الأمم المتحدة

A/63/140/Add.1

الجمعية العامة

Distr.: General
9 September 2008
Arabic
Original: English

الدورة الثالثة والستون

البنود ١٢٠، و ١٢١، و ١٢٧ من جدول الأعمال المؤقت*

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل طيه، لنظر الجمعية العامة، تعليقاته وتعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، على تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ''إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة'' (JIU/REP/2007/6)[(١)].

* A/63/150، و Corr. 1.

(١) يتطلب تجميع تعليقات مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق إجراء مشاورات واسعة ومتواترة مع الوكالات في المنظومة بأسرها، وهو أمر يؤخر أحيانا إعداد التقرير وتقديمه. ويأسف المجلس لأي إزعاج قد يترتب على ذلك.

021008 021008 08-50136 (A)

موجز

يبحث تقرير وحدة التفتيش المشتركة لمنظومة الأمم المتحدة بشأن إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2007/6) في القضايا المتعلقة بأنشطة إدارة المعارف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

ويعرض التقرير الحالي آراء مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن التوصيات التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها. وقد تم تجميع آراء المنظومة استنادا إلى المساهمات التي قدمتها المؤسسات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق وقد رحبت هذه المؤسسات بالتقرير وأوضح كثير منها أن توقيته يتزامن مع الأنشطة التي تضطلع بها من جهتها في مجال إدارة المعارف وتبادلها. وأكدت المؤسسات، بعد أن أشارت إلى صعوبة التغطية المتعمقة لموضوع واسع النطاق مثل موضوع تبادل المعارف، على أن التوصيات لم تعكس دوما التعقيد الذي ينطوي عليه وضع استراتيجية شاملة لإدارة المعارف، وعلى أن بعض التوصيات كان يفتقر إلى تحليل واضح لجدوى التكاليف يسمح بتحديد مدى صلاحيتها. ومع ذلك أعربت المؤسسات عن تقديرها للتوجه العام للتقرير ورأت أنه يقدم إضافة ملموسة في هذا المجال الهام لمنظومة الأمم المتحدة بأسرها.

أولا – مقدمة

١ – يقدم تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2007/6) استعراضا لأنشطة إدارة المعارف في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة. ولما كان الموضوع ذا طابع واسع، فقد ركز التقرير أساسا على العناصر التي تتسم في رأي المؤسسات والأفراد الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية بأكبر قدر من الأهمية للتنفيذ السليم لإدارة المعارف على نطاق المنظومة. ووجد الاستعراض، من بين ملاحظاته، أن هناك افتقارا إلى فهم مشترك بين شتى مؤسسات المنظومة لمسألة إدارة المعارف، وأن كثيرا من المؤسسات لا تملك استراتيجيات رسمية لإدارة المعارف. ويتطرق التقرير إلى الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة المعارف، ويصف بعض العقبات التي تعترض تنفيذ برنامج إدارة المعارف وبعض الدوافع التي تشجع على ذلك. وتستهدف التوصيات الخمس الواردة في التقرير، والموجهة إلى الرؤساء التنفيذيين (٢)، والهيئات الإدارية (١)، ومجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (٢)، زيادة تنسيق أنشطة إدارة المعارف على نطاق المنظومة عن طريق جملة أمور منها وضع مصطلحات ومبادئ توجيهية مشتركة يستند إليها في إعداد استراتيجيات لإدارة المعارف، وتعزيز أنشطة إدارة المعارف في كل مؤسسة عن طريق عدة أمور منها جرد أرصدة المعارف، ووضع استراتيجيات لإدارة المعارف.

ثانيا – تعليقات عامة

٢ – رحب أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين، وقد لاحظوا صعوبة دراسة موضوع واسع النطاق كموضوع إدارة المعارف، بالتقرير وأشار كثير منهم إلى أن توقيته يتزامن مع الجهود التي يبذلونها من جهتهم في هذا المجال. وأكدت المؤسسات في ردودها أن التوصيات، عملية ومباشرة لكنها لا تعكس دوما تعقيد التحديات التي تواجهها المؤسسات لدى إعداد استراتيجيات إدارة المعارف. وأشارت مؤسسات كثيرة إلى أن التقرير، الذي يصف بوضوح في مقدمته الفرق بين ''المعلومات'' و ''المعارف''، لم يعكس دوما أهمية هذا التمييز في توصياته. فقد لاحظت المؤسسات، على سبيل المثال، أن النهج المقترح لمعالجة قضايا إدارة المعارف يركز أساسا على المعارف الصريحة التي تتضمنها المنشورات وقواعد البيانات، وغيرها، دون أن يولي اعتبارا كبيرا للمعارف التي لها طابع ''ضمني'' أكبر مثل المعارف التي تنطوي عليها خبرات الموظفين. بيد أن المؤسسات رحبت بالتوجه العام للتقرير وبمرفقاته التي تتضمن، كما لاحظت، نبذة مفيدة عن أنشطة إدارة المعارف على نطاق المنظومة. وبالإضافة إلى ذلك، قالت عدة وكالات إن مشاركتها في فرقة العمل المعنية بإدارة المعارف على نطاق

منظومة الأمم المتحدة، التي أشير إليها مرارا في التقرير، قد عادت عليها بنفع عظيم، وإنها انتفعت من تبادل وجهات النظر والدروس المستفادة، الأمر الذي يحسن من فهم قضايا إدارة المعارف في المنظومة ككل.

ثالثا – تعليقات محددة على التوصيات

التوصية ١: ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق أن يضع، من خلال اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى:

(أ) تعريفاً مشتركاً لإدارة المعارف تعتمده جميع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛

(ب) مسرداً بمصطلحات مشتركة يمكن استخدامها في وضع استراتيجيات ومبادرات لإدارة المعارف؛

(ج) مجموعة مشتركة من المبادئ التوجيهية تشكل حداً أدنى يكون الأساس الذي تستند إليه كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في رسم استراتيجيتها لإدارة المعارف.

٣ – تسلم المؤسسات بالافتقار في الوقت الراهن إلى اتفاقات على نطاق المنظومة بشأن تعريف ونهج إدارة المعارف، ولذا فإنها تؤيد بوجه عام الروح الكامنة وراء هذه التوصية. وتلاحظ الوكالات أن وضع أطر تعريفية ومبادئ توجيهية بمقدوره أن يضفي وضوحا تمس الحاجة إليه على مفهوم وحدود إدارة المعارف، وتؤكد الوكالات على أهمية مواصلة تبادل الآراء والخبرات بين وكالات الأمم المتحدة، عند وضع التعاريف والمبادئ التوجيهية موضع التطبيق.

٤ – وتوافق المؤسسات على أن وضع تعاريف ومبادئ توجيهية أمر ضروري ومستصوب لكنها تتساءل عن دور مجلس الرؤساء التنفيذيين في هذا النشاط. وتؤكد المؤسسات بوجه خاص أن التصور الذي يذهب إلى أن مجلس الرؤساء التنفيذيين منوط به القيام بعمل فني لا يبدو تصورا معقولا، لأن المجلس لا يملك قدرات وموارد تكفي لإعداد تلك المخرجات من الناحية الفعلية، وينبغي أن يركز دوره بدلا من ذلك على تنسيق أنشطة إدارة المعارف التي تضطلع بها الوكالات. وأشارت المؤسسات، علاوة على ذلك، إلى أنه ينبغي للمنظومة، وهي تعكف على إعداد تلك المخرجات، أن تظل منتبهة لخطر أن تصبح هذه المخرجات ذات طابع أكاديمي أو عام مغالى فيه إلى درجة تفقدها أي جدوى عملية، وأن تتخذ تدابير

للحد من هذا الخطر، وينبغي لها من ثم أن تكفل إعداد هذه المخرجات دون أن تغيب عن بالها مسألة تنفيذها العملي.

التوصية ٢: ينبغي للرؤساء التنفيذيين لهيئات منظومة الأمم المتحدة:

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

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

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

(د) أن يكفلوا قيام كل مؤسسة بوضع استراتيجيتها الخاصة لإدارة المعارف أو تنقيح هذه الاستراتيجية، وذلك بالاستناد إلى النقاط المذكورة أعلاه وإلى المبادئ التوجيهية التي سوف يضعها مجلس الرؤساء التنفيذيين.

٥ - أيد أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين هذه التوصية بوجه عام، ولكن كثيرا منهم أوضحوا أنها تفتقر إلى بعض العناصر الرئيسية. فقد اقترحت المؤسسات مثلا أن تشير الفقرة (ج) من التوصية إلى ضرورة ترتيب الفجوات المعرفية التي يقف عليها المسح حسب درجة أولويتها، إلى جانب تعيين مصادر المعرفة من أجل إقرار الاحتياجات التي تم تحديدها. وقالت كذلك إن من المستحسن تحقيق التكامل بين الأنشطة التي تنطوي عليها هذه التوصية والعمليات الاستراتيجية أو عمليات التخطيط الأخرى، وتنفيذ هذه الأنشطة بقدر من الانتظام حيث إن الاحتياجات المتعلقة بإدارة المعارف قد تتطور بمضي الزمن.

٦ - والأمر الأكثر أهمية أن المؤسسات قد أشارت إلى أن النهج المقترح لوضع استراتيجية لإدارة المعارف (الاحتياجات المتعلقة بالدراسات الاستقصائية، وجرد القدرات الحالية، وتحديد الفجوات وسدها) يمثل رؤية تبسيطية لكيفية تلبية الاحتياجات المعرفية لأي مؤسسة. وأشارت أيضا إلى أن التحليل الذي ترتكز عليه هذه التوصية يتعامل، فيما يبدو، مع المعارف والمعلومات كمصطلحين مترادفين تقريبا، ولذا فإنه قد ينقل صورة منقوصة لكيفية إعداد استراتيجية لإدارة المعارف. ولاحظت المؤسسات أن التوصية لا تذكر العمليات التي يتم بها اكتساب المعارف وحشدها وتبادلها، وتلك العمليات تستطيع في حد ذاتها أن تسبب تداخلات وفجوات. وعلاوة على ذلك، شددت المؤسسات على أن الامتثال لهذه التوصية يمكن أن يستغرق سنوات وأن تترتب عليه تكاليف كبيرة لأنه سيتطلب إنشاء وحدات لإدارة المعارف لهذا الغرض (على النحو المقترح في التوصية ٣)، ولأن هذه الوحدات

ستصبح دائمة بحكم الحاجة إلى إعادة تنظيم المعارف وتحديثها. ولاحظت المؤسسات أخيرا أن التحديات المتمثلة في تغيير سلوك الناس لتيسير وتشجيع تبادل المعارف قد تشكل عقبة كأداء ولا ينبغي التقليل من شأنها.

التوصية ٣: ينبغي للجمعية العامة والأجهزة الإدارية المعنية في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تتخذ الترتيبات اللازمة لإنشاء وحدات مكرسة لإدارة المعارف في كل مؤسسة. وينبغي تزويد وحدات إدارة المعارف بالموارد المالية والبشرية اللازمة وفقاً لحجم كل مؤسسة وحاجاتها المحددة.

٧ - أيدت المؤسسات هذه التوصية تأييدا محدودا ومشروطا. وأشارت إلى أن أنشطة إدارة المعارف في منظمات كثيرة تضطلع بها الوحدات المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووافقت على أن إنشاء كيان منفصل قد ييسر إدماج أنشطة تبادل المعارف في العمل العادي للموظفين. غير أنها أشارت إلى أن التقرير لا يتضمن أي تحليل لجدوى تكاليف توصية من هذا النوع، بالرغم من آثارها المالية الواضحة. وفي هذا السياق، وبالنظر إلى محدودية الموارد المتاحة، أشارت المؤسسات إلى أن التقرير لا يصف كيف يمكن المضي في تنفيذ أنشطة إدارة المعارف في غياب وحدة مختصة. وأعربت مؤسسات كثيرة كذلك عن قلقها إزاء الافتقار إلى توجيه واضح بشأن المسائل التي ستركز عليها تلك الوحدات، وأعربت مؤسسات كثيرة عن اعتقادها بأنه لئن كان من المفيد تنفيذ التوصية فإن هذا التنفيذ ينبغي ألا يشكل شرطا مسبقا لوضع وتنفيذ برنامج عالي الجودة لإدارة المعارف، وخاصة بالنظر إلى القيود الشديدة على الموارد التي تعمل المؤسسات في حدودها في الوقت الحاضر.

التوصية ٤: ينبغي لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق أن يستعرض إمكانية إنشاء محرك بحثي مشترك يمكنه تيسير التشغيل المشترك له من قبل مختلف مؤسسات المنظومة ووصول هذه المؤسسات إلى المعارف والمعلومات المتوفرة في المنظومة كلها، بما في ذلك شبكات الحاسوب الداخلية (الإنترانت) وقواعد البيانات.

٨ - تؤيد المؤسسات فكرة استكشاف قيمة وصلاحية إنشاء محرك بحثي مشترك. وترى أن هذه القدرة قد تيسر التفاعل بين المؤسسات الساعية إلى تحديد أوجه التآزر/التكامل وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعارف. وتلاحظ بوجه خاص أن حل مسألة البحث عن طريق تعزيز قدرات الفهرسة والبحث الموجودة بالفعل قد يحقق نتائج أسرع من التي يحققها اللجوء إلى محرك فهرسة وبحث جديد تماما. غير أن أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين أكدوا على أن هذه التوصية ينبغي أن تتضمن أيضا إنشاء شبكة مشتركة بين الوكالات توسع نطاق تبادل المعارف بحيث يتجاوز مسألة إيجاد قدرات بحث مشتركة، وتعالج بعض القضايا

الأساسية المتعلقة بقدرة المؤسسات على الوصول إلى المعلومات عبر الحدود المؤسسية. وأشاروا علاوة على ذلك إلى أن محرك بحث بمفرده، لا يستند إلى تنظيم منهجي لنظم تخزين المحتوى وإلى معايير مشتركة للبيانات الفوقية، لن يحسن خبرة المستخدمين في مجال عمليات البحث. وأخيرا، أعربت المؤسسات عن اعتقادها، مثلما لاحظت في ردودها على التوصيات الأخرى، بأن إدراج دراسة جدوى تبين ما للبحث على نطاق المنظومة من انعكاسات على صعيد التكاليف والمنافع كان من شأنه أن يكون مفيدا، لأن كثيرا من الوكالات ليس بمقدورها المشاركة في أنشطة جديدة تقتسم تكاليفها ما لم تترتب عليها وفورات محتملة أو تحسينات ملموسة فيما يخص الكفاءة. ومن شأن هذا التحليل التفصيلي أن يتضمن تقييما لما إذا كانت المحركات البحثية القائمة تستطيع، أو لا تستطيع، تلبية احتياجات منظومة الأمم المتحدة.

التوصية ٥: ينبغي للرؤساء التنفيذيين في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يحددوا قدرات الموظفين على تبادل المعارف باعتبارها معياراً من المعايير التي ينبغي تقييمها في نظام تقييم أداء الموظفين.

٩ - رحبت المؤسسات بهذه التوصية بوصفها عنصرا بالغ الأهمية لنجاح أي استراتيجية لإدارة المعارف. وأحاطت المؤسسات علما بضرورة إيجاد صلة أوثق بين أنشطة تبادل المعارف وأداء الموظفين، وبضرورة دمج أنشطة تبادل المعارف/إدارة المعارف على نحو أوثق في أطر الإدارة على أساس النتائج في المؤسسات المختلفة. وشددت الوكالات أيضا على أن هذه التوصية قد تتطلب توفير حوافز وفرص لبناء قدرات الموظفين المتخصصين المطلوبين ولتهيئة بيئة مؤاتية لتبادل المعارف. وأشار كثير من المؤسسات إلى أنها قد شرعت بالفعل في تنفيذ عناصر من هذه التوصية، غير أن مؤسسات أخرى دعت إلى اتباع نهج واسع النطاق من شأنه أن يتصدى بصورة أشمل للعقبات التي حددها مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره عن التقييم المواضيعي لشبكات إدارة المعارف في إطار السعي إلى بلوغ الأهداف الواردة في إعلان الألفية، والعقبات المحددة في هذا التقرير. وأشارت المؤسسات على وجه التحديد إلى الحواجز الثقافية التي تحد من تبادل المعارف داخل المؤسسات، وكذلك إلى الافتقار إلى دعم القيادة وإلى حوافز ومكافآت تشجع تبادل المعارف.