

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة  
التصحيح النموذجي لاختبار السداسي الأول في مقياس إدارة الإبداع والابتكار  
المستوى: السنة الثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال  
الإجابة:

السؤال الأول: عملية الإبداع والابتكار محفوفة بالمخاطر. أذكر أهم هذه المخاطر 3,5 نقطة.

\_تسرب الأفكار من المخبر\_ الخوف من فشل المنتجات قبل إطلاقها\_ يتطلب موارد مالية ومادية وبشرية ضخمة\_ نشاط الإبداع والابتكار يكتنفه الغموض\_ الانتقادات الموجهة للمنتجات الجديدة\_ ظهور منافس غير متوقع\_ احتمال ظهور نتيجة غير مرجوة.

السؤال الثاني: كيف يمكن اختراق وإسقاط الجدران التي تطوق عملية الإبداع والابتكار؟ 3 نقاط

\_المخاطرة هي ثمن الابتكار\_ يمكن لأي مؤسسة اعتماد الإبداع والابتكار إذا أرادت ذلك\_ قد يبدأ الإبداع بهمسات بسيطة ثم تتحول بعد ذلك إلى إبداعات خارقة\_ الابتكار لا يتطلب الذهاب إلى أرض جديدة وإنما يتطلب النظر بعيون جديدة\_ الابتكار يمكن تعلمه والتدرب عليه.

السؤال الثالث: ما هو جوهر استراتيجية الإدارة بالقياس موضحاً أهميتها؟ 3,5 نقاط

الجوهر: أن أدير يعني أن أقيس لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه وللإدارة بالقياس عدة قواعد وهي: وضع أداة القياس، فهم أداة القياس، مرونة أداة القياس، التناسق بين أدوات القياس.

أهميتها:- التطوير الإداري وتحسين الأداء- تحسين الإنتاجية- تصحيح نقاط الضعف التي يُظهرها مؤشر القياس- معرفة المشكلات التي تواجه المؤسسة- تحسين اتخاذ القرارات- مساعدة متخذي القرار على اكتشاف واختيار وتحديد الاحتياجات التطويرية للقيادات الإدارية.- وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة.- "إن كل ما يتم قياسه فعلاً، يتم بالتالي تطويره، بدون قياس لن يكون هناك من قرار أو تنفيذ صحيحين- تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمتد المنظمة بفكرة واضحة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة- تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء.

مثال: المواصفات التي تراعيها شركة تويوتا عند صناعة مقاعد السيارات، "وزن الكرسي درجة الانتفاخ أليات الحماية للركاب، طبيعة الجلد، درجة الامتصاص..."

السؤال الرابع: تحدث عن حقيبة الأفكار لشركة سيماكس. 4 نقاط

تعمل الشركة حقيبة من الأفكار التي تتلقاها، حيث تحتوي الحقيبة على أربعة فئات، كل فئة مصممة على شكل نجمة، أو كرة، أو تفاحة، أو عظم.

✓ إذا كانت الفكرة تحمل لديها كثير من القوة الكامنة وسهلة التنفيذ نسبياً، فإنها نجمة. تلك هي الأفكار التي

تدفع قُدمًا وتمارس على الفور.

- ✓ إذا كانت الفكرة تحمل شيئاً من القيمة بالنسبة للعمل، لكن لا توجد ثقة كاملة في تنفيذها الآن، فسوف تدعى الفكرة كرة؛ لأنه يجب اللعب بها قبل أن تجد طريقاً للاستفادة منها.
- ✓ إذا كانت الفكرة قليلة القيمة نسبياً ولكن من السهل تنفيذها، تدعى الفكرة تفاحة، تعطى التفاحة للشخص المناسب في الشركة، وهو الذي يقرر إما أن يأكلها أو يرميها بعيداً.
- ✓ أخيراً، بالنسبة للأفكار التي تسمى عظاماً، فهي التي تبحث فيها عن أي قطعة لحم ملتصقة بها، حتى لو لم تجد لحم أبداً، ستظل تحتفظ بتلك الأفكار.

**السؤال الخامس:** ماذا نقصد بـ **isomorphism** النفاق المؤسسي؟ وكيف تعيد المؤسسة توازنها أخلاقياً؟ **3 نقاط**

نقصد به: قام المفكر الصيني ها بوكشير بإسقاط نظرية الاخلاق لفرويد على المؤسسة، من خلالها ظهر مصطلح النفاق المؤسسي وهو الفرق بين ما هو مصرح به من طرف المؤسسة وما هو منفذ فعلاً.

**تعيد المؤسسة توازنها الأخلاقي:** من خلال كونها صريحة مع الزبون حيث توضح له أضرار المنتج كما تفعل شركة Marlboro والتي تكتب على علبة السجائر عبارة التدخين مضر بالصحة، أو تحوز الشركة مثلاً جوائز في المحافظة على البيئة وهي من تقوم بتلويث البيئة وتبيع منتجات غير خضراء تضر بالبيئة وبصحة الانسان.

**السؤال السادس:** اشرح جوهر عملية الابتكار الانقلابي المشوش **breakthrough innovation** مع إعطاء مثال عن ذلك. **3 نقاط.**

**الجوهر:** عند تقديم ابداع انقلابي سيجلب حلولاً سهلة ورخيصة ومقنعة للزبائن يصعب تقليدها حيث تبني المؤسسة استراتيجية الثقة بها وبين الزبائن على مدار سنوات عدة ثم تغيير في أسعار منتجاتها.

مثال: الشركة الرائدة في صناعة السيارات "تويوتا" قامت بتقديم إبداع إنقلابي مشوش في الستينيات وذلك بدخول السوق الخاص بالأسعار المنخفضة بنموذج سيارة "كورونا" الزهيدة الثمن، وعلى مدى العقود الثلاثة اللاحقة رفعت الشركة السوق نحو الأعلى وحققت شهرة كبيرة في إنتاج بعض السيارات ذات الأداء الرفيع. ومن بعدها تقدمت شركتنا بتصنيع السيارات الكوريتان "هيونداي" و"كيا" مؤخرًا لتملأ الفراغ الذي خلفته تويوتا؛ للمنافسة في السيارات الرخصية.