

Distr.: General
14 May 2012
Arabic
Original: English

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية



مجلس التجارة والتنمية

لجنة التجارة والتنمية

فريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بقوانين وسياسات المنافسة

الدورة الثانية عشرة

جنيف، ٩-١١ تموز/يوليه ٢٠١٢

البند ٣(أ) من جدول الأعمال المؤقت

المشاورات والمناقشات المتعلقة باستعراضات النظراء بشأن قوانين وسياسات المنافسة،

واستعراض القانون النموذجي، والدراسات المتصلة بأحكام مجموعة المبادئ والقواعد

إدارة المعارف والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة

مذكرة من إعداد أمانة الأونكتاد*

موجز تنفيذي

تعد إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية من الجوانب الهامة لتحقيق الكفاءة في وكالات المنافسة، فهما تمكنان من اقتناء الموارد واستخدامها لتهيئة بيئة تُستغل فيها المعارف والموارد بكفاءة وفعالية. وتقوم وكالات المنافسة باقتناء المعارف وتبادلها واستخدامها بهدف بناء القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة لتنفيذ قوانين المنافسة بفعالية. وتعمل إدارة المعارف على حماية الذاكرة والاستمرارية المؤسستين.

* قُدمت هذه الوثيقة في التاريخ المبين أعلاه بسبب التأخر في التجهيز.

مقدمة

١- يعرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) في تقريره المعنون "الدعائم التي تقوم عليها وكالة فعالة للمنافسة" (TD/B/C.I/CLP/8)^(١) المسائل المتعلقة بإدارة المعارف والموارد البشرية على أنها من أركان تحقيق الفعالية في وكالات المنافسة. فتلك الفعالية تعتمد على الاستخدام الملائم للموارد الداخلية. ويؤثر تصميم المهام المتعلقة بالموارد البشرية وغير ذلك من قدرات تلك الوكالات في فعالية ما تتخذه من قرارات وفي قدرتها على الاضطلاع بولايتها. وتتمثل مصادر المعلومات لهذه الورقة في ردود الدول الأعضاء على طلب الأونكتاد للمعلومات، والعمل الذي اضطلعت به شبكة المنافسة الدولية، وكتابات الممارسين الأكاديميين.

أولاً- إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية: التعاريف والأهداف

ألف- التعاريف

١- إدارة المعارف

٢- وفقاً لهارمان وبريلاد (٢٠٠٧)^(٢)، فإن إدارة المعارف هي اقتناء الموارد واستخدامها بهدف تهيئة بيئة يتاح للأفراد فيها الاطلاع على المعلومات وحيازتها وتبادلها واستخدامها من أجل تطوير معارفهم، حيث يجري تشجيعهم على تطبيق معارفهم لمصلحة المنظمة وتمكينهم من ذلك.

٣- يبرز التعريف الوارد أعلاه النهج المتعدد التخصصات الذي يعد ضرورياً في المنظمات الملتزمة بإدارة المعارف. وهو يشدد على أن الإدارة الناجحة للمعارف هي أكبر من مجرد تطبيق تكنولوجيا ونظم جديدة. فلا بد لها من بناء ثقافة - أي تهيئة بيئة تنظيمية - يكون فيها أصحاب المهارة المعرفية راغبين حقاً في تطبيق معارفهم لصالح المنظمة.

٢- إدارة الموارد البشرية

٤- يعرف هارمان وبريلاد إدارة الموارد البشرية على أنها فرع المعرفة الإدارية المعني بتعيين الموظفين وتطوير قدراتهم لتزداد قيمتهم بالنسبة للمنظمة. وتشتمل إدارة الموارد البشرية على: (أ) إجراء تحليل الوظائف؛ (ب) تخطيط الاحتياجات من الموظفين واستقدامهم؛

(١) قدمت الوثيقة TD/B/C.I/CLP/8 خلال الدورة الحادية عشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي.

(٢) Harman C and Brelade S (2007). Managing human resources in the knowledge economy. United Nations Seventh Global Forum on Reinventing Government. June

(ج) اختيار أفضل الأفراد للوظيفة؛ (د) التوجيه والتدريب؛ (هـ) تحديد الأجور والمرتبات وتنظيم شؤونها؛ (و) توفير الاستحقاقات والحوافز؛ (ز) تقييم الأداء؛ (ح) تسوية المنازعات؛ (ط) التواصل مع كل الموظفين على المستويات كافة.

٥- وتناقش هذه الورقة كيفية قيام إدارة الموارد البشرية بتنظيم شؤون "أصحاب المهارة المعرفية". وكان مصطلح "صاحب المهارة المعرفية" قد عرفه دروكر (١٩٥٩) أول مرة على أنه "الشخص الذي يعمل أساساً باستخدام المعلومات أو الذي يطور المعارف ويستخدمها في مكان العمل"^(٣). ويعد أصحاب المهارة المعرفية في القوة العاملة في عصرنا الحالي الأفراد الحائزين التقدير لقدرة على التصرف والتواصل من خلال المعارف في سياق مجال موضوعي محدد. فهم كثيراً ما ينهضون بالفهم العام للموضوع من خلال التحليل والتصميم و/أو التطوير على نحو مركز. ويستخدمون المهارات البحثية لتعريف المشاكل وتحديد البدائل. ويعملون على حل تلك المشاكل، بدافع من خبراتهم وبصيرتهم، في جهد يرمي إلى التأثير على القرارات والأولويات والاستراتيجيات المؤسسية.

٦- ويعد غالبية أصحاب المهارة المعرفية موظفين ذوي خلفيات أكاديمية وخبرات جيدة، ويعتبرون أشخاصاً "مهنتهم التفكير". ومن بينهم الأطباء والمحامون والاقتصاديون والمحللون الماليون. ويندرج معظم الموظفين العاملين في وكالات المنافسة في إطار "أصحاب المهارة المعرفية"، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تطور قدرات الموظفين لتزداد قيمتهم بالنسبة للمنظمة. إلا أن هذه الورقة لا تستبعد موظفي الدعم الآخرين، الذين يقدمون مساهمات هامة في تسيير وتنفيذ أعمال وكالات المنافسة. وهم يشكلون جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المعارف.

باء- تصنيف إدارة المعارف

٧- تُعنى إدارة المعارف بتطوير المعرفة وتبادلها وتطبيقها داخل المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. وذهب البعض إلى أن المعرفة تعتمد على الناس، وأن أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الاستقدام والاختيار، والتدريب وتطوير القدرات، وإدارة الأداء، والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، كلها أمور بالغة الأهمية لإدارة المعارف داخل المنظمات.

٨- ومن أكثر تصنيفات المعارف شيوعاً تقسيمها لمعارف صريحة وضمنية. وفي هذا التصنيف، تعد المعارف الصريحة رسمية وموضوعية، ويمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والمواصفات دون لبس. ومن ثم يمكن نقلها عبر السبل الرسمية والمنهجية في شكل بيانات وقواعد وإجراءات رسمية، وهي سهلة التدوين. أما المعارف الضمنية، في المقابل، فهي ذاتية وظرفية ومرتبطة بشكل وثيق بخبرات صاحبها، مما يجعلها صعبة التشكيل والتوثيق والنقل إلى الآخرين. ومن أمثلة المعارف الضمنية البصيرة والحس، والمعتقدات والمهارات الشخصية،

(٣) Drucker P. (1996). *Landmarks of Tomorrow*. Transaction Publishers

والاعتماد على الخبرة في حل المشاكل المعقدة^(٤). وهي تتمثل في قدرة الناس على معرفة كيفية استخدام المعلومات الصريحة مثل الوثائق والربط بينها وتفسيرها، وكيفية اتخاذ إجراءات فعالة في الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها الوكالة ومختلف العناصر داخل تلك البيئة. ويمكن تبادل المعارف الضمنية في المواقف ذات العلاقات، مثل التوجيه والإرشاد، ومن خلال أنشطة التدريب الداخلي، حيث يتم تشجيع الموظفين ذوي الخبرة على تبادل خبراتهم مع زملائهم الآخرين.

٩ - ويمكن أيضاً تصنيف المعارف على أنها معارف فردية وجماعية. فالمعارف الفردية هي المعارف الكامنة في عقل الفرد. منظمة ما^(٥). على سبيل المثال، أثناء سير العمل، يمكن لفرد ما أن يضطلع بمهمة تنظيمية جديدة، أو حتى مهمة اعتيادية، ولكن بأسلوب جديد ربما يسفر عن نفس النتائج أو عن نتائج أفضل. وإن لم يتم تبادل تلك المعارف مع الموظفين الآخرين، لن يكون بإمكان المنظمة أن تضاعف قيمة تلك الخبرات أو تستفيد منها، ويمكن أن تضيق بشكل نهائي عندما يغادر ذلك الفرد المنظمة. أما في حال تبادل تلك المعارف الفردية مع الموظفين الآخرين، فإنها تصبح معارف جماعية.

١٠ - ومن ثم، فإن المعارف الجماعية هي المعارف التي تشترك في إدراكها مجموعة من أفراد منظمة ما^(٦). وتشمل المبادئ التنظيمية، والإجراءات الاعتيادية، والممارسات، ودرجة من التوافق على مستوى المنظمة بشأن الخبرات السابقة والأهداف والمهام والنتائج. وتتسم المعارف الجماعية بقدر أكبر من التأمين والطابع الاستراتيجي، كما أنها أقل تذبذباً ولا تتأثر بسهولة بتبديل الموظفين مقارنة بالمعارف الفردية^(٧).

١١ - وتعمل الممارسات التعاونية لتبادل المعارف في وكالات المنافسة على تيسير التفاعل بين معارف العديد من الأفراد، ومن ثم اختبارها وإثرائها وإعادة تعريفها لبناء مجموعة أكبر من المعارف الجماعية التي يمكن الاحتفاظ بها في الذاكرة المؤسسية للمنظمة.

١٢ - وتعد إدارة المعارف مهمة لفهم ما يلي:

(أ) ما تمتلكه المنظمة من معارف؛

(ب) مكان المعارف - مثلاً في عقل خبير محدد، أو في إدارة معينة، أو في ملفات قديمة، أو لدى فريق بعينه، إلى غير ذلك؛

(٤) Edvardsson I (2003). Knowledge management and creative HRM. Occasional paper 14. Department of Human Resource Management. University of Strathclyde.

(٥) Chua A (2002). Taxonomy of organizational knowledge. Singapore Management Review. 24 (2): 69-76.

(٦) المرجع نفسه.

(٧) المرجع نفسه.

(ج) شكل تخزين تلك المعارف، في عقول الخبراء أو في شكل ورقي أو في مذكرات، إلى غير ذلك؛

(د) كيفية نقل تلك المعارف على النحو الأمثل إلى الأفراد المعنيين للاستفادة منها وكفالة عدم ضياعها؛

(هـ) الحاجة إلى التقييم المنهجي للخبرة الفنية الفعلية لدى المنظمة مقابل احتياجاتها، والعمل وفقاً لذلك، مثلاً عن طريق التعيين أو تشجيع توليد معارف محددة داخل المنظمة.

١٣ - وتعد إدارة المعارف أمراً مفيداً لأنها تركز على المعرفة باعتبارها أصلاً فعلياً من الأصول، لا باعتبارها شيئاً غير ملموس. وبذلك تمكن المنظمة من تحسين حماية واستغلال ما لديها من معارف، والنهوض بجهودها لتطوير المعارف، وتركيز تلك الجهود لتوائم احتياجاتها.

١٤ - وبالتالي، تحقق إدارة المعارف ما يلي: (أ) مساعدة المنظمات على التعلم من أخطائها ونجاحاتها في الماضي؛ (ب) مساعدة المنظمات على تحسين استغلال ما لديها من أصول معرفية عن طريق إعادة توزيعها في المجالات المفيدة للمنظمة، على سبيل المثال، استخدام معارف إدارة ما لتحسين أو دعم إدارة أخرى؛ (ج) تشجيع التركيز في الأجل الطويل على تنمية الكفاءات والمهارات الصحيحة والتخلص من المعارف القديمة؛ (د) النهوض بقدرة المنظمة على الابتكار؛ (هـ) النهوض بقدرة المنظمة على حماية ما لديها من معارف وقدرات رئيسية من الضياع أو التقليد.

١٥ - وتعمل الإدارة الفعالة للمعارف على تحقيق أهداف المنظمة من خلال هيكلة المحتوى فيما يتعلق بالأفراد والتكنولوجيا والمعارف. وهي تراعي: (أ) توليد المعارف وتدوينها وتخزينها ونشرها؛ (ب) تبادل المعارف باعتبار ذلك من سبل تشجيع التعلم والابتكار؛ (ج) الأدوات التكنولوجية وثقافة المنظمة وإجراءاتها الاعتيادية.

١٦ - بينما ينظم قطاع الشركات استراتيجياته في مجال إدارة المعارف حول زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، فإن الهدف النهائي لوكالات المنافسة الناشئة يتمثل في جعل الأسواق مراعية لمصالح الفقراء. ومن المهم لتلك الوكالات أن تضع مبادئها التوجيهية، مثل رفاه المستهلك، وتوفير السلع والخدمات للجميع، وتحسين إنجاز المهام الرقابية، من بين أمور أخرى. وعند وضع استراتيجيات إدارة المعارف، تكون المبادئ التوجيهية مستندة إلى تشريعات المنافسة وملزمة بها.

١٧ - وتواجه وكالات المنافسة الناشئة تحديات في استقدام أصحاب المهارة المعرفية واستبقائهم. وتحتاج تلك الوكالات إلى أصحاب مهارة معرفية متخصصين مثل الاقتصاديين ذوي المعرفة في مجالات التنظيم الصناعي والاقتصاد القياسي والتنظيم الاقتصادي، فضلاً عن المحامين والخبراء المؤهلين في مجالي الاقتصاد والقانون معاً من أجل التعامل مع القضايا. كما تحتاج تلك الوكالات إلى مهارات في صياغة اللوائح، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتطبيق، واستثمارات

الإخطار وغيرها من أنواع الوثائق. ومن المهم أيضاً توفر المعرفة في مجالات التحقيقات والتعامل مع القضايا وتصميم وسائل الانتصاف. وهناك حاجة إلى إدارة شؤون أصحاب المهارة المعرفية على نحو فعال، من أجل الإبقاء على المعرفة وتبادلها داخل وكالات المنافسة الناشئة.

جيم - إدارة الموارد البشرية

١٨ - إدارة الموارد البشرية هي المهمة التنظيمية التي تتناول المسائل المتعلقة بالأفراد مثل الأجر، والتعيين، وإدارة الأداء، وتطوير قدرات المنظمة، والسلامة، والصحة، والاستحقاقات، وتحفيز الموظفين، والتواصل، والشؤون الإدارية، والتدريب. وهي العملية التي يُمنح من خلالها الأفراد وضعهم الصحيح في المنظمة لتحقيق المنفعة المتبادلة لرب العمل والموظف.

١٩ - وتستهدف وكالات المنافسة إلى تنظيم السوق لمصلحة المستهلك. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف، يتعين تكييف أنظمة إدارة الموارد البشرية لكفالة تمتع الموظفين بالحافز القوي للعمل ومنحهم فرصة استخدام إمكاناتهم ومواهبهم لتحسين إنجاز الخدمات للعملاء. وتشكل برامج تحسين المهارات والتعلم للموظفين أمراً أساسياً في هذه العملية، وكذلك توفر مجموعات تنافسية للعناصر المكونة للأجر، بهدف التقليل من تبديل الموظفين إلى الحد الأدنى.

٢٠ - وتمثل إدارة الموارد البشرية أيضاً نهجاً استراتيجياً وشاملاً لإدارة الأفراد وكذلك ثقافة مكان العمل وبيئته. وتبتعد مهام الموارد البشرية عن الأدوار التقليدية المتعلقة بالأفراد والشؤون الإدارية والمعاملات، وهي المهام التي تتزايد الاستعانة بمصادر خارجية في الاضطلاع بها^(٨). وينتظر من إدارة الموارد البشرية حالياً زيادة القيمة المضافة للاستخدام الاستراتيجي للموظفين، ووضع برامج للموظفين تؤثر على المؤسسة المعنية بأساليب قابلة للقياس.

٢١ - وتتحرك التوجهات الحالية لبحال إدارة الموارد البشرية نحو السياسات التي تحترم احتياجات أصحاب المهارة المعرفية كأفراد، وتعترف بها. وتحاول إدارة الموارد البشرية تلبية توقعات أصحاب المهارة المعرفية من خلال السياسات الموضوعية لتيسير مختلف "خيارات أسلوب الحياة" مثل برامج العمل المرنة، من خلال العمل بنشاط على صياغة قيم المنظمة ودعم المشاركة واحترام التنوع.

٢٢ - وسيظهر النجاح في وكالات المنافسة في تهيئة ثقافة تدعم تبادل المعارف والمعلومات، وتُنشئ حدوداً تنظيمية مرنة، وتركز على تجميع الموارد بأسلوب خلاق من أجل تحقيق نتائج على الصعيد الاجتماعي^(٩). فقد أُقر على سبيل المثال بالحاجة إلى استخدام التحليل الاقتصادي من أجل حل قضايا المنافسة. ويمكن لارتفاع معدل تبديل الموظفين ووجود

(٨) على سبيل المثال، تستعين العديد من الشركات المتعددة الجنسيات بمصادر خارجية للاضطلاع بمهام المرتبات والشؤون الإدارية للموظفين.

(٩) Harman C and Brelade S (2007). (انظر الحاشية ٢).

صعوبات في جذب الأفراد المؤهلين أن يجد من توفر المعارف (مثلاً، استخدام علم الاقتصاد والاقتصاد القياسي في قضايا المنافسة)^(١٠). فهناك حاجة لأن تصمم إدارة الموارد البشرية هياكل تيسر إمكانية الحصول على المعارف وتبادلها، وكذلك الاحتفاظ بها في الوكالة.

دال - أهداف ومزايا الاستراتيجيات المشتركة في إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية

٢٣ - تعد إدارة المعارف عملية تعلم واستعراض للإجراءات القائمة بهدف تحقيق غايات وأهداف المنظمة. ومن بين التحديات التي تواجهها وكالات المنافسة الناشئة، ولا سيما الوكالات في البلدان النامية، وضع عمليات مشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية وتعهدا واستخدامها، من أجل النهوض بدورها في الإدارة وغير ذلك من الأدوار، بهدف الوفاء بولاياتها التشريعية والسياساتية.

٢٤ - ويعمل الباحثون على دراسة المسائل المتعلقة بإدارة المعارف منذ أكثر من عقدين. ويبين كوليسون وبارسل^(١١) استراتيجيات إدارة المعارف التي تضم مسائل تتراوح بين التقدير المتعدد الثقافات واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين الاتصال البيئي الداخلي والاتصال الخارجي، وتبادل المعلومات، وأنظمة التعاون والتواصل، وتبادل مواصفات ملاك الموظفين، وإدارة المواهب. ويدخل في اختصاص كل منظمة تحديد أنواع الاستراتيجيات التي يتعين تفعيلها في مجالي إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية من أجل إنفاذ ولايات الوكالات وتنفيذها على نحو فعال، وسيعتمد ذلك على ثقافتها في مجال الأعمال، وبيئتها التشغيلية، وأنظمتها الرامية إلى أعمال الولايات وتحقيق الأهداف.

٢٥ - وثمة حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة من أجل دعم: (أ) تبادل المعلومات داخل الوكالات؛ (ب) اعتبارات المجاملة؛ (ج) تبادل المعلومات السرية مع وكالات المنافسة الأخرى. ومن بين القيود التي تواجهها العديد من تلك الوكالات، فيما يتعلق بتبادل المعلومات في إطار اعتبارات المجاملة، مدى إمكانية تبادل معلومات ذات طابع سري عن قضايا محددة من دون الإضرار بالمصالح المتعلقة بالأعمال. ويعوق ذلك تنفيذ الأحكام المتعلقة بالمنافسة في إطار الجماعات الاقتصادية الإقليمية.

٢٦ - وتؤدي القيود على تبادل المعلومات وتدفعها داخل وكالات المنافسة وفيما بين الوكالات المختلفة إلى الحد من الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة. وتعمل الاستراتيجيات المشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية على تهيئة وتحسين تدفقات المعلومات داخل تلك الوكالات وفيما بين أصحاب المصلحة من أجل دعم الإنفاذ الفعال لقوانين وسياسات المنافسة.

(١٠) انظر وثيقة الأونكتاد TD/B/C.I/CLP/4 المعنونة: "استخدام التحليل الاقتصادي في حالات المنافسة"، والتي قدمت خلال الدورة العاشرة لفريق الخبراء الحكومي الدولي.

(١١) Collison C and Parcell G (2001). *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone. Oxford

٢٧- ويتعين أن تستهدف الاستراتيجيات المشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة التأثير على صنع السياسات، وذلك للسببين التاليين: (أ) يعتبر ذلك سبيلاً للتأثير على السياسات التي تشجع المنافسة ورفاه المستهلك في بلدان ومناطق تلك الوكالات؛ (ب) يؤدي ذلك إلى فهم عمل وكالات المنافسة، لأغراض دعم الميزانية.

٢٨- ومن الأهداف الأخرى للاستراتيجيات المشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة التأثير على سياسات الأعمال التجارية دعماً للتنافسية السوق. ويتعين أن تستهدف الاستراتيجيات بناء القدرات داخل الوكالات من أجل التعريف بمزايا المنافسة والدعوة لفهمها في دوائر الأعمال. ويتعين كذلك أن توجد تلك الاستراتيجيات سبل ووسائل المشاركة مع دوائر الأعمال للتوصل إلى تفاهم بشأن دور قوانين المنافسة والمؤسسات المعنية بها في حماية بيئة الأعمال.

٢٩- وينبغي أن تمثل الاستراتيجيات المشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية أولوية لوكالات المنافسة الناشئة والمحدودة الإمكانيات في البلدان النامية. وستوجد تلك الاستراتيجيات ثقافة للمنظمة تتسم بحرية تدفق المعلومات والتماسك والعمل الجماعي. وبذلك تتمكن وكالات المنافسة الناشئة من الاضطلاع بولاياتها بكفاءة.

ثانياً- التحديات المشتركة التي تواجه فعالية إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في مجال إنفاذ قوانين المنافسة

ألف- استقدام الموظفين واستبقائهم

٣٠- تواجه العديد من وكالات المنافسة الناشئة والمحدودة الإمكانيات في البلدان النامية تحديات في استقدام الموظفين ذوي المؤهلات الرفيعة واستبقائهم بسبب قيود تتعلق بالميزانية. وتحتاج العديد من وكالات المنافسة الناشئة إلى موظفين ذوي مؤهلات رفيعة ولكنها لا تستطيع التنافس مع مستويات القطاع الخاص. ومن ثم فهي تحفز موظفيها وتستبقئهم بوسائل تحفيز أخرى مثل التدريب الرفيع المستوى وفرص المشاركة في العمل الأكاديمي وإمكانية ممتازة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة. ويمكن للتدريب في مجالات مثل إدارة المشاريع، والإجراءات والاتصالات، وأساليب الدعوة، أن تكون مكملاً للخلفية التعليمية الأكاديمية للمحامين والاقتصاديين الذين يهيمنون على العديد من الوكالات^(١٢).

٣١- وتحتاج وكالات المنافسة الناشئة أيضاً أن تتمتع بالاستقلالية الإدارية. فالاستقلالية تتيح للوكالة التنافس مع القطاع الخاص في الحصول على أفضل المواهب، وعرض مستويات ومزايا تنافسية، وتجنب شروط التوظيف الخاصة بالخدمة المدنية^(١٣).

(١٢) انظر وثيقة الأونكتاد TD/B/C.I/CLP/8.

(١٣) انظر وثيقة الأونكتاد TD/B/COM.2/CLP/67، المعنونة: "استقلال السلطات المعنية بالمنافسة ومسؤوليتها".

٣٢- وهناك حاجة إلى قيام إدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة بوضع برامج للاحتفاظ بما لدى الموظفين من معارف. وقبل الشروع في هذا البرنامج، يتعين طرح السؤال التالي: "ما هي المعارف الرئيسية التي يلزم أن تحميها المنظمة؟" فأي منظمة تحتاج إلى استراتيجية لإدارة المعارف تتناول هذا الأمر. وإن لم يكن لدى المنظمة استراتيجية لإدارة المعارف، فيتعين تقييم ما يلي:

- (أ) ما هي المجالات المعرفية البالغة الأهمية لنجاح المنظمة في المستقبل؟
- (ب) ومن بين تلك المجالات، ما هو المجال ذو القيمة الأعلى؟
- (ج) وأي تلك المجالات أكثر تعرضاً للضياع من خلال خسارة الموظفين وتبديلهم؟
- (د) وأي تلك المجالات يسهل الاستعاضة عنه في حال خسارته، وأيهما لا يمكن الاستعاضة عنه؟

٣٣- ويلزم تركيز جهود وكالات المنافسة في مجال استبقاء المعارف على المجالات المعرفية الأصعب في الاستعاضة عنها وأكثرها خطورة وتعرضاً لخطر الضياع بسبب ارتفاع معدل تبديل الموظفين. ومن المهم التحديد الدقيق لما لدى الفرد من معارف وتصنيفها وفقاً لذلك بمساعدة الفرد وبمدخلات من الزملاء. ويمكن تدوين تلك المعارف عن طريق نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو نظام يدوي لتخزين المعارف ونشرها وإتاحة إعادة استخدامها. ويتعين أن تدير تلك الأنظمة الذاكرة المؤسسية للمنظمة. وبالنسبة لوكالات المنافسة ذات الإمكانيات المالية القوية، يعد الاستثمار في نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتخزين المعارف وإتاحة إعادة استخدامها أمراً بالغ الأهمية. أما الوكالات التي لا تملك قدرات مالية قوية، فيمكنها استخدام قواعد بيانات بسيطة لإدارة المعارف وتبادلها، مثل تعهد سجلات مكتوبة بخط اليد وتجهيز مراكز للوثائق والاستفادة من شبكة الإنترنت.

الإطار ١ - أمثلة مختارة لأنظمة الاحتفاظ بالمعارف وتبادلها

يوجد لدى كل من لجنة الممارسات التجارية المشروعة في جمهورية كوريا ولجنة المنافسة في جنوب أفريقيا أنظمة لإدارة المعارف تستند إلى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتدعم عمليات تسجيل المعارف وتقييمها ومراكمتها وتبادلها. وفي حالة لجنة الممارسات التجارية المشروعة في جمهورية كوريا، تتمثل مرحلة تقييم المعارف في قيام المجلس الاستشاري الأصغر بتقييم جودة المعارف المسجلة استناداً إلى ما تتسم به من أهمية ومنفعة وابتكار. ومن ثم تنظم المعارف المسجلة وتراكم حسب الفئة على "خريطة المعرفة" بنظام إدارة المعارف، ويتم استكمالها دورياً. وتعرف هذه العملية بتراكم المعرفة. وبالتالي يتمكن الموظفون من الحصول على ما يحتاجونه من المعارف المكتسبة.

٣٤- بالإضافة إلى ذلك، يكون للظروف التي يغادر فيها الموظف أثر مباشر على قدرات المنظمة على الاحتفاظ بالمعارف. ومن المهم إجراء مقابلة انتهاء الخدمة/الاحتفاظ بالمعارف بهدف استخلاص المعارف، حيث لا يكفي تسليم المذكرات لأغراض الاحتفاظ بها. ومن المهم بدء المقابلة بتناول المواضيع التي تنصدر أولويات المنظمة. ويتعين مساعدة من تجرى معه المقابلة على تحديد مجالات النجاح والتحديات عموماً في تلك المواضيع، حيث يوفر هذا التوجه أهم نقاط التعلم ويعد نقطة انطلاق جيدة. ويُسأل من تجرى معه المقابلة أسئلة من قبيل ما يلي: "ما هي العوامل الأساسية التي تجعل هذا الأمر ناجحاً؟" أو، "ما هي المآزق الشائعة؟" أو، "أذكر بعض الأمور التي يجب أن يكون خلفك على دراية بها". ومن المهم، أثناء تحدث من تجرى معه المقابلة، وضع قائمة بتلك العوامل والبدء في الاستفسار عن التفاصيل والمشورة، وتسجيل الردود.

الإطار ٢ - عملية مقابلة انتهاء الخدمة الخاصة بإدارة المعارف في لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا

في لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا، عندما يترك أحد الموظفين منصبه، تجرى جلسات "تسليم" للملفات القضائية التي يتولاها، حيث يناقش الموظف تفاصيل القضية مع مديره وأعضاء فريقه. وبعد ذلك جزءاً من عملية رسمية لانتهاء الخدمة فيما يخص إدارة المعارف، وهي مدرجة في إطار سياسة انتهاء الخدمة في اللجنة. وهي تكمل عملية انتهاء الخدمة الخاصة بالموارد البشرية، وينصب تركيزها على نقل المعلومات والمعارف فحسب. وتوحد مقابلة انتهاء الخدمة، الخاصة بإدارة المعارف، الأنشطة المتعلقة بالموظفين المغادرين، حيث توجد متطلبات محددة للتفاعلات المتعلقة بنقل المعارف، وقائمة مرجعية بأنواع المعلومات المزمع نقلها، وأسئلة موحدة تطرح في تلك المقابلة. ويجري مقابلة انتهاء الخدمة منسق إدارة المعارف. وهي تكمل كذلك عملية الإدارة الخاصة بالشعب، والاستعمال المستمر لنظام إدارة المعارف من أجل كفاءة نقل المعارف على نحو فعال.

المصدر: تقرير مقدم من لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا.

٣٥- وفضلاً عن ذلك، وبموافقة من تجرى معه المقابلة، من الممكن إجراء ما يلي:

- (أ) تحليل يومياته: تحديد الأنشطة ووقت حدوثها، ومعرفة كيفية تناوله لكل نشاط؛
- (ب) مناقشة قائمة الاتصال الخاصة به: من هم الأشخاص الوارد ذكرهم في القائمة، ولماذا يجري التعامل معهم ومتى، وما هي الطريقة المثلى للتعامل معهم؟

(ج) الرجوع إلى خزانة ملفاته، وملفاته الإلكترونية: ما هي المصادر التي يستخدمها؟ ما هي الوثائق المرجعية له؟ ما هي مجموعات شرائح العرض والبرامج وجدول البيانات، إلى غير ذلك، التي يستعملها؟ ما هي الأفكار المستقبلية التي كانت لديه^(١٤)؟

٣٦- وفي بعض وكالات المنافسة، تتركز المعارف لدى بضعة موظفين فحسب. ويمكن أن تتعرض تلك الوكالات للشلل بسهولة في حال مغادرة الموظفين بسبب التقاعد أو الاستقالة. وتنطوي الاستفادة من تلك المعارف على إقامة علاقات طيبة، وتشجيع الموظفين على مناقشة خبراتهم وتدريب الموظفين الآخرين وتدوين المعلومات عن طريق تسجيلها يدوياً أو من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتكتسب العلاقات الطيبة أهمية بالغة للحصول على المعارف الفردية.

٣٧- ومن بين السبل التي تواجهها وكالات المنافسة تحدي استبقاء الموظفين، القيام بأكثر مما يقوم به معظم أرباب العمل في القطاع العام لتحفيز الموظفين واستبقائهم. ويشمل ذلك تطبيق استراتيجيات مثل التدريب الرفيع المستوى، وتوفير فرص المشاركة في العمل الأكاديمي، والمرونة في أوقات العمل وأماكنه، وتشجيع التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، والعلاوات، والمكافآت للموظفين الأفضل أداءً، والتقدير على الأعمال الهامة^(١٥). ويعتبر العديد من أصحاب المهارة المعرفية أن الحصول على وقت للعمل على مشاريع بناء المعارف أو لحضور مؤتمرات، أو قضاء وقت في مشاريع موضع اهتمامهم، يعد من عوامل التحفيز التي لا تقل عن المكافآت المالية.

٣٨- ومن جانب آخر، فوجود درجة معينة من تبديل الموظفين هو أمر صحي، لكفالة فرص التطوير والنمو للباقيين ولتجنب الركود. ومن المفيد الحفاظ على علاقات طيبة مع العاملين السابقين في المنظمة، فقد يكون لديهم معلومات واتصالات مفيدة يمكن للمنظمة الاعتماد عليها.

٣٩- ومن الجدير بالذكر أن بناء ثقافة تفاعلية وإيجاد الوقت للمناقشات غير الرسمية بين الموظفين كعملية منتظمة في إطار العمل يشكل أفضل السبل لتبادل المعارف. ويتعين أن تشكل مقابلات انتهاء الخدمة/الاستبقاء إضافة للعمليات المتواصلة لتبادل المعلومات.

باء- تبادل المعارف

٤٠- تفيد العديد من وكالات المنافسة الناشئة بانعدام ثقافة تبادل المعارف، حيث ينحو الأفراد إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم. فهناك حاجة إلى بناء ثقافة تبادل المعارف من أجل زيادة القيمة المضافة للموظفين في وكالات المنافسة وغيرها من المؤسسات. ويُعنى مجال إدارة

(١٤) Young T (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*. November/December: 5-9.

(١٥) ICN (2009). Seminar on competition agency effectiveness. Summary report. January (شبكة المنافسة الدولية (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩)، حلقة دراسية عن فعالية وكالات المنافسة، موجز تنفيذي).

المعارف بوضع وإدارة العمليات بهدف إيصال المعرفة السليمة إلى المعنيين بها في الوقت المناسب، والعمل وفقاً للمعلومات بهدف تحسين أداء المنظمة^(١٦). فالبشر، لا التكنولوجيا، هم المفتاح لإدارة المعارف، لأن التبادل والتعلم أنشطة اجتماعية يمارسها البشر. ويمكن للتكنولوجيا أن تسجل التوصيفات والمعلومات، ولكن البشر فقط هم من يستطيعون نقل الممارسات. ومن أجل كفاءة ألا يقتصر الأمر على تبادل الممارسات بل نقلها بفعالية إلى الموظفين الآخرين في وكالات المنافسة، يتعين إقامة التواصل بين الموظفين وإتاحة الفرصة لهم لتبادل معارفهم المعقدة والثرية والضمنية. وعندما يبدأ الموظفون في مساعدة بعضهم بعضاً وتبادل معارفهم، يصبح الجهد دورة ذاتية الاستدامة مما يسفر عن بناء ثقافة تبادل المعارف.

٤١- ويتعين على وكالات المنافسة أن تنشئ هياكل مؤسسية تشجع تبادل المعارف فيما بين الإدارات ومنح الموظفين فرص الالتقاء بنظرائهم ومديريهم لتبادل المعلومات بشأن المهام المكلفين بها. وتشكل أنشطة معتكفات الموظفين وبناء الأفرقة منتديات جيدة لتبادل المعلومات عن أعمال الوكالات. ويؤدي ذلك إلى تحقيق التماسك فيما بين موظفي الوكالة وإلى تبادل المعارف.

٤٢- ويتعين على الوكالات بناء ثقافة يحظى فيها التعلم من الممارسة اليومية بالتقدير والتشجيع والدعم، عن طريق إتاحة الوقت والأماكن العامة والخاصة للتعلم، وتوفير موارد التعلم (مراكز المعلومات والجامعات الإلكترونية)، ومكافأة المشاركين في تبادل المعلومات وأنشطة التعلم. وهناك حاجة إلى تهئية السبل التي تتيح تدفق المعلومات داخل الوكالات.

٤٣- ويوجد في القطاع العام بالمملكة المتحدة ممارسات اعتيادية مصممة لتبادل المعارف والمعلومات، ومن بينها ما يلي^(١٧):

- (أ) تنظيم منتديات للموظفين، حيث يلتقي المديرون بالموظفين ويوضحون القرارات أو يعرضون السياسات والاستراتيجيات في أجواء غير رسمية؛
- (ب) إصدار نشرات إلكترونية، تحدّث أسبوعياً وتعمم على جميع الموظفين إلكترونياً؛
- (ج) إصدار رسائل إخبارية وصحف تقليدية مطبوعة خاصة بالمنظمة؛
- (د) تنظيم اجتماعات رسمية دورية مع ممثلي الموظفين على صعيدي الإدارات والمنظمة ككل؛
- (هـ) إجراء إحاطات منتظمة ينقلها المديرون شفهاً في كل أرجاء المنظمة؛
- (و) إتاحة الاطلاع على محاضر الاجتماعات وجدول الأعمال عبر الشبكة الداخلية؛

(١٦) O'Dell C and Hubert C (2011). Building a knowledge-sharing culture. *Journal for Quality and Participation*. July: 34

(١٧) Harman C and Brelade S (2007). (انظر الحاشية ٢).

(ز) إذاعة البث الصوتي الرقمي^(١٨) لما يقدمه كبار المديرين/الزعماء السياسيين من عروض وما يلقونه من كلمات.

٤٤ - وابتاع الممارسات المذكورة أعلاه، يكون التركيز على الابتعاد عن النهج السرية ونهج "المعرفة حسب الحاجة"، وعلى هيئة بيئة مفتوحة تتدفق فيها المعلومات بحرية.

ثالثاً- الاستراتيجيات والأدوات الممكنة لمواجهة التحديات المتعلقة بإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة الناشئة

٤٥ - كيف إذن ترتبط إدارة المعارف بإدارة الموارد البشرية؟ إن إدارة الموارد البشرية ينتظر منها زيادة القيمة المضافة للاستخدام الاستراتيجي للموظفين؛ وبالمثل، ينتظر من برامج الموظفين التأثير على المؤسسة بأساليب قابلة للقياس. وذهب البعض إلى أن المعرفة تعتمد على الناس، وأن المسائل التي تتناولها إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقدام والاختيار، والتدريب وتطوير القدرات، وإدارة الأداء، والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، كلها أمور بالغة الأهمية لإدارة المعارف داخل الشركات^(١٩).

٤٦ - وهناك حاجة إلى إدراج إدارة المعارف في الاضطلاع بمهام إدارة الموارد البشرية مثل الاستقدام والاختيار، والتدريب وتطوير القدرات، وإدارة الأداء، والمكافآت والتقدير، وتدبير الحياة الوظيفية، وتحسين بيئة العمل.

ألف - عمليات الاختيار

٤٧ - يتعين في استقدام الموظفين واختيارهم أن تقوم عمليتا إجراء المقابلات والاختيار بجمع البراهين على سلوكيات الأفراد المتعلقة ببناء المعارف. ويلزم طرح أسئلة جديدة في هاتين العمليتين، مثل: (أ) كيف ساعد المتقدم للوظيفة في تطوير قدرات زملائه أو فريقه؟ (ب) كيف يستكمل معارفه بما يستجد من أمور؟ (ج) ما هي شبكاته المهنية، من ناحية العضوية والمشاركة في الرابطة المهنية؟ وهناك حاجة أيضاً إلى تقييم استعداد المرشح للوظيفة للعمل بروح الفريق وتبادل المعارف، وقدرته على ذلك. فمن المهم أن يتسم الموظف الجديد بالقدرة على توليد أفكار خلاقة وعلى التواصل.

٤٨ - ومن ثم، فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاستقدام سيعني تحديد المواهب واستقدامها وإتاحة المجال لكي تتطور الوظيفة حول الشخص نفسه. فيتعين أن تستند المهام إلى القدرات المعرفية للأفراد وأن تشجع تعدد المهارات بناء على قدرات الأفراد.

(١٨) يشيع حالياً استعمال البث الصوتي الرقمي للإعلانات والاجتماعات التنظيمية في المنظمات الكبرى.

(١٩) Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. Employee Relations. 30 (5): 553-556

٤٩ - ولا يحقق كل أصحاب المهارة المعرفية نفس مستوى القيمة للمنظمة، ولا نفس التأثير على التطور أو النمو فيها. وذلك يعني أن وكالات المنافسة يمكن أن تعتمد أساليب ونُهُج من الشركات الكبرى، حيث تُنسب المستويات المختلفة للإيرادات إلى أفراد مختلفين حسب المساهمة والقيمة المضافة. وسيطلب ذلك من الوكالات أن تطلع الحكومات والسلطات التي تمول ميزانيتها على الحاجة إلى إسناد مستويات مختلفة من الأجر حسب المساهمة والقيمة المضافة التي يقدمها صاحب المهارة المعرفية للوكالة.

٥٠ - ويلزم وضع "نظام للصدقة" عند تعيين أي موظف، يحدد بمقتضاه موظف ذو خبرة لإرشاد الموظف الجديد لفترة قصيرة (شهر مثلاً) ومساعدته على الاستقرار. ويتم ذلك بتعريف الموظف الجديد على زملائه واصطحابه في جولة بالمنظمة والترحيب به من خلال تعريفه على الموظفين الأساسيين مثل رؤساء الإدارات. وذلك يساعد الموظف الجديد على أن يصبح جزءاً من نظام إدارة المعارف داخل المؤسسة. وسيسهم ذلك في بناء القدرات المعرفية لديه وسيمكنه من الاستقرار سريعاً والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

باء- التدريب وتطوير القدرات

٥١ - يعد استمرار تطوير القدرات المهنية أمراً مهماً حتى يظل موظفو وكالات المنافسة في طليعة ميدانهم المهني. فمن الضروري أن يشارك الموظفون في أنشطة تتيح الفرص لزيادة تطوير قدراتهم المهنية.

٥٢ - ويعد إرشاد الموظفين من آخرين ذوي خبرة وتنظيم الجولات الدراسية لوكالات المنافسة ذات الهياكل المؤسسية القوية من العناصر الهامة للتدريب والتطوير المهنيين حيث تنقل المعارف من أجل تطوير القدرات المؤسسية. وفي بعض البلدان، مثل كينيا، تنص أنظمة الخدمة المدنية على إلزام الموظف الحكومي الذي يحصل على أنواع معينة من التدريب المهني والإرشاد من ذوي الخبرة بالاستمرار في العمل لمدة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات، حسب مدة التدريب وطابعه، وذلك بهدف نقل المعارف واستعمالها في مؤسسته. ويهدف ذلك إلى منع إنهاء الموظفين خدمتهم فور تلقيهم التدريب.

٥٣ - ويتعين تخطيط برامج التدريب وتصميمها لتعزز من أهداف المنظمة. ففي بعض الأحيان، يكون التدريب موجهاً بدرجة كبيرة نحو القضايا الأكاديمية المتعلقة بجودة قوانين المنافسة، ويهمل الأساسيات مثل جودة الإجراءات والاتصال وأساليب الدعوة وغير ذلك من الجوانب العملية لإنفاذ قوانين المنافسة. ومن العناصر المفيدة أيضاً فيما يتعلق بتدريب ومعارف الموظفين المشاركة في الأحداث المحلية والدولية مثل المعارض التجارية، واجتماعات الأونكتاد، وحلقات عمل شبكة المنافسة الدولية، والمنتديات العالمية التي تعقدها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

٥٤ - كما يمكن لوكالات المنافسة أن تضع برامج للتوجيه والإرشاد لتشجيع تبادل المعارف الخاصة بكل موظف. ويتمثل التوجيه في ممارسة دعم الفرد من خلال عملية تحقيق نتيجة معينة على الصعيد الشخصي أو المهني. ويعمل الموجه ومتلقي التوجيه معاً من أجل تحقيق أهداف مهنية محددة.

٥٥ - أما الإرشاد فيكتسب أهمية بالغة، حيث يدعم الأفراد ويشجعهم على تدبير تعلمهم وعملهم بهدف زيادة إمكاناتهم إلى الحد الأقصى وتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. والإرشاد يتمثل في تقديم التوجيه في الأجل الطويل لشخص أقل خبرة من أجل دعم تطوير قدراته بوجه عام في العمل.

٥٦ - وللتوجيه والإرشاد أهمية بالغة في نقل المعارف الفردية والضمنية من الموظفين ذوي الخبرة إلى آخرين أقل خبرة. وتتمثل الأسباب الرئيسية لحاجة المنظمات إلى أنشطة التوجيه والإرشاد فيما يلي:

(أ) زيادة نقل المعارف إلى الحد الأقصى: يؤدي التوجيه والإرشاد إلى نقل المعارف داخل الوكالة وإلى التعلم السياقي.

(ب) زيادة مستوى المهارات: يؤدي التوجيه والإرشاد إلى نقل المهارات الأساسية. ويمكن تكييف المهارات وفقاً لولاية الوكالة، وتدريب الموظفين في تخصصات متعددة. ويتيح التوجيه والإرشاد للموظفين تعلم مهارات جديدة، ويرفع من قيمتهم، ويخفف من حدة العمل الاعتيادي، ويكسر الملل.

(ج) التخطيط لتعاقب الموظفين: يحسن التوجيه والإرشاد من قدرة الوكالة على تحديد المرشحين للتقدم الوظيفي السريع، ويعملان على إعدادهم لوظائف جديدة، ويكفلان أيضاً استمرار الأداء عندما يغادر الموظفون الأساسيون المنظمة لأن المهارات الأساسية تكون قد انتقلت بالفعل.

٥٧ - ويتعين أن تنساب من الخطة الاستراتيجية بشكل طبيعي عملية تحديد الأهداف لفردى الموظفين وتقييمهم. ويتبغي أن تكون المواعيد النهائية والأهداف المحددة للموظفين واضحة. ومن المهم التواصل داخلياً مع الموظفين (بشان الغايات والأهداف والأولويات، إلى غير ذلك) حتى يتبنى الموظفون رؤية وكالة المنافسة وأهدافها واستراتيجياتها وغاياتها.

٥٨ - ويتعين أن تشكل مشاركة الموظفين في برامج التدريب وتطوير القدرات وفي أعمال التوجيه والإرشاد جزءاً لا يتجزأ من عملية تقييم الأداء. وفي هذه الحالة، سيكون لزاماً على الموظفين توضيح مساهماتهم في عمل وكالة المنافسة وفي تطوير قدراتهم في أي من المجالات المذكورة أعلاه.

جيم - إدارة الأداء

٥٩ - تحدد إدارة الأداء الأفراد الذين ينجزون الأداء ذا الأهمية البالغة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة وأهدافها، وكذلك الأمور التي تحقق هذا الأداء، كما تكفل إنجاز الأداء بنجاح. ويلزم أن تراعي إدارة الأداء السبل المختلفة التي يسهم الأفراد بالمعارف من خلالها. ويلزم أن يراعي المديرون ما يلي:

- (أ) حيازة المعارف: ما هي المعارف التي جلبها الفرد إلى وكالة المنافسة؟
- (ب) تبادل المعارف: كيف طبق الفرد معارفه لمساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم؟
- (ج) إعادة استخدام المعارف: ما هو معدل تكرار إعادة استخدام الفرد للمعارف القائمة وماذا كانت النتائج؟
- (د) تطوير المعارف: هل يطور الفرد معارفه ومهاراته بفعالية؟ وما هو مدى إجادة الفرد في تطبيق ما يتعلمه؟

دال - الأجور والمكافآت

٦٠ - إن من مميزات الاستقلالية الإدارية، كما ورد أعلاه، أن تتمكن إدارة الموارد البشرية أيضاً من تقديم أجور ومكافآت جاذبة. وتبين أنظمة المكافآت أن المنظمة تقدر سلوك الأفراد وتشكله. ومن المهم مكافأة وتقدير سلوكيات تبادل المعارف. فالمكافآت ترد على السؤال العالمي: "ما الذي سأستفيده من هذا الأمر؟" كما تساعد على إيصال ما هو مهم فعلاً للمنظمة. فيتعين مكافأة الموظفين على تبادلهم المعارف، كما ينبغي أن تكافأ الإدارات على تعزيز التعاون. وتعتبر المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات أن المكافآت وإجراءات التقدير سبيل للاعتراف بقيمة تبادل المعارف، وتقدير مساهمات الموظفين، وزيادة التوعية بالعمل الجماعي.

٦١ - على سبيل المثال، فإن لجنة الممارسات التجارية المشروعة في جمهورية كوريا لديها نظام مكافآت للحفاظ على حيوية نظام إدارة المعارف بها من خلال تسجيل المعارف وتقييمها ومراكمتها وتبادلها. ويأخذ نظام المكافآت شكل "برنامج النقاط المعرفية"، حيث تمنح نقاط بناء على عدد عمليات التسجيل والإحالة والتقييم والتعليق. وفي نهاية العام، تمنح مكافأة مالية أو غير مالية للموظفين حسب عدد النقاط التي أحرزوها. كما تنظم اللجنة المذكورة "مسابقة في المعارف"، حيث يقدم كل موظف معلومة واحدة، وذلك لفترة محدودة. وتقيم كل المعلومات، وتُمنح مكافأة للموظفين المختارين بوصفهم مقدمي المعارف المتميزة^(٢٠).

(٢٠) Moon J (2011). Knowledge management system in the KFTC. Presentation for the tenth Annual ICN Conference. The Hague

هاء- التغيير في أدوار الإدارة

٦٢- لكي تكون إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية فعالة في إنفاذ قوانين المنافسة، يجب أن تتغير أدوار المديرين من الرقابة إلى التوجيه والزمالة وتيسير العمل. ووفقاً لهارمان وبريلاد (٢٠٠٧)^(٢١)، توحى التجربة بأن المدير الفعال في بيئة معرفية يدعم اكتساب المعلومات والخبرات وتبادلها من خلال ما يلي:

- (أ) تشجيع الأفراد على استعمال معارفهم وخبراتهم؛
- (ب) تيسير الابتكار والإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة؛
- (ج) تمثيل مصالح الفريق/الأفراد أمام المنظمة؛
- (د) دعم عمل الأفرقة الفعلية والافتراضية.

٦٣- وفي هذا السياق، تعكس إدارة الأفرقة الافتراضية نجحاً يتسم برقابة أقل في مهمة الإدارة. فهي تركز على مهارات مثل إدارة المشاريع، وترتيب الأولويات والتخطيط، وتحديد الأهداف، ورصد النتائج. ومن أمثلة إدارة الأفرقة الافتراضية والمتعددة التخصصات في مجال إنفاذ قوانين المنافسة برنامج المساعدة التقنية المعني بسياسات المنافسة وحماية المستهلك في أمريكا اللاتينية بقيادة الأونكتاد^(٢٢). وتدعم هذا البرنامج سكرتارية الدولة للشؤون الاقتصادية بسويسرا. ويقدم البرنامج المساعدة لإكوادور، وأوروغواي، وباراغواي، ودولة بوليفيا المتعددة القوميات، وبيرو، والجمهورية الدومينيكية، والسلفادور، وغواتيمالا، وكوستاريكا، وكولومبيا، ونيكاراغوا، وهندوراس، من أجل تعزيز قدراتها ومؤسستها في مجال قوانين وسياسات المنافسة وحماية المستهلك. وتتألف الأفرقة من أفراد ينتمون إلى عدد من منظمات مختلفة، وحكومات، ووكالات للمنافسة وحماية المستهلك، وأساتذة بحث جامعيين، وشركات من القطاع الخاص، وفردى الخبراء.

٦٤- إن الفريق القيادي لبرنامج المنافسة وحماية المستهلك في أمريكا اللاتينية بجنييف لديه أهداف ونواتج متوخاة واضحة، وقدر أقل من الرقابة المباشرة على الفريق المشارك في المشروع. وتساعد التكنولوجيا القائمة على الإنترنت تلك الأفرقة على العمل بالوسائل الإلكترونية. ويحقق المديرون النتائج من دون الأدوات التقليدية بمفهوم "القيادة والرقابة". ويستند الحافز إلى الدافع الداخلي للعمل، ويتمثل دور المديرين في التيسير والتوجيه بصفتهم زملاء، لا من خلال الرقابة المباشرة. وقد أدى ذلك إلى إصلاحات هائلة في البلدان المستفيدة من البرنامج المذكور، حيث يوجد لدى كل البلدان قوانين قائمة للمنافسة وحماية المستهلك. ففي البداية، لم تكن هناك قوانين ومؤسسات للمنافسة إلا في كوستاريكا وبيرو. وشهدت البلدان بناءاً للقدرات تمثل في شكل تدفق حر للمعارف.

(٢١) Harman C and Brelade S (2007). (انظر الحاشية ٢).

(٢٢) <http://compal.unctad.org>

٦٥ - ويمكن لوكالات المنافسة الناشئة أن تكرر النموذج المذكور أعلاه في مناطق مختلفة، ويمكنها أن تعمل معاً من أجل تحقيق نتائج مماثلة في مجال بناء القدرات، وإنفاذ قوانين وسياسات المنافسة في مناطق كل منها. ويعد برنامج المنافسة في أفريقيا مثلاً لتلك الجهود؛ فهو يستهدف مساعدة البلدان الأفريقية على تطوير الهياكل الإدارية والمؤسسية والقانونية المناسبة من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين وسياسات المنافسة وحماية المستهلك. ويعمل الأونكتاد مع شركاء التنمية على توسيع نطاق ذلك المفهوم ليشمل إنشاء مركزي تدريب في البلدان الأفريقية الناطقة بالفرنسية والإنكليزية.

٦٦ - وستساعد الشراكة الافتراضية بين وكالات المنافسة على صياغة نهج متكامل في مجال إنفاذ قوانين المنافسة في مناطق كل منها. وستتمكن من تبادل المعلومات والمعارف والموارد عبر الحدود التنظيمية والوطنية. وبالنسبة لمديري الموارد البشرية في وكالات المنافسة، سينطوي ذلك الأمر على ما يلي:

- (أ) تشجيع التعاون؛
 - (ب) إتاحة الأفكار للاطلاع عليها؛
 - (ج) دراسة التزاعات (وحلها)؛
 - (د) تشجيع الحوار؛
 - (هـ) تشجيع روح الجماعة والمصلحة المشتركة والثقة.
- ٦٧ - وعلى المستوى الفردي، سينطوي الأمر على عدم إصدار أحكام في بعض المناسبات، والتسامح مع وجهات النظر المختلفة.
- ٦٨ - ولكي ينجح مديرو وكالات المنافسة الناشئة في هذا النوع من بيئات العمل، يلزم أن تعمل الأنشطة التي تضطلع بها إدارات الموارد البشرية على تشجيع المديرين وإعدادهم لما يلي:
- (أ) نقد ما يضعونه من افتراضات؛
 - (ب) فهم الكيفية التي يمكن بها لإجراءاتهم أن تساعد أو تعوق الابتكار والإبداع؛
 - (ج) تعلم كيفية الثقة في السلوك "المغامر المتمرد" وقبوله وإدارته بشكل مثمر؛
 - (د) تنظيم العمل بما يزيد من فرص التعلم إلى أقصى حد؛
 - (هـ) التسليم بأن هناك أخطاء ستحدث؛
 - (و) توجيه وإرشاد الآخرين باعتبار ذلك جزءاً أصيلاً من العمل؛
 - (ز) إعادة تعريف المشاكل باعتبارها فرصاً للتعلم؛
 - (ح) تقدير المساهمات المبتكرة ومكافأة أصحابها.
- ٦٩ - وبالنسبة للمديرين، ينطوي ذلك على فهم الأفراد والفرقة، والاستعداد للانفتاح على الأفكار والتطورات الجديدة.

واو- القيم والأخلاقيات

٧٠- من أجل أن يساهم الأفراد بفاعلية في بيئة المعرفة، يلزم وجود توازن في سياسات إدارة الموارد البشرية وممارستها ذات الأسس الأخلاقية التي يمكن الإقرار بها وقبولها. ويكون ذلك أكثر وضوحاً في حالات نقل المعارف، مثل المشاريع التعاونية، وعمليات الدمج والتملك، ونقل العمالة الماهرة من بلد إلى آخر. وفي عمليات نقل المعارف، يُطلب من أصحاب المهارة المعرفية نقل معارفهم إلى الآخرين أو تيسير بلورة وتدوين ما يعرفونه في وكالات المنافسة. ويمكن لذلك أن يُشعر الأفراد بالتهديد إذا كانوا يعتبرون أن قيمتهم تعتمد على معرفتهم. فقد يشعر الأفراد أن موقفهم مهدد إذا نقلوا ما يعرفونه إلى الآخرين.

٧١- ويكون التعاون في مجال تبادل المعارف متاحاً بسهولة عندما يوجد إطار أخلاقي مستند إلى الاعتراف بالمصلحة المتبادلة. وهناك ثلاثة مبادئ تشترك فيها العمليات الناجحة لنقل المعارف، وهي: (أ) المعاملة بالمثل (المكاسب المتبادلة للفرد والمنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، إلى غير ذلك)؛ (ب) الاعتراف (الإقرار بالملكية المشتركة للمعارف بين الفرد والمنظمة والمجتمع في نطاقه الأوسع)؛ (ج) الاستعمال (اتساع نطاق تبادل المعارف واستخدامها نتيجة لنقل تلك المعارف)^(٢٣).

٧٢- ويعد إدماج فكرة الملكية الاجتماعية للمعارف هاماً بوجه خاص في مجال نقل المعارف. فالمجتمع يستثمر في تنقيف وتنمية الأفراد والإطار الذي يوجد ويعمل فيه الأفراد ووكالات المنافسة على السواء^(٢٤). وقد أطلق الأونكتاد مبادرة للشراكة في مجال البحوث المتعلقة بالمنافسة وحماية المستهلك^(٢٥). وتستهدف تلك المبادرة المساهمة في تطوير أفضل الممارسات في مجال صياغة قوانين وسياسات المنافسة وحماية المستهلك وإنفاذها الفعال، من أجل النهوض بالتنمية. وتجمع المبادرة مؤسسات بحثية وجامعات، ووكالات بالمنافسة، وأوساط الأعمال والمجتمع المدني. كما توفر منتدى يمكن فيه لتلك الجهات القيام بأبحاث مشتركة وأنشطة أخرى مع الأونكتاد، وتبادل الأفكار بشأن القضايا والتحديات في مجال المنافسة وحماية المستهلك، ولا سيما التي تواجهها البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية. ويشمل ذلك فكرة الملكية الاجتماعية للمعارف من أجل تنمية المجتمع، ويساعد على بناء قدرات الموارد البشرية في مجال قوانين وسياسات المنافسة في الجامعات ووكالات المنافسة ومؤسسات أخرى.

(٢٣) Harman C and Brelade S (2007). (انظر الحاشية ٢).

(٢٤) المرجع نفسه.

(٢٥) <http://www.unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/ResearchPartnership/Research-Partnership-Platform-on-Competition-and-Consumer-Protection--.aspx>

زاي - الثقافة والتغيير

٧٣- إن التعريف العملي لإدارة المعارف الوارد في هذه الورقة له آثار كبيرة على ثقافة المنظمة. وتشير الخبرات المكتسبة إلى أن الثقافة المفوضية إلى إدارة المعارف هي الثقافة التي تقدر ما يلي: (أ) التواصل والعلاقات الواسعة النطاق خارجياً وداخلياً؛ (ب) احترام الأفراد؛ (ج) الابتكار والإبداع؛ (د) الثقة؛ (هـ) تبادل الأفكار والمعلومات؛ (و) الأنظمة والإجراءات الأساسية السليمة؛ (ز) التعلم والتطوير المتواصلان.

٧٤- وعند المشاركة في التحول الثقافي، من أجل هيئة وكالة من وكالات المنافسة لاقتصاد المعرفة، فإنه من المعتاد الاستثمار في الأنظمة والإجراءات كذلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهناك تحد في أي مشروع من هذا النوع، يتمثل في الإدارة الفعالة لثقافة الوكالة من أجل استخدام نظم إدارة المعارف وتحقيق اتساق تلك الثقافة مع ما يتطلبه اقتصاد المعرفة.

٧٥- وينطوي فهم ثقافة قائمة على فهم ما يُنشئها وما يدفعها وما يعززها. وحيث لا تنجح برامج التغيير، فإن التغييرات المدفوعة بالتكنولوجيا كثيراً ما ستخفق أيضاً في إنجاز المكاسب الموعودة. وهناك حاجة لفهم الثقافة التنظيمية من أجل تنفيذ برامج التغيير بهدف تطبيق استراتيجيات إدارة المعارف.

٧٦- ويتعين أن تضع وكالات المنافسة أنظمة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية تكون مصممة خصيصاً وموجهة نحو تلبية الاحتياجات المختلفة لعملائها وأصحاب المصلحة فيها، بمن فيهم المتعمون لأوساط الأعمال وصناع السياسات ورابطات المستهلكين والأوساط الأكاديمية والجهات المنظمة لقطاعات محددة. ويتعين وجود ثقافة تدفق المعلومات من الوكالات إلى أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الأنظمة الداخلية لإدارة المعارف أن تهيئ بشكل مناسب أوجه التلاحم بين الموظفين والإدارة (بما في ذلك المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة)، ويمتد ذلك أيضاً ليشمل أصحاب المصلحة الآخرين مثل المحاكم العادية ومحاكم الاستئناف. ويوصى باتباع نهج كلي في تطبيق إدارة المعارف عند مراعاة الإنفاذ الفعال في وكالات المنافسة.

٧٧- وحيث تكون برامج التغيير تلك أكثر نجاحاً، عادة ما تكون هناك أدلة ملحوظة على العمل الواعي مع الثقافة القائمة. ويستند التغيير إلى فهم تلك القيم المتأصلة في الثقافة القائمة والتي تفضي إلى إدارة فعالة للمعارف، والبناء على تلك القيم. ويتطلب بناء ثقافة إدارة المعارف باستخدام هذا النهج إجراء تغييرات في الأنظمة والإجراءات وفي أساليب العمل.

٧٨- وبالإضافة إلى ذلك، عند النظر في استراتيجيات إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية لوكالات المنافسة، من المهم مراعاة البيئة المحلية من ناحية القطاعات ذات الأولوية ومجالات تشوه الأسواق وأصحاب المصلحة الرئيسيين، والعمل على بناء قدرات الموظفين ليتمكنوا

من مواجهة تحديات البيئة المحلية. ويتعين أيضاً مراعاة القيم الثقافية عند تصميم أنظمة إدارة المعارف في المناطق المختلفة، ولا سيما في الحالات التي تطبق فيها أفضل الممارسات لمنطقة ما في منطقة أخرى. ففي الأمور المتعلقة بإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية، لا يوجد حلول موحدة مناسبة للجميع. ونقل أنظمة من وكالات منافسة أو ولايات قضائية أو مناطق أخرى لا يكون دائماً مناسباً تماماً. فالاتساق مع الظروف المحلية ضروري من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويتعين أن يشكل تحديد قواعد المعرفة المحلية نقطة الانطلاق نحو تصميم الأنظمة الفعالة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية، ولا سيما في الجنوب.

٧٩- إن سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، التي تنقل ثقافة المنظمة إلى الموظفين الجدد وتعززها لدى الموظفين الموجودين، يجب ألا تنطوي على محاولة الاستعاضة بلا تمييز عن الثقافة القائمة أو استيراد ثقافة جديدة وأسلوب جديد في العمل دون مراعاة ما هو موجود بالفعل. فبرامج التغيير الأكثر نجاحاً هي التي توائم القيم والثقافة الجديدة مع القديمة. فهي لا تسعى إلى الصدام مع الثقافة القديمة، ولكنها تعمل معها ومن خلالها.

رابعاً- استراتيجيات إدارة المعارف الممكن تطبيقها في إدارة الموارد البشرية

٨٠- يشير الباحثون إلى أن المنظمات لا تعتمد نهجاً موحداً في إدارة المعارف^(٢٦). ويفيدون بوجود استراتيجيتين متميزتين مستخدمتين في اختيار نهج إدارة المعارف، وهما: (أ) التدوين، متمركزاً حول نظم وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (ب) إضفاء الطابع الشخصي، متمركزاً حول الموارد البشرية.

٨١- وتشير استراتيجية التدوين إلى تصنيف المعارف الصريحة التي تتسم بالطابع الرسمي والموضوعي ويمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والمواصفات. فالمعارف من قبيل القضايا والسوابق القانونية، والنهج والنتائج الخاصة بالوكالات النظرية، والتحليلات النقدية من النظراء والجهات الأكاديمية والقضائية، تخزن غالباً في قواعد بيانات حيث يمكن لأي شخص في وكالة المنافسة الاطلاع عليها واستخدامها بسهولة. ويمكن لوكالات المنافسة أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشاريع مثل الشبكات الداخلية وتخزين البيانات واستخراج البيانات ووضع الرسوم التخطيطية للمعارف (تحديد مكان المعارف في الشركة) والمكتبات الإلكترونية^(٢٧). ويزيد ذلك من الفعالية والنمو، حيث إن إعادة استخدام المعارف توفر في العمل، وتقلل تكاليف الاتصالات، وتسمح لوكالات المنافسة بقبول المزيد من العمل/المشاريع. وتكون بذلك مرتبطة بشكل وثيق بالتعلم الهادف إلى زيادة الاستفادة والذي يميل إلى تحسين القدرات والتكنولوجيات القائمة.

(٢٦) Hansen MT, Nohria N and Tierney T (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. 77 (2): 106-116.

(٢٧) Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-561

الإطار ٣- نظام إدارة المعارف بلجنة المنافسة في جنوب أفريقيا

أتمت لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا مؤخراً تحديثاً لبرنامج 2007 Sharepoint، بالاقتران مع عنصر تسلسل سير العمل (برنامج K2 Blackpearl) من أجل تحسين دعم التعاون وتتبع المعلومات الإدارية. والنظام متاح لكل الأفراد، وتخصص للأفرقة مساحات لكل قضية، حيث يطلب منهم تخزين كل المواد المتعلقة بالقضايا وتجهيز إشاراتها المرجعية. كما يتسم النظام بوجود مساحات للشعب ومساحات غير مخصصة للقضايا من أجل حفظ واسترجاع المعلومات العامة المفيدة لتنفيذ ولاياتها والداعمة لدراسات الحالات الفردية بشكل أوسع نطاقاً. ومن خلال نظام إدارة المعارف، يمكن للمستخدمين تحميل المعلومات والنواتج وتخزينها على النظام الإلكتروني. وتخزن نسخة مطبوعة من المعلومات في المحفوظات لدى مقدم خارجي لخدمات إدارة الوثائق.

المصدر: تقرير مقدم من لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا.

٨٢- وتشير استراتيجية إضفاء الطابع الشخصي إلى التطوير الشخصي للمعارف الضمنية المستندة إلى البصيرة والحدس والمهارات الشخصية في حل المشاكل المعقدة. وتلك المعارف يجري تبادلها أساساً من خلال التواصل المباشر بين الأشخاص. ويكون لدى الموظفين الذين يتعاونون ويتبادلون المعارف قدرة أفضل على تحقيق أهداف عملهم، والاضطلاع بمهامهم بصورة أسرع وأكثر دقة، ويتلقون التقدير من نظرائهم وموجهيهم باعتبارهم مساهمين وخبراء أساسيين.

٨٣- وتعد شبكات الممارسة المهنية من بين الوسائل التي يتعين استخدامها لتيسير تبادل المعارف. وهذه الشبكات عبارة عن مجموعة من الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة (حرفة أو مهنة مثلاً)، وتنشأ بهدف زيادة المعارف المتعلقة بمجال عملهم. ويمكن أن تنشأ هذه الشبكات على الإنترنت من خلال "منتديات النقاش" أو "غرف الأخبار"، أو في مجموعات فعلية تلتقي في العمل. ومن خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات مع المجموعة، يتمكن الأفراد من التعلم من بعضهم بعضاً، ويكون لديهم فرصة تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. ويتعين أن تُنشئ وكالات المنافسة شبكات للممارسة المهنية تتيح للموظفين التعلم من بعضهم بعضاً. ويمكن أن يكون ذلك عبر شبكة الإنترنت أو في مجموعات فعلية تلتقي بصفة دورية لتبادل المعارف ونقلها.

٨٤- وهناك ارتباط وثيق بين إضفاء الطابع الشخصي والتعلم الاستكشافي المرتبط بالبحوث الأساسية، والابتكار، وتقبل المخاطر، والضوابط الأقل تشدداً. ولكي تنجح استراتيجيات إضفاء الطابع الشخصي، يتعين اتباع نهج مرن، والاستثمار في التعلم، وبناء قدرات جديدة داخل وكالات المنافسة. ويجب تشجيع الموظفين الأكثر خبرة على تبادل معارفهم مع الموظفين الآخرين، كما يتعين التركيز بقوة على نقل المعارف والتعلم أثناء العمل.

٨٥- وخلصت الدراسة الاستقصائية التي أجرتها شبكة المنافسة الدولية عن الإدارة الفعالة للمعارف إلى أن معظم الوكالات المستجيبة (٨٠ في المائة) ليس لديها وسائل لتنظيم العمل بما ييسر تبادل المعارف، مثل أفرقة المشاريع التي تجمع بين الموظفين المبتدئين وكبار الموظفين، أو الموظفين المعينين حديثاً وذوي الخبرة؛ و٧٥ في المائة لديها دورة تدريبية تمهيدية تتضمن تدريباً على كيفية استخدام نظام إدارة المعارف لدى الوكالة؛ و٥٦ في المائة لديها مواد بشأن كيفية استخدام المعارف المخزنة في أنظمة إدارة المعارف لديها والتي يمكن للموظفين استعمالها بسهولة؛ و٧٧ في المائة تجري تدريباً غير رسمي أثناء العمل أو أنشطة للإرشاد. واستحدثت بعض الوكالات نظاماً معمقاً للتدريب والتوجيه، وعينت موظفين ذوي خبرة لتوجيه الوافدين الجدد وإرشادهم^(٢٨).

٨٦- وتتعزز قدرات المؤسسة في مجال إدارة المعارف عند تنفيذ استراتيجيات التدوين وإضفاء الطابع الشخصي معاً. على سبيل المثال، أعد مكتب المدعي العام الوطني للشؤون الاقتصادية في شيلي نظاماً إلكترونياً لمتابعة القضايا ويستخدمه منذ عام ٢٠٠٥. وبدأ ذلك في شعبة التحليل الاقتصادي أول الأمر، ثم في باقي المنظمة. ويستخدم النظام في مجالات عمل عدة، ويتضمن أدوات للتخطيط والإبلاغ وتخزين التقارير. وأعد المكتب أيضاً مكتبة متخصصة تضم مجموعة مستوفاة من المؤلفات عن قوانين المنافسة، والمواضيع الاقتصادية وغيرها من المواضيع ذات الصلة بتحليل المنافسة، مع إمكانية الاطلاع على المصادر الإلكترونية الرئيسية. بما فيها النصوص الكاملة للثبث المرجعي الإلكتروني للرابطة الاقتصادية الأمريكية (econlit)، ومراجع قانونية، وعدد من قواعد البيانات. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يعمل المكتب على بناء القدرات في مجال تعيين موظفين من الشباب البارزين، ويوفر آليات داخلية لتقييم الأداء وحوافز تهدف إلى مكافأة اتساق أداء الأفراد مع أهداف المؤسسة^(٢٩).

٨٧- وتساعد آليات التدوين وإضفاء الطابع الشخصي في مجال إدارة المعارف على تحديد إطار لممارسات الإدارة في المنظمة ككل^(٣٠).

٨٨- ويربط النقاش الوارد أعلاه إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنافسة للمنظمة، أي أن أسلوب تطبيق المعارف على الأهداف الاستراتيجية لمنظمة ما، لا المعارف ذاتها، هو المكون الحاسم في التنافسية والنجاح. ومن المرجح أن يحدث ذلك تأثيرات مضاعفة لفاعلية العمليات التي تقوم بها وكالات المنافسة، ومن ثم التنفيذ الناجح لسياسات وقوانين المنافسة في بلد ما.

(٢٨) ICN (2012). Effective knowledge management. *Agency Effectiveness Handbook*: 3 (شبكة المنافسة الدولية (٢٠١٢). الإدارة الفعالة للمعارف، دليل فاعلية الوكالات: ٣).

(٢٩) تقرير من شيلي.

(٣٠) Edvardsson I (2003). (انظر الحاشية ٤).

٨٩- وتيسر الإدارة الفعالة للمعارف من حصول الأشخاص على المعرفة وتشجيعهم على تطبيق معارفهم لصالح المنظمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية والامتياز في الخدمة. فجعل أصحاب المهارة المعرفية منتجين يتطلب إحداث تغييرات في المواقف، لا من جانبهم فحسب، بل من جانب المنظمة ككل^(٣١).

خامساً- مسائل مطروحة للمناقشة

- (أ) في السنوات الأولى لعمل وكالة المنافسة، أي من مجالات إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية يتعين أن تحظى بالأولوية من أجل تحقيق أكبر أثر ممكن؟
- (ب) كيف يمكن لوكالات المنافسة الناشئة أن تُدرج استراتيجيات إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية فيما تتبعه من إجراءات؟
- (ج) في الحالات التي تكون فيها وكالة المنافسة إدارة من إدارات وزارة حكومية، كيف يمكن للوكالة التأثير على السياسات الحكومية لإدراج استراتيجيات إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية المكيفة حسب احتياجاتها؟
- (د) ما هي الاستراتيجيات التي يمكن لوكالات المنافسة ذات الباع الطويل أن تعتمد عليها من أجل تبادل أفضل الممارسات في مجالي إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية مع وكالات المنافسة الناشئة في البلدان النامية؟

(٣١) Drucker P (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford: 156