

May 2008



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# المجلس

الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 17 - 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2008

JIU/REP/2007/6 : إدارة المعارف في منظمة الأمم المتحدة

-1 مرفق بهذا التقرير الصادر عن وحدة التفتيش المشتركة تعليقات المدير العام. ونظراً إلى طبيعة موضوع البحث، يُعرض هذا التقرير بوجه خاص على لجنة البرنامج.

طبع عدد محدود من هذه الوثيقة من أجل الحدّ من تأثيرات عمليات المنظمة على البيئة والمساهمة في عدم التأثير على المناخ.  
ويرجى من السادة المندوبين والمراقبين التكرم بإحضار نسخهم معهم إلى الاجتماعات وعدم طلب نسخ إضافية منها.  
ومعهم وثائق المجتمعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: [www.fao.org](http://www.fao.org)

**JIU/REP/2007/6: إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة**

**تعليقات المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة**

2- لما كانت منظمة الأغذية والزراعة لا تعاني من أي مشكلة أساسية مع العدد المحدود نوعاً ما من التوصيات الواردة في هذا التقرير، فإن تعليقات المدير العام لا تُعرض بالصيغة التقليدية المعتادة بل بصورة ملخصة.

3- ولعله يمكن ببساطة التأكيد على أن موضوع هذا التقرير يحظى بأهمية كبيرة في المرحلة الحالية، ويمكن تأييد النهج العملي المقترحة لجعل إدارة المعارف جزءاً من السياسات والعمليات العامة في منظمات وبرامج منظومة الأمم المتحدة. وفي الواقع، فإن تقرير التقييم الخارجي المستقل لمنظمة الأغذية والزراعة الذي نظرت فيه الدورة الأخيرة للمؤتمر العام للمنظمة يعطي الاهتمام الواجب لإدارة المعارف، ويجري حالياً وضع استراتيجية شاملة تُرشد عمل المنظمة في هذا الصدد. بل إن نتائج المسح المعروضة في الملحقين الثاني والثالث بتقرير وحدة التفتيش المشتركة أصبحت قدية نسبياً في الشق الذي يعني المنظمة. فكما سلف الذكر، يجري حالياً صياغة استراتيجية لإدارة المعارف والمبادرات الحالية في مجال إدارة المعارف تفوق كثيراً ما هو منصوص عليه.

4- وفي ما يتعلق بالتوصية 1، تتفق المنظمة بوجه عام مع النقاط الثلاث المذكورة فيها. إلا أن السعي لوضع تعريف مشترك لمفهوم "إدارة المعارف" لمجرد وضع تعريف مشترك لن يكون أمراً فعالاً أو عملياً جداً. والتقرير نفسه يسلم بوجود انطباعات متباعدة لما هي إدارة المعارف، بحيث يكون من المرجح أن يلزم مواءمة مغزى إدارة المعارف وتنفيذها مع ظروف كل منظمة أو برنامج في منظومة الأمم المتحدة. غير أن النقطة (ج) هي بالتأكيد الأكثر فائدة، أي أن تكون هناك مجموعة من المبادئ التوجيهية والأهداف لما يجب لإدارة المعارف أن تغطيه.

5- ولئن أمكن تأييد التوصية 2 من حيث المبدأ، فإنها لربما نقلت صورة غير كاملة لكيفية وضع استراتيجية لإدارة المعارف. والنهج الموصى به يبدأ بإجراء مسح "لل حاجات من المعارف"، ثم الانتقال إلى إجراء جرد داخلي "لل المعارف"، يعقبه تحديد للثغرات. ومن ثم، من المفترض أن تعالج الاستراتيجية أشكال التداخل والثغرات، وأن توجد الأدوات والموارد المطلوبة لإدارة "المعلومات". وهذا النهج يعرض المعارف والمعلومات وكأنهما مصطلحان متزادفان، بينما ينص التقرير عن حق (في الفقرة 8) على أنه "كثيراً ما يقع خلط بين المعرفة والمعلومات". وهذه ليست محض مشكلة تتعلق بدلالة الألفاظ، وكان يمكن للتقرير أن يسعى إلى توضيح الفرق بين المعرفة والمعلومات على نحو أكثر فعالية.

- 6- وكذلك يركز النهج المقترن لإدارة المعارف بصورة رئيسية على المعارف الصريحة في المطبوعات وقواعد البيانات وما إلى ذلك، ولا يكاد يضع في اعتباره المعارف ذات الطبيعة "الضمنية" بدرجة أكبر. وإن "المحركات والعقبات" التي يغطيها القسم دال ترتبط بعناصر الثقافة التنظيمية والسلكيات والماوقف والمؤهلات. ومن المهم معالجة هذه الأبعاد معالجة كاملة في إطار وضع استراتيجية لإدارة المعارف وليس في معزل عنها.
- 7- وتجدر الإشارة إلى أن التوصية 3 هي بالفعل واقع ملموس في منظمة الأغذية والزراعة، وذلك من خلال إدارة تبادل المعارف والاتصال وشبكة تبادل المعارف وبناء القدرات التابع لها.
- 8- ويمكن تأييد كلا التوصيتين 4 و5. ويبعد اقتراح إنشاء محرك بحث مشترك لمنظمة الأمم المتحدة اقتراحاً جيداً من حيث المبدأ، ولكن من الضروري الحصول على معلومات إضافية عن طلب المستخدمين على مثل هذه الخدمة.



## إدارة المعارف في منظمة الأمم المتحدة

إعداد

خوان لويس لا رابوره

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٧



الأمم المتحدة



JIU/REP/2007/6

ARABIC

ORIGINAL: ENGLISH

## إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

إعداد

خوان لويس لا رايبره

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٧



## موجز تفيلي

### إدارة المعرف في منظمة الأمم المتحدة

JIU/REP/2007/6

#### الخصائص والاستنتاجات الرئيسية

- درجة فهم "المعرفة" في سياق منظمة الأمم المتحدة درجة متدنية. وتحتختلف النظرة إلى إدارة المعرف باختلاف المنظمات. والناظرة إلى إدارة المعرف لدى المنظمات المشمولة بالمسح الذي أجري ليست نظرة واحدة، فهناك مستويات فكرية متباعدة في فهم إدارة المعرف ودورها وأهميتها في منظمة من المنظمات وفي منظمة الأمم المتحدة.
- مفهوم إدارة المعرف مفهوم واسع ينطوي على عمليات تحديد وجمع المعلومات والمعرف ذات الصلة الموجودة في الوقت الحاضر، وتصنيفها وتخزينها، ونشرها في الوقت المناسب وتحديثها. أما تخزين المعرف وإدارتها فيتطلبان تكاليف كبيرة؛ وإلى ذلك فإن حجم المعلومات والمعرف الموجودة في منظمة الأمم المتحدة ضخم. ولذلك فإن زيادة الكفاءة في منظمة من المنظمات تقتضي تضمين تحديث المعرف أيضاً عمليات لإلغاء أنشطة تجميع وإدارة المعرف التي باتت عتيقة أو متكررة أو غير مهمة.
- ما زالت إدارة المعرف في منظمة الأمم المتحدة في مراحلها الأولى. وحالة تطور إدارة المعرف في الأمانة العامة هي التي تقارن بها حالة تطور إدارة المعرف في سائر هيئات منظمة الأمم المتحدة. ومعظم الخصائص والاستنتاجات والتوصيات التي وردت في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن إدارة المعرف في الأمانة العامة<sup>(1)</sup> شبيه كثيراً بتلك التي أوجزت في هذا الاستعراض لمنظمة الأمم المتحدة كلها. ولا غرابة في ذلك، نظراً إلى أن تطور إدارة المعرف لا يزال في المرحلة الأولى من مراحله في الأمانة العامة وفي سائر هيئات المنظمة. غير أنه يوجد اختلاف هام بين هذا الاستعراض وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وفيما يوصي المكتب بأن يضع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظمة الأمم المتحدة المضي بالتنسيق استراتيجيته لإدارة المعرف في منظمة الأمم المتحدة، يعرب المفتش عن اقتناعه بأن أقصى ما يمكن طلبه من المجلس وضع تعريف، ومصطلحات، ومعايير ومبادئ توجيهية عامة مشتركة بين جميع كيانات الأمم المتحدة بشأن إدارة المعرف. ذلك لأن زبائن كل كيان يختلفون اختلافاً كبيراً عن زبائن الكيانات الأخرى؛ كما تتبادر هيئات منظمة الأمم المتحدة تباعاً عظيمًا من حيث طبيعة عملها، واحتياجاتها من المعرف، والموارد المتاحة لإدارة المعرف. ويشمل هذا التقرير عناصر جديدة ضرورية لوضع استراتيجيات لإدارة المعرف وتبادل المعرف في كل هيئة بمفردها.

(1) "تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن التقييم الموضعي لشبكات إدارة المعرف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية" (E/AC.51/2006/2).

• توجد في منظمة الأمم المتحدة في الوقت الحاضر مشاريع عديدة مختلفة وغير مترابطة لإدارة المعارف؛ أما المشاريع التي ذكرتها المنظمات المشمولة بالمسح فقد وردت في المرفق الثالث للعلم. وهذه المشاريع هي بوجه عام نتيجة مبادرات شخصية وخاصة، وليس جزءاً من استراتيجية شاملة وضعت لإدارة المعارف. وأما المنطلق لوضع استراتيجية لإدارة المعارف فهو إجراء استعراض لاحتياجات الزبائن من المعارف (ما هي حاجة زبائنا؟)؛ وهذا ينطبق على الزبائن الداخليين والخارجيين؛ وتقتضي الخطوة الثانية الاضطلاع ب مجرد للمعارف الداخلية (ما هي المعارف المتاحة لنا الآن؟)؛ ولا بد للتحليل المقارن الذي يجري فيما بعد لاحتياجات الزبائن مقابل الجرد الداخلي من أن يحدد التداخل والفجوات القائمة في مجال المعلومات. وينبغي لاستراتيجية إدارة المعارف أن تتناول هذا التداخل وهذه الفجوات؛ وأن تعين الأدوات التي ينبغي استخدامها في جمع وتخزين وتحديث ونشر المعلومات؛ وأن تحدد الاحتياجات من الموارد وقدر كلفتها؛ وأن تشمل الاستراتيجية أخيراً العمليات والأدوات الالزمة لتقدير وقياس أنشطة إدارة المعارف، وذلك لتبرير مختلف النواتج.

• المفتش مقنع بأنه إذا اضطاعت كل منظمة بعمليات الاستعراض الشامل هذه وجدت نتائجها في استراتيجية، أمكن تحقيق وفورات ضخمة عن طريق إثناء عمليات تجميع وتجهيز ونشر المعلومات التي يكون الطلب عليها في الوقت الحاضر ضئيلاً أو هامشياً. وفي المقابل، فإن تحليل "فجوات المعلومات" التي يواجهها حالياً مستخدمو هذه المعلومات أو التي يمكن أن يكون من المتوقع مواجهتها في المستقبل القريب من شأنه أن يساعد على تحسين طرق تحديد أنواع و مجالات المعارف التي سوف تحتاج إليها منظمة بعينها، والموارد التي يمكن توجيهها نحو أغراض تجميع تلك المعلومات.

• غاية إدارة المعارف هي تحسين أداء المنظمات والموظفين. وجميع المنظمات التي شملها المسح تغض النظر عن النهج الحالي غير المنظم إزاء إدارة المعارف وترى قيمتها المحتملة واعتبرتها عاملاً مهماً من العوامل التي تدفع في اتجاه تحسين أداء المنظمات. وترى في إدارة المعارف أيضاً أداة يمكن أن تيسر وتعزز تغيير الثقافة الإدارية القائمة، وأن تجعل الابتكار لديها. والمفتش مقنع بأن المعارف تزداد تزداداً مطرداً في حال تبادلها، مما يساهم في تحسين أداء المنظمات؛ وهو يشارك المنظمات في ما تراه في هذا الصدد.

• سيشارك المفتش مكتب خدمات الرقابة الداخلية مشاركةً كاملةً في رأيه بأن الانتفاع الفعال بوحد من الموارد القيمة الأساسية في منظومة الأمم المتحدة، وهو معارفها، يعتبر عاملاً حاسماً من عوامل بلوغ الأهداف في مختلف هيئات المنظمة. أما المعلومات التي ترد في شكل تقارير ووثائق أخرى، وكذلك البحوث والتحليلات التي يضطلع بها موظفون من ذوي الخبرة الفنية، فهي الموارد الرئيسية التي تستخدمها هيئات المنظومة في تيسير التقدم في اتجاه بلوغ أهداف تلك الهيئات. "ويظل التحدي القائم في معرفة كيفية استحداث المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وإدماجها بصورة منهجية وكافية لتحقيق تلك الأهداف الشاملة لعدة قطاعات" (٢).

## التصنيفات

### التصنيفة ١

ينبغي مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المضي بالتنسيق أن يضع ما يلي:

- (أ) تعريفاً مشتركاً لإدارة المعارف يستخدم في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛
- (ب) مسراً مصطلحات مشتركة يمكن استخدامها في وضع استراتيجيات ومبادرات لإدارة المعارف؛
- (ج) مجموعة مشتركة من المبادئ التوجيهية تشكل حداً أدنى يكون الأساس الذي تستند إليه كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في رسم استراتيجيتها لإدارة المعارف.

### التصنيفة ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لهيئات منظومة الأمم المتحدة:

- (أ) أن يجروا مسحاً للحاجات المعرفية لزبائن مؤسساتهم (الداخلين والخارجين)؛
- (ب) أن يجروا جرداً داخلياً للمعارف في كل مؤسسة؛
- (ج) أن يحددوا ويعالجو الفجوات المعرفية التي يحتمل أن تنشأ بين حاجات الزبائن والمعارف المتوفرة في كل مؤسسة؛
- (د) أن يضعوا استراتيجية إدارة المعارف في مؤسستهم أو أن ينحووا هذه الاستراتيجية، وذلك بالاستناد إلى النقاط المتقدمة وإلى المبادئ التوجيهية التي سوف يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين.

### التصنيفة ٣

ينبغي للجمعية العامة والأجهزة الإدارية المعنية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تستخدم الترتيبات الالزمة لإنشاء وحدات مكرسة لإدارة المعارف في كل مؤسسة. وينبغي تزويد وحدات إدارة المعارف بالموارد المالية والبشرية الالزمة وفقاً لحجم كل مؤسسة وحاجاتها المحددة.

### التصنيفة ٤

ينبغي مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق أن يستعرض إمكانية إنشاء محرك بحث مشترك يمكنه تيسير التشغيل المشترك له من قبل مختلف مؤسسات المنظومة ووصول هذه المؤسسات إلى المعارف والمعلومات المتوفرة في المنظومة كلها، بما في ذلك شبكات الحاسوب الداخلية (الإنترنت) وقواعد البيانات.

### التصنيفة ٥

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يكرسوا قدرات الموظفين على تبادل المعارف باعتبارها معياراً من معايير التقييم في نظام تقييم أداء الموظفين.



## المحتويات

### الفهرس الصفحة

iii	.....	موجز تنفيذي
١	٩-١	أولاً- مقدمة
٤	١٥-١٠	ثانياً- المنهجية
٥	٥١-٦	ثالثاً- الاستنتاجات والتوصيات
٥	٢٣-١٦	ألف- لا يوجد فهم مشترك أو شامل لإدارة المعرف
٦	٣١-٢٤	باء- استراتيجية إدارة المعرف
٩	٤٣-٣٢	حيم- إدارة المعرف وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات
١١	٥١-٤٤	DAL- المحرّكات والعقبات

### المرفقات

١٣	.....	الأول- قائمة بالمنظمات المشمولة بالدراسة الاستقصائية
١٤	.....	الثاني- نتائج الدراسة الاستقصائية
١٨	.....	الثالث- أمثلة على مبادرات إدارة المعرف، كما ذكرتها المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية
٢٣	.....	الرابع- استعراض للإجراءات التي يتعين على المؤسسات المشاركة اتخاذها بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة



## أولاً - مقدمة

- ١ تعلم منظومة الأمم المتحدة في عالم يشهد طلباً متزايداً على المعلومات في معظم القطاعات وال المجالات التي تُعنَى بها المنظمة. وتقع هذه المعلومات في صلب معظم الأنشطة التي تضطلع بها الأمم المتحدة ومؤسسات النظام المشترك، وتعتبر عنصراً حيوياً من عناصر النجاح في تفزيذ الأنشطة البرنامجية والأنشطة ذات الطابع المعياري. وفي هذا الصدد، فإن دور منظومة الأمم المتحدة، باعتبارها مصدراً للمعلومات المنظمة أو مصدراً للمعرفة، يتوقع أن يبلغ درجة غير مسبوقة من الظهور أمام العيان في مجتمع المعلومات العالمي.
- ٢ وفي هذا السياق، تؤثر ظاهرتان متلازمان تأثراً بارزاً في الطريقة التي تعمل بها منظمة معاقة ومتعددة الأبعاد مثل الأمم المتحدة. الظاهرة الأولى هي التقدم الكبير في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، التي تتيح لمؤسسات المنظمة فرصة إدارة كميات ضخمة من المعلومات بطريقة غير مسبوقة من خلال عمليات تحديد البيانات والمعلومات ذات الصلة وتخفيضها وتجزئتها وتحليلها ونشرها في الوقت المناسب.
- ٣ أما الظاهرة الثانية فتتعلق بحفظ الذاكرة المؤسسية. والطريقة التي تسجّل بها الذاكرة المؤسسية وتحفظ وتوّرون وتنشر تأثراً قوياً في كفاءة المؤسسات. وهذا مهمّ أهمية كبيرة لدى الأمم المتحدة لسبعين رئيسين: أوهما التقادم المتوقع لعدد كبير من المديرين الذين يشار إليهم عادة بعبارة "جيل طفرة الولادة في الحرب العالمية الثانية"، وثانيهما الطلب المتزايد على مرونة وتنقل الموظفين بين مؤسسات المنظمة<sup>(٣)</sup>. ويطلب تعزيز تنقل الموظفين آليات جديدة ومحسنة لإدارة الذاكرة المؤسسية. ومن الضروري ضرورة واضحة وجود عمليات فعالة لتوحيد الموظفين يمكنها تيسير تنقلهم لا في داخل الأمانة العامة فحسب بل أيضاً في مختلف المؤسسات والصناديق والبرامج في منظومة الأمم المتحدة.
- ٤ وإدراكاً لهاتين الظاهرتين، أعاد العديد من الشركات والمؤسسات العامة النظر في الطريقة التي تدير بها المعرفة التي تحتاج إليها في تلبية طلبات زبائنها الداخليين أو الخارجيين أو تلبية تلبية تتسم بالكفاءة والفعالية. وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة قدّم الإنسانية ذاها فإنه لم يتم الجمع قبل أوائل التسعينيات من القرن الماضي بين نجح منظم يَتَّبع في الحصول على المعرفة وبين التكنولوجيات الجديدة التي نشأت، هذا الجمع الذي أدى إلى صياغة مفهومي "إدارة المعرفة" و"تبادل المعرفة".
- ٥ ولا شك في أن هذا النهج الجديد في تناول المعلومات قد يُسّره ظهور الإنترنوت غير العادي وما رافقها من فروع مثل الشبكات الداخلية (الإنترنوت) والشبكات الخارجية (الإكسبرانت)، والبوابات والبلوغ، وغير ذلك مما أنشأ احتمالات هائلة لإقامة شبكات تحرّك المجتمع والمنظمات من حيث السرعة والترابط ودخول المجال العالمي مما يتبع إنشاء ونشر المعلومات فوراً في جميع أنحاء العالم.
- ٦ ولا تُستثنى من ذلك الأمم المتحدة في هذه الناحية إذ نشأت عدة مبادرات متنوعة في مجال إدارة المعرفة/تبادل المعرفة في سائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وفي محاولة لفهم هذه الظاهرة فهـماً أفضل،

(٣) أحد الأمثلة على ذلك السياسة الجديدة التي وضعتها الأمانة العامة لتنقل الموظفين.

طلبت لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها الخامسة والأربعين إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يجري تقييماً موسوعياً بشأن شبكات إدارة المعرف<sup>(٤)</sup>.

٧- بحث مكتب خدمات الرقابة الداخلية<sup>(٥)</sup> في التقييم الذي أجراه طريقة تبادل المعرف داخل الأمانة العامة والصناديق والبرامج وفيما بينها بوجه عام وفي سياق الأهداف الإنمائية للألفية. وتركز تقييم مكتب خدمات الرقابة الداخلية على الأمانة العامة، ولم يشمل باستعراضه تقييماً لتبادل المعرف مع الشركاء الخارجيين، كما لم يبحث حاجات الدول الأعضاء إلى بناء القدرات في مجال إدارة المعرف.

٨- وخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره إلى الاستنتاجات الرئيسية التالية:

- (أ) لا يوجد في الأمانة العامة فهم مشترك لإدارة المعرف أو تبادل المعرف؛
- (ب) كثيراً ما يقع خلط بين المعرفة والمعلومات، وترتبط إدارة المعرف عادة بنشر المعلومات؛
- (ج) تبادل المعرف دعماً للأهداف الإنمائية للألفية لا يعطي قدرًا كافياً من الأهمية الاستراتيجية أو التركيز أو حسن الدمج في أهداف المؤسسات؛
- (د) آليات وعمليات تسجيل ونقل الممارسات الجيدة، والدروس المستخلصة، والمعرف المستمدة من الموظفين المغادرين، ليست أدوات كافية بوجه عام؛
- (ه) تتوفر بوجه عام تكنولوجيا تبادل المعلومات ولكنها لا تستخدم دائماً؛
- (و) الكثير من شبكات دعم الأهداف الإنمائية للألفية هي شبكات شخصية ومحصصة لأغراض معينة. ورغم أهمية هذه الشبكات، فإن فعاليتها ما هي إلا فعالية محدودة. ويشير الموظفون إلى الأثر الإيجابي لشبكات المعرف من قبيل تحسين الكفاءة، والحد من الازدواجية، وتحسين نوعية العمل، لكن القياس المباشر لنتائج أعمال هذه الشبكات قياس محدود؛
- (ز) ثقافة تبادل المعرف في الأمانة العامة ليست مفتوحة دائماً، ودعم القيادات العليا لها محدود، ولا تتوفر لها الحوافر والمكافآت، وليس هناك سوى القليل من استراتيجيات إدارة المعرف لدى المؤسسات، وإذا وُجدت موارد لتبادل المعرف المخصصة كانت موارد دنيا؛
- (ح) يهتم الموظفون اهتماماً كبيراً بتبادل المعرف بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، وقد بدأت الإدارات في وضع مبادرات لتعزيز اهتمام الموظفين باستخدام المعرف في القيام بأعمالهم. مزيد من الفعالية.

(٤) أوصت اللجنة بأن يكون موضوع التقييم الموسوعي المسبق الذي يجريه مكتب خدمات الرقابة الداخلية هو "شبكات إدارة المعرف التي تسعى إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية"، انظر: A/60/16 Corr.1، الفقرة ١٨٦.

(٥) تقرير مكتب الرقابة الداخلية عن التقييم الموسوعي لشبكات إدارة المعرف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية (E/AC.51/2006/2).

-٩- تقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بست توصيات هي: معالجة قضايا محددة في استراتيجية للمنظومة بكاملها؛ وتكليف فرقة العمل المعنية بتبادل المعرف التابعة للأمانة العامة بوضع استراتيجية لتبادل المعرف في الأمانة العامة؛ وإعداد مشروع تجاري لتبادل المعرف محوره إصدار التقارير؛ وتعيين وحدة خاصة في الأمانة العامة لتسهيل عملية تبادل المعرف وتوجيهها؛ وإدماج تبادل المعرف في نظام تقييم الأداء؛ وجعل تبادل المعرف عنصراً من عناصر برنامج تطوير كفاءات الموظفين. أما هذا التقرير فيتناول أنشطة إدارة المعرف انتلاقاً من منظور شامل للمنظومة بأسرها، ويستكمل الاستعراض السابق الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في إطار التقييم الموضعي لشبكات إدارة المعرف سعياً إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية.

## ثانياً - النهجية

١٠ - تُقسم النهجية المستخدمة في إعداد هذا التقرير إلى مرتبتين. أحرىت في المرحلة الأولى دراسة استقصائية شاملة لما نشر في موضوع إدارة المعرف، وذلك بغية تحديد أحدث تطورات هذا المفهوم وانطباقه على منظومة الأمم المتحدة. أما المرحلة الثانية فشهدت مرحلة جمع البيانات عن طريق استخدام ثلاثة استبيانات مختلفة عُمِّمت على الوكالات المتخصصة (انظر المرفق الأول). وأُرسل استبيانان إلى المؤسسات، بينما أُرسل الاستبيان الثالث إلى ثلاثة أفراد اختياراً عشوائياً من يتولون مسؤوليات إدارية في كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث المشاركة.

١١ - وُصُمِّم الاستبيان الجمعي الأول تصميمياً يرمي إلى تقييم المقصود حالياً بمفهوم إدارة المعرف لدى مجموع أفراد المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية. أما هدف الاستبيان الجمعي الثاني فهو التثبت مما يلي: وجود فهم مشترك لمصطلح إدارة المعرف ولما تتكون منه إدارة المعرف؛ والنظرة إلى ضرورة تطبيق إدارة المعرف في مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛ وفهم ما تقوم عليه إدارة المعرف من استراتيجيات وبنية ومبادرات؛ والدوائر الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في تنفيذ هذه المبادرات؛ والعوامل المساندة والعوائق القائمة في سبيل تطوير أنشطة إدارة المعرف وما إليها. أما الاستبيان الثالث فقد استُخدم لغرض تحديد مبادرات غير رسمية، والتحقق من الآراء والتصورات المتعلقة بإدارة المعرف لدى الأفراد الذين يتولون مسؤوليات إدارية وجمع معلومات عن تلك الآراء والتصورات. ثم حرر تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيانات والتحقق من صلاحيتها. وأما التفاصيل المتعلقة بنتائج الاستبيانات فترد في المرفق الثاني.

١٢ - وتواجه النهجية المتبعة عدة قيود. وليس هذا التقييم تقييماً شاملاً لجميع آليات ومارسات تبادل المعرف في منظومة الأمم المتحدة، بل هو يركِّز في المقام الأول على تلك العناصر التي تعتبرها المؤسسات والأفراد المشمولين بالدراسة الاستقصائية أهم العناصر في التنفيذ السليم لإدارة المعرف في المنظومة بأسرها. ويأمل المفتش في أن يساعد هذا التقرير على بيان السبيل الذي يتعين السير فيه لوضع استراتيجيات إدارة المعرف/تبادل المعرف في المستقبل وعلى توجيه الأنشطة ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة كلها، وبخاصة أنشطة فرق العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بإدارة المعرف والتي أنشأها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق، وذلك من خلال لجنته الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة.

١٣ - وقد طُلب إلى المؤسسات المشاركة إبداء تعليقاتها على مشروع التقرير وأُخذت هذه التعليقات في الاعتبار عند وضع الصيغة النهائية للتقرير. ووفقاً للمادة ٢-١١ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضُعَت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد تشاور المفتشين بغية احتبار استنتاجاته وتوصياته على ضوء الحكمة الجماعية لوحدة التفتيش المشتركة.

١٤ - وتبسييراً لتناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يتضمن المرفق الرابع جدولًا يبيّن ما إذا كان التقرير قد قُدِّم إلى المؤسسات المعنية لاتخاذ إجراءات بشأنه أو للعلم فقط. ويحدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل مؤسسة، ويحدد ما إذا كانت تقتضي اتخاذ قرار من الهيئة التشريعية أو الإدارية للمؤسسة، أو إذا كان يمكن للرئيس التنفيذي للمؤسسة أن يتخذ إجراءات بشأنها.

١٥ - ويود المفتشون أن يعربوا عن تقديرهم لجميع أولئك الذين ساعدوهم في إعداد هذا التقرير، لا سيما أولئك الذين شاركوا في المقابلات وأولئك الذين عرضوا معارفهم وتجاربهم الفنية بكل طيب خاطر.

### ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

#### ألف - لا يوجد فهم مشترك أو شامل لإدارة المعرف

١٦ - لا يوجد تعريف وحيد لمفهوم "المعرفة" متفق عليه بين العلماء، بل يوجد بدلاً من ذلك نظريات عديدة ومناقشات مستمرة حول طبيعة المعرفة. أما التعريف المعتمد لمفهوم المعرفة في سياق هذا الاستعراض فهو: "المعرفة هي [مجموع] ما هو معروف. ... وتكسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي: الحس، والتعلم، والتواصل، والتداعي، والتعليق. ولفظ المعرفة يستخدم أيضاً بمعنى الفهم الواضح لموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد"<sup>(٦)</sup>.

١٧ - يعتقد المفتش بأنه من الضروري لأغراض التوضيح التمييز بين معنى المعرفة والمعلومات والبيانات في سياق هذا التقرير. ومن هذه الناحية فإن "البيانات هي حقائق موضوعية منفصلة بشأن الأحداث، تشمل الأرقام والأحرف والصور بدون سياق. أما المعلومات فهي بيانات على قدر من المعنى. وهي تقدم في العادة لوصف حالة أو ظرف مضيفة بذلك قيمة إلى البيانات. وتقوم المعرفة على أساس البيانات والمعلومات وتنشأ لدى الفرد [أو لدى الوحدة التنظيمية]. وللمعرفة بطبيعة الحال مستويات عديدة، وتنصل عادة بمحاجل اهتمام معلوم. وتمثل المعرفة في أقوى أشكالها فهماً للسياق، ونظارات في عمق العلاقات داخل النظام، والقدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وفهم الآثار التي تترتب مستقبلاً على الإجراءات التي تتخذ حل المشاكل"<sup>(٧)</sup>.

١٨ - قدمت عشر مؤسسات من المؤسسات الثلاثة عشرة التي شملتها الدراسة الاستقصائية تعريفاً لما تعتبره إدارة المعرفة. والمفتش مقنع بأن المؤسسات الأخرى التي لم تقدم تعريفاً لإدارة المعرفة لديها فعلاً تصور ما لتعريف إدارة المعرفة. غير أن معظم التعريفات التي قدمت تكشف في أحياناً كثيرة عن خلط بين المعرفة والمعلومات؛ وترى عدة مؤسسات في الواقع أن إدارة المعرفة ما هي إلا جزء من استراتيجية الشاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وترتبط أنشطة إدارة المعرفة في الغالب بنشر المعلومات.

١٩ - أما تعريف إدارة المعرفة التي قدمتها المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية فهي تعريف متنوعة وليس بينها ما يعتبر تعريفاً شاملاً. والتبالين بينها يبرز بوضوح الحاجة إلى فهم مشترك وإلى تعريف مشترك لإدارة المعرف في منظمة الأمم المتحدة بأسرها.

٢٠ - ويرى المفتش أن إدارة المعرف تسعى إلى فهم طريقة استخدام وتبادل المعرف داخل المؤسسات. وأخذت وحدة التفتيش المشتركة بتعريف لإدارة المعرف في سياق التنفيذ الكلي للإدارة التي تستند إلى النتائج. يتزايد الوعي بين المنظمات بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كأداة رئيسية من أدوات دعم الإدارة، يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج وإتمامها ما دام المدف من ذلك في النهاية جعل المنظمات أكثر فعالية، وبالتالي الارتقاء بأدائها. ويمكن للمنظمات أن تنفذ الإدارة المستندة إلى النتائج بنجاح دون الحاجة إلى وضع استراتيجية

.<http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge> (٦)

.C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management I: Knowledge Matters*, (Springer, 2003) (٧)

لإدارة المعرفة، والعكس صحيح، وإن كان المفتشون يرون في تضافر تنفيذ هذين المفهومين ما يدعم كلاً منهما للآخر<sup>(٨)</sup>.

٢١ - ويكن تعريف إدارة المعرف باعتبارها عمليات منهجية، أو مجموعة ممارسات، تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعرف لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة. وترتبط برامج إدارة المعرف عادة بأهداف المؤسسة ويقصد بها إحراز نتائج محددة مثل الأسرار المشتركة، أو الأداء المحسن، أو الميزة التنافسية أو بلوغ مستويات ابتكار أعلى<sup>(٩)</sup>.

٢٢ - وإدارة المعرف هي مسألة شاملة في داخل المؤسسة وتضم مجالات مختلفة من مجالات النشاط في أي مؤسسة. أما عندما تنفذ إدارة المعرف تنفيذاً مناسباً فإنها تؤثر تأثيراً مباشراً في اختيار نظم تكنولوجيا المعلومات، وتنطلب اتخاذ إجراءات من قبل أجهزة منها الدوائر التقنية والفنية، ودائرة الموارد البشرية، والمكتبات ووحدات الإعلام العام.

٢٣ - ويتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز التنسيق بين أنشطة إدارة المعرف في منظومة الأمم المتحدة، وينبغي النظر فيها ضمن إطار الأعمال التي سوف تضطلع بها فرق العمل المعنية بتبادل المعرف ووفقاً للتوصيات المقدمة من مكتب الرقابة الداخلية، وبخاصة التوصيتين ١ و٢<sup>(١٠)</sup>.

#### الوصية ١

ينبغي لجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق أن يضع:

- (أ) تعريفاً مشتركاً لإدارة المعرف يستخدم في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛
- (ب) مسراً مصطلحات مشتركة يمكن استخدامها في وضع استراتيجيات ومبادرات لإدارة المعرف؛
- (ج) مجموعة مشتركة من المبادئ التوجيهية تشكل حدًّا أدنى يكون الأساس الذي تستند إليه كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في رسم استراتيجيتها لإدارة المعرف.

#### باء - استراتيجية إدارة المعرف

٢٤ - تقترن معظم المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية إلى استراتيجية رسمية لإدارة المعرف. ورغم أن جميع المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية التي أعدت لهذا التقرير تنشر وتنشر معلومات و المعارف بطريقة أو بأخرى، إلا

(٨) تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة، الجزء الأول، سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2004/6).

(٩) [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)

(١٠) تقرير مكتب الرقابة الداخلية عن التقييم الموضعي لشبكات إدارة المعرف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية، 2/2006/E/AC.51، الفقرتان ٧٢ و٧٣.

أنما بوجه عام لا تضطلع بهذه المهمة بشكل هادف وشامل ومنسق. إذ أن لدى غالبيتها مبادرات مختلفة وغير مترابطة في مجال إدارة المعرف، أو لديها خطط لإطلاق مبادرات لإدارة المعرفة في المستقبل القريب. أما المبادرات القائمة حالياً فهي ناتجة في الغالب عن الحاجة إلى الاستجابة لقضايا أو احتياجات محددة، ولا تشكل جزءاً من نهج كلي ومنسق إزاء إدارة المعرف. ويرى المفتش أن هذا النهج التدريجي إزاء إدارة المعرف ما هو إلا انعكاس للمراحل الأولى من مراحل تنفيذ إدارة المعرف في داخل أي مؤسسة؛ ولا تشكل منظومة الأمم المتحدة استثناءً في هذا الصدد.

٢٥ - ويدرك أنه لم يحدث إلا في عدد قليل من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إن أذنت الهيئات الإدارية لتلك المؤسسات بوضع استراتيجية لإدارة المعرف. ولا ترعم إلا أربع مؤسسات فقط بأن لديها استراتيجية رسمية لإدارة المعرف. وأشارت إحدى هذه المؤسسات إلى قيامها بصياغة استراتيجية لإدارة المعرف وأنها لا تزال تنتظر الإعلان عنها؛ أما المؤسسات الثلاث الأخرى فذكرت عناصر ينبغي لها أن تكون جزءاً من استراتيجية، لكن المفتش استنتج، وفقاً للتعریف الوارد في هذا التقرير وبعد التتحقق من الأدلة المقدمة من هذه المؤسسات، أنه لا توجد استراتيجية واضحة لدى أي من هذه المؤسسات لإدارة المعرف. وفي بعض الحالات، يوجد نقص في العناصر الازمة لتكوين استراتيجية كاملة مثل عنصر إدارة الموارد البشرية أو التقييم والقياس المنهجيين لمبادرات إدارة المعرف. ولم تحدد المؤسسات المذكورة فئات متطلباتها من المعلومات (الداخلية والخارجية) أو لم تربط بين هذه المتطلبات وحاجات مختلف أنواع المستخدمين أو الزبائن المحتملين.

٢٦ - وينبغي لأي استراتيجية شاملة من استراتيجيات تطوير أنشطة في مجال إدارة المعرف/تبادل المعرف الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية:

- (أ) ما هي المعرف التي تحتاج إليها المؤسسة وربانها؟
- (ب) ما هي المعرف المتاحة في المؤسسة؟
- (ج) وبالتالي ما هي المعرف المطلوب جمعها؟
- (د) مع من يجري تبادل المعلومات وكيف يكون ذلك ومتى؟

سوف تشكل الإجابات عن هذه الأسئلة الأساس لاستراتيجيات إدارة المعرف المقبولة.

٢٧ - لم تجر أي من المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تحليلاً شاملأً لاحتياجات زبائنها (الداخلين والخارجين) من المعرف والمعلومات. ولا بد من استكمال هذا التحليل بجرد داخلي للمعرف<sup>(١١)</sup>، هذا الجرد الذي يعتبره المفتش خطوة من الخطوات الأولى المطلوب اتخاذها في أي استراتيجية لإدارة المعرف. فالجرد الداخلي للمعرف يحدد ما هي المعلومات والمهارات المتاحة داخل المؤسسة. ويشار إلى وجوب أن تشكل المعرف الضمنية أيضاً جزءاً من جرد المعرف. أما المقارنة لاحقاً بين حاجات زبائنها والمعلومات والمعرف المتاحة داخل المؤسسة فتبين الفجوات القائمة لديها في مجال المعرف والتي ينبغي للمؤسسة ردها كي تكون قادرة على تلبية حاجات زبائنها على النحو المناسب.

---

(١١) في هذا السياق، تستخدم بعض المؤسسات مصطلحات مقابلة أخرى بدليلاً عن جرد المعرف مثل تدقيق المعرف أو تحظيط المعرف.

- ٢٨ - ويود المفتش أن يشدد على التمييز الواضح الذي ينبغي لأي استراتيجية لإدارة المعلومات أن تقيمه بين حاجات الزبائن الداخليين والخارجين. فهاتان الفتتان الرئيسيتان يمكن تقسيمهما إلى فئات أخرى أصغر منها؛ وعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم فئة الزبائن الداخليين إلى فئات فرعية مختلفة مثل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، ومختلف أنواع الموظفين الفنيين ذوي الحاجات المحددة جداً في مجال المعرفة والمعلومات، والموظفين بوجه عام، والمتدربين، والاستشاريين، وغيرهم.

- ٢٩ - ولا بد أيضاً من تطبيق عملية التصنيف هذه على الزبائن الذين يعتبرون زبائن خارجيين من قبل المؤسسة مثل الدول الأعضاء، والمنظمات الدولية الأخرى، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والرابطات المهنية، والجمهور بوجه عام، والوردين، وغيرهم. أما التصنيف إلى فئة الزبائن الداخليين وفئة الزبائن الخارجيين وتقسيم هاتين الفتتان الرئيسيتين إلى فئات فرعية فقد يحدد المعرف المطلوب إتاحتها لكل واحدة من مختلف هذه الفئات وأو الفئات الفرعية من الزبائن. ويدرك أن الزبائن الخارجيين للمؤسسات هم أيضاً موردون محتملون للمعرفة، وبذلك تكون المؤسسات موردة ومستهلكة للمعرفة في آن معاً.

- ٣٠ - ومن الواضح أن فئات الزبائن المختلفة لديها حاجات مختلفة في مجال المعرفة والمعلومات؛ ولذلك ينبغي لكل مجموعة من مجموعات الزبائن أن تكون قادرة على الحصول على المعرف وفقاً لاحتاجاتها المحددة وعن طريق الوسائل الأنسب لكل فئة. وأما تصنيف الزبائن إلى مجموعات مختلفة فلا بد له أيضاً من أن يؤدي إلى تأثير مباشر على سياسة أمن البيانات والمعلومات في أي مؤسسة بعينها. فالمعرف والمعلومات والبيانات السرية ينبغي حمايتها من خلال مراقبة الوصول إليها وبواسطة الآليات الأمنية التي تتيح الحصول عليها فقط للمستخدمين المأذون لهم بذلك. وفي هذا الصدد، يود المفتش أن يبرز الحاجة إلى ربط تكنولوجيا المعلومات باستراتيجيات إدارة المعرف.

- ٣١ - ويتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى تعزيز كفاءة الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة.

## الوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة:

- (أ) أن يجرؤوا مسحاً للحاجات المعرفية لزبائن مؤسساهم (الداخليين والخارجين)؛
- (ب) أن يجرؤوا جرداً داخلياً للمعرف في كل مؤسسة؛
- (ج) أن يحددوا ويعالجو الفجوات المعرفية التي يحتمل أن تنشأ بين حاجات الزبائن والمعرفة المتوفرة في كل مؤسسة؛
- (د) أن يضمنوا قيام كل مؤسسة بوضع استراتيجية لإدارة المعرف لديها أو بتنقيح هذه الاستراتيجية، وذلك بالاستناد إلى النقاط المقدمة وإلى المبادئ التوجيهية التي يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين.

## جيم - إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٣٢ - تتعلق إدارة المعارف في معظمها بما في المؤسسة من ثقافة وأناس وتكنولوجيا، غير أن "معظم المنشورات بشأن إدارة المعارف، والجزء الأكبر توفرها منها، يتعلق بنظم الحاسوب وتطبيقاته"<sup>(١٢)</sup>. وهذا عامل من عوامل أخرى ساهمت في شيء من سوء فهم المقصود بإدارة المعارف. غير أن المفتش يرى أن الظاهرة غير العادلة وهي ظاهرة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفرها التي أحدثت تغييراً جذرياً في طريقة إنشاء المعارف وتخزينها وتبادلها قد أدت إلى خلط بين التبادل (المعارف) وسيل التبادل (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات). فالتكنولوجيا إما هي إلا مجرد أداة لتيسير إدارة المعارف. وبعض المؤسسات يربط إدارة المعارف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي أحيان كثيرة يخلط بينهما؛ وفي واقع الحال، فإن غالبية المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية أناطت المسؤولية عن وضع مبادرات إدارة المعارف بوحدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتزعم مؤسسات قليلة أن لديها وحدات مخصصة لإدارة المعارف.

٣٣ - يأخذ المفتش بالآراء التي أعرب عنها مكتب الرقابة الداخلية الذي ذكر في تقريره أن مهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة تعتبر عاماً هاماً من عوامل التمكين من الحصول على المعارف، كما هو الحال في منظمات أخرى تستند إلى المعارف. "لم يحدث في أي من المنظمات التي اعتمدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية كأساس مرجعي، على أي حال، أن أعطيت مسؤولية إدارة المعارف إلى وحدة خاصة بالเทคโนโลยيا حصراً (ولدى كل من هذه المنظمات مكتب مستقل ومخصص لإدارة المعارف)"<sup>(١٣)</sup>. وأما الاستراتيجية الناجحة لإدارة المعارف فلا بد لها من أن تتضمن طبيعة إدارة المعارف وهي تعددية الأبعاد وشمول عدة منظمات.

٣٤ - ويرى المفتش أن العنصر الإداري في إدارة المعارف أهم من التكنولوجيا في التنفيذ السليم لمبادرات إدارة المعارف. "فالأدوات التكنولوجية هي نقاط ارتكاز لتقاسم المعارف وينبغي أن تكون جزءاً من جهد أكبر لتغيير الممارسات والإجراءات والسلوك"<sup>(١٤)</sup>. ويعتقد المفتش بأنه ينبغي أن تناط المسؤولية عن وضع مبادرات المعارف بوحدات محددة لإدارة المعارف تعمل بالتعاون تعاوناً وثيقاً مع الدوائر الفنية والتقنية ومع الوحدات المؤسسية الأخرى مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والموارد البشرية، والمكتبة ووسائل المعلومات، والوحدات التي تعنى بالتحفيظ الاستراتيجي والميزانية في المؤسسات، هذه الوحدات التي تعتبر جميعها عنصراً أساسياً من عناصر وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المعارف.

٣٥ - وقد سبق لمختلف الهيئات الإدارية في منظومة الأمم المتحدة أن أكدت أهمية إدارة المعارف كأداة لتعزيز كفاءة المؤسسات؛ غير أنه لا يوجد في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ما يدعو إلى إنشاء وحدات مخصصة لإدارة المعارف.

٣٦ - يتوقع أن تُعزز التوصية التالية كفاءة منظومة الأمم المتحدة.

.C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, (Springer, 2003) (١٢)

.E/AC.51/2006/2، الفقرة ٥٥ (١٣)

المرجع نفسه. (١٤)

## الوصية ٣

ينبغي للجمعية العامة والأجهزة الإدارية المعنية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تتخذ الترتيبات الالزامية لإنشاء وحدات مكرّسة لإدارة المعرف في كل مؤسسة. وينبغي تزويد وحدات إدارة المعرف بالموارد المالية والبشرية الالزامية وفقاً لحجم كل مؤسسة وحاجتها المحددة.

٣٧ - الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في تبادل المعرف متنوعة ويعتمد معظمها اعتماداً شديداً على التكنولوجيا، ولذلك لا بد لاستراتيجية إدارة المعرف في مؤسسة بعينها من أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا الصدد، يسر المفترض أن يذكر أنه عملاً بتوجيهات من مجلس الرؤساء التنفيذيين وضع إطار استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق المنظومة، وذلك كجزء من محاولة شاملة لتعزيز التنسيق على نطاق المنظومة والقدرة على إدارة المعرف في جميع أجهزة منظومة الأمم المتحدة.

٣٨ - وأنشأ مجلس الرؤساء التنفيذيين أيضاً، من خلال اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة التابعة له، فرقة عمل مشتركة بين الوكالات (فرقة العمل المعنية بتبادل المعرف) لوضع استراتيجية لإدارة المعرف على نطاق المنظومة. وقد اجتمعت فرقة العمل مرتين في عام ٢٠٠٦ ويتوقع أن تواصل أعمالها في عام ٢٠٠٧.

٣٩ - أما المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية فقد ذكرت أن التكنولوجيا الحالية لا تفرض أي قيد على قدرتها على تنفيذ مبادرات لإدارة المعرف، فهي تزودها بِنُظم تكنولوجيا المعلومات الكافية لدعم إدارة المعرف. وقد توصل مكتب الرقابة الداخلية فعلاً في تقريره إلى النتيجة ذاتها، فقد أشار إلى أن تكنولوجيا تبادل المعلومات متاحة داخل الأمانة العامة ولكن لا يستفاد منها بشكلٍ كافٍ.

٤٠ - وقد أشارت جميع المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية إلى أهمية شبكة الإنترنت العالمية، بما فيها غرف الدردشة، والشبكات الداخلية (Intranets)، والشبكات الخارجية (extranets)، وكذلك مختلف الأدوات التعاونية المستندة إلى الشبكة العالمية (مثل لوتس نوتز (Lotus Notes)، ونُظم البريد الإلكتروني المتنوعة، وجماعات الممارسة/جماعات المواضيع، وما إليها)، وذلك باعتبار الإنترنت وسيلة سائدة لتبادل المعرف، وإلى جانبها الوصول إلى المعلومات المرمزة في قواعد بيانات مختلفة.

٤١ - وفي هذا الصدد، يود المفترض أن يشدد على ضرورة تعزيز التنسيق على مستوى منظومة الأمم المتحدة. فهناك العديد من الشبكات الداخلية وقواعد البيانات المتاحة داخل المنظومة، ولكنه من غير اليسيير الدخول إليها من قبل المستخدمين المختلعين من أجزاء مختلفة من أجزاء المنظومة. وهناك حاجة حقيقة إلى إدماج هذه الشبكات والقواعد بطريقة مأمومة ومفيدة بغية إنشاء مستودع معرف ومعلومات وبيانات مشترك في المنظومة يمكن أن يعود بالنفع على منظومة الأمم المتحدة بأسراها. ولا توجد حاجة إلى إنشاء نظام معلومات جديد، ولكن توجد حاجة إلى الربط بين النظم الحالية وقواعد البيانات القائمة بطريقة مفيدة عن طريق استخدام محرك بحث مشترك.

٤٢ - ومطلوب من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في الوقت الحاضر أن تحدد وتنفذ آليات لتعزيز التعاون، سواء من خلال مشاركتها في عمليات حفظ السلام المتعددة الأبعاد أو من خلال مشاريع التعاون الإنمائي

المشتركة. وانسجاماً مع هذا التشديد على تعزيز التعاون، يمكن أن يؤدي اتباع نهج مشترك إزاء إدارة المعرف/تبادل المعرف إلى تطبيقات ومنافع متعددة. ويمكن لنطاق النهج المشترك مثلاً أن يبدأ بتبادل المعلومات والمواد بشأن مجالات ذات اهتمام مشترك (مثل المخصصات القطرية وما يتصل بها من بيانات، والممارسات الفضلى، والدروس المستخلصة من وضع مشاريع التعاون الإنمائي، والإدارة المستندة إلى النتائج، وتوثيق إدارة المعرف، والمواد التدريبية، وما إلى ذلك) وينتهي باستخدام بيانات النظام المشترك للموظفين. وهذا يمكن أن يفيد في تطبيقات عديدة مثل إقامة نظام مشترك جديد للتعيين الإلكتروني لجميع كيانات الأمم المتحدة؛ وقضايا الأمن مثل مراقبة دخول أماكن الأمم المتحدة؛ أو إصدار وثائق سفر وغيرها من وثائق الأمم المتحدة.

٤٣ - يتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية التنسيق بين مختلف الصناديق والبرامج والوكالات المتخصصة في منظومة الأمم المتحدة.

#### التصويبة ٤

ينبغي مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعنى بالتنسيق أن يستعرض إمكانية إنشاء محرك بحث مشترك يمكّنه تيسير التشغيل المشترك له من قبل مختلف مؤسسات المنظومة ووصول هذه المؤسسات إلى المعرف والمعلومات المتوفرة في المنظومة كلها، بما في ذلك شبكات الحاسوب الداخلية (intranet) وقواعد البيانات.

### دال - المركبات والعقبات

٤٤ - المعرفة ميزة هامة قيمة في جميع المؤسسات. وعلاوة على ذلك، فإن "المعرفة قوة" (السير فرانسيس بيكون، ١٥٩٧) وقد يكون من الضروري في أحيان كثيرة تشجيع الناس على تبادل المعرف. وقد يكون تغيير مواقف الناس وسلوكيهم أهم عقبة ينبغي تذليلها عند وضع استراتيجيات لإدارة المعرف في منظومة الأمم المتحدة. وأما أهمية وجود ثقافة في المؤسسة لأغراض تناسب تطبيق نهج سليم إزاء إدارة المعرف فنظهر في عدة دراسات ذات صلة. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية "أن هذه الثقافة لا وجود لها بشكل متواصل في الأمانة العامة. ولا يقيم غالبية المحبين على الدراسة التي أجريت على الإدارات ثقافة تقاسم المعلومات والمعرف بأكثـر من تقدـير مقبول أو ضعيف، وهو التقدـير الذي يعطـيه معظمـهم لمدى الانفتـاح على تقـاسم الأفـكار الجديدة. ويـحظـى التـعاـون عمومـاً بـتقـدير سـلـيـيـ. وفي المـقـابـلـ، فـيـ الشـفـقـةـ التـنـظـيمـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الشـعـبـةـ تـبـدوـ وـكـأنـاـ أـفـضـلـ نـوـعـاـ ماـ" (١٥).

٤٥ - وقد وجدت دراسة استقصائية أُجريت في عام ١٩٩٨ في شركات مختلفة من شركات القطاع الخاص أن التحديات الكبرى الثلاثة التي تُعرض سبب تطبيق مبادرات إدارة المعرف هي تغيير سلوك الناس، وقياس قيمة وأداء الموارد المعرفية الموجودة، وتحديد المعرف التي ينبغي إدارتها (Ruggles, ١٩٩٨). وبحلول عام ٢٠٠١، بينت المرحلة الثانية من تلك الدراسة الاستقصائية أن أكبر تحديين لا يزالان تغيير سلوك الناس وقياس قيمة وأداء الموارد المعرفية الموجودة. أما تحديد المعرفة التي ينبغي إدارتها فلم يعد تحدياً بالدرجة التي كان عليها، وحل محله تحدي جديد من حيث الأهمية وهو تطوير استخدام الموارد النادرة في مبادرات المعرف.

٤٦ - وأما مؤسسات الأمم المتحدة التي شملتها الدراسة الاستقصائية التي أجريت لأغراض هذا الاستعراض فتعتبر أن تغيير سلوك الناس، أو تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة تيسّر وتشجع تبادل المعرف، أحد أهم عاملين من عوامل دعم تنفيذ إدارة المعرف. وهذا الرأي مطابق للآراء التي أعربت عنها شركات القطاع الخاص. ويأخذ المفتش بهذا الرأي، ويعتقد اعتقاداً راسخاً بضرورة جعل تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة عنصراً أساسياً من عناصر استراتيجيات إدارة المعرف.

٤٧ - يظهر الاستنتاج آنف الذكر طابع إدارة المعرف الشامل وأهمية السياسات الإدارية المساندة الضرورية لتناول وتجهيز التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية تغييراً يرمي إلى إيجاد بيئة تقوم على قدر أكبر من التعاون في تبادل المعرف. ولا بد من تناول هذه المسألة من خلال إنشاء حواجز كافية للموظفين، ومن خلال الأخذ بعناصر جديدة في نظام تقييم الأداء الفردي للموظفين يمكن أن تشجع على تبادل المعرف.

٤٨ - ويتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية كفاءة منظومة الأمم المتحدة.

#### الوصية ٥

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يكرسوا قدرات الموظفين على تبادل المعرف باعتبارها معياراً من معايير التقييم في نظام تقييم أداء الموظفين.

٤٩ - وفيما تعتبر المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية أن دعم القيادة يعتبر أيضاً عامل إسناد هام للغاية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرف، لم تر شركات القطاع الخاص في غياب ذلك الدعم عقبة رئيسية. غير أن الآراء التي أعربت عنها المؤسسات مطابقة لآراء الأمانة العامة وللإسنتاجات الواردة في تقرير مكتب الرقابة الداخلية الذي جاء فيه: "ومن بين أحاطر التحديات التي حددها المحبيون على الدراسات الاستقصائية القيود الثقافية والافتقار إلى دعم القيادة. ويقول أقل من نصف المحبين إن القيادات العليا تعطي أولوية علياً أو عالية لإدارة المعرف" (١٦).

٥٠ - أن التحديات الرئيسية المذكورة في الدراسة الاستقصائية للقطاع الخاص المشار إليها أعلاه شبيهة إلى حد ما بتلك التي ذكرتها مؤسسات الأمم المتحدة في ردودها على الاستبيانات. ويرى المفتش أن الفرق بينهما يتعلق باختلاف مراحل تطور أنشطة إدارة المعرف/تبادل المعرف داخل منظومة الأمم المتحدة وفي القطاع الخاص. ويعتقد أن الأهمية التي تعلقها المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية على تحديات مثل تحديد المعرفة المطلوب إدارتها، وأهمية الدعم من قبل القيادة اللذين لا يعتبران من التحديات الرئيسية في الوقت الحاضر في القطاع الخاص هي دليل على أن تطور أنشطة إدارة المعرف/تبادل المعرف في منظومة الأمم المتحدة هو في مرحلة مبكرة إذا ما قورن بتطور تلك الأنشطة في الشركات الرئيسية في القطاع الخاص.

٥١ - وكما جاء آنفًا في هذا التقرير، فإن المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تعتبر أن من العقبات الرئيسية التي تعرّض سبيل تنفيذ مبادرات إدارة المعرف عدم وجود استراتيجية واضحة أو أهداف واضحة وعدم فهم أنشطة إدارة المعرف/تبادل المعرف.

**المرفق الأول: قائمة بالمنظمات المشمولة بالدراسة الاستقصائية**

منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة

الوكالة الدولية للطاقة الذرية

منظمة الطيران المدني الدولي

منظمة العمل الدولية

المنظمة الدولية للملاحة البحرية

مركز التجارة الدولي

الاتحاد الدولي للاتصالات

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعنى بفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

المنظمة العالمية للسياحة

الاتحاد البريدي العالمي

برنامج الأغذية العالمي

منظمة الصحة العالمية

المنظمة العالمية للملكية الفكرية

المنظمة الدولية للأرصاد الجوية

## المرفق الثاني: نتائج الدراسة الاستقصائية

المحجز			استراتيجية إدارة/تبادل المعرف														
الوحدات	%	نعم	لا	نعم	السياحة العالمية	الأرصاد الجوية	الملكية الفكرية	الصحة العالمية	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد البريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	البحريّة	الملاحة	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو
-	-	٦	٧	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
-	-	٤	٩	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا
-	-	٩	-	نعم	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	نعم
			الاستراتيجية المأذون بها من هيئات الإدارية														
			الاستراتيجية الرسمية القائمة لإدارة/تبادل المعرف														
			المادرات (الجارية) لإدارة/تبادل المعرف														
			الاستراتيجية القائمة للوقت														
٢	%١٥,٣٨																سنة واحدة أو أقل
٢	%١٥,٣٨																٣-١ سنوات
١	%٧,٦٩																٥-٣ سنوات
٢	%١٥,٣٨																٥ سنوات أو أكثر
			أسباب تستدعي تفعيل مادرات إدارة المعرف														
١٢	%٩٢,٣١																تحسين الفعالية
١٠	%٧٦,٩٢																تشجيع التغيير في الثقافة
٩	%٦٩,٢٣																تعجيل الابتكار
٧	%٥٣,٨٥																تحسين الاستجابة للزيارات
صفر	%٠,٠٠																اتباع الاتجاه
٥	%٣٨,٤٦																أسباب أخرى
			ارتباط إدارة المعرف بانشطة تكنولوجيا المعلومات														
-	-	٢	١١	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	وسائل تبادل المعرف
			الإنترنت (موقع على الشبكة، أدوات شبكتية تعاونية، وغير ذلك)														
١٣	%١٠٠,٠٠																البريد الإلكتروني
١٢	%٩٢,٣١																النشرات
١٣	%١٠٠,٠٠																وجهًا لوجه
١٢	%٩٢,٣١																أدوات شبكة تعاونية (لوتس نوتس، البريد الإلكتروني)
٧	%٥٣,٨٥																الحصول على معلومات مرمرة في قواعد البيانات
١٣	%١٠٠,٠٠																مجموعات الممارسة/مجموعات المواضيع
١٢	%٩٢,٣١																أقراص سي دي روم المدمجة
١٠	%٧٦,٩٢																بواسطة مكتب المساعدة
٩	%٦٩,٢٣																المؤتمرات بالفيديو
٨	%٦١,٥٤																الفيديو
٩	%٦٩,٢٣																الفاكس
١١	%٨٤,٦٢																الهاتف
٤	%٣٠,٧٧																وسائل أخرى

جزئي	%	لا	نعم	المنظمة والملاك																	
				السياحة العالمية	الأرصاد الجوية	الملكية الفكرية العالمية	الصحة العالمية	البرنامج الغذائي العالمي	الاتحاد البريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية الدولية	العمل المدني	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو					
-	-	٨	٥	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	
١	٪٧٦,٦٩	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	
٢	٪١٥,٣٨	-	-	-	-	-	-	-	●	●	●	-	-	-	-	-	-	●	-	-	
-	٪٠,٠٠	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٢	٪١٥,٣٨	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	
٢	٪١٥,٣٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٥ .....	
-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	٤	٩	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	
٦	٪٤٦,١٥	-	-	●	●	●	●	-	-	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٨	٪٦١,٥٤	-	-	●	●	●	●	-	●	●	●	-	●	-	-	-	-	-	-	-	
٦	٪٤٦,١٥	-	-	●	-	-	●	-	●	●	●	-	-	-	-	●	-	-	-	-	
-	-	٨	٥	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	
-	-	١٠	٢	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	
-	-	٧	٦	نعم	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	
-	-	٢	١١	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	
جزئي	%	لا	نعم	السياحة العالمية	الأرصاد الجوية	الملكية الفكرية العالمية	الصحة العالمية	البرنامج الغذائي العالمي	الاتحاد البريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية الدولية	العمل المدني	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	الزيارات				
١١	٪٨٤,٦٢	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
٨	٪٦١,٥٤	-	-	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	-	●	-	-	-	-	-	
٩	٪٦٩,٢٣	-	-	●	●	●	-	-	●	-	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	
٩	٪٦٩,٢٣	-	-	●	●	●	●	●	●	-	-	●	●	●	●	-	-	-	-	-	
١٠	٪٧٦,٩٢	-	-	●	●	●	●	●	-	●	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
٩	٪٦٩,٢٣	-	-	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	
٨	٪٦١,٥٤	-	-	●	●	●	-	-	●	-	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	
				السياحة العالمية	الأرصاد الجوية	الملكية الفكرية العالمية	الصحة العالمية	البرنامج الغذائي العالمي	الاتحاد البريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية الدولية	العمل المدني	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	المسؤولون عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرف				
٨	٪٦١,٥٤	-	-	●	●	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	-	وحدة تكنولوجيا المعلومات	
٧	٪٥٣,٨٥	-	-	-	-	●	-	●	-	-	●	●	●	●	●	-	-	-	-	الدوائر الفنية/التقنية	
٥	٪٣٨,٤٦	-	-	-	-	●	-	-	-	-	●	●	●	●	●	-	-	-	-	دائرة المعلومات/المكتبة	
٤	٪٣٠,٧٧	-	-	●	-	●	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الوحدة المخصصة لإدارة/تبادل المعرف	
٢	٪١٥,٣٨	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	-	الموارد البشرية	
٢	٪١٥,٣٨	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	●	-	-	-	-	-	-	المالية	
٥	٪٣٨,٤٦	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	●	●	●	●	-	●	●	●	جهات أخرى	

الإجابات		العوامل المساعدة لتطوير إدارة المعرف داخل المؤسسات					
النسبة المئوية	الوحدات	غير هام إطلاقاً	غير ضروري جداً	عادي	ضروري	بالغ الأهمية	
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	-	٪٣٠,٧٧	٪٥٣,٨٥	موقف رئيس الوكالة من إدارة/تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٧,٦٩	٪٣٨,٤٦	٪٣٨,٤٦	تركيز كبار المديرين على إدارة/تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٧,٦٩	٪٤٦,١٥	٪٣٠,٧٧	تركيز الإدارة الوسطى على إدارة المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪١٥,٣٨	٪١٥,٣٨	٪٥٣,٨٥	ثقافة المؤسسة
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	-	٪٥٣,٨٥	٪٣٠,٧٧	ربط إدارة/تبادل المعرف بالأعمال التشغيلية
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪٢٣,٠٨	٪٢٣,٠٨	٪١٥,٣٨	٪٢٣,٠٨	طلب من المستفيدين والزبائن
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٧,٦٩	٪٣٠,٧٧	٪٤٦,١٥	الشبكات البشرية/تبادل الموظفين للاحتياجات من المعلومات
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٦١,٥٤	٪١٥,٣٨	٪٧,٦٩	مكافآت محددة مقدمة لإدارة/تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪٧,٦٩	٪٤٦,١٥	٪٢٢,٠٨	٪٧,٦٩	عمليات استعراض الأداء الرسمية التي تستخدم فيها إدارة/تبادل المعرف كمعايير
٪٧٦,٩٢	١٠	-	-	-	٪٦١,٥٤	٪١٥,٣٨	برامج تدريبية محددة لإدارة/تبادل البيانات
النسبة المئوية		العائق التي تعترض تطوير إدارة المعرف داخل المؤسسات					
النسبة المئوية	الوحدات	غير هام إطلاقاً	أقل أهمية	هام	بالغ الأهمية	عقبة حرجية	
٪٦٩,٢٣	٩	-	-	٪٧,٦٩	٪٣٨,٤٦	٪٢٣,٠٨	عدم وجود دعم مالي
٪٦٩,٢٣	٩	٪٧,٦٩	٪٧,٦٩	٪٢٣,٠٨	٪٣٠,٧٧	-	غياب المعاشر/المكافآت
٪٦٩,٢٣	٩	-	-	٪٧,٦٩	٪٧,٦٩	٪٥٣,٨٥	عدم وجود استراتيجية أو أهداف واضحة
٪٦٩,٢٣	٩	-	-	٪١٥,٣٨	٪٣٠,٧٧	٪٢٣,٠٨	عدم وجود بيئة للتبادل
٪٧٦,٩٢	١٠	-	-	٪٢٣,٠٨	٪٢٢,٠٨	٪٣٠,٧٧	السياسة/المنافسة الداخلية
٪٦٩,٢٣	٩	-	-	٪١٥,٣٨	-	٪٥٣,٨٥	عدم فهم المبادرة
٪٦١,٥٤	٨	-	٪٧,٦٩	٪٢٣,٠٨	٪٢٣,٠٨	٪٧,٦٩	النظام الموروث
٪٦٩,٢٣	٩	-	٪٧,٦٩	٪٣٨,٤٦	٪٧,٦٩	٪١٥,٣٨	الغوارق الثقافية
٪٦٩,٢٣	٩	٪٧,٦٩	٪١٥,٣٨	٪٣٠,٧٧	٪٧,٦٩	٪٧,٦٩	السياسة/المنافسة بين الوكالات
٪٦٩,٢٣	٩	-	٪١٥,٣٨	٪٣٠,٧٧	٪١٥,٣٨	٪٧,٦٩	الضغط التنافسي
٪٦٩,٢٣	٩	٪٢٣,٠٨	٪٧,٦٩	٪١٥,٣٨	٪١٥,٣٨	٪٧,٦٩	الانتشار الجغرافي
٪٦٩,٢٣	٩	٪١٥,٣٨	-	٪٢٣,٠٨	٪١٥,٣٨	٪١٥,٣٨	انعدام الثقة في الإدارة
٪٦٩,٢٣	٩	-	٪٧,٦٩	٪٣٠,٧٧	٪٢٣,٠٨	٪٧,٦٩	البيروقراطية

الإجابات		الوحدات	النسبة المئوية	نسبة الأبعاد المختلفة لإدارة/تبادل المعرف في المؤسسات				
ضعيف جداً	ضعيف			وسط	جيد	ممتاز		
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪٧,٦٩	٪٤٦,١٥	٪٣٠,٧٧	-	المعلومات والمعرف المتعلقة بثقافة إدارة/تبادل المعرف	نسبة الأبعاد المختلفة لإدارة/تبادل المعرف في المؤسسات
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٢٣,٠٨	٪٥٣,٨٥	٪٧,٦٩	الافتتاح على تبادل الأفكار الجديدة	المعلومات والمعرف المتعلقة بثقافة إدارة/تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪١٥,٣٨	٪٢٣,٠٨	٪٤٦,١٥	-	التعاون والعمل في مجموعات	الافتتاح على تبادل الأفكار الجديدة
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪١٥,٣٨	٪٧,٦٩	٪٣٠,٧٧	٪٣٠,٧٧	دعم الإدارة العليا لإدارة المعرف و/أو تبادل المعرف	التعاون والعمل في مجموعات
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪١٥,٣٨	٪٦١,٥٤	٪٧,٦٩	دعم الإدارة الوسطى لإدارة المعرف و/أو تبادل المعرف	دعم الإدارة العليا لإدارة المعرف و/أو تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٢٣,٠٨	٪٥٣,٨٥	٪٧,٦٩	استعداد الموظفين لتبادل ما يتعلمونه بشأن ما ينجح وما لم ينجح	دعم الإدارة الوسطى لإدارة المعرف و/أو تبادل المعرف
٪٦١,٥٤	٨	٪٧,٦٩	٪٣٠,٧٧	٪٢٣,٠٨	-	-	نظام حواجز ومتغيرات لإدارة/تبادل المعرف	استعداد الموظفين لتبادل ما يتعلمونه بشأن ما ينجح وما لم ينجح
٪٤٦,١٥	١١	-	٪٧,٦٩	٪٣٨,٤٦	-	-	كفاية أدوات وآليات تبادل المعرف	نظام حواجز ومتغيرات لإدارة/تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	٦	-	٪٧,٦٩	٪١٥,٣٨	٪٥٣,٨٥	٪٧,٦٩	كفاية نظم تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة/تبادل المعرف	كفاية أدوات وآليات تبادل المعرف
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪٣٨,٤٦	٪١٥,٣٨	٪٣٠,٧٧	-	нтеграция إدارة/تبادل المعرف في العمل اليومي	كفاية نظم تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة/تبادل المعرف

ملاحظة: ١٣ وكالة = ١٠٠ في المائة

### المرفق الثالث: أمثلة على مبادرات إدارة المعرف، كما ذكرتها المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية

فيما يلي أمثلة على المبادرات والشبكات التي أنشأها مختلف وكالات الأمم المتحدة. والمهدى من هذا المرفق هو بيان المبادرات العديدة في مجال إدارة المعرف داخل منظومة الأمم المتحدة. ورغم وجود مبادرات وشبكات أخرى عديدة لم تتمكن من تسجيلها. ومن المهم أن تجعل كل مؤسسة من تلك المؤسسات هذه المبادرات تحت مظلة إدارة المعرف الواسعة استناداً إلى استراتيجية مناسبة.

#### منظمة الأغذية والزراعة

- إدارة تبادل المعرف والاتصالات وبناء القدرات.
- أنشطة تطوير نظام المعلومات.
- "إسأل الفاو" (معلومات عن الممارسات الفضلى الناشئة عن تبادل الآراء والمعلومات بين الخبراء والمؤسسات الأخرى من خلال الشبكات المواضيعية وعن تجربة برامح الفاو ذاتها في البلدان الأعضاء).

#### الوكالة الدولية للطاقة الذرية

- الشبكة الآسيوية للسلامة النووية (شبكة تضم 17 بلداً تتبادل المعرف والتجارب في مجال السلامة النووية).
- شبكة أمريكا اللاتينية للسلامة النووية (شبكة تضم بلدان أمريكا اللاتينية لتبادل المعلومات والتجارب في مجال السلامة النووية).
- الشبكة الأمريكية اللاتينية للطب النووي (تبادل المعرف والممارسات الفضلى في الطب النووي).
- فرقة العمل المعنية بإدارة المعرف الجمعية (لضمان التنفيذ تنفيذاً منسقاً لخطة إدارة المعرف الجمعية، وجمع المعلومات عن أنشطة إدارة المعرف الجمعية من قبل مختلف الدوائر، والمساعدة في نشر الممارسات الفضلى والمعلومات عن الأدوات المناسبة لإدارة المعرف).

#### منظمة الطيران المدني الدولي

- EDEN (إدارة الوثائق ونظام تعقبها، مستودع الوثائق).
- دائرة إنتاج الوثائق.
- TRD (قاعدة بيانات المصطلحات بست لغات، نظام المراجع).
- شبكة منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO NET).
- الشبكة الإلكترونية الداخلية للموظفين (INTRANET) (موقع للأمانة: معلومات عن الموظفين ومستودع وثائق).

#### منظمة العمل الدولية

- التنسيق التقني وتبادل المعرف بشأن المساواة بين الجنسين في عالم العمل (مشروع التعاون التقني).

- المراجعة الجنسانية القائمة على أساس المشاركة (منهجية وضعتها منظمة العمل الدولية لتقدير إنجازها وإنجازات أعضائها من حكومات وأرباب عمل ومنظomas عمال في تعزيز المساواة بين الجنسين، وتسجيل الممارسات الفضلى، وتقديم التوصيات بشأن طريقة تعزيز عملها).
- الشبكة الجنسانية العالمية في منظمة العمل الدولية (مارسة مشتركة يتم فيها عرض وتبادل واعتماد التجارب والممارسات المتعلقة بتشجيع المساواة بين الجنسين).
- مشروع تبادل المعرف بشأن الاقتصاد غير الرسمي.
- المشروع المتكامل لتبادل المعرف بشأن إيجاد فرص العمل.
- المعرف باعتبارها عنصراً استراتيجياً من عناصر برامج ومشاريع منظمة العمل الدولية على جميع المستويات.
- مشاريع أقاليمية وعالمية محددة لإنشاء ونشر المعرف.
- مشروع محمد بشأن "نظام معلومات لقاعدة معرف تتعلق بعمل الأطفال".
- شبكة المعلومات العالمية بمنظمة العمل الدولية.
- مشروع الحوسية.
- شبكة تبادل المعرف.
- إدارة المعرف لمؤتمر التنمية (KM4DEV).
- شبكة تقييم جهات الاتصال في كل قطاع فني ومنطقة من قطاعات ومناطق عمل منظمة العمل الدولية.
- المكتبات ومراكم المعلومات في منظمة العمل الدولية.
- الشبكة الخارجية (extranet) لتبادل المعرف الخاصة بالفريق العالمي من الأخصائيين بإيجاد فرص العمل وتنمية المشاريع.
- مركز التعلم والموارد بشأن الضم الاجتماعي (CIARIS).

#### المنظمة الدولية للملاحة البحرية

- موقع المنظمة الدولية للملاحة البحرية على الشبكة.
- الشبكة الداخلية (Intranet) لمنظمة العمل الدولية للملاحة البحرية.
- النظام العالمي المتكامل لمعلومات الشحن البحري (GISIS): بعض قواعد بيانات بشأن الأنشطة المتعلقة بالشحن البحري والإبلاغ المتصل بذلك من قبل الحكومات الأعضاء في المنظمة).
- IMODOCS (الدخول بواسطة الحاسوب دخولاً مقيداً إلى وثائق اجتماعات المنظمة الدولية للملاحة البحرية).
- SAP (النظام الداخلي لإدارة الموارد، بما فيه تسجيل بيانات البرنامج).
- موقعاً على الشبكة العالمية مرتبطة بالمنظمة الدولية للملاحة البحرية (١٣ موقعاً تشغيلياً أو تنظيمياً أو علمياً يتناول مواضيع تتصل بالمنظمة الدولية للملاحة البحرية).
- الشبكة الداخلية (Intranet) لمنظمة العمل الدولية للملاحة البحرية (١٩ منتدى و ١٠ تطبيقات مشتركة داخلياً).

- مؤشرات الأداء (جمع/تحليل/نشر البيانات عن أداء المنظمة).
- InfoGate and Sea-D (معلومات في مكتبة المنظمة الدولية للملاحة البحرية).
- منشورات إلكترونية.
- قاعدة بيانات مصطلحات الملاحة البحرية.
- التطوير المستمر لاستراتيجية لإدارة المعرف ورما إنشاء Management Dashboard، ومركز معارف، وحقيقة إلكترونية (Electronic Briefcase).

#### الاتحاد الدولي للاتصالات

- مكتبة الاتحاد الدولي للاتصالات وخدمة دخولها (مشروع جرد المعلومات).
- برنامج الأمم المتحدة المشترك لفيروس نقص المناعة البشري/الإيدز
- تبادل الممارسات الفضلى.
- أدوات إدارة البيانات.
- الرسالة الإخبارية.
- الموقع على الشبكة.
- تقارير عالمية.

#### منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

- EDMS (النظام الإلكتروني لإدارة الوثائق).
- الشبكة الداخلية (intranet) (قاعدة بيانات داخلية على الشبكة).
- Agresso (نظم الإدارة المالية).

#### الاتحاد البريدي العالمي

- مشروع SIBI (نظام معلومات للمكتب الدولي للاتحاد البريدي العالمي).
- مشروع التنظيم وإدارة النوعية (إدارة العملية التجارية).

#### برنامج الأغذية العالمي

- WFPgo (الشبكة الداخلية) (Intranet).
- Pass It On (مشاريع وعمليات تتصل بالدروس المستخلصة وغير ذلك من المعرف).
- الاستخبارات التجارية (الاستخبارات التجارية المستندة إلى مستودع بيانات الشركات).
- شبكة التأهب EPWEB (موقع الشبكة للتأهب للطوارئ).
- ERMP (البرنامج الإلكتروني لإدارة السجلات على مستوى المكتب القطري).

#### منظمة الصحة العالمية

- اللجنة العالمية للتعلم.
- الصحة الإلكترونية eHealth (EHL).

- جماعات الممارسة وشبكات المعارف.
- التعلم الإكلينيكي ومنابر البيانات في البيئات المفتقرة إلى الموارد.
- تسجيل معارف التجارب العملية في الهياكل الأساسية للشبكة الداخلية (Intranet) في منظمة الصحة العالمية.
- تعزيز الطرق التقنية والأدوات في مجال إدارة المعرف في منظمة الصحة العالمية ونظم الصحة.
- الدخول من خلال هيئاري إلى مبادرة البحوث (HINARI Access to Research Initiative).
- مكتبة الصحة العالمية.
- مؤشر مديتشي الإقليمي (Regional Index Medici).
- ثقافة تبادل المعرف (WPRO).
- شبكة مكتبات منظمة الصحة العالمية.
- تعدد اللغات في منظمة الصحة العالمية.
- مكتبة الصندوق الأزرق (Blue Trunk Library) (ومكتبات محمولة ذات صلة بها).
- إدارة حقوق النشر.
- شبكة الأدلة الصحية.

#### **المنظمة العالمية للملكية الفكرية**

- مكتب المساعدة بشأن معايدة التعاون في مجال البراءات (دعم جميع المستخدمين بواسطة الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني).
- .PATENSCOPE
- .PCT Portal
- قاعدة البيانات القانونية في PCT.
- أرشيف النصوص الرئيسية.

#### **المنظمة العالمية للأرصاد الجوية**

- المكتبة التقنية في المنظمة العالمية للأرصاد الجوية.
- أفرقة التنسيق بين الوكالات (UNCG).
- إدارة منابر الشبكة، وأخبار الشبكة، ووثائق الجمعية لأمانة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية وأعضائها.
- البيانات الصحفية، ومجتمعات الإحاطة الإعلامية، والمعلومات.
- اليوم العالمي للأرصاد الجوية (سنوي)، Webnews، Meteo World.

### منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة

- دوره تدريب عملي في منظمة السياحة العالمية (Practicum) (تحديث المعرف في مجال سياسة السياحة).
- نظام "تكوال" (TedQual) للتصديق في منظمة السياحة العالمية (تصديق النوعية).
- منطوق عن نظام "تكوال" (TedQual) في منظمة السياحة العالمية.
- علماء منظمة السياحة العالمية.
- مبادرة "سبست" (Sbest) منظمة السياحة العالمية.
- حلقات دراسية ودورات ودراسات بحوث على صلة منظمة السياحة العالمية.

**المرفق الرابع:** استعراض للإجراءات التي يتعين على المؤسسات المشاركة اتخاذها بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

JIU/REP/2007/6

مفتاح الرموز: L: توصية باتخاذ قرار من قبل جهاز تشريعي

## توصية بالتخاذل إجراء من قبل الرئيس التنفيذي

توصية لا تتطلب التخاذ إجراء من قبل هذه المؤسسة

**الأثر المطلوب:** أ: تعزيز المسائلة بـ: نشر الممارسات الفضلى ج: تعزيز التنسيق والتعاون د: تعزيز الضوابط والامتثال هـ: تعزيز الفعالية وـ: وفورات مالية كبيرة زـ: تعزيز الكفاءة حـ: آثار أخرى

\* تشمل جميع الكيانات المدرجة في الوثيقة ST/SGB/2002/11 خلاف الأونكتاد، وبرنامج الأمم المتحدة لشئون اللاجئين، والأونروا.

— — — — —