جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة		
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير		
السنة الثانية ماستر إدارة أعمال	الامتحان العادي لمقياس: إدارة الأداء والتميز	السنة الجامعية: 2026/2025
الاسم واللقب:	الفوج:	رقم التسجيل: .....

❖ **السؤال الأول: أجب على الأسئلة التالية بدقة وإيجاز**

1. القياس المقارن هو: (1 نقطة)

يتمثل في تقييم جانب أو جوانب الأداء في مؤسسة ما ثم البحث عن نموذج أو نقطة مرجعية وأفضل أسلوب يتوافر داخل المؤسسة أو خارجها والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغيرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة، وبعد ذلك تطبيق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للمؤسسة.

2. نظام القيادة هي: (1 نقطة)

هو عبارة عن نظام للقيادة في المؤسسات المتميزة وفق نموذج بالدريج وهو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة في ممارستهم أعباء القيادة ومسؤولياتها مثل: أساليب التعامل، أنماط القيادة، عملية اتخاذ القرار، سبل وآليات التواصل، تصميم الهياكل التنظيمية، تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب القادة .. وغيرها من المهام القيادية.

3. منهجية رادار (RADAR) هي: (1 نقطة)

وهي منهجية واضحة في تحقيق إدارة التميز وفقا للنموذج الأوربي للتميز وهي الحروف الأولى من كلمات (**Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)** على التوالي، وهو الاختصار الذي تستخدمه **(EFQM)** لوصف المنطق الكامن وراء أداة التشخيص التي طوتها لمساعدة أي مؤسسة في إدارة أفضل لطريقتها في العمل، وكذلك تشخيص نقاط القوة الحالية وفرص التحسين لأعلى المستويات.

4. منهجية سيغما ستة (SIGMA SIX) هي: (1 نقطة)

وهي منهجية تركز على تخفيض الانحراف في العمليات فهي تركز على تقليل التباين أو الانحراف في العمليات من أجل تحسين الأداء، فهي تركز على تقليل التباين أو الانحراف في المخرجات بهدف الوصول إلى المستوى **(3.4)** خطأ لمليون فرصة.

5. يشير مفهوم إدارة التميز إلى بعدين أساسين هما: (2 نقطة)

- **البعد الأول:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة .....
- **البعد الثاني:** وهو إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم والتحسين والمستمر .....

6. تمنح جائزة مالكوم بالدريج للجودة لثلاثة أنواع من المنظمات هي: (1 نقطة)

أ– منظمات الأعمال ..... **ب–** المنظمات الصحية ..... **ج–** المنظمات التعليمية .....

7. لماذا يرتبط مفهوم الجودة بالمواصفات ومفهوم التميز بالمعايير ؟ (2 نقطة)

لأن الجودة تعني استيفاء متطلبات محددة في حين أن التميز يستدعي عدم وجود متطلبات وصفية محددة حتى لا تكون قيدا على المؤسسات الراغبة في التميز، وبالتالي للجودة متطلبات يجب تنفيذها وهناك في هذا الصدد مساحة للصواب والخطأ ولكن معايير التميز تمثل فقط إطار عام لمجموع الجهود التي تبذلها المؤسسات ولا يمكن وصف إحداها بأنها صواب أو خطأ / مطابق أو غير مطابق ولكن الوصف الأدق أنها قد تكون ممارسات عادية أو متميزة ورائدة في بعض الأحيان.

8. لماذا يجب على المنظمات أن تتبنى نماذج إدارة التميز ؟ (2.5 نقطة)

لأن نماذج إدارة التميز تعتبر بمثابة الإطار الذي يحتوي وينظم الأنشطة الكلية للمؤسسة ويساعدها على:

- تقييم موقعها على مسار التميز.....
- فهم الفجوة بين مصادر قوتها الرئيسية والكامنة مقارنة مع رؤيتها ورسالتها.....
- تقديم لغة وطريقة تفكير مشتركة تسهل التواصل الفعال للأفكار داخلها وخارجها .....
- تكامل المبادرات الحالية والمخططة وإزالة الازدواج ويحدد الفجوات .....
- تقديم بناء أساسي لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة .....

❖ **السؤال الثاني: تباينت الآراء حول العلاقة بين إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة، وضح ذلك ؟ (4 نقاط)**

- **الرأي الأول**: يرى أن المفهومين مترادفين حيث ربط إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، ووفقا لهذا التوجه فإن إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة .....
- **الرأي الثاني**: يرى أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، أي أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعد قاعدة لإدارة التميز .....
- **الرأي الثالث**: انتقد إدارة الجودة الشاملة وأكد أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق العملي، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة للوصول للتميز .....
- **الرأي الرابع**: يرى أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك الباحث علي السلمي باعتبارها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز .....

❖ **السؤال الثالث: يعد نموذج (EFQM) أحد أهم نماذج إدارة التميز استخداما من طرف المنظمات ؟ (4.5 نقاط)**

أولا: على ماذا يركز النموذج الأوربي لإدارة التميز ؟ (1.5 نقاط)

النموذج الأوربي يوسع فكرة الجودة ويعطيها بعدا آخر، والمتضمن المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمؤسسات كمعيار مهم للتميز في الإدارة، كما يعد أداء للتقييم الذاتي ودليل لتحديد مواطن القوة والضعف ومجالات التحسين، وتحقيق التنمية المستدامة في جميع جوانب التميز في الأداء، ويركز أيضا على نتائج الأداء وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة من خلال القيادة والإستراتيجية التي يتم تفعيلها عن طريق العمليات، كما يعد النموذج الأوربي ذو نظرة شمولية وتكاملي

ثانيا: ما هي الإضافات التي قدمها النموذج الأوربي المحدث للتميز مقارنة بالنموذج التقليدي ؟ (1.5 نقطة)

انسجامه مع تركيبة المؤسسات الخاصة بشكل أكبر مع استمرار إمكانية الاستفادة منها عند إسقاطها على المؤسسات العامة، مراعاته للمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة (النظام الايكولوجي للمؤسسة)، وبناء قيمة مستدامة حالية ومستقبلية للمؤسسة، كذلك تحديده لقوائم المؤسسات والمتفاعلين مع المؤسسة (منظومة عالم الأعمال)، وكذلك تركيزه على الأبعاد المرتبطة بالبيئة العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة، والعولمة ، وما توفره تلك الأبعاد من فرص أو ما تفرضه من تحديات على المؤسسة.

ثالثا: ما هي نقاط التشابه بين نموذج (EFQM) ونموذج بالدريج للتميز ؟ (1.5 نقطة)

توجد جملة من العناصر المشتركة بين النموذج الأوربي والنموذج الأمريكي للتميز، وهي توجه العمليات بإشباع الزبائن، ووجود تقييم منتظم ونظامي للجودة واحترام الشركاء للمؤسسة، والاهتمام بالقياس والحقائق الفعلية والتوجه بالنتائج، مع التأكيد على مشاركة العاملين، وتطبيق أساليب وأدوات محددة بوضوح، تخطيط الجودة في الأجل المتوسط والطويل، التحسين والتكوين.

ملاحظة: الإجابة تكون في المكان المخصص فقط وإلا لن تؤخذ بعين الاعتبار، الرجاء المحافظة على نظافة الورقة

بالتوفيق، مع تحيات أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي