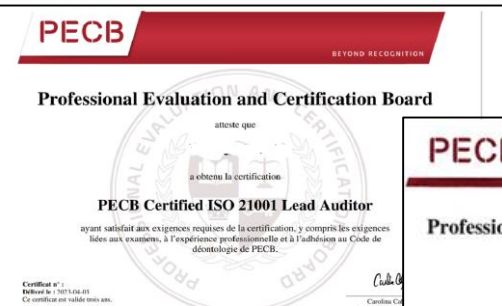
RÉUSSITE ISO 9001

Certification Lead Implementer (28/29)

95%

RÉUSSITE ISO 9001

Certification Lead Auditor (18/19)



# إدارة التغيير ومقاومة المقاومة

## منهجية التغيير السلس



✓ **المشاركة:** الموظفون هم من كتبوا إجراءاتهم

(Ownership).

✓ **التبسيط:** إثبات أن الجودة تقلل من أعباء العمل وليس

العكس.

✓ **الاعتراف:** تكريم المتميزين وخلق قصص نجاح داخلية



# "أصبح لدينا جيش من سفراء الجودة داخل كل مؤسسة جامعية"

نحن الآن جاهزون لتطبيق النظام



# المحور الثاني

## الأداة

### (ISO 9001:2015)

توحيد الإجراءات وضبط العمليات

# مقاربة العمليات (Process Approach)

## عملية إدارة الشؤون الطلابية

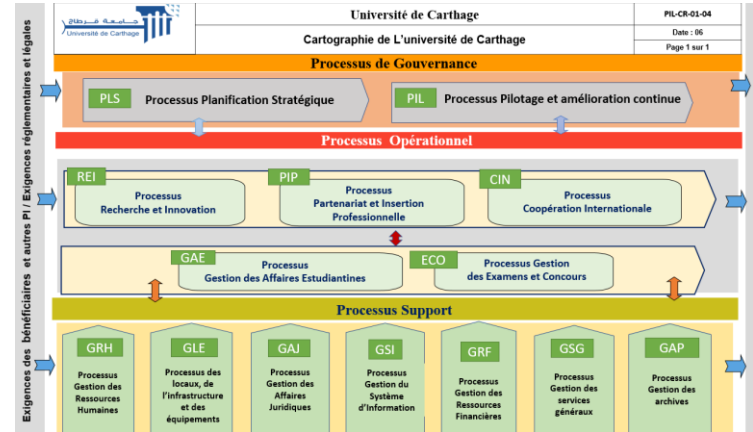
تحويل التسجيل إلى مسار صناعي دقيق

تحديد المدخلات: الوثائق، التوجيه

تحديد المخرجات: بطاقة طالب، شهادات

نقاط المراقبة

(Checkpoints)



UNIVERSITE DE CARTHAGE	
Politique Qualité	
PLS-PQ-01	Date : 10/11/2024

1988 est une université pluridisciplinaire étendue géographiquement sur cinq seignement supérieur dont 12 établissements en double tutelle et cinq centres inclusive et participative de mise en cohérence des éléments qui constituent onnelle, l'Université de Carthage ambitionne d'atteindre à moyen terme une it d'une culture d'amélioration organisationnelle qui doit se refléter dans ses anagement de la qualité, de soutenir la transformation du savoir en innovation itions par son fort potentiel de laboratoires de recherche et de renforcer le s établissements universitaires pour un apprentissage académique de haut

rsité de Carthage s'engage à fournir les ressources nécessaires pour la mise se la qualité fondée sur la Norme ISO 9001:2015 afin de fournir en permanence du client et aux exigences légales et réglementaires applicables, de prendre unités associées au contexte et aux objectifs de l'UCAR et d'améliorer nts et des parties intéressées tout en promouvant l'esprit entrepreneurial et ue à travers des partenariats efficaces et durables.

La mission de notre mission et à travers une démarche stratégique qui vise l'amélioration et l'excellence répondant à notre vision et nos valeurs, nous avons défini des objectifs en matière de performance de nos activités et services rendus à nos clients et nos bénéficiaires qui sont déclinés comme suit :

### Gouvernance de l'UCAR

- Assurer l'amélioration continue de la satisfaction des clients et des bénéficiaires.
- Accroître l'efficacité et l'efficience du Système de Management de la Qualité.
- Garantir un environnement de recherche et d'apprentissage inclusif et collaboratif.
- Valoriser les compétences et le savoir-faire du personnel de l'UCAR tout en assurant leur satisfaction.
- Promouvoir la digitalisation de nos services pour une meilleure réactivité face aux demandes externes.

### Formation, Employabilité, Entrepreneuriat et Innovation Pédagogique

- Renforcer le partenariat avec l'environnement externe pour le développement des programmes de formation.
- Encourager la culture entrepreneuriale et soutenir l'employabilité des diplômés.
- Développer des approches pédagogiques innovantes et des parcours de formation adaptés aux besoins du marché, favorisant la créativité et l'esprit d'initiative chez les étudiants.

### Recherche scientifique et Innovation technologique

- Développer les capacités de recherche scientifique en alignement avec les priorités nationales et internationales.
- Renforcer l'innovation technologique et valoriser les résultats de la recherche.
- Accroître la visibilité nationale et internationale de l'université.
- Développer les coopérations scientifiques et culturelles avec les universités et les centres de recherche renommés.

### Vie à l'Université

- Créer un environnement universitaire innovant et motivant favorisant l'inclusion et renforçant l'esprit de leadership et de créativité.

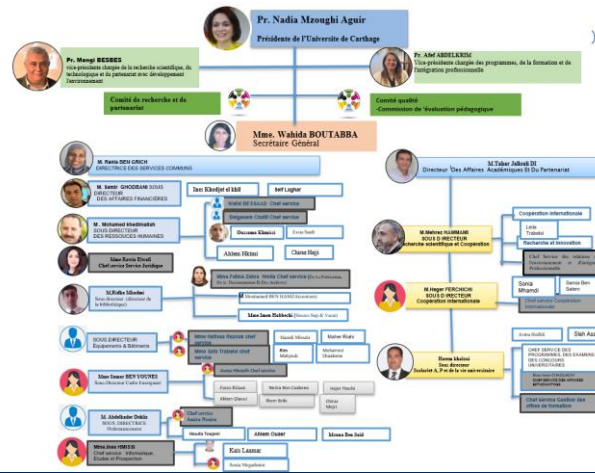
### Service à la société

- Renforcer le rôle de l'université dans la production et le transfert des connaissances et le développement des compétences au service de la société.
- Sensibiliser à l'importance du développement durable comme étant une université socialement engagée.

Nous veillons à ce que cette politique soit communiquée, comprise et appliquée au sein de notre établissement, et à la disposition des parties intéressées pertinentes et nous encourageons l'implication de tous les collaborateurs à atteindre l'efficacité et l'efficience attendues de notre système de management de la Qualité. Le politique et ses objectifs, sont régulièrement examinés lors des revues de direction ou exceptionnellement à la demande du conseil de l'université de Carthage.

La Présidente de l'Université de Carthage

*(Signature)*



# الرقمنة كضامن للجودة



## الذاكرة

الأرشفة الرقمية لحماية بيانات  
الطلبة.



## الموثوقية

استخدام  
QR CODE  
للتحقق الفوري



## التسجيل عن بعد

100% من العمليات رقمية



## العدالة المجالية



"بفضل توحيد الإجراءات، الطالب في أقصى نقطة في الشبكة يحصل على نفس جودة الخدمة التي يحصل عليها الطالب في المركز."

# جودة البيانات (Data Integrity)

## المكسب الاستراتيجي: بيانات نظيفة

نظام الجودة أجبرنا على

✓ تصحيح قواعد البيانات التاريخية

✓ توحيد تسميات الشهادات والاختصاصات

✓ حذف الحسابات الوهمية والمكررة



# النتيجة الأرضية الصلبة

تحول التسجيل من عبء إداري إلى منصة خدمات ذكية

ثقة ومصادقية

جاهزية للتدقيق



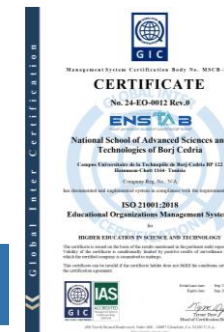
# المحور الثالث: الجاذبية (Attractiveness)

الاعتماد الدولي كأداة للقبول

# أهداف الاعتماد



هذه الاعتمادات تفرض معايير صارمة على المدخلات:  
الطلاب



# معضلة التوجيه المركزي

في النظام العمومي، الوزارة هي من توجه الطلاب

**نحن لا نختار الطلاب مباشرة.**

السؤال: كيف نضمن جودة المدخلات ونحن لا نملك قرار الاختيار؟

# الحل: الجودة كقوة جذب (Magnet Effect)

## استراتيجية الانتقاء الذاتي

حصول المؤسسة على اعتماد دولي يغير المعادلة

✓ تصبح المؤسسة الخيار الأول للنخبة

✓ يرتفع معدل القبول تلقائياً

✓ نحن لا نختارهم، هم يختاروننا



# نتائج الاعتماد على التسجيل

## الأثر المباشر

✓ ارتفاع معدل توجيه الطلبة الجدد بشكل ملحوظ

✓ تطابق أفضل بين مؤهلات الطالب ومتطلبات البرنامج.

✓ زيادة نسب النجاح في السنوات الأولى



# الانتقاء المباشر: الماجستير والدكتوراه

## في الدراسات العليا، نملك القرار



هنا نطبق معايير الانتقاء الصارمة

✓.التوافق مع متطلبات البحث العلمي

✓.الكفاءة اللغوية والمهارية

✓.ضمان جودة الباحثين المستقبليين



# المحور الرابع: التأثير المجتمعي (RSE)

إنجاز عالمي جديد  
(2025)

ثمرة سياسة الجودة الشاملة

# نتائج تصنيف UI GreenMetric 2025

**688**  
عالمياً

**22**  
إفريقياً

**1**  
وطنياً

## جامعة قرطاج: رائدة التحول البيئي

هذا التصنيف هو الدليل العملي على أن الجودة الإدارية تؤدي إلى التميز المجتمعي.

# معايير التميز البيئي



## المياه

التصرف العقلاني في الموارد المائية.



## الطاقة

تطوير الطاقات النظيفة وكفاءة الاستهلاك.



## البنية التحتية

مساحات خضراء وتنقل مستدام.



## النفايات

الاقتصاد الدائري والفرز من المصدر.

# المركز الأول وطنياً

- ✓ كيف ساهم التسجيل والجودة في هذا الترتيب؟
- ✓ إدراج **الاستدامة** في المناهج التعليمية
- ✓ توجيه مشاريع البحث نحو الحلول البيئية
- ✓ تخريج جيل من الطلبة مسؤولين بيئياً





# المحور الخامس: المستقبل (EPST)

من الإدارة التقليدية إلى القيادة بالأداء

# التسجيل مرصد استراتيجي

في نظام مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية  
وتكنولوجية يتحول مكتب التسجيل إلى برج مراقبة  
يزود الرئاسة بمؤشرات الأداء  
(KPIs):

الكفاءة الداخلية ✓  
(Internal Efficiency).

الكفاءة الخارجية ✓  
(External Efficiency).



## مؤشر: النسبة الإجمالية للنجاح

تحليل بيانات التسجيل لرصد :

الهدر الجامعي

(Drop-out)

. وتحديد نقاط الاختناق في المسارات

## مؤشر مدة الحصول على الشهادة

(Time-to-degree)

هل يتخرج الطالب في الوقت المحدد؟

أي تأخير هو تكلفة إضافية على الدولة  
وعلى الطالب.



## مؤشر الاندماج المهني للخريجين

حلقة الوصل النهائية

“إذا كانت نسبة التشغيل ضعيفة، يجب مراجعة سياسة القبول (غلق  
الشعبة أو تعديل المناهج)”

## 2. الأداة

ISO 9001.

## 1. الأساس

(HR) الاستثمار البشري.

## 4. الهدف

EPST.

## 3. الثمرة

GreenMetric 2025.



**"الجودة طريق وليست محطة.  
وتصنيفنا العالمي اليوم هو دليل على صحة  
المسار."**

# شكراً لحسن استماعكم



جامعة قرطاج: نحو جامعة متميزة،  
مبدعة، ومستدامة

[www.ucar.rnu.tn](http://www.ucar.rnu.tn)