



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

من أجل اتخاذ قرار

البند التاسع من جدول الأعمال

الإدارة القائمة على النتائج

(ب) استراتيجية المعارف

مقدمة

١. كلف البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ مكتب العمل الدولي بأن يقدم إلى مجلس الإدارة في دورته ٣٠٠ استراتيجية للمعارف قائمة على النتائج تشمل الاعتبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية. وإلى جانب ذلك، يعرف التقرير المعنون "تعزيز قدرة منظمة العمل الدولية"، المقدم إلى الدورة السادسة والتسعين لمؤتمر العمل الدولي مسألة تقاسم المعارف كهدف من الأهداف الرئيسية الستة للنجاح في برنامج المنظمة الخاص ببناء القدرات^٢. وقد تم التشديد على هذا في الاستنتاجات التي جاء فيها أنه "لا بد لمنظمة العمل الدولية من أن تحسن معارفها وقاعدة مهاراتها وعمليات جمع البيانات وتجهيزها فضلاً عن القدرات التحليلية في جميع المجالات، في المقر وفي الأقاليم على حد سواء"^٣. وتجدر الإشارة إلى أن وحدة التفتيش المشتركة تجري حالياً دراسة حول "إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة"، بهدف إصدار توصيات بشأن صياغة تعاريف ومصطلحات ومعايير ومبادئ توجيهية مشتركة بخصوص إدارة المعارف^٤.
٢. وتتميز استراتيجية شاملة لإدارة المعارف بأبعاد متعددة وتغطي الطيف الكامل الذي يشمل توليد المعارف وجمعها وتحصيلها وتخزينها وتقنينها ونقلها وتوصيلها. وترتكز هذه الوثيقة على تقاسم المعارف، أي نقل المعارف وتوصيلها وخلق إطار من أجل جعل هذا يتخذ صفة مؤسسية في منظمة العمل الدولية. والمعارف

^١ البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ورد مثل هذا التكاليف في خريطة الطريق الخاصة بالإدارة القائمة على النتائج المقدمة إلى مجلس الإدارة في دورته ٢٩٧ (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦) (GB.297/PFA/1/1).

^٢ تعزيز قدرة منظمة العمل الدولية لمساعدة الدول الأعضاء فيها فيما تبذله من جهود لتحقيق أهدافها في سياق العولمة، التقرير الخامس، الدورة ٩٦ لمؤتمر العمل الدولي (٢٠٠٧).

^٣ تقرير لجنة تعزيز قدرة المنظمة، الدورة ٩٦ لمؤتمر العمل الدولي (٢٠٠٧).

^٤ مشروع التقرير الخاص "بإدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة" (JIU/REP/2007/6). في سنة ٢٠٠٤، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة مذكرة بشأن إدارة المعارف في منظمة العمل الدولية (JIU/note/2004/1).

بطبيعة الحال أوفر من المعلومات. وقد وصفت المعارف على أنها تتعلق بالدراية والغائية^٥. ويعني تقاسم المعارف وصل الناس بالمعارف التي يحتاجون إليها- أكثر مما يعني جمع الوثائق وتوليها.

٣. وتقوم هذه الاستراتيجية على الدروس المستخلصة من التجربة المعاشة إلى حد الآن وتعزز عددا من المبادرات المهمة التي سبق استهلالها، وتخلق روابط واضحة مع الاستراتيجيات ذات الصلة وتقرح اعتماد عدد محدود من الأدوات والممارسات الجديدة المتعلقة بتقاسم المعارف خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وترمي هذه الاستراتيجية إلى وضع الأساس لاستراتيجية شاملة بشأن إدارة المعارف ستوضع على الأمد المتوسط في سياق إطار السياسة الاستراتيجية المقبل.

٤. والهدف العام من استراتيجية تقاسم المعارف هذه هو الرقي بنوعية عمل المنظمة، مع التركيز على الابتكار والنتائج والفعالية التشغيلية. وهي تقر بأهمية تقاسم المعارف على المستوى الخارجي والداخلي أيضا وبالذور الأساسي للهيئات المكونة للمنظمة، باعتبارها على السواء منابع للمعرفة وجهات مستهلكة لها. وتضع هذه الاستراتيجية بشكل ثابت تقاسم المعارف في إطار المنظمة القائم على النتائج، وتربطه باستراتيجيات الموارد البشرية والبحث وتكنولوجيا المعلومات والتقييم.

لماذا يعتبر تقاسم المعارف مهما بالنسبة لمنظمة العمل الدولية؟

٥. يكتسي تقاسم المعارف أهمية استراتيجية بالنسبة لأية منظمة قائمة على المعرفة. وتشارك منظمة العمل الدولية، شأنها شأن العديد من مثل هذه المنظمات، في جمع البيانات والبحث وتجميع المعارف وتخزينها وتقنينها ونشرها. وفي حين يُولد مكتب العمل الدولي كما كبيرا من المعارف ويخزنها وينشرها، فإن نوعيتها مختلفة، وهي تتوزع عبر مجموعة متنوعة كبيرة من المنشورات والأشكال ولا تدعمها بشكل فعال استراتيجية نشر منسقة.

٦. ويمارس معظم موظفي المنظمة بالفعل نوعا ما من تقاسم المعارف أثناء أداء عملهم اليومي. وقد شدد إطار السياسة الاستراتيجية (٢٠٠٦-٢٠٠٩) على الحاجة إلى جعل تقاسم المعارف أمرا مؤسسيا وتفعيله بشكل يدمجه إدماجا واضحا في السياسات والإجراءات العادية وفي الوقائع اليومية لعمل المنظمة^٦. وبالعامل جنباً إلى جنب مع الهيئات المكونة للمنظمة، يحتاج المكتب إلى تحصيل الثروة الهائلة من المعارف التي توجد داخل المنظمة حول عالم العمل من أجل ضمان تعلم الدروس القيمة وتقاسمها والاستناد إليها، وتجنب تضییع الوقت والموارد في "تحصيل حاصل".

⁵ انظر: David Gurteen: Creating a knowledge sharing culture على الموقع التالي: www.gurteen.com.

⁶ "لكي تحافظ المنظمة على مكانتها كمؤسسة معارف رائدة في عالم العمل ولكي تؤثر في مناقشات السياسة عالمياً ووطنياً، يتعين عليها أن تستثمر في استراتيجيات إدارة وتقاسم المعارف. فالتجارب والمعارف المكتسبة في منظمة العمل الدولية هي بمثابة أصول ينبغي صونها واستخدامها لتتبرر سبيل الأنشطة المقبلة ولتخدم الهيئات المكونة. ومن شأن نهج متكامل منهجي لإدارة هذه الثروة من المعارف المتجمعة لدى المنظمة، بالإضافة إلى إدارة الطائفة الواسعة من منتجات المعلومات والمعارف، أن يعزز قدرة هذه المنظمة بتحسين نوعية المنتجات والخدمات وجدواها العملية، مع تجنب الازدواج في الجهود والاستعجال في تنفيذ عملياتها وتيسير تعميم المعارف. ومن شأن تقاسم المعارف أن يقرب ما بين الميدان والمقر الرئيسي وأن يضمن أن خدمات ومنتجات المنظمة تنطلق من صلب الوقائع المحلية لتلبي خصائص الاحتياجات على نحو أفضل. ومن شأنها أيضاً أن تنهض بشراكات أفضل داخل المنظمة وخارجها من خلال شبكات المعارف." إطار السياسة الاستراتيجية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ وتوجيهات مجلس الإدارة ذات الصلة (الدورة ٢٩١، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤).

٧. وقد حظيت منافع تقاسم المعارف بالنسبة للمنظمات بالبحث والتوثيق الجيدين، لا سيما خلال العشرين سنة الماضية^٧. ويمكن تلخيص المنافع الرئيسية كالتالي: يساعد تقاسم المعارف على كشف المعارف الضمنية أو الموارد الخفية وعلى تحديد الثغرات في المعارف؛ يوفر مجالاً لتشغيل العقل والابتكار وحل المشاكل وتقاسم التجارب والممارسات الجيدة وتبادل المعارف في مجالات مختلفة. وتأخذ المعارف بالطبع أشكالاً مختلفة عديدة وهناك حاجة إلى استراتيجيات مختلفة لضمان توفر السبل الضرورية للوصول بسهولة وفي الوقت المناسب إلى المعارف اللازمة. وفي سياق منظمة العمل الدولية سيسمح تشجيع المزيد من الحوار بين الأخصائيين في شعب مختلفة من المعارف بإثراء البحث والأخذ بنهج أكثر شمولية بشأن المشورة السياسية والتقنية. وفيما يخص أحد مشاريع المنظمة في مجال التعاون التقني، تم تلخيص المنافع كالتالي^٨:

- تحسن نوعية العمل والملاءمة التشغيلية؛
- تجنب ازدواجية العمل؛
- تسريع وتيرة إجراءات العمل؛
- نشر المعرفة؛
- دعم العلاقات الجيدة مع الزملاء والشركاء من خلال التقدير المتبادل؛
- توصيل المعلومات المناسبة عند بداية مشروع من المشاريع، مما يسمح له بالتقدم بالاعتماد على قدر أقل من المدخلات المتواصلة؛
- إلقاء الضوء على المشاكل في وقت مبكر؛
- زيادة إمكانية تقديم جهات أخرى معلومات مفيدة بشكل طوعي؛
- السماح بتقاسم المهام أو تفويضها؛
- خلق بيئة إيجابية وروح فريق قوية.

بعض ما تقوم به منظمة العمل الدولية حالياً من مبادرات وممارسات جيدة متعلقة بتقاسم المعارف

٨. تدفع عدة عوامل إلى تشجيع تقاسم المعارف في منظمة العمل الدولية. وهي تشمل: استحداث البرامج القطرية للعمل اللائق واستخدام إطار ضمان الجودة المرتبط بها؛ الإدارة القائمة على النتائج؛ تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد؛ الاستراتيجيات المعممة؛ المبادرات المركزية الدولية والحصائل المشتركة؛ اعتماد نهج برنامجي وموضوعي أكثر فأكثر بشأن التعاون التقني. وتساهم هذه التطورات جميعها في خلق بيئة مؤاتية لتبادل المعارف وتقاسمها بشكل منفتح.

٩. وقد وضعت المنظمة أداة مهمة لتقاسم المعارف بناءً على طلب مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق وهي: "أدوات من أجل تعميم العمالة والعمل اللائق". واستحدثت مجموعة الأدوات

⁷ تشمل بعض النصوص المرجعية المشهورة جداً ما يلي:

Nonaka, I. and H. Takeuchi 1995 *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press. Prusak, L. and T. Davenport 1998 *Working knowledge; how organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business Review Press. Senge, P.M. 1990 *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday/Currency. Sveiby, K.E. 1997 *The New Organizational Wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. Wenger, E. 1998 *Communities of practice : learning, meaning, and identity*. Boston, Cambridge University Press.

⁸ انظر: *An introduction to knowledge sharing and ILO projects*, ILO, Geneva, 2006.

هذه منظمة العمل الدولية بالتعاون مع منظومة الأمم المتحدة كاستجابة لدعوة الإعلان الوزاري للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لسنة ٢٠٠٦، الموجهة إلى جميع الوكالات من أجل "التعاون بنشاط في عملية تطوير الأدوات اللازمة لتشجيع العمل اللائق". واعتمد مجلس الرؤساء التنفيذيين هذه المجموعة في نيسان/ أبريل ٢٠٠٧، وهي الآن أداة قوية لتقاسم المعارف داخل منظومة الأمم المتحدة، ولكنها تتطوي على أفق مهمة للتطور بقدر أكبر في شكل صيغ تصمّم خصيصاً من أجل قطاعات وبلدان ومواضيع وجماهير محددة وغيرها، مما يجعل نطاقها يتسع ليشمل المجتمع الإنمائي كله.

١٠. وتتكون الأدوات من أجل تعميم العمالة والعمل اللائق من قائمة مرجعية ومجموعة من الأدوات ستحددها وتضعها المنظومة بكاملها على الإنترنت (وفي المرحلة الأولى منها، وافقت جميع المنظمات الأعضاء في مجلس الرؤساء التنفيذيين على القيام بهذه العملية ورفع تقارير إلى المجلس). وستضع الوكالات القائمة المرجعية كأداة لتوفير خط أساس لقياس التقدم في سنتي ٢٠١٠ و٢٠١٥، مع ربطها بخطة العمل المحددة زمنياً من أجل تحقيق حصائل أفضل فيما يخص العمالة والعمل اللائق في ولاياتها وإجراءاتها على المستوى العالمي والإقليمي والقطري. وسيكون هذا مدعوماً بعملية تحديد الأدوات ووضعها على الإنترنت، تكون متصلة بعناصر العمل اللائق وتقوم بها مختلف الوكالات. وستكون هذه ممارسة مهمة لتقاسم المعارف داخل المنظومة، تتطوي على أثار واضحة من حيث تحقيق اتساق السياسات على جميع المستويات. ويتمثل هدفها الأساسي في خلق دوائر تعنى بالممارسات المتعلقة بالمواضيع التي يتضمنها برنامج العمل اللائق الأوسع نطاقاً، مما سيدعم القدرات والتعلم بشكل متبادل. وسوف تقدم منظمة العمل الدولية المساعدة التقنية في هذه العملية لكنها ستتلقى أيضاً مدخلات تقنية من وكالات أخرى ستحدد معها جهوداً مشتركة وتدعمها.

١١. وسيتم تدريجياً نطاق وضع منظومة الأمم المتحدة للأدوات على الإنترنت ليشمل وكالات أخرى من المجتمع الإنمائي: وكالات المانحين والبنوك الإنمائية والمؤسسات الإقليمية والوطنية وغيرها. وتصنف الأدوات حسب ثلاث فئات وهي: أدوات عملية (ككتيبات ومبادئ توجيهية ومواد تدريب) وأدوات قائمة على المعارف (موجزات إعلامية وبحث وتقييم وشبكات معارف وبيانات) وحسن الممارسات (بتغطية إقليمية ووطنية). وستوضع هذه الأدوات إلى جانب القائمة المرجعية على الإنترنت على فضاء تفاعلي يمكن أن تنفذ إليه بسهولة جميع الوكالات مع إمكانية التفاعل من خلال "المدونات الإلكترونية" أو "المنتديات الإلكترونية" المصنفة حسب المواضيع. وسيكون هذا الفضاء التفاعلي بمثابة "استعراض أقران" للأدوات والمواد الأخرى التي وضعت على الموقع الشبكي، مما سيزيد من قيمة هذا الموقع.

١٢. وستؤثر هذه الجهود بدون شك في التقاسم الداخلي للمعارف في المنظمة على مستوى المقر وفي الميدان معاً، بما أنها ستسمح بالتفاعل على نحو أكثر فعالية مع الوكالات الأخرى وينشر الأدوات المناسبة على نطاق يتعدى نطاق المنظمة. والنهج الشامل للمنظمة لأساسي لتأصيل تقاسم المعارف في المنظمة بحيث يساعد هذا الأمر في توصيل هذه المعارف إلى شركاء خارجيين آخرين.

١٣. إن مكتبة مكتب العمل الدولي مصدر مؤسسي رئيسي ووسيط جوهري في مجال المعرفة بالنسبة لمنظمة العمل الدولية - من خلال وصل الأشخاص والهيئات المكونة والجمهور على نطاق أوسع بالمعارف المتعلقة بعملهم. وتساهم هذه المكتبة في تقاسم المعارف بتحديد المعارف، المتعلقة منها بالمنظمة وغير المتعلقة بها، وجمعها وتنظيمها ونشرها، وبارشاد المنتفعين بمعارف المنظمة إلى خبرة المنظمة، وبالحفاظ على الذاكرة المؤسسية المنشورة الخاصة بالمنظمة وإتاحة الوصول إليها حسب المواضيع، وبقيادة شبكة معلومات عالمية للمنظمة هدفها تحسين نقل معارف المنظمة عبر الأقاليم. وإن أحد تحديات تقاسم المعارف هو تحصيل المعارف الضمنية. وللمساعدة على معالجة هذا الأمر، عُيِّنت مكتبة مكتب العمل الدولي كمركز تواصل لتنظيم منتديات تقاسم المعارف لصالح الموظفين في المقر.

١٤. إن الوصول إلى المعارف القائمة والقدرة على تحديد الثغرات الموجودة في المعارف أمر أساسي للتقاسم الفعال للمعارف ولتعزيز بحث المنظمة وقدرتها التقنية. ومن أجل مواكبة الطبيعة الدينامية للمعارف، تستحدث مكتبات المنظمة باستمرار قاعدة للمعارف يمكن أن يعتمد عليها كل من الهيئات المكونة للمنظمة والجمهور بصفة عامة وموظفي المنظمة. وتنشر مكتبات المنظمة المعارف المتعلقة بعالم العمل، التي جُمعت وأُتيحت من قبل المنظمة ومن خلالها. وتصل مكتبات المنظمة المنتفعين بها عبر العالم بمعارف المنظمة من خلال خدماتها الإعلامية وقاعدة معارف المنظمة المودعة على شبكة الإنترنت وقاعدة بيانات وثنائ العمل Labordoc والموارد الشبكية للمعلومات التي تنتجها مكتبة المنظمة وبرنامج رقمنة مكتبة المنظمة، الذي يسمح بالفاذ إلى عدد كبير ومتزايد من منشورات المنظمة.

١٥. والدور الذي يضطلع به فرع الملفات والأرشيف في المقام الأول هو ضمان الحفاظ بشكل جيد على الملفات الرسمية للمكتب والاحتفاظ بالوثائق الخاصة (في الصيغة الورقية والإلكترونية والفوتوغرافية والفيلمية) على الأمدين المتوسط والطويل. وقد تكونت هذه الذاكرة ونمت كثمررة فهم جميع موظفي المكتب فهما جيدا لقواعد تنظيم وترتيب المراسلات والتقارير الداخلية والخارجية والوثائق الأخرى الواردة إلى المكتب أو الصادرة عنه، واحترامهم لهذه القواعد. وبغية تحسين تقاسم المعلومات، ركزت لجنة الأرشيف، وفرع الملفات والأرشيف نشاطهما على تطوير النظام الإلكتروني لإدارة الوثائق وعلى تدريب الموظفين على تنظيم الوثائق والملفات الرسمية. وفي الوقت المناسب سيتمكن الموظفون والإدارات من النفاذ عن بعد، إلى مستودع مركزي يتضمن جميع الملفات الفعالة أو التي يمكن أن تسمح لهم بإنجاز مهامهم في أحسن الظروف. ويترتب على هذه السياسة بذل جهد يرمي إلى نظم ترتيب الملفات في المكاتب الخارجية، مما سيسمح بقابلية تبادل أفضل بين المقر والميدان.

١٦. وإن الدور الذي يضطلع به مركز التدريب الدولي في تورينو (المركز) في نقل المعارف من خلال التدريب لدور رئيسي أيضا في استراتيجية المنظمة لتقاسم المعارف. وقد استحدثت المركز منهجية تركز على المتعلم، تشكل أساسا لأنشطته. وأصبح المشاركون يساهمون أكثر فأكثر في تقاسم المعارف وخلقتها، في حين يواصل المركز نقل المعارف من المنظمة وجهات أخرى. وتماشيا مع التطورات التي تشهدها تكنولوجيا المعلومات، أدمج حاليا التعلم الإلكتروني في عمل المركز وتدعمه قواعد بيانات بشأن معلومات متعددة المصادر. ويوفر المركز فضاءات إلكترونية يتقاسم فيها المشاركون والخبراء الممارسات والأدوات. كما أنشأ المركز عددا من الدوائر المواضيعية للممارسين تضم المشاركين والخبراء^٩. وبما أن مجال تخصص المركز هو تشكيلة من الكفاءات التقنية والتربوية، فإن المشاركة في الشبكات المهنية الدولية تضمن بقاءه على اطلاع على التطورات المتصلة بالمضامين والأساليب^{١٠}. ويشارك المركز مشاركة نشطة في محافل تقاسم المعارف داخل منظومة الأمم المتحدة.

١٧. ويكتسي دور المعهد الدولي للدراسات العمالية أهمية خاصة فيما يخص بناء علاقات مع دوائر البحث الخارجية. ومن الأساسي بالنسبة للمنظمة أن تكون قادرة على استغلال المعارف المتعلقة بالقضايا الأساسية التي تعنيها والتي تعالجها مؤسسات وشبكات أكاديمية في جميع أنحاء العالم. ويقيم المعهد محافل للحوار والتبادل، على سبيل المثال من خلال مؤتمرات البحث والمحاضرات العامة وتشجيع إقامة الصلات مع الرابطة الدولية ومراكز التعلم الوطنية. ويساعد أيضا في دعم تطوير الشبكات الخارجية التي تجري أبحاثا في مجالات اهتمام المنظمة. ويساعد المعهد أيضا على توسيع قاعدة المعارف المتعلقة بالقضايا الأساسية للمنظمة من خلال برنامج البحث الخاص به، ويدعم النقاش والحوار حول هذه القضايا في حلقات عمل داخلية وخارجية. وسوف يوفر مشروع جديد بشأن تاريخ المنظمة محفلا ذا أهمية خاصة.

١٨. وقد استهلكت في تموز/ يوليو ٢٠٠٧ دراسة مرجعية بشأن تقاسم المعارف في منظمة العمل الدولية. وتضمنت هذه الدراسة استبياناً أودع على الشبكة ليملاه الموظفون. والهدف من هذه الدراسة هو إظهار ما قامت به المنظمة على نحو جيد وتحديد الثغرات وأوجه الضعف بغية تركيز الموارد والجهود بشكل أفضل. كما حددت الإدارات ذات مواطن قوة والطريقة التي يمكن أن يتم بها تقاسم أفضل للمعارف مع بقية دوائر المنظمة. وقد صُنفت جميع البيانات التي جُمعت حسب القطاع أو الإدارة أو وحدة العمل وسوف تكون نتائج الدراسة متاحة قبل نهاية سنة ٢٠٠٧. وستستخدم في المستقبل أداة الدراسة الاستقصائية هذه من أجل قياس التقدم المحرز. وقد قاست الدراسة الاستقصائية الأبعاد الثمانية التالية لتقاسم المعارف:

■ خلق ثقافة داعمة؛

⁹ على سبيل المثال، شبكة نظام الاتصالات التضامني Solicomm هي شبكة للتعلم على قاعدة تعاونية خاصة بمنظمات العمال؛ وشبكة Delnet هي مجتمع افتراضي لاستراتيجيات التنمية المحلية المستدامة؛ وشبكة Turin-Bologna-Castilla la Mancha هي شبكة للممارسين في مجال العلاقات الصناعية.

¹⁰ يشارك المركز حاليا في الشبكات التالية: الرابطة الدولية للعلاقات الصناعية (IIRA)؛ الشبكة الدولية لمؤسسات التدريب في مجال العمل (RIIFT)؛ الفريق العامل المعني بالتعاون الدولي لتطوير المهارات (WGICSD)؛ الشبكة الأوروبية للتعلم الإلكتروني عن بعد (EDEN)؛ شبكة الأمم المتحدة الإلكترونية للإدارة العامة والمالية (UNPAN)؛ التدريب من أجل التنمية (شبكة المانحين المشتركة لتطوير الكفاءات) (TRAIN4DEV)؛ الرابطة الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)؛ شبكة الأمم المتحدة لمسؤولي التدريب على أفضل الممارسات (UN LC).

- جمع التجارب الداخلية؛
- الوصول إلى التعلم الخارجي؛
- نظم الاتصالات؛
- آليات استخلاص الاستنتاجات؛
- استحداث ذاكرة مؤسسية؛
- إدماج التعلم في الاستراتيجيات والسياسات؛
- تطبيق التعلم.

١٩. وإلى جانب ما وُصف أعلاه من الوظائف والمبادرات المكرسة للمعارف، فإن تقاسم المعارف على نطاق واسع يجري يومياً مع الهيئات المكونة والجمهور الأوسع وفي المكتب كله من خلال المنشورات القطاعية والإقليمية، وموقع المنظمة على الإنترنت وشبكات ودوائر مختلفة للممارسين^{١١}. ومن أمثلة هذه المبادرات: قاعدة بيانات تشريعات العمل الدولية (ILOLEX) وقاعدة بيانات القوانين الوطنية (NATLEX) والموقع المتكامل للبرنامج الدولي للقضاء على عمل الأطفال على الإنترنت (المعايير والمبادئ والحقوق الأساسية في قطاع العمل)؛ خلق الوظائف ومجال موارد تنمية المنشآت (قطاع العمالة)؛ مركز التلمذة المعلوماتية والموارد في مجال الإدماج الاجتماعي وجمعية "Community Zero" (قطاع الحماية الاجتماعية)؛ الشبكة العالمية للبحوث النقابية وبرنامج العمل الأفضل (قطاع الحوار الاجتماعي)؛ الشبكة العالمية لقضايا نوع الجنس؛ قاعدة تبادل المعارف بشأن إصلاح الأمم المتحدة (إدارة الشراكات والتعاون الإنمائي)؛ شبكة مراقبي الأموال (قطاع التنظيم الإداري والإدارة). وتشمل الأمثلة في الأقاليم مبادرة تقاسم المعارف بين المكتبيين الإقليميين الفرعيين في سان خوسيه وبورت أوف سبين، وشبكة آسيا للمعارف المتعلقة بالعمل اللائق، ومنندى أفريقيا الإقليمي للعمالة، وشبكة جنوب شرق أوروبا لقانون العمل والعلاقات العمالية، والمشاريع العالمية في الدول العربية بشأن تقاسم المعارف المتعلقة بنوع الجنس والعمالة. وتمثل التظاهرات الخاصة بتقاسم المعارف بشأن قضايا فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز في مكان العمل، التي يشارك فيها المكتب الإقليمي للدول العربية والمكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي الفرعي لجنوب آسيا، مثلاً جيداً على المبادرات الإقليمية الخاصة بتقاسم المعارف. ويمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل بشأن هذه المبادرات ومبادرات أخرى للمنظمة في مجال تقاسم المعارف على موقع المنظمة على الإنترنت^{١٢}.

٢٠. ويتضح من الفقرات الواردة أعلاه أن مجموعة واسعة من المبادرات والممارسات القيمة المتعلقة بتقاسم المعارف تجري عبر المنظمة وتتنوع ما بين المكونات الخاصة لتقاسم المعارف المدمجة في مشاريع التعاون التقني، والشبكات الرسمية وغير الرسمية للمعارف ودوائر الممارسين، التي تعمل في المقر وفي الأقاليم إضافة إلى المبادرات القائمة على الإنترنت، وممارسات تقاسم المعارف وأدواتها التي وُضعت بالتعاون مع الهيئات المكونة وشركاء الأمم المتحدة والأطراف المهتمة بالموضوع والجمهور الأوسع. لكن يفتقر وضع وتنفيذ العديد من هذه المبادرات والممارسات والأدوات المتعلقة بتقاسم المعارف إلى التنسيق ولا تصل عادة إلا إلى جمهور محدود نسبياً. علاوة على ذلك، غالباً ما لا تُنتهز فرص التعلم وغالباً ما تندثر بعض المبادرات لأنها لا تحظى بالاستدامة على الأمد الطويل. وإن الموظفين المعنيين بهذه التطورات جد مفعمين بالحوافز والابتكار والحماس لكنهم يشعرون في الغالب بالإحباط بسبب نقص واضح في الدعم المؤسسي وعدم تطوير ثقافة للتعلم والفرص المؤسسية المحدودة فيما يخص توسيع وتعميق نطاق تقاسم المعارف.

٢١. وبالتالي، فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمة هو ضمان أن يتم عملها بترابط وتعاون أكثر على المستويين الداخلي والخارجي معاً لكي تُعزز تجارب الهيئات المكونة والموظفين المتعلقة بالمعارف والممارسات إلى

¹¹ دوائر الممارسين هي "مجموعات من الأشخاص الذين يتقاسمون اهتماماً أو مجموعة من المشاكل أو هواية بشأن موضوع ما، ويعمقون معرفتهم وخبرتهم في هذه المجالات من خلال التفاعل بشكل متواصل".

(Wenger, E. 2002. *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press).

¹² انظر: <http://www.ilo.org/public/english/edmas/knowledgesharing/index.htm>

أقصى حد ممكن. وهناك حاجة إلى سبل المعرفة وكذلك إلى إجراء تغييرات في ممارسات العمل لكي يبحث الأشخاص المهتمون والجمهور الأوسع عن المعارف ويتمكنوا من الوصول إليها قبل البدء في أنشطة تكرر ما هو موجود من المعارف أو لا تظهره.

الدروس المستمدة

٢٢. بالاعتماد على تقييم لعدد من مشاريع المنظمة الخاصة بالتعاون التقني ذات مكونات تتعلق بتقاسم المعارف^{١٣}، وأيضا على استعراض للتجارب الأخرى المتعلقة بتقاسم المعارف في منظمة العمل الدولية وفي عدد من هيئات الأمم المتحدة والهيئات الدولية الأخرى، ترد فيما يلي الدروس الرئيسية التي يتعين تعلمها.

استحداث نهج على صعيد المنظمة ضروري لإدماج تقاسم المعارف

كي يكون تقاسم المعارف مستداماً، يجب تطبيقه على صعيد المنظمة. فالمبادرات القائمة بذاتها بشأن تقاسم المعارف لا تؤثر إلا بصورة محدودة. وينبغي إرساؤها بشكل عميق على مدى فترة طويلة في ممارسات العمل اليومية لكي يكون لها تأثير كبير.

جميع أساليب تقاسم المعارف سياقية

بعض أساليب تقاسم المعارف تعمل بشكل أفضل من أساليب أخرى في سياقات معينة. وفي حين تُربط العديد من حالات التقاسم الناجح للمعارف بالاتصالات الشخصية وجمع الأشخاص معاً في مقابلات مباشرة، فإن المنتديات الافتراضية وأدوات التعاون الأخرى التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات تلعب أكثر فأكثر دوراً مهماً. ولعل الرأي القائل "إن الاتصال الشخصي هو المفتاح"^{١٤} لن يعود صالحاً، بما أن أدوات تكنولوجيا المعلومات القائمة على التعاون هي في تحسن مستمر وأصبحت متاحة بشكل أكبر ومستخدمة على نطاق أوسع.

إمكانيات تقاسم المعارف من خلال مشاريع التعاون التقني عظيمة

إن تقاسم المعارف مهم بشكل خاص بالنسبة لمشاريع التعاون التقني. وتساعد الاستفادة من تجارب البلدان الأخرى والمشاريع الأخرى واستخدام الأدوات الموجودة على ضمان نتائج مستدامة. وهناك حاجة إلى استحداث أسلوب لتقاسم الاستنتاجات والتوصيات الأساسية لمشاريع التعاون التقني والدروس المستخلصة، وأيضا إلى طريقة لتسجيل المعارف المؤسسية من الموظفين المغادرين حين انتهاء مشروع من المشاريع.

¹³ انظر:

Marc Steinlin: First steps on the stairway to wisdom: Evaluating the Integrated Employment Creation Knowledge Sharing Projects, February 2006; Mandy Macdonald: Final evaluation report of the technical coordination and knowledge sharing project on the theme of "Gender equality and the world of work", February 2006; Luis Zegers: Independent evaluation of the project "Knowledge sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction", February 2006.

¹⁴ انظر:

Knowledge Unplugged: The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management (2001).

لا بد من ربط تقاسم المعارف بالاستراتيجيات الأخرى

لا ينبغي تطوير تقاسم المعارف وتنفيذه بمعزل عن الاستراتيجيات الأخرى. وإن نجاحه يعتمد على مكون مهم من الموارد البشرية ومستوى أدنى معين من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأيضاً على ثقافة تعلم تنظيمي تنبثق عن الأخذ بنهج إقليمي ومجزأ بشأن المعرفة وتشجع في المقابل على تقاسم المعارف وتيسيره.

إدارة التطلعات أمر مهم

إن تقاسم المعارف لا يأتي بنتائج فورية ولا يكون من السهل قياس تأثيره. ومن الأفضل تحقيقه مع الوقت على أساس تزايد من خلال التعلم من التجارب. وعلى سبيل المثال، استنتج تقييم أجري سنة ٢٠٠٣ بشأن استراتيجية البنك الدولي الخاصة بتقاسم المعارف أنه بعد مرور ست سنوات لم يفلح البنك الدولي بعد في إدماج تقاسم المعارف كأسلوب لإنجاز الأعمال- رغم نجاحه في تعزيز ثقافة أكثر انفتاحاً بشأن تقاسم المعارف¹⁵.

تكنولوجيا المعلومات مهمة لكن لا ينبغي أن تتحكم في الاستراتيجية

توفر أدوات تكنولوجيا المعلومات، من قبيل البريد الإلكتروني والإنترنت والوثائق الإلكترونية ونظم إدارة محتويات الشبكة، بيئة يمكن أن تسهل تقاسم المعارف داخل المنظمات العالمية وغيرها. لكن للأسف، غالباً جداً ما يكون هناك اتجاه نحو التركيز على التكنولوجيا (الأداة) أكثر من الإجراء (الغايات). وينبغي للتكنولوجيا أن تعتمد على استراتيجية تقاسم المعارف وأن تستخدم لصالحها وليس العكس. بيد أن اختيار التكنولوجيا الصحيحة مهم؛ فينبغي أن تكون معقولة التكلفة وسهلة الاستخدام والصيانة، وتكون متاحة لفائدة أكبر قاعدة ممكنة من المستخدمين.

الروابط مع الاستراتيجيات الأخرى لمنظمة العمل الدولية

٢٣. تحدد الفقرات التالية الروابط والتفاعلات الرئيسية بين استراتيجية تقاسم المعارف وعدد من الاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة في سياق الإطار القائم على النتائج في منظمة العمل الدولية.

استراتيجية الموارد البشرية: الترويج لثقافة التعلم

٢٤. يجب ترسيخ استراتيجية لتقاسم المعارف ترسيخاً ثابتاً في استراتيجية الموارد البشرية لأن نجاحها يتوقف على إدماجها في عملية التعيين والاختيار، وتعلم الموظفين وتطورهم، ونظام إدارة الأداء ومكافأته، كما يتوقف على كونها جزءاً من الحراك وإعادة الانتداب. وستتم مراجعة إطار الكفاءات في المكتب لكي يشمل تقاسم المعارف ككفاءة تنظيمية أساسية.

٢٥. وستتجلى الأهمية المتزايدة التي يكتسبها تقاسم المعارف ككفاءة على نحو أفضل في مراحل مختلفة من عملية التعيين والاختيار. وعلى سبيل المثال، سيتم التشديد على شرط الالتزام بتقاسم المعارف في مواصفات الوظائف والإعلانات عن الوظائف الشاغرة، في حين سيستكشف أعضاء لجنة المقابلات من أجل اختيار الموظفين فهم المرشحين لتقاسم المعارف والتزامهم به. وستتعرض أيضاً التمارين التي أجرتها مراكز التقييم قصد استكشاف التجربة العملية للمرشحين في مجال تقاسم المعارف.

15 انظر:

Sharing Knowledge; innovations and remaining challenges; Operations Evaluation Department Report, World Bank (2003).

٢٦. وتستعرض إدارة تنمية الموارد البشرية حالياً برامج تعلم وتنمية الموظفين لإلقاء الضوء على أهمية الكفاءة الخاصة بتقاسم المعارف. وسوف تشمل أنشطة التعلم، حيثما كان مناسباً، عنصراً للتشجيع والتشديد على أهمية تقاسم المعارف. كما سيُشجع بشدة على التسجيل في المنهج التعليمي الخاص بتقاسم المعارف وإدارتها، في برنامج التنمية الإدارية والقيادية.

٢٧. إن إدارة الأداء لأداة أساسية للترويج لثقافة تقاسم المعارف. وسيولى الاهتمام إلى أفضل طريقة لإدراج كفاءة تقاسم المعارف في نظام إدارة الأداء. ويجري التفكير في وسائل تجعل المديرين أكثر مساهمة عن تنمية الموظفين وتيسير وقت التعلم وتنفيذ استراتيجيات الأرصد والمكافآت.

٢٨. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لنظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف في توسيع النطاق من أجل إدارة المناصب والتخطيط لخلافة الموظفين مما قد يساهم في تحصيل المعارف المؤسسية الضمنية والواضحة معاً. وفي إطار النظام الجديد، سوف يتلقى الموظفون الذين سيعينون في منصب آخر إشعاراً مبكراً بانتقالهم الوشيك ويُفترض أن يزيد هذا الأمر من نقل المعارف المؤسسية في الوقت المناسب. وستستحدث أدوات من أجل تعزيز التعقب ومقابلات الاستقالة من الخدمة ونقل المعلومات خلال تسليم المهام بين الموظفين القادمين والطارئين.

استراتيجية البحث: توليد المعارف ونشرها

٢٩. ينبغي أن يركز عمل منظمة العمل الدولية على البحث الصحيح. وفي آخر المطاف، فإن فعالية المنظمة تُحدد حسب قدرتها على اكتساب واستخدام المعارف اللازمة لبرنامجها السياسي. ويعني هذا جمع واستخدام المعارف الموجودة وأيضاً استحداث معارف جديدة حسب وحين الحاجة، من أجل وضع هذه المعارف رهن إشارة الهيئات المكونة للمنظمة وشركائها. ويجب أن يكون المكتب أيضاً قادراً على توصيل معارفه إلى جمهور أوسع من خلال منشوراته بغية التأثير في الفكر والسياسة.

٣٠. وقد أنشئت في سنة ٢٠٠٥ لجنة البحوث والمنشورات^{١٦} وأعدت هذه اللجنة إطاراً عاماً لاستراتيجية البحث، له أهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد. وهدفه الفوري هو وضع برنامج متماسك ومعقول من حيث التكلفة، وتحقيق نتائج بحث تستجيب لمعايير الجودة العالية، وتعزيز القدرة التقنية للمنظمة. وعلى الأمد الطويل، لا بد من أن تضمن هذه الاستراتيجية الإقرار بمنظمة العمل الدولية في جميع أنحاء العالم كمركز عالمي للمعرفة عن عالم العمل عامة وعن العمل اللائق بصورة خاصة.

٣١. ومن الضروري التمييز بين المسائل التي تكون فيها المهمة الأساسية هي تجميع وتوليف وإتاحة المعارف الموجودة وتلك التي تدعو إلى إجراء بحوث جديدة. فالمهمة الأولى جزء أساسي من عمل جميع القطاعات والأقاليم، وينبغي أن تجري على نطاق واسع ويعتمد البحث والعمل معاً على توافر واستخدام معارف المنظمة وغيرها من الجهات، وهو ما يعني معرفة أين توجد هذه المعارف وكيف يمكن الوصول إليها، وامتلاك فهم واضح للثغرات الموجودة في المعارف ولأحتياجات البحث. وسيحتاج البحث الجديد، على عكس تنظيم وتقاسم المعارف الموجودة بشكل أفضل، إلى التركيز على عدد محدود من المواضيع الاستراتيجية التي يوجد نقص في المعارف بشأنها، وعلى طلب واحتياج واضحين لمساهمة المنظمة. ويُنتظر من جميع القطاعات والأقاليم تعريف قائمة محدودة من الأولويات التي تركز عليها موارد البحث^{١٧}.

٣٢. ويتطلب أيضاً تنظيم معارف المنظمة وتقاسمها واستخدامها على وجه أفضل المزيد من السياسات الفعالة فيما يخص نشر نتائج البحث وتوزيعها. وتعتمد السياسة الجديدة للمنظمة فيما يتعلق بالمنشورات مراقبة أكثر

¹⁶ تتمثل اختصاصات لجنة منظمة العمل الدولية للبحوث والمنشورات في وضع استراتيجية البحث للمكتب ككل والإشراف عليها؛ وضع سياسات وآليات لضمان احترام معايير الجودة في بحث المكتب؛ وضع سياسات لتعزيز القدرة المؤسسية على إنجاز بحوث سياسية دقيقة تقنياً وقائمة على التجربة؛ صياغة ورصد مبادئ خاصة بسياسة النشر على صعيد المكتب من أجل دعم تنظيم إدارة الاتصالات والإعلام الجماهيري بشكل عام للمنشورات ونشرها، بما في ذلك أساليب ضمان استجابة المنشورات لمعايير الجودة التقنية، والاتساق مع سياسات المنظمة، والاستخدام الصحيح والمتناسك للمعلومات الإحصائية للمنظمة (التعميم رقم ٦١٢، السلسلة ١، بتاريخ ٧ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥).

¹⁷ انظر وثيقة "لمحة عامة عن تنفيذ برنامج العمالة العالمي"، كمثل جيد على هذا النهج الجديد (GB/300/ESP/2).

صرامة بشأن الجودة واختياراً استراتيجياً أكبر للمنشورات. ويشمل هذا تطوير مجلة العمل الدولية والنفاذ الأسهل إلى نواتج البحث الأساسية على موقع المنظمة على الإنترنت.

تكنولوجيا المعلومات: التمكين من تقاسم المعارف

٣٣. تضمنت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات المقدمة إلى مجلس الإدارة في دورته ٢٩٨ (آذار/ مارس ٢٠٠٧)^{١٨} مبادرات تساهم في تقاسم المعارف وتتصل به. واستناداً إلى نجاح البريد الإلكتروني والإنترنت، يتم استحداث أدوات جديدة وسهلة الاستخدام للعمل التعاوني. وتتيح المنتديات القائمة على الإنترنت بيئة آمنة حيث يمكن أن يجري تبادل المعلومات والمعارف بشكل غير رسمي، من خلال قاعدة بيانات تقبل البحث فيها وذات وظيفة أرشيف أتماتيكية للاحتفاظ بتاريخ هذه التبادلات والمعارف التي تتضمنها. ويمكن برنامج حاسوبي من نوع ويكي (wiki) (وهو واسطة يمكن لكل من ينفذ إليها إدخال تعديلات عليها، وهو يتيح أسلوباً سهلاً للربط من صفحة على الإنترنت إلى أخرى) المستخدمين من إنشاء وتنظيم وإصدار صفحات على الإنترنت بسهولة باستخدام برنامج للتصفح. وتعني مدونة إلكترونية (مدونة على الشبكة) صحيفة أو رسالة إخبارية تبث على الإنترنت، يمكن أن تُنشر عليها فوراً معلومات عن طريق برنامج للتصفح. وقد نُبِت برنامج Plone في المنظمة مؤخراً، وهو نظام لإدارة محتويات المواقع استحدثته هيئة البرمجيات المفتوحة المصدر، وسيتيح هذه الأدوات لفائدة موظفي المنظمة وكذلك للشركاء والزلاء الخارجيين.

٣٤. وسيوفر نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق، الذي ينشر حالياً في المكتب^{١٩}، قاعدة تكنولوجية أساسية وقيمة لتقاسم المعارف. وسيوفر مستودعاً عالمياً فريداً قابلاً للبحث فيه للوثائق الرسمية والوثائق الداخلية ووثائق العمل وتقارير البعثات والرسائل الإلكترونية والمحتويات الأخرى متعددة الوسائط. ويتكون نظام تخزين الوثائق الحالي من عدة قواعد بيانات لا تتفق ولا تترايط مع بعضها البعض؛ وهو نظام غير فعال ومستهلك للوقت ويؤدي إلى تكرارية الوثائق بشكل غير لازم ولا يسهل تقاسم المعارف.

٣٥. وقد جرى نشر نظام إدارة محتويات الشبكة في المنظمة ليكون التكنولوجيا الأساسية لموقع المنظمة العام الجديد على الإنترنت، الذي تم تفعيله في نيسان/ أبريل ٢٠٠٧. ويقوم هذا النظام بترشيد وتوحيد عملية وضع محتويات الشبكة فيسهل من ثم تقاسم المعارف من خلال تقديم المنظمة في صورة متسقة وموحدة بشكل أكبر. فضلاً عن ذلك، أدخل محرك بحث جديد (FAST) ليسهل على الزوار الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها فيما يخص جميع ما تنشره المنظمة من صفحات على الشبكة.

٣٦. ويتضمن النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في صميمه مستودعاً مركزياً للبيانات الخاصة بالشؤون المالية والموارد البشرية والمشاريع. ويجمع هذا النظام المعلومات ويوحدها ويسمح بتقاسمها. وهو مورد استراتيجي أساسي- لا يُستخدم حالياً بما فيه الكفاية- وينبغي أن يكون مفتاحاً لتحسين تقاسم المعارف في المنظمة. وبما أن هذا النظام يقوم بتقنين وإنفاذ العديد من سياسات المنظمة وإجراءاتها وتعزيز القواعد المالية، فهو يقدم إطاراً للمزيد من التعاون والتنسيق على صعيد المنظمة.

٣٧. ويقدم النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد مجموعة موحدة من الأدوات التي يمكن استخدامها لتحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة. ويحظى هذا النظام أيضاً بإمكانية دعم الاتصال واتخاذ القرار بفعالية أكثر بين المجموعات، لا سيما تلك التي يفصلها بعد المسافة والوقت. ويمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد الموظفين المتفرقين جغرافياً من التواصل وتقاسم المعارف بشكل جماعي خلال وضع البرنامج والميزانية وتنفيذ البرنامج وإعداد التقارير الخاصة بالتنفيذ. وتوزع تكنولوجيات هذا النظام، مثل الإشعار الآلي بالرسائل الإلكترونية وتدقيق العمل الدينامي والإخطار حسب الأحداث، المحتويات المناسبة على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. وعقب إدخال النظام المذكور، تُشكل عدد من دوائر الممارسين تلقائياً في المقر من أجل تمكين مستخدمي النظام من تقاسم المعارف والتجارب. وفي سياق بدء العمل بالنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في الميدان، سيلعب مستخدمو هذا النظام في المقر دوراً جوهرياً في نقل المعارف إلى موظفي المكاتب الميدانية.

¹⁸ انظر: GB.298/PFA/ICTS/1.

¹⁹ انظر: GB.298/PFA/ICTS/3.

استراتيجية التقييم: تعزيز تقاسم المعارف

٣٨. تخلق وظيفة التقييم في المنظمة فرصاً للابتكار وتقاسم المعارف. وتساهم وظيفة التقييم في قاعدة المعارف العامة للمنظمة من خلال نظمها ونهجها فيما يخص تقاسم المعارف على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والعالمي. وتتيح الأدوات والأنشطة التي تدعمها هذه الوظيفة فرصاً متعددة لتقاسم المعارف. ويشمل هذا نشر النتائج وتطبيق الدروس المستخلصة وضمان متابعة فورية للنتائج والتوصيات. وإن المنظمة بصدد زيادة حجم نظمها وقدراتها التقنية الحالية من أجل توزيع أفضل لحصائل التقييم على الصعيد الداخلي وعلى الهيئات المكونة والشركاء على الصعيدين الوطني والعالمي. ويشمل هذا استحداث نظام لإدارة التقييم إلكتروني قائم على الشبكة، وهو نظام iTrack، بغرض رصد تقييم دقق العمل وإدارة المئات من الوثائق الجديدة التي تصدر كل سنة - التقارير الجديدة الخاصة بالتقييم والاختصاصات والتقارير المتعلقة بمتابعة التوصيات والدروس المستخلصة. ويحظى هذا النظام بواجهة مستخدم سهلة الاستخدام وقائمة على الشبكة. وهو متوافق مع النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد ويمكنه تبادل المعلومات معه. ويمكن توسيع نطاق هذا النظام ليشمل جميع الأقاليم من أجل إدماج مدخلات من الداخل والنفاز إليه من الخارج.

٣٩. وقد أنشأت وظيفة التقييم شبكة تشغيلية يقوم فيها أشخاص مكلفون في كل إقليم وقطاع بإدماج معلومات التقييم في نظام المعارف في الوقت المناسب وعلى نحو شامل. وتساعد هذه الشبكة على تنسيق منتجات التقييم وأنشطته على مستوى المشاريع وعلى المستوى القطري. وتقدم وسيلة لتقاسم الممارسات الجيدة والدروس المستخلصة، مع مراقبة الجودة وإذكاء الوعي. ويصاحب هذه المسؤوليات الجديدة تدريب ودعم محدد الأهداف.

الإطار القائم على النتائج

٤٠. وضحت وثيقة البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ توضيحاً أكبر للإطار القائم على النتائج للمنظمة وعززت المبدأ الرئيسي للإدارة القائمة على النتائج، وهو "أن على منظمة من المنظمات أن تدير وتقيس أداءها مقارنة مع النتائج الحقيقية التي تنوي المساهمة فيها. وبالنسبة لمنظمة العمل الدولية، يعني هذا الأمر أن إسهامها في جعل العمل اللائق حقيقة واقعة بالنسبة لجميع النساء والرجال العاملين، هو الهدف النهائي الذي يبرر برنامج عملها وميزانيته. وتتطلب الإدارة القائمة على النتائج الوضوح بشأن النتائج المتوخاة والمسؤول عن تحقيق هذه النتائج".^{٢٠}

٤١. ويشمل الجدول التالي عدداً محدوداً من الحصائل والمؤشرات والأهداف المتصلة بها من أجل تقاسم المعارف على المستويين الداخلي والخارجي للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وليس من السهل قياس تأثير تقاسم المعارف، وهو أمر يطرح صعوبات بالنسبة لجميع المنظمات.^{٢١} ويقدم الهدف العام لاستراتيجية تقاسم المعارف كما عرّف في الفقرة ٤ من هذه الوثيقة، نقطة الانطلاق لتحديد الحصائل والأهداف والمؤشرات القابلة للقياس. وسوف تستخدم نتائج الدراسة المرجعية التي أجريت في سنة ٢٠٠٧ من أجل تحسين هذه الحصائل والأهداف والمؤشرات بشكل أكبر.

الحصيلة ١: تقدير أفضل للموظفين بشأن التقدم المحرز في مجال تقاسم المعارف في منظمة العمل الدولية

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د/خ
١-١ التقدم المحرز بشأن الأبعاد الثمانية المختلفة لتقاسم المعارف كما قيمه موظفو المنظمة.	الخط الأساسي الذي سيوضع من خلال الدراسة الاستقصائية للموظفين بحلول نهاية سنة ٢٠٠٧.	إحراز تقدم (قيّمته الدراسة الاستقصائية للموظفين) بشأن ثلاثة أبعاد على الأقل من بين ثمانية بحلول نهاية سنة ٢٠٠٩.	د

²⁰ الوثيقة GB.297/PFA/1/1. استعراض تمهيدي لمقترحات البرنامج والميزانية للفترة 2008-2009 والمسائل ذات الصلة.

²¹ انظر: Measuring the value of knowledge management, NeLH online KM library: www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/measurement.asp

الحصيلة ٢: إدماج تقاسم المعارف بشكل منتظم في وظائف الموارد البشرية

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د / خ ١
١-٢	نسبة المديرين في المنظمة، الذين يستندون إلى تقاسم المعارف كأحدى الكفاءات لتقييم الموظفين في نظام إدارة الأداء المستحدث مؤخرا.	لا يقيّم نظام إدارة الأداء الحالي الموظفين فيما يخص كفاءة تقاسم المعارف.	د استناد جميع المديرين في المنظمة إلى تقاسم المعارف كأحدى الكفاءات لتقييم الموظفين في نظام إدارة الأداء المستحدث مؤخرا.
٢-٢	النسبة المئوية للموظفين الذين يحصلون على الأدوات اللازمة ليطلعوا بياناتهم متاحة على الإنترنت.	عدم وجود أدوات متسقة متاحة للموظفين ليطلعوا بياناتهم متاحة على الإنترنت.	د حصول جميع الموظفين على الأدوات اللازمة ليطلعوا بياناتهم متاحة على الإنترنت حسب مجالات خبرتهم (الصفحات الصفراء).
٣-٢	التدابير الرامية إلى الحفاظ على الذاكرة المؤسسية ^٢ .	"١" عدم وجود الأدوات اللازمة لإجراء مقابلات التقاعد والاستقالة من الخدمة.	د "١" إتاحة الأدوات للمديرين لإجراء مقابلات التقاعد والاستقالة من الخدمة.
	"٢" ليست هناك أية قاعدة بيانات محددة خاصة بالمتقاعدين.	"٢" إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمتقاعدين من خلال الصفحات الصفراء المذكورة في المؤشر ٢-٢ أعلاه.	د "٢" إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمتقاعدين من خلال الصفحات الصفراء المذكورة في المؤشر ٢-٢ أعلاه.
	"٣" ليس هناك أي تدريب خاص بشأن الحفاظ الأمن للسجلات والأرشيف.	"٣" تدريب جميع الموظفين الجدد و ٣٠ في المائة من موظفي الخدمات العامة الموجودين، تدريباً يعتمد على الشبكة لضمان الاتساق فيما يخص حفظ السجلات والأرشيف.	د "٣" تدريب جميع الموظفين الجدد و ٣٠ في المائة من موظفي الخدمات العامة الموجودين، تدريباً يعتمد على الشبكة لضمان الاتساق فيما يخص حفظ السجلات والأرشيف.

الحصيلة ٣: إدماج تقاسم المعارف في استراتيجيات البرنامج والميزانية والبرامج القطرية للعمل اللائق ووثائق مشاريع التعاون التقني

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د / خ ١
١-٣	نسبة استراتيجيات البرنامج والميزانية التي تتضمن عناصر تقاسم المعارف.	سيوضع من أجل مقترحات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١.	د+خ جميع استراتيجيات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠١٠-٢٠١١ تفسر دور تقاسم المعارف في تحقيق حصائل المنظمة.
٢-٣	نسبة وثائق البرامج القطرية للعمل اللائق التي تتضمن عناصر تقاسم المعارف.	لا تتضمن جميع وثائق البرامج القطرية للعمل اللائق عناصر تقاسم المعارف.	د+خ "١" تقييم إطار ضمان الجودة لوثائق البرامج القطرية للعمل اللائق بشأن ما إذا كانت تراعي أم لا عناصر تقاسم المعارف.
		"٢" مراعاة جميع وثائق البرامج القطرية للعمل اللائق لعناصر تقاسم المعارف.	د+خ "٢" مراعاة جميع وثائق البرامج القطرية للعمل اللائق لعناصر تقاسم المعارف.
٣-٣	نسبة الاتفاقات الإطارية الجديدة للشراكات، وبرامج التعاون التقني التي تراعي جوانب تقاسم المعارف.	القليل جدا من الاتفاقات الإطارية الجديدة للشراكات، وبرامج التعاون التقني يراعي جوانب تقاسم المعارف.	د+خ "١" اشتراط جميع الاتفاقات الإطارية الجديدة للشراكات استخدام قاعدة معارف المنظمة والمساهمة فيها على نحو نشط.
		"٢" إجراء تقييم أكثر انتظاماً لعناصر تقاسم المعارف في جميع برامج التعاون التقني الجديدة.	د+خ "٢" إجراء تقييم أكثر انتظاماً لعناصر تقاسم المعارف في جميع برامج التعاون التقني الجديدة.

الحصيلة ٤: تعزيز نشر أبحاث المنظمة وإحصاءاتها ومنشوراتها

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د / خ ١
١-٤	التدابير الرامية إلى تسهيل وتعزيز نشر منشورات مكتب العمل الدولي.	"١" ليست هناك أية نقطة نفاذ إلى المعلومات الخاصة بمنشورات مكتب العمل الدولي (تحتفظ المكاتب الخارجية بقواعد بيانات ببلوغرافية فردية).	د+خ "١" إنشاء نقطة نفاذ وحيدة إلى معلومات المنظمة من خلال إدخال قواعد البيانات البيلوغرافية الخارجية في قاعدة البيانات المركزية (Labordoc).
	"٢" ١٠ في المائة من جميع منشورات مكتب العمل الدولي متاحة على الإنترنت.	"٢" إتاحة ٢٥ في المائة على الأقل من منشورات المنظمة على الإنترنت.	د+خ "٢" إتاحة ٢٥ في المائة على الأقل من منشورات المنظمة على الإنترنت.

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د/خ 1
	"٣" ينشر القليل من منشورات الأبحاث بلغات غير اللغة الإنكليزية.	"٣" ترجمة ملخصات تنفيذية عن جميع منشورات الأبحاث عالية المستوى إلى الإسبانية والفرنسية وإتاحتها مجاناً في صيغة إلكترونية و/ أو ورقية.	د+خ
٢-٤	عدد مجموعات البيانات الإضافية بشأن سوق العمل، المتاحة في شكل تقديرات إقليمية.	التقديرات الإقليمية متاحة فيما يخص مجموعتين.	د+خ

الحصيلة ٥: تقاسم أفضل للمعارف مع وكالات الأمم المتحدة والهيئات المكونة والمنظمات الأخرى بشكل عام وفي سياق إصلاح الأمم المتحدة بشكل خاص

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د/خ 1
١-٥	التدابير الرامية إلى تعزيز تقاسم معارف المنظمة من خلال المشاركة في إصلاح الأمم المتحدة.	"١" لم يُخطط لمشاركة المنظمة في الأفرقة العاملة بشأن إصلاح الأمم المتحدة.	د+خ
	"٢" انطلق الموقع الخاص بإصلاح الأمم المتحدة على الإنترنت في سنة ٢٠٠٧.	"١" تخطيط المنظمة لمشاركتها الاستراتيجية في الأفرقة العاملة المختلفة المشتركة بين الوكالات والمعنية بإصلاح الأمم المتحدة، ومشاركتها في دائرة الممارسين/ شبكة المعارف ذات الصلة.	د+خ
	"٢" إضافة سمات تفاعلية على الموقع الخاص بإصلاح الأمم المتحدة على الإنترنت وجعله المصدر الرئيسي لتقاسم المعارف بشأن قضايا الإدارة والتنسيق بين المقر والمكاتب الميدانية.	"٢" إضافة سمات تفاعلية على الموقع الخاص بإصلاح الأمم المتحدة على الإنترنت وجعله المصدر الرئيسي لتقاسم المعارف بشأن قضايا الإدارة والتنسيق بين المقر والمكاتب الميدانية.	د
٢-٥	تحسين تقاسم المعارف مع وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الأخرى.	"١" استحدثت المنظمة مجموعة أدوات من أجل تعميم العمالة والعمل اللائق على منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة في سنة ٢٠٠٧.	د+خ
	"٢" المنظمة لا تتقاسم الإنترنت الخاصة بها مع أية منظمة أخرى.	"١" إجراء ٥٠ في المائة على الأقل من منظمات الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة تقييماتها الذاتية الأولية كما وصف في وثيقة " أدوات من أجل تعميم العمالة والعمل اللائق"، وصياغتها لخطط عمل من أجل الترويج لأهداف العمالة الكاملة والمنتجة والعمل اللائق.	د+خ
	"٢" وضع نظام تقاسم المعارف مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسماح بنفاذ متبادل إلى مواقع الإنترنت والمعلومات المتعلقة بالموظفين.	"٢" وضع نظام تقاسم المعارف مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسماح بنفاذ متبادل إلى مواقع الإنترنت والمعلومات المتعلقة بالموظفين.	د+خ

الحصيلة ٦: بيئة معززة بتكنولوجيا المعلومات المطورة لتسهيل تقاسم المعارف

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د/خ 1
١-٦	عدد أدوات تكنولوجيا المعلومات التعاونية الجديدة المنظمة مركزياً، اللازمة من أجل خلق مننديات وشبكات ودوائر للممارسين.	جميع الموظفين في المقر والمكاتب الخارجية ينفذون حالياً إلى الأدوات التعاونية المتعلقة بالبريد الإلكتروني وشبكة Skype والاجتماعات عن طريق الفيديو (المتاحة في ٦٥ في المائة من المكاتب الخارجية) وقوائم بريد إلكتروني وفضاء المناقشة الافتراضي.	د+خ
	"١" إتاحة أداة إضافية واحدة على الأقل لجميع الموظفين، بمن فيهم موظفو المكاتب الخارجية، من أجل خلق مننديات للمناقشة التفاعلية على الإنترنت، كبرامج ويكي والمدونات الإلكترونية مثلاً.	"١" إتاحة أداة إضافية واحدة على الأقل لجميع الموظفين، بمن فيهم موظفو المكاتب الخارجية، من أجل خلق مننديات للمناقشة التفاعلية على الإنترنت، كبرامج ويكي والمدونات الإلكترونية مثلاً.	د+خ
	"٢" نفاذ ١٠٠ في المائة من المكاتب الخارجية إلى خدمات الاجتماعات عن طريق الفيديو بحلول نهاية سنة ٢٠٠٨.	"٢" نفاذ ١٠٠ في المائة من المكاتب الخارجية إلى خدمات الاجتماعات عن طريق الفيديو بحلول نهاية سنة ٢٠٠٨.	د

المؤشر	الخط الأساسي	هدف الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩	د/خ 1
٢-٦	التدابير الرامية إلى استرداد المعلومات والتحديث والتنظيم حسب المواضيع لمضمون وتصميم موقع المنظمة على الإنترنت.	"١" في المائة فقط من مواقع الوحدات التنظيمية على الإنترنت تتقيد تماماً بمعايير التصميم التي وضعتها إدارة الاتصالات.	د+خ
	"٢" في المائة فقط من مواقع الوحدات التنظيمية على الإنترنت في المقر تستخدم نظام إدارة محتويات الشبكة لتحديث محتوياتها.	"٢" استخدام ٢٥ في المائة على الأقل من مواقع الوحدات التنظيمية على الإنترنت في المقر نظام إدارة محتويات الشبكة لتحديث محتوياتها.	د
٣-٦	نسبة الوثائق المتعلقة بالتقييم، المتاحة من مصدر واحد.	عدم إمكانية النفاذ بسهولة إلى الوثائق المتعلقة بالتقييم وعدم وجود قاعدة بيانات بشأنها.	د+خ°
٤-٦	نسبة التعميمات وتقارير البعثات المتاحة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق وتوفر صيغة نموذجية لتقارير البعثات من خلال هذا النظام.	"١" يجري إدماج التعميمات في نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق. "٢" عدم وجود صيغة نموذجية لتقارير البعثات.	د
٥-٦	التدابير الرامية إلى بدء تشغيل النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في المكاتب الخارجية.	وظائف كاملة في المقر ووظائف محدودة في بعض المكاتب الخارجية. "١" استخدام مكتب خارجي للوظائف الكاملة لهذا النظام على أساس تجريبي. "٢" وجود خطة قائمة على النتائج بخصوص بدء تشغيل النظام في جميع الأقاليم. "٣" استخدام إقليم على الأقل للوظائف الكاملة للنظام.	د
			د
			د

- ١- يبين هذا العمود ما إذا كان التدبير المعني يهدف إلى تحسين تقاسم المعارف على المستوى الداخلي أو الخارجي. ويحيل حرف "د" إلى التدبير داخل المكتب فقط، أما "د/خ" فيحيل إلى التدابير التي تستهدف المكتب والهيئات المكونة ومجموعات خارجية متنوعة.
- ٢- هذه الأبعاد الثمانية هي التالية: خلق ثقافة داعمة؛ جمع التجارب الداخلية؛ الاستفادة من التعلم الخارجي؛ نظم الاتصالات؛ آليات استخلاص الاستنتاجات؛ استحداث ذاكرة مؤسسية؛ إدماج التعلم في الاستراتيجيات والسياسات؛ تطبيق التعلم.
- ٣- سيفيد المؤشران ٤-٦ و ١-٢ أيضاً في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية.
- ٤- يمثل جمع الإحصاءات وإصدارها ونشرها جزءاً مهماً من أية استراتيجية لتقاسم المعارف. ويجري حالياً تقييم خارجي للأنشطة الإحصائية في المنظمة. وسوف تُستخدم نتائج وتوصيات هذا التقييم لوضع المزيد من المؤشرات الخاصة بالإحصاءات التي ستُدعم في هذا الإطار.
- ٥- سوف تحدد مستويات مختلفة بشأن النفاذ إلى قاعدة البيانات حسبما إذا كان المستخدم موظفاً في المنظمة أو مانحاً أو مستخدماً من نوع آخر.

٤٢. قد ترغب لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في دعوة مجلس الإدارة إلى تأييد الاستراتيجية المتعلقة بتقاسم المعارف والقائمة على النتائج، المقدمة في هذه الوثيقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآراء التي عبر عنها أعضاء اللجنة خلال مناقشة هذا البند من جدول أعمالها.

جنيف، ١٢ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧.

نقطة يتخذ قرار بشأنها: الفقرة ٤٢.