

A



A/55/INF/5

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 4 أغسطس 2015

جمعيات الدول الأعضاء في الويبو

سلسلة الاجتماعات الخامسة والخمسون

جنيف، من 5 إلى 14 أكتوبر 2015

استراتيجية إدارة المعارف في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)

وثيقة إعلامية من إعداد الأمانة

تحتوي هذه الوثيقة على استراتيجية إدارة المعارف في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) للفترة من 2015 إلى 2018.

[تلي ذلك استراتيجية إدارة المعارف]

A



استراتيجية إدارة المعارف 2018-2015

الإصدار: 1.0
يونيو 2015

3.....	ملخص عملي.....
4.....	نطاق استراتيجية إدارة المعارف
4.....	وصف إدارة المعارف
6.....	الحاجة إلى التغيير.....
6.....	قدرات وكفاءات الإدارة.....
6.....	إدارة استرجاع المحتوى وتوزيعه
6.....	الثقافة والتعاون.....
6.....	أدوات التكنولوجيا.....
6.....	الاستراتيجية.....
6.....	النهج الاستراتيجي.....
7.....	بيئة إدارة المعارف.....
8.....	عمليات إدارة المعارف.....
9.....	الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعارف
9.....	الهدف الاستراتيجي 1: بناء ثقافة "إدارة المعارف"
9.....	الهدف الاستراتيجي 2: تنفيذ مجموعة من عمليات وأدوات إدارة المعارف على نطاق المنظمة.....
10.....	الهدف الاستراتيجي 3: تحديد ونشر "المصدر الوحيد للحقيقة" لأصول المعارف والمعلومات.....
10.....	الهدف الاستراتيجي 4: الموازنة والتكامل مع المرونة المؤسسية.....
10.....	مبادئ تنفيذ الاستراتيجية.....

وُضعت استراتيجية إدارة المعارف هذه استجابة للتوصيات الواردة في استعراض الإدارة والتسيير في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) لعام 2014 الذي أعدته وحدة التفتيش المشتركة،¹ وتستند إلى عدد من التوصيات اللاحقة التي قدمت بعد تقييم داخلي لتقاسم المعارف²، وتدعم عددا من الأهداف الاستراتيجية الواردة في خطة الويبو الاستراتيجية للأجل المتوسط 2010-2015.³

وتركز هذه الاستراتيجية على ما يلي:

- تعزيز بيئة إدارة المعارف القائمة داخل الويبو؛
- وتنفيذ عمليات إدارة المعارف على نطاق المنظمة.

وبتنفيذ هذه الاستراتيجية، ستتحقق الأهداف الاستراتيجية الأربعة التالية لإدارة المعارف:

- بناء ثقافة "إدارة المعارف"؛
- وتنفيذ مجموعة من عمليات وأدوات إدارة المعارف على نطاق المنظمة؛
- وتحديد ونشر "المصدر الوحيد للحقيقة" لأصول المعارف والمعلومات؛
- والمواءمة والتكامل بين استراتيجية إدارة المعارف هذه واستراتيجية المرونة المؤسسية.

¹ JIU/REP/2014/2: استعراض الإدارة والتسيير في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)
² شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في الويبو - التقرير التقييمي: تقاسم المعارف في الويبو (تقييم 2014-02)
³ الويبو A/48/3 - خطة الويبو الاستراتيجية للأجل المتوسط

نطاق استراتيجية إدارة المعارف

تضمن تقرير استعراض 2014 لوحدة التفتيش المشتركة بشأن الإدارة والتسيير في الويبو⁴ توصية دعت إلى أن ينتهي المدير العام "من إعداد استراتيجية شاملة لإدارة المعارف ويقدمها إلى الجمعية العامة قبل نهاية 2015". وأشارت التوصية أيضاً إلى انعدام نهج منظم لإدارة المعارف على المستوى المؤسسي وأن انعدام نهج متماسك "قد يؤثر سلباً على كفاءة عمليات الويبو اليومية، ويحول دون النشر الفعال للدروس المستفادة في مجالات أنشطة وأعمال الويبو التقنية والإدارية". وتنفيذ هذه الاستراتيجية من شأنه أن يضمن "استيعاب المعارف التي أنشئت في المنظمة أو حصلت عليها من جهات أخرى، والحفاظ على الذاكرة المؤسسية وعلى الدروس المستفادة من خلال تجاربها المختلفة وضمان نشرها عبر مختلف القطاعات".

ووضعت هذه الاستراتيجية استجابة لتوصية وحدة التفتيش المشتركة من جهة، ولكن أيضاً لتسهيل تنسيق عدد من المبادرات الجارية التي تعزز وتدعم جوانب إدارة المعارف من جهة أخرى.

وتُعَرَّف المعارف في إطار هذه الاستراتيجية على أنها حقائق ومعلومات تكتسب بالتجربة، ولكن يمكن تلخيص إدارة المعارف على المستوى المفاهيمي على أنها "ضمان نفاذ الشخص المناسب إلى المعلومات المناسبة وبالمهارات المناسبة لاتخاذ قرارات مستنيرة". وتعرض لاحقاً في هذه الوثيقة تعريفات أوفى لإدارة المعارف في سياق الويبو.

ونطاق استراتيجية إدارة المعارف هذه هو:

- المعارف المولدة والمدارة داخلياً والناجمة عن عمليات الويبو، بما في ذلك وظائف التسيير والإدارة.
- المعارف المولدة والمدارة داخلياً والناجمة عن تفاعلات الويبو مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك المكاتب الوطنية للملكية الفكرية.
- المعارف المكتسبة من خلال التفاعل مع أصحاب المصلحة الخارجيين في الويبو، مثل الخبراء في المجالات المعنية.
- المعارف التي تولدها الويبو لتقاسمها مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك المعارف المتقاسمة عبر أكاديمية الويبو.

وصف إدارة المعارف

تتعدد تعريفات إدارة المعارف في الأوساط الأكاديمية وكذلك في قطاع الصناعة. واستناداً إلى تلك التعريفات، استُمد تعريف خاص بالويبو سيكون محورياً لنطاق استراتيجية إدارة المعارف:

"إدارة المعارف نظام يشجع على اتباع نهج متكامل لتحديد أصول الويبو من المعلومات والمعارف والحفاظ عليها واسترجاعها وتوزيعها وتقاسمها واستخدامها وإعادة استخدامها. ويفضل هذا النظام، ستم الموامعة بين الموظفين والعمليات والتكنولوجيات للدفع بالقيمة والفوائد التي يمكن تحقيقها من أصول المعلومات والمعارف، والمساهمة في الفعالية والكفاءة والابتكار في المنظمة".

وفي إطار تعريف إدارة المعارف من المهم أيضاً التفريق بوضوح بين البيانات والمعلومات والمعارف:

- **البيانات** - حقائق وإحصاءات تُجمع لتكون مرجعاً أو لأغراض التحليل.
- **المعلومات** - بيانات تقدم في سياق يعطيها معنى ووجهة.

⁴ JIU/REP/2014/2: استعراض الإدارة والتسيير في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو)

▪ **المعارف** - تتولد عن المعلومات مع الخبرة والتأويل.

وهناك ثلاث فئات مختلفة من المعارف، ولكل منها صعوبات في الإدارة:

▪ **المعارف الصريحة** - هي معارف ذات طابع رسمي مدونة ومسجلة في وثائق وقواعد بيانات في أشكال كثيرة مختلفة، مثل تعليمات الويبو الإدارية وتقارير البعثات ونصوص المعاهدات.

▪ **المعارف الضمنية (المجسدة)** - يطلق أيضا على هذه الفئة اسم المعارف البديهية أو "الدراية العملية". وهي مستمدة من التجربة، وبالتالي من الصعب تدوينها في وثائق وتتجسد في الأفراد مثل المديرين والفاحصين في الويبو.

▪ **المعارف المدججة** - هي المعارف في المنتجات والعمليات، بما في ذلك المعارف التشغيلية في أنظمة معالجة الطلبات بناء على أنظمة معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي.

الحاجة إلى التغيير

أجري تقييم مستقل مؤخرا (2014)⁵ لتقييم مدى نضج تقاسم المعارف في الويبو استجابة لتوصية تقرير وحدة التفتيش المشتركة. وركز التقييم على أنشطة الويبو وعملياتها وثقافتها التي تتعلق فقط بتقاسم المعارف. واستخدمت النتائج الرئيسية للتقييم كمؤشر لإدارة المعارف على نطاق أوسع في الويبو وشملت الموضوعات المفصلة أدناه.

قدرات وكفاءات الإدارة

وضعت الويبو عددا من السياسات والعمليات والإجراءات التي قد لا تكون دائما مترابطة ولا تستهدف على وجه التحديد تقاسم المعارف. والنهج الابتكارية أو النهج المتعددة الأبعاد لتقاسم المعارف ليست واضحة بسهولة على جميع مستويات المنظمة، ولا سيما فيما يخص وضع الاستراتيجية أو التخطيط للبعثات.

إدارة استرجاع المحتوى وتوزيعه

تم تحديد الحاجة إلى معلومات أكبر وأكثر فعالية وتقاسم المعارف على مستوى جميع القطاعات. وتنعهد أدوات وعمليات متناسقة على جميع مستويات المنظمة لتسهيل إدارة المحتوى وتقاسم المعارف، وهناك غموض في الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالاتصالات الداخلية وحفظ السجلات في المنظمة.

الثقافة والتعاون

في حين أن التعاون يتم داخل القطاعات، يمكن اغتنام فرص أكبر لضمان ممارسة تقاسم فعال للمعارف على نطاق المنظمة. وتقاسم المعارف ليس بعد عنصر مهم أو أساسيا لثقافة الويبو المؤسسية. وبالإضافة إلى ذلك، لا بد من مزيد من الممارسات والحوافز والتقنيات التي من شأنها تشجيع تقاسم المعارف.

أدوات التكنولوجيا

طور عدد من التطبيقات والأدوات التكنولوجية ونُفذت في الويبو في السنوات القليلة الماضية، وإن كان ذلك بطريقة متباينة، بما في ذلك الموقع الإلكتروني الذي أعيد تصميمه، والويكي، والشبكة الداخلية، وأداة تخطيط الموارد المؤسسية، وأثرت كلها إيجابا على تقاسم المعلومات والمعارف. ولا بد من نهج استراتيجي نحو تحول رقمي وإدارة أفضل للمحتوى من أجل إتاحة وسائل محسنة لتنظيم البيانات والمعلومات والمعارف في الويبو والنفاذ إليها واستخدامها. وينبغي الاستمرار في استحداث أدوات جديدة في الويبو دعما للابتكار والتعاون بدلا من خلق حدود جديدة.

الاستراتيجية

النهج الاستراتيجي

تكتسب الويبو، عبر عملياتها، كماً كبيراً من البيانات والمعلومات وتولدها وتعالجها وتخزنها، ومنها ما يتحول إلى معارف. وبما أن هذه المعارف لها قيمة وتطلب توليدها تكاليف، فمن المهم بمكان ومن الاجباري حماية هذا الاستثمار والاستفادة منه. وتوضح استراتيجية إدارة المعارف هذه الإطار الذي ستفذه الويبو لتكون قادرة على الدفع بالفوائد المؤسسية لهذه المعارف والاستفادة منها.

⁵ شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في الويبو - التقرير التقييمي: تقاسم المعارف في الويبو (تقييم 2014-2015)

ولكي تدفع الويبو بالقيمة والفوائد التي يمكن تحقيقها من أصول المعلومات والمعارف الموجودة والجديدة، لا بد من المزج بين مجموعتين مختلفتين من القدرات: القدرات المتعلقة بيئة إدارة المعارف والقدرات المتعلقة بعمليات إدارة المعارف.

وتستند قدرات بيئة إدارة المعارف إلى الهياكل والسياسات والثقافة والأنظمة التي ستسمح بتطوير إدارة المعارف، في حين أن قدرات عمليات إدارة المعارف تركز على توحيد دورة حياة المعارف في الويبو.

وبعد الرد الوارد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة، وكذلك تقييم قدرات الويبو الحالية لإدارة المعارف، تقترح الويبو التركيز على ما يلي:

- تعزيز قدرات الويبو الحالية المتعلقة ببيئة إدارة المعارف؛
- وإدراج عمليات إدارة المعارف على نطاق المنظمة.

ويقدم تنفيذ هذه الاستراتيجية الهدف الاستراتيجي التمكيني التاسع للويبو - "دعم إداري ومالي فعال لتمكين الويبو من تنفيذ برامجها"، فضلا عن توفير قدرات على نطاق المنظمة ستستخدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية للويبو من الهدف الأول إلى الهدف السابع.

بيئة إدارة المعارف

بيئة إدارة المعارف هي بيئة داعمة تُشغل فيها عمليات إدارة المعارف. وتقر الويبو بأهمية تطوير البيئة والعمليات، والآ فإن تنفيذ العمليات سيصبح "ألياً" وغير مستدام.

الهياكل والضوابط المؤسسية لإدارة المعارف

ستواصل الويبو تنفيذ الهياكل المؤسسية الرسمية المناسبة لأغراض التنسيق على مستوى قطاعات الأعمال المختلفة في مجال إدارة المعارف، مع ضمان أن يظل كل قطاع مالكا لأصوله المعرفية.

ووضعت الويبو ونفذت عددا من السياسات التي تسهم بشكل غير مباشر في إدارة المعارف. وعليه، ستضع الويبو، بناء على التوصيات السابقة، مجموعة من السياسات لدعم إدارة المعارف، وستعمل في نفس الوقت على الموازنة بين السياسات القائمة، حسب الاقتضاء، في هذا الصدد.

ثقافة إدارة المعارف والتوقعات السلوكية

من المسلم به على نطاق واسع أن نجاح إدارة المعارف داخل منظمة ما وتحول منظمة ما مثل الويبو إلى "منظمة معارف" حقيقية يستوجبان إدماجا أكبر للأنشطة المتعلقة بإدارة المعارف في ثقافة المنظمة نفسها. ولا بد من أن ينظر الموظفون في الكيفية التي ستساعدهم بها إدارة المعارف في أداء دورهم ووقع كل تفاعل لهم مع أصل من أصول المعلومات أو المعارف على معارف المنظمة.

ولذلك ستشرع الويبو في عملية تعزيز ثقافة إدارة المعارف داخل المنظمة باعتبارها عنصرا أساسيا للمشاريع التي ستنفذ نتيجة لهذه الاستراتيجية.

الاحتفاظ بالمعارف والمرونة المؤسسية

سيأخذ تنفيذ استراتيجية إدارة المعارف مدة طويلة من الزمن في منظمة بحجم الويبو. ولهذا السبب من المهم فهم قيمة الأنواع المختلفة لأصول المعارف بالنسبة للويبو، وانعكاسات فقدان تلك الأصول إضافة إلى مخاطر عدم الاحتفاظ بالمعارف قبل فقدانها أو تلفها.

ولا بد من المواءمة بين استراتيجية إدارة المعارف، بما في ذلك مشاريع التنفيذ اللاحقة، ومبادرة الويبو بشأن المرونة المؤسسية. وستساعد مبادرة المرونة المؤسسية في تحديد ورصد أصول معارف الويبو التي تعتبر في غاية الأهمية للمنظمة أو الأعمال، والتي يمكن أن تضيع بسبب حركات الموظفين غير المتوقعة، أو أثناء حالة طوارئ. وستحدد مبادرة المرونة المؤسسية أيضا أصول المعارف البالغة الأهمية اللازمة خلال مراحل الاسترداد والإصلاح في أعقاب حالة طوارئ.

أنظمة وتكنولوجيات إدارة المعارف

في مكان عمل حديث قائم على المعارف مثل الويبو تستند أدوات التنفيذ والتشغيل اليوميين لنظام إدارة المعارف بشكل رئيسي على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أقر التقرير التقييمي بذلك⁷. وبناء على التوصيات المقدمة في ذلك التقرير نفسه، ستواصل الويبو تنفيذ التكنولوجيات الهادفة إلى تعزيز هيكله المعارف وتخزينها واسترجاعها بشكل منتظم.

عمليات إدارة المعارف

تولد أنشطة الويبو المعارف في كل القطاعات داخل المنظمة. ومالم يتم إدارة هذه المعارف من خلال إطار عمليات متسق، فسيكون أن تضع ولن تكون الويبو في وضع يمكنها من إعادة استخدامها داخليا أو إحالتها أو تحويلها إلى أصحاب المصلحة. وإدراج عمليات لضمان إدارة سليمة لهذه المعارف سيكون عنصرا أساسيا للمنظمة لدعم الحملة الجارية لتحقيق الكفاءة.

عمليات استكشاف المعارف

ستضع الويبو عمليات استكشاف للمعارف لتيسير تحديد مصادر المعارف الموجودة واستكشاف أي معارف خفية في البيانات والمعلومات.

وتوجد هذه المعارف في المنظمة وخارجها، وعند أصحاب المصلحة مثل المكاتب الوطنية للملكية الفكرية والمنظمات الشريكة والمؤسسات الأكاديمية والموردين الآخرين.

تقييم أصول المعارف وتنظيمها

إن اعتبار المعارف كأصل من الأصول ليست بفكرة جديدة. ولكي تستخرج الويبو، باعتبارها منظمة معارف، القيمة من هذه الأصول ينبغي تصنيف المعارف وتقييمها. وجميع موظفي الويبو وأصحاب المصلحة الخارجيين يستحدثون المعارف، ولكن ينبغي للويبو وضع أدوات وسياسات وأفضل الممارسات لضمان تقييم هذه المعارف وتصنيفها وتنظيمها بشكل مناسب. ويجب إعداد أصول المعارف بطريقة تيسر على مستخدمي المعارف تحديدها واسترجاعها وفهمها. وعليه، ستنفذ الويبو عمليات لتقييم أصول المعارف وتصنيفها، بما في ذلك المعارف الموجودة أصلا وتلك التي يتم استحداثها.

⁷ شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية في الويبو - التقرير التقييمي: تقاسم المعارف في الويبو (تقييم 2014-2015) - الاستنتاج 10

عملية تقاسم المعارف

ستضع الويبو عمليات لتقاسم المعارف لأن ذلك يؤدي دوراً حاسماً في إعادة استخدام المعارف واستحداثها. ويعتمد تقاسم المعارف على تَعوُّد كل موظف على البحث عن مصادر تلك المعارف و/أو تقبلها ورغبته في ذلك. ولا بد من ثقافة سليمة وحوافز مناسبة ويجب تعزيزها من خلال وضع أهداف تقاسم المعارف في نظام الويبو لتقييم الموظفين عند الاقتضاء.

استحداث المعارف واكتسابها

ستسهل الويبو استحداث المعارف من خلال وضع عمليات استحداث المعارف، والاستناد إلى تقاسم المعارف، والتعاون، والنفوذ إلى البيانات والمعلومات والمعارف القائمة الوجيهة. والقدرة على استحداث معارف جديدة وإدارتها فيما بعد هي جزء من حملة الويبو المتواصلة من أجل تحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية على المستوى المؤسسي.

ويشير اكتساب المعارف إلى المعارف التي تحصل عليها الويبو من مصادر خارجية عبر عملياتها. وتشمل تلك المصادر الخبراء والشركاء الخارجيين ومكاتب الملكية الفكرية والعملاء والموردين. ويمكن أن تمتد شبكة الممارسين خارج المنظمة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين الذين سيساهمون في استراتيجية الويبو بشأن إدارة المعارف إضافة إلى الحصول على عدد من فوائدها.

إعادة استخدام المعارف

إذا تمكنت الويبو من إعادة استخدام قاعدة معارفها الحالية فإنها ستحقق كفاءة أكبر من خلال تفادي الحاجة إلى إعادة استحداث المعارف وما يرتبط بذلك من استثمار في الوقت والمال.

وعليه، فبفضل عمليات إدارة المعارف، بما في ذلك استكشاف المعارف وتنظيمها، ستكون الويبو قادرة على إعادة استخدام المعارف التي استحدثتها واكتسبتها بكفاءة أكبر. ولذلك ستضع الويبو عمليات تدفع إلى إعادة استخدام المعارف بشكل أكبر.

الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعارف

تطمح استراتيجية الويبو بشأن إدارة المعارف إلى الاستفادة من المبادرات القائمة وتبني نهج تطوعي في ذات الوقت. وتقتراح أربعة أهداف استراتيجية ستساهم بشكل ملحوظ في نضج قدرات الويبو في إدارة المعارف فيما يخص الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا، وتدعم أيضاً الهدف الاستراتيجي التاسع للويبو - أي دعم إداري ومالي فعال لتمكين الويبو من تنفيذ برامجها.

الهدف الاستراتيجي 1: بناء ثقافة "إدارة المعارف"

يضمن هذا الهدف اعتبار إدارة المعارف جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي الروتيني وفهم موظفي الويبو لمسؤولياتهم وإدراكهم لأثر إدارة المعارف على أنشطتهم اليومية وأثر أنشطتهم اليومية على إدارة المعارف. وسيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى إدارة أفضل لأصول المعارف، والدفع إلى مساءلة واضحة عن أنشطة إدارة المعارف وغرس شعور بالملكية والفوائد المشتركة فيما يخص إدارة المعارف.

الهدف الاستراتيجي 2: تنفيذ مجموعة من عمليات وأدوات إدارة المعارف على نطاق المنظمة

سيضمن هذا الهدف تنفيذ مجموعة موحدة من عمليات وأدوات إدارة المعارف داخل الويبو، مما سيتيح لموظفي الويبو مجموعة مشتركة من نقاط دخول محددة في عمليات إدارة المعارف.

الهدف الاستراتيجي 3: تحديد ونشر "المصدر الوحيد للحقيقة" لأصول المعارف والمعلومات

سيضمن هذا الهدف أن يكون المصدر النهائي لكل نوع من أنواع البيانات أو المعلومات أو أصول المعارف معروفا وأن تحال المعلومات عن ذلك المصدر النهائي إلى جميع أصحاب المصلحة المعنيين، مما سيسمح بإعادة استخدام البيانات والمعلومات وأصول المعارف في الويبو بشكل أكبر.

الهدف الاستراتيجي 4: الموازنة والتكامل مع المرونة المؤسسية

سيضمن هذا الهدف تحديد أصول المعارف التي تطلبها الويبو وإدارتها بشكل مناسب، حتى في أوقات الانقطاع أو التغيير، بما في ذلك في حالة حركات الموظفين غير المتوقعة وأثناء حالة طوارئ.

مبادئ تنفيذ الاستراتيجية

العودة بالفائدة على الأعمال

أثناء تطبيق هذه الاستراتيجية، لا بد أن تظهر جميع المشاريع والمبادرات المرتبطة بها المنفذة فوائد تكون قابلة للتحقق مباشرة بالنسبة لأعمال الويبو و/ أو أصحاب المصلحة الخارجيين، بدلا من كونها مجرد مؤشر على خارطة طريق إدارة المعارف.

فوائد إدارة المعارف ليست لداخل الويبو فقط

أثناء تطبيق هذه الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع والمبادرات الداعمة، ينبغي اعتبار متطلبات أصحاب المصلحة الخارجيين وكذلك أصحاب المصلحة الداخليين والمستخدم عوامل تعظم فوائد إدارة المعارف.

إدارة المعارف هي رحلة وليست مقصدا

أثناء تطبيق هذه الاستراتيجية والاستراتيجيات اللاحقة المتعلقة بإدارة المعارف، من المهم فهم إدارة المعارف كنشاط تدريجي مستمر يتطلب تحسينات متواصلة فيما يخص البيئة والعمليات.

[نهاية الوثيقة]