

Distr.: General
24 March 2006
Arabic
Original: English

المجلس الاقتصادي والاجتماعي



لجنة البرنامج والتنسيق

الدورة السادسة والأربعون

الدورة التنظيمية

١٧ أيار/مايو ٢٠٠٦

الدورة الموضوعية

١٤ آب/أغسطس - ٨ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦

البند ٣ (ج) من جدول الأعمال المؤقت*

المسائل البرنامجية: التقييم

تقرير مكتب الرقابة الداخلية عن التقييم المواضيعي لشبكات إدارة المعارف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية

موجز

بناء على ما قرره لجنة البرنامج والتنسيق في دورتها الخامسة والأربعين، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييماً موضوعياً لموضوع "شبكات إدارة المعارف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية". ويقيم هذا التقرير نهج تقاسم المعارف داخلياً والأدوات والأنشطة والهياكل الأساسية التنظيمية المتعلقة بذلك في الأمانة العامة للأمم المتحدة، مع التركيز على شبكات المعارف التي تدعم الأهداف الإنمائية للألفية.

* E/AC.51/2006/1.



وليس هناك فهم مشترك لمفهوم إدارة المعارف أو تقاسم المعارف في الأمانة العامة، وكثيراً ما يجري الخلط بين المعارف والمعلومات. فمسألة "إدارة المعارف" تقترب عادة بنشر المعلومات، وهذا ليس سوى جزء من عملية تقاسم المعلومات. ويغفل هذا التحديد الدور الحاسم الذي يؤديه التعاون بين مختلف أجهزة المنظمة والتفاعل بين الأقران في تقاسم المعارف فعلياً. ويعد الربط المنتظم بين الموظفين من حيث أفكارهم ورؤاهم وتجاربهم من الأمور التي تقع في صميم أنجح أنشطة تقاسم المعارف خارج الأمم المتحدة.

وتقاسم المعارف دعماً للأهداف الإنمائية للألفية لا يستند إلى استراتيجية كافية، ويعوزه التركيز، وغير مدمج على نحو جيد في الأهداف التي تتوخاها المنظمة. وتعتمد مختلف الإدارات نهجاً متباينة لتقاسم المعارف على الصعيد الداخلي، وهي نهج غير منتظمة في معظمها. غير أن أكثر أدوات تقاسم المعارف شيوعاً، كالبريد الإلكتروني والاجتماعات ومواقع الإنترنت، على فائدها، لا تفي بالغرض المتمثل في الربط بين الموظفين الذين يسعون إلى التعرف على رؤى بعضهم البعض وتجاربهم وأفكارهم. ولا يشكل تقاسم المعلومات والمعارف جزءاً من العمل اليومي دائماً. والآليات والعمليات الخاصة باستقاء ونقل الممارسات الجيدة والعبر المستخلصة والمعارف من الموظفين الذين يتركون الخدمة ليس كافية بوجه عام. والتكنولوجيا المستخدمة لتقاسم المعارف، وإن كانت متوفرة عموماً، لا يجري الاستفادة منها دائماً.

وكثير من الشبكات التي تدعم الأهداف الإنمائية للألفية هي شبكات شخصية ومخصصة لأغراض معينة. ورغم أهمية هذه الشبكات فإنها ليست ذات فعالية كاملة. وتتمحور شبكات المعارف الرسمية الموجودة في الأمانة العامة حول موضوع محدد وتتقاسم الوثائق، وتربط بين الموظفين من جميع دوائر المنظمة وتمكنهم من التماس المعلومات والمساعدة. وتشجع شبكات المعارف المزودة بالموارد والموظفين على مواصلة ودعم المناقشات بين أعضائها، وتُتخذ وسيلة لتقاسم الخبرات لدى التعامل مع المشاكل الاعتيادية والقضايا الناشئة، وتيسر التعاون على بلوغ الأهداف المشتركة. وفي حين يشير الموظفون إلى الأثر الإيجابي لشبكات المعارف، من قبيل تحسين الكفاءة والحد من الازدواجية وتحسين نوعية العمل، فإن القياس المباشر لنتائج أعمال هذه الشبكات ضيق النطاق.

وثقافة تقاسم المعارف في الأمانة العامة ليست متاحة دائماً، وتحتل بقدر محدود من دعم القيادات العليا، ولا تتوافر لها الحوافز والمكافآت، وليس هناك سوى القليل من استراتيجيات إدارة المعارف في المنظمة، يتوفر لأقل القليل منها، إن وجدت، موارد مخصصة لتقاسم المعارف. غير أن للموظفين مصلحة كبيرة في تقاسم المعارف بشأن الأهداف الإنمائية

للألفية، وقد بدأت الإدارات في وضع مبادرات لدعم مصلحة الموظفين في استخدام المعارف للقيام بأعمالهم بمزيد من الفعالية، بما في ذلك إسناد دور جديد لمكتبة داغ همرشولد. ومن شأن مبادرات مختلفة اعتمدت على صعيد المنظومة والأمانة العامة أن تعزز الكيفية التي تدير بها المنظمة معارفها.

ويتقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية بست توصيات إلى الأمين العام، ومجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وفرقة العمل المعنية بتقاسم المعارف والتابعة للأمانة العامة، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ومكتب إدارة الموارد البشرية. وتشمل ما يلي: معالجة قضايا محددة في استراتيجية لإدارة المعارف على نطاق المنظومة، وتكليف فرقة العمل المعنية بتقاسم المعارف والتابعة للأمانة العامة بمهمة وضع استراتيجية لتقاسم المعارف في الأمانة العامة، وإعداد مشروع تجريبي لتقاسم المعارف محوره إصدار التقارير، وتعيين وحدة خاصة في الأمانة العامة لتيسير عملية تقاسم المعارف وتوجيهها، وإدماج مسألة تقاسم المعارف في نظام تقييم الأداء وجعل عنصر تقاسم المعارف جزءا من برنامج تطوير كفاءات الموظفين. ومن شأن تنفيذ هذه التوصيات أن يجعل عملية تقاسم المعارف عملية تتسم بقدر أكبر من المنهجية والنظام، وأن يدمجها بالعمليات ويجعل الأمم المتحدة متوائمة بصورة أحسن دعما لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٥	٣-١	أولا - مقدمة
٦	٥-٤	ثانيا - المنهجية
٧	١٢-٦	ثالثا - معلومات أساسية
٩	٦٨-١٣	رابعا - نتائج التقييم
٩	١٩-١٣	ألف - ليس هناك فهم مشترك لمفهوم إدارة المعارف أو تقاسم المعارف في الأمانة العامة، وكثيرا ما يكون هناك خلط بين المعارف والمعلومات
١٢	٣٥-٢٠	باء - لا يستند تقاسم المعلومات دعما للأهداف الإنمائية للألفية إلى استراتيجية كافية، ويعوزه التركيز، وغير مدمج على نحو جيد في الأهداف التي تتوخاها المنظمة
١٧	٤٦-٣٦	جيم - كثير من شبكات الأمانة العامة غير رسمية وذات طابع شخصي، لكن شبكات المعارف الرسمية التي تدعم الأهداف الإنمائية للألفية تقدم فوائد لأعضاء الشبكة وللمنظمة
٢٢	٥٢-٤٧	دال - الثقافة والهياكل الأساسية التنظيمية لا تيسر دائما تقاسم المعارف
٢٤	٥٥-٥٣	هاء - بعض تكنولوجيات تقاسم المعارف متاحة لكنها غير مستخدمة بشكل كاف
٢٦	٦٠-٥٦	واو - يهتم الموظفون اهتماما كبيرا بتقاسم المعارف بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، وتقر الإدارات بالحاجة إلى القيام بذلك على نحو أكثر فعالية من خلال مختلف مبادرات تقاسم المعارف
٢٩	٦٨-٦١	زاي - البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان كنماذج للنهوض بتقاسم المعارف داخل الأمانة العامة
٣١	٧٠-٦٩	خامسا - الخلاصة
٣٢	٧٧-٧١	سادسا - التوصيات

أولا - مقدمة

١ - طلبت لجنة البرنامج والتنسيق، في دورتها الخامسة والأربعين، من مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يجري تقييما مواضيعيا بشأن "شبكات إدارة المعارف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية" (A/60/16 و Corr.1، الفقرة ١٨٦). والهدف هو تقييم نُهج تقاسم المعارف والأدوات والأنشطة والهياكل الأساسية التنظيمية المتعلقة بذلك في الأمانة العامة للأمم المتحدة، مع التركيز بوجه خاص على شبكات المعارف التي تدعم الأهداف الإنمائية للألفية. وقد استعرضت هذا التقرير الإدارات والمكاتب المعنية وأدرجت فيه معظم تعليقاتها عليه.

٢ - ويركز هذا التقييم على قدرات وممارسات تقاسم المعارف داخليا في الأمانة العامة^(١). ويُستخدم مصطلحا "إدارة المعارف" و "تقاسم المعارف" لأداء المعنى نفسه ويُعرفان بأتهما استحداث المعارف وتنظيمها وتخزينها وتقاسمها بصورة منهجية بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ويقر مكتب خدمات الرقابة الداخلية بالدور الحاسم لتقاسم المعارف بين الأمم المتحدة وشركائها الخارجيين. لكن في ضوء أنه لم يُجر قط تقييم منهجي وشامل لموضوع تقاسم المعارف داخل الأمانة العامة، فقد قرر مكتب خدمات الرقابة الداخلية إجراء استعراض لإدارة المعارف داخليا قبل القيام مستقبلا بإجراء تقييم أوسع نطاقا لإدارة المعارف خارجيا.

٣ - ويبحث هذا التقييم كيف تتقاسم كيانات الأمانة العامة المعارف داخليا وفيما بينها، سواء بصورة عامة أو في إطار الأهداف الواردة في إعلان الألفية. ولا يشمل تقييما لتقاسم المعارف مع الشركاء الخارجيين (مع أن بعض الشبكات التي تم تقييمها تضم أعضاء داخليين وخارجيين على حد سواء)، ولا يبحث في بناء قدرات الدول الأعضاء في مجال إدارة المعارف. ومع أن التقييم يركز على الأمانة العامة، فقد استعرض مكتب خدمات الرقابة الداخلية أيضا، لأغراض المقارنة، مجال تقاسم المعارف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)^(٢).

(١) يُعرف مصطلح "داخليا" بمعنى داخل البرامج وفيما بينها.

(٢) تشاور مكتب خدمات الرقابة الداخلية مع وحدة التفتيش المشتركة أثناء إجراء هذا التقييم. ويعتزم تقييم مجال تقاسم المعارف في الوكالات المتخصصة في عام ٢٠٠٦.

ثانياً - المنهجية

٤ - استخدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية الطرق الثماني التالية لأغراض التقييم^(٣):
 (١) دراسة استقصائية ذاتية أجرتها ٢٦ من إدارات/برامج الأمانة العامة^(٤)؛ (٢) دراسة استقصائية ذاتية لعينة غير عشوائية تتألف من ٥١ إدارة/برنامج^(٥)؛ (٣) إجراء ٤٨ مقابلة مع موظفين من جميع برامج الأمانة العامة الـ ٢٦، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، ومكتب مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، وأمانة مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وكلية موظفي الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ووكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة، ومشروع الألفية؛ (٤) تقييم الممارسات الجيدة في مجال تقاسم المعارف^(٦)؛ (٥) تحليل لبيانات البرامج في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق والنظام الإلكتروني لتقييم أداء الموظفين؛ (٦) تقييم ثلاث شبكات مختلفة من شبكات المعارف؛ (٧) استعراض أدوات وآليات تقاسم المعارف^(٧)؛ (٨) استعراض مكتبي للمنشورات ذات الصلة بالموضوع. وتم قياس تقاسم المعارف في الأمانة العامة بالمقارنة مع القيادات المعرفية المعترف بها من القطاعين العام والخاص على حد سواء.

٥ - وواجهت منهجية التقييم عدة قيود. فهذا التقييم لم يشمل جميع آليات وممارسات تقاسم المعارف، ويركز بالدرجة الأولى على تلك التي لها أوثق صلة بالأهداف الإنمائية للألفية. كما أنه لا يعطي جرداً موثقاً بجميع شبكات تقاسم المعارف الحالية في الأمانة العامة بسبب التنوع الكبير في تعريف مختلف الكيانات لمفهوم "شبكة المعارف".

(٣) ساعد مكتب خدمات الرقابة الداخلية خبيراً في مجال إدارة المعارف.

(٤) يُشار إليه باسم "الدراسة الاستقصائية للإدارات" في التقرير. وأجري هذا التقييم خلال الفترة الممتدة من تشرين الأول/أكتوبر إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥. ومن بين ٢٦ إدارة/برنامجاً مشمولة بالدراسة الاستقصائية، أجابت ٢٣ منها. للاطلاع على جميع الإدارات/البرامج المشمولة بالدراسة الاستقصائية، انظر مرفق هذه الوثيقة.

(٥) يُشار إليه في التقرير باسم "الدراسة الاستقصائية للشعب". وأجري هذا التقييم خلال الفترة الممتدة من تشرين الأول/أكتوبر إلى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥. ومن بين ٥١ إدارة/برنامجاً مشمولة بالدراسة الاستقصائية، أجابت ٣١ منها.

(٦) قِيم مكتب خدمات الرقابة الداخلية منظمتين لا تسعيان للربح وثلاث منظمات تسعى للربح كلها منظمات معترف بها رسمياً كمنظمات رائدة في مجال إدارة المعارف.

(٧) تشمل مواقع الإنترنت والأقراص المدمجة وقواعد البيانات.

ثالثاً - معلومات أساسية

إدارة المعارف

٦ - على مدى العقدین الماضیین، كانت المنظمات تنظر إلى المعرفة كمورد جوهري، وأولت اهتماماً أكبر للكيفية التي تستحدث بها المعرفة وتنظمها وتخزنها وتتقاسمها وتستخدمها. ووضع الكثير منها استراتيجية لإدارة المعارف^(٨) تحدد عادة الكيفية التي تقوم بها المنظمة بالأمور التالية:

- نقل المعارف عن البرامج والمشاريع داخل المنظمة وخارجها
- الربط بين الموظفين المهتمين بالقضايا الشاملة لتقاسم الأفكار ومساعدة بعضهم البعض والمضي قدماً بفهم المنظمة لتلك القضايا
- التعلم من المشاريع وإتاحة ذلك للأشخاص في أجزاء أخرى من المنظمة
- استقاء المعارف الحيوية من الموظفين عند انتقالهم أو تقاعدهم وتنظيمها
- ربط عملية تقاسم المعارف بالأهداف التي تسعى إليها المنظمة
- تعميق وتنمية المعارف الأساسية الحيوية لنجاح المنظمة

شبكات المعارف

٧ - تمثل شبكات المعارف وسيلة حيوية للعديد من الاستراتيجيات الناجحة في مجال إدارة المعارف^(٩). وتُعرف شبكة المعارف عموماً بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتقاسمون الأفكار والمعلومات عن موضوع معين وبأنها الهياكل والعلاقات التي تمكن الموظفين من طرح الأفكار والابتكارات. وثمة أنواع مختلفة من الشبكات في معظم المنظمات، منها شبكات شخصية و شبكات معارف استراتيجية رسمية.

٨ - وتوجد في كل المنظمات شبكات شخصية مؤلفة من أفراد يتقاسمون الأفكار ويساعدون بعضهم بعضاً على حل مشاكل العمل الاعتيادية. وهذه الشبكات ليس لها مجال تركيز بعينه، ولا تقيدها حدود أو شعور بهوية مشتركة، لكنها تشكل مورداً هاماً يتيح

(٨) مع أن جميع المنظمات تستحدث المعارف وتوزعها، فإن الاستراتيجية المعتمدة لإدارة المعارف تحاول أن تكون أكثر تصميمًا وتنسيقًا في هذا النهج.

(٩) The American Productivity and Quality Center, *Building and Sustaining Communities of Practice*, 2000

للمتخصصين الالتقاء بأقرانهم الذين قد يزودونهم بمعلومات أو يساعدونهم في أعمالهم. وتدوم هذه الشبكات بدوام ارتباط هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض.

٩ - ويمكن أن تندمج الشبكات الخاصة، سواء بصفة تلقائية أو مقصودة، حول موضوع مشترك، وتحول إلى شبكات معارف ذات مجالات مشتركة وحدود معينة لعدد أعضائها. ويتشاطر الأعضاء اهتماما مشتركا بموضوع معين، ويساعدون بعضهم البعض على حل المشاكل ويتقاسمون الوثائق والأفكار والرؤى النافذة. وفي أحسن الظروف، تصبح شبكات المعارف مندمجة تماما في المنظمة، وتخصص لها الموارد والموظفون، ولها استراتيجيتها ومشاريعها الخاصة، وتوضع الحوافز للمساهمين من أعضائها، وتحدد لها أهداف ومنجزات. ويضع الأعضاء العاملون استراتيجية لمجال عملهم ويؤثرون في السياسات العامة والممارسة. وفي نهاية الأمر، تتطلب شبكات المعارف الفعالة وأعمال تنظيمها قدرا كبيرا من الانسجام بين أنشطة الشبكة ونتائجها وكيفية إدارة المنظمات وعملها.

١٠ - ومع أن شبكات المعارف قد تبدو كنوع من الأفرقة أو غيرها من وحدات العمل التقليدية، فإنها تتميز عن هذه الوحدات بثلاث خصائص هي:

- تمثل الشبكات مجموعات للأقران تسود فيها المعرفة لا السلطة. ويستخدم الأعضاء معارفهم وخبراتهم للمحاجة برأي معين
- تتخطى الشبكات حدود المنظمات دون أن تحل محل عمل وحدات أخرى في المنظمة. وتؤثر في هذه الوحدات وتستخدم الوسائل والأفكار والرؤى النافذة التي تستحدثها وليست لها سلطة لفرض الامتثال لها
- للشبكات مجال للتعامل مع المشاكل المستجدة واحتياجات أعضائها، بحيث تشجذ قواها لمساعدتهم على حل القضايا الفنية.

١١ - ويبدو أن جميع أنواع الشبكات له قيمة، توجد شبكات المعارف الاستراتيجية العتيدة في صميم إدارة المعارف في منظمات عديدة لأنها فعالة في تخطي حدود المنظمات وتولى مسؤولية تحقيق أهداف تلك المنظمات. ويمكن لشبكات المعارف، التي عادة ما تكون مغلقة في وجه الجمهور، أن توفر حيزا "آمنا" يمكن فيه لأعضائها أن يناقشوا المشاكل بحرية، وأن يلتمسوا المساعدة وأن يعرضوا أفكارهم دون خشية من وجاهتها أو عدمه.

المعرفة كمورد أساسي للمساعدة على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية

١٢ - يحدد إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية ثمانية أهداف محددة ومقيدة بمواعيد زمنية يتعين بلوغها بحلول عام ٢٠١٥. وفي عام ٢٠٠٥، قدم الأمين العام تقريرا عما تحقق من

الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، مؤكداً أن برنامج الأمم المتحدة للتنمية "يشمل طائفة شاسعة من المسائل المترابطة فيما بينها، تتراوح بين المساواة بين الجنسين، مروراً بالاندماج الاجتماعي والصحة والعمالة والتعليم والبيئة والسكان، وصولاً إلى حقوق الإنسان، والمالية وأسلوب الحكم" و "من الواضح أن هناك حاجة لبناء عمليات تآزر أقوى وأكثر منهجية بين وكالات تتنوع قدراتها في أداء المهام التنظيمية والاستراتيجية المتنوعة"^(١٠). ويشكل الاستخدام الفعال لمورد الأمم المتحدة الرئيسي، ألا وهو معارفها، أمراً حيوياً لتحقيق برنامج التنمية الأعم. وتعتبر المعلومات المقدمة في شكل تقارير ووثائق أخرى، مقرونة بالبحث والتحليل وخبرات الموظفين، من أهم الموارد التي تخدمها الأمانة العامة لتيسير التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ويظل التحدي القائم في معرفة كيفية استحداث المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وإدماجها بصورة منهجية وكافية لتحقيق تلك الأهداف الشاملة لعدة قطاعات.

رابعاً - نتائج التقييم

ألف - ليس هناك فهم مشترك لمفهوم إدارة المعارف أو تقاسم المعارف في الأمانة العامة، وكثيراً ما يكون هناك خلط بين المعارف والمعلومات لفهم إدارة المعارف

١٣ - تنظر كيانات مختلفة في الأمانة العامة إلى إدارة المعارف وتقاسم المعارف بصورة مختلفة. فقد بلغت الإدارات والشعب مستويات متباينة إلى حد كبير من التطور في فهمها لإدارة المعلومات ودورها وأهميتها في الأمم المتحدة. وأفاد معظم المجيبين على الدراسة الاستقصائية بأنه لا يوجد تعريف موحد لإدارة المعارف في إدارتهم أو شعبتهم. وتتراوح من حيث المفهوم التعاريف القليلة المتوفرة بين تقاسم الوثائق والمعلومات وجمع المعارف الفردية والجماعية وتنظيمها وتخزينها بشكل منظم. وحتى داخل إدارة بعينها، لهذين المصطلحين معان مختلفة. فعلى سبيل المثال، تُوصف إدارة المعارف بأنها العمل في مشاريع مشتركة في شعبة واحدة وبأنها التواصل وتقاسم الأفكار في شعبة أخرى في نفس الإدارة.

(١٠) انظر نحو بلوغ الأهداف الإنمائية المتفق عليها دولياً، بما فيها الأهداف الواردة في الإعلان بشأن الألفية، (E/2005/56)، الموجز والفقرة ٩٦.

المعارف والمعلومات

١٤ - حسبما يقر الخبراء في مجال إدارة المعارف، فإن المعارف هي أكثر من مجرد معلومات^(١١). فالمعارف تشمل المعلومات لكنها تضم أيضا الأفكار والتجربة والرؤى النافذة ومعرفة في أي منظمة وما هو عملهم. وفي المنظمات القائمة على المعرفة، عادة ما يُعتقد أن المعارف تشمل المشورة والمساعدة على حل المشاكل الاعتيادية، وأفضل الممارسات والتعلم من مشاريع أخرى، ولا يُوثق إلا جزء يسير منها. والكثير من هذه المعارف ضمني ويتناقل عبر حدود المنظمة عن طريق الصلات التي تنشأ في شبكات المعارف.

المعارف وبث المعلومات

١٥ - يعرف الكثير من موظفي الأمانة العامة "إدارة المعارف" بأنها مسألة تتعلق ببث المعلومات بواسطة الوسائل التقليدية وإن كان ذلك يتم في أحيان كثيرة بوسائل إلكترونية. وتبعاً لهذا المدلول، تشمل أنشطة تقاسم المعارف عادة نشر المعلومات في موقع على الإنترنت أو توزيعها بواسطة التقارير أو قوائم البريد الإلكتروني. وفهم عملية إدارة المعارف بالدرجة الأولى على أن الأمر يتعلق ببث المعلومات هو أمر شائع في منظمات أخرى توجد في المراحل الأولى من تطور إدارتها للمعارف. ويتغاضى هذا الفهم عن عناصر حيوية من عملية تقاسم المعارف مثل التعاون بين الأقران.

١٦ - وثمة قيود هامة تحد من بث المعلومات كجزء رئيسي من عملية تقاسم المعارف. أولها أنه بما أن المعلومات المنشورة متوفرة إلى حد كبير، فهي تشجع نشر الأعمال الكاملة بدلا من الأعمال غير المنجزة، وبالتالي قد تعيق التعاون والتشاور أثناء إعداد الوثيقة. كما أن هذه الاستراتيجية تترك للأفراد أو منظماتهم حرية اتخاذ القرار بشأن ما يشاؤون اعتماداً من أفكار ورؤى نافذة ومبادئ توجيهية، ولذلك فإنها لا توفر منتدى أوسع للأخذ والرد في المناقشات اللازمة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الممارسات الجيدة والعبر المستخلصة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالقضايا التي تتخطى حدود المنظمات. ولذا فإن حدود عملية بث المعلومات بوصفها استراتيجية لإدارة المعارف تكتسي أهمية خاصة بالنسبة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، بالنظر إلى جدواها بالنسبة لعدة مجالات على صعيد المنظومة.

١٧ - ويؤدي التركيز الشديد على بث المعلومات في الأمانة العامة أحيانا إلى تراكم كميات هائلة من المعلومات. وليس بذل الوقت والجهد اللازمين لغرلة جميع المعلومات

(١١) Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge*, pages 1-6, Harvard Business School Press, 1998. Richard McDermott, "How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management," *California Management Review*, 41:4, 1999.

المتاحة دائما فعالا من حيث التكلفة. ويقول المخبون على الدراسة الاستقصائية من الإدارات والشعب على حد سواء إنهم يقضون، في المتوسط، حوالي ثلث وقتهم في يوم عمل عادي في البحث عن المعلومات والحصول عليها. ويشير الموظفون الذين أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية مقابلات معهم إلى أن كثرة المعلومات الزائدة عن الحاجة، حين لا تكون محددة، يمكن أن تلهي المرء عن عمله.

تحديد سبل إدارة المعارف في الأمانة العامة

١٨ - لم يستخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية أي رؤية لكبار المسؤولين تتوخى تعزيز إدارة المعارف في المنظمة، مع أنها وُصفت في وثائق مختلفة بأنها نشاط هام. فعلى سبيل المثال، أوضح الأمين العام في تقريره المعنون "تسخير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية: التقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٩٥/٥٧" أنه "لكي يتسنى للمنظومة أن تحقق مزيدا من الاتساق فيما يتعلق بإسداء المشورة في مجال السياسات ودعم البرامج في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ضمن الإطار العام لبرنامج الأهداف الإنمائية للألفية، يتعين عليها، أولا وقبل كل شيء، أن تكون قادرة على بناء المعلومات والمعارف في أنحاء المنظومة على نحو أكثر كفاءة وفعالية، وإدارتها وتقاسمها" (انظر A/59/653، الفقرة ٧). وفي مقابلة مع موقع الشبكة الداخلية للأمانة العامة على الإنترنت iSeek جرت يوم ٢٢ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، أقر وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية بأهمية تقاسم المعارف لكنه قال إن على الأمانة العامة أن تقوم بالمزيد في هذا المضمار.

١٩ - وعلى مستوى البرامج والموظفين، قليلا ما يُناقش موضوع إدارة المعارف وتقاسم المعارف. فمن بين ٧١٦ ٢٦ خطة عمل لتقييم الأداء الفردي في النظام الإلكتروني لتقييم أداء الموظفين ePAS خلال الفترة من عام ٢٠٠١ إلى عام ٢٠٠٥، أشارت ٧٤١ منها إلى "تقاسم المعارف" أو "إدارة المعارف" أو "بناء المعارف" أو "إدارة المعلومات"، مما يمثل نسبة ٣ في المائة فقط من مجموع خطط العمل في النظام الإلكتروني لتقييم أداء الموظفين على مدى أربع سنوات. غير أن ثمة مزيدا من الإشارات إلى "التعاون"، بمقدار ٧٧٨ ٣ مرة (١٤ في المائة من خطط العمل). وعلاوة على ذلك، ولدى البحث في برامج العمل الخاصة بالفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٥ في نظام المعلومات المتكامل للرصد والوثائق، وُجدت ١٢٨ إشارة إلى عبارات مماثلة، تمثل مجرد ٢٦ من بين عدد يتجاوز ١٩٢ من البرامج الفرعية. ومن بين الأمثلة أهداف البرامج المتمثلة في استخدام الأكفأ لموارد شبكات المعلومات والمعارف دعما لتنمية أفريقيا (برنامج اللجنة الاقتصادية لأفريقيا المتعلق بتسخير المعلومات لأغراض التنمية)، وهدف تحسين قدرة البلدان الأعضاء على تقاسم المعارف عن الطاقة والنقل البري

والبحري والهياكل الأساسية (برنامج اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي الفرعي المتعلق بالموارد الطبيعية والهياكل الأساسية). وختاماً، حُدِّد موضوعاً إدارة المعارف وتقاسم المعارف ضمن الكفاءات المطلوبة في النبذة التي أعدها مكتب إدارة الموارد البشرية عن المدير الكفؤ وكنصر في النبذة التي أعدها المكتب عن الإدارة الكفؤة، مع أنه جرت مناقشتها ضمن فئات أوسع من "الكفاءة الفنية/الموضوعية" و "الإدارة الجيدة للموارد"، على التوالي.

باء - لا يستند تقاسم المعلومات دعماً للأهداف الإنمائية للألفية إلى استراتيجية كافية، ويعوزه التركيز، وغير مدمج على نحو جيد في الأهداف التي تتوخاها المنظمة

الاحتياجات من المعارف لدعم الأهداف الإنمائية للألفية

٢٠ - أوجد إعلان الألفية احتياجات إلى المعرفة في صفوف موظفي الأمانة العامة لكنه لم يعزز بصورة موحدة سبل حصولهم على المعارف الضرورية. فقد أوضح الجيبون على الدراسة الاستقصائية أنه لدعم الأهداف الإنمائية للألفية، يحتاج معظم الموظفين عادة إلى معارف موضوعية عن مختلف المواضيع الإنمائية، والبيانات الإحصائية، ومعلومات عن الممارسات الجيدة ومعارف خاصة بكل منطقة. غير أن الجيبون يقولون إن الموظفين يواجهون ثغرات تتعلق بالمعارف المتخصصة والمعارف عن خبرات ومعارف الموظفين المتوفرة، والمعارف عما تعمله إدارات وشعب أخرى، والمعلومات الخاصة بكل بلد، والمعلومات الخاصة بالأهداف الإنمائية للألفية.

نهج تقاسم المعرفة

٢١ - لم يحدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أي نهج وحيد أو ثابت لكيفية تقاسم المعرفة على الصعيد الداخلي في الأمانة العامة. وتستفيد الإدارة من خليط من الآليات المختلفة والتي توجد في مراحل متفاوتة من تطورها بوصفها مؤسسات تقوم على المعرفة. ومن أمثلة غياب هذا النهج الموحد والمنهجي كيفية وصف الجيبين لتقاسم المعرفة داخل إدارتهم أو شعبهم. فداخل الإدارات، يوصف تقاسم المعرفة إلى حد كبير بأنه عملية غير رسمية وتتم حسب كل حالة على حدة؛ ومن بين ٢٣ مجيباً قال سبعة فقط إن تقاسم المعرفة داخل إدارتهم يتسم بطابع منهجي. وفيما بين الإدارات، يجري تقاسم المعرفة في الغالب الأعم من خلال الآليات الرسمية، لكن أربعة فقط من أصل ٢٣ مجيباً يقولون إنه منهجي. أما داخل الشعب، قال ما يربو قليلاً عن نصف المجيبين إن تقاسم المعرفة داخل الشعبة ذو طابع منهجي؛ لكن نسبة

أقل من ذلك بكثير (١٣ في المائة فقط) يقولون بأنه منهجي فيما بين الشعب داخل نفس الإدارة.

٢٢ - وإجمالاً، توصل مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن تقاسم المعرفة يتزع إلى أن يكون أقوى وأكثر فعالية داخل الشعب منه داخل الإدارات وفيما بينها. وقد يعود هذا في جزء منه إلى اعتماد الموظفين على الوسائل التقليدية لتقاسم المعرفة مع الزملاء المباشرين وإلى التزوع إلى العمل في فرق صغيرة داخل وحدة واحدة. لكن بالنظر إلى ما يتطلبه دعم الأهداف الإنمائية للألفية من تعاون على نطاق المنظومة، ينبغي تغيير هذا النموذج. وقد ركز جدول أعمال إعلان الألفية على برامج العمل وقام بتحديددها، لكنه لم يتوصل بعد إلى استراتيجيات وآليات جديدة مواكبة لتقاسم المعرفة على نطاق المنظومة.

أدوات تقاسم المعرفة

٢٣ - يستخدم موظفو الأمانة العامة أدوات متنوعة لتقاسم المعرفة مع زملائهم، وأغلبها بسيطة ولا تيسر عملية تعاون دينامي بين مجموعات الأقران. ويذكر أغلب المجيبين في الدراسة الاستقصائية أنهم يستخدمون يومياً البريد الإلكتروني (الأداة الأكثر شيوعاً في الاستخدام) والهاتف، والمؤتمرات والاجتماعات من بُعد، واستخدام المواقع الداخلية وغيرها من مواقع الأمم المتحدة وموقع iSeek أسبوعياً على الأقل. وتتضمن الأدوات الأخرى لتقاسم المعرفة الرسائل الإخبارية واجتماعات الموظفين وقواعد البيانات. ويذكر أن الأدوات الأكثر تفاعلية، من قبيل حلقات النقاش الإلكترونية، والرسائل الإلكترونية الآنية، والمؤتمرات على الإنترنت لا تستعمل إلا من قبل أقلية من موظفي الأمانة العامة.

٢٤ - وكثيراً ما توصف المواقع الإلكترونية بأنها أدوات هامة لتقاسم المعرفة. وهي تشمل طائفة واسعة من المواضيع وتستخدم عادة لنشر المعلومات ذات الصلة بالأهداف الإنمائية للألفية. ووجد استعراض قام به مكتب خدمات الرقابة الداخلية للمواقع الإلكترونية أنها على العموم متاح دخولها وتقديم معلومات وسهل البحث فيها؛ وتتضمن معلومات مفيدة ومناسبة التوقيت وهامة. لكن ليس هناك دليل لجميع المواقع الإلكترونية ذات الصلة بالأهداف الإنمائية للألفية، وليست لها بنية مشتركة ولا أدلة للمستخدمين بشأن كيفية البحث في هذه المواقع واستخدامها بفعالية. وعلاوة على ذلك، فإن عدداً قليلاً فقط من هذه المواقع يقدم خدمة التقاسم الفوري (الطارئ) للمعرفة، ولا ييسر على نحو نموذجي التفاعل والارتباطات فيما بين الأقران.

٢٥ - ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن الأدوات الأكثر استخداماً تشجع بعض أنواع السلوك لكنها تثبط أخرى. فهي تشجع نشر المعلومات لكنها لا تعزز التعاون

بين الزملاء. كما أنها لا تيسر مكونا هاما من مكونات إنشاء المعرفة - ألا وهو فرصة التأمل والتفكير وتعميق الخبرة. ولا يوافق سوى أقل من نصف المجيبين في الدراسة الاستقصائية على أن الموظفين يأخذون الوقت الكافي للالتقاء مع فرقهم والتفكير بشأن ما قد يكون قد وقع من خطأ وما يمكن القيام به بشكل أفضل بعد الانتهاء من ولاية ما.

الترابط بين الموظفين

٢٦ - لا يجري في الأمانة العامة بصورة اعتيادية ومنهجية تقاسم استراتيجي للمعرفة يربط بين الأشخاص الذين يحتاجون إلى تبادل الآراء الثاقبة والخبرات والأفكار فيما بينهم. فعلى سبيل المثال، بينما يمكن العثور في موقع الشبكة الداخلية iSeek على المعلومات اللازمة للاتصال بأحد الموظفين، ليس هناك مستودع مركزي بشأن الخبرات التقنية للموظفين وأنشطتهم العملية وتجاربهم. وهذا أمر أساسي بوجه خاص لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، بالنظر إلى أن الموظفين الموجودين في أجزاء مختلفة من الأمانة العامة وغيرها من كيانات الأمم المتحدة يعملون على نفس القضايا، وإن اختلف طابعها المعيارى أو التحليلي أو التنفيذي. ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن قيمة التعاون بين الموظفين هو الحصول على وجهات نظر متعددة وتشجيع التفكير التعاوني بشأن مشاكل مشتركة والتعلم من تجارب الأقران والحد من التكرار. وثمة حاجة إلى وضع الآليات اللازمة، من قبيل شبكات المعرفة، لإتاحة إمكانية ذلك.

إدماج تقاسم المعرفة في أنشطة العمل

٢٧ - لا تدمج المعلومات والمعرفة المتعلقة بالأهداف الإنمائية للألفية باستمرار في أساليب العمل اليومية. ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن عمليات المساهمة بالمعرفة لا تدمج بسهولة في أنشطة العمل. وأحد الأمثلة على ذلك هو الإنتاج المعتاد للتقارير، حيث كثيرا ما يكون تقاسم المعرفة مع الأقران جزءا ثانويا وليس أساسيا في أسلوب العمل. وبالرغم من أن الخبراء يسلمون بأنه من المستحيل "إدارة" المعرفة بشكل حقيقي، فإن هدف الإدارة الفعالة للمعرفة هو تحسين أداء العمل. وقد أثبتت منظمات أخرى أكثر تطورا في مجال إدارة المعرفة أن الأخذ بنهج منتظم في تسخير المعرفة، من خلال الأدوات والآليات والممارسات المتمحورة حول أساليب العمل اليومية والأهداف التنظيمية، من شأنه أن يحقق أثرا ملحوظا.

٢٨ - ويشير الموظفون إلى أن هناك قيودا على قدرتهم على أن ينهلوا من الأصول المعرفية للمنظمة. ولا توافق إلا أقلية من المجيبين في الدراسة الاستقصائية لإدارة على أن الموظفين يسألون بشكل روتيني عن الكيفية التي يستطيعون بها تقوية معارفهم في مجالات أخرى، ويقول ما يقارب النصف أن أداء المنظمة رديء في دمج تقاسم المعرفة في العمل اليومي

ويعتقد أقل من النصف أن الموظفين يستطيعون تحديد الزملاء الذين يمكنهم الاستفادة من معرفتهم. ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن الإدماج المحدود لأنشطة تقاسم المعرفة مع أساليب العمل هو أحد التحديات الكبرى التي تواجه تقاسم المعرفة في الأمانة العامة. ويناقض هذا الوضع ممارسات مؤسسات أخرى قائمة على المعرفة أنشأت آليات منتظمة لتعزيز المعرفة من أجل تحسين الأداء، من قبيل إيجاد مساحات عمل مشتركة يمكن للموظفين أن ينشروا فيه الطلبات الملحة لمعرفة من المعارف يمكنهم تطبيقها بعد ذلك لتجاوز مشاكل مباشرة.

المبادئ التوجيهية لتقاسم المعرفة

٢٩ - حدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية عددا من المبادئ التوجيهية والمعايير المحددة من أجل تخزين المعارف ونشرها واستخدامها على نحو فعال، ولم يكن أي منها على نطاق الأمانة العامة؛ كما إنه ليست هناك أية معايير مشتركة فيما يتعلق بمهية المعرفة التي ينبغي تقاسمها وكيف ومع من. وتلك هي إحدى العقبات التي تعترض سبيل تقاسم المعرفة.

استخلاص الممارسات الجيدة والدروس المستفادة ونشرها

٣٠ - يتمثل أحد القيود الهامة الأخرى على كيفية تقاسم المعرفة في الأمانة العامة في عدم وجود استراتيجية تتسم بالثبات والكفاءة لتحديد الممارسات الجيدة والدروس المستفادة واستخلاصها ونشرها. ونتيجة لذلك، كثيرا ما تصبح الدروس المستفادة دروسا ضائعة. ويذكر المحييون في الدراسة الاستقصائية أنه من غير المحتمل أن يحدد الموظفون الممارسات الجيدة والدروس المستفادة داخل إداراتهم أو شعبهم ويتقاسمونها فيما بينهم، ولا من المحتمل أن يوثقوا الأفكار والمعلومات والتجارب التي يمكن أن تكون مفيدة للآخرين. ويذكرون أنهم لا يقومون إلا لما أو نادرا بنشر خبراتهم. وكثيرا ما تكون التقييمات مصدرا جيدا للدروس المستفادة والممارسات الجيدة. وبالرغم من أن جميع الإدارات مطالبة بأن تقيم أنشطتها بانتظام، فإن هذا لا يتم بطريقة موحدة وليس هناك مستودع مركزي لتقارير التقييم التي تعدها الأمانة العامة والتي يمكن للموظفين الوصول إليها وتطبيقها في الأعمال التي تخصهم.

٣١ - وجميع المنظمات التي خضعت للتقييم المعياري من قبل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لديها آليات لاستخلاص هذه الأصول المعرفية الثمينة واستخدامها. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن ثمة حاجة إلى إطار مشترك، يقوم على المعايير والمنهجيات والبروتوكولات القائمة، لإيصال الممارسات الجيدة والدروس المستفادة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وتبذل بعض الإدارات مجهودا لاستخلاص الممارسات الجيدة والدروس المستفادة. وعلى سبيل المثال، يحتفظ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية

(موئل الأمم المتحدة) بقاعدة بيانات لأفضل الممارسات المتعلقة بالقضايا المتصلة بالأهداف الإنمائية للألفية التي تُتقاسم مع جميع ذوي المصلحة.

استخلاص المعرفة المؤسسية ونقلها

٣٢ - ثمة قيد هام آخر على تقاسم المعرفة في الأمانة العامة وهو عدم وجود نهج منهجي لاستخلاص المعرفة المؤسسية عندما يترك الموظفون أعمالهم أو يتقاعدون. ويتفق الخبراء على أن ارتفاع حالات التقاعد يتسبب في فقدان للمعرفة يؤثر على الأداء التنظيمي وتظل تكاليفه خافية إلى حد كبير. وتقول غالبية كبيرة من المحييين في الدراسة الاستقصائية بأن هذه القضية تشير قلقاً يتراوح بين الشديد والمعتدل (إذ يقول غالبية المحييين على مستوى الإدارات بأنها تشير قلقاً شديداً). وفي أحد البرامج خلال العام الماضي، تقاعد كبار المديرين الستة جميعهم في غضون أشهر قليلة، دونما أية خطط لاستخلاص المعرفة المنهجية لخبراتهم ونقلها. ولم يكن بمقدور مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن يحدد آليات لاستخلاص المعرفة المؤسسية باستثناء المقابلات الرسمية لدى انتهاء الخدمة ومذكرات تسليم المهام وتسليم المهام غير الرسمي للبدلاء والفترات الزمنية المتداخلة بين الموظفين الجدد والمغادرين. وينطوي إيجاد عملية أقوى في هذا المجال على ثلاثة عناصر، هي: تحديد الخبرات التي يتعين استخلاصها، واستخلاص هذه الخبرات، وإنشاء هيكل لتعلم هذه الخبرات.

مبادرات الأمم المتحدة الحالية لإدارة المعرفة

٣٣ - هناك ثلاث مبادرات تنطوي على إمكانيات لتيسير نهج أكثر انتظاماً واتساقاً بالطابع الاستراتيجي لتقاسم المعرفة في المنظمة. الأولى تتمثل في إنشاء فرقة العمل المعنية بتقاسم المعرفة في الأمانة العامة التي تقودها مكتبة داغ همرشولد من أجل وضع خطة الأمانة العامة لتقاسم المعرفة^(١٢). ويؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية خطط توسيع عضوية فرقة العمل بضم إدارات فنية أخرى وتشجيع عضوية كبار الموظفين. لكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية يعتقد أن فرقة العمل مقيدة بوجودها الحالي في مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابع للأمم المتحدة بما ينطوي عليه ضمنا من تركيز مفرط على التكنولوجيا.

٣٤ - وفي إطار المبادرة الثانية، سيتم تشكيل فرقة عمل معنية بتقاسم المعرفة تابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لتضع استراتيجية لتقاسم المعرفة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، تركز على الاحتياجات من المعلومات وابتكار إطار للتعاون فيما بين الوكالات. وبعد أن تبدأ

(١٢) الأعضاء الحاليون تابعون لمكتبة داغ همرشولد، وإدارة شؤون الجمعية العامة والمؤتمرات، ومكتب إدارة الموارد البشرية، وشعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الشؤون الإدارية.

بتقييم للظروف القائمة، ستحدد الفرقة أنواع أنشطة تقاسم المعرفة التي ينبغي أن تشارك فيها المنظومة وتضع خريطة طريق لتنفيذ استراتيجية عامة ومتسقة. ويدعم مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذا النهج ويأمل في أن يؤدي هذا الجهد إلى وضع نهج عام منسق لتقاسم المعرفة في الأمم المتحدة.

٣٥ - والبادرة الثالثة هي مشروع تجريبي لتقاسم المعرفة تابع للفريق العامل المعني بإدارة المعرفة بمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، ويجمع بين أربعة نماذج تنظيمية لتقاسم المعرفة تتمحور حول موضوع فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز^(١٣). وسيتم تجريب هذا المشروع في ثلاث مناطق بحلول نهاية عام ٢٠٠٦. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه يمكن لهذا المشروع أن يقوم بدور هام في تحديد وتنفيذ نهج لتقاسم المعرفة أكثر تركيزا واتساما بالطابع الاستراتيجي دعما للأهداف الإنمائية للألفية، لكنه يشير إلى أنه سيلزم إشراك الأمانة العامة في هذا المشروع على نحو أوسع لكي يكون أكثر فعالية.

جيم - كثير من شبكات الأمانة العامة غير رسمية وذات طابع شخصي، لكن شبكات المعارف الرسمية التي تدعم الأهداف الإنمائية للألفية تقدم فوائد لأعضاء الشبكة وللمنظمة

فهم شبكات المعارف

٣٦ - مثلما هو الأمر مع إدارة المعرفة، ليس هناك فهم مشترك على نطاق الأمانة العامة لفكرة "شبكة المعرفة". وعند وصف شبكات المعارف، كثيرا ما يشير الموظفون إلى شبكات شخصية غير رسمية، مخصصة في طبيعتها ومعدة كيفما اتفق. ويشير آخرون إلى شبكات أكثر اتساما بالطابع الرسمي والهيكلية وتجمع بين موظفين يعملون في مواضيع وقضايا متشابهة. وعند تحليل الشبكات التي وصفها المجهيون في الدراسة الاستقصائية، ميز مكتب خدمات الرقابة الداخلية ثلاثة أنواع: (١) الشبكات الشخصية؛ (٢) وشبكات المعارف بلا موارد مخصصة؛ (٣) شبكات المعارف ذات الموارد المخصصة.

الشبكات الشخصية

٣٧ - تزخر الأمانة العامة بالشبكات الشخصية غير الرسمية. ويشارك العديد من الموظفين في هذه الشبكات دون أن يتصوروا أنها تشكل نوعا من "إدارة المعرفة". فالربط الشبكي

(١٣) يتضمن المشروع موارد معرفية بتوجيه من صندوق الأمم المتحدة للسكان، وشبكات معارف بتوجيه من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ونظام وثائق على الإنترنت بتوجيه من منظمة الصحة العالمية ونموذجا تدريبيًا بتوجيه من اليونيسيف.

الشخصي بوصفه الوسيلة الأولى للربط بين الموظفين أمر يميز المنظمات في المراحل الأولى من تطور إدارتها للمعرفة. لكن لهذه الشبكات حدودها. وبما أنها تقتصر على العلاقات التي يقيمها الأشخاص، فإنها مقيدة بالروابط التي يقيمها الموظفون في عملهم وتترع إلى أن تتركز في وحدات عمل وأماكن جغرافية منفردة. وعلاوة على ذلك، تتوقف الشبكات الشخصية على درجة محافظة الأفراد على روابطهم، ولأنها ليست جزءاً من النظام، فإن عملها يتباطأ أو يتوقف عندما يترك الموظفون الخدمة.

شبكات المعارف بلا موارد مخصصة

٣٨ - تتشكل بعض شبكات الأمم المتحدة حول موضوع وليس حول علاقة شخصية، كما أنها تعد بمثابة منتدى يتقاسم فيه الموظفون الذين يعملون على قضايا متشابهة المعلومات والأفكار والتجارب. كما يتقاسم الأعضاء الأهداف التنظيمية المشتركة لموضوع الشبكة. وتلك هي شبكات المعارف الرسمية. وتتقاسم شبكات المعارف الرسمية بشكل نموذجي الخصائص التالية:

- تنظم حول موضوع محدد
- يرتبط الموضوع بهدف تنظيمي استراتيجي
- لها حدود للعضوية وجدول أعمال مشترك
- تنظم الوثائق والأخبار ذات الصلة بموضوعها وتجعلها متاحة للأعضاء
- للأعضاء هوية مشتركة مع الشبكة، يعكسها موقعهم الإلكتروني المشترك، وشعور بالالتزام بالاستجابة لطلبات الأعضاء الآخرين
- يمكن للأعضاء أن يعرفوا هوية أعضاء الشبكات الأخرى، ويتوقعون تلقي ردود على الأسئلة الواردة من أعضاء لا يعرفونهم بشكل شخصي.

٣٩ - ومع ذلك، ليس للعديد من شبكات المعارف في الأمانة العامة موارد مخصصة أو جهات ميسرة، كما أن آليات التعاون الخاصة بها محدودة. وبالتالي، كثيراً ما تجد صعوبة في الحفاظ على مجموعة ممارسات قوية بمرور الوقت. وأشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى عدة أمثلة على هذه الشبكات في الأمانة العامة، منها الشبكة المشتركة بين الوكالات بشأن المرأة والمساواة بين الجنسين التي ترأسها المستشارة الخاصة للأمين العام للقضايا الجنسانية والنهوض بالمرأة وتدعمها شعبة النهوض بالمرأة في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية. فجميع مراكز تنسيق الشؤون المتعلقة بنوع الجنس في منظومة الأمم المتحدة أعضاء في تلك الشبكة. وتقوم الشبكة بعملها من خلال فرق عمل معنية بمواضيع مختلفة، من

بينها فرقة عمل معنية بالأهداف الإنمائية للألفية. ولها اجتماع سنوي بالاقتران مع لجنة وضع المرأة والاجتماعات التي تتخلل الدورات. وينجز الكثير من العمل إلكترونياً، بما في ذلك من خلال التداول عن طريق الفيديو. وللشبكة المشتركة بين الوكالات بشأن المرأة والمساواة بين الجنسين موقع شامل على الإنترنت (Women Watch) يقدم معلومات وروابط مباشرة لجميع المعلومات الإلكترونية المتوفرة عن عمل الأمم المتحدة في مجال المساواة بين الجنسين. ويمكن استخدام الموقع لإجراء مناقشات إلكترونية على الإنترنت.

شبكات المعارف ذات الموارد المخصصة

٤٠ - هناك عدد قليل من شبكات المعارف لها موارد مخصصة. وعلاوة على الخصائص الموصوفة في الفقرة ٣٨ أعلاه، فإن هذه الشبكات تتوفر لها العناصر التالية:

- جهة ميسرة ناشطة ومخصصة تتحمل مسؤولية استدامة الشبكة
- ميزانية مخصصة لإدارة الشبكات
- تشجع المناقشات الجارية، الإلكترونية عادة، بين الأعضاء، وترصد هذه المناقشات، وتوفر مجالاً محدداً يتمتع فيه الأعضاء بحرية التماس المعلومات والمساعدة
- تقوم بوضع استراتيجية عامة للشبكة
- لديها آليات لدعم التفاعل التعاوني الذي ينفذ إلى خزائن المعارف
- توزع الآراء الثاقبة والأفكار سريعاً، وتثري الأفكار على نحو متبادل تشجيعاً للابتكار

٤١ - ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية وجود عدد قليل من شبكات المعارف ذات الموارد المخصصة في الأمانة العامة، بما في ذلك ما يلي^(١٤):

- شبكة الأهداف الإنمائية للألفية التابعة لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية التي بدأت أصلاً في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ لدعم الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة والحكومات على إنتاج تقارير الأهداف الإنمائية للألفية ذات النوعية العالية. ومنذ ذلك الحين، تحول تركيز الشبكة إلى مواضيع أكثر عمومية تتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية. وتخدم الشبكة كموقع مضيف للمناقشات الإلكترونية والبحوث (بما في ذلك الردود

(١٤) بينما لا تعتبر شبكة الأهداف الإنمائية للألفية شبكة تابعة للأمانة العامة حصراً، إلا أنها ضمنت لأن موظفي الأمانة العامة أعضاء وهي ذات صلة خاصة بموضوع التقييم.

الموحدة على المناقشات وتحديث الأخبار)، ويديرها ميسر متفرغ. ولها أكثر من ٢٠٠٠ عضو يمثلون ما يزيد عن ٢٥ كياناً من كيانات الأمم المتحدة.

■ شبكة حكم القانون التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام التي أنشئت في عام ٢٠٠٥ لزيادة التواصل بين الموظفين العاملين في قضايا حكم القانون في سياق حفظ السلام أو دعم السلام أو بعد انتهاء حالات الصراع. والعضوية مقصورة على موظفي الأمم المتحدة المشاركين المشتغلين بقضايا حكم القانون. وللشبكة ميسر يدير المناقشات الإلكترونية بالاستناد إلى استفسارات الأعضاء، ويجمع الردود الموحدة. وحتى كانون الثاني/يناير ٢٠٠٦، ضمت الشبكة ١٨٨ عضواً، يتبادلون طرح الأسئلة على بعضهم بعضاً، ويتبادلون الوثائق والخبرات والتغذية المرتدة، ويستفيدون من الموارد المشتركة مثل قواعد البيانات.

٤٢ - وتقوم شبكات المعارف، باستخدام الموارد المخصصة لها، بتوفير الخدمات التي تزيد من عدد الأعضاء وتعزز من تقاسم المعارف على نطاق أوسع. وتشمل هذه الخدمات توفير ردود موحدة مترجمة على جميع الاستفسارات، والإحالات الترددية للموضوع نفسه على الشبكات المتعددة واستخدام منسقين خبراء من الضيوف. كما أن شبكة حكم القانون، مثلاً، تعمم آتياً الاستفسارات مع شبكات منع الأزمات والانتعاش والحكم الديمقراطي التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما أن شبكة حقوق الإنسان التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هي الآن شبكة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة تُعنى بتطبيق نهج قائم على الحقوق على موضوع التنمية. ويؤيد مكتب خدمات الرقابة الداخلية هذه الممارسات على اعتبار أنهما تيسر تحقيق المزيد من التآزر بين الوكالات دعماً للأهداف الإنمائية للألفية.

٤٣ - ويشير مكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى مسائل تتصل بشبكات المعارف وتستلزم المزيد من النظر. ومن بين هذه المسائل: الموارد المحدودة؛ والحاجة إلى ثقافة تنظيمية وحوافز لتشجيع الحوار المفتوح والصادق؛ والميل لدى قلة من الأعضاء إلى الهيمنة على المناقشات؛ والمشاركة غير المتساوية بين الأقاليم والمكاتب؛ والمناقشة الدائرة حول ما إذا كان تركيز الشبكات يجب أن يكون "من أعلى إلى أسفل" أو "من أسفل إلى أعلى"، والافتقار إلى توافق في الآراء على حجم العضوية الأقصى؛ وكيفية معالجة مسائل الإدارة والتنظيم إذا ما تضخمت هذه الشبكات؛ والافتقار إلى فهم الإدارة والمشاركة في الشبكات، والمناقشة حول ما إذا كان ينبغي للشبكات أن تشمل معارف للخبراء أو للممارسين أو لكليهما. ومع ذلك، يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تلك هي قضايا مشتركة تتعلق بتطوير الشبكات، وأن منظمات أخرى توصلت إلى حلول عملية بشأنها.

تأثير شبكات الأمم المتحدة

٤٤ - بينما لم تفعل شبكات المعارف التابعة للأمانة العامة إلا القليل لكي تتابع بصورة مباشرة ما تحقّقه من تأثير، يعتقد الأعضاء أنهم حققوا تأثيراً إيجابياً على كل من المشاركين وعلى المنظمة. ويعتقد معظم المقيمين على الدراسة الاستقصائية أن شبكات المعارف تُحسّن الفعالية، وتقلل من الزمن المطلوب لحل المشاكل، وتحسن كفاءة الموظفين، وتقلل الازدواجية، وتحسن الإنتاجية والنوعية. ومع ذلك، فإن حلقة الوصل بين شبكات المعارف وتحسين أداء المنظمة ليست محددة على الدوام على نحو جيد؛ ويعرض المقيمون على الدراسة الاستقصائية أمثلة قليلة على الصلة المباشرة بين الشبكات وما تحقّقه من تأثير. وأظهرت الدراسات أن المنظمات التي تقيس مباشرة الرأسمال الفكري قادرة على أن تنسق على نحو أفضل أنشطة تقاسم المعارف مع استراتيجية الأعمال، وأن تحسن اتصال أصحاب المصالح، وأن تدير على نحو أكثر فعالية موارد المعارف^(١٥).

٤٥ - وذكرت شبكات المعارف التي قيّمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية إنها قامت بقياس التأثير أو أنها ستحاول القيام بذلك. وأجرت شبكة الأهداف الإنمائية للألفية دراسة استقصائية للمستخدمين في الفترة بين تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ وكانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، ووجدت أن أكثر من نصف الأعضاء قد شاركوا في الشبكة وأن أغلبية كبيرة قيّمتها على أنها مفيدة. وأعربت آراء محددة وردت في إطار التغذية المرتدة عن التقدير للخبرة الميدانية العملية التي جرى تقاسمها ولما تحقّق من إثراء للمعلومات حول الأهداف الإنمائية للألفية، كما أعربت عن تقديرات عالية بوجه خاص بالنسبة للردود الموحدة. ومع أن استعراض شبكة حكم القانون التابعة لإدارة عمليات حفظ السلام سيجري في آذار/مارس ٢٠٠٦، إلا أن نمو الشبكة وما حظيت به من اهتمام في الأشهر الستة الأولى منذ انطلاقتها يرهنان على فائدتها للمشاركين في تقاسم المعلومات والأفكار والخبرة بشأن قضايا حكم القانون.

مستقبل شبكات المعارف في الأمانة العامة

٤٦ - يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الشبكات الشخصية ستواصل، وينبغي لها أن تواصل، أداء دور هام في الأمانة العامة، لكنها غير كافية لدعم تقاسم المعارف بالدرجة التي يتطلبها الدعم الفعال للأهداف الإنمائية للألفية. وبما أن الموظفين يدركون أن المعارف تشكل أحد الموارد، وحيث أنهم أصبحوا بالفعل يرتبطون ببعضهم بعضاً من خلال

(١٥) Optima Media Group, *Measuring Knowledge and Intellectual Capital*, 2003.

الربط الشبكي عبر الاتصالات الشخصية، كما أنهم مهتمون بتحسين استخدام معارفهم، فإن شبكات المعارف تعد بمثابة إمكانات قوية بالنسبة إلى الأمانة العامة. وقد حدد أحد الموظفين هذه الإمكانيات بما ذكره من أن شبكات المعارف يجب أن تدفع جدول الأعمال إلى الأمام، وأن تعزز الفهم، وأن تؤدي إلى تحقيق نواتج أفضل. وتساعد شبكات المعارف الفعالة الأفراد على تطوير المهارات والكفاءات، وتوفير السبل التي تتيح الاطلاع على آخر المستجدات، وتعزز الشعور الجمعي بين الزملاء. أما بالنسبة إلى المنظمة، فإن هذه الشبكات تدفع الاستراتيجية قدماً، وتتيح حلولاً سريعة للمشاكل، وتؤدي إلى تحسين عملية كشف وتجميع وتحليل الخبرة والأفكار والآراء الثاقبة دعماً للأهداف الإنمائية للألفية.

دال - الثقافة والهياكل الأساسية التنظيمية لا تيسر دائماً تقاسم المعارف

الثقافة التنظيمية

٤٧ - رغم أنه من المسلم به عموماً أن الثقافة التنظيمية يجب أن تدعم وتيسر تقاسم المعارف، وأن هناك حاجة إلى القيم والقواعد الثقافية الصحيحة التي تشجع سلوك تقاسم المعرفة، لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه الثقافة لا وجود لها بشكل متواصل في الأمانة العامة. ولا يقيم غالبية المحييين على الدراسة التي أجريت على الإدارات ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بأكثر من تقدير مقبول أو ضعيف، وهو التقدير الذي يعطيه معظمهم لمدى الانفتاح على تقاسم الأفكار الجديدة. ويحظى التعاون عموماً بتقدير سلبي. وفي المقابل، فإن الثقافة التنظيمية على مستوى الشعبة تبدو وكأنها أفضل نوعاً ما. ويقيم أكثر من نصف المحييين على الدراسة الخاصة بالشعب ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف في شعبهم على أنها ممتازة أو جيدة. في حين تقول غالبية أكبر إن الانفتاح على تقاسم الأفكار الجديدة والتعاون يحظيان بنفس القدر من القوة.

دعم القيادة العليا

٤٨ - يجب أن يحظى تقاسم المعارف بدعم القيادات العليا التي تفهم ماهيته، وكيف يمكن استخدامه لتحسين أوضاع المنظمة. ومن بين أخطر التحديات التي حددها المحييون على الدراسات الاستقصائية القيود الثقافية والافتقار إلى دعم القيادة. ويقول أقل من نصف المحييين إن القيادات العليا تعطي أولوية عليا أو عالية لإدارة المعارف. وفي خارج الأمم المتحدة، يعد دعم القيادات العليا أمراً أساسياً لتحقيق تقاسم المعارف على نحو فعال. وفي إحدى المنظمات الرئيسية، كان للرؤية الواضحة للقيادة وتأييدها للدور الحاسم لتقاسم المعارف، وللأمل في أن يتقاسم الموظفون معارفهم بصورة منتظمة، تأثير قوي على سلوك الموظفين. وفي شركة أخرى كبيرة ومتعددة الجنسيات، يقوم كبار المدراء بانتظام باستعراض

أهداف وإنجازات شبكات المعارف (التي تعد من آليات المعارف الرئيسية للشركة)، ويعربون عن تقديرهم للشبكات، وعن توقعاتهم بالنسبة للأهداف المستقبلية والأهداف القابلة للتحقيق ولما يقدم من مساهمات.

الحوافز والمكافآت

٤٩ - لم يتمكن مكتب خدمات الرقابة الداخلية من تحديد أي نظام للحوافز أو المكافآت فيما يتعلق بتقاسم المعارف في الأمانة العامة. ويفيد جميع المجيبين على الدراسة الاستقصائية المتعلقة بالإدارات والمتعلقة بالشعب، عدا شعبة واحدة، أن نظام الحوافز والمكافآت لتقاسم المعارف لا يفي بالغرض. وعلاوة على ذلك، فإن تقرير الاستعراض الشامل الذي يجري كل ثلاث سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة وحدد عدم وجود أنظمة للحوافز والمكافآت المؤسسية لتشجيع الكيانات على إتاحة ما لديها من معارف على نطاق المنظومة باعتباره عائداً كبيراً يحول دون الاستفادة من خبرة منظومة الأمم المتحدة برمتها (A/59/85-E/2004/68). وهذا يختلف إلى حد كبير عن ممارسات إدارة المعارف في منظمات أخرى، حيث تقاسم المعارف معترف به على أنه قيمة تنظيمية هامة ويكافأ علناً. وليس هناك سوى عدد قليل من الإدارات أو عينة الشعب هي التي تضع تقاسم المعارف صراحة ضمن مؤهلات موظفيها الأساسيين، أو تمنحهم التقدير الرسمي عن ذلك، على نحو يحدد التوقعات المتعلقة بمشاركتهم الفعالة في أنشطة تقاسم المعارف.

الموارد المخصصة

٥٠ - تخصص الأمانة العامة موارد لتقاسم المعارف أقل بكثير من الموارد التي تخصصها الصناديق والبرامج أو القيادات المعنية بالمعارف في القطاعين الخاص والعام. ومعظم الإدارات والشعب التي خضعت للدراسة الاستقصائية ليست لديها ميزانية مستقلة لإدارة المعارف، ولدى القليل منها وحدة مخصصة لتقاسم المعارف أو موظف يتولى المسؤولية عن ذلك^(١٦). ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه، نظراً للمعايير السائدة، فإن عدم تخصيص موارد للمعارف يعيق إلى حد كبير تقدم عمل الأمانة العامة في إدارة المعارف. وهناك حاجة إلى تخصيص هذه الموارد لضمان إعطاء الاهتمام والجهد الواجبين لوضع تصور وتصميم لنظم تقاسم المعارف وآلياته، وتنفيذ وصيانة هذه النظم والآليات، فضلاً عن توجيهه وتيسير استخدامها.

(١٦) هناك ثلاثة أقسام تحمل كلمة "معارف" في اسمها وهي: فرع إدارة المعارف في شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمانة العامة، وقسم تقاسم المعارف في مكتبة داغ همرشولد في إدارة شؤون الإعلام، وقسم نظم إدارة المعارف التابع لقسم خدمة التنمية والتكنولوجيات الجديدة في إدارة الشؤون الإدارية.

استراتيجيات إدارة المعارف

٥١ - لم تبلغ سوى ٤ إدارات من أصل ٢٤ إدارة و ١١ شعبة من عينة الشعب البالغ عددها ٣١ بأن لديها استراتيجية صريحة أو سياسة واضحة ترمي إلى تنظيم المعارف وتخزينها وتقاسمها. والقليل منها مدمج في برنامج عمل الإدارة أو الشعبة أو يعالج تقاسم المعارف مع كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة. وكما أشير إليه في الفقرة ٦ أعلاه، فإن وجود استراتيجيات واضحة له دوره الأساسي في تحديد التوقعات المتعلقة بتقاسم المعارف وأطره وأدواته وروابطه مع إجراءات العمل.

التعلم المؤسسي

٥٢ - هناك قدر محدود من التعلم المؤسسي المتعلق بتقاسم المعارف وبرامج التدريب الحالية التي يضطلع بها مكتب إدارة الموارد البشرية والخاصة بالقيادة والإدارة والعمل الجماعي لا تتطرق بشكل صريح لموضوع تقاسم المعارف. وقد نظمت كلية موظفي الأمم المتحدة حلقات عمل وحلقات دراسية لتقاسم المعارف وتقنياته من أجل الوكالات المتخصصة، شملت مشاركة خبراء من البنك الدولي وخبراء في الصناعة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه الجهود لها أهميتها لتعلم الموظفين، ولكن هناك حاجة إلى القيام بالمزيد من أجل توفير منتدى للموظفين على جميع المستويات للتعرف على كيفية تقاسم المعارف في عملهم والاستفادة منها على أفضل نحو.

هاء - بعض تكنولوجيات تقاسم المعارف متاحة لكنها غير مستخدمة بشكل كاف

الأدوات التكنولوجية

٥٣ - هناك تكنولوجيات عديدة متاحة في الأمانة العامة لتعزيز تقاسم المعارف، ولكنها غير شائعة الاستخدام. ويستطيع الموظفون استخدام خاصية الرسائل الفورية التي تمكنهم من معرفة الآخرين المتصلين بالشبكة، وما إذا كانوا متاحين في أي وقت هم أيضاً الآخرون على الاتصال المباشر ومتاحون في أي وقت، وكذلك استخدام مجالس المناقشة الإلكترونية، رغم أن هناك أقلية هي التي تفيد عن القيام بذلك بانتظام. وعلاوة على ذلك، لا يبلغ سوى عدد قليل من الموظفين عن استخدامهم الأدوات الإلكترونية المصممة خصيصاً لإدارة المعارف؛ ومن بين هذه الآليات "مجموعات الياهو" Yahoo groups، و "اجتماع الإنترنت" Net meeting، و "الغرفة الإلكترونية" eRoom، و "الجماعة الإلكترونية" eCommunity، وآليات Sharepoint و Documentum و Sametime. ويعتقد المقيمون على الدراسات الاستقصائية أن نظم تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم للربط بمصادر المعلومات هي عموماً

أقوى من نظم تكنولوجيا المعلومات المصممة خصيصاً لدعم تقاسم المعارف. وتشمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة عادة لدعم تقاسم المعارف القدرة على البحث والقدرة على إجراء الحوارات المترابطة، والمنصات المشتركة للتخزين والاسترجاع، ومجالات العمل التعاوني، ومجموعات الممارسة الافتراضية، ونظام المكتبة المتكاملة، ومستودعات الدروس المستفادة وقواعد البيانات لتعقب مهارات الموظفين وكفاءاتهم. ويقوم قادة المعارف عادة بتحديد واعتماد مجموعة أدوات نموذجية لإدماج المعرفة على صعيد المنظمة.

مبادرات تكنولوجيا المعلومات

٥٤ - هناك مبادرتان حاليتان في مجال تكنولوجيا المعلومات تنطويان على إمكانية تعزيز القدرة التكنولوجية لتقاسم المعارف. وفي إطار المبادرة الأولى، تقوم إدارة الشؤون الإدارية بتطوير تصميم لإدارة المحتوى الإلكتروني يتم من خلاله إدماج الإدارة الإلكترونية وتقاسم المعارف والخدمات مع هيئات حكومية دولية. وسيقوم عنصر إدارة المعارف بإنشاء تصاميم مشتركة لتقاسم المعارف ومعالجة كيفية إيصال المعلومات. وفي إطار المبادرة الثانية، يتم بتوجيه من مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، استحداث استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على صعيد المنظومة كجزء من الجهد الشامل لتعزيز القدرة على إدارة المعارف لتحقيق الاستفادة القصوى من الدعم المقدم إلى البلدان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سعياً إلى بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية.

دور تكنولوجيا المعلومات

٥٥ - يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة هي أن تكون عنصراً تمكينياً هاماً للمعرفة، كما هي في المنظمات الأخرى المستندة إلى المعرفة. ولم يحدث في أي من المنظمات التي اعتمدها مكتب خدمات الرقابة الداخلية كأساس مرجعي، على أي حال، أن أعطيت مسؤولية إدارة المعارف إلى وحدة خاصة بالتكنولوجيا حصراً (ولدى كل من هذه المنظمات مكتب مستقل ومخصص لإدارة المعارف). وعلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تعمل بالاشتراك مع عناصر تمكينية أخرى لإدارة المعارف، بما في ذلك مهام المكتبة والموارد البشرية، لضمان الأخذ بنهج متكامل يدمج المحتوى والناس والتكنولوجيا. فالأدوات التكنولوجية هي نقاط ارتكاز لتقاسم المعارف وينبغي أن تكون جزءاً من جهد أكبر لتغيير الممارسات والإجراءات والسلوك.

واو - يهتم الموظفون اهتماما كبيرا بتقاسم المعارف بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، وتقر الإدارات بالحاجة إلى القيام بذلك على نحو أكثر فعالية من خلال مختلف مبادرات تقاسم المعارف

اهتمام الموظفين بتقاسم المعارف

٥٦ - لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية وجود اهتمام قوي لدى الموظفين بتعزيز تقاسم المعارف واتفاق عام على أن المعرفة تشكل أحد الموارد الأساسية للأمم المتحدة. وفي كل من المقابلات التي أجريت مع الموظفين وما قدموه من ردود على الدراسات الاستقصائية، أكدوا على أنهم يريدون المزيد من المعلومات عن كيفية الاستخدام الأفضل للمعارف في أدائهم لعملهم على نحو أكثر ابتكاراً وفعالية. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن الموظفين أكثر انفتاحاً على الاستخدام الأفضل للمعرفة، ويقرون بأنهم لا يستخدمون سوى جزء مما هو متاح لأنهم غالباً ما يكونون مشغولين إلى حد لا يمكنهم من الاستخدام الأفضل لموارد المعارف. وعبر الكثير من الموظفين الذين قابلهم مكتب خدمات الرقابة الداخلية عن الاهتمام بتعلم المزيد عما يقوم به الآخرون في المنظمة من خلال تقاسم المعارف بفعالية. ويقول أغلب المجيبين على الدراسات الاستقصائية إن الموظفين راغبون في تقاسم المعلومات عما يجري في مجالاتهم الفنية ومساعدة بعضهم بعضاً في حل قضايا ومشاكل العمل المشتركة. وبالمثل، فإن غالبية هذه الردود تعتبر أن لدى الموظفين استعداداً ممتازاً أو جيداً لطلب المساعدة.

مكتبة داغ همرشولد

٥٧ - في الأمانة العامة يسند إلى مكتبة داغ همرشولد الدور الأساسي في إدارة المعارف، وهي تغير دورها لتحمل هذه المسؤولية^(١٧) وعملاً بالشعار القائل "الانتقال من جمع المعلومات إلى إقامة الاتصالات"، قامت المكتبة بعدة مبادرات لتعزيز الاتصال الداخلي وتقاسم المعارف. ويتضمن قسم تقاسم المعارف فيها وحدة اتصالات داخلية مكلفة بمهمة تحديد طرق أكثر فعالية للاتصال ضمن الأمانة العامة واستحداث استراتيجيات لضمان نهج منظم لهذه المسألة. وأعدت هذه الوحدة تصميم الشبكة الداخلية iSeek في آب/أغسطس ٢٠٠٥ لتصبح شبكة الأمم المتحدة الداخلية Intranet متاحة على الصعيد العالمي وتتيح اتصال الموظفين بالإدارة، وتقاسم الرسائل بصورة مستمرة وإرسال المعلومات المستكملة وربط الموظفين بأدوات عملهم. وفي عام ٢٠٠٥، رعت المكتبة سلسلة محاضرات وحوارات

(١٧) هناك اقتراح قيد النظر لتسميتها مكتبة داغ همرشولد ومركز تقاسم المعارف.

ضمت خبراء بارزين لتقاسم آرائهم المتعمقة وخبراتهم في مختلف المواضيع مع جمهور يشمل موظفي الأمم المتحدة والدول الأعضاء. وركزت إحدى الحلقات الدراسية على إدارة المعارف وشارك فيها خبراء بارزون في هذا المجال، وعلاوة على ذلك، يوجد لدى المكتبة برنامج لإدارة المعارف الشخصية مصمم لمساعدة جميع موظفي الأمم المتحدة بأدوات وتقنيات معززة لإدارة المعارف. وتشمل الأنشطة النوعية مقابلات شخصية لتحديد الاحتياجات من المعلومات والمعارف، والتوجيه الشخصي، ودورات الأفرقة. ومنذ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥، تم الاضطلاع بما مجموعه ١١٥ دورة توجيه.

المبادرات الأخرى لتقاسم المعارف

٥٨ - لاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية وجود مبادرات أخرى للاستفادة من اهتمام الموظفين بتقاسم المعارف. وتشمل قائمة هذه المبادرات ما يلي، وإن لم يكن على سبيل الحصر:

- تضم مجموعة أدوات إدارة المعارف الخاصة بإدارة عمليات حفظ السلام منهجية وبروتوكولات لتقديم ونشر التقارير عن الاستعراضات اللاحقة لاتخاذ إجراءات، وتقارير نهاية المهمة، ومذكرات التسليم واستقصاءات الممارسة (التي تضم كلاً من الممارسات الجيدة والسيئة وكذلك الدروس المستفادة). وتوفر هذه الأدوات تصاميم مشتركة لتجميع وتدوين ونشر المعارف المكتسبة من الخبرة الميدانية ومن المشاريع
- اعتمدت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ إدارة المعرفة كمبادرة تنظيمية لمساعدتها على الوصول إلى هدفها الثلاثي الأبعاد: إدارة العولمة والحد من الفقر ومعالجة القضايا الاجتماعية المستجدة. وهناك لجنة لإدارة المعارف/تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتبعها فرقة عاملة في مجال إدارة المعارف وتعمل على وضع استراتيجية للجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ ذات أنشطة محددة سيتم الاضطلاع بها على المدين الفوري والطويل. وبمساعدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عقدت حلقة عمل في آذار/مارس ٢٠٠٥
- تقدم قائمة بعثات موئل الأمم المتحدة معلومات عن جميع بعثات موئل الأمم المتحدة التي تم الاضطلاع بها مؤخراً ويمكن البحث فيها حسب معايير مختلفة، بما في ذلك الموظفون وبلد البعثة. وعن طريق إمكانية وصل الأقران من خلال تشابه الاحتياجات والاهتمامات العرفية تنطوي هذه المبادرة على عنصر يفتح المجال لمزيد من التعاون ويمكن استغلاله بشكل أكبر

■ شبكة معلومات الإغاثة ReliefWeb، وهي نظام معلومات على الإنترنت للاستجابات الإنسانية، يديره مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، لتعزيز قدرة المجتمع الإنساني الدولي على الاستجابة من خلال النشر السريع للمعلومات الموثوقة عن الطوارئ والكوارث. وتلقى الموقع ما متوسطه ٢,٥ مليون صفحة من الآراء شهرياً في عام ٢٠٠٥، وبلغت حالات الذروة الرئيسية في الاستخدام في أعقاب إعصار تسونامي في جنوبي آسيا في عام ٢٠٠٤ والزلازل الذي وقع هناك في عام ٢٠٠٥.

الأمم المتحدة كجهة داعية إلى تجميع المعارف

٥٩ - مع أن مبادرة الفريق القطري للأمم المتحدة في الهند تقع خارج نطاق مسألة تقييم تقاسم المعارف الداخلية، إلا أنها تستحق المناقشة بسبب النهج اللافت للنظر الذي اتخذ في مجال تقاسم المعارف. فقد ساعد هذا المشروع على نحو هام في تحديد دور جديد للأمم المتحدة على الصعيد القطري - ألا وهو الانتقال من جهة لتوفير المشورة الإنمائية والدعم المالي إلى داعية للمعرفة. ومشروع "تبادل الحلول" هو أحد المشاريع الخاصة بتقاسم المعارف وهدفه العام هو حل المشاكل دعماً لأولويات الهند الإنمائية والتي تتطابق مع الأهداف الإنمائية للألفية. ويتألف المشروع من ١٠ مجموعات محلية تضم ممارسين إنمائيين (يعملون في الأمم المتحدة، ومؤسسات حكومية وغيرها) وتتمحور حول مواضيع كالصحة والفقر والتعليم والبيئة. ويشارك الأعضاء في عمليات المناقشة وتبادل الرأي عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر، مع منسق للشبكة وباحث يتولى تحليل كل مناقشة لتجميع المعارف المتقاسمة كمنتج مدعم بالوثائق ويقوم رئيس الكيان المحلي ذي الصلة التابع للأمم المتحدة بتوجيه الدعوة لعناصر المجتمع المحلي، وتحدد لجنة توجيهية جدول الأعمال. ويعتقد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذا المشروع يمكن أن يحاكي من قبل أفرقة قطرية أخرى، مع شبكات شاملة تستخدم لنشر المعارف بين البلدان.

قياس تقاسم المعارف

٦٠ - يعد قياس أنشطة وأدوات تقاسم المعارف من الأمور ذات الأهمية بالنسبة للحصول على المزيد من الدعم التنظيمي والمشاركة. وقد أبلغت إدارة واحدة فقط عن قياس أثر أنشطة تقاسم المعارف على الصعيد الداخلي. وبالرغم من صعوبة قياس تقاسم المعارف بالنظر إلى غياب منهجية شاملة متفق عليها، هناك مؤشرات لتقاسم المعارف يمكن استخدامها في قياس الأداء. ويعتبر البنك الدولي أن الفوائد الثلاث الرئيسية لتقاسم معارفه هي زيادة سرعة تقديم الخدمات، وتحسين نوعية العمل، وزيادة الابتكار. وهناك فوائد أخرى لتقاسم المعارف أشار إليها مجيبون على الدراسة الاستقصائية، منها حدوث أثر كبير أو

معتدل في زيادة فعالية العمل، والحد من الازدواجية، وتحسين النوعية، وإدخال أساليب ونهج عمل جديدة، وتحسين كفاءة الموظفين. ومع أن هذه الفوائد غنية عن البيان، فهي تعد بمثابة تدابير بديلة حققها الأثر الإيجابي لأنشطة تقاسم المعارف.

زاي - البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان كنماذج للنهوض بتقاسم المعارف داخل الأمانة العامة

نماذج تقاسم المعارف

٦١ - يعد تقاسم المعارف في البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان أكثر تقدماً منه في الأمانة العامة. فهم جميعاً يتخذون نهجاً استراتيجياً ومنهجياً من أجل إدارة معارفهم، رغم استخدامهم نماذج مختلفة. ويرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية ميزة في كل نهج من هذه النهج، مع إدراكه بأنها تنطوي على مزايا وعلى أوجه قصور. وينبغي للأمانة العامة أن تستخدم النموذج الذي يلائم احتياجات معارفها وأهدافها التنظيمية ومعاييرها الثقافية على أفضل وجه.

تقاسم المعارف في البنك الدولي

٦٢ - وانطلاقاً من رؤية قيادية عليا متميزة وواضحة، اتخذ البنك الدولي خطوات لتحويل نفسه إلى جهة مصرفية رائدة. واستناداً إلى الفرضية القائلة بأن مكافحة الفقر تتطلب استراتيجية شاملة لتقاسم المعارف، فإن تقاسم المعارف في البنك يتعلق "بجعل هذه المعارف متاحة فوراً أمام جمهور واسع في الداخل والخارج، وإنشاء روابط بين الفرقة والجماعات العاملة على مواضيع متماثلة"^(١٨). وركز البنك، عن قصد، أولاً على التقاسم الداخلي لمعارفه قبل الانتقال إلى التقاسم الخارجي للمعرفة، وتحول أيضاً من التركيز المبكر على حفظ المعارف وتنظيمها إلى اكتساب المعارف وتكييفها وتطبيقها لمساعدة الموظفين والشركاء على العمل بشكل أكثر فاعلية من أجل الحد من الفقر. وتتضمن برامج تقاسم المعارف الراهنة شبكات للمعارف؛ ومكتب للمساعدة وللخدمات الاستشارية، ومجموعات معرفية على شبكة الإنترنت، واستخلاص معارف "ضمنية"، وخطة لتقاسم المعارف مع المجتمع الإنمائي من خلال بوابة الموقع الشبكي الإنمائي على الإنترنت. ووفقاً لما ذكره موظفو البنك الدولي، فإن عوامل عديدة كان لها دور أساسي في تحويل البنك إلى جهة معرفية رائدة، وهذه العوامل هي: القيادة القوية، وحالة أعمال تجارية راسخة، وعناصر قيادية متحمسة ومتفانية من أجل المعارف، واتصالات تنظيمية بشأن أنشطة إدارة المعارف، وحوافز مالية، والاعتراف بأداء الموظفين.

(١٨) نشرة تقاسم المعارف للبنك الدولي، <http://www.worldbank.org/ks>.

٦٣ - وتبين أوجه القصور في تقاسم المعارف في البنك الدولي التحديات التي تواجهها الأمانة العامة. ووفقا لتقييم أجراه البنك الدولي، هناك ثلاثة تحديات رئيسية هي: ربط تقاسم المعارف بشكل مباشر بالعمل التنفيذي الأساسي في البنك، وحفظ الدروس المستفادة والممارسات الجيدة بصورة أكثر منهجية، وتعزيز إدارة المحتوى لضمان النوعية وملاءمة التنفيذ^(١٩). وحدد التقييم وجهين رئيسيين للقصور في استراتيجية البنك بشأن المعارف، هما الافتقار إلى خطة مناسبة للتحويل من بناء أدوات جديدة لتقاسم المعارف ومناصرتها إلى تعميم الأدوات، والافتقار إلى آليات لمعايرة الفعالية والقيام بالتعديلات اللازمة.

تقاسم المعارف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٦٤ - ركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقاسم معارفه على ما يتعلق بخمسة مجالات للممارسة الإنمائية. فهي تجمع الموظفين من مختلف المكاتب في جماعات طوعية ومرنة تحيط الأعضاء علما بما يتعلق بالأنشطة الجديدة وتقاسم الخبرات والممارسات الجيدة، وتسهل مناقشة المسائل الموضوعية. وبالإضافة إلى ارتباطهم الأولي بشبكة إلكترونية، فإنهم يلقون الدعم أيضا من خلال لقاءات وجهها لوجه وأنشطة أخرى. كما يُقدم منتج موحد يحمل اسم "الرد الموحد" خلال عشرة أيام تلي كل مناقشة إلكترونية لموضوع ما، يتم من خلاله توليف الخبرات والتجارب حول هذا الموضوع. ويملك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠ شبكة إلكترونية حالية، أربع منها متاحة لغير موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتُقيم هذه الشبكات من خلال استقصاء سنوي لمنتجات وخدمات المقرر، وقد أبلغ ٩٢ في المائة من الموظفين، في عام ٢٠٠٤، أن المساهمة في شبكة من تلك الشبكات أفادت مكتبهم، بينما أفاد ٨٦ في المائة أن تلك المساهمة أفادت تطوّرهم المهني. وفي عام ٢٠٠٤، قام فريق مستقل من خبراء المعارف باستعراض الشبكات وأنشأوا على قدرة الشبكات واستجابتها.

٦٥ - وتمتلك مكاتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فرقا للمعارف تقوم ببناء قدرة الموظفين، وتعمل بمثابة محور إقليمي في جمع وتنظيم ونشر المعارف، وتصمم منتجات للمعرفة، وتقدم المشورة للموظفين بشأن الأدوات ومناهج العمل وتطور الشبكات الإقليمية. واستضاف المكتب الإقليمي في بانكوك "معرضا للمعارف" حيث أقامت مختلف الكيانات مقصورات لها لعرض وتقاسم منتجات معارفها، ويدرس مكتب جوهانسبرغ الإقليمي وسائل لتقاسم المعارف خاصة بالشعوب الأصلية من قبيل السرد القصصي.

(١٩) Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges, Operations Evaluation Department, 2003

٦٦ - وأقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالحاجة إلى تعميم أفضل فدارته للمعارف في عملياته المتعلقة بالأعمال التجارية ووضع استراتيجية رسمية لإدارة المعارف في عام ٢٠٠٤. كما أن التحول اللاحق من نهج "تصاعدي" إلى نهج "تنازلي" أكثر أدى إلى نقاش جارٍ داخل المنظمة حول النموذج الصحيح للمعرفة لتحقيق أهدافه.

تقاسم المعارف في صندوق الأمم المتحدة للسكان

٦٧ - يتعلق النهج المتكامل لتقاسم المعارف في صندوق الأمم المتحدة للسكان بالتفاعل فيما بين الموظفين، ويتوجه وفقا للعمليات التنظيمية ويعتمد على التكنولوجيا. ويرتكز إلى نظام تطوير أصول المعارف. وأصول المعارف هي "مستودعات حية للخبرات الشاملة" ويجري تطويرها فيما يتعلق بمسائل محددة. ويتضمن كل أصل معارف تجريبية مركزة؛ ويرتكز إلى العمليات الخاصة بالعمل؛ ويقدم المعلومات في شكل أسئلة وأجوبة؛ ويتيح وصلات للحصول على أمثلة ومزيد من المطالعات؛ وله وصلات تقود إلى خبراء للحصول على توجيه إضافي؛ ويتم تطويره وتحديثه ودعمه بشبكة من الموظفين. وأطلق صندوق الأمم المتحدة للسكان منذ عام ٢٠٠٤، تسعة أصول معارف تتعلق بمواضيع ذات أولوية مثل الصحة الجنسية والصحة الإنجابية؛ والنهج القائم على حقوق الإنسان إزاء البرمجة. وجمهورها الأساسي هو موظفو المكتب القطري لصندوق الأمم المتحدة للسكان. ولدى صندوق الأمم المتحدة للسكان استراتيجية لتقاسم المعارف، ووحدة مكرسة للمعارف وميزانية، والتمتع بكفاءة تقاسم المعارف بالنسبة لجميع الموظفين، وقوالب لتجميع الدروس المستفادة، ونظام لتقاسم الوثائق DocuShare، ومستودع للمنشورات والموارد الداخلية والخارجية عن طريق الإنترنت.

٦٨ - ويواجه صندوق الأمم المتحدة للسكان تحديات في برنامج إدارته للمعارف. وبالرغم من أن أصول المعارف أنشئت بخصوص العمليات المتعلقة بالعمل، لم يتمكن صندوق الأمم المتحدة للسكان حتى الآن من أن يثبت بشكل قاطع أن هذه العمليات حسنت من أدائها. وبالإضافة إلى ذلك، ورغم أن الكفاءة الأساسية للموظفين في تقاسم المعارف كانت لها أهميتها في تحديد القيم التنظيمية حول تقاسم المعارف، فإن الموظفين يقولون بأنه لم يتم تعريف هذه الكفاءة وقياسها بشكل مناسب.

خامسا - الخلاصة

٦٩ - حدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية جوانب قصور هامة بشأن الكيفية التي تقوم بها الأمانة العامة بتطوير واحد من أصولها الأساسية، وحفظه وتقاسمه واستخدامه، ألا وهو

معارفها. ومع الإقرار بأن الهدف النهائي لتقاسم المعارف هو تحسين الأداء التنظيمي، فإن الأمانة العامة تحتاج إلى الاستفادة من أصول معارفها بمزيد من الفاعلية والكفاءة. وهي تحتاج لأن تتبوأ مركزاً قيادياً رفيع المستوى في مجال المعارف، يتمتع برؤية ودعم قياديين عاليين، ويتوفر له الأدوات والنظم والآليات والموارد المناسبة، وثقافة تنظيمية تشجع على سلوك تقاسم المعارف وعلى تبني الاستراتيجية التي تدمج تقاسم المعارف في ممارسات العمل اليومية. كما أن التقاسم الناجح للمعارف يشجع على الابتكار ويعزز الثقة ويحسن القدرة على اتخاذ القرار. وتحتاج الأمانة العامة إلى زيادة تقاسم المعارف زيادة كبيرة من خلال بلوغ الحد الأقصى من التواصل أي جعل الناس يعرفون ما يعرفه الآخرون، وكيف يمكنهم أن يستخدموا ذلك من أجل تحسين أداء أعمالهم ووضع معايير وقيم تشجع على تقاسم المعارف. وبالرغم من أن تخصيص الموارد هو أمر جوهري في هذا المجال، فإن تقاسم المعارف يجب أن ينظر إليه في آخر المطاف على أنه عمل يخص الجميع.

٧٠ - وبالنظر إلى رحابة إعلان الألفية، فإن تقاسم المعارف هو أمر حاسم من أجل عبور الحدود التنظيمية وتكامل العمل المعياري والتحليلي والتنفيذي للمنظمة. وتحظى الشبكات القوية للمعارف ذات الموارد والدعم الحقيقيين بإمكانات هائلة لتسهيل أوجه التآزر بين الوكالات. ووفقاً لما ذكره موظفو الأمانة العامة فإن الطريقة الأكثر فعالية لتحسين تقاسم المعارف دعماً لأهداف إعلان الألفية تكمن في خلق المزيد من التجانس والتناسق بين ممارسات تقاسم المعارف وإضفاء الطابع المنهجي على تقاسم المعارف على نطاق المنظمة. ويحتاج تقاسم المعارف في الأمانة العامة إلى ربط الموظفين ذوي المعارف الصحيحة بأقرانهم الذين يحتاجون لهذه المعارف ويستخدمونها، من خلال الأخذ بنهج متكامل يدمج بين محتوى المعلومات والتكنولوجيا والناس. وأخيراً، يلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن أي جهد يبذل لتحسين تقاسم المعارف ينبغي أن يرتبط بقوة بالإصلاح التنظيمي.

سادساً - التوصيات

٧١ - استناداً إلى نتائج التقييم، يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصيات الست التالية. وبعض هذه التوصيات موجه نحو المبادرات القائمة لتعزيز تقاسم المعارف في الأمانة العامة وعلى صعيد المنظومة كلها على السواء. وقد تمت الموافقة على التوصيات من جانب الجهات المستفيدة مع إرجاء بعض القرارات المتعلقة بمخطوط الإبلاغ والإدارة إلى حين تنفيذ الإصلاح الناجم عن تقرير الأمين العام "الاستثمار في الأمم المتحدة: من أجل منظمة أقوى على الصعيد العالمي (A/60/692 و Corr.1)".

ألف - استراتيجية تقاسم المعارف

التوصية ١

٧٢ - ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين، عند وضع استراتيجية معنية بإدارة المعارف على نطاق منظومة الأمم المتحدة، أن يتناول تحديد المسائل التالية (بالإضافة إلى تلك التي وردت بالفعل في اختصاصات فرقة عمله المعنية بتقاسم المعارف):

(أ) الفهم المشترك لما يعنيه تقاسم المعارف وتوضيح أهميته؛

(ب) وضع تصنيف واضح لمختلف أنواع شبكات المعارف والدور الذي يؤديه كل نوع من أنواع الشبكات، مع تشجيع الانتقال، حيثما أمكن، نحو شبكات تنظيمية أكثر اتساما بالطابع الاستراتيجي والتركيز والشمول؛

(ج) تحويل التركيز من تقاسم المعارف كمعلومات مبثوثة بشكل أولي إلى دمج للمعلومات وتعاون وتفاعل بين النظراء؛

(د) وضع استراتيجية لإدماج تقاسم المعارف بصورة تامة ضمن العمليات المتعلقة بالعمل. وينبغي لهذه الاستراتيجية، قدر الإمكان، أن تستخدم نتائج المشروع التجريبي لتقاسم المعارف الذي يناقش التوصية ٤ أدناه.

التوصية ٢

٧٣ - ينبغي لفرقة العمل المعنية بتقاسم المعارف التابعة للأمانة العامة أن تضع استراتيجية للمعارف على نطاق الأمانة العامة، بالاشتراك مع الاستراتيجية على نطاق المنظومة التي يتولى وضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين وبما يتفق مع عملية الإصلاح ومبادرات التغيير التنظيمية. وينبغي للاستراتيجية بشكل خاص أن تعزز دور شبكات المعارف في تعزيز تقاسم المعارف داخل الأمانة العامة ومع شركاء خارجيين، ووضع نموذج ومنهجية لكيفية عمل الشبكات بشكل أفضل. وقد ترغب فرقة العمل، لدى قيامها بذلك، بدراسة نموذج تقاسم المعارف الذي وضع نموذجاً تجريبياً له الفريق العامل المعني بإدارة المعارف التابع لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية. ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن خطوط الإبلاغ لفرقة العمل هذه ستقرر خلال تنفيذ الإصلاح الجاري الناجم عن تقرير الأمين العام بشأن إصلاح الأمم المتحدة (A/60/692 و Corr.1). ويأمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية في ألا يتأخر صدور القرار بشأن خطوط الإبلاغ.

باء - المشروع التجريبي لتقاسم المعارف

التوصية ٣

٧٤ - ينبغي لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، بوصفها إحدى الإدارات الرئيسية لتقديم تقارير الأمانة العامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمسؤولة عن الدعوة إلى اجتماع اللجنة التنفيذية المعنية بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية، أن تنفيذ مشروعاً تجريبياً بشأن المزيد من إدماج تقاسم المعارف في عملية إنتاج التقارير، بغية تحديد فائدة ونفقات وأوجه قصور ونتائج تقاسم المعارف بصورة أكثر فعالية. وعلى الإدارة أن تستعرض عملية الإنتاج الحالية لتقرير محدد واحد أو عدة تقارير محددة وتحديد النقاط الرئيسية حيث يمكن حصول تقاسم أوسع للمعارف. وينبغي أن يفضي المشروع التجريبي إلى وضع منهجية لمزيد من إدماج تقاسم المعارف في العمليات المتعلقة بالعمل اليومي بغية تحسين نوعية التقارير وسرعة إنتاجها. وينبغي للإدارة أن تتشاور مع مجلس الرؤساء التنفيذيين وفرقة العمل المعنية بتقاسم المعارف التابعة للأمانة العامة في تنفيذ هذا المشروع.

جيم - إنشاء مكتب مخصص لتقاسم المعارف

التوصية ٤

٧٥ - ينبغي للأمين العام أن يعين وحدة مخصصة لتقاسم المعارف في الأمانة العامة. وينبغي أن يتمثل الدور الذي سيقوم به هذا القسم، عموماً، في تشجيع وتيسير وتوجيه تقاسم المعارف في الأمانة العامة، وضمان الاتساق والتنسيق والتجانس بين أدوات الأمانة العامة وأنشطتها وآلياتها. وينبغي أن يزود هذا القسم بالموارد الضرورية من أجل القيام بمسؤولياته الجديدة بشكل مناسب. وينبغي أن تناط بهذا القسم، بالتعاون مع فرقة العمل المعنية بتقاسم المعارف التابعة للأمانة العامة ومكتب إدارة الموارد البشرية وشعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات، المهام التالية:

- (أ) تطوير مجموعة أدوات موحدة لتقاسم المعارف؛
- (ب) توفير التوجيه والدعم لشبكات المعارف؛
- (ج) وضع مبادئ توجيهية بشأن تقاسم المعارف؛
- (د) وضع استراتيجية للتجميع المنهجي والاستفادة بمعارف الموظفين المغادرين للأمم المتحدة؛ باستخدام بروتوكولات أكثر منهجية وفعالية من الوسائل الحالية؛

(هـ) وضع أدوات وبروتوكولات موحدة لحفظ ونشر الممارسات الجيدة والدروس المستفادة؛

(و) إنشاء ودعم موقع شبكي إلكتروني لتقاسم المعارف تابع للأمانة العامة يُوفر له التوجيه والأدوات والممارسات الجيدة والمشورة المفيدة.

ويلاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن موقع هذه الوحدة سوف يتقرر خلال تنفيذ الإصلاح الجاري الناجم عن تقرير الأمين العام بشأن إصلاح الأمم المتحدة (A/60/692 و Corr.1). ويأمل مكتب خدمات الرقابة الداخلية في ألا يتأخر صدور قرار بشأن موقع الوحدة.

دال - مبادرات الموارد البشرية

التوصية ٥

٧٦ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يجعل من تقاسم المعارف عنصراً أقوى وأكثر وضوحاً في نظام تقييم الأداء. وينبغي له تحديد كفاءات إدارة المعارف الأكثر اتصالاً بالموضوع والتي نوقشت في "نبذة عن المدير الكفو في الأمم المتحدة"، وإدماجها في نظم تقييم الأداء لجميع الموظفين. ويمكن تناول تقاسم المعارف بصورة مباشرة على نحو أكبر في خطط عمل الموارد البشرية، وأيضاً في خطط العمل الفردية للموظفين وتقارير تقييم الأداء.

التوصية ٦

٧٧ - ينبغي لمكتب إدارة الموارد البشرية أن يتناول إدارة المعارف بصورة مباشرة وواضحة على نحو أكبر كأحد الموضوعات في برنامجه الخاص بتطوير الموظفين. وينبغي أن يتضمن ذلك التدريب على مفاهيم إدارة المعارف وآلياتها وأدواتها وممارساتها. وينبغي إدخال عنصر لتقاسم المعارف بصورة محددة ضمن الدورات القائمة للتنمية القيادية والإدارية والتنظيمية، وكذلك ضمن البرامج التدريبية لفريق العمل.

(توقيع) إينغا - بریت أهلينيوس

وكيلة الأمين العام لخدمات الرقابة الداخلية