

Distr.: General
1 August 2017
Arabic
Original: English



الدورة الثانية والسبعون
البند ١٤٣ من جدول الأعمال المؤقت*
وحدة التفتيش المشتركة

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة
المعنون "إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة".



JIU/REP/2016/10

[الأصل: بالإنكليزية]

إدارة المعارف في منظومة
الأمم المتحدة

من إعداد

بيترو دوميتريو

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة

جنيف، ٢٠١٦

فريق المشروع

بيٲرو دو ميٲريو، مفتش
ألكساندرا سامولادا، موظفة التحقيقات والتفتيش
إليبا بريكس، مساعدة بحث
آنا سانشيز - تيران، متدريه
ييشين سو، متدريه
جوزيف ماسيرولي، متدرب

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

JIU/REP/2016/10

المعارف: رصيد استراتيجي لمنظومة الأمم المتحدة

يستند استعراض إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة إلى اقتناع مؤداه أن المعارف رصيّدٌ أساسي قيّم في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وأفضل ميزة نسبية تتسم بها المنظومة. ويشكّل الاستخدام الفعال للمعارف في المؤسسات وفي المنظومة ككل عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المنظومة.

المعارف في الأمم المتحدة رصيّد معنوي ومادي في الوقت ذاته، وهي واقع تشغيلي وتطلع دائم، فضلاً عن كونها مورداً عاماً ومحدداً. وتضطلع منظومة الأمم المتحدة بدور المولّد والمحفز لنوع خاص من المعارف، معارف أساسها القيم. والمعارف هي ما يتيح التعاون بين الدول الأعضاء - بصرف النظر عن حجمها وموقعها - في كثير من المجالات الشديدة التعقيد والتنوع. وتُكتسب المعارف من الدروس المستخلصة ومن الأفكار والمفاهيم الجديدة.

الغرض من الاستعراض

يتمثل الغرض الرئيسي للاستعراض في تحديد أفضل الممارسات التي يتعين النظر فيها ومضاهاتها وتكييفها وفقاً لموارد واحتياجات كل منظمة. ومن هذا المنظور، يشمل النطاق المتواضع لهذا التقرير عملية هي في حد ذاتها جزء من إدارة المعارف، إذ يعرض التقرير حالة المبادرات والخبرات الموجودة أصلاً في منظومة الأمم المتحدة.

ويوصي المفتش بحلول ويقترح نُهجاً جديدة فيما يتصل بالتوصيات التي قُدمت على نطاق المنظومة في التقرير JIU/REP/2007/6 الصادر بشأن نفس الموضوع، وهي توصيات لم تجد بعد طريقها إلى التنفيذ. ويوصي أيضاً بتعريف مشترك لإدارة المعارف ليستخدم في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وبمجموعة دنيا من المبادئ التوجيهية الأساسية لمساعدة كل مؤسسة في رسم استراتيجيتها الخاصة لإدارة المعارف.

إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة: عمل لم يكتمل

تتطلب المعارف، بوصفها مورداً استراتيجياً، تقييماً مستمراً ومتواصلاً لطريقة استخدامها بالاعتماد على إدارة فعالة ومنتجة لضمان بلوغها المستوى الأمثل. وتبقى إدارة المعارف تحدياً تواجهه مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في سعيها إلى تطوير المعارف وتنظيمها وتقاسمها ودمجها على نحو منهجي وفعال لتحقيق أهداف شاملة لعدة مجالات.

ويلاحظ أن إدارة المعارف لم تصبح بعد أولوية استراتيجية في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، وأنه لا وجود لممارسات مشتركة مقبولة أو متقاسمة في المنظومة ككل. ومع ذلك، توجد ممارسات شاملة ومجربة في بعض المنظمات، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، ومنظمة العمل الدولية، إذ تشكّل إدارة المعارف جزءاً من

الواقع العملي لهذه المنظمات. وتُكَيَّف استراتيجيات إدارة المعارف القائمة وتُعاد صياغتها باستمرار في ضوء الدروس المستفادة من تنفيذها.

توضيحات مفاهيمية

يتضمن الفصل المتعلق بالخلقية المفاهيمية توضيحات للمفاهيم الأساسية، مثل البيانات والمعلومات والمعارف. واستُخلصت من الاستراتيجيات القائمة طائفة واسعة من التعاريف لمفهوم المعارف وإدارة المعارف، التي ترتبط بولايات محددة، وهي تعاريف يمكن أن تفيد منظمات أخرى.

وتُشكِّل استراتيجيات إدارة المعارف متناً وجيهاً من الأمثلة، تجمعها قواسم مشتركة عديدة رغم تنوع السياقات التي تستخدم فيها. وأثبت استعراض النهج المفاهيمية لمنظمات شتى أن عدم استخدام مصطلحات موحدة ليس عقبة حقيقية أمام توحى نُهج لإدارة المعارف متسمة بالاتساق والانسجام على نطاق المنظومة، شريطة وجود رؤية ناظمة.

إطار للتأهب في مجال إدارة المعارف

استخدم الاستعراض إطاراً مخصصاً لتقييم التأهب في مجال إدارة المعارف، استناداً إلى خمسة معايير:

- (أ) وجود وثيقة استراتيجية و/أو سياساتية و/أو مبادئ توجيهية ترمي إلى تعريف إدارة المعارف وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وتفعيلها؛
- (ب) تكامل هذه الوثائق أو تساوقها مع استراتيجيات وخطط عمل أخرى أو ارتباطها بها من الناحية البرنامجية؛
- (ج) الإسناد الصريح لمسؤوليات واختصاصات محددة ذات صلة بإدارة المعارف إلى وحدات مختلفة ومديرين وموظفين متعددين؛
- (د) وجود سياسات ترمي إلى تعزيز الإشراف الاستباقي للموظفين في إدارة المعارف؛
- (هـ) وجود تأثير إيجابي مباشر أو غير مباشر يعزز كفاءة عمليات المنظمة.

الحاجة إلى رؤية استراتيجية

خلص الاستعراض إلى أن العنصر المشترك الرئيسي لإطار التأهب هو وجود رؤية لإدارة المعارف، بصرف النظر عن الشكل الذي تتخذه هذه الرؤية. فبعض المنظمات قد اعتمدت بالفعل استراتيجيات لإدارة المعارف ووضعت، باتباع مسارات مختلفة، العناصر الأساسية لإدارة المعارف على المستوى المفاهيمي أو التشغيلي. وحيثما وُجدت هذه الاستراتيجيات فهي تتضمن، بدرجات متفاوتة، سياسات وتدابير تعالج عناصر أخرى من إطار التأهب.

وفي الوقت الحاضر، يوجد في منظومة الأمم المتحدة ككل ما يكفي من استراتيجيات إدارة المعارف التي اجتازت اختبار الزمن والوجاهة. ووضعت هذه الاستراتيجيات منظمات لديها هياكل مؤسسية معقدة على صعيد المقر وعلى الصعيدين الإقليمي والوطني، مما يعني أن المنظمات الأخرى يمكن أن تستلهم أو تستفيد منها في إعداد الاستراتيجيات الخاصة بها، ما دام أن نطاقها ومحتواها قابلاً للتكييف بما يناسب الولايات المحددة لمختلف المنظمات. وتوجد الموارد الفكرية اللازمة لوضع استراتيجيات إدارة المعارف في جميع المنظمات، سواء في المقرات أو الميدان.

قياس تأثير إدارة المعارف

لم يكن القصد من الاستعراض فرض نموذج بعينه، وإنما تقديم أمثلة ودعوة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات لإدارة المعارف استناداً إلى الممارسات الموجودة في منظومة الأمم المتحدة. ومع ذلك، فبخلاف لسياسات أخرى يمكن تبريرها بوفورات نقدية واضحة وقابلة للقياس، يظل الحساب الكمي للقيمة المضافة لإدارة المعارف أمراً أكثر صعوبة. وتمثل مسألة قياس تأثير إدارة المعارف تحدياً كبيراً يُطرح في سياق تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات إدارة المعارف.

وتتسم مزايا إدارة المعارف في الآن ذاته بكونها بعيدة المدى وصعبة القياس. فمع أن إدارة المعارف تسمح بمنع حدوث هدر في المال والوقت والموارد البشرية، فإنه لا سبيل إلى قياس ما مُنع حدوثه. ومن الصعب قياس ما يُستغرق من وقت أو يُتكبّد من تكلفة في البحث عن المعلومات الصحيحة، أو إعادة إنتاج معرفة موجودة أصلاً، أو استخدام معلومات متجاوزة بدلاً من معلومات محدّثة، أو الاستثمار في التكنولوجيا دون تقييم إمكانية إسهامها في إتاحة المعارف وتيسير الوصول إليها. وقد يسهل كشف فرط إنفاق الأموال، لكن الإفراط في إنفاق الوقت يكاد يُترك جانباً. ولا تتحقق مزايا إدارة المعارف بصورة مباشرة أو بين عشية وضحاها. وما يتحقق في كثير من الأحيان من تجنب للأخطاء ووفورات بفضل استخدام المعارف القائمة أو إعادة استخدامها على نحو أفضل أمور تظل غير مرئية عملياً من منظور محاسبي.

النتائج السلبية الناجمة عن تجاهل احتياجات إدارة المعارف

قد يكون من الأسهل تحديد وإبراز مخاطر عدم اعتماد استراتيجية لإدارة المعارف. وقد حدّدت في سياق المقابلات التي أجراها المفتش مع مديرين وممثلين لرابطات الموظفين بعض النتائج السلبية الناجمة عن تجاهل احتياجات إدارة المعارف، ومنها مثلاً ازدواجية جهود وأنشطة الموظفين العاملين في ميادين متماثلة؛ وعدم اتساق التُّهَج أو الفهم فيما يتصل بمجال سياسي واحد؛ وعدم إدراك الصورة الكاملة لتحد سياسي معيّن؛ وإضاعة معارف ودراية عند مغادرة موظفين ذوي خبرة المنظمة؛ وضعف تقاسم أفضل الممارسات والابتكارات؛ وانعدام العمل التعاوني المشترك بين الإدارات أو الوكالات؛ وعدم تحديد خسائر الوقت والموارد.

إعادة اختراع العجلة

تحتاج المنظمات - سواء كانت كبيرة أو صغيرة - في سياق تخفيض التكاليف إلى أن تعمل باستمرار على تحسين أسلوبها في الإحاطة برأسها الفكري وتقاسمه وإعماله في كل الإدارات والوحدات والقطاعات والوظائف سواء في المقرات أو الميدان. وهذا التحسين أمر لا يحدث بصورة منهجية في كل مكان عبر منظومة الأمم المتحدة. ويبدو أن بعض المنظمات لا تزال غير قادرة على الخروج من قوقعة وظيفية مكلفة، مكتفية بدلاً من ذلك بتحمل عبء الازدواجيات وإعادة اختراع العجلة على نحو يكلفها غالباً. فكثرة الخزانات الرقمية غير المنسقة أو التي يصعب الوصول إليها كثيراً ما تؤثر سلبياً في قدرة الموظفين ومتخذي القرار على العثور بسرعة على المحتوى المطلوب، فضلاً عن تأثيرها في التكلفة الإجمالية للمحتوى.

إدارة المعارف: أهمية متنامية كأداة ضرورية للقيادة

يمكن لإدارة المعارف أن تكون أداة قيّمة جداً لا تقتصر فائدتها على الرؤساء التنفيذيين للمنظمات فحسب بل تمتد أيضاً إلى هيئات الإدارة. وتساعد إدارة المعارف على توصيف ما تعرفه المنظمة وعلى الإحاطة به، وتحديد مكان هذه المعرفة وشكلها، ودرجة تنظيم الوصول إليها، وأفضل السبل لإيصالها إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وتفيد إدارة المعارف المنظمات في التعلّم من الإخفاقات والنجاحات السابقة، وإعادة نشر واستخدام الأرصدة المعرفية القائمة، وتسوية المشاكل المطروحة أو الإتيان بحلول مبتكرة، وتعزيز الكفاءات المناسبة وتميبتها، وتحديث المعارف المتجاوزة وحذفها، والتأكد من عدم إضاعة المعارف والكفاءات.

تعتبر معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة نفسها كيانات "قائمة على المعرفة"، رغم أنها لا تركز إلا على المعارف الصريحة والقابلة للقياس الكمي

ثمة في الوقت الراهن رأي يكاد يكون توافقياً مؤداه أن المعارف هي القوة الرئيسية التي تحدد قدرة المنظمات الخاصة والعامة على العمل بكفاءة وتُحركها في هذا الاتجاه بالاعتماد على ميزتها النسبية في بيئة شديدة التنافس. ومع ذلك، يبقى الإشكال القائم أن العديد من المديرين والمهنيين يميلون إلى التركيز على المعارف الصريحة والقابلة للقياس الكمي فقط. وبينما تُشكل النظم الجيدة لإدارة المعلومات والمحفوظات والمستندات جزءاً من النظم الفعالة لإدارة المعارف، ليس ثمة انشغال متواصل بما يتخلل العمليات من إضاعة للمعارف، بما فيها المعارف الصريحة، من مرحلة استحداثها إلى مرحلة استخدامها. ولا توجد أيضاً مراقبة رسمية لتكاليف التكرار المتصلة بذلك. وعلاوة على ذلك، تتسم السياسات القائمة بأنها غير كافية للحفاظ على المعارف الضمنية المرتبطة بالموارد البشرية، التي تعرف أشكالاً مختلفة من الحراك.

إدارة المعارف في حدود الموارد المتاحة

الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا التقرير هو أن إدارة المعارف يمكن أن تُحسّن في حدود الموارد المتاحة. ودون إغفال احتمال وجود حاجة إلى استثمار موارد مالية في إدارة المعارف، أولى الاستعراض اهتماماً خاصاً لدور الموارد البشرية بوصفها العامل المهيمن في عمليات إدارة المعارف. ويعتقد المفتش أن ثمة حلقة مثمرة كامنة يمكن تفعيلها لإضفاء القيمة على المعارف والموارد البشرية غير المستغلة حالياً على النحو الكافي في كل منظمة وفي المنظومة ككل. ولا تقوم الإدارة الفعالة للمعارف على التكنولوجيا فحسب، بل تتوقف في المقام الأول على الموارد البشرية والإدارية للمنظمة.

وإدارة المعارف هي - بامتياز - عملية تشاركية عمادها الأساسي الموقف الشخصي الاستباقي للعاملين من ذوي المعرفة. ومع أن الإجراءات الرسمية شرط لا غنى عنه، فبدون مشاركة مدركة ووعي من جانب الموظفين، لن يحقق نظام إدارة المعارف النتائج المتوقعة. وتكتسي القرارات والمبادئ التوجيهية والأطر الموالية أهمية حاسمة في تحفيز مشاركة الموظفين في توليد المعارف وتقاسمها واستخدامها.

وعلاوة على ذلك، فعندما تفتقر المنظمات إلى سياسات ترمي إلى حفظ الذاكرة المؤسسية التي اكتسبها موظفوها على مدى سنوات طويلة من الممارسة الفردية والمؤسسية، يُمثل فقدان هذه المعارف الضمنية خفصاً لقيمة التأثير البشري في الموارد المعرفية. وأقر معظم المخاطَبين الذين أُجريت معهم مقابلات أثناء الاستعراض بأن ثمة خسائر وهدراً في هذا الصدد.

وبيّنت دراسة استقصائية بشأن تصور الموظفين لإدارة المعارف أن اعتماد وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعارف وممارساتها يحظيان بدعم قوي واستحسان واسع في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

إدارة المعارف في سياق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

خلص الاستعراض إلى أن إدارة المعارف من شأنها أن تكون إسهاماً هاماً في تنفيذ النهج الشامل والتعاوني الذي تقوم عليه خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. فالمعارف يمكنها في واقع الأمر أن تكسر حواجز التقوقع وأن تكون بصورة طبيعية أكثر العوامل إسهاماً في التكامل في المنظومة ككل وعلى صعيد جميع أصحاب المصلحة في سياق تنفيذ خطة عام ٢٠٣٠.

والأمم المتحدة ليست في رأي المانحين ومتلقي المساعدة الإنمائية مجرد وسيط نزيه وميسر للأمر. بل إنها محفّز وناشر للمعارف. ويمكن استخدام إدارة المعارف كأداة لتشجيع التعاون بين الإدارات وعلى نطاق المنظومة وفيما بين أصحاب المصلحة المتعددين. ويتضمن هذا التقرير معلومات عن الممارسات الجيدة والمبادرات في مجال إدارة المعارف، التي يمكن استخدامها لتحسين الوصول إلى المعارف ولمّ شتات المدخلات المقدمة من مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في أنشطة التنمية المستدامة.

الإجراءات التي ينبغي اتخاذها

تراعي التوصيات هيكل إطار التأهب وتهدف إلى تعزيز دور إدارة المعارف في خدمة خطة عام ٢٠٣٠.

ويمكن تصنيف التوصيات بناء على هدفها الرئيسي وفق ما يلي:

سد ثغرات إدارة المعارف في المنظومة ككل، استناداً إلى الممارسات القائمة (التوصيتان ١ و ٢)؛

تعزيز قيمة الموارد البشرية والمعارف التي يكتسبها الموظفون في منظماتهم (التوصيتان ٣ و ٤)؛

تحفيز المبادرات المشتركة في المنظومة ككل، بصورة عامة، وفي السياق المحدد لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (التوصيات ٥ و ٦ و ٧).

وتوجه التوصية ٧ إلى الجمعية العامة، أما التوصيتان ٢ و ٥ فتوجهان إلى الأمين العام، بصفته رئيس الأمانة العامة للأمم المتحدة، في حين توجه التوصيات ١ و ٣ و ٤ و ٦ إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وعند الاقتضاء، قدم المفتش توصيات بشأن الإجراءات اللازم اتخاذها فيما يتعلق باحتياجات وموارد المنظمات.

التوصيات

التوصية ١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يضعوا استراتيجيات وسياسات لإدارة المعارف تتماشى مع ولاية وأهداف وغايات مؤسسات كل منهم بحلول نهاية عام ٢٠١٨، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد. وينبغي أن تستند هذه الاستراتيجيات إلى تقييم لاحتياجات إدارة المعارف في الوقت الراهن وفي المستقبل وأن تتضمن تدابير للتنفيذ.

التوصية ٢

ينبغي للأمين العام أن يضع، بالتشاور مع فريق الإدارة العليا، مجموعة دنيا على الأقل من المبادئ التوجيهية لإدارة المعارف في الأمانة العامة للأمم المتحدة، استناداً إلى أفضل الممارسات والتجارب في الإدارات وكذلك في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة، وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، بحلول نهاية عام ٢٠١٨.

التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، أن يتخذوا تدابير تدرجية تهدف إلى إدماج مهارات إدارة المعارف وقدرات تقاسم المعارف في أنظمة تقييم أداء موظفيهم وخطط عملهم السنوية وتوصيفات وظائفهم وكفاءاتهم الأساسية المعتمدة في المؤسسة، بحلول نهاية عام ٢٠٢٠.

التوصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، أن يضعوا قواعد وإجراءات لاستبقاء معارف الموظفين المتقاعدين أو المنتقلين أو المغادرين ونقل تلك المعارف، كجزء من عمليات التخطيط لتعاقب الموظفين في المنظمات.

التوصية ٥

ينبغي للأمين العام أن يتخذ تدابير تكفل التعزيز الأمثل لإمكانيات مركز المعارف للتنمية المستدامة التابع لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة عن طريق جملة أمور منها أن يُطلب إلى معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، وجامعة الأمم المتحدة، ومركز المعارف للتنمية المستدامة التابع لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة الاضطلاع على نحو مشترك بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشأن إدارة المعارف تناسب المبادئ الشمولية التي تقوم عليها خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وينبغي أن تعزز هذه البرامج التدريبية، على نحو متكامل، إدارة المعارف المنتجة والمعدة للاستخدام من جانب جميع أصحاب المصلحة المهتمين بأنشطة منظومة الأمم المتحدة أو المرتبطين بها.

التوصية ٦

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لها تجربة طويل الأمد وشاملة في إدارة المعارف أن يضطلعوا بدور ريادي فيما يتصل بتضمين جدول أعمال مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بنداً مكرساً لإدارة المعارف، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتقاسم التجارب والممارسات الجيدة والدروس المستفادة على مستوى استراتيجي بهدف العمل تدريجياً على بلورة ثقافة مشتركة لإدارة المعارف في المنظومة ككل.

التوصية ٧

ينبغي للجمعية العامة أن تُضمّن جدول أعمالها بنداً أو بنداً فرعياً مكرساً لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة وأن تطلب إلى الأمين العام تقديم تقرير، يسهم فيه أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بشأن ما تشتمل عليه المنظومة ككل من أفضل الممارسات ومبادرات إدارة المعارف التي تدعم النهج الشمولي والمتكامل والتعاوني لخطّة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

وإضافة إلى ذلك، يقدم المفتش فيما يلي اقتراحات وتوصيات إرشادية ترد في الفقرات ١٣٦ و١٧٧ و١٩٠ و١٩٧ و٢٣١ و٢٤١ و٢٦٠ من هذا التقرير:

- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يسندوا مسؤوليات متصلة بتنفيذ إدارة المعارف ورصد الموارد المعرفية على الصعيد المؤسسي، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد. وينبغي للشكل التنظيمي الذي يتخذه إسناد هذه المسؤوليات (وحدات منفصلة، أو أفرقة مشتركة بين الإدارات، أو مسؤولين فرادى، أو غير ذلك، على سبيل المثال) أن يطابق الاحتياجات المحددة لكل مؤسسة وأن يتناسب مع الموارد المتاحة (الفقرة ١٣٦)؛
- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، أن يعترفوا بتقاسم المعارف ويقروا به ويعملوا على تحفيزه عن طريق استحداث حوافز معنوية أو مكافآت رمزية قابلة للاستمرار لتشجيع عمل مؤازري المعارف من بين موظفيهم والاعتراف بهذا العمل (الفقرة ١٧٧)؛
- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يراعوا الاستعانة بجماعات الممارسة المهنية في منظمات كل منهم، كوسيلة لتحفيز التفاعل وتقاسم المعارف والاستجلاء للحلول داخل منظماتهم وعلى نطاق المنظومة ككل. وللإضطلاع بذلك، ينبغي لهم، على وجه الخصوص، تكليف جماعات الممارسة المهنية بمناقشة مواضيع من مجالات خبرتها وتطرح الأفكار بشأنها وإعداد تقارير عنها، وأخذ استنتاجات تلك الجماعات في الحسبان، عند الاقتضاء، في سياق اتخاذ القرارات (الفقرة ١٩٠)؛
- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن ينظروا في اتخاذ الخطوات اللازمة لنشر ملفات أدوات إدارة المعارف التي تنتجها المؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة من أجل استخدامها، حسب الاقتضاء، في مؤسسات كل منهم (الفقرة ١٩٧)؛

- ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يشجّعوا ميسري المعارف في منظمات كل منهم على نقل نشاطهم إلى شبكة الأمم المتحدة الموحدّة لتبادل المعارف عبر منصة يامر (Yammer)، وعلى استعمال المنصة والإبلاغ عن مواطن القوة والضعف فيها وكذلك عن إمكانية أن تصبح منصة تعاونية معتمدة على نطاق المنظومة (الفقرة ٢٣١)؛
- ينبغي الاستعانة بجماعات الممارسة المهنية لتقاسم الخبرة التي اكتسبتها المنظمات الرائدة في مجال المقاييس وتأثير استخدام مؤشرات إدارة المعارف، وينبغي إبلاغ المستوى الإداري الأعلى بالاستنتاجات المستخلصة (الفقرة ٢٤١)؛
- ينبغي للأمين العام للأمم المتحدة أن يحدّد ويحلّل ويشجع مبادرات إدارة المعارف وإجراءاتها المبتكرة التي تُتخذ خارج منظومة الأمم المتحدة من جانب المنظمات غير الحكومية، وكيانات القطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية، والتي يمكن توحيدها على مستوى شامل للمنظومة ككل دعماً لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ (الفقرة ٢٦٠).

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٣	موجز تنفيذي
١٤	١٠-١	أولاً - مقدمة
١٤	٥-٤	ألف - الأهداف والنطاق
١٥	١٠-٦	باء - المنهجية
١٦	٤٧-١١	ثانياً - الخلفية المفاهيمية
١٧	٣٥-١٦	ألف - إدارة المعارف
٢٠	٤٧-٣٦	باء - المعارف
٢٣	٦٢-٤٨	ثالثاً - التحديات
٢٣	٥١-٤٨	ألف - التحديات المطروحة في المنظومة ككل
٢٤	٥٤-٥٢	باء - التحديات المؤسسية: دراسة حالة إفرادية
٢٥	٥٧-٥٥	جيم - إطار التأهب
٢٦	٦٢-٥٨	دال - تصور الموظفين لإدارة المعارف
٢٨	١١٣-٦٣	رابعاً - استراتيجيات إدارة المعارف وسياساتها
٢٨	٦٩-٦٣	ألف - إلى ما تعزى فائدة استراتيجيات إدارة المعارف؟
٢٩	٧٤-٧٠	باء - المستجدات في المنظومة ككل منذ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧
٣٠	٨١-٧٥	جيم - عن إدارة المعارف
٣٢	٩٥-٨٢	دال - العمل الرائد في مجال إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة
٣٥	١٠٣-٩٦	هـ - الاستراتيجيات المستقلة المعمول بها في إدارة المعارف
٣٨	١١٣-١٠٤	واو - السياسات الأخرى المتصلة بإدارة المعارف
٤١	١١٨-١١٤	خامساً - إدارة المعارف في أمانة الأمم المتحدة
٤٣	١٥٣-١١٩	سادساً - إدماج إدارة المعارف في الاستراتيجيات المؤسسية العامة
٤٣	١٣٦-١١٩	إسناد المسؤوليات
٤٦	١٥٣-١٣٧	ألف - الموارد البشرية المخصصة لإدارة المعارف
٤٩	٢٣١-١٥٤	باء - إدارة المعارف باعتبارها جزءاً من كفاءات الموظفين في المنظمة
٥٠	١٧٧-١٥٦	جيم - إشراك الموظفين في مجال إدارة المعارف
٥٣	١٩٠-١٧٨	ألف - إعادة استخدام المعارف والاحتفاظ بها
٥٥	١٩٧-١٩١	باء - جماعات الممارسة المهنية وشبكات المعارف ومنصات الحوار
٥٧	٢٠٩-١٩٨	جيم - تطوير مهارات إدارة المعارف
٦٠	٢١٦-٢١٠	دال - تحسين سبل الوصول إلى المعارف
		هـ - المبادرات الناشئة في إدارة المعارف لأغراض خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

٦١	٢٣١-٢١٧ نحو منصة تعاونية على نطاق المنظومة: دراسة حالة إفرادية.....
٦٤	٢٤٢-٢٣٢ قياس تأثير إدارة المعارف
٦٤	٢٣٥-٢٣٢ ألف - تحدي قابلية القياس
٦٥	٢٤١-٢٣٦ باء - الممارسات التمهيديّة
٦٦	٢٤٢ جيم - الاعتراف الخارجي
٦٧	٢٦٠-٢٤٣ الاستنتاجات وآفاق المستقبل
٦٧	٢٥٢-٢٤٣ ألف - ما هو سبب الحاجة إلى إدارة المعارف؟
	 باء - إدارة المعارف: كسر حاجز الأداء المتفوق في سياق خطة التنمية المستدامة
٧٠	٢٦٠-٢٥٣ لعام ٢٠٣٠

المرفقات

٧٣	مسرد
٧٦	الثاني - استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة

الملحقان

٧٢	يُنشر الملحقان الأول والثاني في الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة (www.unjiiu.org) إلى جانب التقرير
		أولاً - نتائج الدراسة الاستقصائية المنجزة بشأن تصور إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة
		ثانياً - المنصات التكنولوجية وغيرها من الأدوات المستخدمة لتبادل المعارف في منظومة الأمم المتحدة

أولاً - مقدمة

١ - أجرت وحدة التفتيش المشتركة، في إطار برنامج عملها لعام ٢٠١٦، استعراضاً لإدارة المعارف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وقد اقترحت إجراء الاستعراض منظومة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية. وكانت وحدة التفتيش المشتركة قد قدمت في عام ٢٠٠٤ مذكرة^(١) تضمنتها تقييماً للمعارف، بوصفها أثنى مورد استراتيجي يتعين تجديده باستمرار، وأوضحت فيها أيضاً أن إدارة المعارف على نحو فعال ومنتج عامل حاسم في نجاح المنظمة.

٢ - وكان أول استعراض لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة ككل ذلك الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠٠٧^(٢). وأقر الاستعراض بأن الاستخدام الفعال للرصيد المعرفي، سواء في المنظمات أو في المنظومة ككل، أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وخلص الاستعراض إلى أن التحدي الذي يظل قائماً هو أن تتمكن المنظمات من تطوير المعارف وتنظيمها وتقاسمها وإدماجها على نحو منهجي وفعال من أجل تحقيق تلك الأهداف الشاملة لعدة مجالات^(٣).

٣ - وفي عام ٢٠٠٩، اقترحت منظمة الأمم للتنمية الصناعية أن يُجرى في إطار مجلس الرؤساء التنفيذيين في الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين) استعراض لإدارة المعارف في المنظومة ككل. ووجه الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، الاقتراح إلى اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج للمناقشة. وامتنع أعضاء اللجنة عن مناقشة الاقتراح معتبرين أن الموضوع قد سبق أن تناولته جزئياً اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة في سياق مسألة مواءمة ممارسات العمل، وأنه قد جرى تناوله جزئياً أيضاً ضمن عمل شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٤).

ألف - الأهداف والنطاق

٤ - تتمثل أهداف الاستعراض فيما يلي:

(أ) تقييم الأسباب التي حالت دون تنفيذ بعض التوصيات الواردة في الوثيقة JIU/REP/2007/6 والنظر في سُبل وحلول بديلة؛

(ب) تقييم مدى استعداد المنظمات المشاركة لاستخدام إدارة المعارف كممارسة اعتيادية ومنهجية في صنع القرار وفي أنشطة أخرى؛

(ج) تحديد الحالة الراهنة فيما يتصل بسياسات إدارة المعارف وممارستها؛

(١) JIU/NOTE/2004/1: إدارة المعارف في منظمة العمل الدولية.

(٢) JIU/REP/2007/6.

(٣) المرجع نفسه، الصفحة '٤'.

(٤) CEB/2009/5، الفقرات ٣٨-٤١.

- (د) تحديد التحديات واقتراح حلول لفرادى المنظمات وللمنظومة ككل؛
- (هـ) تحديد ونشر أفضل الممارسات الجيدة فيما يتعلق بإدارة المعارف؛
- (و) استكشاف سُبل جديدة لتقاسم المعارف داخل المنظمات وفيما بينها عبر منظومة الأمم المتحدة.
- ٥ - وشمل نطاق الاستعراض المنظومة ككل وغطى أمانة الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها ووكالاتها المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية.

باء - المنهجية

- ٦ - وفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية وإجراءات العمل الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة، شملت المنهجية التي أُبعت في إعداد هذا التقرير استعراضاً أولياً، واستبياناً، وورقة استهلاكية، ومقابلات، وتحليلاً متعمقاً. وأُرسل استبيان مفصل إلى جميع المنظمات المشاركة، ثم أجرى المفتش - استناداً إلى الردود الواردة - مقابلات مع مسؤولين في المنظمات المشاركة والتمس آراء عدد آخر من المنظمات الدولية (ضمن النظام الموحد للأمم المتحدة وخارجه) والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية. وفي المجموع، أجرى المفتش ٥٥ اجتماعاً واستجوب ١٧٥ شخصاً. وشمل الاستعراض أيضاً دراسة استقصائية مستقلة أُنجزت على نطاق المنظومة بشأن تصور الموظفين لإدارة المعارف استجاب لها ٦٣٤ ٦ من المديرين والموظفين.
- ٧ - وكجزء من الاستعراض، شارك المفتش وفريق الاستعراض في حلقات دراسية ومؤتمرات دولية بشأن إدارة المعارف. وفي بداية الاستعراض، عقد المفتش جلسة لتبادل الأفكار مع ١٨ من ممثلي المنظمات الموجودة في جنيف وتشاور مع خبراء في عدة مراحل من الاستعراض. وشارك فريق الاستعراض في ثلاثة اجتماعات لمنتدى إدارة المعارف السويسري، الذي يضم ممثلين من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.
- ٨ - ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، أُعدت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد تشاور بين المفتشين لاختبار صحة ما جاء فيه من استنتاجات وتوصيات في ضوء الحكمة الجماعية للوحدة. وطلب إلى المنظمات المشاركة الإدلاء بتعليقاتها على مشروع التقرير، وأخذت هذه التعليقات في الحسبان عند وضع الصيغة النهائية للتقرير.
- ٩ - ولتيسير تناول التقرير وتنفيذ توصياته ورصد هذا التنفيذ، يتضمن المرفق ٢ جدولاً يوضح ما إذا كان التقرير مقدماً إلى المنظمات المعنية لاتخاذ إجراء أم للإحاطة. ويبيّن الجدول التوصيات ذات الصلة في حالة كل منظمة من المنظمات، كما يحدد ما إذا كانت التوصيات تحتاج إلى قرار من الهيئة التشريعية للمنظمة أو من هيئة إدارتها أو ما إذا كان يمكن للرئيس التنفيذي للمنظمة أن يتصرف بشأنها.
- ١٠ - ويُعرب المفتش عن تقديره لكل من ساعد الفريق في إعداد التقرير، لا سيما كل من شارك في المقابلات وأسهم عن طيب خاطر بما يملك من معرفة وخبرة.

ثانياً - الخلفية المفاهيمية

١١ - أحد أهم الاستنتاجات التي خلصت إليها الوثيقة JIU/REP/2007/6 هو أن ثمة فهماً محدوداً لمعنى "المعارف" في منظومة الأمم المتحدة، وأن مفهوم "إدارة المعارف" يقوم على تصورات تختلف باختلاف المنظمات. ومن الاستنتاجات الأخرى أنه لا وجود في أي منظمة من المنظمات أو في منظومة الأمم المتحدة ككل لنهج مشترك، سواء من الناحية المفاهيمية أو العملية، حيال اعتماد سياسة واعية ومنهجية لإدارة المعارف.

١٢ - وبعد مرور قرابة عقد من الزمن على ذلك التقرير الأول عن الموضوع، لا تزال مسائل الفهم والتصوير تكتسي دلالة رئيسية في استعراض سياسات وممارسات إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة. ومع ذلك، حدثت تطورات هامة في المنظومة ككل، ساهمت جزئياً في بلورتها الوثيقة JIU/REP/2007/6 وساهم فيها جزئياً أيضاً التقدم الحاصل في ممارسات إدارة المعارف ونظرياتها خارج المنظومة.

١٣ - وشهدت منظومة الأمم المتحدة سنوات من التجريب ومحاولات تلمس الطريق ومحاولات تدريجية ومجزأة لمعالجة احتياجات إدارة المعارف، عبر مبادرات ذات منحنى منطلق إما من القاعدة أو من القمة. وكانت بعض الإجراءات المتخذة ناجحة تماماً بينما لم ينجح البعض الآخر وتُركت إجراءات أخرى. وتجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص عاش التجربة نفسها فيما يتصل بإدارة المعارف. ومع ذلك، استُخلصت دروس وتغيرت تصورات وزاد نضج مفهوم إدارة المعارف، بما يشمل منظومة الأمم المتحدة، وإن كان ذلك بصورة مجزأة.

١٤ - وأحرز تقدم في ممارسات الشركات وفي البحث الأكاديمي ونتج عن ذلك سياسات متوازنة وعملية المنحى. وثمة الآن اعتراف سائد بأن المعرفة رصيد استراتيجي لتسيير الشركات وبأن إدارة المعارف أداة قيمة لدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ السياسات. وواكب التجربة الملموسة التي اكتسبتها مختلف الجهات الفاعلة تطور قوي في مجال إدارة المعارف باعتبارها تخصصاً أكاديمياً قائماً بذاته.

الإطار ١

حالة إدارة المعارف خارج منظومة الأمم المتحدة

وفقاً لأحدث دراسة استقصائية عن حالة إدارة المعارف شملت ٤٨٣ من المسؤولين والمديرين، أفاد ٣٢ في المائة من هؤلاء بنجاحهم في تنفيذ نُظم شاملة لإدارة المعارف على نطاق مؤسسي. ولا تزال إدارة المعارف بوصفها تخصصاً تنظيمياً منفصلاً موضوعاً جديداً في ٤٢ في المائة من المنظمات المشمولة بالدراسة، إذ إن عمر جهود إدارة المعارف فيها لا يتجاوز ثلاث سنوات. وفيما يتصل بالتحديات المطروحة، أفاد ٥٤ في المائة من المجيبين بأن تقاسم المعارف ليس مندمجاً في العمل اليومي وأن المعلومات تظل حبيسة أسلوب متفوق لا يسمح بتقاسم المعارف. وذكر نصف المجيبين أن فهم القيمة الاستراتيجية لإدارة المعارف لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب. ويوجد في ثلث المنظمات مسؤولون تنفيذيون على مستوى الإدارات مهمتهم الإشراف على أنشطة إدارة المعارف، بينما يُعتمد في المائة ٣٠ من الحالات على موظفين فرادى للاضطلاع بإدارة المعارف.

المصدر: Joe McKendrick, *The State of Knowledge Management: 2015-16 KMWorld Survey* (www.kmworld.com).

١٥ - وفيما يتعلق بالأمم المتحدة، ذهبت بحوث وتحليلات أكاديمية حديثة إلى أبعد من ذلك واقترحت منظوراً معرفياً لتقييم عمل المنظومة ككل. ودعا باحث إلى "نظرة شمولية" حيال كيفية استخدام المنظومة المدارك العالمية لأغراض التثقيف والدعوة ولخدمة التنمية في الدول الأعضاء. ووفقاً لهذه الرؤية، ينبغي ألا يُنظر إلى منظومة الأمم المتحدة كمجرد "أداة بيروقراطية دولية أو كيان لحفظ السلام ووضع السياسات أو كيان للمهام الإنسانية [...]"، بل "كمولّد ومورّد" للمعارف والخبرات. وفي نفس السياق، يمكن الجزم بأن المعرفة هي "أكبر رصيد للأمم المتحدة وأهم ميدان لها فيه أوضح ميزة تنافسية"^(٥).

ألف - إدارة المعارف

١٦ - اعتمدت في الوثيقة JIU/REP/2007/6 نهج طموح وشامل حيال الموضوع يهدف إلى تحفيز الممارسات المتسقة والمتلائمة، وهو ما توضحه بصفة خاصة التوصية المقدمة إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين الداعية إلى وضع تعريف مشترك لإدارة المعارف يُستخدم في جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وأوصى التقرير أيضاً بوضع مجموعة من المبادئ التوجيهية المشتركة الدنيا تُستخدم كأساس تعتمد كل منظمة في رسم استراتيجيتها لإدارة المعارف.

١٧ - وأن يكون هذا التعريف لم يُعتمد بعد، أو حتى لم يُسع إلى بلورته بصورة فعلية، أمر لا يقلل من أهمية فهم معنى وفائدة إدارة المعارف وتحليلاتها الملموسة. فقد أثبتت ممارسات بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن السياسات المتسمة بالفعالية والكفاءة في مجال إدارة المعارف تبقى أمراً ممكناً حتى في ظل عدم وجود تعريف موحد. ويمكن لمسألة تنوع وخصوصية ولايات وأهداف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تراعى في استراتيجيات وسياسات لإدارة المعارف مكيفة مع الغرض المنشود، شريطة أن يتيح ذلك الاتساق وتحسين استخدام الموارد وتقليل الازدواجية والهدر والاستفادة من المزايا النسبية وتعزيز أوجه التآزر في المنظومة ككل.

١٨ - ولئن كانت استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد غير موجودة في الوقت الحاضر في جميع المنظمات، فالسبب الرئيسي لم يعد هو عدم وجود تعريف مقبول عموماً. وما قد يكون مفقداً هو الوعي بأهمية إدارة المعارف والاستعداد لجعلها جزءاً من عملية رسم السياسات ومن الإجراءات المتخذة.

١٩ - وتتاح لأي منظمة ترغب في اعتماد إدارة المعارف طائفة متنوعة جداً من المفاهيم المفيدة. وتتسم التعاريف بتنوع يتراوح بين المبسط والمعقد. وعرفت الوثيقة JIU/REP/2007/6 إدارة المعارف باعتبارها عمليات منهجية، أو مجموعة ممارسات، تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتحديث وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة. (الفقرة ٢١).

(٥) Nanette Archer Svenson, *The United Nations as a Knowledge System* (London and New York, (٥)

.Routledge, 2016)

- ٢٠ - وهذا التعريف يمكن أن يُستخدم نقطة انطلاق لفرادى المنظمات، فضلاً عن منظومة الأمم المتحدة ككل، في أي عملية تفكير داخلي تفضي إلى وضع سياسات مجدية.
- ٢١ - وثمة مجموعة من تعاريف إدارة المعارف التي تراعي المصالح المحددة لفرادى المنظمات بحسب أولوياتها الخاصة. فعلى سبيل المثال، يمكن التركيز على العملية وطابعها المنهجي على النحو التالي: إدارة المعارف هي "عملية ترمي إلى تطبيق أسلوب منهجي فيما يتصل باستخلاص المعارف وهيكلتها وإدارتها ونشرها على نطاق المؤسسة من أجل تسريع العمل وإعادة استخدام أفضل الممارسات وخفض تكرار العمل المكلف من مشروع إلى مشروع"^(٦). وبالنظر إلى الطبيعة المحددة للأنشطة التشغيلية للأمم المتحدة، التي يتزايد الاضطلاع بها على أساس مشارعي، فإن هذا التعريف قد يلائم أولويات بعض وكالات الأمم المتحدة المتخصصة وبرامجها وصناديقها.
- ٢٢ - وتتركز محاولات أخرى لتوضيح المفهوم على التنسيق والتآزر اللذين يمكن تحقيقهما. وفي تلك الحالات، قد يكون التعريف التالي لإدارة المعارف مناسباً: "التنسيق الإرادي والمنهجي لعمل الأفراد وللتكنولوجيا والعمليات والهيكلة التنظيمي في مؤسسة من أجل تحقيق قيمة مضافة بفضل إعادة الاستخدام والابتكار [...] واستحداث المعارف وتقاسمها وتطبيقها، وتغذية ذاكرة المؤسسة بالدروس المستفادة وأفضل الممارسات القيّمة بهدف تعزيز التعلم المؤسسي المستمر"^(٧). ومن شأن هذا التعريف أن يغطي احتياجات التنسيق في منظومة الأمم المتحدة ككل، التي لا تزال تلبّيها قاصرة رغم ما بُذل من جهود وسُجّر من مفاهيم في العقود الأخيرة.
- ٢٣ - ولأغراض هذا الاستعراض بعينه، يمكن تبني تعريف مناسب يُركّز على مجال العمل مؤداه أن إدارة المعارف هي "معالجة عنصر المعرفة في أنشطة العمل باعتبارها شاغلاً صريحاً من شواغل العمل يُضمّن في الاستراتيجية والسياسة العامة والممارسة على جميع مستويات المؤسسة، وإقامة صلة مباشرة بين الأرصدة الفكرية للمنظمة [...] والنتائج الإيجابية المحققة في العمل"^(٨). وإطار التأهب في مجال إدارة المعارف المقترح في هذا التقرير كأساس للتقييم مستمد بالأساس من هذا التعريف.
- ٢٤ - وتعطي هذه التعاريف، المتراوحة بين البساطة والتعقيد، فكرة عن الطائفة الواسعة من الخيارات التي يمكن أن تتاح لأصحاب القرار عندما يكون لديهم استعداد للأخذ بمفهوم إدارة المعارف وجعله عنصراً دينامياً ضمن الأدوات الإدارية في مؤسساتهم.
- ٢٥ - وعلم المفتش أن المنظمات التي سبق لها أن اعتمدت ونفذت استراتيجيات إدارة المعارف على مستوى المؤسسة أو الإدارات تستخدم تعاريف تختلف اختلافاً كبيراً من منظمة إلى أخرى، لكنها تأخذ كلها بمعنى تشغيلي تام. وعلى الرغم من اختلاف التعاريف، فكلها تنطوي على قاسم مشترك يشكل العنصر الأساسي لإدارة المعارف، كما يتضح أدناه.

(٦) Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005), p. 3

(٧) المرجع نفسه.

(٨) المرجع نفسه، ص ٤.

- ٢٦ - وتعتبر منظمة العمل الدولية، وهي إحدى المنظمات الرائدة التي تبنت مفهوم إدارة المعارف، "أن للاستراتيجية الشاملة في مجال إدارة المعرفة أبعاداً عديدة وأنها تشمل طيفاً واسعاً من العناصر المتمثلة في توليد المعارف وجمعها واستخلاصها وتخزينها وتدوينها ونقلها وإيصالها"^(٩).
- ٢٧ - أما برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية فيرى "أن إدارة المعارف تشمل طائفة من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة في المنظمة لتحديد التجارب، وأفضل الممارسات، والدروس، والعمليات، والتكنولوجيا، والمعلومات، ولاستحداثها وتجسيدها وتوزيعها وإتاحة اعتمادها. وقد تكون هذه المعارف إما متأصلة في الأفراد أو مندرجة في العمليات أو الممارسات المؤسسية"^(١٠).
- ٢٨ - وفي برنامج الأمم المتحدة للبيئة، تتمثل "مهمة إدارة المعارف [...] في تعزيز بيئة تشجع على استحداث المعارف وتقاسمها وتطبيقها بفعالية من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي الأفراد والعمليات والتكنولوجيا"^(١١).
- ٢٩ - وتأخذ اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بنهج مختلف شيئاً ما. وترى اللجنة أن إدارة المعارف "تعني إدارة تدفقات المعارف - المنتقلة إلى داخل المنظمة أو عبرها أو الخارجة منها. ومن هذا المنظور، تعزز إدارة المعارف الفعالية المؤسسية الكلية بضم فرادى المعارف ضمن إطار جماعي موحد، بما في ذلك الدروس المستفادة من التجارب السابقة، وتطبيقها على الحالات والبيئات الجديدة، بما يكفل استمرار تحسين وصقل ما يصلح وما لا يصلح في سياق معين"^(١٢).
- ٣٠ - وتُعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية إدارة المعارف باعتبارها "تخصصاً يعزز اتباع نهج متكامل لتحديد [...] المعلومات والأرصدة المعرفية واستخلاصها واسترجاعها وتوزيعها وتقاسمها واستخدامها وإعادة استخدامها"^(١٣).
- ٣١ - ويُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إدارة المعارف بأنها "خلاصة لجميع التدابير الرامية إلى معالجة ما يواجهه البرنامج من تحديات متصلة بالمعارف"، ويقر بأن المعارف هي في الآن ذاته "نتج رئيسي يقدمه إلى عملائه ومورد رئيسي تحتاج إليه المنظمة من أجل تحقيق نتائجها"^(١٤).

(٩) ILO, "Results-based management" (Geneva, November 2007) (GB.300/PFA/9/2), para. 2

(١٠) UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy: Building knowledge-based organization* (May 2010), sect. 2.2

(١١) UNEP, *Knowledge Management Strategy 2014-2017 and Implementation Plan Outline* (2014), p. 4

(١٢) ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization* (2014), p. 15

(١٣) WIPO, "The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018", Information document (August 2015) (A/55/INF/5), p. 4

(١٤) UNDP, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), p. 8

٣٢ - أما منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة فتعتبر أن "اعتماد نظام لإدارة المعارف ينطوي على ضرورة تحسين المعارف المتبلورة خلال تنفيذ المشاريع والبرامج باتباع أسلوب منهجي ومتسق ومحدد مسبقاً"^(١٥).

٣٣ - وتعتبر الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن "إدارة المعارف المؤسسية عنصر أساسي من عناصر إدارة الجودة ومفتاح للأداء الجيد في الوكالة". وبفضل سياسة إدارة المعارف المؤسسية "تتمكّن الوكالة من استحداث المعارف واكتسابها واستخلاصها وتدوينها وتخزينها والاحتفاظ بها وتقاسمها واستخدامها ونقلها"^(١٦).

٣٤ - ورغم اختلاف التعبيرات، تشير جميع التعاريف إلى الحاجة إلى أسلوب منهجي وشامل لإدارة المعارف، أسلوب يعتمد ويعزز المديرين والموظفون ويضم ضمن نسق مكتمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

٣٥ - ومع ذلك، يرى المفتش أن لا تعريف من تلك التعاريف يؤكد على نحو مناسب على الحاجة إلى تحسين استخلاص المعارف الكامنة في أذهان الأفراد وتجربتهم الشخصية. ويرى المفتش أن إدارة المعارف تحوّل التركيز من مسألة إنشاء خزانات رقمية ضخمة إلى مسألة إضفاء القيمة على المعارف الضمنية التي قد تضيع عندما يترك الموظفون المنظمة، سواء لأسباب شخصية أو نتيجة للتقاعد. ويكتسي وعي الموظفين بكيفية التعامل مع المعارف وموقفهم الشخصي من ذلك أهمية حاسمة في هذا الصدد بصرف النظر عن وجود سياسات مصممة خصيصاً لإدارة المعارف.

باء - المعارف

٣٦ - رغم أن الأغلبية العظمى من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تعرّف نفسها صراحة أو ضمناً بأنها منظمات قائمة على المعارف وبالرغم من المحاولات التي اضطلعت بها وحدة التفتيش المشتركة لوضع تعريف للمعارف، ما زال ثمة بعض الالتباس بشأن هذا المفهوم، وليس الأمر مجرد مسألة مصطلحات. وقد يؤدي اللبس الذي يكتنف تحديد ماهية المعارف إلى تضليل الموظفين والمديرين وحملهم على الاعتقاد بأن إدارة المعارف موجودة في عملهم الاعتيادي اليومي أو إجراءات عملهم، لكن تحت مسمى آخر.

٣٧ - ولذلك قد يكون من المفيد تكرار أوجه التمييز النظرية التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها السابق ومؤداها أن 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 مضيئة 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،

(١٥) UNESCO, *Knowledge Management for Culture and Development* (2012).

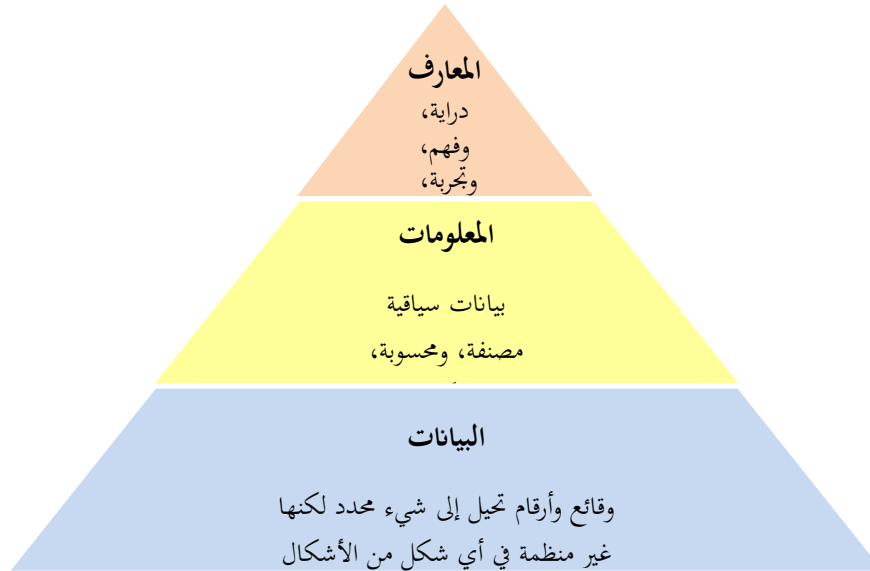
(١٦) IAEA, *Corporate Knowledge Management Policy* (2013).

وإدراكاً متعمقاً للعلاقات داخل النظام، وقدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفهم الآثار التي تترتب مستقبلاً على الإجراءات المتخذة لحل المشاكل^(١٧).

٣٨ - ولن يبحث هذا الاستعراض لا مضمون المعارف التي تتسم بتنوع هائل من منظمة إلى أخرى، ولا البنية التكنولوجية المستخدمة لإنتاج المعرفة وتحديثها وتخزينها ونشرها. ولن يتناول التقرير مسألة البيانات أو المعلومات في حد ذاتها (انظر الشكل ١)، بل سيتناول المعرفة باعتبارها متناً من المعلومات والتجربة والدراية والمفاهيم وأساليب العمل المتسقة والمتآزرة، بصيغتها المفاهيمية القائمة في السياق المحدد للمنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، والمتبلورة حسب هيكل وأهداف هذه المنظمات.

الشكل ١

البيانات والمعلومات والمعارف: الفروق المفاهيمية



٣٩ - ويشكل التمييز بين البيانات والمعلومات والمعارف أمراً تفهمه على نحو أفضل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي أجرت بحوثها الخاصة واعتمدت استراتيجيات لإدارة المعارف.

٤٠ - ولما كان الهدف من الاستعراض الحالي ليس هو اقتراح نموذج واحد ذي تطبيق عام، لا من حيث السياسات والأنشطة ولا من حيث التعاريف والمفاهيم، فإن توصيف المعارف والمعلومات والبيانات، مثلما يتضح من الشكل ١ أعلاه، قد يكون مفيداً للتمييز بين هذه المفاهيم الثلاثة الأساسية التي لا تزال تسبب الالتباس.

٤١ - ولكل منظمة تصف نفسها بأنها "منظمة قائمة على المعارف" أو يشار إليها بذلك أن تحدّد المعارف التي تنتجها في سياقها المحدد. والنهج المتبعة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

C.V. Holsapple (editor), *Handbook on Knowledge Management, Knowledge Matters* (Springer (١٧) 2003), cited in JIU/REP/2007/6, para. 17

غنية بما يكفي لاستخلاص بعض الأمثلة لتعاريف فردية أو لاستنباط مجرد توصيفات أو تصورات أو أشكال للمعارف في هذا الصدد.

٤٢ - وفي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ينصب التركيز في إدارة المعارف على "المعارف الداخلية للمنظمة التي تُستحدث بفضل الموظفين والاستشاريين من خلال مختلف عمليات الإنتاج، بما يشمل المهام الموضوعية ومهام دعم البرنامج"^(١٨).

٤٣ - وفي إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني تُفهم المعارف باعتبارها "جمع وتحليل ممارسات جميع الموظفين - المدنيين وغير المدنيين - وتجاربهم وخبرتهم لتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة لتصب في الأنشطة المقبلة وقرارات الإدارة العليا وفيما يحدد من معايير ويوضع من سياسات"^(١٩).

٤٤ - وفي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، تُعرّف المعارف بأنها "ما 'يعرفه' شخص، سواء اكتسبه من دراسة أو ملاحظة أو تقاسم أو تجربة ذاتية"^(٢٠)، بينما تعتبر اللجنة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادئ أن المعارف "مزيج من البيانات والمعلومات التي يضاف إليها رأي الخبراء ومهاراتهم وتجربتهم، مما ينتج رصيداً قيماً يساعد في اتخاذ القرار"، ويتسم "بارتباط جوهري بالأفراد"^(٢١).

٤٥ - ويرى مركز التجارة الدولية أن المعارف هي "الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من التجربة أو التدريب، بما يشمل الفهم النظري و/أو العملي لموضوع من المواضيع"^(٢٢).

٤٦ - ويعرّف صندوق الأمم المتحدة للسكان المعارف بأنها "الحالة المتجسدة في امتلاك للفهم والدراية المكتسبين من التعلم و/أو التجربة، والتي تمكّن من تقييم مدخلات جديدة - معلومات أو تحديات، مما يساعد الشخص في اتخاذ قرارات أفضل، والنجاح في مسؤوليته، ومن ثم الإسهام، في نهاية المطاف، في تحقيق الأهداف المؤسسية"^(٢٣).

٤٧ - وقد اختارت المنظمة العالمية للملكية الفكرية تعريفاً مقتضباً - لكنه مفيد - للمعارف باعتبارها "الحقائق والمعلومات المكتسبة من التجربة"^(٢٤).

(١٨) ESCWA, ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030 (2015), p. 4

(١٩) United Nations, Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support, Ref. 2015.13, Policy: Knowledge Sharing and Organizational Learning

(٢٠) ECA, The ECA Knowledge Management Strategy: Managing the Knowledge of a Knowledge Organization (2014)

(٢١) ذكرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ أنها اعتمدت تعريف المعارف الذي يستخدمه مصرف التنمية الآسيوي.

(٢٢) استناداً إلى جواب المركز على استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

(٢٣) UNFPA, Knowledge Management Strategy (July 2009)

(٢٤) WIPO, "The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, 2015-2018", Information document (August 2015) (A/55/INF/5), p. 4

ثالثاً - التحديات

ألف - التحديات المطروحة في المنظومة ككل

٤٨ - حددت المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة، بواسطة استبيانات، طائفة واسعة من التحديات القائمة في مجال تصميم إدارة المعارف وتنفيذها. ويمكن إنجازها فيما يلي:

- (أ) الافتقار إلى مصطلحات مشتركة ورؤية وتوجيه استراتيجيين داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة وفي المنظومة ككل؛
- (ب) نقص الدعم والرعاية على مستوى الإدارة العليا؛
- (ج) عدم كفاية وعي الموظفين والثقافة التنظيمية، بما في ذلك غياب الاعتراف والحوافز والجزاءات فيما يتعلق بالمواقف من مسألة تقاسم المعارف؛
- (د) صعوبات قياس تأثير إدارة المعارف واعتماد المؤشرات اللازمة؛
- (هـ) فقدان المعارف الضمنية بسبب الافتقار إلى الاستمرارية وإلى سياسات مناسبة للاحتفاظ بالمعارف؛
- (و) استمرار الممارسة السيئة المتمثلة في الأداء المتقوقع؛
- (ز) أوجه التضارب الناشئة بصورة مصطنعة من الهياكل الأساسية التكنولوجية؛
- (ح) الافتقار إلى الموارد المالية.

٤٩ - ويقترح المفتش سبلاً عدة لتناول هذه التحديات، من غير أن ينزع في ذلك إلى صياغة توصيات بحكم المنصب، وإنما بالاعتماد في المقام الأول على تحديد حلول من الممارسات الحالية في بعض المنظمات التي هي أكثر تقدماً من غيرها في تعزيز إدارة المعارف، لأسباب موضوعية أو ذاتية. واستناداً إلى منظور شامل للمنظومة ككل، توخى الاستعراض معالجة انعكاسات التحديات الرئيسية المذكورة أعلاه وتخفيفها. ولا يقترح التقرير مصفوفة مجرد وتقييم، بل يتضمن ما يكفي من العناصر التي يمكن اعتبارها خطوطاً عامة استراتيجية وغير ملزمة بشأن إدارة المعارف تنطبق على المنظومة ككل، الأمر الذي يمكن المضي في ترجمته إلى مزيد من فرادى الاستراتيجيات المتوائمة والمنسقة والقابلة للتنفيذ من منظمة إلى أخرى.

٥٠ - وبالنظر إلى نقص الموارد المالية، يُدرك المفتش بأن أحد أهداف تقارير وحدة التفتيش المشتركة هو التوصية باتخاذ ما يلزم من إجراءات يمكن أن تؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية استخدام الموارد الموجودة. ومع ذلك، فهو لا يتجاهل الحاجة المحتملة إلى الاستثمار في إدارة المعارف ويشجع على هذا الاستثمار وفق كل حالة على حدة، على أن يسبق ذلك تحليل دقيق وصارم للتكاليف والفوائد. ويلاحظ المفتش أن هذا الاستثمار لن يثمر بين عشية وضحاها، لكنه سيكون مفيداً في الأجل الطويل.

٥١ - ويركز هذا التقرير في المقام الأول على تحسين إدارة المعارف باستخدام الموارد البشرية القائمة، إذ يؤيد المفتش مفهوم الحلقة المثمرة الذي يمكن البناء عليه لاستخدام المعارف المتجددة وإعادة استخدامها في كل مؤسسة من المنظومة. وعلاوة على ذلك، يمثل الإطار المتواضع لهذا التقرير عملية إدارة المعارف في حد ذاتها ترمي إلى تيسير الوصول إلى مبادرات وتجارب موجودة أصلاً في منظومة الأمم المتحدة.

باء - التحديات المؤسسية: دراسة حالة إفرادية

٥٢ - لا يمكن للتقرير أن يجرد جميع التحديات التي تواجهها فرادى المنظمات المشاركة البالغ عددها ٢٨ منظمة، رغم أن معظمها مشترك ويكتسي وجاهة في المنظومة ككل. ومع ذلك، وجد المفتش أن من المفيد توضيح أهم تلك التحديات من خلال تقديم دراسة حالة إفرادية تتعلق تحديداً بالتحديات التي وقف عليها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في استراتيجيته لإدارة المعارف. وعلى الرغم من أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى لها تجربة في تنفيذ إدارة المعارف كذلك، فإن مرد هذا الاختيار أمله الممارسة الطويلة الأمد للبرنامج الإنمائي في مجال إدارة المعارف، وهيكله التنظيمي المتعدد الطبقات، وتنوع مواضيع ولايته، وصراحة تحليله الذاتي. وسمح المفتش لنفسه باستخلاص وإيجاز عدد من التحديات التي استنتجها البرنامج الإنمائي وشخصها بأسلوب واضح^(٢٥):

الإطار ٢

تحديات إدارة المعارف التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

- (أ) لا تُدرج توقعات تقاسم المعارف بصورة منهجية في دورة البرامج والمشاريع لاستخلاص الدروس بهدف إعادة استخدامها؛
- (ب) لم يُضفَ بعد على تقاسم المعارف طابعٌ مؤسسي مكتمل الأركان يجعل منه عملية تدرج بصورة طبيعية في الوظائف والممارسات؛
- (ج) على الرغم من أن جماعات الممارسة المهنية أسهمت كثيراً في تقاسم منفوح تجاوز حواجز التقوقع الإقليمي، وهو ما أتاح تجاوز التراتيبات وتعزيز تدفقات المعارف فيما بين النظراء المهنيين، فقد أدى ارتباطها المباشر بوحدات العمل المواضيعية إلى تغذية ظهور مواطن تقوقع مواضيعي أخرى؛
- (د) يفتقر الموظفون إلى الحوافز والوقت للانخراط في تقاسم المعارف والتعلم خارج نطاق النواتج الفورية المطلوبة منهم؛
- (هـ) ضعف تطوير مقاييس ومؤشرات نجاح إدارة المعارف، وضعف استخدام إمكانيات الإحصاءات القائمة على الأدلة، بما في ذلك تحليل الشبكات الاجتماعية، فيما يتصل بالحوافز والمعلومات المتعلقة بالعمل واتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات؛

(و) تُقَوِّي التراتيبات الداخلية والحساسيات السياسية تقاسم المعارف ضمن إطار خاص، وبالتالي يظل تقاسم المعارف مع الجمهور مقتصرًا على نواتج معرفية خضعت لمعالجة شديدة؛

(ز) تركز المؤسسات بصورة تقليدية في تقاسم المعارف على كفالة أن يُشمل بعمليات تبادل المعارف المانحون الاعتياديون والعملاء المباشرون للمشاريع، وفي مقابل ذلك لم يُمنهج على نطاق أوسع إشراك الجماعات الأكاديمية والسياسية، والجهات المانحة الناشئة وغير التقليدية، والمجتمع المدني، وعمامة الجمهور.

٥٣ - وثمة استنتاج هام ورد ضمن تحليل البرنامج الإنمائي مؤداه أن استخدام إمكانيات إدارة المعارف في مجال تحديد وإدارة المواهب والخبرات لا يرقى إلى المستوى المطلوب، كما تفتقر الآليات القائمة، مثل قوائم المرشحين النهائيين، إلى حوافز تعزز الوصول إليها واستخدامها على نطاق واسع. ولم تُحلل المنظمة ما تحتاج إليه من معارف وما يلزم تطويره داخلياً أو استجلابه عن طريق التوظيف من خبرة.

٥٤ - ويمكن لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الأخرى، التي قد تقف على تحديات مماثلة في مجالها، أن تدخل في مشاورات أوثق مع البرنامج الإنمائي، سواء ضمن إطار ثنائي أو جماعي أو إطار على صعيد المنظومة ككل، من أجل إيجاد حلول مثلى لمشاكلها.

جيم - إطار التأهب

٥٥ - يقترح المفتش من أجل معالجة هذه التحديات مجموعة مكونة من خمسة معايير لتقييم الحالة الراهنة في مجال إدارة المعارف وتقديم توصيات. وستساعد المعايير في تحديد البيئة المواتية والإطار المؤسسي اللازمين لتعزيز تأهب المنظمات في مجال إدارة المعارف:

(أ) وجود وثائق استراتيجية و/أو سياساتية و/أو مبادئ توجيهية ترمي إلى تعريف عمليات إدارة المعارف وأدواتها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وتفعيلها؛

(ب) تكامل هذه الوثائق أو تساوقها مع الاستراتيجيات وخطط العمل الأخرى في المنظمة أو ارتباطها بها من الناحية البرنامجية؛

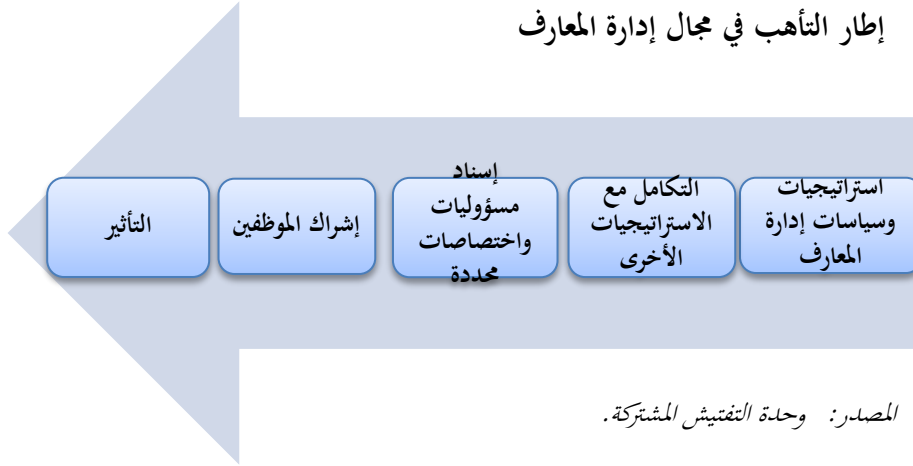
(ج) الإسناد الصريح للمسؤوليات والاختصاصات المحددة لإدارة المعارف إلى وحدات مختلفة ومديرين وموظفين متعددين؛

(د) وجود سياسات وبرامج تدريبية ترمي إلى تعزيز قدرة الموظفين واستعدادهم وإشراكهم على نحو استباقي في أنشطة إدارة المعارف؛

(هـ) وجود تأثيرات إيجابية مباشرة أو غير مباشرة تعزز الوفورات وكفاءة عمليات المنظمة، بما في ذلك عن طريق تقاسم المعارف وتحسين الشفافية.

الشكل ٢

إطار التأهب في مجال إدارة المعارف



المصدر: وحدة التفتيش المشتركة.

٥٦ - وتُبحث في الفصول من الرابع إلى الثامن ما إذا كانت العناصر المشكّلة لإطار التأهب في مجال إدارة المعارف موجودة أصلاً في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، فضلاً عن السياق المحدد أو الأسباب الذاتية اللذين يفسران انعدام الرغبة والاستعداد فيما يتصل باعتماد سياسات لإدارة المعارف. والتقرير لا يطرح نموذجاً عاماً كما أنه لا يضع مصفوفة جرد وتقييم لإدارة المعارف، لكنه يتناول بالأحرى سبباً بديلة لتعزيز إدارة المعارف، وفق ما هو ممارس في المنظمات الأخرى.

٥٧ - وستوضّح الممارسات الجيدة المستخلصة أثناء الاستعراض استناداً إلى إطار التأهب. وإضافة إلى ذلك، أُدرجت المبادرات الجديدة والممارسات الجيدة الناشئة في الفصل التاسع المتعلق بالاستنتاجات وسبل المضي قدماً.

دال - تصور الموظفين لإدارة المعارف

٥٨ - كجزء من الاستعراض، أُجريت دراسة استقصائية على نطاق المنظومة ككل بشأن تصور الموظفين لإدارة المعارف نفذتها وحدة التفتيش المشتركة وشارك فيها ٦٣٤ ٦ مجيياً^(٢٦).

٥٩ - وإضافة إلى الهدف الرئيسي، وهو استكشاف تصور الموظفين لإدارة المعارف في منظماتهم، أعدت الدراسة أيضاً كوسيلة لنشر مفاهيم إدارة المعارف الأساسية، وبخاصة لاستخدامها من جانب الموظفين غير الملمين بهذا التخصص الأكاديمي والمؤسسي الجديد نسبياً.

٦٠ - ورغم أن نتائج الدراسة الاستقصائية كانت أكثر إيجابية من الاستنتاجات المستندة إلى الأدلة التي خلص إليها هذا التقرير، فقد أكدت الحاجة إلى الإجراءات الموصى بها في التقرير:

(أ) أفاد ٨٨,٧ في المائة من المجيبين بأن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة تقوم على المعارف واعتبروا - بنسب متساوية تقريباً - أن المنظمة تتسم بذلك إما كلياً أو جزئياً؛

(٢٦) ترد نتائج الاستطلاع في الملحق الأول للتقرير، ويمكن الاطلاع عليها في الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة: (www.unjtu.org).

- (ب) تؤمن أغلبية واضحة من المجيبين، ٧١,٧ في المائة، بضرورة وجود استراتيجيات لإدارة المعارف ليتسنى تحسين هذا المجال باعتباره الرصيد الرئيسي في منظماتهم؛
- (ج) تعتقد أغلبية من المجيبين، ٥٣,٨ في المائة، بأن العقلية السائدة في منظماتهم ليس من شأنها أن تكافئ الأفراد على المعارف التي يتقاسمونها وإنما على المعارف التي لديهم؛
- (د) تعتقد نسبة ٢٥,٣ في المائة فقط من المجيبين أن ممارسات إدارة المعارف توجد بصفة تامة في منظماتهم؛
- (هـ) ترى نسبة ١١,٣ في المائة فقط أن ثمة سياسات وممارسات قائمة في منظماتهم لاستبقاء المعارف الضمنية عندما يغادر الموظفون المنظمة؛
- (و) لا يعلم ثلث المجيبين (٣٣,٤ في المائة) بوجود جماعات ممارسة مهنية في منظماتهم أو في المنظومة ككل، في حين تشارك نسبة أعلى بقليل (٣٣,٦ في المائة) بنشاط في هذه الجماعات؛
- (ز) تعتقد الأغلبية الساحقة من المجيبين (٨٨,٦ في المائة) أن القدرة على تقاسم المعارف ينبغي أن تدرج في الكفاءات الأساسية لجميع الموظفين أو في تقييم أدائهم بدلاً من أن تُقصر على موظفين مختارين أو مديرين؛
- (ح) فيما يتصل بأهم عوامل تعزيز استراتيجيات إدارة المعارف وترتيبات إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة المعارف، كان الرأي السائد خلال المقابلات هو أن الرؤية الشخصية للرئيس التنفيذي هي العامل الحاسم في إتاحة سياق موات لإدارة المعارف. غير أن الدراسة الاستقصائية صنّفت الرؤية الشخصية للرئيس التنفيذي في المرتبة الثالثة فقط من حيث الأهمية، حسبما ورد على لسان ٢٣,٨ في المائة من المجيبين. وذهب ٢٩,٤ في المائة من المجيبين إلى أن ذلك مرتبط باهتمامات مديري المستوى المتوسط، واعتبر ٣٠,٧ في المائة من المجيبين أن وجود ممارسات جيدة في مؤسسات أخرى من منظومة الأمم المتحدة عامل تفعيل رئيسي.
- ٦١ - ويستنتج المفتش أن تصور الموظفين لإدارة المعارف أمر مشجع لأغراض هذا الاستعراض، كما يتبين من الدراسة الاستقصائية - التي تفيد بأن وجود ممارسات جيدة هو العامل الرئيسي الذي يفضي إلى تعزيز إدارة المعارف. وكما ذكر أعلاه، ما يقصده المفتش هو تقديم أمثلة ودعوة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة إلى وضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات لإدارة المعارف استناداً إلى الممارسات الموجودة في منظومة الأمم المتحدة وليس إلى أفكار نظرية.
- ٦٢ - وتشير نتائج الاستقصاء، أياً كان تأثير الدراسة الاجتماعية في دقتها، إلى أن اعتماد وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعارف وممارساتها يحظيان بدعم قوي واستحسان واسع في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وبما أن تعزيز إدارة المعارف يتطلب نهجاً استباقياً واعياً وإرادياً، فإن عدد المجيبين - البالغ ٦٣٤ ٦ مجيباً - يشكّل كتلة حرجة يمكن اعتبارها ممثلة لثقافة مؤسسية تبين أنها مؤيدة لتنفيذ إدارة المعارف ومتجاوبة معها.

رابعاً - استراتيجيات إدارة المعارف وسياساتها

ألف - إلى ما تعزى فائدة استراتيجيات إدارة المعارف؟

٦٣ - من الأهمية بمكان وجود إطار أو استراتيجية لهيكله وتوجيه الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في إدارة المعارف من أجل تحقيق أهدافها. ومن شأن وجود سياسة مؤسسية ومجموعة من المبادئ التوجيهية أن يضيفي مزيداً من التفصيل على مثل هذه الاستراتيجية وأن يحوّلها إلى عمليات وإجراءات ملموسة لإدارة المعارف.

٦٤ - وليست إدارة المعارف مفهوماً قائماً على التكنولوجيا. فالتكنولوجيا تدعم إدارة المعارف لكنها ليست العامل المحرك للإجراءات. وترتكز إدارة المعارف على الأشخاص الذين ينتجون المعارف في سياق أهداف المنظمة، في حين يأتي دور التكنولوجيا إلى جانب الأدوات المتاحة بوصفها عاملاً مؤازراً. والإدارة الناجحة للمعارف تبدأ برؤية سليمة مُقترنة بتعزيز ثقافة مؤسسية توازر وتكافئ استحداث المعارف القيمة ونشرها.

٦٥ - وأفضل سبيل إلى بلوغ هذه الرؤية الشاملة والمتسقة للجوانب المحددة والعامّة في إدارة المعارف هو الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحديد الإجراءات والأهداف التشغيلية استناداً إلى ممارسات إدارة المعارف. وتتمثل المحصلة المتوقعة للاستراتيجية في إنشاء المنظمة نظاماً للاستفادة من أرصدها المعرفية بغية بلوغ أقصى تأثير والحد من هدر الموارد، بما في ذلك الوقت.

٦٦ - وتتمثل الخطوة التي يمكن اتخاذها بعد تحديد استراتيجية إدارة المعارف في استكشاف المسائل المتصلة بالهيكل المؤسسي، وإسناد المسؤوليات، وسياسات الموارد البشرية، والمعايير المقياسية، فضلاً عن خيارات التكنولوجيا المواتية، ثم وضعها موضع التنفيذ. وسيتعيّن على المنظمة أن تضع خريطة طريق لتحديد المبادرات والأدوات التي يمكن أن تخدم على أفضل وجه مبادراتها الطويلة الأجل. ويُفترض في استراتيجية جيدة أن تتضمن على الأقل تقييماً لاحتياجات المنظمة أو أن تستند إلى مثل هذا التقييم وأن تُبيّن سُبُل تلبية الاحتياجات بكفاءة. وفيما يتّصل بالتسيير، ينبغي أن تُؤلّد الاستراتيجية وتؤكد التزام الإدارة العليا، وأن تعزز الوعي والفهم في المنظمة ككل، وتعبئ الموظفين والموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتوسيع نطاقها^(٢٧).

٦٧ - ويتمثّل صُلب الاستراتيجية الذي ينبغي أن تنبني عليه الإجراءات والمبادرات الملموسة في جرد الموارد المعرفية المتاحة بأشكالها المتنوعة، مثل الرُسمال المعرفي (الضمني والصريح)، والدراية، والخبرة، والتجربة، والعمليات، والمنتجين، وتدوين المعارف في وثائق، والرُسمال الاجتماعي (الثقافة،

(٢٧) Steffen Souleiman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up*

Solutions through Knowledge Capturing and Sharing (Washington, D.C., World Bank, 2016)

والسياق، والشبكات غير الرسمية، والوعي، والثقة، والمواقف المتبادلة)، فضلاً عن منصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والهيكلة التنظيمي^(٢٨).

٦٨ - ولا يتوخى هذا الاستعراض إجمال موضوع الاستراتيجية في قالب واحد يُسقط على جميع الاحتياجات. وعلاوة على ذلك، ليست استراتيجيات إدارة المعارف غاية في حد ذاتها وهي لا تستنفد جميع الجوانب المفاهيمية أو العملية ذات الصلة. ويمكن تكييف محتويات الاستراتيجيات في ضوء الأولويات الخاصة التي تحددها كل منظمة.

٦٩ - وأياً كان الشكل الذي تتخذه الرؤية الاستراتيجية، فهي أمر لا غنى عنه لتهيئة الاتساق التشغيلي، وإذكاء الوعي، وتخفيف التأزر، وإعلاء شأن إدارة المعارف باعتبارها إحدى الممارسات الواعية للمنظمة. ولن يتسنى غرس ثقافة لإدارة المعارف في العمل اليومي الاعتيادي للموظفين وفي اعتبارات صنع القرار إلا برؤية استراتيجية واستعراض منهجي يتناول تنفيذها. وهذا الاستعراض ينبغي أن يستند إلى تقييمات الاحتياجات الدورية والتعليقات الواردة من المسؤولين عن العمليات. ويمكن استخلاص مثال جيد جداً من حالة الوكالة الدولية للطاقة الذرية، التي أجرت دراسة استقصائية في عام ٢٠١٦ بشأن إدارة المعارف النووية. وكانت الدراسة الاستقصائية موجهة للخبراء والممارسين من أجل جمع ونشر معلومات عن سياقات وأساليب استخدام ممارسات إدارة المعارف وأدواتها.

باء - المستجدات في المنظومة ككل منذ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧ عن إدارة المعارف

٧٠ - كما ذُكر سابقاً، أجرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠٠٧ أول استعراض لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة ككل. وكانت إحدى توصيات ذلك الاستعراض موجهة إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة لحثهم على وضع استراتيجية لإدارة المعارف في منظماتهم أو تنقيح الاستراتيجية القائمة، استناداً إلى استقصاء للاحتياجات المعرفية لعملائهم، وجرّد للمعارف المتاحة داخلياً، وتحديد للثغرات بين ما يحتاجه العملاء وما هو متاح من معارف داخل منظماتهم، وإلى مبادئ توجيهية يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين^(٢٩).

٧١ - وصحيح أن أي توجيهات مشتركة لم تخرج إلى الوجود حتى الآن وأن المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة لم تعتمد جميعها استراتيجيات لإدارة المعارف. وعلى الرغم من أن المنظمات رحبت بتقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ٢٠٠٧، فإن بعضها أبدى تعليقاً مفاده أن التوصيات لم تكن تعكس دائماً تعقيد التحديات المقترنة بوضع استراتيجية شاملة لإدارة المعارف^(٣٠). وعلى وجه الخصوص، لاحظت المنظمات أن الامتثال لهذه التوصية قد يستغرق

(٢٨) Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice* (Oxford, Elsevier, 2005).

(٢٩) JIU/REP/2007/6، التوصية ٢.

(٣٠) A/63/140/Add.1.

سنوات وقد ينطوي على تكاليف هامة. ونتيجة لذلك، لم تصدر مبادئ توجيهية إلى الآن ولم تناقش المسألة قط في أي من اللجان التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين.

٧٢ - وفي عام ٢٠٠٩، دافعت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية عن اتباع نهج أكثر هيكلية إزاء تقاسم المعارف وإدارة المعارف واقترحت استعراض إدارة المعارف في المنظومة ككل. بيد أن اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لم تؤيد فكرة إنشاء فرقة عمل جديدة أو فريق عامل لتناول المسألة. وقالت اللجنة إن المسألة سبق تناولها جزئياً ضمن جهود اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج، في سياق مواءمة ممارسات العمل، كما جرى تناولها جزئياً أيضاً ضمن عمل شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٣١). وفي نهاية المطاف، لم يُعد أي عضو من مجلس الرؤساء التنفيذيين طرح هذا الموضوع ضمن جدول أعمال المجلس لا بصفة جماعية ولا بصفة انفرادية.

٧٣ - ومع ذلك، لم تخلُ الجهود المبذولة من نتائج تحققت على نطاق المنظومة. واستناداً إلى استراتيجيات أو تحليلات أولية، وضعت بعض المنظمات سياسات مستدامة لإدارة المعارف. وعلى الرغم من الاختلافات فيما بين المنظمات، وركمت تجربة موضوعية هامة، فردية ومؤسسية، في مجال إدارة المعارف، وتقلص كثيراً اللجوء إلى الخدمات الاستشارية المكلفة لصياغة الاستراتيجيات. وتُتاح اليوم مؤلفات حديثة بشأن المفاهيم الأساسية لإدارة المعارف، لا تقتصر على مراجع الحقل الأكاديمي فحسب بل تشمل أيضاً منشورات موثوقة موجهة للمنظمات المتعددة الأطراف.

٧٤ - وفي الوقت الحاضر، يوجد على صعيد منظومة الأمم المتحدة ما يكفي من استراتيجيات إدارة المعارف التي صمدت في وجه اختبار الزمن والوجاهة. ويمكن لتلك الوثائق أن تكون مرجعاً للمنظمات الأخرى أو أن تساعد في إعداد استراتيجياتها، بالنظر إلى أن نطاقها ومضمونها قابلان للتكيف بما يناسب الولايات المحددة لمختلف المنظمات. ولم يعد الافتقار إلى الموارد عنصراً حاسماً؛ ويوجد في جميع المنظمات ما يلزم من موارد فكرية لوضع استراتيجيات وجبهة لإدارة المعارف، وهي موارد عمادها الموظفون والمدبرون العاملون في المقرات أو في الميدان.

جيم - العمل الرائد في مجال إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

٧٥ - شكلت الوكالة الدولية للطاقة الذرية حلقة وصل في مجال المعارف والمعلومات النووية منذ إنشائها في عام ١٩٥٧. وبرزت أهمية إدارة المعارف النووية رسمياً منذ عام ٢٠٠٢ عندما اعتمدت الجمعية العامة أول قرار يشير إلى المعارف النووية باعتبارها مسألة ذات أولوية عليا بالنسبة للدول الأعضاء^(٣٢).

(٣١) CEB/2009/5، الفقرات من ٣٨ إلى ٤١.

(٣٢) IAEA, Strengthening the Agency's activities related to nuclear science, technology and applications, resolution adopted on 20 September 2002 (GC(46)/RES/11), B: Nuclear knowledge

٧٦ - ومن منظور تاريخي، تجدر الإشارة إلى العمل الرائد الذي اضطلعت به منظمة العمل الدولية. وكانت المنظمة قد أقرت في إطارها السياساتي الاستراتيجي، ٢٠٠٢-٠٥، بالدور الرئيسي لإدارة المعارف، وهو أمر لا يزال صحيحاً اليوم مثلما كان حينئذ، وأعلنت عزمها على وضع وتنفيذ سياسة لإدارة المعارف^(٣٣). ورأت منظمة العمل الدولية أن الاستثمار في استراتيجيات إدارة المعارف وتقاسم المعارف أمر تدعو الحاجة إليه لدواع منها، ضمن أمور أخرى، ”المحافظة على مركزها بوصفها مؤسسة معرفية رائدة في مجال العمل“^(٣٤). ومن العوامل الأخرى التي دفعت بمنظمة العمل الدولية (والمنظمات الأخرى أيضاً) إلى وضع استراتيجيات لإدارة المعارف الحاجة إلى التقريب بين الميدان والمقر.

٧٧ - وفي عام ٢٠٠٤، كان لوحدة التفتيش المشتركة تجاوب سريع جداً مع الاهتمام الخاص الذي أبدته المنظمة بالأمر، وأصدرت مذكرة خاصة^(٣٥) بهدف الإسهام في تطوير أنشطة إدارة المعارف داخل منظمة العمل الدولية ومساعدة المنظمة على بلورة استراتيجية لإدارة المعارف في المستقبل. وتضمنت المذكرة ١٠ توصيات بشأن الإجراءات اللازمة لتفعيل إدارة المعارف وخطواتها العملية.

٧٨ - وفي عام ٢٠٠٧، اعتمد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية في استراتيجيته لإدارة المعارف أحد النهج الأكثر شمولاً واستدامة في إدارة المعارف^(٣٦). ويعتبر المفتش أن الاستراتيجية تتضمن جميع العناصر النظرية والعملية اللازمة لإدارة المعارف في منظمة حكومية دولية. فهي تحدد المفاهيم الأساسية وتوضح المصطلحات، استناداً إلى تقييم للاحتياجات وجرد للأرصدة المعرفية. وتتيح روابط مع الأهداف العامة للمنظمة وبرامجها، وتحدد الأدوار والمسؤوليات، وتبين مجالات الترابط بين إدارة المعارف والعمليات المؤسسية الرئيسية الأخرى.

٧٩ - وكانت منظمة الصحة العالمية من بين أول المنظمات المهتمة بالنهوض بإدارة المعارف باعتمادها استراتيجية لإدارة المعارف في عام ٢٠٠٥^(٣٧). وتناولت الاستراتيجية الجوانب الخارجية، في حين انتقلت الاستراتيجية التالية المعتمدة في عام ٢٠١٠ بسلاسة إلى التركيز على البعد الداخلي. ولم تنفخ استراتيجية ٢٠١٠ عند انقضاء أجلها وتوقف العمل بها بسبب إدخال بعض التغييرات على الهيكل التنظيمي.

٨٠ - ولم تتوقف مبادرات إدارة المعارف في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة طوال ٢٠ سنة، أي منذ عام ١٩٩٦. وفي عام ٢٠٠٥، اعتمد المدير العام المفهوم المكرس لمنظمة الأغذية والزراعة كمنظمة تعنى بالمعارف وشهدت إدارة المعارف الضمنية دفعة في عام ٢٠٠٨

ILO, “Strategic policy framework, 2002-05 and preview of the Programme and Budget proposals (٣٣) .for 2002-03” (Geneva, November 2000) (GB.279/PFA/6), paras. 108-113

ILO, “Results-based management” (Geneva, November 2007) (GB.300/PFA/9/2) (٣٤)

JIU/NOTE/2004/1 (٣٥)

IFAD, *Knowledge Management Strategy* (Rome, September 2007) (٣٦)

WHO, *Knowledge Management Strategy* (Geneva, 2005) (WHO/EIP/KMS/2005.1) (٣٧)

بفضل مبادرات تُوجت بنشر استراتيجية المعارف في منظمة الأغذية والزراعة في عام ٢٠١١. وعلم المفتش بأن الاستراتيجية لم تنجح أو تمدد، لأن إدارة المعارف لم تعد تحتل مكانة أساسية في سياق تغير النهج التشغيلي، الذي تحول التركيز فيه صوب الاستجابة السريعة.

٨١ - وجرى لاحقاً إدماج استراتيجية إدارة المعارف التي اعتمدها صندوق الأمم المتحدة للسكان في عام ٢٠٠٩^(٣٨) في الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ المدرجة في النموذج الجديد للأعمال.

دال - الاستراتيجيات المستقلة المعمول بها في إدارة المعارف

٨٢ - من بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشمولة بالاستعراض، وحدها المنظمات التالية تزودت حتى الآن باستراتيجية مؤسسية مستقلة لإدارة المعارف، وهي: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية. وتمضي منظمة العمل الدولية في عملية انتقال من استراتيجية إدارة المعارف التي انتهت أجلها في عام ٢٠١٥ إلى استراتيجية جديدة هي حالياً قيد البحث. وستشمل الاستراتيجية الجديدة توجهات جديدة وسيستفاد فيها من الإنجازات السابقة في إدارة المعارف، لا سيما الاستراتيجية السابقة لتقاسم المعارف، التي كانت تقوم على تحقيق النتائج. وفي وقت الاستعراض، كان برنامج الأغذية العالمي بصدد وضع واعتماد استراتيجية لإدارة المعارف.

٨٣ - وتوجد في بعض كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة أيضاً استراتيجيات لإدارة المعارف، لا سيما في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني.

٨٤ - ولعل إحدى التجارب الأكثر تعقيداً وإقناعاً في إدارة المعارف هي تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وتبلورت إدارة المعارف في البرنامج الإنمائي أساساً بفضل الحاجة إلى كفاءة الاتساق في حافظة واسعة من المعارف المتفرقة ليس فحسب من الناحية المواضيعية بل أيضاً من الناحية الجغرافية في جميع المكاتب القطرية للبرنامج. وإلى غاية عام ١٩٩٩، كان يُقال إن "البرنامج الإنمائي لا يعرف ماذا يفعل البرنامج الإنمائي"^(٣٩)، وهو ما دفع بالمنظمة إلى أن تصبح من بين المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة.

٨٥ - وكان متوقعاً أن تتيح استراتيجية إدارة المعارف للبرنامج الإنمائي "تحسين تأثير عمله على المستوى القطري بصورة جذرية من خلال الوصول إلى معارفه العالمية، وتعزيز التنمية البشرية، وتطوير القدرات، والمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وأخيراً التعاون على نحو وثيق مع

(٣٨) UNFPA, *Knowledge Management Strategy* (July 2009).

(٣٩) UNDP Administrator Transition Team knowledge management findings (1999), cited in UNDP, *Knowledge Strategy: Enabling UNDP to share and leverage its knowledge and experience, 2009-2011* (2009).

سائر وكالات الأمم المتحدة لخدمة العملاء والشركاء ومدعمهم بحلول إنمائية مثمرة ومؤكدة^(٤٠).
وتغطي الاستراتيجية الحالية لإدارة المعارف الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧.

٨٦ - واعتمدت الوكالة الدولية للطاقة الذرية نظاماً شاملاً لإدارة المعارف في عام ٢٠١٣ لا يقتصر على وثيقة استراتيجية فحسب، بل ينفذ في مختلف المستويات المؤسسية ويتلاءم بصورة محددة وعلى النحو الواجب مع إدارة المعارف النووية. وتُشكّل السياسة العامة المؤسسية لإدارة المعارف في الوكالة أساس نظام إدارة المعارف وتكمّله. وتنفّذ السياسة من خلال خطة ومجموعة من المبادئ التوجيهية، وتنص على أن "الوكالة تنظر إلى إدارة المعارف بوصفها عنصراً أساسياً من إطار الإدارة المؤسسية الرشيدة وإدارة الجودة ونوعية الأداء في الوكالة، مراعية نهجاً داخلياً موحداً".

٨٧ - وتعمل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة حالياً على أساس استراتيجية لإدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتستند المنظمة إلى رؤية تقوم على "إتاحة تخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية، من خلال الاستخدام الكامل والمبتكر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنفيذ إدارة للمعارف تستند إلى ثقافة لتقاسم المعارف"^(٤١). ومن بين التوجهات الاستراتيجية الستة المتوخاة "إدماج إدارة المعارف في تنفيذ البرامج".

٨٨ - وفي برنامج الأمم المتحدة للبيئة، تراعي استراتيجية إدارة المعارف للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ الاستعراض الإداري للإدارة البيئية في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2008/3)، الذي اضطلعت به وحدة التفتيش المشتركة، وتقرير المراجعة الصادر عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن الإدارة الداخلية في برنامج الأمم المتحدة للبيئة، المؤرخ ٢٣ أيلول/سبتمبر ٢٠١٠ (AA2009/220/01)، اللذين أوصيا برنامج الأمم المتحدة للبيئة بوضع سياسة بشأن إدارة المعارف.

٨٩ - وفي عام ٢٠١٠، وضع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات استراتيجية لإدارة المعارف تهدف إلى تحويل المنظمة إلى منظمة قائمة على المعارف والتعلم^(٤٢). ومنذ ذلك الحين، تفيد المنظمة بأنها أحرزت "تحسينات قابلة للقياس" في مختلف المجالات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالمعارف. وهي تُسلّم بأن تعميم هذه المعارف وإضفاء الطابع المؤسسي عليها ما زال بعيد المنال وما زالت جوانب عديدة تحتاج إلى تطوير و/أو صقل. واستناداً إلى استراتيجية المعارف لعام ٢٠١٠ والمراجعة المتصلة بها المتعلقة بالمعارف، والتقييمات الداخلية والخارجية، والدروس المستفادة، والمعلومات المرتدة، والقرارات الإدارية الاستراتيجية، تقترح استراتيجية إدارة المعارف لعام ٢٠١٥^(٤٣) إيلاء الأولوية لستة مجالات واسعة من إدارة المعارف والاستثمار فيها.

٩٠ - وجاء وضع استراتيجية لإدارة المعارف في المنظمة العالمية للملكية الفكرية كخطوة عجل بها الاستعراض الذي أنجزته وحدة التفتيش المشتركة بشأن التدبير والإدارة في المنظمة

(٤٠) المرجع نفسه، الصفحة ٣.

(٤١) UNESCO, *KM & ICT Strategy: UNESCO's Strategy on Knowledge Management and Information* & *Communication Technology 2012-2017*, Version 2.0 (December 2013), p. 5.

(٤٢) UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Strategy* (May 2010).

(٤٣) UN-Habitat, *UN-Habitat Knowledge Management Strategy* (2015).

(JIU/REP/2014/2)، والذي أوصى المفتشون فيه بأن تُعرض على الجمعية العامة استراتيجية شاملة لإدارة المعارف بحلول نهاية ٢٠١٥. واستجابة لهذا التقرير، أُجري تقييم مستقل^(٤٤) للوقوف على مدى نضج تقاسم المعارف في المنظمة. وركز التقييم على أنشطة المنظمة العالمية للملكية الفكرية وعملياتها وثقافتها المتصلة أساساً بتقاسم المعارف.

٩١ - وفي وقت الاستعراض، كان برنامج الأغذية العالمي بصدد إعداد استراتيجيته المؤسسية لإدارة المعارف، التي كان متوقفاً أن تنجز ويوافق عليها في أوائل عام ٢٠١٧. وأسندت صياغة الاستراتيجية إلى شعبة الابتكار وإدارة التغيير، التي نظمت مشاورات إقليمية لجمع معلومات مرتدة بشأن الموضوع، لا سيما من المكاتب القطرية. وتمثل النهج المتبع في صياغة الاستراتيجية في اقتراح طريقة يمكن بها الحفاظ على إدارة المعارف بدلاً من استحداث استراتيجية مفرطة الطموح لكنها غير مستدامة عملياً.

٩٢ - وتجدر الإشارة إلى أن برنامج الأغذية العالمي ليس المنظمة الوحيدة التي صيغت مبادراتها لإدارة المعارف أول الأمر على الصعيد الإقليمي. فقد وضعت لجنتان إقليميتان أيضاً استراتيجيات جريئة وشاملة لإدارة المعارف، إذ اعتمدت اللجنة الاقتصادية لأفريقيا استراتيجية في عام ٢٠١٤، تلتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في عام ٢٠١٥.

٩٣ - وتختلف الاستراتيجية التي اعتمدها اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بصورة جلية عما ذهبت إليه جهودها السابقة، و"اعتبرت أن إدارة المعارف جهد مستقل عماده التكنولوجيا وغايته الأولى تقاسم المعارف". وترى اللجنة أن هذه الاستراتيجية "تتطلب نهجاً أكثر تعمقاً" لأنها تركز على الشبل التي تكون فيها المعارف داعمة للأعمال الأساسية في اللجنة. وتستند الاستراتيجية إلى خمسة مبادئ توجيهية وتركز بصفة خاصة على مفهوم "معارف تحت الطلب"^(٤٥).

٩٤ - وتنص استراتيجية إدارة المعارف التي اعتمدها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا صراحة على أنها تهدف إلى دعم المبادرات الحاسمة للمنظمة، مثل وضع الإطار الإقليمي لأهداف التنمية المستدامة، مع مراعاة الحاجة الطويلة الأجل إلى خدمات محسنة وموسعة قائمة على المعارف واتباع نهج مشترك بين الشُعَب. وتبرز الاستراتيجية على وجه الخصوص، من منظور شامل للمنظومة، التزام اللجنة بمراعاة ما يتخذ مستقبلاً من مبادرات لإدارة المعارف تُشرك اللجان الإقليمية الأخرى ووكالات الأمم المتحدة ضمن جهد للإسهام في مبادرة وحدة العمل في الأمم المتحدة وفي التعاون بين جميع الإدارات ومراكز العمل^(٤٦).

٩٥ - وبناء على نجاحات استراتيجية الفترة ٢٠٠٧-٢٠١٠ والدروس المستفادة منها، اعتمد الصندوق الدولي للتنمية الزراعية إطاراً لإدارة المعارف ينطوي على نقلة في الرؤية الاستراتيجية

WIPO, Internal Audit and Oversight Division, "Knowledge sharing in WIPO", Evaluation report (EVAL (٤٤) 2014 02).

.ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014) (٤٥)

.ESCWA, *ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030* (2015) (٤٦)

للمنظمة^(٤٧). وتبني الاستراتيجية الجديدة على نهج واقعي وعملي وعلى "إدارة للمعارف أكثر اتساقاً واستشراقاً" استناداً إلى الأهداف العامة، والمجالات الرئيسية التي يتوخى تحقيق نتائج فيها، ومبادئ التنفيذ، والفرص المعرفية ذات الأولوية.

هاء - السياسات الأخرى المتصلة بإدارة المعارف

٩٦ - تتضمن الخطة الاستراتيجية لصندوق الأمم للسكان للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ دروساً مستفادة من استراتيجية إدارة المعارف لعام ٢٠٠٩ فيما يتصل بتنمية القدرات، والدعوة، والحوار/المشورة في مجال السياسات، ضمن نموذج جديد للعمل.

٩٧ - ولا تملك منظمة الأمم المتحدة للطفولة استراتيجية لإدارة المعارف تطبقها على الصعيد العالمي، بيد أن بعض الفروع التقنية/الوظيفية والمكاتب الإقليمية قد وضعت استراتيجيات وخططاً خاصة بها لإدارة المعارف. فعلى سبيل المثال، لشعبة التوعية في جنيف استراتيجيتها الخاصة، أما مكتب برامج الطوارئ فقد وضع نهجاً لإدارة المعارف يستهدف به الاحتياجات الإنسانية. وترد بعض المهام البحثية المرتبطة بإدارة المعارف في سياسة جديدة بشأن البحث.

٩٨ - وبالمثل، لا توجد في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع استراتيجية لإدارة المعارف، لكن إدارة المعارف تعتبر في المكتب عاملاً رئيسياً في تنفيذ سياسة إدارة النوعية. وتشير هذه السياسة أساساً إلى نظام معارف مرتبط بممارسات الشبكة الداخلية (الإنترانت) ونظام إدارة النوعية، وفيه تُستخلص المعارف وتحفظ وتبويب وفقاً لخرائط معرفية.

٩٩ - أما مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة فقد أعد مشروع استراتيجية في عام ٢٠٠٨، تبعاً لتوصية من مكتب خدمات الرقابة الداخلية، الذي خلص إلى أن الافتقار إلى استراتيجية لإدارة المعارف على نطاق المكتب قد حد من الاستفادة من أعمال البحث والتحليل في بلوغ التأثير الممكن. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن يفعل المكتب المعني بالمخدرات والجريمة استراتيجية متكاملة لإدارة المعارف. وقد عُذِل مشروع الاستراتيجية في عام ٢٠١٣ لتنظر فيها اللجنة التنفيذية؛ غير أن نقص الموارد يحول دون اعتماد وثيقة جديدة.

١٠٠ - وفي برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، تُتناول العناصر المتعلقة بإدارة المعارف، مثل نقل المعارف أو فقدانها بسبب التغييرات في ملاك الموظفين، في إطار سياسة لإدارة واستخدام وأمن المعلومات.

١٠١ - وفي الاتحاد الدولي للاتصالات، تتجسد إدارة المعارف في استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، ووفق عليها في عام ٢٠٠٩ وتُفصّل استجابة لتوصية من وحدة التفتيش المشتركة على إثر استعراضها للتسيير والإدارة في الاتحاد في عام ٢٠١٥ (JIU/REP/2016/1، التوصية ١١). ويلاحظ المفتش أن الاستراتيجية لا توضح طبيعة "المعلومات" وأن المفهوم يُقرن عادة بـ "التكنولوجيا". وفي سياق التحديث الحالي لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات/إدارة المعلومات، سينظر الاتحاد في اعتماد نهج منسق فيما يتعلق بجميع جوانب إدارة المعلومات والمعارف. وستُعرض الاستراتيجية المحدثة على مجلس الاتحاد في أيار/مايو ٢٠١٧.

الإطار ٣

أهداف استراتيجية لإدارة المعارف كبديل عن استراتيجيات إدارة المعارف: حالة المنظمة العالمية للأرصاد الجوية

الاستخدام الأمثل لإدارة المعارف

تتيح إدارة المعارف تحسين الأنشطة في سياق 'استراتيجية تنمية القدرات'، وهي تكتسي أهمية خاصة في دعم تحديد المتطلبات والاحتياجات والثغرات والأولويات. وستكفل إدارة المعارف التجديد المتواصل للمعلومات وأفضل الممارسات وتقاسم المهارات على نطاق المنظمة العالمية للأرصاد الجوية. وسيطلب هذا الهدف إنشاء هياكل تنظيمية داعمة، والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التركيز على العمل الجماعي ونشر المعارف التي يمكن أن تساعد في تنمية القدرات. وسيتيح الهدف الاستراتيجي ٣ الاستخدام الأمثل لإدارة المعارف كما سيدعم تقاسم الخبرات والموارد. وسيتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اتباع نهج تعاونية فعالة، وتقاسم المعلومات بصورة آنية، فضلاً عن تيسير الرصد وتلقي المعلومات المرتدة. وسيسهل تشجيع جماعات الممارسة المهنية في تكملة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتراف بأهمية التفاعل الإنساني في إدارة المعارف. وسيشمل تقاسم المهارات والمعلومات اللازمة الاستعانة بمتطوعين وبمساهمات من أطراف أخرى.

المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، استراتيجية تنمية القدرات (٢٠١٥)، الهدف الاستراتيجي ٣.

١٠٢ - ويقرّ المفتش بأن المنظمات الصغيرة لها احتياجات وموارد محدودة قد لا تتناسب مع وضع استراتيجيات وسياسات شاملة لإدارة المعارف. ومع ذلك، ثمة سبل ووسائل تسمح لهذه المنظمات بأن تمارس إدارة المعارف. فكما يتبين من الإطار ٣ أعلاه، أدرجت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية في استراتيجيتها لتنمية القدرات^(٤٨) ستة أهداف استراتيجية، أحدها يرمي إلى تحسين إدارة المعارف في المنظمة.

١٠٣ - ومن المتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية الكفاءة.

(٤٨) WMO, WMO Capacity Development Strategy and Implementation Plan (2015) (WMO-No. 1133)

التوصية ١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يضعوا استراتيجيات وسياسات لإدارة المعارف تتماشى مع ولاية وأهداف وغايات مؤسسات كل منهم بحلول نهاية عام ٢٠١٨، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد. وينبغي أن تستند هذه الاستراتيجيات إلى تقييم لاحتياجات إدارة المعارف في الوقت الراهن وفي المستقبل وأن تتضمن تدابير للتنفيذ.

الشكل ٣

استراتيجيات إدارة المعارف التي اعتمدت منذ عام ٢٠٠٧

																				برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
																				برنامج الأمم المتحدة للبيئة
																				صندوق الأمم المتحدة للسكان
																				برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية
																				برنامج الأغذية العالمي
																				منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
																				الوكالة الدولية للطاقة الذرية
																				منظمة العمل الدولية
																				منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
																				منظمة الصحة العالمية
																				المنظمة العالمية للملكية الفكرية
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧							

الشكل ٤

استراتيجيات إدارة المعارف في أمانة الأمم المتحدة

		٢٠١٨-٢٠١٥					٢٠١٣-٢٠١٠							إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني
							٢٠١٣-٢٠١٢							مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
		٢٠١٤ - بدون تاريخ انتهاء												اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
		٢٠١٥ - صوب رؤية ٢٠٣٠												اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	

واو - إدارة المعارف في أمانة الأمم المتحدة

١٠٤ - لا تعرض الأمانة العامة للأمم المتحدة أي رؤية لكنها تكتفي فقط بشواغل مجزأة ومنعزلة بشأن إدارة المعارف، على الرغم من توصيات سابقة لمكتب خدمات الرقابة الداخلية. وخلص تقرير التقييم المواضيعي لمكتب خدمات الرقابة الداخلية^(٤٩)، المنجز بتكليف من لجنة البرنامج والتنسيق، إلى أن أربع إدارات فقط من أصل ٢٦ إدارة في الأمانة العامة للأمم المتحدة لديها سياسة عامة أو استراتيجية صريحة لتنظيم وتقاسم المعارف. وخلص مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره إلى ما للتعاون المؤسسي الشامل والتفاعل بين النظراء من دور حاسم في إدارة المعارف وتقاسمها. وشدد التقرير أيضاً على أهمية التواصل بين الموظفين لتبادل الأفكار والرؤى المتعمقة والتجارب، ودور استراتيجيات إدارة المعارف، وعدم كفاية استخدام الهياكل الأساسية التكنولوجية لتبادل المعارف.

١٠٥ - واستناداً إلى ذلك التقرير، أوصت لجنة البرامج والتنسيق بوضع استراتيجية للأمانة العامة ككل. وفي عام ٢٠٠٩، خلص استعراض صادر به تكليف يُجرى كل ثلاث سنوات لمكتب خدمات الرقابة الداخلية إلى أن توصية لجنة البرامج والتنسيق قد كانت موضع متابعة، إذ اعتمدت الأمانة العامة في عام ٢٠٠٨ استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٥٠) تعتبر فيها أن "إدارة المعارف والتعاون يمثلان أحد أهم محركاتها المؤسسية". وقد حددت الأمانة أيضاً أن "إدارة المعارف تشمل ثلاث عمليات أساسية وثيقة الترابط وهي: التعلم المؤسسي، وإدارة

E/AC.51/2006/2 (٤٩)

A/62/793/Add.1 و Corr.1 و A/62/793 (٥٠)

المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات^(٥١). ومع ذلك، لم يجد المفتش علامات واضحة تدل على تنفيذ التوصيات المحددة التي قدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية فيما يتصل بإدارة المعارف في الأمانة العامة للأمم المتحدة ككل.

١٠٦ - وركز تنقيح عام ٢٠١٤^(٥٢) لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر على الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم يتضمن ما يدل على تناول جوانب إدارة المعارف التي وردت في السابق. وكانت هذه فرصة ضائعة أخرى لوضع نهج مشترك بشأن إدارة المعارف في الأمانة العامة للأمم المتحدة. وحتى الآن، لم ينظر في هذه المسألة بطريقة منهجية ومنسقة سوى عدد قليل جداً من الإدارات، على الرغم من التوصيات التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية. وتؤكد هذه الحالة الراهنة، في جملة أمور، ما ذكر في بداية الاستعراض ومؤداه أن إعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يعني وجود إدارة للمعارف. ولكي تكون إدارة المعارف فعالة، ينبغي تناولها من المستوى الاستراتيجي وليس بالتعويل على مزية فرعية وتلقائية تُجنى من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

١٠٧ - وعلاوة على ذلك، وبينما يُتوقع من الهياكل الأساسية التكنولوجية أن تتيح إدارة فعالة ومنسقة للمعارف، فإن استنتاجات تقرير ٢٠١٢ لمجلس مراجعي الحسابات عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة قد أشار إلى أن نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "ظلت تعمل بطريقة شديدة التجزؤ وأن المنظمة قد افتقرت إلى رؤية مشتركة في هذا الصدد"^(٥٣). ويورد مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابع للأمانة العامة أن إدارة المعارف تُتناول من خلال إطار وأدوات الإنجاز المؤسسي اللذين تطبقهما مراكز تطبيقات المؤسسة.

١٠٨ - ومن بين الجهود التي توقفت نشاط الفريق العامل المعني بإدارة المعارف، المنشأ في حزيران/يونيه ٢٠٠٨ والمكلف بوضع استراتيجية لإدارة المعارف على نطاق الأمانة العامة بحلول نهاية الربع الثاني من عام ٢٠٠٩. وفي عام ٢٠١٣، نُقل الفريق العامل، الذي كانت عضويته تضم ١٣ كياناً من كيانات الأمانة العامة، إلى فريق تهيئة استراتيجية إدارة المعارف في الأمانة العامة.

١٠٩ - ومن الحالات الإيجابية في الأمانة العامة للأمم المتحدة حالة كل من إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، اللتين اعتمدتا سياسة مشتركة قائمة بذاتها لإدارة المعارف. وقد بدأ تنفيذ السياسة المنقحة لإدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، المعنونة "تقاسم المعارف والتعلم المؤسسي"، في ١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٥ ويمتد العمل بها لفترة ثلاث سنوات. وهذه السياسة دليل مفيد يتناول كيفية استخلاص المعارف على نحو منهجي معزز. وقد أُعدت استجابة

(٥١) E/AC.51/2009/4.

(٥٢) A/69/517.

(٥٣) A/67/651.

لتوصيات عام ٢٠٠٠ الواردة في تقرير الفريق المعني بعمليات الأمم المتحدة للسلام^(٥٤) وكذلك للتوصيات المتتالية التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية في عامي ٢٠٠٧ و٢٠٠٩، على التوالي. وجاءت السياسة أيضاً بناءً على قرار مجلس الأمن ٢١٦٧ (٢٠١١) ٤)، الذي شجع فيه المجلس على تقاسم المعلومات وعلى تقاسم المعارف وتبادلها.

الإطار ٤

قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة بشأن تقاسم المعلومات والمعارف

إن مجلس الأمن،

يشجع الأمين العام والمنظمات والترتيبات الإقليمية ودون الإقليمية على تعزيز تبادل المعلومات بشأن قدرات كل منها والدروس المستفادة في مجال صون السلام والأمن الدوليين، ومواصلة تجميع أفضل الممارسات ...

ويسلم بالعمليات التشارورية الشاملة التي تضطلع بها ... ويشجع على توثيق التنسيق والتعاون في المسائل المتعلقة بعمل الشرطة بين أمانة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية ودون الإقليمية بما في ذلك من خلال ... وتقاسم وتبادل المعارف ...

المصدر: قرار مجلس الأمن ٢١٦٧ (٢٠١٤)، الفقرتان ١٦ و ١٧ من المنطوق.

١١٠ - وأصدرت إدارة الشؤون السياسية في ٢ حزيران/يونيه ٢٠١٤ مذكرة مفاهيمية بشأن إدارة المعارف وصفقتها فيها بأنها "ليست استراتيجية ذات نقطة ابتداء وحالة انتهاء، لكنها بالأحرى عملية تحسين مستمرة". وتحدد المذكرة أيضاً المبادئ المتصلة بالتنفيذ الناجح لإدارة المعارف في إدارة الشؤون السياسية، كما تعرف بوضوح الأهداف الرئيسية لإدارة المعارف وتعتبرها متمثلة في "مساعدة الأشخاص على استحداث المعارف وتقاسمها والاحتفاظ بها واستخدامها على نحو منهجي، وإيصال المعلومة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، وتحسين الأداء، وتحقيق أهداف الأمانة العامة للأمم المتحدة".

١١١ - وعلاوة على ذلك، تتضمن الخطة الاستراتيجية لإدارة الشؤون السياسية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩ هدفاً استراتيجياً يتمثل في "استعراض وتحديث إدارة المعارف والتوجيهات السياساتية وعمليات اتخاذ القرار". ويرى المفتش أن المفهوم الذي وضعته إدارة الشؤون السياسية يتيح خياراً قد يفيد في النهج الأقل طموحاً في الإدارات لأنه يقترح نهجاً للتحسين المستمر والتدريجي والمستدام بطريقة واقعية وعلى أساس تحليل التكاليف والفوائد والنتائج الحقيقية.

١١٢ - وتشير الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧ لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية إلى مسألة تقاسم المعارف ونقلها وتبادلها في سياق العديد من الأهداف الاستراتيجية

(٥٤) المعروف على نطاق واسع بـ "تقرير إبراهيمي".

للمكتب. وعلاوة على ذلك، كانت إدارة المعارف إحدى الركائز الأربع لاستراتيجية التعلم المؤسسي للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣ في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.
١١٣ - ويتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية الواردة أدناه الاتساق والمواءمة.

التوصية ٢

ينبغي للأمم العام أن يضع، بالتشاور مع فريق الإدارة العليا، مجموعة دنيا على الأقل من المبادئ التوجيهية لإدارة المعارف في الأمانة العامة للأمم المتحدة، استناداً إلى أفضل الممارسات والتجارب في الإدارات وكذلك في صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المتخصصة، وفي الوكالة الدولية للطاقة الذرية، بحلول نهاية ٢٠١٨.

خامساً - إدماج إدارة المعارف في الاستراتيجيات المؤسسية العامة

١١٤ - إدارة المعارف ليست غاية في حد ذاتها، وإنما المقصود منها هو بالأحرى خدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالتأكد من عدم تضييع المعارف، بوصفها مورداً قيماً. فالاستراتيجيات المؤسسية توضح الرؤية وترسم الأهداف وتحدد الركائز المتصلة بتحقيق النتائج في المنظمة المعنية كما تحدد المسار المؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها. ويدل دمج استراتيجيات أو سياسات إدارة المعارف في مجمل الاستراتيجيات المؤسسية وربطها بها على الوعي بدور المعارف في تعزيز وجهة وفعالية عمل المنظمة.

١١٥ - وقد حرصت جميع الكيانات التي هيأت وثائق استراتيجية لإدارة للمعارف قائمة بذاتها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، ومنظمة العمل الدولية، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني) على إدماج إدارة المعارف أيضاً في استراتيجياتها وخططها المؤسسية العامة. ومن الأمثلة على ذلك:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	الإطار الاستراتيجي لإدارة المعارف في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٧	الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للفترة ٢٠١٤-٢٠١٧
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	استراتيجية إدارة المعارف للفترة ٢٠١٤-٢٠١٩	الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	إدارة المعارف المؤسسية في الفترة ٢٠١٣-٢٠٢١	الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠١٢-٢٠١٧
منظمة العمل الدولية	استراتيجية إدارة المعارف (لم تكتمل؛ بصدد الانتقال من استراتيجية الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥)	إعلان العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة

الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠١٤-٢٠٢١	استراتيجية إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للفترة ٢٠١٢- ٢٠١٧	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠١٠-٢٠١٥	استراتيجية إدارة المعارف للفترة ٢٠١٥-٢٠١٨	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
خطة عمل اللجنة الاقتصادية لأفريقيا للفترة ٢٠١٣-٢٠١٥	استراتيجية إدارة المعارف (٢٠١٤)	اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
الإطار الاستراتيجي لفترة السنتين ٢٠١٤-٢٠١٥	استراتيجية إدارة المعارف: صوب رؤية عام ٢٠٣٠ (٢٠١٥)	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

١١٦ - ووردت في الفصل السابق الإشارة إلى المنظمات التي ليست لديها استراتيجيات لإدارة المعارف قائمة بذاتها لكنها أدرجت عناصر إدارة المعارف في وثائق وسياسات استراتيجية أخرى (صندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، ومكتب خدمات المشاريع، وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والاتحاد الدولي للاتصالات، والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، وكذلك مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، وإدارة الشؤون السياسية).

١١٧ - وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، تقترح إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني أسلوباً شاملاً وحيوياً لاستخدام إدارة المعارف في سياستهما بشأن "تقاسم المعارف والتعلم المؤسسي" بغية "تقديم دعم متكامل إلى جميع عمليات حفظ السلام في الميدان والمقر"^(٥٥).

١١٨ - ويرى المفتش أن هذه السياسة العامة - رغم أنها مطبقة على مستوى إدارة - تشكل ممارسة جيدة لأن إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني تترجمان المفاهيم النظرية لإدارة المعارف إلى ممارسة العملية، لا سيما فيما يتعلق بأدوات تقاسم المعارف والأطر التعاونية والاحتفاظ بالمعارف. ويمكن للأساس المنطقي الذي تبني عليه سياسة إدارة المعارف في عمليات حفظ السلام (انظر الإطار أدناه) أن ينطبق، في جوهره، على أي عملية ميدانية أخرى تديرها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، شريطة تكييفه مع خصوصياتها.

الإطار ٥

الأساس المنطقي لإدارة المعارف في عمليات حفظ السلام

عمل أفراد حفظ السلام يقتضي منهم إيجاد حلول للمشاكل القائمة والتحلي بروح الابتكار. وهم يجدون أنفسهم في بيئات معقدة ومتقلبة تتطلب منهم التكيف والابتكار والتعلم يومياً في سبيل الاضطلاع بولاية بعثتهم. ويشكل تدوين النجاحات المبتكرة والإخفاقات؛ وتقاسمها مع النظراء في البعثات الأخرى وفي المقر، والتعلم منها من خلال تهيئة وتنقيح الإرشادات؛ فضلاً عن أنشطة التدريب عاملاً أساسياً في زيادة تحسين فعالية وكفاءة مهام حفظ

(٥٥) DPKO and DFS, *Knowledge Sharing and Organizational Learning, Policy* (2015)

السلام التي تضطلع بها الأمم المتحدة.

المصدر: إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، تقاسم المعارف والتعلم المؤسسي، سياسة عامة (٢٠١٥).

ملاحظة: يمكن الاستعاضة عن عبارة "أفراد حفظ السلام" و"حفظ السلام" بأي فئة أخرى من موظفي الأمم المتحدة وأنشطتها.

سادساً - إسناد المسؤوليات

ألف - الموارد البشرية المخصصة لإدارة المعارف

١١٩ - على الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية لإدارة المعارف شرط مسبق لتنفيذ سياسات متسقة لإدارة المعارف، فهي لا تكفي. ويجب إسناد أدوار ومسؤوليات محددة إلى الموظفين لترجمة استراتيجيات إدارة المعارف إلى مبادرات وأنشطة. ورنهناً بالأهمية المعلقة على إدارة المعارف في كل منظمة، يمكن أن يضطلع بتلك الأدوار والمسؤوليات موظفون في مستويات مختلفة - بدءاً من الإدارة العليا والمتوسطة إلى مستوى أدنى - على نحو يكفل القيادة والاتساق. ولا عجب أن الاستعراض خلص إلى وجود طائفة واسعة من الممارسات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لديها استراتيجيات أو سياسات لإدارة المعارف.

١٢٠ - فعلى سبيل المثال، توجد في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، والوكالة الدولية للطاقة الذرية، ومنظمة العمل الدولية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، مسؤوليات محددة جيداً للموظفين المنتدبين كلياً أو جزئياً لإدارة المعارف ضمن إطار مهيكّل، في حين توجد في الاتحاد الدولي للاتصالات وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز مسؤوليات محددة بوجه خاص فيما يتعلق بتقديم النواتج المعرفية إلى الدول الأعضاء. وفي برنامج الأمم المتحدة للبيئة والهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، يُتدب بعض الموظفين لإدارة المعارف بالإضافة إلى اضطلاعهم بمسؤوليات أخرى. وفي لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، يمكن لفريق مكلف بالتنفيذ أن يضطلع أحياناً بمهام منبثقة عن استراتيجية المنظمة لإدارة المعارف. وفي الأمانة العامة للأمم المتحدة، كلفت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني فريقاً في المقر بتنسيق مسؤوليات إدارة المعارف في الميدان.

١٢١ - وأكدّ مسؤولو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المستجوبون خلال الاستعراض أهمية وجود فريق مهيكّل ومركز المهام يكون "الشغل الشاغل" لأفراده هو إدارة المعارف. وتسد مهمة قيادة الفريق المعني بالإطار العام لإدارة المعارف إلى مستشار مكلف بالمعارف والابتكار.

١٢٢ - ويوجد قسم للمعارف والابتكار في برنامج متطوعي الأمم المتحدة، الذي يديره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والذي ينشر سنوياً حوالي ٧ ٠٠٠ من المتطوعين الوطنيين والدوليين في إطار

عمليات مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وغيرها من الكيانات الدولية، البالغ عددها ٢٨ كياناً ومؤسسة.

١٢٣ - واستناداً إلى تجربة ورؤية راسختين، وإلى الدعم المقدم من الإدارة العليا، تطبق ممارسة جيدة في منظمة العمل الدولية. فقد أنشئ في المنظمة فريق تنسيق إدارة المعارف في آذار/مارس ٢٠١٤ لمساعدة الموظفين والمديرين في الجهد المبذول لتقديم تحليلات ومشورات سياسياتية متسقة وعالية الجودة استناداً إلى المعارف المؤسسية. ويتبع الفريق المكون من ثلاثة أشخاص مباشرة لمكتب نائب المدير العام للسياسات، ويضطلع بمسؤولية إسداء المشورة إلى منظمة العمل الدولية على الصعيد العالمي فيما يتعلق بإدارة المعارف. وتحقيقاً لهذه الغاية، يستعين الفريق بشبكة كاملة من أمناء المعارف الذين يمكن الاتصال بهم عند وجود حاجة إلى تقاسم المعارف. ويضطلع الفريق بدور قيادي في وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة في مجال إدارة المعارف وينسق ويدعم العمل في جميع الإدارات السياساتية والوحدات الإدارية والمكاتب الميدانية. والفريق مسؤول عن تنفيذ مشاريع محددة لإدارة المعارف على نطاق المنظمة، ويقع على جميع الموظفين في هذا الصدد التزام بدعمه.

١٢٤ - وتتيح المبادئ التوجيهية لإدارة المعارف المؤسسية في الوكالة الدولية للطاقة الذرية^(٥٦) توجيهات تشغيلية لتنفيذ سياسة الوكالة وخططها لإدارة المعارف المؤسسية. ويحدد الفرع باء من المبادئ التوجيهية الأدوار والمسؤوليات الرئيسية في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للوكالة. وعلى وجه الخصوص، تُسند مهمة تنسيق جوانب إدارة المعارف في الوكالة الدولية للطاقة الذرية إلى موظف أقدم من مستوى مساعد خاص للمدير العام مكلف بالاستراتيجية.

١٢٥ - وأنشأت الوكالة أيضاً الفريق التوجيهي المشترك بين الإدارات المعني بإدارة المعارف المؤسسية في عام ٢٠١١. ويضطلع الفريق التوجيهي بمهام منها تحسين وتعزيز التقدم المحرز في الخطة المؤسسية لإدارة المعارف، كما ينسق تنفيذها، ويرصد الإجراءات المتصلة بإدارة المعارف التي تضطلع بها مختلف الإدارات ويعد تقريراً سنوياً يقدمه إلى المدير العام.

١٢٦ - ولصندوق الأمم المتحدة للسكان فريق متخصص مكون من أخصائيين اثنين في مجال إدارة المعارف يعملان في فرع إدارة المعلومات والمعارف الاستراتيجية، وهو واحد من أربعة فروع في شعبة البرامج. وبالإضافة إلى ذلك، أنشأت بعض المكاتب الإقليمية والقطرية وظائف تشتمل على مسؤوليات محددة متعلقة بإدارة المعارف.

١٢٧ - وفي منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، تندرج إدارة المعارف ضمن مسؤوليات شعبة إدارة المعارف ونظم المعلومات. وثمة وظائف محددة على نطاق المنظمة تعرّف أيضاً بأنها وظائف مرتبطة بإدارة المعارف. ويتبع مدير الشعبة، وهو أيضاً رئيس موظفي المعلومات، بصورة مباشرة لنائب المدير العام لليونسكو.

١٢٨ - وفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة، تضم شعبة المعلومات والأبحاث والسياسات مكتباً للأبحاث ووحدة للتعليم وتبادل المعارف. وتضم وحدة التعلم وتبادل المعارف ثلاثة موظفين متفرغين

لتبادل المعارف تشمل مهامهم استخلاص المعارف وتقاسمها وإعادة استخدام المعارف الضمنية. ويضم مكتب الأبحاث ثلاثة موظفين متفرغين للأبحاث المتصلة بإدارة المعارف وتيسير البحث. وإضافة إلى ذلك، يوجد منسقون لإدارة المعارف موزعون على نطاق المنظمة في مختلف الشعب، سواء في المقر أو في المكاتب الإقليمية.

١٢٩ - وفي الاتحاد الدولي للاتصالات، تضطلع إدارة دعم المشاريع وإدارة المعارف بمسؤولية مساعدة الدول الأعضاء وأعضاء قطاع تنمية الاتصالات في الاتحاد على تعزيز القدرة المؤسسية والتنظيمية للتكيف مع بيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات السريعة التغير من خلال بناء القدرات.

١٣٠ - وأنشأت اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، خلال عملية إعادة الهيكلة التي نفذتها في عام ٢٠١٢، قسمًا لخدمات المعارف يضطلع بمسؤولية تنفيذ استراتيجية إدارة المعارف، مع مراعاة التركيز على جانبين رئيسيين هما الجمع والربط. وقد أنشئ القسم بدمج ثلاث وحدات قائمة هي: المكتبة، والمركز الأفريقي لتكنولوجيا المعلومات، ووحدة إدارة المعارف.

١٣١ - وفي أمانتي الاتفاقيتين اللتين فُتح باب التوقيع عليهما في مؤتمر قمة الأرض المعقود في ريو دي جانيرو في عام ١٩٩٢، أُسندت مسؤوليات إدارة المعارف إلى إدارات محددة. وتحولت أمانة اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ من التركيز على إدارة المكتبة والمحفوظات إلى إدارة المعارف. ومنذ ذلك الحين، زاد عدد أفراد وحدة إدارة المعارف من أربعة موظفين إلى ستة موظفين، وتتبع الوحدة لدائرة الخدمات الإدارية. ولا يزال عمل الوحدة مقتصرًا على المعارف الصريحة الموجودة في شكل رقمي.

١٣٢ - وكانت لأمانة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر وحدة مستقلة لإدارة المعارف، وهي وحدة كانت تُعنى أكثر بإدارة المعارف الخارجية. بيد أن الأمانة حولت تركيزها إلى المعارف العلمية وأفضل الممارسات، وفي عام ٢٠١٥ أُدمجت وحدة إدارة المعارف في وحدة العلوم والتكنولوجيا والتنفيذ وأعيد توزيع مسؤوليات إدارة المعارف لإسنادها إلى الموظفين.

١٣٣ - وفي إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، يوجد فريق لإدارة المعارف والتوجيه ضمن دائرة السياسات وأفضل الممارسات يضم سبع وظائف مخصصة لإدارة المعارف وتنسيق السياسات. ويساعد الفريق الموظفون المكلفون بالسياسات وأفضل الممارسات المعيّنون في معظم بعثات حفظ السلام. وإضافة إلى ذلك، يدير الفريق شبكة موظفين مدنيين وعسكريين لهم مسؤوليات متعلقة بإدارة المعارف.

١٣٤ - وفي إدارة الشؤون السياسية، تضطلع وحدة التوجيه والتعلم التابعة لشعبة السياسات والوساطة بدور جهة التنسيق الرئيسية في مجال إدارة المعارف، وتقدم الوحدة الدعم والتوجيه في عمليات التعلم والتقييم، كما تضطلع بدور الجهة الوديعة للمنتجات المعرفية. وأنشأت إدارة الشؤون السياسية في عام ٢٠١٢ وظيفة مكرسة لإدارة المعارف ممولة من موارد خارجة عن الميزانية. وعينت إدارة الشؤون السياسية أيضاً موظفين مكلفين بأفضل الممارسات في عدة من بعثاتها السياسية.

١٣٥ - ولأغراض المقارنة مع حالة إدارة المعارف خارج منظومة الأمم المتحدة، تناول الاستعراض الحالة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وهي منظمة تضم ٢٨ من الدول الأعضاء. وتضم المنظمة وحدة لإدارة المعارف تشكل جزءاً من الجهة المسؤولة عن الخدمات الرقمية والمعارف والمعلومات في المديرية التنفيذية، وتضطلع الوحدة بتقديم الدعم فيما يتصل بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويُعنى نحو خمسة أفراد من الموظفين العشرين الذي تضمهم الوحدة بإدارة المعارف، على أساس التفرغ، في حين يُخصص ستة أو ثمانية موظفين ٥٠ في المائة من وقتهم لإدارة المعارف.

١٣٦ - ويوصي المفتش بأن يُسند الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة مسؤوليات متصلة بتنفيذ إدارة المعارف ورصد الموارد المعرفية على الصعيد المؤسسي، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد. وينبغي للشكل التنظيمي الذي يتخذه إسناد هذه المسؤوليات (وحدات منفصلة، أو أفرقة مشتركة بين الإدارات، أو مسؤولين فرادى، أو غير ذلك، على سبيل المثال) أن يطابق الاحتياجات المحددة لكل مؤسسة وأن يتناسب مع الموارد المتاحة.

باء - إدارة المعارف باعتبارها جزءاً من كفاءات الموظفين في المنظمة

١٣٧ - يتجارب الأفراد في مختلف المنظمات مع استراتيجيات إدارة المعارف ويدعمونها من خلال الكفاءات الفردية. فإدارة المعارف والكفاءات المؤسسية يكمل بعضهما بعضاً لتحقيق أوجه التآزر. ولكي تتسنى إدارة الأرصدة الفكرية لأي منظمة، ثمة حاجة إلى إدارة الكفاءات فيها^(٥٧).

١٣٨ - وأوصى أول تقرير لوحدة التفتيش المشتركة بشأن إدارة المعارف (JIU/REP/2007/6) بأن يكرس الرؤساء التنفيذيون لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة الكفاءات المتعلقة بتقاسم المعارف باعتبارها معياراً من معايير التقييم في نظام تقييم أداء الموظفين (التوصية ٥). وأورد مجلس الرؤساء التنفيذيين، في تعليقاته على ذلك التقرير، أن المنظمات قد رحّبت بالتوصية بوصفها عنصراً بالغ الأهمية في إنجاح أي استراتيجية لإدارة المعارف، وأنها أحاطت علماً بضرورة إيجاد صلة أوثق بين أنشطة تقاسم المعارف وأداء الموظفين، وبضرورة دمج أنشطة تقاسم المعارف/إدارة المعارف على نحو أوثق في أطر الإدارة القائمة على النتائج^(٥٨).

١٣٩ - واستناداً إلى المسؤولين المستجوبين، يتضح أن صندوق الأمم المتحدة للسكان يدرج مسؤوليات تقاسم المعارف في جميع توصيفات الوظائف. غير أن هؤلاء المسؤولين أقروا بأن الكثير من العمل لا يزال مطلوباً ليتسنى إبراز هذه المسؤوليات بصورة مناسبة في خطط العمل السنوية لجميع الموظفين وتقييمات أدائهم. ورغم أن العادة جرت بإدراج إدارة المعارف وتقاسم المعارف في توصيفات الوظائف، فهماً لا يشكّلان لحد الآن كفاءات مؤسسية.

(٥٧) Meenu Dave, Mikku Dave, Y. S. Shishodia, "Knowledge management and organizational competencies: A harmonic collaboration", *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, vol. 2, No. 12 (December 2012), p. 45

(٥٨) A/63/140/Add.1، الفقرة ٩.

١٤٠ - ولاحظ المفتش أن إدارة المعارف وتقاسم المعارف غير المذكورين لا في القيم الأساسية ولا في الكفاءات ضمن الإطار المنقح للكفاءات في صندوق الأمم المتحدة للسكان. وعلى الرغم من أنه يُشار إلى المعارف في العديد من الكفاءات، فعبارة "إدارة المعارف" لا ترد سوى كجزء من مجموعة المهارات الوظيفية المسماة "إنجاز البرنامج والإنجاز التقني". ولا تنطبق مجموعات المهارات الوظيفية إلا على بعض الوظائف في الشعب والبرامج ذات الصلة التي تديرها المكاتب الإقليمية والمكاتب الفرعية. وعموماً، يؤدي عدم إيراد كفاءات أكثر تحديداً متعلقة بإدارة المعارف وتقاسم المعارف ضمن إطار الكفاءات في صندوق الأمم المتحدة للسكان إلى تثبيط الأثر الإيجابي الناتج عن إدراج تلك الكفاءات في توصيفات الوظائف، لا سيما أن أداء الموظفين يُقيّم في ضوء الكفاءات وليس في ضوء توصيفات الوظائف.

١٤١ - وقد أدرج الصندوق الدولي للتنمية الزراعية تقاسم المعارف في عمله اليومي عن طريق جعل تقاسم معارف أفضل الممارسات جزءاً من قيمه الأساسية، وتحديد قيمة الحس المهني، وجزءاً لا يتجزأ من إطاره للكفاءات. ويتيح ذلك جعل تقاسم المعارف سلوكاً متوقعاً من جميع الموظفين في سياق تحقيق الأهداف التشغيلية للصندوق. ويرد تقاسم المعارف وإدارتها في توصيف عدة كفاءات مؤسسية داخل الصندوق وهما مرتبطتان بالتعلم والابتكار^(٥٩).

١٤٢ - ويجمع إطار الكفاءات والقيم الأساسية لمنظمة العمل الدولية، المعتمد في عام ٢٠٠٩، بين تقاسم المعارف والإقبال على التعلم بوصفهما كفاءة أساسية متوقعة من الموظفين في جميع المستويات. ويرد في التعريف أن هذه الكفاءة تحصل عندما يبرهن الموظف على أنه "يستوعب المعارف المتصلة بالعمل ويطبقها ويتقاسمها في الوقت المناسب". ويُتوقع من الموظف، لكي يبرهن على كفاءة أساسية، أن يتقاسم معارف ومعلومات هامة أو وحيية، سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، وأن يسهم في نقل المعارف.

١٤٣ - وفي برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، يتعين على جميع الموظفين أن يبرهنوا على حس إدارة المعارف وتقاسمها كجزء من الكفاءة الأساسية المسماة "تطبيق الخبرات"^(٦٠). وتتعلق هذه الكفاءة بالتطبيق الفعال لما يجلبه الموظفون إلى المنظمة من معارف ومهارات وتجربة. وهي تعني أيضاً تطبيق المعارف وأفضل الممارسات، وتقاسم المعارف والتجربة، وتشجيع الآخرين على أن يجذبوا نفس الحذو.

١٤٤ - ويولى لتقاسم المعارف والتعلم المؤسسي اعتبار رئيسي في سياق الترتيبات الدورية لإدارة وتطوير أداء أفراد حفظ السلام. وتتطلب السياسة التي اعتمدها إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني من أفراد حفظ السلام أن يدرجوا في خطط التطور الشخصي الخاصة بهم، في إطار إدارة الأداء وتطويره، نشاطاً واحداً على الأقل مرتبطاً بتقاسم المعارف والتعلم

IFAD, *IFAD competency framework: How we give our best - Supporting performance* (٥٩)
enhancement (2013)

.UNAIDS, UNAIDS Secretariat Competency Framework (٦٠)

المؤسسي^(٦١). وعلاوة على ذلك، فبالنظر إلى الدور الرئيسي الذي يؤديه المديرون في تعزيز تقاسم المعارف والتعلم المؤسسي، يُشجّع بقوة المديرون المضطلعون بعملية تعيين على إدراج كفاءة "الالتزام بالتعلم المستمر" في توصيفات الوظائف الشاغرة من فئة ف-٥ فما فوق^(٦٢).

١٤٥ - واعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إدارة المعارف باعتبارها إحدى الكفاءات التقنية/الوظيفية التي ينبغي تقييمها، وعرفها بأنها "القدرة على استعمال المعلومات والمعارف وتقاسمها بكفاءة". وتُدرج إدارة المعارف ضمن قائمة الكفاءات المهنية المطلوبة في معظم توصيفات الوظائف المبوبة في إعلانات الشواغر.

١٤٦ - وتُدرج منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية شرط تقاسم المعارف في الكفاءات الأساسية المطلوبة في معظم الوظائف. وفي بعض وظائف الإدارة العليا، تدرج مهام إدارة المعارف وتقاسم المعارف في الاختصاصات^(٦٣).

١٤٧ - وأفاد برنامج الأمم المتحدة للبيئة بأن إدارة المعارف مسؤولية يُضطلع بها على نطاق المنظمة وأنها جزء لا يتجزأ من عمل الموظفين. وتُجسّد مسؤوليات إدارة المعارف بصورة مباشرة في خطط عمل الموظفين على جميع المستويات، وفقاً للاستراتيجية المعمول بها، التي تتطلب أن تقوم إدارة المعارف على "إشراك كل شعبة ومكتب ووحدة منذ اليوم الأول وفي كل خطوة من خطوات العملية". وإضافة إلى ذلك، يضطلع المديرون في البرنامج بمسؤولية كفالة امتثال الموظفين للمسؤوليات المتعلقة بتقاسم المعلومات وتقاسم المعارف^(٦٤).

١٤٨ - ويُشكّل إدراج تقاسم المعارف في توصيفات الوظائف وأهداف أداء الموظفين أحد الأهداف الرئيسية المعلنة كجزء من التوجّهات الاستراتيجية لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، التي ترمي إلى إيجاد بيئة يكون فيها تقاسم المعارف ممارسة تُفعّلها الإدارة ويطبّقها الموظفون كافة^(٦٥).

١٤٩ - وتقرّ المنظمة العالمية للملكية الفكرية في استراتيجيتها الجديدة بأن "الأنشطة المتعلقة بإدارة المعارف ينبغي أن تصبح أكثر اندماجاً في ثقافة المنظمة" وينبغي "للموظفين أن يدركوا كيف يمكن لإدارة المعارف أن تساعدهم في أدوارهم وكيف يؤثر كل تفاعل لهم مع رصيد معلوماتي أو معرفي على المعارف المؤسسية". ومن ثم، يتمثل الهدف الاستراتيجي الأول للمنظمة في كفاءة

(٦١) DPKO and DFS, *Knowledge Sharing and Organizational Learning, Policy* (2015).

(٦٢) المرجع نفسه.

(٦٣) UNIDO, "UNIDO Secretariat Structure 2016", Director General's Bulletin (2016).
(UNIDO/DGB/2016/01/Amend.1).

(٦٤) UNEP, *Knowledge Management Strategy 2014-2017* (2014).

(٦٥) UNESCO, *KM & ICT Strategy* (December 2013), p. 16.

أن ”يُنظر إلى إدارة المعارف باعتبارها جزءاً من الإجراءات الاعتيادية في العمل اليومي وأن يفهم موظفو المنظمة مسؤولياتهم^(٦٦)“.

١٥٠ - وثمة بضع وظائف في مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان تشمل مهام إدارة المعارف مدرجة في التوصيف الوظيفي أو في خطة عمل شاغل الوظيفة. وتنص إجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بمهام موظفي مكاتب القطاعات الجغرافية على أن موظفي المكاتب القطاعية مسؤولون عن بناء وصون قاعدة معرفية بشأن البلدان المشمولة بمسؤوليتهم. بيد أن الاضطلاع بهذه المهمة يظل متفاوتاً بسبب نقص القدرات.

١٥١ - وذكر مسؤولو مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية أن المسؤوليات المتعلقة بإدارة المعارف قد لا تكون مفصلة بوضوح في الاختصاصات الفردية للموظفين أو في خطط عملهم السنوية، ولكنها جزء من خطط عمل الأقسام والوحدات تدرج بحسب الحاجة.

١٥٢ - وأورد مسؤولو منظمة الأمم المتحدة للطفولة المستجوبون أثناء الاستعراض أن جوانب إدارة المعارف تُدرج في كفاءتين وظيفيتين هما ”تطبيق الخبرة التقنية“ و ”التعلم والبحث“.

١٥٣ - ومن المتوقع أن يعزز تنفيذ التوصية التالية جانبي المراقبة والامتثال.

التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، أن يتخذوا تدابير تدرجية تهدف إلى إدماج مهارات إدارة المعارف وقدرات تقاسم المعارف في أنظمة تقييم أداء موظفيهم وخطط عملهم السنوية وتوصيفات وظائفهم وكفاءاتهم الأساسية المعتمدة في المؤسسة، بحلول نهاية عام ٢٠٢٠.

سابعاً - إشراك الموظفين في مجال إدارة المعارف

١٥٤ - العنصر الرابع المستخدم كمعيار رئيسي لاستعراض التأهب لإدارة المعارف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة هو وجود سياسات وبرامج تدريبية ترمي إلى تعزيز القدرات والتأهب والإشراك الاستباقي للموظفين في الأنشطة ذات الصلة. ولاحظ المفتش أنه على الرغم من اختلافات في الوعي بإدارة المعارف وفي الممارسات المؤسسية، فإن ثمة منحى متزايداً إلى النظر إلى تقاسم المعارف وعمليات التعلم وآليات التعاون باعتبارها كفاءات رئيسية في المنظمة^(٦٧).

WIPO, “The Knowledge Management Strategy of the World Intellectual Property Organization, (٦٦) (2015) (A/55/INF/5) 2015-2018”.

(٦٧) انظر Chris Collison and Geoff Parcell, *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, (Capstone, 2001)، الذي يصف فيه المؤلفون خمس كفاءات تنظيمية هامة هي: تهيئة الاستراتيجيات، وتقنيات الإدارة، وآليات التعاون، وعمليات تقاسم المعارف والتعلم، واستخلاص المعارف وحفظها.

١٥٥ - ويتطلب تحقيق مستوى عالٍ من التأهب أن تُضمّن العمليات الرئيسية محفزات للتعلم وأن يُمكن الموظفين من الاهتداء بصورة اعتيادية إلى أصحاب المعارف داخل المنظمة وخارجها ومن الاتصال بهم. وتعتمد فعالية تقاسم المعارف على وجود لغة مشتركة ونماذج ومبادئ توجيهية^(٦٨). ويُبين هذا الاستعراض بعض الممارسات القائمة في مجال إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، وهي ممارسات يمكن أن تفيد في تعزيز التأهب في المنظمة من منظور الموارد البشرية.

ألف - إعادة استخدام المعارف والاحتفاظ بها

التوجيه الأولي للموظفين

١٥٦ - توجد في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة برامج توجيهية للموظفين الجدد الملتحقين بالمنظومة أو المنظمة أو بمركز عمل معين. ويتيح التوجيه الأولي للموظفين الجدد فرصة للاطلاع على المعارف الأساسية في المنظمة - ولا يقتصر ذلك على المسائل الإدارية فحسب، بل يشمل أيضاً المعارف الموضوعية وجوانب إدارة المعارف.

١٥٧ - فعلى سبيل المثال، أنشأت الوكالة الدولية للطاقة الذرية في عام ٢٠١٤ عملية توجيهية وتفتتها في: مذكرة تمهيدية وتوجيه عام للقادمين الجدد؛ وخارطة العمليات الرفيعة المستوى؛ وقوائم مرجعية لأغراض التوجيه الأولي للقادم الجديد والمشرف. وتستند القوائم المرجعية إلى نموذج موحد، لكنها تبقى قابلة للتكييف حسب الوظيفة ودور الموظف الجديد ومهامه.

١٥٨ - ويتخذ نموذج القائمة المرجعية للتوجيه الأولي للقادم الجديد شكلاً يوضح المسؤوليات والأطر الزمنية قبل وبعد وصول الموظف الجديد، بما في ذلك استعراض البيانات التي أعدها الموظف السابق. وتتمثل أهمية عملية التوجيه في الوكالة الدولية للطاقة الذرية في تركيزها على مسؤوليات إدارة المعارف المنوطة بالمديرين والموظفين على حد سواء.

١٥٩ - ويدرج صندوق الأمم المتحدة للسكان واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا في البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد حصّةً عن إدارة المعارف.

الإبلاغ عن المغادرة واستبيانات المغادرة

١٦٠ - يركز التوجيه الأولي للقادمين الجدد إلى الوكالة أيضاً على سلامة إجراء تسليم مهام الموظفين المغادرين. وقد اعتمدت الوكالة في عام ٢٠١٥ عملية مستجدة بشأن تسليم المهام ترمي إلى الاحتفاظ بالمعارف ونقلها وأدرجت العملية في قائمة العمليات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية على نطاق الوكالة.

١٦١ - وتنص المبادئ التوجيهية لعام ٢٠١١ بشأن هذه المسألة على أن المشرف المباشر على الموظف المغادر هو من يبادر إلى بدء عملية نقل المعارف عن طريق جلسة إحاطة وعملية نقل

(٦٨) Ben Ramalingam, *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, Toolkit (London, Overseas Development Institute, July 2006), p. 12 - Figure 2: Matrix for the five competencies framework

تدرّج للمهام الرئيسية للموظف المغادر إلى موظف احتياطي، وذلك قبل انفصال الموظف عن الوكالة بمدة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر. وقبل أسبوع من هذا الانفصال، تُعقد مقابلة المغادرة بين الموظف والمشرف عليه وهي عبارة عن جلسة إحاطة لأغراض نقل المعارف.

١٦٢ - ويمثل استبيان المغادرة إحدى الأدوات الأخرى التي تهدف إلى استخلاص واستبقاء المعارف الرئيسية المتصلة بوظيفة من الوظائف. ويسهم هذا الاستبيان في ضمان استمرارية الخدمات وتيسير التحاق الخلف بالعمل. وتسهم استبيانات المغادرة المتعلقة بنقل المعارف في استبقاء المعارف المؤسسية، وتقاسم المعارف من خلال انتدابات الحراك/التناوب، وتوثيق الإجراءات، واستجلاء الدروس المستفادة بعد انتهاء المشاريع أو الاجتماعات الرئيسية.

١٦٣ - فمثلاً، تستخدم منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، منذ عام ٢٠٠٩، نموذجين في هذا الصدد: "استبيان مقابلة المغادرة" و"مذكرات نقل المعارف"^(٦٩). ووفق ما تبين للمفتش خلال الاستعراض، لا يُستخدم الاستبيان لأغراض استبقاء المعارف الفنية. فهو مصمم ليتيح استخدام الردود المتوقعة في استخلاص معلومات بشأن التطور الوظيفي وليس بشأن التجربة المكتسبة والمعارف الضمنية للموظف المغادر.

١٦٤ - أما مذكرات نقل المعارف فهي، في المقابل، شاملة وملائمة لهذا الغرض. وهي تستخدم في تحديد المعارف الحيوية وضمان تسليم المهام بكفاءة واستبقاء المعارف. ويجب إعداد وتقديم مثل هذه المذكرات حتى إذا كان حراك الموظف داخل المنظمة (وليس فقط في حالات الانفصال).

١٦٥ - وفي عام ٢٠٠٨، شرع صندوق الأمم المتحدة للسكان في استخدام المذكرات الإلزامية لنقل المعارف، التي يُعدّها الموظفون الذين يغادرون وظائفهم. وترمي المذكرات إلى ضمان استبقاء المعارف والإسهام في كفاءة تسليم المهام. والأغراض الثلاثة المتوخاة من المذكرات هي تحديد المعارف الحيوية المتبلورة في مجالات وظيفية محددة، وكفالة الانتقال السلس في حالات حراك الموظفين، وتيسير الوصول إلى "معارف عالية التخصص أو وثيقة الصلة بالسياق". وتُسلّم للموظف المغادر وثيقة تتضمن مبادئ توجيهية ونماذج لتيسير صياغة مذكرات نقل المعارف.

١٦٦ - وتُستخدم في برنامج الأغذية العالمي، وإدارة عمليات حفظ السلام، وإدارة الدعم الميداني استعراضات ما بعد الإنجاز لاستخلاص الدروس المستفادة من الإجراءات الماضية بهدف تحسين الأداء في المستقبل. وتُتيح هذه المؤسسات لأعضاء الأفرقة فرصة للتفكير في مشروع أو نشاط ليتمكنوا من تحسين أدائهم في ظروف مماثلة في المستقبل. وإضافة إلى ذلك، تطلب إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني إلى كبار المديرين عند متم فترة ولايتهم صياغة تقرير لنهاية المهام. وتُحفظ تقارير نهاية المهام وتقارير استعراضات ما بعد الإنجاز في "قاعدة بيانات السياسات والممارسات" ضمن الشبكة الداخلية، ومن ثم تتاح لجميع عمليات السلام وموظفي الأمانة.

١٦٧ - ويستخدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة على نحو مكثف استعراضات ما بعد الإنجاز، بالاعتماد على أدلة تدرّجية في هذا الصدد ترد ضمن أدوات

المنظمتين^(٧٠). وتيسر منظمة الأمم المتحدة للطفولة أيضاً تقاسم المعلومات على نطاق المنظمة عن طريق مقابلات "الخمسة أسئلة". وتجري المقابلات مع الإدارة العليا أو الخبراء بشأن ولاية المنظمة ومجالات أولوياتها وتُنشر في الشبكة الداخلية. ويمكن للموظفين التعليق عليها.

١٦٨ - واعتمدت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة مبادرة النقل المنهجي للمعارف كجزء من إجراءاتها المتعلقة بالمغادرة، ويُلزم بموجبها الموظفون المغادرون للمنظمة بترك جميع السجلات ذات الأهمية المؤسسية، بما فيها الوثائق المطبوعة والإلكترونية ومراسلات البريد الإلكتروني. وإضافة إلى ذلك، يجب عليهم ملء استمارة لنقل المعارف تتيح استخلاص "المعارف الموازية" (من قبيل التجارب والدروس المستفادة والشبكات والممارسات الجيدة) وإحالتها إلى المشرفين والزملاء.

١٦٩ - وتطبق إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني الممارسات الأكثر تقدماً في الأمانة العامة للأمم المتحدة، كما وضعت الإدارتان سياسة هامة ومفيدة لإعادة استخدام المعارف واستبقائها. ولا تتاح للموظفين فحسب فرصة لتدوين تجاربهم وتحديد الدروس المستفادة في العمل، بل يسمح لهم أيضاً مرة في السنة بـ "يوم توقف" يخصصونه لتقاسم المعارف في سياق يتحررون فيه من الالتزامات الاعتيادية.

١٧٠ - وأفاد مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بأن لديه ممارسة رسمية متمثلة في مذكرات تسليم المهام، لكنه أوضح أن المعارف لا تُستخلص وتستخدم بصورة منهجية. وتنص إجراءات المغادرة رسمياً على إجراء مقابلات المغادرة، وبخاصة في نهاية المهام التي تكون مندرجة في إطار عمليات الانتشار الطارئة. وأفادت إدارة الشؤون السياسية بأن إجراءات مغادرة من هذا القبيل تطبق في حالة كبار الموظفين.

١٧١ - ويُطلب من موظفي منظمة الطيران المدني الدولي ملء استبيان مغادرة لأغراض نقل المعارف من أجل استخلاص المعارف الرئيسية المتصلة بأدوارهم أو مهامهم إسهاماً في ضمان استمرارية الخدمة وتيسير التحاق الخلف بالعمل.

١٧٢ - وبالمثل، أبلغ المفتش عن إنشاء نظام لمقابلات المغادرة في منظمة العمل الدولية فيما يتصل بالموظفين المنتقلين داخل المنظمة أو المغادرين لها.

١٧٣ - ومن المتوقع أن تتعزز الكفاءة بتنفيذ التوصية التالية.

UNDP, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (March ٧٠) 2007); UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015).

التوصية ٤

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، أن يضعوا قواعد وإجراءات لاستبقاء معارف الموظفين المتقاعدين أو المنتقلين أو المغادرين ونقل تلك المعارف، كجزء من عمليات التخطيط لتعاقب الموظفين في المنظمات.

إيجاد الحوافز

١٧٤ - تقرر استراتيجية إدارة المعرفة في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بأن "الأفراد يتحفزون للمشاركة عندما يكون ذلك مفيداً لمساهمهم المهني - أي عندما يُعترف بهم ويكافؤون كمهنيين متفوقين تحذوهم الرغبة في تقاسم تجربة قيمة"^(٧١).

١٧٥ - وأطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروعاً داخلياً على نطاق وحدات العمل للنظر في ديناميات الحوافز الحالية ولتحديد ما يلي: ما هي الحوافز التي تنجح فعلاً في تحقيق مختلف النتائج التشغيلية والبرنامجية، وما هي الحوافز الجديدة التي ينبغي أن تضاف، وكيف يمكن تكملة الحوافز الداخلية بحوافز يمكن أن تكون موجهة للبلدان والشركاء^(٧٢).

١٧٦ - وبالمثل، ذكرت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني، فضلاً عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية، في استراتيجيات وسياسات كل منها لإدارة المعارف، بأنها سوف تتخذ خطوات لوضع حوافز مكافأة تقاسم المعارف والاعتراف بقيمة المساهمات الفردية للموظفين.

١٧٧ - ويوصي المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، إن كانوا لم يفعلوا اللازم بعد، بأن يعترفوا بتقاسم المعارف ويقروا به ويعملوا على تحفيزه عن طريق استحداث حوافز معنوية أو مكافآت رمزية قابلة للاستمرار لتشجيع عمل مؤازري المعارف من بين موظفيهم والاعتراف بهذا العمل.

باء - جماعات الممارسة المهنية وشبكات المعارف ومنصات التحاور

١٧٨ - تتسم إدارة المعارف بلا منازع بأنها عملية تشاركية تكتسي فيها المواقف الاستباقية للعاملين من ذوي المعرفة أهمية أساسية. ومع أن الإجراءات الرسمية شرط لا غنى عنه، فبدون مشاركة مدركة ووعي من جانب الموظفين، لن يحقق نظام إدارة المعارف النتائج المتوقعة. وللقرارات والمبادئ التوجيهية والأطر الموالية أهمية أساسية في تحفيز مشاركة الموظفين في توليد المعارف وتقاسمها واستخدامها، وهو ما يعني أن المشاركة المباشرة والطوعية للموظفين أمر ينبغي إتاحتها والتشجيع عليه. وهذه هي الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إنشاء جماعات الممارسة المهنية.

(٧١) ECA, *The ECA Knowledge Management Strategy* (2014), p. 31

(٧٢) UNDP, *UNDP Knowledge Management Strategy Framework 2014-2017* (2014), p. 19

١٧٩ - وتقوم جماعة الممارسة المهنية على عنصر رئيسي يتمثل في مجموعة أفراد لهم اهتمام مهني محدد ويشتغلون على متن مشترك من المعارف في منظماتهم. وتتباين جماعات الممارسة تبايناً كبيراً وفقاً لتشكيلة أعضائها والغرض من هذه التشكيلة. فالبنك الدولي مثلاً يضم عدداً كبيراً من جماعات الممارسة. واستناداً إلى البيانات التي جمعت في إطار هذا الاستعراض، يوجد نحو ٤٠٠ جماعة من هذا القبيل.

١٨٠ - وحسب المعلومات التي أُتيحت للمفتش، فقد كانت أولى شبكات المعارف أو جماعات الممارسة المهنية في منظومة الأمم المتحدة تلك التي أنشئت في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٩٩. وأنشئت تلك الشبكات والجماعات كآلية لبناء قدرات الموظفين وكجسر بين المقر والمكاتب القطرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكذلك لتشجيع التبادل فيما بين بلدان الجنوب.

١٨١ - وفي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، يضطلع موظفو الرتبة الفنية بالمسؤولية عن تنسيق الجوانب الفنية المرتبطة بجماعات الممارسة المهنية في مجالات خبرتهم، ويتولى موظفون مكلفون تنظيم المنتديات، والمناقشات الإلكترونية، ونشر الوثائق في الموقع الشبكي. وتستخدم منصة إلكترونية مخصصة مسماة "الشبكات الأفريقية للمعارف من أجل التنمية"^(٧٣) كآلية لبناء علاقات بين الممارسين والكيانات الحكومية العاملين في مجال قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، بالاعتماد على جماعات الممارسة المهنية.

١٨٢ - وفي منظمة الأمم المتحدة للطفولة، تضم جماعة الممارسة المعنية بإدارة المعارف ٧٦٣ عضواً.

١٨٣ - وأنشئ مجلس التعلّم وإدارة المعارف في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية من أجل تعزيز الإطار الاستراتيجي للمكتب من منظور النهوض بإدارة المعارف، بما يشمل إنشاء جماعات الممارسة.

١٨٤ - وتستخدم منظمة الأمم المتحدة للطفولة شبكتها الداخلية (ICON) لتحسين تقاسم المعارف من خلال موجزات سردية للحالات ومنصة للتعلّم عبر الإنترنت (Agora)، بهدف تقاسم التعلّم المتعلق بالجوانب البرمجية والتشغيلية مع الموظفين والشركاء.

١٨٥ - وأنشأت منظمة العمل الدولية ثمانية أفرقة تقنية علمية بهدف تعزيز جدوى عمل المنظمة ونوعيته التقنية، فضلاً عن قدرة المنظمة على توحيد الأداء. وترمي الاجتماعات وغيرها من أشكال تبادل الرأي داخل الأفرقة إلى توليد تلاقح فكري على صعيد الموارد والخبرات من أجل تطوير المعارف وتحديث المهارات بما يلي احتياجات المكونات الفرعية في بلدان تتسم بمستويات مختلفة من التنمية.

١٨٦ - وفي منظمة السياحة العالمية، تُشكّل "شبكة المعارف" جماعة معرفية شاملة يشارك ضمنها مولدو المعارف وصانعو السياسات والممارسون على نحو استباقي في تقاسم الموارد المجدية

(٧٣) ECA, African Knowledge for Development Networks (<http://knowledge4africa.uneca.org/>)

والتفاعل بشأنها والاطلاع عليها للتمكن من تحفيز استحداث المعارف في مجال السياحة ونشرها وتطبيقها. وتضم الشبكة جامعات ومراكز معرفية تتفاعل فيما بينها وتتقاسم المعلومات وتطلع عليها.

١٨٧ - وطوّرت الوكالة الدولية للطاقة الذرية على نحو مكثّف شبكات عالمية لها منصات رقمية للتعاون والاستعلام تيسّر إقامة شبكات مهنية غير رسمية من أجل تعزيز تبادل المعلومات والخبرات وإيجاد حلول للمشاكل المشتركة بالتعاون مع النظراء الخارجيين.

١٨٨ - ويتحاور الاتحاد الدولي للاتصالات على نحو منتظم مع الشبكات المهنية غير الرسمية في القطاعين الخاص والعام من أجل تنفيذ بعض الأنشطة، وبخاصة بناء القدرات. ويتعاون صندوق الأمم المتحدة للسكان مع القطاع الخاص عن طريق الحلقات الدراسية الشبكية.

١٨٩ - بيد أن وجود جماعات الممارسة لا يضمن في حد ذاته استخدامها الفعال. فعلى سبيل المثال، لم تصل جماعات الممارسة التابعة لهيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة إلى مستوى مقبول من المشاركة، حسبما أورده المسؤولون المستجوبون، وانتهى الأمر بها إلى أن أضحت مجرد مجموعة من عناوين البريد الإلكتروني ولم تعد تحتضن أي مساهمات تفاعلية.

١٩٠ - ويوصي المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأن يراعوا الاستعانة بجماعات الممارسة في منظمات كل منهم، كوسيلة لتحفيز التفاعل وتقاسم المعارف ولاستجلاء الحلول داخل منظماتهم وعلى نطاق المنظومة ككل. وللإضطلاع بذلك، ينبغي لهم، على وجه الخصوص، تكليف جماعات الممارسة بمناقشة مواضيع من مجالات خبرتها وتطرح الأفكار بشأنها وإعداد تقارير عنها، وأخذ استنتاجات تلك الجماعات في الحسبان، عند الاقتضاء، في سياق اتخاذ القرارات.

جيم - تطوير مهارات إدارة المعارف

التدريب في مجال إدارة المعارف

١٩١ - دأبت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة على تقديم دورات متخصصة في إدارة المعارف حتى عام ٢٠١٤. وتدمج الكلية حالياً إدارة المعارف ضمن موضوع الابتكار والإبداع. وجرت أول محاولة لربط الموضوعين في أوائل عام ٢٠١٦ في سياق دورة شبكية خاضعة للإشراف عنوانها "عمليات الابتكار، وإقامة شبكات التواصل، والمعارف".

١٩٢ - ويتيح صندوق الأمم المتحدة للسكان مبادرات تعلّم قائمة بذاتها تتعلق بعناصر محددة من إدارة المعارف، إضافة إلى دورات دراسية تستهدف فئات محددة من الموظفين. وتتيح منصة التعلم الإلكتروني لمكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة نماذج ترمي إلى توحيد المعارف وإدارة المعارف.

الدليل

١٩٣ - نشرت مجموعة البنك الدولي في عام ٢٠١٦ "دليل توسيع نطاق الحلول من خلال استخلاص المعارف وتقاسمها"^(٧٤)، وهو منشور منهجي بشأن كيفية بناء بيئة مواتية وتطوير المهارات اللازمة لاستخلاص وتقاسم المعارف المكتسبة من التجربة التشغيلية. ويستند الدليل إلى المؤلفات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المعارف والتعلم في المنظمات، لكنه ينهل أيضاً من الخبرات المكتسبة من التعاون مع الوزارات والوكالات الوطنية العاملة في مختلف المجالات المتصلة بالتنمية. ويتضمن الدليل جميع النماذج والمفاهيم الأساسية لإدارة المعارف، ومسرداً، ومبادئ توجيهية لصياغة الاستراتيجيات، وأمثلة ملموسة على ممارسات إدارة المعارف وتقاسم المعارف.

ملفات أدوات إدارة المعارف

١٩٤ - من الأساليب الأخرى لتطوير مهارات إدارة المعارف الأسلوب القائم على إعداد ملفات أدوات سهلة الاستعمال. وفي عام ٢٠٠٥، أصدرت منظمة الأمم المتحدة للطفولة 'ملف أدوات تبادل المعارف'^(٧٥)، الذي يقدم وصفاً لأساليب جماعية للتقاسم والاكتشاف والتشارك في الإبداع ويتضمن دليلاً سريعاً لاختيار الأداة التي يمكن استخدامها على نحو منفصل^(٧٦). وعلم المفتش خلال الاستعراض أن ملف الأدوات الشامل هذا يُستخدم أيضاً من جانب موظفين في منظمات أخرى. وكانت منظمة الصحة العالمية قد أصدرت في عام ٢٠١١ دليلاً معنوناً "أدوات وتقنيات دعم إقامة شبكات التواصل وفرص التعاون الافتراضي"^(٧٧).

١٩٥ - ويمكن أيضاً لملف أدوات إدارة المعارف الذي أعده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمجال منع الأزمات واستعادة النشاط^(٧٨) أن يُستخدم في مؤسسات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، لا سيما تلك التي لا تملك الموارد اللازمة لتهيئة أدوات خاصة بها. ويتضمن الملف مفاهيم وقوالب وتقنيات أساسية لإدارة المعارف صيغت من خلال نهج عملي المنحى.

١٩٦ - ووضعت مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان، في عام ٢٠١١، بالتعاون مع المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، ملف أدوات رقمياً معنوناً: "تقاسم، تعلم، ابتكر! أساليب وتكنولوجيات لتقاسم المعارف والأفكار في مجال حقوق الإنسان"، وذلك من أجل تعزيز ممارسات تقاسم المعارف داخل المفوضية ومن خلال أنشطتها^(٧٩). وتعرض هذه

(٧٤) Steffen Souleiman Janus, *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing* (Washington, D.C., World Bank, 2016)

(٧٥) UNICEF, *Knowledge Exchange Toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation* (2015)

(٧٦) UNICEF, A quick guide to choosing a tool (www.unicef.org/knowledge-exchange/files/entry_points_production.pdf)

(٧٧) WHO, *Tools and techniques to support knowledge networking and virtual collaborations: knowledge, sharing, information, exchange* (2011) (WHO/RHR 10.24)

(٧٨) UNDP, *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area* (2007)

(٧٩) انظر: <http://slitoolkit.ohchr.org/>

الأدوات أساليب وتكنولوجيات مستمدة من أدوات أخرى لإدارة المعارف مستخدمة داخل وخارج الأمم المتحدة لكنها كُتبت مع سياق المفوضية.

١٩٧ - وتجدر الإشارة إلى أن النواتج المعرفية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الصحة العالمية تتضمن وصفاً لأساليب عامة لتوليد المعارف وإبراز قيمتها يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة لا تقتصر على مجالات اختصاصها. ويوصي المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بأن ينظروا في اتخاذ الخطوات اللازمة لنشر ملفات أدوات إدارة المعارف التي تنتجها المؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة من أجل استخدامها، حسب الاقتضاء، في مؤسسات كل منهم.

دال - تحسين سبل الوصول إلى المعارف

بوابات المعارف

١٩٨ - أُخبر المفتش خلال الاستعراض بعدد من المبادرات الرامية إلى اتباع أسلوب منهجي في مجال المعارف بالاعتماد على بوابات المعارف. ومع أنه ليست لدى المفتش قائمة وافية بأحدث أو أهم بوابات المعارف الموجودة، فثمة بضعة أمثلة قد تكون مفيدة من منطلق تقاسم المعارف فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ويمكن للمشرفين على بوابات المعارف في المنظومة أو للمصممين المحتملين لمثل هذه البوابات أن يجدوا فائدة في الممارسات الحالية باعتبارها ممارسات جيدة تجدر محاكاتها. والأهم من ذلك، يمكن لتلك الممارسات أن تكون منطلقاً لإيجاد سبل ووسائل لدمج أو ضم هذه البوابات في بوابة شاملة على نطاق المنظومة، وهو ما من شأنه أن يؤدي دوراً يُستفاد منه في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

١٩٩ - وفي عام ٢٠١٠، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للبيئة 'البوابة التوصيفية للقانون والبيئة'^(٨٠) لتقديم عرض عام للمفاهيم والتعاريف والمرادفات الواردة في الاتفاقيات وكذلك العلاقة بين مختلف الاتفاقيات البيئية المتعددة الأطراف. وحسب أصحاب المبادرة، تمثل البوابة المرة الأولى التي توحدت فيها جهود جماعات الممارسة البيئية والقانونية في الأمم المتحدة على نطاق^(٨١) من هذا القبيل لإتاحة معلومات ومعارف لشد ما تدعو الحاجة إليها في مجال القانون البيئي، وذلك بطريقة تراعي إمكانية الوصول المجاني إلى المواد وسهولة الاستخدام.

٢٠٠ - وللوكالة الدولية للطاقة الذرية أيضاً بوابة للإبلاغ عن أنشطة ومحصلات أعمال فريقها التوجيهي لإدارة المعارف المؤسسية المشترك بين الإدارات وأفرقتها المعنية داخل الإدارات. والبوابة متاحة لكبار المديرين والموظفين المعنيين بإدارة المعارف، وكان متوقعاً أن تصبح متاحة لعموم الموظفين بحلول نهاية عام ٢٠١٦.

(٨٠) انظر: <http://leo.informea.org>.

(٨١) تضم البوابة خزانة رقمية تحوي أكثر من ١٠٥ ٠٠٠ قانون وطني، و٢ ٠٠٠ دراسة حالة إفرادية، و٥ ٠٠٠ تقرير وطني، و٥٠٠ خطة عمل، وأكثر من ٢ ٠٠٠ اتفاقية بيئية عالمية وإقليمية وثنائية، و١٠ ٠٠٠ قرار صادر عن هيئات إدارة.

سوق بناء القدرات

٢٠١ - 'سوق بناء القدرات' التابع لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر منصة تعاونية ترمي إلى إتاحة حيز موحد يجمع بين الاحتياجات القائمة والحلول الممكنة. فهو يربط العرض بالطلب في مجال بناء القدرات في إطار الاتفاقية. ويمكن للمستخدمين تقاسم تجاربهم وما يستجد من أفكار، وتعزيز معارفهم ومهاراتهم بالاعتماد على مصادر مختلفة، والتعرف على جديد بناء القدرات على الصعيد العالمي، والتأثير بصورة مباشرة في تطور المنصة مستقبلاً.

٢٠٢ - وتشمل الخدمات المبوبة في منصة سوق بناء القدرات إعلانات عن الزمالات والوظائف والخدمات الاستشارية؛ ووحدات منهجية للتعليم الإلكتروني، ودورات للتدريب الشبكي، وفرص للتمويل الجماعي؛ وجدولاً زمنياً للأنشطة والمناسبات المرتبطة ببناء القدرات في إطار الاتفاقية؛ وإعلانات عن المنح الدراسية والبحثية المتاحة. وتشكل منصة السوق حيزاً تلتقي فيه الأطراف المهتمة من دوائر حكومية وقطاع خاص ومجتمع مدني وأوساط أكاديمية، كما تتيح لجميع هؤلاء فرصة التحوار والمشاركة في الأنشطة.

٢٠٣ - ورغم أن القصد من المنصة هو خدمة الأهداف المحددة المتصلة بالاتفاقية، فطبيعتها التعاونية وهيكلها العملي المنحى، اللذان يدلان على تنوع الوسائل ووحدة الغرض، يمكن أن يكونا مثلاً يُتخذ فيهما يتصل بالمنصات التعاونية المقامة في منظومة الأمم المتحدة ككل من أجل خدمة خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

معارض المعرفة

٢٠٤ - تُنظّم بعض المنظمات معارض معرفية أو معارض لتقاسم المعارف، وملتقيات يعرض فيها المشاركون بصورة مباشرة مواد للتعريف بأعمالهم في سياق إدارة المعارف. وتشارك منظمة الأغذية والزراعة في تنظيم مثل هذه المناسبات، لا سيما بالتعاون مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لها مقر في روما. واقترن أحدث هذه المعارض المعرفية باجتماع الطاولة المستديرة الثالث عشر المشترك بين وكالات الأمم المتحدة والمتعلق بموضوع الاتصال المسخر للتنمية، الذي استضافته المنظمة في روما في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤. وركز الاجتماع على الكيفية التي يمكن بها تحسين نوعية العمليات السياسية من خلال وصول أوسع نطاقاً إلى المعلومات، وتفاعل أقوى بين المواطنين والحكومة، وشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتقاسم المعارف.

٢٠٥ - ونسق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أول معرض للتعاون فيما بين بلدان الجنوب خاص بأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، عنوانه "معارف من الجنوب: تبادل إقليمي للحلول"، الذي عقد في "مدينة المعرفة" في مدينة بنما في عام ٢٠١٢^(٨٢). وحضر المعرض ٣٠٠ مشارك يمثلون ٣٣ مشروعاً وتجربة في ٢٤ بلداً، وأقر هؤلاء بدور مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كقنوات

(٨٢) تشكل "مدينة المعرفة" في بنما مجعاً كبيراً يستضيف مجتمعا متعدد الجنسيات، بما يشمل مؤسسات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، ومنظمات غير حكومية، ومؤسسات تعليمية وبخثية من القطاعين العام والخاص، تعمل جميعها على تعزيز التعاون الدولي والتبادلات بهدف تهيئة الظروف الملائمة للتنمية البشرية والمستدامة القائمة على المعارف. انظر:

<http://ciudadelsaber.org/en>

محورية للمعلومات والممارسات الجيدة بين المناطق، بما في ذلك دورها في تعزيز المنصات المعلوماتية. وسبق تنظيم الكثير من المعارض المعرفية في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمناطق الأخرى بين عامي ٢٠٠٢ و ٢٠١٠.

٢٠٦ - وفي عام ٢٠١١، نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دليلاً يتضمن مجموعة من أهم الدروس التي استخلصها البرنامج وشركاؤه في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من تخطيط المعارض المعرفية وتنظيمها ورصدها^(٨٣). ويستهدف الدليل المنظمات أو أفرقة المشاريع المهمة بتعزيز تجاربها ونقل المعارف ومدّ النظراء بما يُستقى من معلومات. ومع ذلك، توقّف العمل بممارسة تنظيم المعارض المعرفية.

تبادل الحلول

٢٠٧ - اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مبادرة "تبادل الحلول" التي شرع فيها الفريق القطري للأمم المتحدة في الهند في عام ٢٠٠٥ كمشروع تجريبي مدته ثلاث سنوات. وبفضل المبادرة، التي صيغت كخدمة لتيسير تقاسم المعارف مقدمة من الأمم المتحدة إلى جماعات الممارسة المؤلفة من مهنيين في مجال التنمية، تمكنت سبع من وكالات الأمم المتحدة من تشكيل ١٢ مجموعة مهنية، بمشاركة نحو ١٥٠٠٠ مهنيًا، لتناول أهداف إنمائية مختارة منبثقة عن خطة الهند الخمسية ومواضيع متصلة بالأهداف الإنمائية للألفية، وهو ما ساهم في إنجاح الخطة. وشملت المبادرة استخدام مؤشرات للأداء والتأثير اتسمت بالوضوح والقوة.

٢٠٨ - وخلص تقييم مستقل لمبادرة تبادل الحلول إلى أنها "أثرت في تنفيذ البرنامج وفي السياسات الوطنية، وعززت قدرات الأفراد، وحسنت المعارف، وغيّرت المواقف"^(٨٤). وفي عام ٢٠١٠، خلص تقييم آخر إلى استنتاج مؤداه أن "مبادرة تبادل الحلول، حتى وإن لم تكن الوظيفة الأولى المتوخاة منها هي إحداث تأثير على الصعيد السياسي، فما حصل هو أنها أفضت إلى تأثير في السياسات العامة في عدة قطاعات إنمائية هامة، لا سيما في مرحلة ما قبل صياغتها"^(٨٥). وتوقف العمل بهذه المبادرة المشتركة بين الوكالات بسبب انعدام التمويل، رغم أن بعض وكالات الأمم المتحدة في الهند واصلت تعاونها مع فرادى جماعات ممارسة.

٢٠٩ - وقد أعيد طرح مبادرة تبادل الحلول في بلدان ومناطق أخرى في إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووكالات أخرى في منظومة الأمم المتحدة. وتُبذل جهود تستحق الذكر في مكتب البرنامج

(٨٣) انظر: UNDP, 2 Knowledge Fairs: Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange (2011) متاح في العنوان: www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/sdc_km_tools/Documents/.Knowledge%20Fair_Undp.pdf

(٨٤) Smita Premchander and Richard McDermott, "Project Evaluation of Solution Exchange" (New Delhi, UNCT India, 2007) الذي ترد الإشارة إليه في "Solution Exchange India: End-of-assignment Report", Steve Glovinsky (June 2008), p. 20

(٨٥) Priya Deshingkar and others, "Formative evaluation of Solution Exchange", (London, Overseas Development Institute, August 2010)

الإثرائي لمنطقة المحيط الهادئ (جماعة الممارسة المهتمة بتغير المناخ والتنمية في منطقة المحيط الهادئ) وفي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا (جماعة مخططي التنمية الأفارقة وجماعة مهنيي الإحصاء).

هاء - المبادرات الناشئة في إدارة المعارف لأغراض خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

مركز المعارف للتنمية المستدامة

٢١٠ - أنشأت كلية موظفي منظومة الأمم المتحدة مركز المعارف للتنمية المستدامة في عام ٢٠١٦. وتتمثل مهمة المركز في تلبية احتياجات موظفي الأمم المتحدة وشركائها في مجال التعلم والتدريب وإدارة المعارف، في سياق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

٢١١ - ويلتزم المركز بتيسير التعلم التحفيزي في منظومة الأمم المتحدة ككل، وفقاً للنُهُج الجديدة المتبعة في تنمية المعارف والمهارات، بما يدعم جميع الجهات الفاعلة المعنية بخطة التنمية المستدامة عن طريق "تشجيع التفكير الكلي، وتجاوز الولايات والهياكل المنعزلة، واستكشاف أوجه الترابط بين مختلف القضايا المواضيعية".

٢١٢ - ويتوقع من تنفيذ التوصية التالية أن يعزز التنسيق والتعاون ويحسن الشفافية:

التوصية ٥

ينبغي للأمين العام أن يتخذ تدابير تكفل التعزيز الأمثل لإمكانات مركز المعارف للتنمية المستدامة التابع لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة عن طريق جملة أمور منها أن يُطلب إلى معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث، ومعهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية، وجامعة الأمم المتحدة، ومركز المعارف للتنمية المستدامة التابع لكلية موظفي منظومة الأمم المتحدة الاضطلاع على نحو مشترك بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشأن إدارة المعارف تناسب المبادئ الشمولية التي تقوم عليها خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وينبغي أن تعزز هذه البرامج التدريبية، على نحو متكامل، إدارة المعارف المنتجة والمعدّة للاستخدام من جانب جميع أصحاب المصلحة المهتمين بأنشطة منظومة الأمم المتحدة أو المرتبطين بها.

٢١٣ - ويمكن في وقت لاحق أن تلتحق بالركب كيانات مهتمة أخرى من منظومة الأمم المتحدة، مثل المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية.

صوب بيئة معرفية في جنيف

٢١٤ - سينشئ مكتب الأمم المتحدة في جنيف "مخبراً لأهداف التنمية المستدامة"، وهو كيان يرمي إلى الاضطلاع بدور الداعي والميسر والمحفز والوسيط والمنشط من أجل مساعدة جميع الجهات الفاعلة المهتمة بخطة التنمية المستدامة على الالتقاء لتبادل المعلومات والأفكار والتجارب

وتحويل الخبرات والمعارف المكتسبة إلى ممارسة. ويتوخى أن يعمل المخبر بشراكة مع كيانات منظومة الأمم المتحدة والجهات المعنية الأخرى في المنظومة وخارجها^(٨٦).

٢١٥ - وفي السياق نفسه، اتخذت مكتبة الأمم المتحدة في جنيف مبادرة تتوخى إيجاد بيئة معرفية تجمع الأمم المتحدة وشركاء من خارج الأمم المتحدة في جنيف وأماكن أخرى. وتقوم الرؤية الطويلة الأجل للمكتبة على التحول إلى مركز للبحوث والتبادل يكرس عمله، في جملة أمور، لدعم حل المشاكل العالمية من خلال حشد المعارف والذاكرة المؤسسية. ويأمل المبادرون التمكن من تحفيز تفعيل شبكة عالمية لمكتبات الأمم المتحدة ومراكزها المعرفية.

ميسرو معارف تغير المناخ

٢١٦ - مجموعة ميسري معارف المناخ هو تحالفٌ منظماتٍ ومهنيين تتمحور أعماله حول تحسين نوعية معارف المناخ واستخدامها في عملية صنع القرار. ويضطلع ميسرو المعارف بدورهم كقنوات انتقاءٍ وتلاقٍ وتجاوزٍ بين منتجي المعارف ومستعمليها في مختلف التخصصات والحقول والقطاعات. ويرد في الأهداف المعلنة للمجموعة أن استخدام المعارف يكون أكثر فعالية إذا ما كانت عملية إنتاجها شفافة وتشاركية ومركّزة على المستعملين. ويمكن دعم عمليات صنع القرار من خلال التعاون وتقاسم المعارف واستخدام إمكانات التكنولوجيا الرقمية. والفريق مفتوح لجميع المنظمات والمهنيين العاملين من أجل تقديم معارف مناخية مكيفة لتلبية احتياجات من يفتقر إليها، لا سيما في البلدان النامية^(٨٧).

واو - نحو منصة تعاونية على نطاق المنظومة: دراسة حالة إفرادية

٢١٧ - على الرغم من وجود بعض المنصات الهامة للحوار والتعاون في منظومة الأمم المتحدة، لم تبرز منها حتى الآن منصة يمكن اعتبارها خياراً مثالياً على نطاق المنظومة من شأنه توحيد أسرة الأمم المتحدة قاطبة في منصة تعاونية لتقاسم المعارف بشأن خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ ونهجها الجديد. وإلى جانب طابع الأداء المتوقع، ثمة أيضاً عامل مُشدّد في هذا الصدد يتمثل في أن العديد من قرارات مشتريات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمحور حول التكنولوجيا دونما مراعاة كافية لاعتبارات إدارة المعارف. ويرى المفتش أن إدارة المعارف ينبغي أن تكون المعيار الرئيسي في اختيار المعدات والبرمجيات التكنولوجية، دون إغفال مسألة إمكانية استخدامها على نطاق المنظومة.

٢١٨ - وهذه الحالة، من جهة، ليست مستغرّبة بالنظر إلى تنوع الخيارات التكنولوجية والتغيرات المستمرة، مما يؤدي أيضاً إلى ارتفاع التكاليف. فمن منظور اتباع نهج تكاملي في إدارة المعارف

(٨٦) كلمة السيد مايكل مولر، المدير العام لمكتب الأمم المتحدة في جنيف، خلال النشاط المنظم تحت عنوان "Time to Deliver the 2030 Agenda: A Geneva seminar on Galvanizing Global Action"، جنيف، ٤ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦.

(٨٧) Florian Bauer, James Smith (editors), *The Climate Knowledge Brokers Manifesto, Informed decision making for a climate resilient future*, Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership, Vienna . (2015)

على نطاق المنظومة، تصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً من المشكلة بدلاً من أن تكون الحل.

٢١٩ - ومن جهة أخرى، لا يوجد تنسيق على نطاق المنظومة أو - على الأقل - تبادل للمعلومات الأساسية بشأن العوامل - غير التقنية أو غير المتعلقة بالتكاليف - التي تؤثر في قرارات شراء أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أدى عدم التجانس بين بعض عناصر الهياكل الأساسية التكنولوجية فيما يبدو إلى عدم تجانس في نُهج التعاون والتفاعل المتبعة في المنظومة ككل.

٢٢٠ - ومع ذلك، وفي ظل غياب الخيار الأمثل، يستحسن المفتش تقديم دراسة حالة فردية يمكنها أن تكون موضع اختبار وأن تتطور مع مرور الوقت لتحقيق هذا الهدف.

٢٢١ - وتنطلق دراسة الحالة الفردية من التجربة الطويلة الأمد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجالات اختصاصه، وهي أوسع نطاقاً من الناحية المواضيعية من ولايات كثير من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة وبرامجها وصناديقها، كما تضع الدراسة في الاعتبار الخبرة التي اكتسبتها منظمة الأمم المتحدة للطفولة.

٢٢٢ - وتشمل ترسانة الأدوات التي تُستخدم في أعمال إدارة المعارف في البرنامج الإنمائي منصة لإنشاء الشبكات الاجتماعية المؤسسية تسمى يو إن تيمووركس (UN Teamworks). وتستخدم المنصة، التي أنشئت في عام ٢٠٠٩، في تبادل المعارف عن طريق حوارات عامة ومشاورات شبكية، مثل "حوارات ريو+٢٠ الشبكية"، و"عالمي-٢٠١٥"، و"مشاورات ما بعد ٢٠١٥"، و"المشاورات الشبكية لمؤتمر القمة العالمي للعمل الإنساني ٢٠١٦".

٢٢٣ - وفي عام ٢٠١٢، وصفت مؤسسة النمسا لإدارة المعارف (Knowledge Management Austria)^(٨٨) مبادرة يو إن تيمووركس بأنها "أهم مبادرة واعدة لإدارة المعارف في الأمم المتحدة تركز على إقامة شبكات تواصلية في مجال إدارة المعارف بالاعتماد على شراكة معرفية عالمية".

٢٢٤ - وبناء على تجربة البرنامج الإنمائي مع منصة يو إن تيمووركس، يمضي البرنامج حالياً في تحويل منصته المؤسسية لتبادل المعارف على الصعيد الداخلي من "تيمووركس" إلى "يامر"، وهي أداة لإقامة شبكات النظراء تُقتنى جاهزة وتتمثل ميزتها - عكس تيمووركس - في أنها مدججة في الحزمة المؤسسية ٣٦٥ لمايكروسوفت. ويعمل البرنامج الإنمائي منذ أوائل ٢٠١٦ على نقل جماعات الممارسة النشطة من منصة تيمووركس إلى منصة يامر. واقتنت منظمة الأمم المتحدة للطفولة منصة يامر منذ عام ٢٠٠٩، وما فتئت تدعمها منذ عام ٢٠١٥ بوصفها الأداة المؤسسية الرسمية لإقامة شبكات التواصل الاجتماعي داخل المنظمة. وإضافة إلى هذه الشبكات المؤسسية، أطلق البرنامج الإنمائي، بالاشتراك مع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق العمليات الإنمائية، التابع

(٨٨) مؤسسة النمسا لإدارة المعارف (Knowledge Management Austria (KMA) شراكة معرفية مقرها فيينا تقوم على شخصية مؤسسية ثلاثية الأضلاع: كيان خاص - Knowledge Management Academy - يقدم خدمات استشارية في مجال إدارة المعارف؛ وأكاديمية لإدارة المعارف، تقدم تدريباً لمديري المعارف؛ ومؤسسة النمسا لإدارة المعارف، التي تقدم الأساس العلمي وخدمات متعلقة بإدارة المعارف في مجال الأعمال والمجتمع.

لمجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، شبكة جديدة تسمى "شبكة الأمم المتحدة الموحدة لتبادل المعارف عبر منصة يامر"، في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦.

٢٢٥ - ويُتوخى من هذه المنصة الشبكية تهيئة بيئة تبادل معرفي لربط الممارسين من مختلف الوكالات والمناطق والمجالات المواضيعية، كما أنها تتيح إمكانية تلاق بين جماعات الممارسين والأفرقة القطرية للأمم المتحدة على الصعيد العالمي. والأهم من ذلك، يمكن لموظفي أي مؤسسة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة ومراكز العمل في جميع أنحاء العالم الدخول في حوارات غير رسمية مخصصة الغرض مع زملائهم من مختلف مؤسسات منظومة الأمم المتحدة والمواقع الجغرافية.

٢٢٦ - وأتاحت شبكة الأمم المتحدة الموحدة لتبادل المعارف عبر منصة يامر منذ إنشائها الجمع بين الشبكة الوجيهة - وإن كانت غير رسمية - لإدارة المعارف التي أنشأها الرئيس المشرف على التعلم وتبادل المعارف في منظمة الأمم المتحدة للطفولة والأعمال المتعلقة بإدارة المعارف التي اضطلع بها في الحيز المخصص للأمم المتحدة ضمن تيمووركس، وذلك عن طريق دعوة الأعضاء إلى الانتقال إلى المنصة والمشاركة في المناقشات الدائرة بين الوكالات ضمن فضاء تواصلى جامع وموحد.

٢٢٧ - وانضم فريق وحدة التفتيش المشتركة الذي أعد هذا التقرير عن إدارة المعارف أيضاً إلى المنصة وطرح للمناقشة عدة عناصر ذات صلة بإدارة المعارف.

٢٢٨ - وبالمثل، انضمت أيضاً إلى الشبكة الجديدة مجموعة فرعية سابقة منبثقة من الشبكة غير الرسمية المسماة "إدارة المعارف في وكالات الأمم المتحدة" - وهي مبادرة ترمي إلى فتح وتحفيز حوار بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في جنيف.

٢٢٩ - وعلاوة على ذلك، أفاد المشرفون على المنصة بأنه في ظل عدم وجود دليل إلكتروني واحد مشترك بين الوكالات في المنظومة ككل يتيح للمستعمل الوصول إلى النظراء أو الخبراء والممارسين من ذوي الاهتمامات المماثلة في المنظومة والاتصال بهم، فإن شبكة الأمم المتحدة الموحدة لتبادل المعارف عبر منصة يامر يمكن أن تصلح كنقطة انطلاق في هذا الاتجاه. وفي حال أقبل المزيد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على استعمال منصة يامر كأداة لإنشاء الشبكات المؤسسية للتواصل الاجتماعي، فإن هذه الأداة يمكن أن تصبح دليلاً داخلياً للخبراء والخبرات في منظومة الأمم المتحدة من شأنه أن يتيح للموظفين فرصة للتفاعل بصورة مباشرة مع الزملاء في أنحاء العالم.

٢٣٠ - وبعبارة أخرى، فبدعم من صندوق وبرنامج رئيسيين تابعين للأمم المتحدة، هما منظمة الأمم المتحدة للطفولة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبتنسيق من مكتب تنسيق العمليات الإنمائية/مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية، أضحت المنصة الناشئة نواة واعدة لبروز شبكة على نطاق المنظمة في المستقبل، يمكن أن تتوحد فيها تدريجياً شبكات أخرى، وفق الموارد المتاحة، شريطة أن

يركز الحوار شيئاً فشيئاً ومن باب أولى على مواضيع محددة وأن يُعترف به على مستوى الإدارة العليا^(٨٩).

٢٣١ - ويوصي المفتش الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يشجّعوا ميسري المعارف في منظمات كل منهم على نقل نشاطهم إلى شبكة الأمم المتحدة الموحدة لتبادل المعارف عبر منصة يامر، وعلى استعمال المنصة والإبلاغ عن مواطن القوة والضعف فيها وكذلك عن إمكانية أن تصبح منصة تعاونية على نطاق المنظومة.

ثامناً - قياس تأثير إدارة المعارف

ألف - تحدي قابلية القياس

٢٣٢ - يُشكّل قياس التأثير تحدياً كبيراً في تصميم وتنفيذ استراتيجيات وسياسات إدارة المعارف، لأن لا سبيل إلى قياس ما مُنع حدوثه. فإدارة المعارف تحول دون هدر الأموال وتضييع الوقت وتبديد الموارد البشرية. ومن الصعب، على سبيل المثال، قياس الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات الصحيحة، أو التكلفة المتكبدة لإعادة إنتاج معرفة موجودة أصلاً في مكان ما، أو استخدام معلومات متجاوزة بدلاً من معلومات محدّثة، أو حساب المال المهدور على الاستثمار في التكنولوجيا دون تقييم إمكانية إسهامها في تحسين إتاحة المعارف وتيسير الوصول إليها. وعلاوة على ذلك، فعندما تفتقر المنظمات إلى سياسات ترمي إلى استبقاء المعارف الضمنية التي اكتسبها موظفوها على مدى سنوات طويلة من التجربة الفردية والمؤسسية، يشكل فقدان هذه المعارف الضمنية عند مغادرة موظف المؤسسة انخفاضاً لقيمة البصمة البشرية في الموارد المعرفية.

٢٣٣ - وحتى في شركات القطاع الخاص التي يمكن أن يعزى فيها ارتفاع لعدد العملاء الجدد أو لحجم الأرباح أو لرقم المعاملات إلى معرفة أفضل بالأسواق، يمكن لفائدة مبادرات إدارة المعارف أن تكون موضع تساؤل "لأن تأثير هذه المبادرات على الأعمال غالباً ما يصعب تحديده كمياً أو قد لا يكون قابلاً للقياس إلا بصورة غير مباشرة"^(٩٠). وتمثل قابلية القياس وعلاقتها بإدارة المعارف موضوعاً طُرِقَ بالدراسة والتأليف والنقاش على نحو مستفيض. بيد أن ثمة القليل من الاستنتاجات النهائية بشأن الأساليب العملية التي يسهل فهمها وتطبيقها لقياس مبادرات إدارة المعارف وتأثيرها في القطاعين العام والخاص كليهما^(٩١).

(٨٩) ترد في الملحق الثاني للتحليل، ضمن الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة (www.jiu.org)، منصات وأدوات تكنولوجية متنوعة أخرى تستخدم لتبادل المعارف في مؤسساتٍ فردية من منظومة الأمم المتحدة.

(٩٠) Florian Resatsch and Ulrich Faisst, "Measuring the performance of knowledge management initiatives", (Berlin, Institute of Electronic Business and Augsburg, Competence Centre IT and Financial Services).

(٩١) Robert Hoss and Art Schlusel, "Metrics that assess an organization's KM state", (Pennsylvania, United States Army War College, 2009). متاح في العنوان:

www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf

٢٣٤ - وكما لوحظ في معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المشمولة بالاستعراض، تُستشف وتفهم نتائج عدم وجود سياسات لإدارة المعارف من الأنشطة اليومية للموظفين والمديرين - وبخاصة فيما يتعلق بتبديد الوقت والموارد. بيد أن هذه الأشكال من الهدر عادة ما تُتجاهل على أساس أنها "قيمة منعدمة وغير ملموسة"، بالنظر إلى أنه يتعذر في كثير من الأحيان عزوها إلى شيء معيّن أو شخص معلوم.

٢٣٥ - وعلى الرغم من هذا التحدي، الذي كان متوقعاً قبل الاستعراض وتؤكد في ضوئه، لاحظ المفتش أن كفاءة إدارة المعارف تنطوي على تأثيرات إيجابية مباشرة أو غير مباشرة في عمليات المنظمة، استناداً إلى العنصر الخامس من إطار التأهب.

باء - الممارسات التمهيديّة

٢٣٦ - بذلت بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة جهوداً لوضع مؤشرات لتقييم تأثير استراتيجيات وسياسات إدارة المعارف في أدائها. وإلى حد ما، شرع كل من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، في محاولات منهجية وبرنامجية في هذا الاتجاه، وذلك بوضع مسألة المقاييس في الاعتبار كجزء من استراتيجيات إدارة المعارف.

٢٣٧ - ويبدو أن الصندوق الدولي للتنمية الزراعية يتوخى استخداماً متقدماً للمؤشرات في إدارة المعارف. ووضعت المنظمة مؤشرات أو مقاييس للنجاح ووسائل للتحقق فيما يتصل بكل نشاط متعلق بالمعارف. وقد أدرجت المؤشرات ضمن إطار نتائج إدارة المعارف وكُيفت وفقاً لجميع الأهداف المرتبطة بمجالات النتائج الرئيسية المدرجة في إطار إدارة المعارف في الصندوق للفترة ٢٠١٤-٢٠١٨.

٢٣٨ - وتركّز استراتيجية إدارة المعارف في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا على إتاحة أفضل وصول واستخدام ممكنين للمعارف، وتُقدّم أن تضع اللجنة وتتابع "مؤشرات للنجاح" من أجل تحديد ما إذا كان الأثر المرجو من منتج/فكرة سياساتية قد نجح في التأثير في رسم السياسات الوطنية أو دون الإقليمية أو الإقليمية. وتشمل ترتيبات ضمان الجودة معايير بشأن تأثير إدارة المعارف في أداء المنظمة.

الإطار ٦

معايير الأداء المستخدمة في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا

- (أ) الصلات (حيوية الشبكات المعرفية المنشأة، بناء على مؤشرات موحدة لنشاط الأعضاء وتأثيرهم)؛
- (ب) هندسة المعارف (مؤشرات خاصة بكل حالة على حدة تتناول عمليات محددة في سياق العمل)؛
- (ج) المجموعات (سهولة استخدام معايير البحث وسمات التكيف التي تحدّد من خلال استقصاءات دورية لتعليقات المستعملين)؛

(د) الخدمات (المعلومات الواردة بشأن نوعية وحسن توقيت الاستجابات لطلبات الخدمة)؛
 (هـ) إدارة البرامج وتنسيقها (من خلال ضمان الجودة).
 المصدر: اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، استراتيجية إدارة المعارف في اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - إدارة المعارف في منظمة تُعنى بالمعارف (آذار/مارس ٢٠١٤) الصفحة ٣٧.

٢٣٩ - ويقر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في استراتيجيته الحالية بأن مقاييس ومؤشرات الإدارة الناجحة للمعارف تظل دون المستوى المطلوب. ويشير أيضاً إلى وجود قصور في استخدام إمكانيات الإحصاءات القائمة على الأدلة، بما في ذلك تحليل الشبكات الاجتماعية، فيما يتصل بالحوافز والمعلومات العامة عن النشاط وجوانب اتخاذ القرار المستنير. وبالتالي، تنطوي استراتيجية البرنامج الإنمائي في إدارة المعارف على رؤية بشأن القياس أقر بها كأولوية. ويعتزم البرنامج الإنمائي وضع إطار مفصل لمؤشرات أداء إدارة المعارف يشتمل على مقاييس وآليات تتبع في المكاتب القطرية والإقليمية وكذلك في المقر. ويعتزم البرنامج الإنمائي أيضاً إدماج عناصر إدارة المعارف بصورة فعلية في إطار الإدارة القائمة على النتائج.

٢٤٠ - وفي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، سيكون تنفيذ استراتيجية إدارة المعارف موضع رصد وتقييم يستندان إلى خطة عمل ومجموعة مؤشرات لم يُتفق عليها بعد^(٩٢). وستستخدم نتائج التقييم في صياغة الاستراتيجية المقبلة، عند الاقتضاء.

٢٤١ - ويظل قياس تأثير إدارة المعارف عملاً لم يكتمل، لكن تجدر مواصلة التجربة الناشئة في هذا الاتجاه. ويوصي المفتش بالاستعانة بجماعات الممارسة المهنية لتقاسم الخبرة التي اكتسبتها المنظمات الرائدة في مجال المقاييس وتأثير استخدام مؤشرات إدارة المعارف، وينبغي إبلاغ المستوى الإداري الأعلى بالاستنتاجات المستخلصة.

جيم - الاعتراف الخارجي

٢٤٢ - لاحظ فاعلون غير حكوميين ومن القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية العمل الذي أنجزته في مجال إدارة المعارف بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وحظي هذا العمل باعترافهم. فعلى سبيل المثال، منحت مؤسسة النمسا لإدارة المعارف جوائز للوكالة الدولية للطاقة الذرية (٢٠١٠)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠١١ و ٢٠١٥)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٢). وفي عام ٢٠١٦، مُنحت جائزة المؤسسة لجماعة إدارة المعارف من أجل التنمية (KM4Dev)، وهي جماعة عالمية تضم ممارسين دوليين معينين بالتنمية، ومنهم العديد من الخبراء الذين يعملون أو كانوا يعملون في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتنفذ مؤسسة النمسا لإدارة المعارف، فيما تنفذه من أنشطة، مبادرة طويلة الأمد بشأن مدن المعارف وتشاور بانتظام في هذا الصدد مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

ESCWA, ESCWA Knowledge Management Strategy: Towards Vision 2030 (2015), p. 10 and (٩٢) .annex 3

الإطار ٧

جدول أعمال تسخير المعارف لأغراض التنمية

كانت مؤسسة النمسا لإدارة المعارف سبّاقة إلى وضع جدول أعمال تسخير المعارف لأغراض التنمية، الذي صيغ من أجل تكملة خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ عن طريق تقديم نهج متكامل حيال التحديات المتصلة بمسألة المعارف التي تؤثر على نحو مباشر في تحقيق الأهداف. ولا يزال جدول أعمال تسخير المعارف لأغراض التنمية عملاً لم يكتمل بعد. ويجري تهيمته من جانب ائتلاف دولي يضم منظمات من المجتمع المدني ومؤسسات تجارية وأكاديميين. وهو يستند إلى رؤية مؤداها أن للمعارف قوة مجتمعية واقتصادية تحوئية يمكن تسخيرها للتنمية في بيئة عالمية قائمة على المعارف. وحسب أصحاب المبادرة، ترتبط جميع أهداف التنمية المستدامة بالمعارف ولا يمكن تحقيقها بدون اتباع أسلوب منهجي ومتكامل حيال المعرفة.

المصدر: مؤسسة النمسا لإدارة المعارف (<http://www.km-a.net/english/k4dev>).

تاسعاً - الاستنتاجات وآفاق المستقبل

ألف - ما هو سبب الحاجة إلى إدارة المعارف؟

٢٤٣ - قُوبل صعود نجم إدارة المعارف في البداية بحماس متقد من البعض وبدرجة من التشكيك من البعض الآخر. وكانت الفئة الأولى تعتقد أن الزواج السعيد بين الكم الهائل من البيانات والمعلومات المتاحة والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف يؤدي تلقائياً إلى تعزيز استخدام المعارف وخفض التكاليف. أما الفئة الثانية الأكثر تشكيكاً فكانت ترى في إدارة المعارف مجرد مفهوم عابر آخر تلوكه الألسن. وثمة فئة ثالثة من الفاعلين الذين اعتبروا أن المفهوم لم يكن شيئاً جديداً بالمرة، لأن إدارة المعارف كانت ولا تزال تحصيل حاصل.

٢٤٤ - وفي ظل هذه الخلفية، بلغت إدارة المعارف سنّ الرشد ووجدت مكانها كتخصص أكاديمي وميدان من ميادين الممارسة المهنية. ولوحظ تطور مماثل إلى حد ما في منظومة الأمم المتحدة، وإن كان بوتيرة أبطأ. والسبب الرئيسي هو أن قياس النتائج كان أسهل في القطاع الخاص - عدد العملاء، وتوسع الأسواق، وارتفاع الأرباح، وما إلى ذلك. أما الأمم المتحدة فلا تستطيع انتقاء عملائها - الدول الأعضاء والمجموعات الضعيفة من السكان المحتاجين للمساعدة في جميع أنحاء القارات الخمس - وعليها أيضاً التعاون مع طائفة واسعة من المنظمات الشقيقة والشركاء الخارجيين.

٢٤٥ - وهذا ما يجعل إدارة المعارف وتقاسم المعارف أكثر تعقيداً بالنسبة لمنظومة الأمم المتحدة. وإضافة إلى ذلك، تخضع قاعدة معارف سياسات الأمم المتحدة وبرامجها وإجراءاتها للتبع شديد من جانب أصحاب المصلحة والجمهور عموماً. ولئن كانت بعض المعارف متاحة للعموم، فالبعض الآخر يتسم بدرجة عالية من الحساسية بسبب طبيعتها وتخضع بالتالي للحماية.

٢٤٦ - ومن أجل تحفيز المبادرات، ثمة حاجة إلى فهم سبب الحاجة إلى إدارة المعارف. ويعتقد المفتش أولاً وقبل كل شيء، دون تطلع منه إلى إعداد قائمة حجج وافية، أن قاعدة المعارف - التي تقتزن بالقيم المؤسسية - تشكل أهم ميزة مقارنة مستدامة في منظومة الأمم المتحدة، التي تتوقف الموارد المتاحة لها على الدول الأعضاء. وينبغي لمنظومة الأمم المتحدة أن تتداول بعناية المعارف الفريدة التي تنتجها في عالم يمكن فيه لبعض الخدمات أن تقدم من جانب المنظمات غير الحكومية وحتى القطاع الخاص.

٢٤٧ - ويجب أن تُنمى المعارف بوصفها رصيماً وتُنقاسم على هذا الأساس داخل مؤسسات منظومة الأمم المتحدة وعلى نطاق المنظومة ككل، عند الاقتضاء، لأن المستفيدين هم نفس الدول الأعضاء وشعوبها. والمعرفة التي لا تُستخلص بطريقة تعزز وتثري الذاكرة المؤسسية وقدرة المنظمة على التنفيذ يمكن أن تضع سدى أو أن تفقد قيمتها أو أن تُتجاهل بكل بساطة. وإذا لم يتحقق ذلك، فسيعاد إنتاج نفس المعارف حتماً بتكاليف إضافية، حتى وإن كانت موجودة أصلاً في المنظومة.

٢٤٨ - ومع ذلك، قد يُنظر إلى أنشطة إدارة المعارف كعمل "اختياري" عندما تقاس بالقيمة الاسمية للدولار فقط. وما يتحقق في كثير من الأحيان من تجنّب للأخطاء ووفورات تُجنى من استخدام المعارف القائمة على نحو أفضل أمر يظل غير مرئي عملياً من المنظور المحاسبي الصرف. وقد يسهل كشف فرط إنفاق الأموال، لكن الإفراط في إنفاق الوقت والموارد البشرية يكاد يُترك جانباً. ولا تتحقق مزايا إدارة المعارف بصورة مباشرة أو بين عشية وضحاها، فهي بعيدة الأمد وعصية على القياس^(٩٣).

٢٤٩ - وأقرت وأكّدت في سياق الاستعراض عدة مزايا لإدارة المعارف، وهي:

- (أ) تحسين الفعالية المؤسسية من خلال ضمان تصميم البرامج بالاستناد إلى أحدث المعارف مع الاستفادة من التجارب السابقة والخبرة التي يكتسبها الموظفون؛
- (ب) تحسين الكفاءة المؤسسية وتخفيض التكاليف من خلال تعزيز القدرة على الاستجابة بسرعة للقضايا الناشئة على أرض الواقع، والتعبئة السريعة للخبرات والتجارب المؤسسية، وتجنب الأخطاء السابقة والازدواجية في الجهود؛
- (ج) تيسير اعتماد نهج متكامل في البرمجة عن طريق إنشاء جماعات وشبكات ممارساتية متعددة القطاعات والمناطق وتمكينها من العمل.

(٩٣) Michael E. D. Koenig and T. Kanti Srikantaiah, eds., *Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't* (Medford, New Jersey, American Society for Information Science and Technology, 2004), p. 128

٢٥٠ - وقد أضحى لإدارة المعارف أهمية متنامية كأداة ضرورية للقيادة. وتتجه الجهات المانحة، في سياق تقييم فعالية المنظمات المتعددة الأطراف، نحو تقييم محدد للأساليب التي تتبعها المنظمات في إدارة المعارف. فعلى سبيل المثال، تعتبر "شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف" أن إدارة المعارف هي أحد الأبعاد الأربعة الأساسية التي تُقيّم الفعالية المؤسسية في ضوءها، إلى جانب الإدارة الاستراتيجية، والإدارة التشغيلية، وإدارة العلاقات^(٩٤). وفيما يتصل بإدارة المعارف، وضعت الشبكة معايير لتحديد ما إذا كانت للمنظمة المتعددة الأطراف آليات إبلاغ واستراتيجيات تعلم تيسر تقاسم المعلومات داخل المنظمة وخارجها، مع الأوساط الإنمائية الدولية. ولئن كانت هذه المعايير عملاً لم يكتمل بعد، فمن المحتمل أن هذا البعد التقييمي سيزداد أهمية في بيئة شديدة التنافس. وسبق أن قيّمت الشبكة ١١ مؤسسة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة في الفترة بين ٢٠١١ و٢٠١٥ باستخدام هذه المعايير.

٢٥١ - ويقرّ المفتش بتزايد أهمية دور وظيفة التقييم في سياق إدارة المعارف. فالمعارف التقييمية هي المعارف المستمدة من التقييمات وهي تفهم باعتبارها الأساس المعرفي الذي يتيح لمتخذي القرارات وواضعي السياسات الحكم على فعالية البرامج. ولذلك، يمكن النظر إلى التقييمات الخارجية والداخلية وإلى المقيّمين باعتبارهم جزءاً من الإطار الأوسع لإدارة المعارف. والتقييمات من هذا المنظور أداة تعلم وليست مجرد أداة للمساءلة والرقابة.

٢٥٢ - ويُتوقع من تنفيذ التوصيتين التاليتين الإسهام في نشر الممارسات الجيدة، وتعزيز الاتساق والمواءمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والتنسيق والتعاون، وتحسين الكفاءة.

التوصية ٦

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي لها تجربة طويلة الأمد وشاملة في إدارة المعارف أن يوظفوا بدور ريادي فيما يتصل بتضمين جدول أعمال مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق بنداً مكرساً لإدارة المعارف، وذلك من أجل إتاحة الفرصة لتقاسم التجارب والممارسات الجيدة والدروس المستفادة على مستوى استراتيجي بهدف العمل تدريجياً على بلورة ثقافة مشتركة لإدارة المعارف في المنظومة ككل.

(٩٤) شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف شبكة تضم ١٨ من البلدان المانحة (إسبانيا، وأستراليا، وألمانيا، وأيرلندا، وإيطاليا، وجمهورية كوريا، والدانمرك، والسويد، وسويسرا، وفرنسا، وفنلندا، وكندا، وكسمبرغ، والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، والنرويج، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان) التي لها مصلحة مشتركة في تقييم الفعالية المؤسسية للمنظمات المتعددة الأطراف التي تتلقى التمويل الإنمائي والإنساني.

التوصية ٧

ينبغي للجمعية العامة أن تُضمّن جدول أعمالها بنداً أو بنداً فرعياً مكرساً لإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة وأن تطلب إلى الأمين العام تقديم تقرير، يسهم فيه أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بشأن ما تشتمل عليه المنظومة ككل من أفضل الممارسات ومبادرات إدارة المعارف التي تدعم النهج الشمولي والمتكامل والتعاوني لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

باء - إدارة المعارف: كسر حاجز الأداء المتوقع في سياق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

٢٥٣ - تشكل خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ الوثيقة الأكثر طموحاً وشمولاً التي اعتمدها الأمم المتحدة منذ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وصيغت الوثيقة بوصفها تعبيراً غير مسبوق عن عمل متعدد الأطراف قائم على الشمول وتظافر التخصصات.

٢٥٤ - ويتوقع أن يقوم تنفيذ الخطة على نهج أساسي جديد. ولئن كانت الأهداف الإنمائية للألفية مجموعة من الأهداف المنفصلة، فخطة عام ٢٠٣٠ خطة عالمية وغير قابلة للتجزئة. وهي تهدف إلى الجمع بين الركائز الرئيسية الثلاث للأمم المتحدة: السلام والأمن، والتنمية، وحقوق الإنسان. والطموح فيها هو تظافر جهود نحو ٦٥ كياناً من كيانات الأمم المتحدة بعيداً عن التجزؤ والازدواجية والأداء المتوقع. وبما أن جميع الدول الأعضاء ملتزمة بتنفيذ خطة عام ٢٠٣٠، فالتوقع من منظومة الأمم المتحدة هو أن تتولى أيضاً تعزيز أنماط أكثر اعتماداً على التعاون والتآزر على الصعيد الوطني.

٢٥٥ - وفي ضوء هذا الهدف الطموح، يبدو أن المعارف يمكن أن تؤدي دور عامل توحيد حاسم فيما يتصل بالأهداف والغايات المرسومة البالغ عددها ١٧ هدفاً و١٦٩ غاية. والمعارف هي أهم صلة بين الأجهزة المنشأة بموجب ميثاق الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة للأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها والعديد من الجهات صاحبة المصلحة من غير الدول. وهي القاسم المشترك بين جميع ولايات وإجراءات الأمم المتحدة والعامل الذي يتجاوز الحدود المواضيعية والجغرافية. والمعارف هي ما يُغذّي دينامية كوكبنا المعولم والمتشابك، متفوقة في ذلك على السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

٢٥٦ - وتشكل منظومة الأمم المتحدة أداة لتوليد ونشر نوع خاص من المعارف، معارف أساسها القيم والتضامن والعدالة الاجتماعية. فالمعارف بشأن جميع مجالات التفاعل المنطوية على تنازع محتمل هي ما يتيح التعاون بين الدول الأعضاء - بصرف النظر عن حجمها وموقعها - في كثير من الميادين الشديدة التعقيد والتنوع: من الفضاء الخارجي إلى أعالي البحار، ومن الاتصالات إلى التجارة، ومن الصحة إلى الملكية الفكرية، على سبيل المثال لا الحصر.

٢٥٧ - والمعارف تعني استخلاص الدروس من الماضي، وأيضاً من الأفكار والمفاهيم الجديدة. والأمم المتحدة ليست مجرد وسيط نزبه وميسر بين المانحين والمتلقين للمساعدة الإنمائية، كما أنها ليست الحزام الناقل للموارد المالية من البلدان المتقدمة النمو إلى العالم النامي. بل هي بالأحرى، بوصفها عاملاً معززاً للتعاون الإنمائي، أداة لنشر المعارف.

٢٥٨ - وتحتاج الأمم المتحدة إلى تعزيز قيمة معارفها المؤسسية على نحو أفضل. فاستخدام الموارد المالية دون معارف ذات قيمة ضرب من الهدر. والاستثمار في التكنولوجيا دون إيلاء الاعتبار الكامل لإمكاناتها فيما يتصل بإضفاء القيمة على إدارة المعارف والإبداع البشري خطوة لا معنى لها. وتحتاج خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ لكي تكون أكثر من مفهوم جيد إلى أسلوب منهجي وتعاوني يتوخى تعبئةً نشطة للمعارف التي تولدها منظومة الأمم المتحدة وتتكاسمها خدمةً للمنافع العامة العالمية.

٢٥٩ - ومن هذا المنظور، يجب ألا يُستهان بدور إدارة المعارف في تعبئة الموارد البشرية والفكرية للأمم المتحدة بكفاءة واتساق خدمة لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠. وعلاوة على ذلك، يمكن للمعارف ولإدارة المعارف أن تحفزاً مؤسسات منظومة الأمم المتحدة على العمل من أجل كسر حواجز الأداء المتفوق التي كثيراً ما تناولتها وحدة التفتيش المشتركة بالنقد في تقاريرها.

٢٦٠ - ويوصي المفتش الأمين العام للأمم المتحدة بأن يحدّد ويحلّل ويشجع مبادرات إدارة المعارف وإجراءاتها المبتكرة التي تُتخذ خارج منظومة الأمم المتحدة من جانب المنظمات غير الحكومية، وكيانات القطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية، والتي يمكن توحيدها على مستوى شامل للمنظومة ككل دعماً لتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

الملحقان الأول والثاني

يُنشر الملحقان الأول والثاني في الموقع الشبكي لوحدة التفتيش المشتركة (www.unjiu.org) إلى جانب التقرير

- أولاً - نتائج الدراسة الاستقصائية المنجزة بشأن تصور إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة
- ثانياً - المنصات التكنولوجية وغيرها من الأدوات المستخدمة لتبادل المعارف في منظومة الأمم المتحدة

مسرد*

الممارسة الأفضل: تحسينُ جانب معلوم قد يكون عملية أو نهجاً أو تقنية أو موضوعاً؛ أو معرفةً جيدة بما يكفي للاستعاضة عن ممارسة قائمة، وعامةً بما يكفي لتستحق تعميمها على نطاق واسع في المنظمة ككل. وقد تكون ”ممارسة جيدة في مجال العمل“ أو نهجاً مبتكراً يُستخلص ويتقاسم لتعزيز تطبيقات متكررة.

تطرح الأفكار: أسلوب شائع لحل المشاكل يرمي إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة معيّنة.

جماعة الممارسة المهنية: مجموعة اهتمامات مشتركة أو شبكة معلومات تتيح منتدى يمكن فيه للأعضاء تبادل المعلومات وطرح الأفكار؛ أو مجموعة من المهنيين الذين تجمعهم معالجة مشاكل مشتركة ويسعون إلى تحسين مهنتهم وبالتالي أنفسهم. وقد تكون شبكة غير رسمية أو منتدى تُتبادل فيه النصائح وتطرح في الأفكار. وقد تتشكل الجماعة أيضاً من مجموعة من المهنيين ممن تربطهم صلة غير رسمية ناتجة عن تناول صنف مشترك من المشاكل، أو سعي مشترك إلى حلول، مجسدين بذلك في ذواتهم فضاءً لحفظ المعارف. وقد تكون مجموعة من الممارسين المهنيين الذي تربطهم ممارسات متقاسمة ومعتقدات مشتركة.

إدارة المحتوى: عمليات وتسلسلات لسير العمل مرتبطة بتنظيم موارد المعلومات وتبويبها وهيكلتها ليتسنى تخزينها ونشرها وإعادة استخدامها بطرق متعددة. ويُستخدم نظام لإدارة المحتوى لجمع المحتوى وإدارته ونشره؛ ويكفل النظام تخزين المحتوى سواء كمكونات أو وثائق كاملة بطريقة تحافظ على الروابط بين المكونات. ويشير مصطلح ”محتوى“ في هذا السياق بصورة عامة إلى معلومات حاسوبية مثل محتوى موقع شبكي أو قاعدة بيانات. وتتمثل إدارة المحتوى في التأكد من أن المحتوى وجيه ومحدّث ودقيق ومحكم التنظيم ويسهل الوصول إليه، بحيث يتسنى للمستعمل الحصول على معلومات جيدة.

الكفاءة الأساسية: مجموعة مهارات تمنح ميزة تنافسية لمنظمة؛ ويُشترط وجودها للاضطلاع بالأعمال الحيوية للمنظمة.

الذاكرة المؤسسية: كل المعلومات والبيانات والدراية التي تمتلكها المؤسسة؛ وهي تراكم للوقائع التاريخية والتجارب. وتتمثل في المعارف والفهم اللذين تمتلكهما منظمة بفضل أفرادها أو

* تُتاح المصطلحات الخاصة بإدارة المعارف في معظم استراتيجيات إدارة المعارف والأدوات التي وضعتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. وتوخياً للاتساق، اقتُبست المصطلحات الواردة في هذا المسرد من: Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice* (Elsevier, 2005). ولا يتضمن المسرد إلا المصطلحات المستخدمة في أجزاء هذا التقرير.

عملياتها أو نواتجها أو خدماتها فضلاً عن تقاليدها وقيمها. ويمكن للذاكرة المؤسسية إما أن تساعد أو تثبط تقدم المنظمة.

البيانات: وقائع يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو التحقق منها بصورة مباشرة.

المعارف الصريحة: معارف جعلت مرئية (عادة من خلال التدوين في وثيقة أو تسجيلات سمعية/بصرية)؛ وتكون هذه المعارف عادة مستخلصة ومدونة.

الابتكار: فكرة جديدة تُطبَّق لاستحداث أو تحسين ناتج أو عملية أو خدمة. وتنطوي جميع الابتكارات على تغيير، لكنها لا تنطوي جميعها بالضرورة على أفكار جديدة أو تؤدي إلى تحسينات كبيرة.

الرصيد/الرأسمال الفكري: المعلومات المسجلة التي تمتلكها منظمة، وهو أيضاً - بصورة متزايدة - المواهب البشرية في حد ذاتها. وهذه المعلومات عادة ما تُخزَّن بصورة تفتقر إلى الفعالية أو تضيع بكل بساطة، لا سيما في المنظمات الكبيرة المشتتة جغرافياً في أماكن مختلفة. والرصيد هو ادعاء إزاء استحقاقات في المستقبل (قيمة وتدفقات نقدية). ويمكن تعريف الرصيد غير الملموس بأنه ادعاء غير مادي إزاء قيمة أو مزايا في المستقبل. وتحميل مصطلحات الأرصدة غير المحسوسة، والأرصدة غير الملموسة، والأرصدة المعرفية، والرأسمال الفكري إلى معانٍ شبه مترادفة.

المعارف: معلومات ذاتية وقيمة استُصوبت ونُظِّمت ضمن نموذج ذهني؛ وهي عادة ما تنشأ من تراكم الخبرة، كما تتضمن التصورات والمعتقدات والقيم.

اكتساب المعرفة: عملية استنباط وتحويل ونقل للخبرة من مصدر للمعرفة.

المراجعة المعرفية: تقييم يركز في على الجانب النوعي؛ وهو أساساً بحث في السلامة المعرفية لمنظمة. وتتيح المراجعة المعرفية تقييماً قائماً على الأدلة لما تحتاج المنظمة أن تركز عليه في جهودها لإدارة المعارف. ويمكن للمراجعة المعرفية أن تبين احتياجات المنظمة ومواطن قوتها وضعفها والفرص المتاحة لها والتحديات والمخاطر المحدقة بها فيما يتصل بإدارة المعارف.

ميسر المعارف: شخص يُيسر استحداث وتقاسم واستخدام المعارف في المنظمة.

مركز المعارف: مكان تجمع فيه المعارف وتخزن ويتيح وصول الآخرين إليها واستخدامها لتقاسم المعارف.

إدارة المعارف: التنسيق المقصود والمنهجي للأفراد والتكنولوجيا والعمليات والهيكلة في منظمة من أجل إضافة قيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار. ويتحقق ذلك من خلال تشجيع المعارف وتقاسمها وتطبيقها وكذلك من خلال تغذية الذاكرة المؤسسية بالدروس القيمة المستخلصة وأفضل الممارسات.

مدير المعارف: دور ينطوي على مسؤولية تتعلق بالتطوير والتشغيل من أجل تعزيز وتنفيذ مبادئ وممارسات إدارة المعارف.

الخزانة الرقمية للمعارف: مكان لتخزين المعارف الصريحة واسترجاعها. ويمكن لخزانة رقمية للمعارف ذات تقنية بسيطة أن تكون عبارة عن مجموعة من سجلات وملفات؛ في حين يمكن لخزانة رقمية ذات تكنولوجيا متطورة أن تقوم على منصة قاعدة بيانات.

المنظمة القائمة على التعلم: منظمة تمتلك ممارسات ونظماً وثقافة تعزز بصورة فعلية تقاسم الخبرات والدروس المستفادة لتشجيع الأداء الجيد والتحسين المستمر.

الدروس المستفادة: معرفة تنتج عن تحليل بعدي لمشروع أو طريقة جديدة، أو عن تطبيق معارف جديدة؛ وهي مفهوم "مقابل" لأفضل الممارسات - أي أنها محاذير وتجارب عسيرة ناتجة عن مساع فاشلة وينبغي تعميمها على نطاق واسع في المنظمة ككل من أجل منع تكرار نفس الأخطاء مرة أخرى أو لضمان عدم فقدان ابتكارات قيمة. وهي ممارسة أو تجربة في سياق العمل تُستخلص وتُتقاسم لتجنب التكرار.

المعارف المؤسسية: شبكة معقدة من المعارف وتشكيلات المعارف التي تمتلكها منظمة والتي تتألف من قواعد تقريرية وقواعد إجرائية.

التعلم المؤسسي: عملية مندرجة في التفاعل الإنساني، وهو صياغة وتأكيد لادعاء معرفة تُستحدث من خلالهما معارف مؤسسية جديدة. وهي قدرة المنظمة على التعلم من تصرف ومعلومات ماضيين وبلوغ تحسن نتيجة لذلك. وهو أيضاً استخلاص واستخدام للمعارف المؤسسية لجعل عملية اتخاذ القرارات المؤسسية أكثر كفاءة وفعالية.

الذاكرة المؤسسية: المعارف هي أهم رصيد في منظمة تُعني بالمعرفة. وتسمح الذاكرة المؤسسية بتوسيع نطاق هذا الرصيد وتعزيزه عن طريق استخلاص المعرفة التي يستحدثها موظفوها وتنظيمها ونشرها وإعادة استخدامها.

البوابة: موقع يستعمله مالكة كمدخل إلى مواقع إنترنت أخرى، وهو منفذ الغرض منه أن يكون نقطة انطلاق للمستعملين عند وصلهم بالإنترنت.

الرأسمال الاجتماعي: القيمة التي تنشأ عندما تتعاون جماعة أو مجتمع، من خلال آليات من قبيل الشبكات، والثقة المتقاسمة، والمعايير، والقيم، لتحقيق منافع متبادلة. وتنشأ منافع الرأسمال الاجتماعي مما يكتنف الشبكات الاجتماعية من عوامل كالثقة، والمعاملة بالمثل، والمعلومات، والتعاون.

المعارف الضمنية: معارف تصعب بلورتها وصياغتها في كلمات أو صور، وهي عادة معارف مبطنة بدرجة عالية ومنها مثلاً معرفة كيفية فعل شيء ما أو القدرة على التعرف على الحالات المماثلة.

المرفق الثاني

استعراض عام للإجراءات التي يتعين أن تتخذها المؤسسات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة JIU/REP/2016/10

التأثير المتوقع	لائحة إجراءات		تعزيز		التوصية ١	التوصية ٢	التوصية ٣	التوصية ٤	التوصية ٥	التوصية ٦	التوصية ٧
	لائحة إجراءات	للعلم	تعزيز	للعلم							
مجلس الرؤساء التنفيذيين	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
الأمم المتحدة*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
مركز التجارة الدولية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
برنامج الأمم المتحدة للبيئة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
مكتب الأمم المتحدة للخدمات المشاريع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
برنامج الأغذية العالمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
الوكالة الدولية للطاقة الذرية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الطيران المدني الدولي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة العمل الدولية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
المنظمة البحرية الدولية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
الاتحاد الدولي للاتصالات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة السياحة العالمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
الاتحاد البريدي العالمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
منظمة الصحة العالمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
المنظمة العالمية للملكية الفكرية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ر						

ت: توصية يتخذ الجهاز التشريعي قراراً بشأنها؛ ر: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراء بشأنها.

■: توصية لا تتطلب أن تتخذ هذه المؤسسة إجراء بشأنها.

أ: تعزيز الشفافية والمساءلة؛ ب: نشر الممارسات الجيدة/أفضل الممارسات؛ ج: تعزيز التنسيق والتعاون؛ د: تعزيز الانسجام والمواءمة؛ هـ: تعزيز المراقبة والامتثال؛

و: تعزيز الفعالية؛ ز: وفورات مالية كبيرة؛

ح: تعزيز الكفاءة؛ ط: جوانب أخرى

* كما ترد في ST/SGB/2015/3.