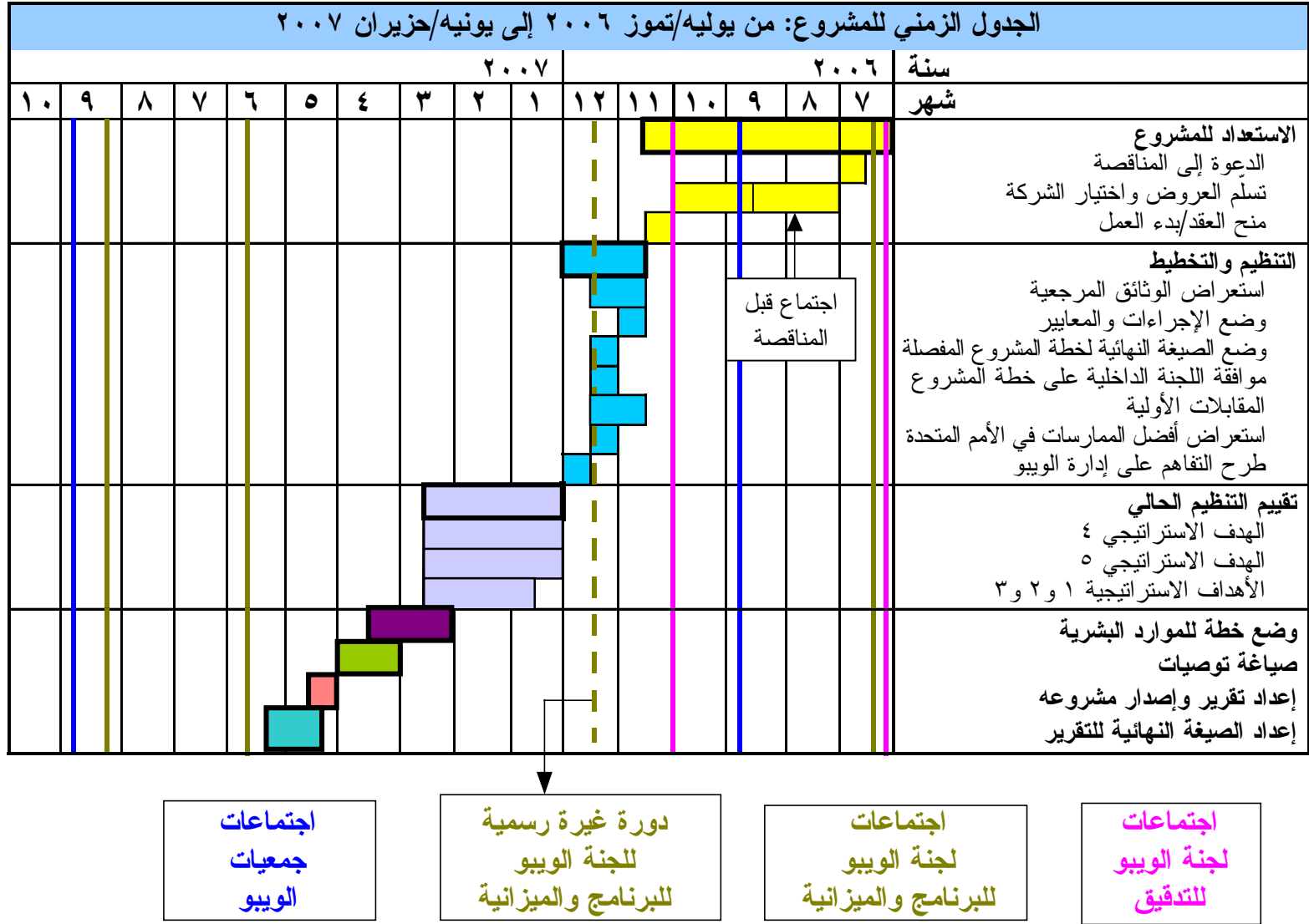


المرفق الأول
الجدول الزمني للمشروع



المرفق الثالث

منهج لتحديد تكلفة معالجة الطلبات المودعة بناءً على معاهدة التعاون بشأن البراءات

ملخص

١ - يرد في هذا المرفق شرح منهج لحساب تكلفة النشرة الواحدة بناءً على معاهدة التعاون بشأن البراءات ("المعاهدة"). وكانت وحدة التفتيش المشتركة قد حثت المدير العام في توصيتها الثالثة على "أن يُقدّم إلى الجمعية العامة اقتراحاً بشأن منهج لتحديد تكلفة معالجة الطلبات المودعة بناءً على معاهدة التعاون بشأن البراءات".

٢ - وعقب مشاورات جرت داخل المنظمة ومع منظمات معنية أخرى، مثل المكتب الأوروبي للبراءات، فقد تقرر اقتراح منهج في هذه الدراسة لحساب تكلفة النشرة الواحدة بناءً على المعاهدة. ويُقصد بتكلفة النشرة الواحدة في إطار هذا المنهج متوسط التكلفة الكلية المترتبة على إنتاج وحدة واحدة، علماً بأن متوسط التكلفة الكلية يُحدد بإجمالي الميزانية المخصصة لقطاع المعاهدة زائد نسبة من الاعتمادات المخصصة لأنشطة الدعم والإدارة. وقد وقع الاختيار في هذا المنهج على اعتماد النشرة الواحدة باعتبارها وحدة الإنتاج المرجعية، بدلاً من الطلب، لأن النشر أقرب منه إلى مفهوم الإنتاج. وعليه، فإن تكلفة وحدة النشر هي متوسط التكلفة الكلية للنشرة الواحدة وتضم تكلفة كل الأنشطة المنجزة في إطار المعاهدة، بما فيها الترجمة والتبليغ والإدارة وما إلى ذلك.

٣ - ويرد في هذه الدراسة وصف المنهج المُطبق لتحديد متوسط التكلفة الكلية للإنتاج وعدد النشرات المنتجة. وقد سبق تطبيق هذا المنهج على نفقات فترة السنتين ٢٠٠٤-٢٠٠٥ وميزانية سنة ٢٠٠٦. ولعل من الممكن إضافة بعض التحسينات على أن من غير المرتقب أن تحدث تغييرات جذرية في النتائج. ومن الممكن أيضاً تطبيق المنهج على سنة ٢٠٠٣ والسنوات السابقة لها على أنه من غير المجدي نظراً إلى تفاوتات كبيرة في بنية ميزانية الويبو.

٤ - ووفقاً للمنهج قيد النظر، فإن تكلفة النشرة الواحدة قد بلغت ٨٨٦ فرنكاً سويسرياً في سنة ٢٠٠٦، وينم ذلك عن انخفاض بنسبة ١٥ بالمائة منذ سنة ٢٠٠٤. وتنقسم تكلفة النشرة إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة. وأما التكاليف المباشرة فهي التكاليف الناجمة عن معالجة الطلبات الدولية وإدارة نظام المعاهدة، وأما التكاليف غير المباشرة فتشمل أنشطة الدعم، مثل المباني والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. ويرد أدناه شرح المنهج المتبع في حساب تكلفة النشرة الواحدة على أساس ميزانية ٢٠٠٦، يلي ذلك عرض للنتائج المُفصّلة لسنة ٢٠٠٤ وسنة ٢٠٠٥ وسنة ٢٠٠٦.

منهج لحساب تكلفة النشرة الواحدة: تكلفة الإنتاج

٥ - تنقسم تكلفة الإنتاج إلى جزأين: المباشر وغير المباشر. وأما التكلفة المباشرة فهي ميزانية الدوائر العاملة في ظل نظام المعاهدة (أي إدارة النظام وبرامج إصلاح المعاهدة).

٦ - وتشمل التكلفة غير المباشرة ميزانيات دوائر العمل في المنظمة والتي تدعم نظام المعاهدة. ولا بد من أن تعطى تلك الميزانيات قيمة مُرجّحة لكي تؤخذ في الحسبان حصتها المخصصة لنظام المعاهدة فقط. ولمّا كانت وحدات الدعم لا تخصّص الموارد ذاتها لنظام المعاهدة، فإن القيمة المُرجّحة تختلف من دائرة إلى أخرى (انظر ملحق هذا المرفق).

٧ - وقد تم تطبيق أسلوبين لتحديد عناصر الترجيح في التكلفة غير المباشرة. وطلب إلى المسؤولين عن البرامج تقدير ما يُخصّص من برنامجهم لقطاع المعاهدة، كلما كان ذلك عملياً. وتم تقدير عنصر الترجيح بالنسبة إلى سائر البرامج بالاستناد إلى عدد الموظفين النسبي.

٨ - وتنقسم دوائر الدعم إلى فئتين هما فئة الموارد الإدارية وفئة الموارد القانونية والموارد المرتبطة بالسياسات.

٩ - وفي ما يخص الموارد الإدارية (كالموارد البشرية) فإن المنهج المختار يقوم على حساب نسبة عدد الموظفين العاملين في قطاع المعاهدة مقارنة بمجموع موظفي الويبو بعد انتقاص الموارد الإدارية. وتعطي نتيجة تلك القسمة تقديراً لنسبة العمل الإداري المنجز لفائدة قطاع المعاهدة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الأسلوب الأول} = \frac{\text{موظفو القطاع}}{\text{موظفو الويبو - موظفي الدعم}} = ٥٤\%$$

١٠ - ويقوم أسلوب الترجيح الثاني على حساب حصة أنشطة الإدارة والسياسات والشؤون القانونية التي قد تقتزن بنظام المعاهدة:

$$\text{الأسلوب الثاني} = \frac{\text{موظفو القطاع}}{\text{موظفو الويبو}} = ٤٠,٥\%$$

١١ - وقد عمدت الأمانة إلى تطبيق أسلوب ثالث لحساب تكلفة نظام المعاهدة من حيث مساحات المكاتب وتكلفة الصيانة، نظراً إلى أن نظام المعاهدة يتطلب أيضاً تخزين الطلبات لمدة ٣٠ سنة، ويستدعي ذلك إدراج تكاليف التخزين المُقبلة في تكلفة الطلب الدولي الواحد المُتسلم والمنشور اليوم. وقد استخلصت تكلفة التخزين السنوية من تكلفة استئجار المساحات المستخدمة لذلك النوع من التخزين بالإضافة إلى عقود الحراسة والصيانة. وقد تم حساب تكلفة التخزين للوحدة الواحدة بحساب تكلفة التخزين السنوية للملف الواحد واحتساب تلك التكلفة على مدى ٣٠ سنة بتطبيق أسلوب التقييم الحالي.

الجدول ١: القيمة الراهنة لتكلفة التخزين

تكلفة التخزين - ٢٠٠٦	
٧٢٣ ٩٦٠	تكلفة التخزين السنوية
١ ٢٠٠ ٠٠٠	عدد الملفات
٣٠	عدد سنوات التخزين
٢,٥%	نسبة الاحتساب
١٢,٦٣	القيمة الراهنة للوحدة الواحدة

التكلفة الكلية للنواتج

١٢ - يؤدي تطبيق المنهج إلى حساب التكلفة الكلية للإنتاج بناء على نظام المعاهدة بمبلغ قدره ١١٧ ٠٣٨ ٨٩٨ فرنكاً سويسرياً عن سنة ٢٠٠٦ (انظر ملحق هذا المرفق) وتكلفة التخزين لكل طلب منشور ١٢,٦٣ فرنكاً سويسرياً.

عدد وحدات الإنتاج الفعلي

١٣ - يقوم هذا المنهج على مقياس واحد وبسيط للنواتج، أي عدد النشرات. ويقترّب ذلك إلى حد كبير من مفهوم الناتج ولا يتأثر بعوامل قد تتغير مع الزمن مثل عدد حالات إعادة النشر أو الأعباء الأخرى

المقترنة بمعالجة الطلبات المودعة بناء على المعاهدة. ومن شأن هذا المقياس للنتائج أن يُبيّن مكاسب الفعالية سليمة، مثل الزيادة في الاتصالات الإلكترونية أو الخسارة في الفعالية، مثل زيادة في حالات النشر أو العمل المُعاد إنجازها.

١٤- ويسمح تحديد نسبة الطلبات، من تاريخ الإيداع إلى تاريخ النشر، بتقدير عدد الطلبات المنشورة سنة ٢٠٠٦ على أساس عدد الطلبات المتوقع إيداعها للفترة ذاتها. وعليه، فقد كان عدد الطلبات المنشورة المرتقب لسنة ٢٠٠٦ يبلغ ٩٤٢ ١٣٣.

تكلفة النشرة الواحدة بناء على المعاهدة

$$\text{تكلفة الوحدة} = \frac{\text{تكلفة الإنتاج الكلية}}{\text{عدد النشرات}} + \text{تكلفة التخزين} = ٨٨٦ \text{ فرنكاً سويسرياً}$$

النتائج المُفصّلة للفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٦

١٥- يُبيّن الجدول الوارد أدناه البيانات الرئيسية المستخدمة لحساب تكلفة المعالجة بناء على المعاهدة للوحدة الواحدة منذ سنة ٢٠٠٤. وقد انخفضت تكلفة الوحدة المذكورة من ١٠٤٢ فرنكاً سويسرياً في سنة ٢٠٠٤ إلى ٨٨٦ فرنكاً سويسرياً في سنة ٢٠٠٦. ويرد بيان الاعتمادات المخصّصة لقطاع المعاهدة في ملحق هذا المرفق. وتستند حسابات سنة ٢٠٠٤ وسنة ٢٠٠٥ إلى البيانات الفعلية، أما الحساب الخاص بسنة ٢٠٠٦ فهو من باب التقدير.

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
%٥٤	%٥٢	%٥٣	الأسلوب الأول
%٤٠	%٣٩	%٣٩	الأسلوب الثاني
١٢,٦	١٣,٦	١٤,٩	تكلفة التخزين للوحدة
١٣٣ ٩٤٢	١٢٥ ٢٩٢	١١٢ ٥٢٦	عدد النشرات
٨٨٦	٩٣٤	١٠٤٢	تكلفة معالجة الوحدة
%٥-	%١٠-		انخفاض تكلفة الوحدة

١٦- ولما كانت ميزانية الويبو تغطي فترة سنتين، فليس من الممكن أن نعرف تماماً النفقات أو الاعتمادات لسنة بعينها. ومع ذلك، فقد استخدمنا نسبة ٥٠ بالمائة من النفقات والاعتمادات المخصصة لفترة سنتين من أجل تقدير الأرقام السنوية نظراً إلى أن النفقات والاعتمادات ظلت على حالها نسبياً منذ سنة ٢٠٠٤ وحتى سنة ٢٠٠٦.

مقومات تكلفة الوحدة الواحدة

١٧- من الممكن تحديد مقومات تكلفة الوحدة على مستوى إدارة وحدات القطاع وعلى مستوى الأقسام المساهمة في تشغيل نظام المعاهدة. وقد عمدنا أيضاً إلى فرز تكلفة الوحدة الواحدة إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة (انظر أدناه).

تكلفة الوحدة بحسب وحدات البرامج والأقسام

١٨- يستند فرز مقومات التكلفة بحسب وحدات البرامج إلى حصة الوحدة النسبية من الميزانية. ويستند فرز التكلفة بحسب الأقسام المساهمة في أعمال نظام المعاهدة إلى عدد الموظفين في كل قسم نظراً إلى أن الاعتمادات المخصصة على هذا المستوى تقل فائدة من عدد الموظفين.

التكاليف المباشرة وغير المباشرة

١٩- تُحسب التكاليف المباشرة وغير المباشرة لوحدات البرنامج من حصة الميزانية المخصصة لنظام المعاهدة (انظر ملحق هذا المرفق). وعلى مستوى الأقسام، فقد استخدمت البيانات المتعلقة بالموظفين لحساب تلك الحصة.

مقومات تكلفة الوحدة الواحدة لسنة ٢٠٠٦

تكلفة وحدة الإنتاج الواحدة	التكلفة غير المباشرة	التكلفة المباشرة	الحصة من ميزانية القطاع	عدد الموظفين	الميزانية (بالآلاف الفرنكات السويسرية)	البرامج والوحدات والأقسام
٦٥٠	٢٥٠	٤٠٠	٪٧٣	٣٨١	٥٢ ٨٤٢	تشغيل النظام
٣١٩	١٥٠	١٧٠		٢٤٣		أقسام المعالجة
٥	٢	٣		٤		قسم دعم التشغيل
٥١	٢٤	٢٧		٣٩		قسم التوثيق
١٢٥	٥٩	٦٦		٩٥		دائرة الترجمة
١٣٧	١٤	١٢٣				توزيع الترجمة
١٣	١	١١				التخزين
٨٨	٣٤	٥٤	٪١٠		٧ ١٥٨	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب
٥٢	٢٠	٣٢	٪٦		٤ ٢٤٤	تدبير شؤون النظام
٨٢	٣٢	٥١	٪٩		٦ ٦٧٦	أنظمة المعاهدة
١٤	٥	٩	٪٢		١ ١٥١	برنامج إصلاح المعاهدة
٨٨٦	٣٤١	٥٤٦	٪١٠٠		٧٢ ٠٧٠	المجموع

مقومات تكلفة الوحدة الواحدة لسنة ٢٠٠٥

تكلفة وحدة الإنتاج الواحدة	التكلفة غير المباشرة	التكلفة المباشرة	الحصة من ميزانية القطاع	عدد الموظفين	الميزانية (بالآلاف الفرنكات السويسرية)	البرامج والوحدات والأقسام
٦٩٢	٢٦٠	٤٣٢	٪٧٤	٣٨٩	٥٣ ٣٨٤	تشغيل النظام
٤١٥	١٦٣	٢٥٢	٪٦٤	٢٤١		أقسام المعالجة
٧	٣	٤	٪١	٤		قسم دعم التشغيل
٦٧	٢٦	٤١	٪١٠	٤٠		قسم التوثيق
١٦٢	٦٤	٩٨	٪٢٥	٩٧		دائرة الترجمة
٢٨	٣	٢٥				توزيع الترجمة
١٤	١	١٢				التخزين
٨٦	٣٢	٥٤	٪٩		٦ ٦٤٨	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب
٤١	١٥	٢٦	٪٤		٣ ١٧٩	تدبير شؤون النظام
٩٨	٣٧	٦١	٪١٠		٧ ٥٥٦	أنظمة المعاهدة
١٧	٦	١٠	٪٢		١ ٢٧٨	إصلاح المعاهدة
٩٣٤	٣٥١	٥٨٣	٪١٠٠		٧٢ ٠٤٤	المجموع

مقومات تكلفة الوحدة الواحدة لسنة ٢٠٠٤

تكلفة وحدة الإنتاج الواحدة	التكلفة غير المباشرة	التكلفة المباشرة	الحصة من ميزانية القطاع	عدد الموظفين	الميزانية (بالآلاف الفرنكات السويسرية)	البرامج والوحدات والأقسام
٧٧٢	٢٩١	٤٨١	%٧٤	٤٠٦	٥٣ ٣٨٤	تشغيل النظام
٤٩١	١١٧	٣٠٣	%٦٥	٢٦٣		أقسام المعالجة
٩	٤	٦	%١	٥		قسم دعم التشغيل
٦٩	٢٦	٤٣	%٩	٣٧		قسم التوثيق
١٨٨	٧٢	١١٦	%٢٥	١٠١		دائرة الترجمة
١٥	١	١٣				التخزين
٩٦	٣٦	٦٠	%٩		٦ ٦٤٨	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب
٤٦	١٧	٢٩	%٤		٣ ١٧٩	تدبير شؤون النظام
١٠٩	٤١	٦٨	%١٠		٧ ٥٥٦	أنظمة المعاهدة
١٨	٧	١٢	%٢		١ ٢٧٨	إصلاح المعاهدة
١٠٤٢	٣٩٣	٦٥٠	%١٠٠		٧٢ ٠٤٤	المجموع

[يلي ذلك ملحق المرفق الثالث]

ANNEX III
APPENDIX

الملحق

اعتمادات قطاع المعاهدة للوحدة الواحدة

أولاً - سنة ٢٠٠٦

حصة قطاع المعاهدة*	إجمالي الميزانية*	نسبة التوزيع	الوحدات	البرامج
**٥٢ ٨٤٢	٥٣ ٢٦٢	%١٠٠	تشغيل النظام	إدارة نظام المعاهدة
٧ ١٥٨	٧ ١٥٨	%١٠٠	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب	إدارة نظام المعاهدة
٤ ٢٤٤	٥ ١٢٧	%٨٣	تدبير شؤون النظام	إدارة نظام المعاهدة
٦ ٦٧٦	٦ ٦٧٦	%١٠٠	أنظمة المعاهدة	إدارة نظام المعاهدة
١ ١٥١	١ ١٥١	%١٠٠	إصلاح المعاهدة	إصلاح المعاهدة
٧٤٩	١ ٤٩٨	%٥٠	قانون البراءات	قانون البراءات
٧٩٩	١ ٥٩٧	%٥٠	التصنيف الدولي للبراءات	المعلومات والتصنيف والمعايير
٢٢٢	٤٤٤	%٥٠	التوثيق التكنولوجي	المعلومات والتصنيف والمعايير
٣٤٥	٦٨٩	%٥٠	وضع المعايير والتوثيق	المعلومات والتصنيف والمعايير
٧٣٩	١ ٨٢٤	%٤٠,٥	مكتب المدير العام	التوجيه والإدارة التنفيذية
١ ٠٠٨	٢ ٤٨٩	%٤٠,٥	اللجنة الاستشارية للبروتوكولات والسياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
٧	١٧	%٤٠,٥	اللجنة الاستشارية المعنية بقطاع الأعمال	التوجيه والإدارة التنفيذية
٥٧١	١ ٤٠٩	%٤٠,٥	المستشار القانوني	التوجيه والإدارة التنفيذية
٣٧٨	٩٣٣	%٤٠,٥	التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
١٢٨	٣١٧	%٤٠,٥	تنسيق السياسات الداخلية	التوجيه والإدارة التنفيذية
١ ٢١٣	٢ ٢٤٧	%٥٤,٠	مراقبة ميزانية البرنامج والشؤون المالية	مراقبة الميزانية وحشد الموارد
٤	١٠	%٤٠,٥	حشد الموارد من خارج الميزانية	مراقبة الميزانية وحشد الموارد
٣٦١	٨٩١	%٤٠,٥	الرقابة الداخلية	الرقابة الداخلية
٢٠٢	٣٧٤	%٥٤,٠	مكتب أمين المظالم	إدارة الموارد البشرية
١ ١٤٩	٢ ١٢٩	%٥٤,٠	التوظيف	إدارة الموارد البشرية
١ ٨٣٣	٣ ٣٩٦	%٥٤,٠	مستحقات الموظفين ورعايتهم	إدارة الموارد البشرية
٦٦٩	١ ٢٤٠	%٥٤,٠	تدريب الموظفين وتطوير مساراتهم	إدارة الموارد البشرية
٣٩١	٧٢٥	%٥٤,٠	خدمات الرعاية الصحية	إدارة الموارد البشرية
٣٠٤٠	٥ ٦٣٣	%٥٤,٠	المعاملات المالية	المعاملات المالية
٨٦٦	٢ ٥٨٤	%٣٣,٥	السياسات والتطورات المتعلقة بالأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
١٠٦٠	٢ ٠٧٤	%٥١,١	دعم الأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
٩٩	١٩٢	%٥١,٥	أمن تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات
٨٩٣	١ ٧٣٤	%٥١,٥	خدمات الإنترنت	تكنولوجيا المعلومات
٧ ٠٧٢	١٢ ٩٠٦	%٥٤,٨	الخدمات التقنية	تكنولوجيا المعلومات
٩٦	٩٦٥	%١٠,٠	تدبير الشؤون الإدارية	المؤتمرات واللغات والطباعة والمحفوظات
٦١٢	٦ ١٢٢	%١٠,٠	دائرة الخدمات اللغوية	المؤتمرات واللغات والطباعة والمحفوظات
١ ٦٤٢	١٠ ٨٠٢	%١٥,٢	دائرة خدمات المؤتمرات والاتصالات والطباعة والسجلات	المؤتمرات واللغات والطباعة والمحفوظات
٢٥١	٢ ٥١٢	%١٠,٠	دوائر النشر	المؤتمرات واللغات والطباعة والمحفوظات
٦٥٦	١ ٢١٦	%٥٤,٠	إدارة المباني	إدارة المباني
١٣ ١٥٥	٢٤ ١١٠	%٥٤,٠	المكاتب والصيانة	إدارة المباني
٢ ١٨٦	٤ ٠٥٠	%٥٤,٠	تنسيق الأمن	إدارة المباني
١ ٣٥٠	٣ ٣٣٣	%٤٠,٥	المشتريات والعقود	الأسفار والمشتريات
٢٨٧	٧٠٨	%٤٠,٥	خدمات السفر	الأسفار والمشتريات
٩٣٨	٢ ٣١٦	%٤٠,٥	البناء الجديد	البناء الجديد
١١٧ ٠٣٩	١٧٦ ٨٥٢			المجموع

* بآلاف الفرنكات السويسرية

** بعد خصم تكلفة شركة "سيكورأرشيف" (متعاقد من الباطن لصيانة المخزونات)

ثانياً - سنة ٢٠٠٥

حصة قطاع المعاهدة*	إجمالي الميزانية*	نسبة الترجيح	الوحدات	البرامج
**٥٣ ٣٨٤	٥٣ ٨٠٤	%١٠٠	تشغيل النظام	نظام المعاهدة والبراءات
٦ ٦٤٨	٦ ٦٤٨	%١٠٠	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب	نظام المعاهدة والبراءات
٣ ١٧٩	٣ ٨٤١	%٨٣	تدبير شؤون النظام	نظام المعاهدة والبراءات
٧ ٥٥٦	٧ ٥٥٦	%١٠٠	أنظمة المعاهدة	تكنولوجيا المعلومات
١ ٢٧٨	١ ٢٧٨	%١٠٠	إصلاح المعاهدة	نظام المعاهدة والبراءات
٥٥٢	١ ١٠٣	%٥٠	قانون البراءات	نظام المعاهدة والبراءات
٧٤٤	١ ٤٨٨	%٥٠	التصنيف الدولي للبراءات	نظام المعاهدة والبراءات
١٩٢	٣٨٤	%٥٠	التوثيق التكنولوجي	نظام المعاهدة والبراءات
٣١٧	٦٣٤	%٥٠	وضع المعايير والتوثيق	تكنولوجيا المعلومات
٦٥٧	١ ٦٩٣	%٣٨,٨	مكتب المدير العام	التوجيه والإدارة التنفيذية
٨١٦	٢ ١٠٣	%٣٨,٨	اللجنة الاستشارية للبروتوكولات والسياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
٦٠	١٥٤	%٣٨,٨	اللجنة الاستشارية المعنية بقطاع الأعمال	التوجيه والإدارة التنفيذية
٤٩٢	١ ٢٦٧	%٣٨,٨	المستشار القانوني	التوجيه والإدارة التنفيذية
٤٠٠	١ ٠٣١	%٣٨,٨	التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
١٣٢	٣٤٠	%٣٨,٨	تنسيق السياسات الداخلية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٩٦٢	١ ٨٤١	%٥٢,٢	مراقبة ميزانية البرنامج والشؤون المالية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٣٤١	٨٧٨	%٣٨,٨	الرقابة الداخلية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٢٩	٥٥	%٥٢,٢	مكتب أمين المظالم	التوجيه والإدارة التنفيذية
١ ٣٥٤	٢ ٥٩٣	%٥٢,٢	التوظيف	إدارة الموارد
١ ٨٢٥	٣ ٤٩٤	%٥٢,٢	مستحقات الموظفين ورعايتهم	إدارة الموارد
٦١١	١ ١٧٠	%٥٢,٢	تدريب الموظفين وتطوير مساراتهم	إدارة الموارد
٣٨٣	٧٣٣	%٥٢,٢	خدمات الرعاية الصحية	إدارة الموارد
٩	١٨	%٥٢,٢	تدبير الشؤون الإدارية	إدارة الموارد
٢ ٨٩٢	٥ ٥٣٧	%٥٢,٢	المعاملات المالية	إدارة الموارد
١ ١٥٠	٣ ٤٣١	%٣٣,٥	السياسات والتطورات المتعلقة بالأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
١ ٢٤١	٢ ٤٢٩	%٥١,١	دعم الأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
٨٨٩	١ ٧٢٧	%٥١,٥	خدمات الإنترنت	تكنولوجيا المعلومات
٢	٢	%١٠٠,٠	نظام أمن الطلبات	تكنولوجيا المعلومات
٦ ٤٠١	١١ ٦٨١	%٥٤,٨	الخدمات التقنية	تكنولوجيا المعلومات
٨٨	٨٧٨	%١٠,٠	تدبير الشؤون الإدارية	إدارة الموارد
٧٠١	٧ ٠٠٧	%١٠,٠	دائرة الخدمات اللغوية	إدارة الموارد
١ ٥٣٤	١٠ ٠٩١	%١٥,٢	دائرة خدمات المؤتمرات والاتصالات والطباعة والسجلات	إدارة الموارد
٢٧٤	٢ ٧٤٠	%١٠,٠	دوائر النشر	إدارة الموارد
٦٢٦	١ ٢٠٠	%٥٢,٢	إدارة المباني	إدارة الموارد
١٣ ٣٩٦	٢٥ ٢٦٥	%٥٢,٢	المكاتب والصيانة	إدارة الموارد
٩٦٦	١ ٨٥٠	%٥٢,٢	تنسيق الأمن	إدارة الموارد
١ ٤٥٤	٣ ٧٤٦	%٣٨,٨	المشتريات والعقود	إدارة الموارد
٢٧٣	٧٠٥	%٣٨,٨	خدمات السفر	إدارة الموارد
١٠	٢٦	%٣٨,٨	تجديد مبنى الأرصاد	إدارة الموارد
١ ٥٢٤	٣ ٩٢٦	%٣٨,٨	البناء الجديد	إدارة الموارد
١١٥ ٣٣٩	١٧٦ ٣٣٨			المجموع

* بآلاف الفرنكات السويسرية

** بعد خصم تكلفة شركة "سيكورأرشيف" (متعاقد من الباطن لصيانة المخزونات)

ثالثاً - سنة ٢٠٠٤

حصة قطاع المعاهدة*	إجمالي الميزانية*	نسبة الترجيح	الوحدات	البرامج
**٥٣ ٣٨٤	٥٣ ٨٠٤	%١٠٠	تشغيل النظام	نظام المعاهدة والبراءات
٦ ٦٤٨	٦ ٦٤٨	%١٠٠	الأنشطة الخاصة بالإطار القانوني والمعلومات والتدريب	نظام المعاهدة والبراءات
٣ ١٧٩	٣ ٨٤١	%٨٣	تدبير شؤون النظام	نظام المعاهدة والبراءات
٧ ٥٥٦	٧ ٥٥٦	%١٠٠	أنظمة المعاهدة	تكنولوجيا المعلومات
١ ٢٧٨	١ ٢٧٨	%١٠٠	إصلاح المعاهدة	نظام المعاهدة والبراءات
٥٥٢	١ ١٠٣	%٥٠	قانون البراءات	نظام المعاهدة والبراءات
٧٤٤	١ ٤٨٨	%٥٠	التصنيف الدولي للبراءات	نظام المعاهدة والبراءات
١٩٢	٣٨٤	%٥٠	التوثيق التكنولوجي	نظام المعاهدة والبراءات
٣١٧	٦٣٤	%٥٠	وضع المعايير والتوثيق	تكنولوجيا المعلومات
٦٦٤	١ ٦٩٣	%٣٩,٢	مكتب المدير العام	التوجيه والإدارة التنفيذية
٨٢٥	٢ ١٠٣	%٣٩,٢	اللجنة الاستشارية للبروتوكولات والسياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
٦٠	١٥٤	%٣٩,٢	اللجنة الاستشارية المعنية بقطاع الأعمال	التوجيه والإدارة التنفيذية
٤٩٧	١ ٢٦٧	%٣٩,٢	المستشار القانوني	التوجيه والإدارة التنفيذية
٤٠٤	١ ٠٣١	%٣٩,٢	التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات	التوجيه والإدارة التنفيذية
١٣٣	٣٤٠	%٣٩,٢	تنسيق السياسات الداخلية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٩٦٩	١ ٨٤١	%٥٢,٦	مراقبة ميزانية البرنامج والشؤون المالية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٣٤٤	٨٧٨	%٣٩,٢	الرقابة الداخلية	التوجيه والإدارة التنفيذية
٢٩	٥٥	%٥٢,٦	مكتب أمين المظالم	التوجيه والإدارة التنفيذية
١ ٣٦٥	٢ ٥٩٣	%٥٢,٦	التوظيف	إدارة الموارد
١ ٨٣٩	٣ ٤٩٤	%٥٢,٦	مستحقات الموظفين ورعايتهم	إدارة الموارد
٦١٦	١ ١٧٠	%٥٢,٦	تدريب الموظفين وتطوير مساراتهم	إدارة الموارد
٣٨٦	٧٣٣	%٥٢,٦	خدمات الرعاية الصحية	إدارة الموارد
٩	١٨	%٥٢,٦	تدبير الشؤون الإدارية	إدارة الموارد
٢ ٩١٥	٥ ٥٣٧	%٥٢,٦	المعاملات المالية	إدارة الموارد
١ ١٥٠	٣ ٤٣١	%٣٣,٥	السياسات والتطورات المتعلقة بالأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
١ ٢٤١	٢ ٤٢٩	%٥١,١	دعم الأنظمة الداخلية	تكنولوجيا المعلومات
٨٨٩	١ ٧٢٧	%٥١,١	خدمات الإنترنت	تكنولوجيا المعلومات
٢	٢	%١٠٠,٠	نظام أمن الطلبات	تكنولوجيا المعلومات
٦ ٤٠١	١١ ٦٨١	%٥٤,٨	الخدمات التقنية	تكنولوجيا المعلومات
٨٨	٨٧٨	%١٠,٠	تدبير الشؤون الإدارية	إدارة الموارد
٧٠١	٧ ٠٠٧	%١٠,٠	دائرة الخدمات اللغوية	إدارة الموارد
١ ٥٣٤	١٠ ٠٩١	%١٥,٢	دائرة خدمات المؤتمرات والاتصالات والطباعة والسجلات	إدارة الموارد
٢٧٤	٢ ٧٤٠	%١٠,٠	دوائر النشر	إدارة الموارد
٦٣١	١ ٢٠٠	%٥٢,٦	إدارة المباني	إدارة الموارد
١٣ ٤٩٩	٢٥ ٢٦٥	%٥٢,٦	المكاتب والصيانة	إدارة الموارد
٩٧٤	١ ٨٥٠	%٥٢,٦	تنسيق الأمن	إدارة الموارد
١ ٤٦٩	٣ ٧٤٦	%٣٩,٢	المشتريات والعقود	إدارة الموارد
٢٧٦	٧٠٥	%٣٩,٢	خدمات السفر	إدارة الموارد
١٠	٢٦	%٣٩,٢	تجديد مبنى الأرصاد	إدارة الموارد
١ ٥٤٠	٣ ٩٢٦	%٣٩,٢	البناء الجديد	إدارة الموارد
١١٥ ٥٨١	١٧٦ ٣٣٨			المجموع

* بآلاف الفرنكات السويسرية

** بعد خصم تكلفة شركة "سيكورأرشيف" (متعاقد من الباطن لصيانة المخزونات)

[يلي ذلك المرفق الرابع]

المرفق الرابع

رسوم معاهدة التعاون بشأن البراءات وآليات حساب أسعار الصرف

ملخص

١ - تُحسب الإسقاطات والإيرادات الخاصة بمعاهدة التعاون بشأن البراءات ("المعاهدة") لفائدة المكتب الدولي بالفرنك السويسري. على أن المودعين يدفعون الرسوم الدولية عادة بعملتهم المحلية بالاستناد إلى "مبالغ معادلة" يُحددها المكتب الدولي ويسهر على تسويتها من وقت إلى آخر. ونظراً إلى نظام تسوية المبالغ المعادلة وتقلب أسعار الصرف، فإن إيرادات المكتب الدولي تتأثر أحياناً صعوداً وأحياناً نزولاً، بارتفاع قيمة الفرنك السويسري أو انخفاضها بالنسبة إلى العملات الأخرى. وقد سبق اقتراح حلول عديدة للحد من هامش الخطر في تقلب سعر الصرف، بما في ذلك مطالبة مودعي الطلبات بتسديد الرسوم الدولية بالفرنك السويسري أو أن تسدد للمكتب الدولي مباشرة أو تطبيق الحلين معاً.

٢ - ونسعى في هذا التحليل إلى حساب هامش تأثير التقلب في أسعار الصرف بالاستناد إلى تحليل زمني لعملات التسديد الرئيسية الثلاث (أي الدولار الأمريكي واليورو والين الياباني) من سنة ١٩٩٠ إلى سنة ٢٠٠٤. وقد تبين لنا أن النظام الراهن للمبالغ المعادلة وتغير أسعار الصرف يُعرض المكتب الدولي لتقلبات بنسبة خمسة بالمائة زيادة أو نقصاناً في إيراداته السنوية، ولأكثر من ذلك في بعض السنوات الاستثنائية. ويوازي ذلك زيادة أو نقصاناً بمبلغ قدره ١٠ مليون فرنك سويسري على أساس جدول رسوم ٢٠٠٤ وعدد الطلبات المودعة بناء على المعاهدة في سنة ٢٠٠٤.

٣ - وقد نظرنا في احتمالات بديلة يقوم فيها نظام تحديد المبالغ المعادلة على تعديل يكفل المزيد من الاستجابة للتغير في أسعار الصرف. وبدلاً من توقع تغير بنسبة خمسة بالمائة في أسعار الصرف وتطبيق مبالغ معادلة جديدة بعد ثلاثة أشهر (وهو الحال في النظام الراهن) فقد اخترنا تسوية محتملة في المبالغ المعادلة بعد تغير بنسبة ٢,٥ بالمائة وتطبيق المبالغ الجديدة بعد شهرين.

٤ - وبناء على الاحتمال المذكور أعلاه، خفضنا هامش التأثير بتغيير أسعار الصرف بنسبة ٢,٥ بالمائة زيادة أو نقصاناً، أي ما يوازي خمسة مليون فرنك سويسري على أساس عدد الطلبات المودعة وجدول الرسوم النافذ سنة ٢٠٠٤.

معلومات أساسية

٥ - تُحدد المبالغ المعادلة بناء على المعاهدة بالاستناد إلى الأسلوب الموضح في القاعدة ١٥-٢ من المعاهدة والمُفصّل في التوجيهات التي تحددها جمعية المعاهدة. ويمكن الاطلاع على أحدث صيغة لها في المرفق الثاني للوثيقة PCT/A/32/1.

٦ - وتقضي القاعدة المذكورة والتوجيهات المعنية من المعاهدة أساساً بما يلي:

- تُحوّل رسوم الإيداع من الفرنك السويسري إلى "مبلغ معادل" بالعملة النافذة في كل مكتب من مكاتب تسلم الطلبات ليتمكن مودعو الطلبات من تسديد رسومهم بعملة محلية واحدة لمكتب تسلم الطلبات.

- وإذا كان سعر الصرف بين الفرنك السويسري وعملة أخرى يتفاوت بأكثر من خمسة بالمائة على مدى ما يزيد على ٣٠ يوماً، فإن المبالغ المعادلة تخضع لتسوية.

- وتصبح المبالغ المعادلة الجديدة نافذة المفعول بعد شهرين من نشرها في جريدة المعاهدة.

٧ - ويعني تطبيق هذا النظام أن يتأثر المكتب الدولي بتغير في أسعار الصرف بأكثر من خمسة بالمائة لمدة ثلاثة أشهر على الأقل. وبات ذلك يُعتبر منذ زمن سببا في تكبد خسارات (أو كسب أرباح) ملموسة في إيرادات المعاهدة لكل سنة بعينها، على أن هامش التأثير بذلك التغير لم يُحسب قط بأية طريقة عامة.

المنهج

٨ - اعتمدنا المنهج الوارد أدناه لحساب تأثير أسعار الصرف.

- أخذت أسعار صرف الفرنك السويسري على أساس شهري مدة ١٥ سنة باليورو والين الياباني والدولار الأمريكي من موقع المصرف الوطني السويسري على الإنترنت. وتغطي تلك العملات الثلاث ٨٥ بالمائة من الإيداعات في سنة ٢٠٠٤.

- وافترضنا تطبيق نظام تحديد المبالغ المعادلة بالاستناد إلى تلك البيانات وباستخدام المنهج المقرر في اللائحة التنفيذية والتعليمات.

- ثم قارنا المبالغ المعادلة المحسوبة على أساس تلك الفرضية بالقيمة الفعلية لرسوم المعاهدة المنشورة لعيّنة من النتائج. ولم يكن من المجدي مقارنة جميع الرسوم المنشورة لفترة ١٥ سنة لأن البيانات المتوفرة تقتصر على الإيداع الورقي. وكانت نتيجة المقارنة إيجابية لصالح الفرضية بالنظر إلى الرسوم الفعلية المنشورة في السنوات الأخيرة.

- ثم استخدمنا المبالغ المعادلة المحسوبة على أساس الفرضية وأسعار الصرف المعمول بها لحساب نسبة الربح أو الخسارة عن الطلب الواحد لكل شهر من فترة السنوات الخمس عشرة بالعملات الثلاث. ثم دمجنا تلك الأرقام للخروج بمتوسط سنوي من الربح أو الخسارة للطلب الواحد.

- ثم أقدمنا على تحليل النتائج باعتماد أساليب إحصائية بسيطة لتقدير المتوسط والانحراف المعياري والحد الأقصى والحد الأدنى للربح أو الخسارة للطلب الواحد.

- ويمكن تحويل الإحصائيات الخاصة بالطلب الواحد إلى مجموع سنوي بالفرنكات السويسرية أو إلى نسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.

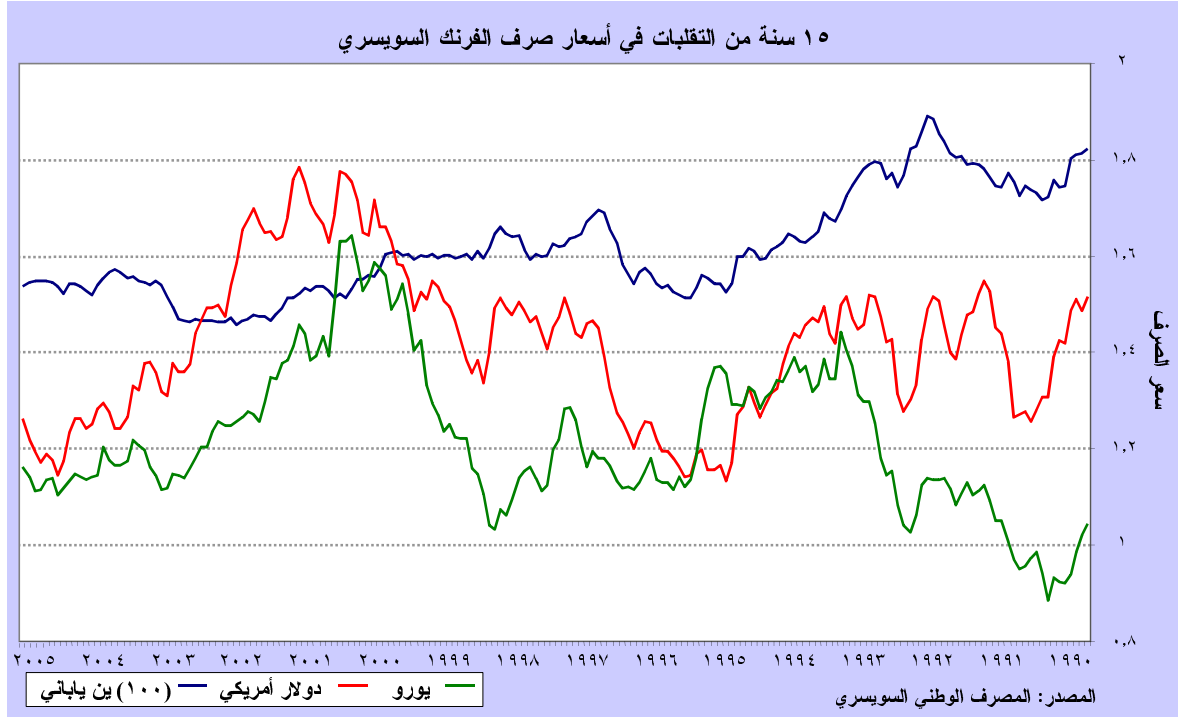
٩ - وطبقنا المنهج ذاته على حالات محتملة مختلفة لتحديد المبالغ المعادلة. وعمدنا على سبيل الاختبار إلى تخفيض هامش التغير من خمسة بالمائة إلى ٢,٥ بالمائة وتخفيض المهلة المتاحة لرصد تغير في سعر الصرف وتغيير المبالغ الجديدة من ثلاثة أشهر إلى شهرين اثنين.

١٠ - وتجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا عدد الإيداعات وجدول الرسوم لسنة ٢٠٠٤ عند حساب إجمالي الربح أو الخسارة بالفرنك السويسري. وذلك لأن هدفنا لم يكن معرفة مبالغ الربح أو الخسارة الفعلية منذ سنة ١٩٩٠، بل المقارنة بين مختلف الحالات المحتملة بالاستناد إلى الأساس ذاته.

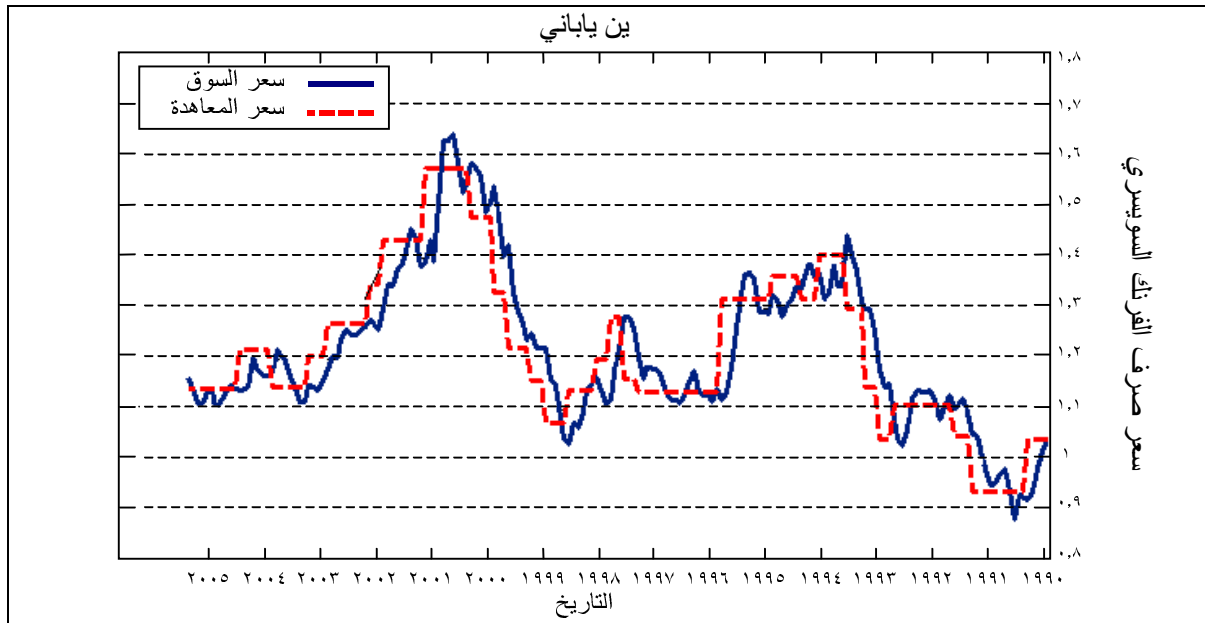
١١ - ولا يأخذ المنهج في الحسبان ما قد ينجم من أرباح أو خسائر إضافية منذ الإيداع وحتى التحويل النهائي للرسوم إلى فرنكات سويسرية لدى المكتب الدولي. وقد يؤدي الزمن المتاح للتسديد والتحويل إلى زيادة شهرين إضافيين في نسبة تأثير التغير في سعر الصرف.

النتائج

١٢- يُوضح الرسم البياني الأول التقلبات النمطية في أسعار الصرف الثلاثة مقابل الفرنك السويسري على مدى ١٥ سنة. ومن الممكن أن يُستخلص من الرسم البياني أن فترة السنوات الخمس عشرة تغطي دورة كاملة واحدة على الأقل من الارتفاع ثم الانخفاض في سعر الين والدولار. وقد ظل سعر صرف اليورو (والعملات السابقة له) على قدر بسيط نسبياً من الانخفاض مقابل الفرنك السويسري منذ زمن طويل.



١٣- أما الرسم البياني الثاني فيوضح على سبيل المثال الفرق بين سعر الصرف في السوق والمبلغ المقابل له (حسب الفرضية) لعملة الين. ويتبين أن المكتب الدولي يربح إذا ما ارتفعت قيمة العملة مقابل الفرنك السويسري، ويخسر حينما تقل قيمة تلك العملة.



١٤- وتبيّن الجداول الثلاثة النتائج الناجمة عن تطبيق مختلف الاحتمالات بشأن المبالغ المعادلة على أساس العملات الثلاث. وأما التفاوت المسموح به فهو نسبة التغير التي يمكن ملاحظتها قبل إجراء تغيير في المبلغ المعادل. ويمكن تطبيق التغيير بعد ثلاثة أشهر أو شهرين اثنين. وتستند أرقام الحد الأدنى والحد الأقصى إلى حساب للاحتمال بنسبة ٩٥٪. ويجري التحويل إلى الفرنكات السويسرية على أساس جدول الرسوم وعدد الإيداعات بناء على المعاهدة في سنة ٢٠٠٤ وبالإستناد إلى مبلغ ١ ٦١١ فرنكا سويسرياً للطلب الواحد.

العملة	التفاوت المسموح به الأشهر	عدد	للطلب الواحد			بالفرنك السويسري			
			المتوسط	معياري	الأدنى	الأقصى	المتوسط	الأدنى	الأقصى
يورو	%٥,٠	٣	١٥,١١-	٣٩,١١	٩٨,٤٦-	٦٨,٢٥	٥٨١٢٥٤-	٣٧٨٨٦٩٣-	٢٦٢٦١٨٥
يورو	%٥,٠	٢	١٣,٨٧-	٣٦,٠١	٩٠,٦٢-	٦٢,٨٩	٥٣٣٥٤٩-	٣٤٨٦٩١٨-	٢٤١٩٨٢٠
يورو	%٢,٥	٣	٥,٥١-	١٩,١٣	٤٦,٢٨-	٣٥,٢٧	٢١١٨٤٠-	١٧٨٠٦٣٦-	١٣٥٦٩٥٦
يورو	%٢,٥	٢	٤,١٢-	١٥,٤٨	٣٧,١٢-	٢٨,٨٨	١٦٠٥٦٤-	١٤٤٧٥١٧-	١١٢٦٣٩٠

العملة	التفاوت المسموح به الأشهر	عدد	للطلب الواحد			بالفرنك السويسري			
			المتوسط	معياري	الأدنى	الأقصى	المتوسط	الأدنى	الأقصى
دولار	%٥,٠	٣	٤,٠٥-	٤٥,١٨	١٠٠,٣٥-	٩٢,٢٦	١٨٤٣٤٦-	٤٥٧٢٥٧٢-	٤٢٠٣٨٧٩
دولار	%٥,٠	٢	٣,٠٧-	٣٢,٧٤	٧٢,٨٦-	٦٦,٧٢	١٣٩٩٥٦-	٣٣٢٠٣٠٥-	٣٠٤٠٣٩٤
دولار	%٢,٥	٣	٣,٧-	٤٤,٩٦	٩٩,٥٣-	٩٢,١٣	١٦٨٥٥٩-	٤٥٣٥١٦٩-	٤١٩٨٠٥١
دولار	%٢,٥	٢	٣,١٧-	٢٨,٩٩	٦٤,٩٥-	٥٨,٦٢	١٤٤٢٢٤-	٢٩٥٩٦٤٠-	٢٦٧١١٩٢

العملة	التفاوت المسموح به الأشهر	عدد	للطلب الواحد			بالفرنك السويسري			
			المتوسط	معياري	الأدنى	الأقصى	المتوسط	الأدنى	الأقصى
ين	%٥,٠	٣	١,٨١	٦٠,٣٤	١٢٦,٨١-	١٣٠,٤٣	٣٥٩٨٥	٢٥١٧١٦٠-	٢٥٨٩١٣٠
ين	%٥,٠	٢	٤,٤١	٣٤,٦٥	٦٩,٤٤-	٧٨,٢٧	٨٧٥٨٣	١٣٧٨٤٧٢-	١٥٥٣٦٣٧
ين	%٢,٥	٣	٤,٢٥	٥٤,٨	١١٢,٥٥-	١٢١,٠٦	٨٤٤٥٦	٢٢٣٤٠٤١-	٢٤٠٢٩٥٤
ين	%٢,٥	٢	١,٥٢	٢٨,١٧	٥٨,٥٤-	٦١,٥٧	٣٠٠٩٧	١١٦١٩٢٢-	١٢٢٢١١٥

١٥- ويُستخلص من الجداول الثلاثة الملاحظات التالية:

- يندرج إجمالي التأثير المترتب على التغيرات في أسعار الصرف بناء على النظام الراهن لتحديد المبالغ المعادلة في حدود ١٠ مليون فرنك سويسري زيادة أو نقصاناً، أو خمسة بالمائة زيادة أو نقصاناً في إيرادات المعاهدة. ويستند الرقم المذكور إلى حساب للاحتمال بنسبة ٩٥ بالمائة، ويعني ذلك أن الخطر قد يكون أكبر في السنوات الاستثنائية.
- وبينم متوسط التغير على مدى فترة ١٥ سنة عن خسارة في الإيرادات. ويُعزى ذلك في ما يبدو إلى انخفاض نمطي في سعر الدولار واليورو مقابل الفرنك السويسري على الأجل الطويل.
- وأما عملة الين الياباني فهي أكثر العملات الثلاث تقلباً. وكلما زادت نسبة الإيداعات اليابانية من مجموع الإيداعات بناء على المعاهدة، سيزيد تأثر المكتب الدولي بالين الياباني.

- وأما العملة الأكثر تأثراً في الفرنك السويسري فهي الدولار الأمريكي.
- ويتضح أن تخفيض نسبة التفاوت المسموح بها في تغير أسعار الصرف من ٥ بالمائة إلى ٢,٥ بالمائة، قد كان له الوقع الأكبر في تأثير سعر اليورو.
- ويتضح أن تخفيض مهلة الاستجابة للتغير في أسعار الصرف من ثلاثة أشهر إلى شهرين كان له الوقع الأكبر على الدولار والين.
- ويتضح أيضاً أن تخفيض نسبة التفاوت المسموح به ومهلة الاستجابة للتغير معاً يؤدي إلى انخفاض بنسبة ٥٠ بالمائة في مدى التأثير بالتغير في أسعار الصرف.

ملاحظات أخيرة

١٦- تستند هذه الدراسة إلى فرضية مبسطة لتحديد المبالغ المعادلة بناء على معاهدة التعاون بشأن البراءات. ولم يكن الهدف المنشود تحديد مقدار الربح أو الخسارة في الإيرادات بسبب التغير في أسعار الصرف بالتمام، بل تقييم الأثر المترتب على تغيير نظام تحديد المبالغ المعادلة. وقد شملت هذه العملية عدة افتراضات من باب التبسيط، مثل العزوف عن حساب الزمن المنقضي حتى تسلم المبالغ وتحويلها إلى فرنكات سويسرية لدى المكتب الدولي. على أن من المعتقد أن النتائج سليمة من حيث أنها تدل على أن تغييراً بسيطاً نسبياً في إجراء تحديد المبالغ المعادلة قد يؤثر تأثيراً جماً في الحد من التأثير بأسعار الصرف.

[يلي ذلك المرفق الخامس]

المرفق الخامس

استراتيجية الويبو بشأن الموارد البشرية
- مشروع أولي -

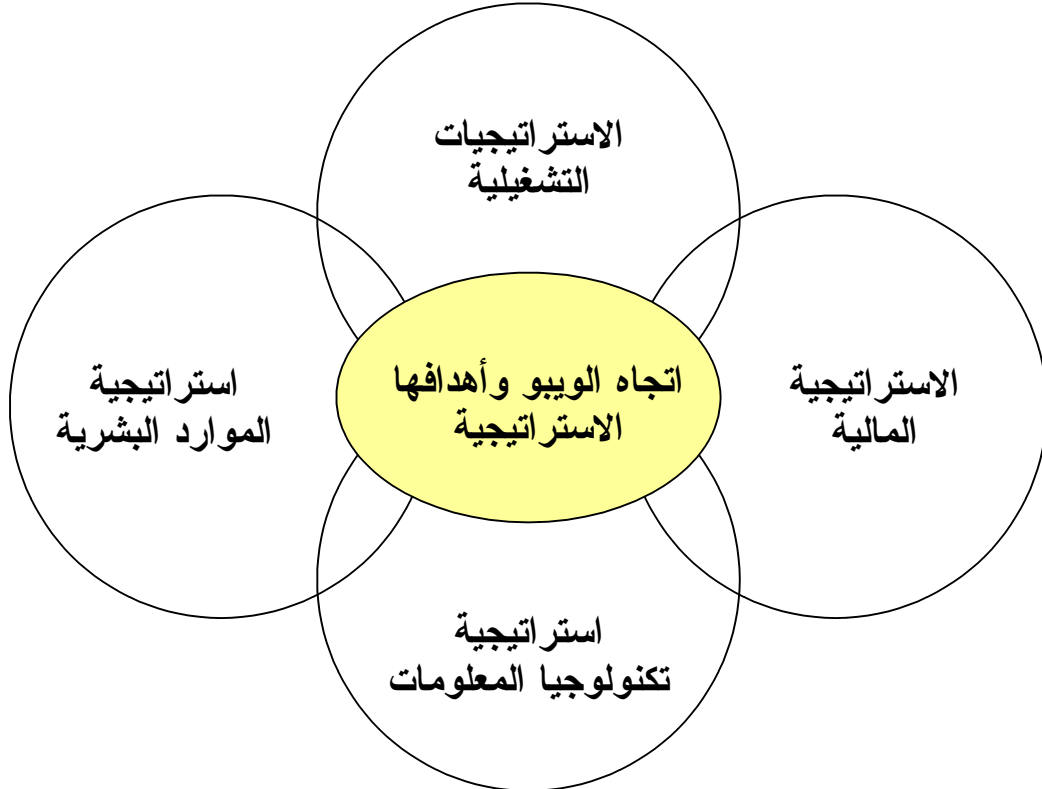
المحتويات

٢مقدمة	أولاً -
٣نبذة تاريخية	ثانياً -
٤عرض لاستراتيجية الموارد البشرية	ثالثاً -
٥الإسهام من الخارج والداخل	رابعاً -
٥الخارج	
٦الداخل	
٦هدف الاستراتيجية	خامساً -
٦العناصر الرئيسية	سادساً -
٧تطوير كفاءات الموظفين ومساراتهم المهنية بطريقة هادفة	
٧إدارة أداء متكاملة	
٨أقصى تكيف للموظفين مع أهداف الويبو الاستراتيجية	
٩اتفاقات تعاقدية مرنة	
٩محيط عمل حافز وداعم	
٩عناصر التمكين	سابعاً -
١٠إطار تنظيمي سليم	
١٠فهم سليم لوضع الموارد البشرية الراهن	
١١تخطيط ورصد وتقييم دقيق للموارد البشرية	
١١إطار مناسب للتوظيف	
١٢إدارة فاعلة وفعالة للموارد البشرية	
١٢أنظمة معلومات متكاملة وشاملة بشأن الموارد البشرية	
١٣التطلعات	ثامناً -

أولاً - مقدمة

١ - تنسحب مهمة المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) على التعاون مع البلدان النامية وتطوير القواعد والمعايير بشأن الملكية الفكرية وأداء خدمات التسجيل الدولي لحقوق الملكية الفكرية (من خلال أنظمة معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي) لفائدة القطاع الخاص. وتشمل التحديات التي تواجهها المنظمة من حيث الموارد البشرية في دعم تلك المهمة ضرورة أن تضمن توافر ما يناسب من المهارات التقنية والقيادة القادرة في مختلف برامجها وأن يكون مستوى التوظيف مناسباً ومرناً بما فيه الكفاية لاستيعاب معدلات النمو والمهل القانونية في أنظمة التسجيل وأن يكون الموظفون على قدر من الكفاءة يكفل مواكبة الويبو لتطورات السوق في مجال الملكية الفكرية بل التأثير فيها. وكان من الضروري تمكين استراتيجيات الويبو وسياساتها وممارساتها بشأن الموارد البشرية من مواجهة تلك التحديات، علماً بأن الويبو تعمل وتتطور باعتبارها وكالة متخصصة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

٢ - ولا تنفذ استراتيجيات الموارد البشرية بمعزل عن سائر استراتيجيات المنظمة بل بالتلازم المتواصل معها، علماً بأن جميع الاستراتيجيات تندرج ضمن اتجاه الويبو الاستراتيجي العام وأهدافها. وتصل الأواصر، بالضرورة، بين استراتيجيات الويبو المالية واستراتيجيتها بشأن تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات مختلف قطاعاتها العاملة. ولا بد من تحديد أواصر الصلة والوقوف عليها بما يضمن أن يكون التنسيق الضروري والتنفيذ داعماً للأهداف الاستراتيجية التي يعمل المكتب الدولي في ظلها.



ثانياً - نبذة تاريخية

٣ - في يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، كان عدد موظفي الويبو ٧٥٩^(١). وبحلول يونيو/حزيران ٢٠٠٣، كان مجموع القوى العاملة قد زاد ليبلغ ٤١٧ ١ موظفاً. وكان ذلك النمو في المنظمة ناجماً عن أنشطة جديدة ومنتزاة بشكل كبير ولا سيما في مجال التعاون الإنمائي وتكنولوجيا المعلومات وتوسع أنشطة التسجيل في نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات.

٤ - وفي سنة ٢٠٠٣، واجهت المنظمة قيوداً في ميزانيتها بينما دخل نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات في مرحلة نمو متواضع. واستجابة لتلك الحالة، اتخذت الأمانة عدداً من التدابير لاحتواء الوضع وشملت تلك التدابير وقفاً مؤقتاً للتوظيف قابله تركيز على إعادة توزيع الموظفين داخل المنظمة للاستجابة لاحتياجاتها إلى الموارد البشرية. وكانت نتيجة تلك التدابير في نهاية يونيو/حزيران ٢٠٠٦ أن بلغ مجموع عدد الموظفين ٢٥٦ ١ (منهم ٨٩١ موظفاً ثابتاً و ٣٦٥ موظفاً مؤقتاً)، أي أقل من ذروته في يونيو/حزيران ٢٠٠٣ بنسبة ١١ بالمائة.

٥ - وبالإجمال، تتميز المنظمة في مجال الموارد البشرية بمواطن قوة عديدة. فقد سمحت شروط العمل المؤقتة في الويبو بتوظيف أشخاص مؤهلين ومحنكين وضمنت استمرار عملهم في مناصبهم إلى حد كبير. وتناهد مدة خدمة الموظفين الراهنين حالياً عشر سنوات بالمتوسط. وفي ما يخص المساواة بين الرجل والمرأة والتوزيع الجغرافي، تجدر الإشارة إلى أن ٤٢ بالمائة من المناصب في فئة المهنيين فما فوق تشغلها نساء وتغطي المنظمة في صفوف موظفيها ٩٤ جنسية.

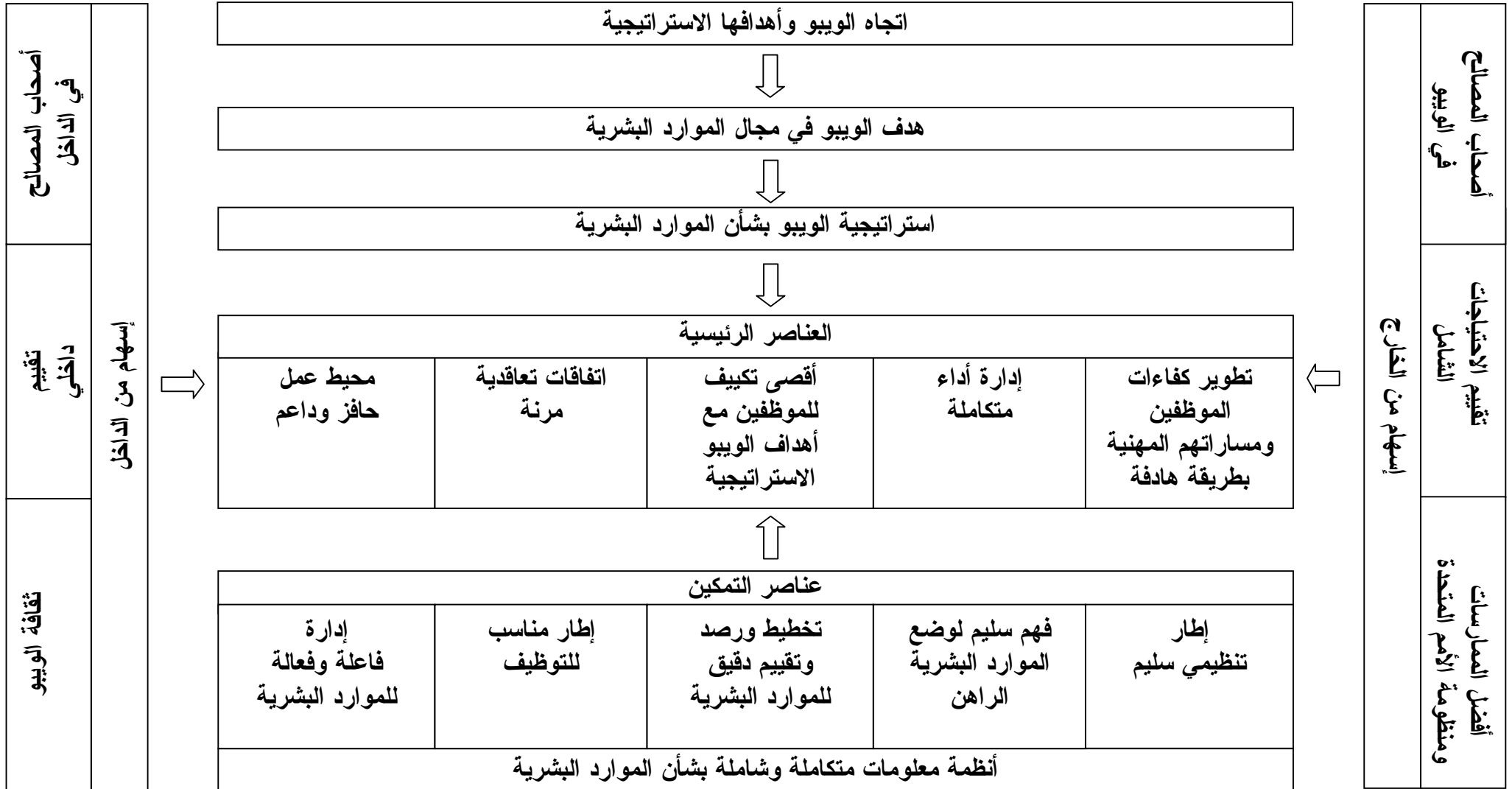
٦ - ومع ذلك، فقد كشف تقييمنا الداخلي للممارسات المتبعة في مجال الموارد البشرية على مدى السنوات العشر الأخيرة عن عدد من الجوانب التي تستدعي التحسين في إدارة الموارد البشرية لضمان قدرة المنظمة على التطور لمواجهة تحديات جديدة. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن يتقاعد ما لا يقل عن ٢٥ بالمائة من الموظفين خلال السنوات العشر المقبلة نظراً إلى أن متوسط سن الموظفين يبلغ حالياً ٤٦ سنة. وسيطلب ذلك تطوير نظام للتعاقد في المناصب والتخطيط للمسارات المهنية فضلاً عن التوظيف الهادف.

٧ - وعندما أقدمت المنظمة على توسيع نطاق أهدافها وما ترتب على ذلك من زيادة في حجم الأنشطة في فترة قصيرة نسبياً من الزمن، حرصت على مواكبة ذلك الوضع من خلال التوظيف أساساً بدلاً من الاستعانة بأية أدوات أخرى في مجال الموارد البشرية. أما الآن، فقد دخلت المنظمة مرحلة التوظيف التي يجب التركيز فيها عند التخطيط الاستراتيجي على النوع بدلاً من الكم وتطوير تلك الموارد للأهداف المنشودة من استراتيجية الويبو التشغيلية. وبالإضافة إلى ما سبق، لا بد من إيجاد وسائل جديدة لزيادة رأس مال المنظمة من الخبرة، علاوة على التوظيف والتدريب، لضمان دور الويبو الرائد في مجال الملكية الفكرية.

٨ - وتسلط هذه الوثيقة الضوء على هدف الاستراتيجية ومواطن الإسهام فيها وعناصرها الرئيسية وعناصر التمكين فيها لفترة السنوات الخمس الممتدة من سنة ٢٠٠٧ إلى سنة ٢٠١١، مغطية بذلك ما تبقى من فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ والفترتين اللاحقتين، أي ٢٠٠٨-٢٠٠٩ و ٢٠١٠-٢٠١١.

(١) لأغراض هذه الوثيقة، يُشير اصطلاح "الموظفين" إلى الموظفين الثابتين الذين يرعى أمورهم نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها والعاملين بعقود مؤقتة.

ثالثاً - عرض لاستراتيجية الموارد البشرية



رابعاً - الإسهام من الخارج والداخل

٩ - للحراك الداخلي والخارجي تأثير في توجه المنظمة والقرارات المتخذة والاستراتيجيات المعتمدة.

الخارج

التقييم الشامل

١٠ - إلى جانب تقييمها الداخلي، ترغب الويبو في أن تتولى شركة خارجية مستقلة إجراء تقييم شامل لاحتياجات المنظمة إلى الموارد البشرية، كما اقترحت ذلك وحدة التفتيش المشتركة التي أجرت "استعراض الإدارة والتنظيم في الويبو" في فبراير/شباط ٢٠٠٥. ومن شأن النتائج والتوصيات المترتبة على ذلك التقييم المرتقب إجراؤه خلال سنة ٢٠٠٧ أن يُتيح للمنظمة نظرة من الخارج لوضع مواردها البشرية الراهن يمكن الاستناد إليها لضبط استراتيجية الموارد البشرية واستتباط خطة لتنفيذ الاستراتيجية. (انظر الفقرات من ٢ إلى ١٠ من هذه الوثيقة.)

أصحاب المصالح خارج المنظمة

١١ - تتميز الويبو بكونها المنظمة الوحيدة من بين الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة التي يتأني ٩٢ بالمائة تقريباً من دخلها من الإيرادات الناجمة عن الخدمات المقدمة إلى القطاع الخاص من خلال أنظمة التسجيل الدولية العاملة بناء على معاهدة التعاون بشأن البراءات واتفاق مدريد واتفاق لاهاي، بالإضافة إلى مركز التحكيم والوساطة^(*). وعليه، لا بد أن تستجيب استراتيجية الموارد البشرية لتطلعات جهتين رئيسيتين من أصحاب المصالح في المنظمة ومطالبهما، أي الدول الأعضاء وقطاع السوق. ولا بد لتلك الاستراتيجية أيضاً أن تكفل للويبو المرونة للاستجابة بسرعة لهاتين الجهتين ولا سيما في ما يتعلق بأنظمة التسجيل.

منظومة الأمم المتحدة وأفضل ممارساتها

١٢ - لما كانت الويبو وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة فإنها تطبق نظام الأمم المتحدة بشأن المرتبات والعلاوات. وعليها إذاً أن تراعي ما تتخذه الجمعية العامة للأمم المتحدة من قرارات وتوصيات تخص المنظومة برمتها. ولا بد أن تحظى تلك القرارات والتوصيات التي تدرج في إطار التوظيف الخاص بإدارة الموارد البشرية بموافقة رسمية من لجنة الويبو للتنسيق أو أن تحيط اللجنة بها علماً. وفي سنة ٢٠٠١، شرعت اللجنة الدولية للخدمة المدنية في استعراض للمدفوعات والفوائد الخاصة بمنظمات الأمم المتحدة، علماً بأن حصيلة تلك العملية قد تؤثر إلى حد كبير في شروط العمل ومكافآت الموظفين في الويبو خلال السنوات المقبلة.

١٣ - وترصد إدارة الموارد البشرية أيضاً الاتجاهات والتطورات والحلول المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة أو معنية بالملكية الفكرية لتضمن تزويد استراتيجية الموارد البشرية بأفضل الممارسات.

(*) هذا الرقم مستمد من وثيقة البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

الداخل

١٤- لا بد أن تراعي استراتيجية الموارد البشرية أيضاً التطلعات والمطالب الخاصة بأصحاب المصالح داخل المنظمة. وتشمل تلك الجهات الداخلية الإدارة والموظفين وجمعياتهم وما إلى ذلك. ويكتسي ولاؤهم لتطور المنظمة أهمية حاسمة في تمكين الويبو من أداء رسالتها. وتزيد تلك الأهمية شدة عندما لا يُعتبر التغيير المقترح تحسيناً في شروط العمل. وعلى سبيل المثال، فإن مراجعة الممارسات السابقة بشأن الترقيات بالحد منها قد يؤثر مؤقتاً في نفسية الموظفين. ولا بد من أن يُحسن فهم العادات السائدة في المنظمات عند إجراء التغيير لضمان النجاح عند تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

خامساً - هدف الاستراتيجية

١٥- تعتبر الويبو موظفيها أهم ثروة تملكها من أجل تحقيق رسالتها، وهي تلتزم بتيسير ما يلزم من تطور في مجال الموارد البشرية وتوجيه تلك التطورات. وهكذا تكفل إدارة الموارد البشرية أفضل الممارسات في التوظيف وخير محيط مهني وثقافي للموظفين فيتمكن الموظفون من أداء خدمات من الدرجة الأولى لفائدة أوساط الملكية الفكرية والدول الأعضاء في الويبو، علماً بأن تلك الخدمات يجب أن تتميز بصفة الاستباقية وإرضاء الزبون والفعالية.

١٦- وبناء على ذلك، تعتزم إدارة الموارد البشرية العمل في إطار شراكات استراتيجية وتشغيلية مع كافة قطاعات الويبو من أجل أن تضمن للمنظمة رأس مال من الموارد البشرية وتطوير تلك الموارد من أجل تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية بما يمكنها من أداء رسالتها بوجه كامل.

سادساً - العناصر الرئيسية

١٧- ترمي استراتيجية الموارد البشرية إلى دعم رسالة الويبو بتوفير ما يلزم من رأس المال البشري وتطويره لتمكين المشرفين على البرامج من بلوغ درجة الامتياز والاستمرار في ذلك المستوى في مجال أنشطتهم من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

١٨- ويرد في ما يلي بيان العناصر الرئيسية في استراتيجية الموارد البشرية وأهم الأهداف المنشودة منها:

"١" تطوير كفاءات الموظفين ومساراتهم المهنية بطريقة هادفة، من أجل الاستفادة من الطاقة التقنية والإدارية والقيادية في الويبو وسحب تلك الكفاءات على كل دوائر المنظمة؛

"٢" إدارة أداء متكاملة، من أجل النهوض بثقافة في الويبو تقوم على حُسن الأداء؛

"٣" أقصى تكيف للموظفين مع أهداف الويبو الاستراتيجية، من أجل تطويع الوظائف التشغيلية وكفاءات الموظفين والبنية التنظيمية والأدوات الإدارية في المنظمة برمتها لتحقيق أهداف الويبو الاستراتيجية في إطار قائم على المساءلة والمسؤولية؛

"٤" اتفاقات تعاقدية مرنة، من أجل تعزيز قدرة الويبو على الاستجابة بطريقة موقوتة ومرنة للتطورات التشغيلية ولا سيما حركة الأسواق واحتياجات الفاعلين فيها المتغيرة باستمرار؛

"٥" محيط عمل حافز وداعم، من أجل استقطاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية والحفاظ عليهم وضمان إسهامهم المهني الكامل في العمل.

تطوير كفاءات الموظفين ومساراتهم المهنية بطريقة هادفة

١٩- تحرص إدارة الموارد البشرية على المضي قدماً في تطوير ثقافة قائمة على التعليم الذي يُثري كامل القدرات المهنية لموظفي المنظمة، للإسهام على المستوى الفردي ومستوى الفريق والمنظمة وتزويدهم بالكفاءات الضرورية للوفاء بمتطلبات الويبو في محيط متحرك ومتغير.

٢٠- وكلما برزت الحاجة إلى التوظيف من أجل تدارك بعض الفجوات في الخبرة اللازمة، لا بد من التركيز على عناصر التوظيف خارج إطار المكافأة، مثل تطوير المسارات المهنية لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها بالنظر إلى القيود المفروضة في إطار منظومة الأمم المتحدة بشأن ضمان مرتبات تستجيب لحدة المنافسة في منظمة بحاجة إلى توظيف أشخاص لهم التطلعات السائدة في القطاع الخاص.

ويشمل ذلك ما يلي:

- أنشطة تدريبية هادفة ترمي إلى تحسين الأداء في مجال التواصل وتكنولوجيا المعلومات واللغات مثلاً وإيلاء الأولوية للمهارات القيادية والإدارية؛
- تحديد مواطن الموهبة ورسم مسارات مهنية وتصميم نماذج جديدة للمسارات؛
- تطوير التخطيط للتعاقد في الوظائف ولا سيما من أجل ضمان انتقال المعرفة المؤسسية؛
- وضع برامج للتناوب ولا سيما لأغراض الإدارة من أجل ترسيخ تقييم أفضل لعمل مختلف القطاعات في الويبو وتيسير الشراكات بين الإدارات في المنظمة؛
- زيادة برامج تبادل الموارد البشرية مع الشركاء الخارجيين (مثل مكاتب الملكية الفكرية) والانتقال في إطار اتفاق الانتقال بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة لإثراء خبرة الموظفين وكفاءاتهم؛
- التزام بتطوير كفاءات الموظفين يتجسد في الأساليب المعتمدة في المستقبل لتحديد المهل وتخصيص الموارد المالية والبشرية.

إدارة أداء متكاملة

٢١- لما كانت الأولوية تقوم على أقصى انتفاع بالموارد المتاحة بدلاً من الاستعانة بموارد جديدة، ستعزز الأمانة اهتمامها بتطوير مسارات الموظفين للوفاء باحتياجات المنظمة الراهنة والمقبلة إلى موظفين يتحلون بالمهارات المناسبة. ويتطلب ذلك نظاماً جديداً لإدارة الأداء وتطويره يستند إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية ويوضح دور كل موظف في تحقيق تلك الأهداف وتعزيز العوامل الحافزة للأفراد والمجموعات بالإقرار بإسهامهم ومكافأتهم حيثما كان ذلك ممكناً.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تصميم نظام معزز لإدارة الأداء وتطويره ليتمكن الاستعانة به كأداة قيّمة في الإدارة لتحقيق المرامي التالية:
- ◀ إتاحة معلومات موثوقة حول أداء الموظفين وكفاءاتهم بما يسمح بتطوير المهارات والمسارات بطريقة هادفة ويكفل أفضل انتفاع بالموارد البشرية؛

- ◀ تطويع الأداء الفردي لأهداف المنظمة الاستراتيجية (كما هو موثق في النص المعتمد للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧) من خلال ترتيبها في خطط عمل دوائر المنظمة ثم في إطار أهداف ونتائج مرتقبة من الموظفين على أساس فردي؛
- ◀ تشجيع الحوار بين المسؤولين والموظفين لتنشيط تطور الأداء أو تصويبه على أساس مستمر والحد من الخلافات التي قد تنجم عن سوء التواصل أو عدم كفايته؛
- ◀ ربط أداء الأفراد بالعواقب العملية من حيث الإقرار به عن طريق مواصلة التدريب أو التقدم في المسار المهني مثلاً.

- تحديد المكافآت النقدية وغير النقدية وتقديمها، إقراراً بالأداء المتميز.

أقصى تكيف للموظفين مع أهداف الويبو الاستراتيجية

٢٢- أدى التقدم التدريجي في سن القوى العاملة مصحوباً بترقيات باعتبار ذلك آلية المكافأة الرئيسية إلى المزيد في عدد الموظفين ذوي الدرجات العالية في فئة المهنيين والخدمات العامة، وأدى انتقال الموظفين بوظائفهم إلى شيء من الانحراف في الموارد البشرية عن أهداف الويبو الاستراتيجية كما هي مبيّنة في وثيقة البرنامج والميزانية. وعلاوة على ذلك، فإن نوع العقود المبرمة مع الموظفين لا تتفق دائماً وجوهر المهام التي يُنجزونها بحيث لا يزال حتى اليوم أكثر من ٥٠ بالمائة من موظفي الويبو في فئة الخدمات العامة يعملون بعقود مؤقتة منذ أكثر من خمس سنوات. وعليه، فقد أصبح من المهم بمكان أن تعمل المنظمة على تكيف مواردها البشرية للوفاء باحتياجاتها الراهنة والمقبلة من أجل أداء مهمتها.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تحديث متواصل لمواصفات المنصب بناء على مختلف معايير منظومة الأمم المتحدة، باتباع تصنيف وتدرّج وفقاً للمبادئ التوجيهية للجنة الدولية للخدمة المدنية ومع مراعاة أفضل الممارسات في مكاتب الملكية الفكرية؛
- نظام مُحسّن لإدارة الوظائف سيشمل تنسيقاً مستمراً لتوزيع الأدوار في دوائر المنظمة حسب الوظائف المخصّصة للبرامج؛
- تكيف طبيعة عقد التوظيف بما يراعي طبيعة العمل الذي ينجزه الموظف في وظيفته؛
- أقصى انتفاع بإعادة التوزيع الداخلي لضبط انتشار الموظفين داخل الويبو وفقاً لأولويات المنظمة مع تعزيز الفرص المتاحة للموظفين الراغبين في تطوير مساراتهم المهنية؛
- التوظيف الخارجي الهادف لضمان ما تحتاج إليه الويبو من كفاءات وتزويد المنظمة بالموظفين الشبان والمساواة بين الرجل والمرأة والتوزيع الجغرافي المناسب؛
- الاستغناء عن خدمات الموظفين في المنظمة حسب ما تقتضيه الضرورة من حيث العمل أو الميزانية أو الأداء؛
- تعزيز مساهمة وحدات العمل في المنظمة في شؤون التوظيف.

اتفاقات تعاقدية مرنة

٢٣- تحرص الويبو على مصالح موظفيها في ما يتعلق بشروط توظيفهم وتضمن في الوقت ذاته المرونة التعاقدية والمالية الضرورية لتحقيق أفضل النتائج. وبالإضافة إلى الخبرة المكتسبة بفضل التوظيف والتدريب، لا بد من أساليب جديدة لزيادة رأس مال المنظمة في مجال الخبرة التي تمكنها من أداء دور وكالة رائدة في تطوير الملكية الفكرية، كأن تشترك في مبادرات التمويل المشترك للموارد البشرية مع هيئات خارجية عاملة في مجال الملكية الفكرية أو المضي قدماً في تطوير شبكة دولية من الخبراء.

ويشمل ذلك ما يلي:

- مراجعة أنواع العقود الراهنة وتحديد أنواع جديدة في إطار منظومة الأمم المتحدة بهدف ضمان أعلى مستويات الاستجابة والمرونة لاحتياجات المنظمة؛
- وضع اتفاقات وإقامة شراكات مع هيئات خارجية للاستفادة من أساليب التمويل البديل في حالات التوظيف الجديدة؛
- تحديد حلول بديلة ومرنة للاستفادة من الموارد البشرية (مثل تزييم العمل للخارج والتدريب الداخلي).

محيط عمل حافز وداعم

٢٤- من المهم أن يكون محيط العمل مستقراً وقادراً على المكافأة لبحث الموظفين على الدراسة والإبداع والابتكار والالتزام لاستخلاص أفضل المساهمات منهم.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تسوية المستحقات والفوائد في صفوف الموظفين بأنواع شتى من العقود لضمان شروط عمل متشابهة للموظفين الثابتين والموظفين المؤقتين العاملين بعقود طويلة الأجل؛
- تعزيز الترتيبات التي تضمن الموازنة بين العمل والحياة الخاصة من خلال إتاحة حلول تتعلق بأوقات العمل، مثل العطلة غير المدفوعة والمرونة في ترتيبات العمل بدوام جزئي وفي ساعات العمل؛
- الالتزام بضمان محيط عمل آمن وسليم وصحي؛
- إتاحة تسهيلات استشارية للموظفين في مكان العمل؛
- تعزيز الأنظمة الداخلية لإدارة عمليات تسوية المنازعات، مثل إقامة العدل ومكتب أمين المظالم.

سابعاً - عناصر التمكين

٢٥- إن نجاح تنفيذ "العناصر الرئيسية" السالف ذكرها من الاستراتيجية رهين بعدد من "عناصر التمكين" الجاري وضعها وتطبيقها.

٢٦- وفي هذا الصدد، حددت إدارة الموارد البشرية التحديات الواردة في ما يلي:

- الاستمرار في تحسين فهم توجه الويبو الاستراتيجي وأهدافها على مستويات المنظمة برمتها؛

- تدعيم قدرة الويبو على التغيير بترسيخ الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال إشراك الموظفين في عمليات التغيير إشراكاً فعلياً بفضل حُسن التواصل لمواجهة المعارضة والرفض؛
- النهوض بالشراكات بين دوائر المنظمة لتنسيق العمل وتحقيق الوفورات بفضل التنسيق؛
- ضبط أولويات الويبو وفقاً لبنى المنظمة وبرامجها المختلفة؛
- إعادة توجيه تطور الكفاءات لتعزيز المؤهلات الإدارية والقيادية باعتبارها الأولوية الجديدة التي تحل محل الأولوية السابقة التي كانت تركز على اكتساب الخبرة التقنية والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات التي كانت ضرورية لتلبية الطلبات المتنامية بسرعة على الخدمات؛
- التشجيع على المزيد من المساءلة وروح المسؤولية في العمل من خلال نقل تدريجي للسلطة إلى المسؤولين على مختلف المستويات؛
- تبسيط تدفق العمل في المنظمة وأتمنته حيثما كان ذلك ممكناً مع إجراء مُبسّط للموافقة على مختلف الأعمال الرئيسية؛
- الاستمرار في تطوير إطار عمل مناسب يراعي معايير منظومة الأمم المتحدة ويستجيب لحراك أوساط الملكية الفكرية؛
- تحسين فهم الوضع الراهن للموارد البشرية في الويبو والتخطيط والرصد والتقييم الدقيق للموارد البشرية؛
- إدارة استباقية وفعالة للموارد البشرية تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بحيث تكون قادرة على استباق التطورات التي تقتضيها المنظمة في مجال الموارد البشرية؛
- تنفيذ نظام متكامل وشامل للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

إطار تنظيمي سليم

٢٧- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية، إلى حد كبير، على فعالية إطار الويبو التنظيمي وفعاليتيه. ويضم ذلك الإطار فهماً لأهداف الويبو الاستراتيجية في صفوف الموظفين وقدرة سليمة على الإدارة والقيادة وثقافة منقبلة للتغيير التنظيمي وشراكات بناءة بين دوائر المنظمة وهيكل تنظيمية تواكب أولويات الويبو الرئيسية وأساليب عمل فعالة مع دعم تقني كافٍ.

فهم سليم لوضع الموارد البشرية الراهن

٢٨- لا بد أن تكون الإدارة مزودة بصورة شاملة لما يملكه موظفوها من مهارات فضلاً عما تحتاج إليه من مساهمات في العمل وبنى تنظيمية مصحوبة بمهارات مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، فتستطيع تقييم أية فجوة بين الوضع الراهن والصورة المنشودة لتحقيق تلك الأهداف وردم تلك الفجوة.

٢٩- وبفضل التحليل الذي ستجريه إدارة الموارد البشرية لأوضاع الموظفين الراهن في المنظمة مع نتائج تقييم احتياجات الويبو الشامل، سيتاح للمنظمة ما يلي:

- تقييم لوضع الموارد البشرية الراهن في المنظمة (بما في ذلك فئات الموظفين ووصف لعملهم ومناصبهم ومهاراتهم ودرجاتهم ومستوياتهم وأنواع عقودهم) والموارد المالية والبنية التنظيمية وأساليب العمل الرئيسية، بالنظر إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية كما وردت في الوثيقة المعتمدة للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛

- تحديد الفجوات؛
- تحديد الفرص السانحة لتحسين البنية التنظيمية أو ضبطها بشكل أفضل وترشيد أساليب العمل.

تخطيط ورصد وتقييم دقيق للموارد البشرية

٣٠- رغبةً منها في تمكين الويبو من الانتفاع إلى أقصى حد بمواردها البشرية في المستقبل، تعتزم الأمانة تكليف الشركة الخارجية بتزويدها بخطة بشأن الموارد البشرية في مضمار عملية التقييم الشامل للاحتياجات المنظمة. وستضم تلك الخطة على أقل تقدير حالتين محتملتين للتخطيط الاستراتيجي، تستند إحداهما إلى توقع بنمو في الطلب على خدمات الويبو والثانية تستند إلى توقع حذر للطلب على تلك الخدمات. وستقترح الويبو على الدول الأعضاء السبل الكفيلة باستدراك مواطن النقص مع تقدير للآثار المالية الناجمة عن ذلك، بالاستناد إلى النتائج والتوصيات الناتجة عن التقييم الشامل للاحتياجات.

٣١- ومن المعتزم أيضاً تطبيق إجراء منتظم لرصد أنشطة إدارة الموارد البشرية وتقييم تلك الأنشطة خلال تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية لتحديد فعالية الأنشطة والجوانب التي يمكن اتخاذ تدابير تقييدية فيها بشكل مبكر، وأخيراً التدخل بسرعة عندما لا تفي النتيجة الفعلية بالتوقعات الأصلية.

إطار مناسب للتوظيف

٣٢- لا بد أن يكون إطار التوظيف للموارد البشرية عادلاً وמתماسكاً وفعالاً، ولا بد أيضاً أن يتسم بما يكفي بالمرونة لمراعاة حراك الأوساط المعنية بالملكية الفكرية وضمان استجابة المنظمة لذلك الحراك. ويكتسي ذلك الإطار أهمية حاسمة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الويبو وينبغي أن يأخذ في الحسبان احتياجات المنظمة التشغيلية وثقافة الويبو وأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة ومنظمات الملكية الفكرية والتوصيات الصادرة عن اللجنة الدولية للخدمة المدنية.

٣٣- ويتكون إطار الويبو القانوني للموارد البشرية من المقومات التالية:

- اتفاقية الويبو؛
- ونظام موظفي الويبو؛
- ولائحة موظفي الويبو؛
- وتعميمات الويبو بشأن السياسات والممارسات المتصلة بالموارد البشرية واتفاقات المقر المبرمة مع الدول المضيفة (أي سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا وسنغافورة واليابان).

٣٤- وتنص الاتفاقية على إنشاء المنظمة وتضع بشكل عام مقوماتها التنظيمية وأسسها القانونية وإطار عملها القانوني. ويحتوي نظام موظفي الويبو على المبادئ العامة للسياسات المرتبطة بالموظفين والشروط الأساسية لعملهم وينص على واجباتهم والتزاماتهم بصفاتهم موظفين في الويبو. أما لائحة موظفي الويبو فتحوي على الأحكام الضرورية لتنفيذ نظام موظفي الويبو.

٣٥- ولا بد من رصد فعالية إطار التوظيف الخاص بإدارة الموارد البشرية دون انقطاع وضبطه بحيث يدعم دائماً الاحتياجات المتغيرة للمنظمة وموظفيها.

إدارة فاعلة وفعالة للموارد البشرية

٣٦- يعتمد نجاح تدبير شؤون الموارد البشرية على إدارة فاعلة وفعالة للموارد البشرية. وبالرغم من أن تلك الإدارة تتميز بحسن العمل إلى حد كبير في الويبو، ولا سيما في ما تضطلع به من واجبات إدارية، فقد أمكن تحديد التحديات التالية:

- ينبغي للإدارة أن تستبق التغيير وتبادر إلى رسم المستقبل وفقاً لأهداف الويبو الاستراتيجية العامة؛
- وينبغي زيادة التركيز على التخطيط للموارد البشرية؛
- وينبغي الاستمرار في تطوير منهج يقوم على تعدد المهام وتنويع الخدمات؛
- وينبغي تبسيط إجراءات العمل المتعلقة بالموارد البشرية وتعزيز أتمتتها.

٣٧- وإزاء تلك التحديات، فقد شرعت الأمانة في إعادة تنظيم الإدارة وهي تراجع المهام والمسؤوليات والأنشطة وأساليب العمل الراهنة.

أنظمة معلومات متكاملة وشاملة بشأن الموارد البشرية

٣٨- على إدارة الموارد البشرية، إذا ما أرادت أن تدعم رسالة الويبو دعماً كاملاً، أن تكون قادرة على مواجهة متطلبات المنظمة الراهنة واستباق متطلباتها في المستقبل، ويستدعي ذلك بنية تحتية حديثة ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات. ويقترن بعض العناصر الرئيسية في استراتيجية الموارد البشرية، إلى حد كبير، بوجود بنية من ذلك القبيل، بما في ذلك نظام لإدارة المسارات المهنية مع كل جوانبه وعواقبه (التي تشمل إدارة الأداء) والتخطيط للموارد البشرية (بما في ذلك التخطيط للتعاقب في المناصب) وتسهيلات معززة للتوظيف الإلكتروني.

٣٩- وتعمل إدارة الموارد البشرية حالياً بنظامين حاسوبيين يتوزعان بدورهما إلى أنظمة فرعية. أولهما نظام SIGAGIP الذي يختص بالعقود والمكافآت ونظام HRAccess المستخدم في شؤون التوظيف. وما من نظام حاسوبي فيه قواعد بيانات رسمية تضم المعلومات الخاصة بالإدارة، مثل تصنيف الوظائف وتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم والمعلومات الخاصة بكل موظف وما إلى ذلك. والمهم أن حداً أدنى فقط من الروابط الإلكترونية الضرورية قائم بين نظام SIGAGIP والنظام المتكامل لمراقبة الشؤون المالية والميزانية (AIMS) مما يعيق قدرة الإدارة على التخطيط إلى الأمام والاستعداد على مستوى التنظيم.

٤٠- ويطرح ذلك أيضاً قصوراً في تصريف العمل اليومي الذي يعتمد إلى حد كبير على الإجراءات اليدوية والآلية المتكررة، ويُعزى ذلك القصور إما إلى أن النظام الحاسوبي غير القادر على إدارة بعض الوظائف وإما لأن النظام لم يعد صالحاً من الناحية التقنية وهو يفتقر إلى نظام تبليغ تكميلي يربطه بسائر الأنظمة الضرورية.

٤١- وإزاء ذلك القصور، فإن الأمانة تهدف إلى تزويد الإدارة بنظام إلكتروني متكامل يعمل بجهاز تشغيل واحد موصول بمجالات أخرى من مجالات الدعم الإداري وأهمها مكتب المراقب وإدارة الشؤون المالية، فيدعم بذلك جميع الجوانب المتكررة في العمل المتصل بالموارد البشرية داخل الإدارة ويبسط إجراءات العمل (فيخفض بذلك من أعبائه) ويكفل قاعدة موحدة لجمع البيانات.

٤٢- وبالنسبة إلى المستقبل، فإن أهم الفوائد الرئيسية التي من شأن هذا النظام أن يتيحها هي القدرة التي تفنقر إليها الإدارة حالياً لتوفير المعلومات السريعة والدقيقة الضرورية للإدارة العليا والدول الأعضاء من أجل اتخاذ قرارات رئيسية والتخطيط للمتطلبات الجديدة والاستجابة لها مع تطور المنظمة، بما في ذلك ما ينشأ منها إبان التقييم الشامل للاحتياجات.

ثامناً - التطلعات

٤٣- من المعتزم وضع خطة تنفيذ تستند إلى استراتيجية الموارد البشرية في صيغتها النهائية من أجل إعداد وصف لتدابير التغيير المعتزم إجراؤه وأساليب العمل المختارة والأطر الزمنية المحددة والموارد المالية والبشرية المعتمدة والنتائج المرتقبة. وسينطوي تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، كسائر التغييرات، على مخاطر مثل الافتقار إلى اليقين في بعض الحالات المتعلقة بتكاليف التنفيذ وقصور الأداء في عناصر التمكين وتطورات طارئة في سياق العمل ومقاومة الموظفين لبعض التغييرات. ولا بد من تحديد تلك المخاطر وتقييمها ورصدها عن كثب والتصدي لها حسب ما تقتضيه الحاجة أثناء جميع مراحل تنفيذ الاستراتيجية.

٤٤- ويكتسي دور الموظفين ومساهماتهم بالأهمية لضمان النجاح لجميع المساعي المتخذة في مجال الموارد البشرية، وهما من الأهمية بمكان لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية التي ستحمل معها تطورات وتغييرات جديدة. ولا بد أيضاً من ضمان تواصل مفتوح ومستمر باتجاهين مع الموظفين للتغلب على هواجسهم الطبيعية التي قد يشعرون بها في ذلك الوقت.

٤٥- وتقوم استراتيجية الموارد البشرية أولاً وقبل كل شيء على التزام بتقييم جارٍ لاحتياجات المنظمة إلى الموارد البشرية العاملة في محيط ناشط وسريع التطور في مجال الملكية الفكرية. ولا بد للاستراتيجية أن تتحلّى بالقدرة على الحراك شأنها في ذلك شأن المحيط الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة، ولا بد أيضاً من أن يعاد تقييم فائدتها باستمرار وتتمين قيمتها المضافة إلى الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على اغتنام الفرص السانحة لتحسين محيط الموارد البشرية في المنظمة.

[نهاية المرفق الخامس والوثيقة]