

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 منظومة 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.

طُبِعَ 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. ومعظم وثائق اجتماعات المنظمة متاحة على الإنترنت على العنوان التالي: 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- ولعلّه يمكن ببساطة التأكيد على أن موضوع هذا التقرير يحظى بأهمية كبيرة في المرحلة الحالية، ويمكن تأييد النهج العملية 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 قديمة 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 يسلّم بوجود انطباعات متباينة 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 "للحاجات من المعارف"، ثم الانتقال إلى إجراء جرد داخلي "للمعارف"، 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 مترادفان، 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 المقترح 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 والسلوكيات والمواقف 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 وشعبة تبادل المعارف وبناء القدرات التابع لها.

8- ويمكن تأييد كلا التوصيتين 4 و5. ويبدو اقتراح إنشاء محرك بحث مشترك لمنظومة الأمم المتحدة اقتراحاً جيداً من حيث المبدأ، ولكن من الضروري الحصول على معلومات إضافية عن طلب المستخدمين على مثل هذه الخدمة.

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

إعداد

نحوان لوييس لارا بوره

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٧



الأمم المتحدة

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

إعداد

خوان لويس لارا بوره

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٧

موجز تنفيذي

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2007/6

الخصائص والاستنتاجات الرئيسية

- درجة فهم "المعرفة" في سياق منظومة الأمم المتحدة درجة متدنية. وتختلف النظرة إلى إدارة المعارف باختلاف المنظمات. والنظرة إلى إدارة المعارف لدى المنظمات المشمولة بالمسح الذي أجري ليست نظرة واحدة، فهناك مستويات فكرية متباينة في فهم إدارة المعارف ودورها وأهميتها في منظمة من المنظمات وفي منظومة الأمم المتحدة.
- مفهوم إدارة المعارف مفهوم واسع ينطوي على عمليات تحديد وجمع المعلومات والمعارف ذات الصلة الموجودة في الوقت الحاضر، وتصنيفها وتخزينها، ونشرها في الوقت المناسب وتحديثها. أما تخزين المعارف وإدارتها فيتطلبان تكاليف كبيرة؛ وإلى ذلك فإن حجم المعلومات والمعارف الموجودة في منظومة الأمم المتحدة ضخم. ولذلك فإن زيادة الكفاءة في منظمة من المنظمات تقتضي تضمين تحديث المعارف أيضاً عمليات لإلغاء أنشطة تجميع وإدارة المعارف التي باتت عتيقة أو متكررة أو غير مهمة.
- ما زالت إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة في مراحلها الأولى. وحالة تطور إدارة المعارف في الأمانة العامة هي التي تقارن بها حالة تطور إدارة المعارف في سائر هيئات منظومة الأمم المتحدة. ومعظم الخصائص والاستنتاجات والتوصيات التي وردت في تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن إدارة المعارف في الأمانة العامة^(١) شبيه كثيراً بتلك التي أوجزت في هذا الاستعراض لمنظومة الأمم المتحدة كلها. ولا غرابة في ذلك، نظراً إلى أن تطور إدارة المعارف لا يزال في المرحلة الأولى من مراحلها في الأمانة العامة وفي سائر هيئات المنظومة. غير أنه يوجد اختلاف هام بين هذا الاستعراض وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية. وفيما يوصي المكتب بأن يضع مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المضي بالتنسيق استراتيجيته لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، يعرب المفتش عن اقتناعه بأن أقصى ما يمكن طلبه من المجلس وضع تعاريف، ومصطلحات، ومعايير ومبادئ توجيهية عامة مشتركة بين جميع كيانات الأمم المتحدة بشأن إدارة المعارف. ذلك لأن زبائن كل كيان يختلفون اختلافاً كبيراً عن زبائن الكيانات الأخرى؛ كما تتباين هيئات منظومة الأمم المتحدة تبايناً عظيماً من حيث طبيعة عملها، واحتياجاتها من المعارف، والموارد المتاحة لإدارة المعارف. ويشمل هذا التقرير عناصر جديدة ضرورية لوضع استراتيجيات لإدارة المعارف وتبادل المعارف في كل هيئة بمفردها.

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

- توجد في منظومة 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، وليست جزءاً من استراتيجية شاملة وضعت لإدارة المعارف. وأما المنطلق لوضع استراتيجية لإدارة المعارف فهو إجراء استعراض لاحتياجات الزبائن من المعارف (ما هي حاجة زبائننا؟)؛ وهذا ينطبق على الزبائن الداخليين والخارجيين؛ وتقتضي الخطوة الثانية الاضطلاع بمجرد للمعارف الداخلية (ما هي المعارف المتاحة لنا الآن؟)؛ ولا بد للتحليل المقارن الذي يجري فيما بعد لحاجات 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 وتقدر كلفتها؛ وأن تشمل الاستراتيجية أخيراً العمليات والأدوات اللازمة لتقييم وقياس أنشطة إدارة المعارف، وذلك لتبرير مختلف النواتج.
- المفتش مقتنع بأنه إذا اضطلعت كل منظمة بعمليات الاستعراض الشامل هذه وجسدت نتائجها في استراتيجية، أمكن تحقيق وفورات ضخمة عن طريق إلغاء 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 ومجالات 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 الطرف 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 تعجل الابتكار لديها. والمفتش مقتنع بأن المعارف تزداد تزايداً 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 مشاركة كاملة في رأيه بأن الانتفاع الفعال بواحد من الموارد القيمة الأساسية في منظومة الأمم المتحدة، وهو معارفها، يعتبر عاملاً حاسماً من عوامل بلوغ الأهداف في مختلف هيئات المنظومة. 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).

التوصيات

التوصية ١

ينبغي لمجلس 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) مسرداً بمصطلحات 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.

التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لهيئات منظومة الأمم المتحدة:

- (أ) أن يجروا مسحاً للحاجات المعرفية لربائن مؤسساتهم (الداخليين والخارجيين)؛
- (ب) أن يجروا جرداً داخلياً للمعارف في كل مؤسسة؛
- (ج) أن يحددوا ويعالجوا الفجوات المعرفية التي يحتمل أن تنشأ بين حاجات الربائن والمعارف المتوفرة في كل مؤسسة؛
- (د) أن يضعوا استراتيجية إدارة المعارف في مؤسساتهم أو أن ينقحوا هذه الاستراتيجية، وذلك بالاستناد إلى النقاط المتقدمة وإلى المبادئ التوجيهية التي سوف يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين.

التوصية ٣

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

التوصية ٤

ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني 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 (الإنترانت) وقواعد البيانات.

التوصية 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

الفقرات الصفحة

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

المرفقات

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

أولاً - مقدمة

١- تعمل منظومة الأمم المتحدة في عالم يشهد طلباً متزايداً على المعلومات في معظم القطاعات والمجالات التي تُعنى بها المنظومة. وتقع هذه المعلومات في صلب معظم الأنشطة التي تضطلع بها الأمم المتحدة ومؤسسات النظام المشترك، وتُعتبر عنصراً حيوياً من عناصر النجاح في تنفيذ الأنشطة البرنامجية والأنشطة ذات الطابع المعيارى. وفي هذا الصدد، فإن دور منظومة الأمم المتحدة، باعتبارها مصدراً للمعلومات المنظّمة أو مصدراً للمعرفة، يتوقع أن يبلغ درجة غير مسبقة من الظهور أمام العيان في مجتمع المعلومات العالمي.

٢- وفي هذا السياق، تؤثر ظاهرتان متلازمتان تأثيراً بارزاً في الطريقة التي تعمل بها منظمة معقدة ومتعددة الأبعاد مثل الأمم المتحدة. الظاهرة الأولى هي التقدم الكبير في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، التي تتيح للمؤسسات المنظومة فرصة إدارة كميات ضخمة من المعلومات بطريقة غير مسبقة من خلال عمليات تحديد البيانات والمعلومات ذات الصلة وتجميعها وتخزينها وتجهيزها وتحليلها ونشرها في الوقت المناسب.

٣- أما الظاهرة الثانية فتتعلق بحفظ الذاكرة المؤسسية. والطريقة التي تسجل بها الذاكرة المؤسسية وتُحفظ وتُؤوّن وتُنشر فتؤثر تأثيراً قوياً في كفاءة المؤسسات. وهذا مهم أهمية كبيرة لدى الأمم المتحدة لسببين رئيسيين: أولهما التقاعد 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 المنظومة^(٣). ويتطلب تعزيز تنقل الموظفين آليات جديدة ومحسّنة لإدارة الذاكرة المؤسسية. ومن الضروري ضرورة واضحة وجود عمليات فعالة لتوجيه 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 زبائنهم الداخليين أو الخارجيين لتلبية بالتسم بالكفاءة والفعالية. وعلى الرغم من أن إدارة المعارف قديمة قدم الإنسانية ذاتها فإنه لم يتم الجمع قبل أوائل التسعينات من القرن الماضي بين نهج منظم يُتبع في الحصول على المعارف وبين التكنولوجيات الجديدة التي نشأت، هذا الجمع الذي أدى إلى صياغة مفهوم "إدارة المعارف" و"تبادل المعارف".

٥- ولا شك في أن هذا النهج الجديد في تناول المعلومات قد يسّره ظهور الإنترنت غير العادي وما رافقها من فروع مثل الشبكات الداخلية (الإنترنت) والشبكات الخارجية (الإكسترانت)، والبوابات والبلوغ، وغير ذلك مما أنشأ احتمالات هائلة لإقامة شبكات تحرك المجتمع والمنظمات من حيث السرعة والترابط ودخول المجال العالمي مما يتيح 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 المعارف/تبادل المعارف في سائر مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وفي محاولة لفهم هذه الظاهرة فهماً 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 موضوعياً بشأن شبكات إدارة المعارف^(٤).

٧- بحث مكتب خدمات الرقابة الداخلية^(٥) في التقييم الذي أجراه طريقة تبادل المعارف 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 المعارف مع الشركاء الخارجيين، كما لم يبحث حاجات الدول الأعضاء إلى بناء القدرات في مجال إدارة المعارف.

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

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

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

(٥) تقرير مكتب الرقابة الداخلية عن التقييم المواضيعي لشبكات إدارة المعارف 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 المعارف التابعة للأمانة العامة بوضع استراتيجية لتبادل المعارف في الأمانة العامة؛ وإعداد مشروع تجريبي لتبادل المعارف محوره إصدار التقارير؛ وتعيين وحدة خاصة في الأمانة العامة لتيسير عملية تبادل المعارف وتوجيهها؛ وإدماج تبادل المعارف في نظام تقييم الأداء؛ وجعل تبادل المعارف عنصراً من عناصر برنامج تطوير كفاءات الموظفين. أما هذا التقرير فيتناول أنشطة إدارة المعارف انطلاقاً من منظور شامل للمنظومة بأسرها، ويستكمل الاستعراض السابق الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في إطار التقييم المواضيعي لشبكات إدارة المعارف سعياً إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية.

ثانياً - المنهجية

١٠ - تُقسم المنهجية المستخدمة في إعداد هذا التقرير إلى مرحلتين. أُجريت في المرحلة الأولى دراسة استقصائية شاملة لما نُشر في موضوع إدارة المعارف، 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 عُُمِّمت على الوكالات المتخصصة (انظر المرفق الأول). وأُرسل استبيانان إلى المؤسسات، بينما أُرسل الاستبيان الثالث إلى ثلاثة أفراد اختيروا اختياريًا عشوائيًا ممن يتولون مسؤوليات إدارية في كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث المشاركة.

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

١٢ - وتواجه المنهجية المتبعة عدة قيود. وليس هذا التقييم تقييمًا شاملاً لجميع آليات وممارسات تبادل المعارف في منظومة الأمم المتحدة، بل هو يركز في المقام الأول على تلك العناصر التي تعتبرها المؤسسات والأفراد المشمولين بالدراسة الاستقصائية أهم العناصر في التنفيذ السليم لإدارة المعارف في المنظومة بأسرها. ويأمل المفتش في أن يساعد هذا التقرير على بيان السبيل الذي يتعين السير فيه لوضع استراتيجيات إدارة المعارف/تبادل المعارف في المستقبل وعلى توجيه الأنشطة ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة كلها، وبخاصة أنشطة فرقة العمل المشتركة بين الوكالات المعنية بإدارة المعارف والتي أنشأها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني 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 ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، وُضعت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد مشاور المفتشين بغية اختبار استنتاجاته وتوصياته على ضوء الحكمة الجماعية لوحدة التفتيش المشتركة.

١٤ - وتيسيراً لتناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصدها، يتضمن المرفق الرابع جدولاً يبين ما إذا كان التقرير قد قُدِّم إلى المؤسسات المعنية لاتخاذ إجراءات بشأنه أو للعلم فقط. ويجدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل مؤسسة، ويجدد 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 المعارف

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. ... وتكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي: الحس، والتعلم، والتواصل، والتداعي، والتعليل. ولفظ المعرفة يُستخدم أيضاً بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد"^(٦).

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 مضيغة بذلك قيمة إلى البيانات. وتقوم المعرفة على أساس البيانات والمعلومات وتنشأ لدى الفرد [أو لدى الوحدة التنظيمية]. وللمعرفة بطبيعة الحال مستويات عديدة، وتتصل عادة بمجال اهتمام معلوم. وتمثل المعرفة في أقوى أشكالها فهماً للسياق، ونظرات في عمق العلاقات داخل النظام، والقدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وفهم الآثار التي تترتب مستقبلاً على الإجراءات التي تتخذ لحل المشاكل"^(٧).

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

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

٢٠ - ويرى المفتش أن إدارة المعارف تسعى إلى فهم طريقة استخدام وتبادل المعارف داخل المؤسسات. وأخذت وحدة التفتيش المشتركة بتعريف لإدارة المعارف 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 الهدف 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

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

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

لإدارة المعرفة، والعكس صحيح، وإن كان المفتشون يرون في تضافر تنفيذ هذين المفهومين ما يدعم كلاهما للآخر^(٨).

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

٢٢- وإدارة المعارف هي مسألة شاملة في داخل المؤسسة وتضم مجالات مختلفة من مجالات النشاط في أي مؤسسة. أما عندما تنفذ إدارة المعارف تنفيذاً مناسباً فإنها تؤثر تأثيراً مباشراً في اختيار نظم تكنولوجيا المعلومات، وتتطلب 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 المعارف في منظومة الأمم المتحدة، وينبغي النظر فيها ضمن إطار الأعمال التي سوف تضطلع بها فرقة العمل المعنية بتبادل المعارف ووفقاً للتوصيات المقدمة من مكتب الرقابة الداخلية، وبخاصة التوصيتين ١ و٢^(١٠).

التوصية ١

ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق أن يضع:

- (أ) تعريفاً مشتركاً لإدارة المعارف يستخدم في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛
- (ب) مسرداً بمصطلحات 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.

باء - استراتيجية إدارة المعارف

٢٤- تفتقر معظم المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية إلى استراتيجية رسمية لإدارة المعارف. ورغم أن جميع المؤسسات المشمولة بالدراسة الاستقصائية التي أعدت لهذا التقرير تنشئ وتنشر معلومات ومعارف 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

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

أنها بوجه عام لا تضطلع بهذه المهمة بشكل هادف وشامل ومنسق. إذ أن لدى غالبيتها مبادرات مختلفة وغير مترابطة في مجال إدارة المعارف، 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 المعارف. ويرى المفتش أن هذا النهج التدريجي إزاء إدارة المعارف ما هو إلا انعكاس للمراحل الأولى من مراحل تنفيذ إدارة المعارف في داخل أي مؤسسة؛ ولا تشكل منظومة الأمم المتحدة استثناءً في هذا الصدد.

٢٥- ويذكر أنه لم يحدث إلا في عدد قليل من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إن أذنت الهيئات الإدارية لتلك المؤسسات بوضع استراتيجية لإدارة المعارف. ولا تزعم إلا أربع مؤسسات فقط بأن لديها استراتيجية رسمية لإدارة المعارف. وأشارت إحدى هذه المؤسسات إلى قيامها بصياغة استراتيجية لإدارة المعارف وأنها لا تزال تنتظر الإعلان عنها؛ أما المؤسسات الثلاث الأخرى فذكرت عناصر ينبغي لها أن تكون جزءاً من استراتيجية، لكن المفتش استنتج، وفقاً للتعريف الوارد في هذا التقرير وبعد التحقق من الأدلة المقدمة من هذه المؤسسات، أنه لا توجد استراتيجية واضحة لدى أي من هذه المؤسسات لإدارة المعارف. وفي بعض الحالات، يوجد نقص في العناصر اللازمة لتكوين استراتيجية كاملة مثل عنصر إدارة الموارد البشرية أو التقييم والقياس المنهجين لمبادرات إدارة المعارف. 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 المعارف/تبادل المعارف الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية:

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

سوف تشكل الإجابات عن هذه الأسئلة الأساس لاستراتيجيات إدارة المعارف المقبلة.

٢٧- لم تجر أي من المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية تحليلاً شاملاً لاحتياجات زبائنها (الداخليين والخارجيين) من المعارف والمعلومات. ولا بد من استكمال هذا التحليل بجزء داخلي للمعارف^(١١)، هذا الجرد الذي يعتبره المفتش خطوة من الخطوات الأولى المطلوب اتخاذها في أي استراتيجية لإدارة المعارف. فالجرد الداخلي للمعارف يحدد ما هي المعلومات والمهارات المتاحة داخل المؤسسة. ويشار إلى وجوب أن تشكل المعارف الضمنية أيضاً جزءاً من جرد المعارف. أما المقارنة لاحقاً بين حاجات زبائنها والمعلومات والمعارف المتاحة داخل المؤسسة فتبين الفجوات القائمة لديها في مجال المعارف والتي ينبغي للمؤسسة ردمها كي تكون قادرة على تلبية حاجات زبائنها على النحو المناسب.

(١١) في هذا السياق، تستخدم بعض المؤسسات مصطلحات مقابلة أخرى بدلاً عن جرد المعارف مثل تدقيق المعارف أو تخطيط المعارف.

٢٨- ويود المفتش أن يشدد على التمييز الواضح الذي ينبغي لأي استراتيجية لإدارة المعلومات أن تقيمه بين حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين. فهاتان الفئتان الرئيسيتان يمكن تقسيمهما إلى فئات أخرى أصغر منهما؛ 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 مجالي المعارف 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، والرباطات المهنية، والجمهور بوجه عام، والموردين، وغيرهم. أما التصنيف إلى فئة الزبائن الداخليين وفئة الزبائن الخارجيين وتقسيم هاتين الفئتين الرئيسيتين إلى فئات فرعية فقد يحدد المعارف المطلوب إتاحتها لكل واحدة من مختلف هذه الفئات و/أو الفئات الفرعية من الزبائن. ويذكر أن الزبائن الخارجيين للمؤسسات هم أيضاً موردون محتملون للمعارف، وبذلك تكون المؤسسات موردة ومستهلكة للمعارف في آن معاً.

٣٠- ومن الواضح أن فئات الزبائن المختلفة لديها حاجات مختلفة في مجالي المعارف والمعلومات؛ ولذلك ينبغي لكل مجموعة من مجموعات الزبائن أن تكون قادرة على الحصول على المعارف وفقاً لحاجاتها 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. فالمعارف 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 المعارف.

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

التوصية ٢

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة:

(أ) أن يجروا مسحاً للحاجات المعرفية لزبائن مؤسساتهم (الداخليين والخارجيين)؛

(ب) أن يجروا جرداً داخلياً للمعارف في كل مؤسسة؛

(ج) أن يحددوا ويعالجوا الفجوات المعرفية التي يحتمل أن تنشأ بين حاجات الزبائن والمعارف المتوفرة في كل مؤسسة؛

(د) أن يضمنوا قيام كل مؤسسة بوضع استراتيجية لإدارة المعارف لديها أو بتنقيح هذه الاستراتيجية، وذلك بالاستناد إلى النقاط المتقدمة وإلى المبادئ التوجيهية التي يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين.

جيم - إدارة المعارف وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات

٣٢- تتعلق إدارة المعارف في معظمها بما في المؤسسة من ثقافة وأناس وتكنولوجيا، غير أن "معظم المنشورات بشأن إدارة المعارف، والجزء الأكثر توفراً منها، يتعلق بنظم الحاسوب وتطبيقاته"^(١٢). وهذا عامل من عوامل أخرى ساهمت في شيء من سوء فهم المقصود بإدارة المعارف. غير أن المفتش يرى أن الظاهرة غير العادية وهي ظاهرة التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفرها التي أحدثت تغييراً جذرياً في طريقة إنشاء المعارف وتخزينها وتبادلها قد أدت إلى خلط بين المتبادل (المعارف) وسبل 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، وترغم 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 تُعتبر عاملاً هاماً من عوامل التمكين من الحصول على المعارف، كما هو الحال في منظمات أخرى تستند إلى المعارف. "ولم يحدث في أي من المنظمات التي اعتمدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية كأساس مرجعي، على أي حال، أن أُعطيت مسؤولية إدارة المعارف إلى وحدة خاصة بالتكنولوجيا حصراً (ولدى كل من هذه المنظمات مكتب مستقل ومخصص لإدارة المعارف)"^(١٣). 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"^(١٤). ويعتقد المفتش بأنه ينبغي أن تُنَاط 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 ووسائط المعلومات، والوحدات التي تُعنى بالتخطيط الاستراتيجي والميزانية في المؤسسات، هذه الوحدات التي تُعتبر 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- يُتوقع أن تُعزَّز التوصية التالية كفاءة منظومة الأمم المتحدة.

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

(١٣) E/AC.51/2006/2، الفقرة ٥٥.

(١٤) المرجع نفسه.

التوصية ٣

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

٣٧- الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في تبادل المعارف متنوعة ويعتمد معظمها اعتماداً شديداً على التكنولوجيا، ولذلك لا بد لاستراتيجية إدارة المعارف في مؤسسة بعينها من أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفي هذا الصدد، يسر المفتش أن يذكر أنه عملاً بتوجيهات من مجلس الرؤساء التنفيذيين وُضِع إطار استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق المنظومة، وذلك كجزء من محاولة شاملة لتعزيز التنسيق على نطاق المنظومة والقدرة على إدارة المعارف 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 المعارف) لوضع استراتيجية لإدارة المعارف على نطاق المنظومة. وقد اجتمعت فرقة العمل مرة واحدة 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 المعارف، فهي تزودها بنظم تكنولوجيا المعلومات الكافية لدعم إدارة المعارف. وقد توصل مكتب الرقابة الداخلية فعلاً في تقريره إلى النتيجة ذاتها، فقد أشار إلى أن تكنولوجيا تبادل المعلومات متاحة داخل الأمانة العامة ولكن لا يُستفاد منها بشكل 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 نوتس Lotus Notes)، ونظم البريد الإلكتروني المتنوعة، وجماعات الممارسة/جماعات المواضيع، وما إليها، وذلك باعتبار الإنترنت وسيلة سائدة لتبادل المعارف، وإلى جانبها الوصول إلى المعلومات المرصّمة في قواعد بيانات مختلفة.

٤١- وفي هذا الصدد، يود المفتش أن يشدد على ضرورة تعزيز التنسيق على مستوى منظومة الأمم المتحدة. فهناك العديد من الشبكات الداخلية وقواعد البيانات المتاحة داخل المنظومة، ولكنه من غير اليسير الدخول إليها من قبل المستخدمين المحتملين من أجزاء مختلفة من أجزاء المنظومة. وهناك حاجة حقيقية إلى إدماج هذه الشبكات والقواعد بطريقة مأمونة ومفيدة بغية إنشاء مستودع معارف ومعلومات وبيانات مشترك في المنظومة يمكن أن يعود بالنفع على منظومة الأمم المتحدة بأسرها. 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 تحدّد وتنفّذ آليات لتعزيز التعاون، سواء من خلال مشاركتها في عمليات حفظ السلام المتعددة الأبعاد أو من خلال مشاريع التعاون الإنمائي

المشاركة. وانسجاماً مع هذا التشديد على تعزيز التعاون، يمكن أن يؤدي اتباع نهج مشترك لإزاء إدارة المعارف/تبادل المعارف إلى تطبيقات ومنافع متعددة. ويمكن لنطاق النهج المشترك مثلاً أن يبدأ بتبادل المعلومات والمواد بشأن مجالات ذات اهتمام مشترك (مثل الملخصات القطرية وما يتصل بها من بيانات، والممارسات الفضلى، والدروس المستخلصة من وضع مشاريع التعاون الإنمائي، والإدارة المستندة إلى النتائج، وتوثيق إدارة المعارف، والمواد التدريبية، وما إلى ذلك) وينتهي باستخدام بيانات النظام المشترك للموظفين. وهذا يمكن أن يفيد في تطبيقات عديدة مثل إقامة نظام مشترك جديد للتعين 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.

التوصية ٤

ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني 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 (intranet) وقواعد البيانات.

دال - المحركات 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 المعارف. وقد يكون تغيير مواقف الناس وسلوكهم أهم عقبة ينبغي تذليلها عند وضع استراتيجيات لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة. وأما أهمية وجود ثقافة في المؤسسة لأغراض تناسب تطبيق نهج سليم لإزاء إدارة المعارف فتظهر في عدة دراسات ذات صلة. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية "أن هذه الثقافة لا وجود لها بشكل متواصل في الأمانة العامة. ولا يقيم غالبية المحيين على الدراسة التي أجريت على الإدارات ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بأكثر من تقدير مقبول أو ضعيف، وهو التقدير الذي يعطيه معظمهم لدى الانفتاح على تقاسم الأفكار الجديدة. ويحظى التعاون عموماً بتقدير سلبي. وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية على مستوى الشعبة تبدو وكأنها أفضل نوعاً ما" (١٥).

٤٥- وقد وجدت دراسة استقصائية أجريت في عام ١٩٩٨ في شركات مختلفة من شركات القطاع الخاص أن التحديات الكبرى الثلاثة التي تعترض سبيل تنفيذ مبادرات إدارة المعارف هي تغيير سلوك الناس، وقياس قيمة وأداء الموارد المعرفية الموجودة، وتحديد المعارف 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 تحد جديد من حيث الأهمية وهو تبرير استخدام الموارد النادرة في مبادرات المعارف.

٤٦ - وأما مؤسسات الأمم المتحدة التي شملتها الدراسة الاستقصائية التي أجريت لأغراض هذا الاستعراض فتعتبر أن تغيير سلوك الناس، أو تطوير ثقافة تنظيمية مناسبة تيسر وتشجع تبادل المعارف، أحد أهم عاملين من عوامل دعم تنفيذ إدارة المعارف. 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 المعارف.

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

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

التوصية 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.

٤٩ - وفيما تعتبر المؤسسات التي شملتها الدراسة الاستقصائية أن دعم القيادة يعتبر أيضاً عامل إسهام هام للغاية في تنفيذ مبادرات إدارة المعارف، لم تر شركات القطاع الخاص في غياب ذلك الدعم عقبة رئيسية. غير أن الآراء التي أعربت عنها المؤسسات مطابقة لآراء الأمانة العامة وللاستنتاجات الواردة في تقرير مكتب الرقابة الداخلية الذي جاء فيه: "ومن بين أخطر التحديات التي حددها المخبون على الدراسات الاستقصائية القيود الثقافية والافتقار إلى دعم القيادة. ويقول أقل من نصف المخبين إن القيادات العليا تعطي أولوية عليا أو عالية لإدارة المعارف" (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 المعارف/تبادل المعارف 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 المعارف/تبادل المعارف في منظومة الأمم المتحدة هو في مرحلة مبكرة إذا ما قورن بتطور تلك الأنشطة في الشركات الرئيسية في القطاع الخاص.

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

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 الدولية

الاتحاد الدولي للاتصالات

برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني 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

الموجز				السياحة العالمية	الأرصاء الجوية	الملكية الفكرية	الصحة العالمية	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد الريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية	العمل الدولية	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	استراتيجية إدارة/تبادل المعارف
الوحدات	%	لا	نعم														
-	-	٧	٦	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	لا	الاستراتيجية المأذون بها من الهيئات الإدارية
-	-	٩	٤	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	الاستراتيجية الرسمية القائمة لإدارة/تبادل المعارف
-	-	-	٩	-	-	نعم	-	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	-	نعم	المبادرات (الجارية) لإدارة/تبادل المعارف
				السياحة العالمية	الأرصاء الجوية	الملكية الفكرية	الصحة العالمية	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد الريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية	العمل الدولية	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	الاستراتيجية القائمة للوقت
٢	%١٥,٣٨							-	-		-	-	-	-	•		سنة واحدة أو أقل
٢	%١٥,٣٨				•		•	-	-		-	-	-	-			١-٣ سنوات
١	%٧,٦٩							-	-	•	-	-	-	-			٣-٥ سنوات
٢	%١٥,٣٨			•		•		-	-		-	-	-	-			٥ سنوات أو أكثر
				السياحة العالمية	الأرصاء الجوية	الملكية الفكرية	الصحة العالمية	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد الريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية	العمل الدولية	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	أسباب تستدعي تنفيذ مبادرات إدارة المعارف
١٢	%٩٢,٣١			-	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	تحسين الفعالية
١٠	%٧٦,٩٢			•	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	•	تشجيع التغيير في الثقافة
٩	%٦٩,٢٣			•	•	•	•	-	-	•	-	•	•	•	-	•	تعزيز الابتكار
٧	%٥٣,٨٥			-	•	•	-	-	•	•	-	•	•	•	-	•	تحسين الاستجابة للزبائن
صفر	%٠,٠٠			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	اتباع الاتجاه
٥	%٣٨,٤٦			-	•	•	•	-	-	-	•	-	•	-	-	-	أسباب أخرى
-	-	٢	١١	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	ارتباط إدارة المعارف بأنشطة تكنولوجيا المعلومات
				السياحة العالمية	الأرصاء الجوية	الملكية الفكرية	الصحة العالمية	برنامج الأغذية العالمي	الاتحاد الريدي العالمي	اليونيدو	اليونسكو	الملاحة البحرية	العمل الدولية	الطيران المدني	الطاقة الذرية	الفاو	وسائل تبادل المعارف
١٣	%١٠٠,٠٠			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	الإنترنت (مواقع على الشبكة، أدوات شبكية تعاونية، وغير ذلك)
١٢	%٩٢,٣١			•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	البريد الإلكتروني
١٣	%١٠٠,٠٠			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	المنشورات
١٢	%٩٢,٣١			•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	وجها لوجه
٧	%٥٣,٨٥			-	•	•	•	-	•	•	•	-	•	•	•	•	أدوات شبكية تعاونية (لوتس نوتس، البريد الإلكتروني)
١٣	%١٠٠,٠٠			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	الحصول على معلومات مرمزة في قواعد البيانات
١٢	%٩٢,٣١			•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•	جماعات الممارسة/مجموعات المواضيع
١٠	%٧٦,٩٢			•	•	•	•	-	-	•	•	•	•	•	•	•	أقراص سي دي روم المدمجة
٩	%٦٩,٢٣			-	•	•	•	-	-	•	•	•	•	•	•	•	بواسطة مكتب المساعدة
٨	%٦١,٥٤			-	•	•	•	-	-	•	•	•	•	-	-	•	المؤتمرات بالفيديو
٨	%٦١,٥٤			-	•	•	•	-	-	•	•	•	•	-	•	•	الفيديو
٩	%٦٩,٢٣			•	•	•	•	-	-	•	•	•	•	-	•	•	الفاكس
١١	%٨٤,٦٢			•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•	•	•	الهاتف
٤	%٣٠,٧٧			•	•	-	-	-	-	-	•	-	•	-	-	-	وسائل أخرى

الإجابات							العوامل المساندة لتطوير إدارة المعارف 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 المعارف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٧,٦٩	٪٣٨,٤٦	٪٣٨,٤٦	تركيز كبار المديرين على إدارة/تبادل المعارف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪٧,٦٩	٪٤٦,١٥	٪٣٠,٧٧	تركيز الإدارة الوسطى على إدارة المعارف
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	٪١٥,٣٨	٪١٥,٣٨	٪٥٣,٨٥	ثقافة المؤسسة
٪٨٤,٦٢	١١	-	-	-	٪٥٣,٨٥	٪٣٠,٧٧	ربط إدارة/تبادل المعارف 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 المعارف
٪٨٤,٦٢	١١	-	٪٧,٦٩	٪٤٦,١٥	٪٢٣,٠٨	٪٧,٦٩	عمليات استعراض الأداء الرسمية التي تستخدم فيها إدارة/تبادل المعارف كمعايير
٪٧٦,٩٢	١٠	-	-	-	٪٦١,٥٤	٪١٥,٣٨	برامج تدريبية محددة لإدارة/تبادل البيانات
النسبة المئوية	الوحدات	غير هام إطلاقاً	أقل أهمية	هام	بالغ الأهمية	عقبة حرجية	العوائق التي تعترض تطوير إدارة المعارف داخل المؤسسات
٪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 الحوافز/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	٪٢٣,٠٨	٪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	الفوارق 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		نسبة الأبعاد المختلفة لإدارة/تبادل المعارف في المؤسسات					
النسبة المئوية	الوحدات	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	جيد	ممتاز	
٨٤,٦٢%	١١	-	٧,٦٩%	٤٦,١٥%	٣٠,٧٧%	-	المعلومات والمعارف المتعلقة بثقافة إدارة/تبادل المعارف
٨٤,٦٢%	١١	-	-	٢٣,٠٨%	٥٣,٨٥%	٧,٦٩%	الانفتاح على تبادل الأفكار الجديدة
٨٤,٦٢%	١١	-	١٥,٣٨%	٢٣,٠٨%	٤٦,١٥%	-	التعاون والعمل في مجموعات
٨٤,٦٢%	١١	-	١٥,٣٨%	٧,٦٩%	٣٠,٧٧%	٣٠,٧٧%	دعم الإدارة العليا لإدارة المعارف و/أو تبادل المعارف
٨٤,٦٢%	١١	-	-	١٥,٣٨%	٦١,٥٤%	٧,٦٩%	دعم الإدارة الوسطى لإدارة المعارف و/أو تبادل المعارف
٨٤,٦٢%	١١	-	-	٢٣,٠٨%	٥٣,٨٥%	٧,٦٩%	استعداد الموظفين لتبادل ما يتعلمونه بشأن ما نجح وما لم ينجح
٦١,٥٤%	٨	٧,٦٩%	٣٠,٧٧%	٢٣,٠٨%	-	-	نظام حوافز ومكافآت لإدارة/تبادل المعارف
٤٦,١٥%	١١	-	٧,٦٩%	٣٨,٤٦%	-	-	كفاية أدوات وآليات تبادل المعارف
٨٤,٦٢%	٦	-	٧,٦٩%	١٥,٣٨%	٥٣,٨٥%	٧,٦٩%	كفاية نظم تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة/تبادل المعارف
٨٤,٦٢%	١١	-	٣٨,٤٦%	١٥,٣٨%	٣٠,٧٧%	-	إدماج إدارة/تبادل المعارف في العمل اليومي

ملاحظة: ١٣ وكالة = ١٠٠ في المائة

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

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

منظمة الأغذية والزراعة

- إدارة تبادل المعارف 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 برامج الفاو ذاتها في البلدان الأعضاء).

الوكالة الدولية للطاقة الذرية

- الشبكة الآسيوية للسلامة النووية (شبكة تضم ١٧ بلداً تتبادل المعارف 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 المعارف والممارسات الفضلى في الطب النووي).
- فرقة العمل المعنية بإدارة المعارف الجمعية (لضمان التنفيذ تنفيذاً منسقاً لخطة إدارة المعارف الجمعية، وجمع المعلومات عن أنشطة إدارة المعارف الجمعية من قبل مختلف الدوائر، والمساعدة في نشر الممارسات الفضلى والمعلومات عن الأدوات المناسبة لإدارة المعارف).

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 المعارف بشأن المساواة بين الجنسين في عالم العمل (مشروع التعاون التقني).

- المراجعة الجنسانية القائمة على أساس المشاركة (منهجية وضعتها منظمة العمل الدولية لتقييم إنجازاتها وإنجازات أعضائها من حكومات وأرباب عمل ومنظمات عمال في تعزيز المساواة بين الجنسين، وتسجيل الممارسات الفضلى، وتقديم التوصيات بشأن طريقة تعزيز عملها).
- الشبكة الجنسانية العالمية في منظمة العمل الدولية (ممارسة مشتركة يتم فيها عرض وتبادل واعتماد التجارب والممارسات المتعلقة بتشجيع المساواة بين الجنسين).
- مشروع تبادل المعارف بشأن الاقتصاد غير الرسمي.
- المشروع المتكامل لتبادل المعارف بشأن إيجاد فرص العمل.
- المعارف باعتبارها عنصراً استراتيجياً من عناصر برامج ومشاريع منظمة العمل الدولية على جميع المستويات.
- مشاريع أقليمية وعالمية محددة لإنشاء ونشر المعارف.
- مشروع محدد بشأن "نظام معلومات لقاعدة معارف تتعلق بعمل الأطفال".
- شبكة المعلومات العالمية بمنظمة العمل الدولية.
- مشروع الحوسبة.
- شبكة تبادل المعارف.
- إدارة المعارف لمؤتمر التنمية (KM4DEV).
- شبكة تقييم جهات الاتصال في كل قطاع فني ومنطقة من قطاعات ومناطق عمل منظمة العمل الدولية.
- المكتبات ومراكز المعلومات في منظمة العمل الدولية.
- الشبكة الخارجية (extranet) لتبادل المعارف 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) للمنظمة الدولية للملاحة البحرية.
- النظام العالمي المتكامل لمعلومات الشحن البحري (GISIS): يضع 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).
- مواقع 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) للمنظمة 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 المعارف وربما إنشاء Management Dashboard، ومركز معارف، وحقبة 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 (نظام 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 المعارف).
- 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 للتعليم.
- الصحة الإلكترونية (EHL) eHealth.

- 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 المعارف في منظمة الصحة العالمية ونظم الصحة.
- الدخول من خلال هيناري إلى مبادرة البحوث (HINARI Access to Research Initiative).
- مكتبة الصحة العالمية.
- مؤشر مديتشي الإقليمي (Regional Index Medici).
- ثقافة تبادل المعارف (WPRO).
- شبكة مكاتب 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 معاهدة 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، واجتماعات الإحاطة الإعلامية، والمعلومات.
- اليوم العالمي للأرصاد الجوية (سنوي)، Meteo World، Webnews.

منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة

- دورة تدريب عملي في منظمة السياحة العالمية (Practicum) (تحديث المعارف في مجال سياسة السياحة).
- نظام "تدكوال" (TedQual) للتصديق في منظمة السياحة العالمية (تصديق النوعية).
- متطوعو نظام "تدكوال" (TedQual) في منظمة السياحة العالمية.
- علماء منظمة السياحة العالمية.
- مبادرة "سبست" (Sbest). بمنظمة السياحة العالمية.
- حلقات دراسية ودورات ومراكز بحوث على صلة بمنظمة السياحة العالمية.

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

JIU/REP/2007/6

الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية													الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها														
العلاقة الذرية	التجارة العالمية	اليونيدو	الملكية الفكرية	الملاحة البحرية	الأرصدة الجوية	الاتصالات	البريد العالي	الصحة العالمية	الطيران المدني	اليونسكو	النفار	منظمة العمل الدولية	مجلس الرؤساء التنفيذيين	برنامج الأغذية العالمي	اليونيسيف	السكان	البرنامج الإنمائي	الأونروا	المفوضية السامية لشؤون اللاجئين	المرتل	برنامج البيئة	UNODC	الأونكتاد	الأمم المتحدة*	الأثر المطلوب	التقرير	لا تتخذ إجراء
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			للعلم والاستعراض
													E												c	التوصية ١	
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	g	التوصية ٢	
L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	g	التوصية ٣	
													E												c	التوصية ٤	
E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		g	التوصية ٥	

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

E: توصية باتخاذ إجراء من قبل الرئيس التنفيذي

توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من قبل هذه المؤسسة

الأثر المطلوب: أ: تعزيز المساءلة ب: نشر الممارسات الفضلى ج: تعزيز التنسيق والتعاون د: تعزيز الضوابط والامتثال هـ: تعزيز الفعالية و: وفورات مالية كبيرة ز: تعزيز الكفاءة ح: آثار أخرى

* تشمل جميع الكيانات المدرجة في الوثيقة ST/SGB/2002/11 خلاف الأونكتاد، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، والموئل، والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين، والأونروا.
