



Faculté : Sciences économique, commercial
et des sciences de gestion

Département : sciences de gestion

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير

كلية:

قسم:

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020

Concours d'accès au doctorat 3^e cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: إدارة الابتكار

الخيار رقم:	02	Variante :
اختبار:	إدارة المعرفة	Epreuve :
المعامل:	03	Coefficient :
المدة:	ساعتان	Durée :
التوقيت:	15:00	Heure :
التاريخ:	2021/03/20	Date :

الإجابة النموذجية

• الجواب الأول: (05 ن)

تحديد الفروقات بين:

- إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ؟
إدارة المعرفة هي مختلف عمليات جمع وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة
التعلم التنظيمي الاستفادة من المعارف وتجاربها السابقة ومشاركتها مع الآخرين
تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحقيق التعلم التنظيمي
- التعلم الشخصي والتنظيمي ؟
التعلم الشخصي هو مصدر وأساس التعلم التنظيمي
- عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة ؟
تركز اغلب متطلبات إدارة المعرفة على أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة أي المورد البشري
- نظم المعلومات وإدارة المعرفة ؟
مخرجات نظم المعلومات هي مدخلات إدارة المعرفة
- المعرفة الصريحة والضمنية ؟
المعرفة الضمنية هي أساس المعرفة الصريحة (الجبل الجليدي)، كما أنها المصدر الجوهري للميزة التنافسية

• الجواب الثاني: (05 ن)

أجب عن الأسئلة الآتية (بدقة واختصار في أقل من ثلاثة أسطر لكل سؤال):

يرى المبدأ الأول من مبادئ إدارة المعرفة أن إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية) ما يقصد بذلك؟

إنفاق الأموال بدون متابعة من طرف مدراء المعرفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف من تطبيق إدارة المعرفة

2 - لماذا تختلف إدارة المعرفة في المستشفى عن إدارة المعرفة في مصنع تحويل البلاستيك ؟

لان كثافة وطبيعة وندرة المعرفة المستخدمة في المستشفى تختلف عن المعرفة البسيطة جدا في مصنع تحويل البلاستيك

3- تنبأ " دركر " إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. ماذا يقصد بذلك؟

أن العمال المستقبليين ذوو الأداء الجيد الذين يمكنهم صناعة المعرفة يجب عليهم مشاركتها مع زملائهم والحصول على المعرفة التي بحوزة زبائن المؤسسة

4- كيف يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؟

من خلال استخراجها من عقول حاملها بالنقاشات والمعايشة والتجريب واللقاءات ثم تدوينها على الوثائق والوسائط الالكترونية

5- لماذا يعتبر نموذج تميز الأعمال أفضل من بطاقة الأداء المتوازن في قياس إدارة المعرفة ؟

يعتبر نموذج تميز الأعمال أكثر كفاءة في قياس إدارة المعرفة من بطاقة النقاط المتوازنة لان نموذج تميز الأعمال مبني على تعدد وتنوع الممكنات ونتائج القياس

والمقصود بنتائج القياس رضا الزبون والعامل والأداء الكلي العمليات

والمقصود بالممكنات هي الأسباب والعوامل التي أدت إلى تحقيق النتائج مثل القيادة والإستراتيجية

• الجواب الثالث: (05 ن)

قدم كل من I.Kanno .I.Nonaka نموذجا لإنشاء المعرفة وتحويلها يعرف بـ "SECI" ، وأن انشاء وتوليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال أربعة عمليات. تتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة من جهة ،وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة ومستوى المنظمة من جهة أخرى ،وفقا لاربعة عمليات:

أ. الأشركة أو الأجمعة : (socialisation , socialization)

ويتم فيها التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ، وعادة ما تكون على مستوى الأفراد في إطار الجماعة ، فيتم إنشاء وتحويل المعارف عن طريق الحوار الشفهي، وتبادل الحديث ، التقاء الأفراد في اجتماعات ومواعيد سواء بطريقة رسمية أو

غير رسمية (ملتقيات ، اجتماعات ، تبادل الحديث عند تناول القهوة ، الملاحظة ، ...) وعادة لا تستغل هذه المعرفة الضمنية على مستوى الجماعة أو المنظمة ، لأنها غير مخزنة في أي ركيزة تتعلق بالعمل وغير مدمجة بالتكنولوجيا .

ب. الأخرجة (Externalisation , Externalization)

وتتعلق بتحويل المعرفة من ضمنية إلى معرفة ظاهرة ، حيث يتم في هذه المرحلة لتحويل المعارف بنقل المعرفة الضمنية المكتسبة نحو تشكيل وتكوين مفاهيم ، استنتاجات منهجية هيكلية محتوى المعارف والتي تظهر في شكل ظاهر وصريح . وعملية الأخرجة هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعارف وتحويلها في مرحلة الأجمعة أو الشركة وتمثل بذلك عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للفريق ،إلى الآخرين أو جماعة العمل .

ج. التجسيد أو الدمج (Combinaison , Combination)

هناك من يسميها أيضا بالتجميعية ،وهي شكل تحويل المعارف من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة ، وتمثل هذه المرحلة إنشاء واستحداث الوثائق بأي شكل من الأشكال (دليل العمل ، إجراءات تنظيمية ، لوائح، ...) من خلال هيكلية وتنظيم مجموعة المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال الأبحاث المختلفة في داخل المؤسسة أو خارجها كالكتب ، قواعد المعطيات ، الانترنت ، الشبكات الداخلية .

د. الأدخلة : (Internalisation , Internalization)

من خلالها يتم إنشاء وتحويل المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، وهي " مرحلة جوهرية في امتلاك وحياسة معارف مشتركة ، وموجهة نحو التعلم الفردي ، فيدمج الفرد المعرفة ويعمل على فهمها ، وتفسيرها ومن ثمة يضعها في إطاره الذاتي لاستعمالها ، وللقيام بأحسن أداء لتنفيذ الأعمال " ، ويتم إضافة هذه المعرفة إلى المعارف التي يمتلكها سواء على المستوى الفردي أو الجماعة أو المنظمة ، " إذ يستلزم تحويل المعرفة الصريحة الجديدة إلى معرفة ضمنية ويتم بذلك إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للمؤسسة .

تحديد العمليات التي تؤدي إلى إبداع وإنشاء معرفة جديدة: تتعلق أساسا بعملياتي الأدخلة و الأخرجة

• الجواب الرابع : (05 ن)

1. تتمثل المداخل المفاهيمية لإدارة المعرفة:

- المدخل الاقتصادي
- المدخل التكنولوجي
- مدخل إدارة الموارد البشرية
- المدخل العملياتي

2. أرسلت شركة "تويوتا" مصممي سياراتها الى الولايات المتحدة الأمريكية لتلقي المعرفة من خلال

الاحتكاك مع شرائح من الزبائن المستهلكين ؛

- نوع المعرفة في هذه الحالة هي معرفة ضمنية من الزبون .

- تساهم في بناء القدرات التنافسية من خلال:

1. تكوين رأس مال زبوني: إذ تمثل قاعدة بيانات الزبائن الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم المنتجات الجديدة و تطوير الحالية و تحقيق المركز التنافسي في السوق.
2. تحقيق ولاء الزبون: يعد ولاء الزبون هو المحدد لاستمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون، و عليه لم يعد كسب الزبون هو المشكلة لأن المحافظة عليه هي المعادلة الأصعب.
3. تحقيق رضا الزبون: لا يتحقق رضا الزبون إلا من خلال الفهم و المعرفة التامة بحاجاته و توقعاته، و هذا ما يحققه استخدام إدارة معرفة الزبون لضمان تكرار عملية شراء الزبون.
4. الاستفادة من معرفة الزبون لتحقيق أهداف المؤسسة: باعتبار الزبون شريك للمعرفة من خلال الاستعلام والحصول على رغباته من خلال التقرب إليه ومعرفة أذواقه.