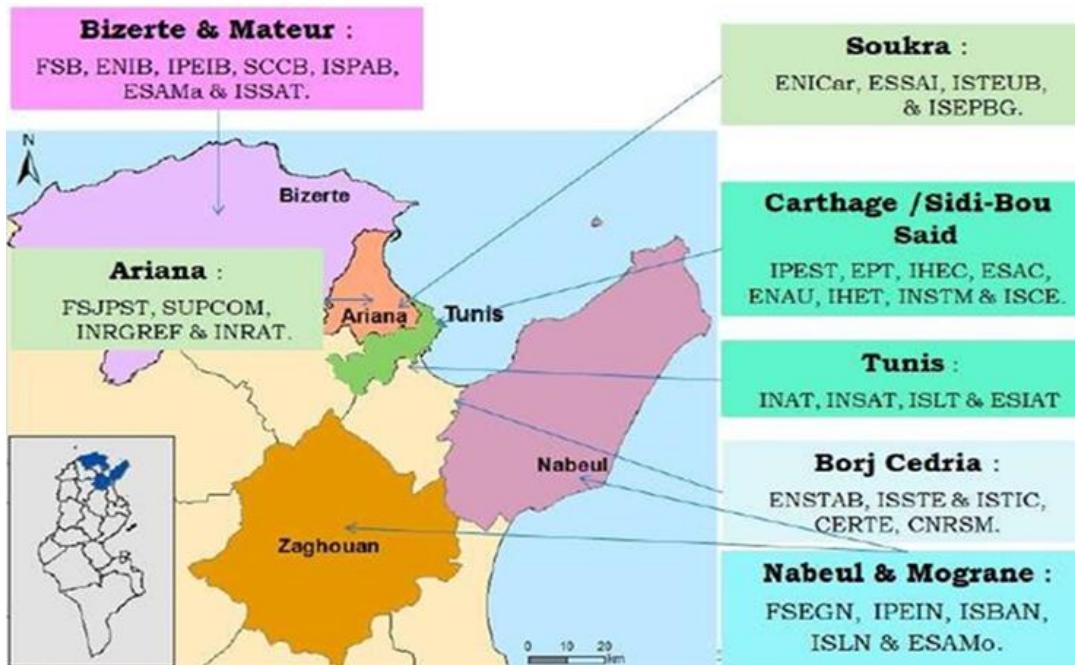


# من ضمان الجودة إلى إدارة الأداء : تطور سياسات القبول والتسجيل في جامعة قرطاج كنموذج للجامعات متعددة الأقطاب



أ. د. عفاف عبدالكريم  
نائبة رئيسة جامعة قرطاج

# جامعة بجم 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، فلادقة



## 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

## مرحلة التوحيد (ISO 9001)

ضبط العمليات، الرقمنة الشاملة، وجودة البيانات.

2

## مرحلة التأسيس: الاستثمار البشري

بناء القدرات، التكوين المتسلسل، والإشهاد الدولي

1

## (EPST) مرحلة القيادة

نمودج المستقبل - إدارة الأداء عبر المؤشرات

4

## مرحلة الثمار: الاستدامة

الاعتماد الدولي، الجاذبية، وتصنيف GreenMetric

3



# المدور الأول: هندسة الرأسمال البشري

استراتيجية الجودة تبدأ ببناء الإنسان قبل الوثائق

# فلسفة الجودة في جامعة قرطاج



11 février 2021



22 avril 2021



28 septembre 2022



11 janvier 2022



25 avril 2022



26 mai 2023

## بناء الخبرة الداخلية (In-house Expertise)

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

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

# استراتيجية التكوين: الزرع والحساب

## التمكين

ربط التكوين بالمسار المهني  
والترقيات لخلق الدافع



## التكثيف

دورات تكوينية مكثفة عملية  
وليس نظرية فقط  
(Intensive Training)



## الانتقاء

اختيار نخبة متخصصة من  
الإداريين في كل مؤسسة  
ليكونوا **سفراء الجودة**



# نموذج التكوين المتسلسل (Cascade Training)

## كيف ننشر المعرفة لـ 32 مؤسسة ومئات الموظفين؟



مكاتب التسجيل

Front Office Staff



المُكونون  
المحليون

Trainers

(في المؤسسات)



فريق الخبراء

الرئاسة (Core Team)



## 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

# بطولة 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%**

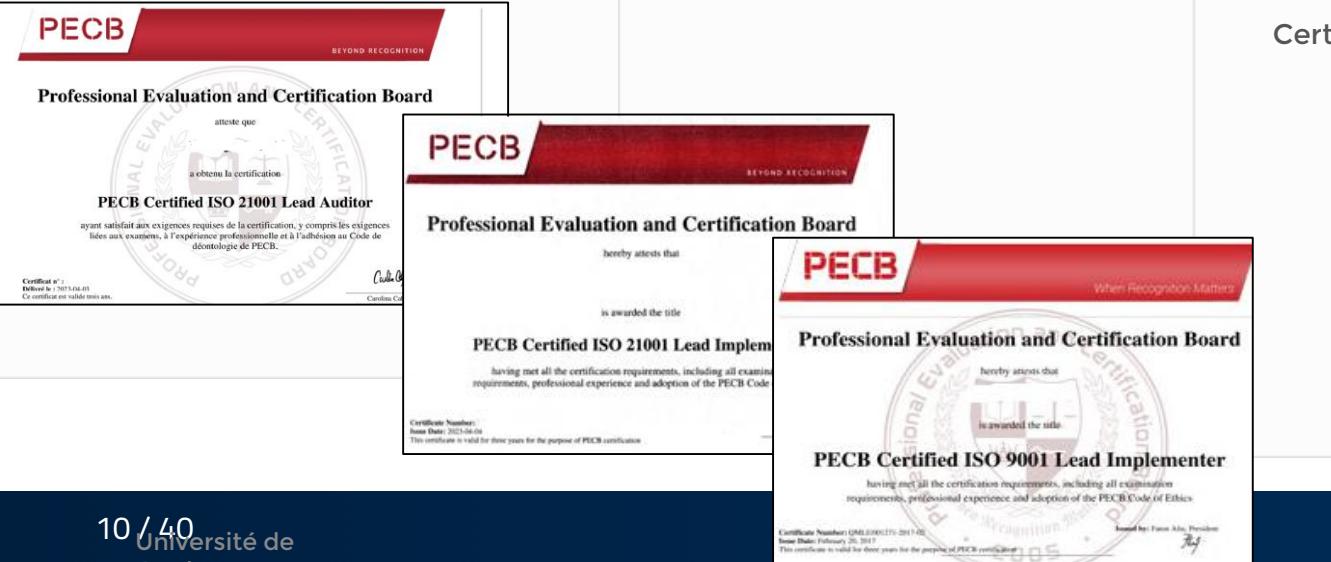
RÉUSSITE ISO 21001

**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).

**تبسيط:** 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  
جامعة”

نحن الآن جاهزون لتطبيق النظام



# المدور الثاني الآدلة

**(ISO 9001:2015)**

توحيد الإجراءات وضبط العمليات

# مقارنة العمليات (Process Approach)

## عملية إدارة الشؤون الطالبية

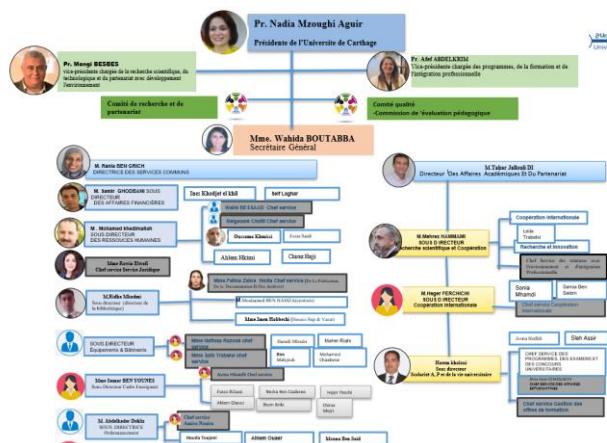
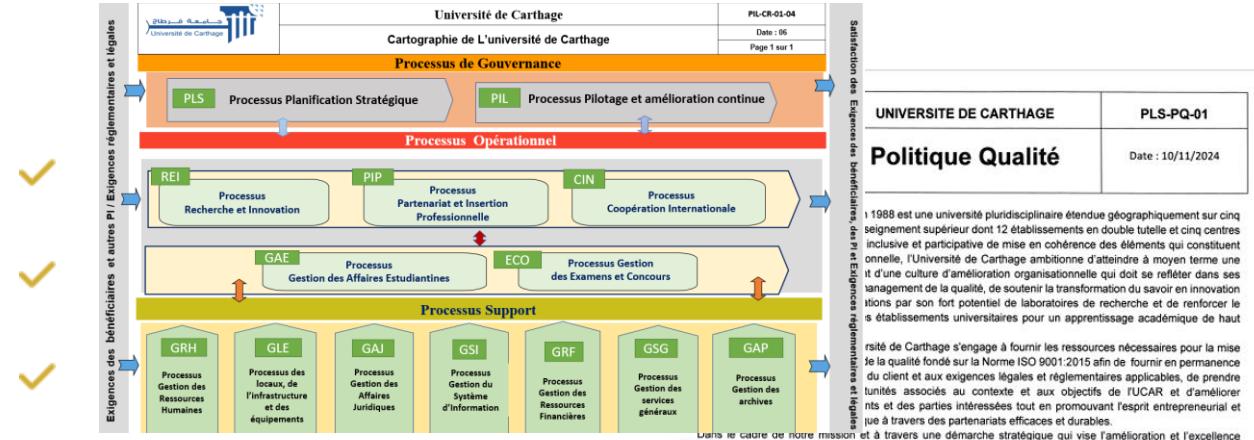
تحويل التسجيل إلى مسار صناعي دقيق

تحديد المدخلات: الوثائق، التوجيه

تحديد المخرجات: بطاقة طالب، شهادات

نقاط المراقبة

(Checkpoints)



- Gouvernance et 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, Emploïabilité, 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 de renommée.
- 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, 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. Ses politiques et ses objectifs, sont régulièrement examinés lors des revues de direction ou exceptionnellement à la demande du conseil de l'Université de Carthage.



خط العمليات 3.

# الرقمنة كضامن للجودة

## الذاكرة

الأرشفة الرقمية لحماية بيانات  
الطلبة.



## الموثوقية

استخدام  
QR CODE  
للحقيق 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)

## المكاسب الاستراتيجي: بيانات نظيفة

- نظام الجودة أجرنا على
- تصحيح قواعد البيانات التاريخية ✓
- توحيد تسميات الشهادات والاختصارات ✓
- حذف الحسابات الوهنية والمكررة ✓



# النتيجة الأرضية الصلبة

تحول التسجيل من عبء إداري إلى منصة خدمات ذكية

ثقة ومحاذيقية

جاهزية للتدقيق



# المدحور الثالث: الجاذبية (Attractiveness)

الاعتماد الدولي كأداة للقبول

# أهداف الاعتماد

ABET

(أمريكا) التكنولوجيا

EUR-ACE

(أوروبا) الهندسة



هذه الاعتمادات تفرض معايير صارمة على المدخلات:  
الطلب



Accreditation  
Board for  
Engineering and  
Technology



Cti

Commission  
des titres d'ingénieur

Global Inter Certifications



# معملة التوجيه المركزي

في النظام العمومي، الوزارة هي من توجه الطالب

**نحن لا نختار الطالب 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



# شائج 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 والمهنية ✓
- . ضمان جودة الباحثين المستقبليين ✓



# المدor الرابع: التأثير المجتمعي (RSE)

## إنجاز عالمي جديد (2025)

ثمرة سياسة الجودة الشاملة



## جامعة قرطاج: رائدة التحول البيئي

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

# محاور التميز البيئي



## المياه

التصرف العقلاني في الموارد المائية.



## البنية التحتية

مساحات خضراء وتنقل مستدام.



## الطاقة

تطوير الطاقات النظيفة وكفاءة الاستهلاك.



## 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
- تخرج جيل من الطلبة مسؤولين بيئياً





# المحور الخامس: المستقبل (EPST)

من الإدارة التقليدية إلى القيادة بالآدلة

# التسجيل مرصد استراتيжи

في نظام مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتقنية يتدول 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

(Time-to-degree)

هل يخرج الطالب في الوقت المحدد؟

أي تأخير هو تكلفة إضافية على الدولة  
وعلى الطالب.

# الكفاءة الزمنية مؤشر مدة الحصول على الشهادة



## مؤشر الاندماج المهني للخريجين

حلقة الوصل النهائية

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

# الخلاصة: رؤية متكاملة

## الأدلة. 2.

ISO 9001.

## الأساس. 1.

الاستثمار البشري(HR).

## الهدف. 4.

EPST.

## الثمرة. 3.

GreenMetric 2025.

٦٦

"الجودة طريق وليس محطة.  
وتصنيفنا العالمياليوم هو دليل على صحة  
المسار"



# شكراً لحسن استماعكم

جامعة قرطاج: نحو جامعة متميزة،  
مبعدة، ومستدامة

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