

Distr.: General  
22 June 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)<sup>(١)</sup> 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 الوظائف 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، ولا سيما العمل الهام الذي قام به كل من كريس هارمان وسيو بريلا في هذا المجال.

## أولاً- إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية: التعاريف والأهداف

### ألف- التعاريف

#### ١- إدارة المعارف

٢- وفقاً لهارمان وبريلا (٢٠٠٧)<sup>(٢)</sup>، "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 وبريلا إدارة الموارد البشرية على أنها فرع المعرفة الإدارية المعني بتعيين الموظفين وتطوير قدراتهم لتزداد قيمتهم بالنسبة للمنظمة. وتشتمل إدارة الموارد البشرية

(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

على ما يلي: (أ) إجراء تحليل الوظائف؛ (ب) تخطيط الاحتياجات من الموظفين واستقدامهم؛ (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"<sup>(٣)</sup>. ويعد أصحاب المهارة المعرفية في القوة العاملة في عصرنا الحالي من بين الأفراد الذين يحظون بالتقدير لقدرتهم على استغلال المعارف للتصرف والتواصل في سياق مجال موضوعي محدد. فهم كثيراً ما ينهضون بالفهم العام للموضوع من خلال التحليل والتصميم و/أو التطوير على نحو هادف. ويستخدمون المهارات البحثية لتعريف المشاكل وتحديد البدائل. ويعملون على حل تلك المشاكل، معتمدين في ذلك على 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. ويصنّف معظم الموظفين العاملين في وكالات المنافسة في فئة "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 ووظيفية ومرتبطة بشكل وثيق بخبرات صاحبها، مما يجعلها صعبة التشكيل والتوثيق والنقل إلى

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

الآخرين. ومن أمثلة المعارف الضمنية البصيرة والحدس، والمعتقدات والمهارات الشخصية، والاعتماد على الخبرة في حل المشاكل المعقدة<sup>(٤)</sup>. 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 سياقات علاقاتية 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 بمنظمة ما<sup>(٥)</sup>. 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 تضيع 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<sup>(٦)</sup>. 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<sup>(٧)</sup>.

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 حفظ 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 - وبينما 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 صعوبات لاستقدام 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 معالجة 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 الوظيفة 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 لصاحب العمل والموظف.

١٩ - وتهدف 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 الخاصة بالموظفين 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. وتتعد وظائف الموارد البشرية عن الأدوار التقليدية المتعلقة بالأفراد والشؤون الإدارية والمعاملات، وهي الوظائف التي تتزايد الاستعانة بمصادر خارجية في الاضطلاع بها<sup>(٨)</sup>. وينتظر من إدارة الموارد البشرية حالياً زيادة القيمة المضافة للاستخدام الاستراتيجي للموظفين، ووضع برامج للموظفين تؤثر على المؤسسة المعنية بأساليب قابلة للقياس.

٢١ - وحسب هارمان وبريلاد، تتحرك التوجهات الحالية لمجال 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 الموضوعة لتيسير مختلف 'خيارات أسلوب الحياة' مثل برامج العمل المرنة، من خلال العمل بنشاط على صياغة قيم المنظمة ودعم المشاركة واحترام التنوع".

٢٢ - ويقول هارمان وبريلاد إن النجاح في وكالات المنافسة "سيتجسد في نشر ثقافة تدعم تبادل المعارف والمعلومات، وتُنشئ حدوداً تنظيمية مرنة، وتركز على تجميع الموارد بأسلوب خلاق من أجل تحقيق نتائج على الصعيد الاجتماعي". فقد أقر على سبيل المثال بالحاجة إلى استخدام التحليل الاقتصادي من أجل حل قضايا المنافسة. ويمكن لارتفاع معدل

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

تبديل الموظفين ووجود صعوبات في جذب الأفراد المؤهلين أن يجد من توفر المعارف (مثلاً، استخدام علم الاقتصاد والاقتصاد القياسي في قضايا المنافسة)<sup>(٩)</sup>. 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 إنجاز ولاياتها في مجالي التشريع والسياسات العامة.

٢٤ - ويعمل الباحثون على دراسة المسائل المتعلقة بإدارة المعارف منذ أكثر من عقدين. ويبين كوليسون وبارسل<sup>(١٠)</sup> استراتيجيات إدارة المعارف التي تضم مسائل تتراوح بين التقدير المتعدد الثقافات واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، 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 المعتمدة لإنجاز الولايات وتحقيق الأهداف.

٢٥ - وثمة حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة من أجل تشجيع: (أ) تبادل المعلومات داخل الوكالات؛ (ب) الجاملة؛ (ج) تبادل المعلومات السرية مع وكالات المنافسة الأخرى. ومن بين القيود التي تواجهها العديد من تلك الوكالات، فيما يتعلق بتبادل المعلومات في إطار اعتبارات الجاملة، 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 الظروف اللازمة لتدفقات المعلومات داخل تلك

(٩) 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.

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

الوكالات وفيما بين أصحاب المصلحة وتحسين هذه التدفقات من أجل دعم الإنفاذ الفعال لقوانين وسياسات المنافسة.

٢٧- ويتعين أن تستهدف الاستراتيجيات المشتركة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية في وكالات المنافسة التأثير على صنع السياسات، وذلك للسببين التاليين: (أ) يعتبر ذلك سبباً 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 واستبقاؤهم

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 غير قادرة على التنافس مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالمرتبات. 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<sup>(١١)</sup>.

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



٣١- وتحتاج وكالات المنافسة الناشئة أيضاً أن تتمتع بالاستقلالية الإدارية. فالاستقلالية تتيح للوكالة التنافس مع القطاع الخاص في الحصول على أفضل المواهب، وعرض مرتبات ومزايا تنافسية، وتجنب شروط التوظيف الخاصة بالخدمة المدنية<sup>(١٢)</sup>.

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؟" فأى 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، وأياً لا يمكن الاستعاضة عنه؟

٣٣- ويلزم تركيز جهود وكالات المنافسة في مجال استبقاء المعارف على المجالات المعرفية الأصعب في الاستعاضة عنها وأكثرها تعرضاً 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.

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

### 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. ويعد 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 الأشياء التي يحتفظ بها في الدرج الأسفل بمكتبه<sup>(١٣)</sup>؟

٣٦- وفي بعض وكالات المنافسة، تتركز المعارف لدى قلة من الموظفين 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. وتتسم العلاقات الطيبة بأهمية بالغة للحصول على المعارف الفردية.

٣٧- ولمواجهة التحدي المتمثل في استبقاء الموظفين، تحتاج وكالات المنافسة إلى القيام بأكثر مما يقوم به معظم أصحاب 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<sup>(١٤)</sup>. 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.

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

(١٤) ICN (2009). Seminar on competition agency effectiveness. Summary report. January

## 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 المعارف بوضع وإدارة العمليات بهدف إيصال المعرفة السليمة إلى المعنيين بها في الوقت المناسب، والعمل وفقاً للمعلومات بهدف تحسين أداء المنظمة<sup>(١٥)</sup>. 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 ما يمتلكون من معرفة متعمقة وثرية وضمنية. 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 المنوطة بهم. وتشكل أنشطة معتكفات الموظفين وتشجيع روح العمل الجماعي منتديات جيدة لتبادل المعلومات عن أعمال الوكالة. 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 الوكالة.

٤٣- وحسب هارمان وبريلاد "يوجد في القطاع العام بالمملكة المتحدة ممارسات اعتيادية مصممة لتبادل المعارف والمعلومات، ومن بينها ما يلي:

- (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؛

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

- (د) تنظيم اجتماعات رسمية دورية مع ممثلي الموظفين على صعيدي الإدارات والمنظمة ككل؛
- (هـ) إجراء إحاطات منتظمة ينقلها المديرون شفهيًا في كل أرجاء المنظمة؛
- (و) إتاحة الاطلاع على محاضر الاجتماعات وجداول الأعمال عبر الشبكة الداخلية؛
- (ز) إذاعة البث الصوتي الرقمي<sup>(١٦)</sup> لما يقدمه كبار المديرين/الرعماء السياسيون من عروض وما يلقونه من كلمات.
- ٤٤ - ويلاحظ هارمان وبريلاد أنه باتباع الممارسات المذكورة أعلاه، "ينصب التركيز على الابتعاد عن النُهج السرية ونُهج "المعرفة حسب الحاجة"، وعلى تهيئة 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<sup>(١٧)</sup>.
- ٤٦ - وهناك حاجة إلى إدراج إدارة المعارف في الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية مثل الاستقدام والاختيار، والتدريب وتطوير القدرات، وإدارة الأداء، والمكافآت والتقدير، وتدير الحياة الوظيفية، وتحسين بيئة العمل.

### ألف- عمليات الاختيار

- ٤٧ - لدى استقدام الموظفين واختيارهم، ينبغي خلال عمليتي إجراء المقابلات والاختيار جمع البراهين على سلوكيات الأفراد بخصوص كيفية اكتسابهم للمعرفة. ويلزم طرح أسئلة جديدة في إطار 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

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

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

المهنية، من ناحية العضوية والمشاركة في الرابطة المهنية؟ وهناك حاجة أيضاً إلى تقييم استعداد المرشح للوظيفة للالتزام بروح العمل الجماعي وتبادل المعارف، وقدرته على ذلك. فمن المهم أن يتسم الموظف الجديد بالقدررة على توليد أفكار خلاقية وعلى التواصل.

٤٨- ومن ثم، فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاستقدام سيُعني تحديد المواهب، ومثلما أشار إلى ذلك هارمان وبريلاد، ينطوي هذا الدور على "استقدام المواهب وإتاحة المجال لكي تتطور الوظيفة حول الشخص نفسه". فيتعين أن تستند الوظائف إلى القدرات المعرفية للأفراد وأن تشجع تعدد المهارات بناء على قدرات الأفراد.

٤٩- ولا يحقق كل أصحاب المهارة المعرفية نفس مستوى القيمة للمنظمة، ولا نفس التأثير على تطور المنظمة أو نموها. وذلك يعني أن وكالات المنافسة يمكن أن تعتمد أساليب ونُهج متبعة لدى الشركات الكبرى، حيث تختلف مستويات الأجور باختلاف الأفراد 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 توجيه" 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. وسيسهل ذلك في بناء القدرات المعرفية لديه وسيمكنه من الاستقرار سريعاً والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

## باء- التدريب وتطوير القدرات

٥١- يعد التطوير المستمر للقدرات 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 إيفاد الموظفين والقيام بزيارات دراسية إلى وكالات المنافسة ذات الهياكل المؤسسية القوية من العناصر الهامة للتدريب والتطوير المهنيين التي تساعد في نقل 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 أو يوفد للتعلم بوكالة أخرى بأن يستمر 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 لتعزيز أهداف المنظمة. ففي بعض الأحيان، يكون التدريب موجهاً بدرجة كبيرة نحو القضايا الأكاديمية المتعلقة بقوانين المنافسة الجيدة، 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. والتوجيه هو ممارسة تتمثل في مساعدة الفرد على تحقيق نتيجة معينة على الصعيد الشخصي أو المهني. ويعمل الموجه ومتلقي التوجيه معاً من أجل تحقيق أهداف مهنية محددة.

٥٥- أما الإرشاد فيتسم بأهمية 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) الارتقاء بمستوى 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 الروتيني، ويجنب 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- ينبغي أن تنجم عملية تحديد الأهداف لفرادى الموظفين وتقييمهم بشكل طبيعي عن الخطة الاستراتيجية للوكالة. وينبغي أن تكون المواعيد النهائية والأهداف المحددة للموظفين

واضحة. ومن المهم التواصل داخلياً مع الموظفين (بشأن الغايات والأهداف والأولويات، إلى غير ذلك) حتى يتبنى الموظفون رؤى 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 لازماً على الموظفين أن يبينوا مساهماتهم في عمل وكالة المنافسة وفي تطوير قدراتهم في أي من المجالات المذكورة أعلاه.

## جيم - إدارة الأداء

٥٩ - تحدد إدارة الأداء الأفراد الذين تُنجز من خلالها المهام الأساسية بالنسبة إلى استراتيجية المنظمة وأهدافها، وكذلك العوامل التي تضمن إنجاز هذه المهام، كما تكفل أداء المهام بنجاح. ويلزم أن تراعي إدارة الأداء السبل المختلفة التي تتيح للأفراد المساهمة بما لديهم من معارف. ويلزم أن يراعي المدبرون 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 إجادته 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 حاذبة. وتبين أنظمة المكافآت أن المنظمة تقدر سلوك الأفراد وتؤثر فيه. ومن المهم مكافأة سلوكيات تبادل المعارف وتقديرها. فالمكافآت تمثل رداً على سؤال عام يتعلق بالفائدة التي سيحنيها الفرد المعني. 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 المكافأة والتقدير سبيل للاعتراف بقيمة تبادل المعارف، وتقدير مساهمات الموظفين، وإذكاء الوعي 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 لإسناد النقاط مقابل المساهمة



بالمعارف"، 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 يساهم كل موظف بعنصر واحد من عناصر المعرفة خلال فترة محدودة. وتقيّم كل المعلومات، وتُمنح مكافأة للموظفين المتفوقين في مجال تبادل المعارف<sup>(١٨)</sup>.

## هاء- تطور أدوار الإدارة

٦٢- لكي تكون إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية فعالة في إنفاذ قوانين المنافسة، يجب أن تتغير أدوار المديرين من الرقابة إلى التوجيه والعمل الجماعي وتيسير أداء الوظائف. ويلاحظ هارمان وبريلاد أن "التجربة توحى 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 القائمة والافتراضية.

٦٣- ويشير هارمان وبريلاد كذلك إلى أن "إدارة الأفرقة الافتراضية تعكس نهجاً 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<sup>(١٩)</sup>. 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 ومؤسساتها 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، وخبراء مستقلين.

٦٤- والفريق المسؤول عن برنامج المنافسة وحماية المستهلك في أمريكا اللاتينية بجنييف لديه أهداف ونواتج متوخاة واضحة، ويمارس قدراً أقل من الرقابة المباشرة على الفريق

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

(١٩) <http://compal.unctad.org>

المشارك في المشروع. وحسب هارمان وبريلاد "تساعد التكنولوجيا القائمة على الإنترنت تلك الأفرقة على العمل بالوسائل الإلكترونية". فالمديرون "يحققون النتائج دون استخدام الأدوات التقليدية المتمثلة في القيادة والرقابة". أما الحافز "فيستند إلى الرغبة الشخصية في العمل، في حين يتمثل دور المديرين في التيسير" والتوجيه بصفتهم زملاء، لا من خلال الرقابة. 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. وقد تمكنت هذه البلدان من بناء قدراتها بفضل التدفق الحر للمعارف.

٦٥- ويمكن لوكالات المنافسة الناشئة أن تكرر النموذج المذكور أعلاه في مناطق مختلفة، ويمكنها أن تعمل معاً من أجل تحقيق نتائج ماثلة 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 إثنين على توسيع نطاق ذلك المفهوم ليشمل إنشاء مركزي تدريب في البلدان الأفريقية الناطقة بالفرنسية والإنكليزية.

٦٦- وستساعد الشراكات الافتراضية بين وكالات المنافسة على صياغة نهج متكامل في مجال إنفاذ قوانين المنافسة في مناطق كل منها. وستتمكن من "تبادل المعلومات والمعارف والموارد بين المؤسسات والبلدان. 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- ويرى هارمان وبريلاد أن "الأمر يتطلب من كل فرد أن يمتنع في بعض المناسبات عن إصدار حكمه الشخصي، وييدي تفهما لوجهات النظر المختلفة".

٦٨- ويلاحظ هارمان وبريلاد كذلك أن "النجاح في هذا النوع من بيئات العمل يقتضي من إدارات الموارد البشرية أن تشجع المديرين وتدرّبهم على ما يلي:

(أ) نقد ما يضعونه من افتراضات؛

(ب) فهم كيف أن ما يتخذونه من إجراءات يمكن أن تشجع الابتكار والإبداع

أو تعوقهما؛

- (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- ويتطلب ذلك من المديرين فهم الأفراد والفرقة، والاستعداد للانفتاح على الأفكار الجديدة والتطور.

## واو- القيم والأخلاقيات

٧٠- يرى هارمان وبريلاد أن "مساهمة الأفراد الفعالة في بيئة المعرفة تستلزم إيجاد توازن في سياسات إدارة الموارد البشرية وممارستها يقوم على أساس أخلاقي ويمكن الإقرار به وقبوله. ويتجلى هذا الشرط بشكل أوضح في حالات نقل المعارف، مثل المشاريع التعاونية، وعمليات الدمج والاستيلاء، ونقل العمالة الماهرة من بلد إلى آخر. وفي إطار نقل المعارف، يُطلب من أصحاب المهارة المعرفية نقل معارفهم إلى الآخرين أو مساعدة وكالة المنافسة على استيعاب معارفهم وتدوينها. وبعض الأفراد قد يرون في ذلك تهديداً لهم إذا كانوا يعتبرون أن قيمتهم تُحدّد على أساس معرفتهم". فقد يشعرون أن نقل معارفهم إلى الآخرين يمكن أن يشكل خطراً عليهم.

٧١- و"يكون الأفراد أكثر استعداداً للتعاون في مجال تبادل المعارف عندما يوجد إطار أخلاقي يستند إلى الاعتراف بالمصلحة المتبادلة. وهناك ثلاثة مبادئ تحدد نجاح عملية نقل المعارف، وهي: (أ) المعاملة بالمثل (المكاسب المتبادلة للفرد والمنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تتعلق بالتطور الشخصي، إلى غير ذلك)؛ (ب) الاعتراف (الإقرار بالملكية المشتركة للمعارف بين الفرد والمنظمة والمجتمع في نطاقه الأوسع)؛ (ج) الاستعمال (نقل المعارف يفضي إلى تبادل المعارف واستخدامها على نطاق أوسع)".

٧٢- و"القبول بفكرة الملكية الاجتماعية للمعارف جانب هام من جوانب نقل المعارف. فالمجتمع يستثمر في تثقيف وتنمية الأفراد وفي الإطار الذي يوجد ويعمل فيه الأفراد ووكالات المنافسة على السواء". وقد أطلق الأونكتاد مبادرة للشراكة في مجال البحوث المتعلقة بالمنافسة وحماية المستهلك<sup>(٢٠)</sup>. وتستهدف تلك المبادرة المساهمة في تطوير أفضل الممارسات في مجال صياغة قوانين وسياسات المنافسة وحماية المستهلك وإنفاذها الفعال، من أجل النهوض

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

بالتنمية. وتجمع المبادرة مؤسسات بحثية وجامعات، ووكالات للمنافسة، وأوساط الأعمال والمجتمع المدني. كما توفر منتدى يمكن فيه لتلك الجهات القيام بأبحاث مشتركة وأنشطة أخرى مع الأونكتاد، وتبادل الأفكار بشأن القضايا والتحديات المطروحة في مجال المنافسة وحماية المستهلك، ولا سيما القضايا والتحديات التي تواجهها البلدان النامية والبلدان التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية. فالمبادرة تقوم على أساس فكرة الملكية الاجتماعية للمعارف من أجل تنمية المجتمع، وهي تساعد بالتالي في بناء قدرات الموارد البشرية في مجال قوانين وسياسات المنافسة في الجامعات ووكالات المنافسة ومؤسسات أخرى.

## زاي- الثقافة والتغيير

٧٣- تعتمد هذه الورقة تعريفاً مستمداً من أعمال هارمان وبريلاد وتبحث في تبعاته على "ثقافة المنظمة". وتشير الخبرات المكتسبة إلى أن الثقافة التي تشجع على إدارة المعارف هي الثقافة التي تقدر ما يلي: (أ) الشبكات والاتصالات الواسعة النطاق خارجياً وداخلياً؛ (ب) احترام الأفراد؛ (ج) الابتكار والإبداع؛ (د) الثقة؛ (هـ) تبادل الأفكار والمعلومات؛ (و) الأنظمة والإجراءات الأساسية السليمة؛ (ز) التعلم والتطوير المستمران.

٧٤- ويؤكد هارمان وبريلاد أن أي جهد يرمي إلى تغيير نمط التفكير وإيجاد أنظمة قيمة جديدة يتطلب من وكالات المنافسة تخصيص ما يلزم من موارد واعتماد أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهذا يؤثر أيضاً في ثقافة المؤسسة بعينها. ويدخل هذا التكيف "الثقافي" في ما يسميه هارمان وبريلاد "اقتصاد المعرفة".

٧٥- 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 المنتمون 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 توجد بشكل مناسب أوجه تآزر بين الموظفين والإدارة (بما في ذلك المديرون التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة)، وينبغي أن تشمل أوجه التآزر هذه أصحاب المصلحة الآخرين مثل المحاكم العادية ومحاكم الاستئناف. وينبغي الأخذ بنهج كلي في تطبيق إدارة المعارف حتى تكون وكالات المنافسة قادرة على الإنفاذ الفعال للقوانين.

٧٦- ويلاحظ هارمان وبريلاد أن "برامج التغيير تلك عادةً ما تحقق نجاحاً أكبر، متى ثبت بشكل واضح أن عملاً واعياً قد أُنجز فيما يتعلق بتكثيف الثقافة القائمة. ويستند التغيير إلى فهم تلك القيم المتأصلة في الثقافة القائمة والتي تفضي إلى إدارة فعالة للمعارف، والبناء على تلك القيم... وبناء ثقافة إدارة المعارف باستخدام هذا النهج يتطلب إجراء تغييرات في الأنظمة والإجراءات وفي أساليب العمل".

٧٧- 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 بلدان أو مناطق أخرى لا يحقق دائماً النتائج المنشودة. فالتكيف مع الظروف المحلية ضروري من أجل تحقيق النتائج المرجوة. ويجب أن يشكل تحديد قواعد المعرفة المحلية نقطة الانطلاق نحو تصميم الأنظمة الفعالة لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية، ولا سيما في الجنوب.

#### رابعاً- استراتيجيات إدارة المعارف الممكن تطبيقها في إدارة الموارد البشرية

٧٨- يشير الباحثون إلى أن المنظمات لا تعتمد نهجاً موحداً في إدارة المعارف<sup>(٢١)</sup>. ويفيدون بوجود استراتيجيتين متميزتين تُستخدمان لدى اختيار نهج إدارة المعارف، وهما: (أ) التدوين، وهو استراتيجية تتمحور حول نظم وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ (ب) إضفاء الطابع الشخصي، وهو استراتيجية تتمحور حول الموارد البشرية.

٧٩- وتشير استراتيجية التدوين إلى تصنيف المعارف الصريحة التي تتسم بالطابع الرسمي والموضوعي ويمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والمواصفات. فالمعارف التي تتعلق مثلاً بالقضايا 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 والاتصال لمشاريع مثل الشبكات الداخلية وتخزين البيانات واستخراج البيانات ووضع الرسوم التخطيطية للمعارف (تحديد مكان المعارف في الشركة) والمكتبات الإلكترونية<sup>(٢٢)</sup>. ويزيد ذلك من الفعالية والنمو، حيث إن إعادة استخدام المعارف توفر في العمل، وتقلل تكاليف الاتصالات، وتتيح لوكالات المنافسة الاضطلاع بالمزيد من العمل/المشاريع. وتكون الاستراتيجية بذلك مرتبطة بشكل وثيق بالتعلم القائم على الاستفادة من المعارف الموجودة والذي يستهدف تحسين القدرات والتكنولوجيات القائمة.

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

(٢٢) 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 Sharepoint 2007، بالاقتران مع عنصر لإدارة 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 ولاية اللجنة والتي تدعم عملية بحث القضايا بشكل أعم.

ومن خلال نظام إدارة المعارف، يمكن للمستخدمين تحميل المعلومات والنواتج وتخزينها على النظام الإلكتروني. وتحفظ نسخة مطبوعة من المعلومات لدى مقدم خارجي لخدمات إدارة الوثائق.

المصدر: تقرير مقدم من لجنة المنافسة في جنوب أفريقيا.

٨٠- 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، ويحظون بالتقدير من نظرائهم وموجهيهم لما يقدمونه من مساهمة وخبرة.

٨١- 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 مكان 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.

٨٢- وهناك ارتباط وثيق بين إضفاء الطابع الشخصي والتعلم الاستكشافي. ويرتبط التعلم الاستكشافي بالبحوث الأساسية، والابتكار، وتقبل المخاطر، وبنظم رقابة أكثر مرونة. ولكي تنجح استراتيجيات إضفاء الطابع الشخصي، يتعين اتباع نهج مرّن، 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 في سياق العمل.

٨٣- 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 تيسر 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<sup>(٢٣)</sup>.

٨٤- وتتعزز قدرات المؤسسة في مجال إدارة المعارف عند تنفيذ استراتيجيتي التدوين وإضفاء الطابع الشخصي معاً. على سبيل المثال، يستخدم مكتب المدعي العام الوطني للشؤون الاقتصادية في شيلي نظاماً إلكترونياً لمتابعة القضايا أنشئ في عام ٢٠٠٥. وبدأ ذلك في شعبة التحليل الاقتصادي أول الأمر، ثم في باقي المؤسسة. 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 للثب 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<sup>(٢٤)</sup>.

٨٥- وتساعد آليات التدوين وإضفاء الطابع الشخصي في مجال إدارة المعارف على تحديد إطار لممارسات الإدارة في المنظمة ككل.

٨٦- ويربط النقاش الوارد أعلاه إدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنافسة للمنظمة، أي أن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية لا يكمن في المعارف بحد ذاتها، وإنما في كيفية تطبيق المعارف على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن المرجح أن يُفضي ذلك إلى زيادة فعالية العمليات التي تقوم بها وكالات المنافسة، ومن ثم إلى التنفيذ الناجح لسياسات وقوانين المنافسة في بلد ما.

(٢٣) شبكة المنافسة الدولية (٢٠١٢). الإدارة الفعالة للمعارف، دليل فعالية الوكالات: ٣.

(٢٤) تقرير من شيلي.

٨٧- وفي الختام، يشير هارمان وبريلاد إلى أن "الإدارة الفعالة للمعارف تُيسّر حصول الأشخاص على المعرفة وتشجعهم على تطبيق معارفهم لصالح المنظمة، ما يتيح تحقيق ميزة تنافسية وتقديم خدمات متميزة". فالوصول على أداء جيد وعمل منتج من أصحاب المهارة المعرفية يتطلب إحداث تغييرات في المواقف، لا على مستوى الأفراد فحسب، بل على مستوى المنظمة برمتها<sup>(٢٥)</sup>.

## 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 قدر ممكن من النتائج؟
- (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 لإدارة المعارف وإدارة الموارد البشرية تكون مكيّفة 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؟

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