

A



WO/CC/67/2  
الأصل: بالانكليزية  
التاريخ: 22 يوليو 2013

## لجنة الويبو للتنسيق

الدورة السابعة والستون (الدورة العادية الرابعة والأربعون)  
جنيف، من 23 سبتمبر إلى 2 أكتوبر 2013

التقرير السنوي عن الموارد البشرية

من إعداد المدير العام

## جدول المحتويات

أولاً. موظفو الويبو

ثانياً. استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2013-2015 – ملخص عملي

ثالثاً. التقدم المحرز مؤخراً في الموارد البشرية

- (أ) إصلاح نظام العقود
- (ب) تثبيت/تعيين الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة
- (ج) مراجعة نظام الموظفين ولأئحته وإطار سياسات الموارد البشرية
- (د) العدالة الداخلية
- (هـ) إصلاح نظام العدالة الداخلية
- (و) تنفيذ ومواءمة التصميم التنظيمي
- (ز) إدارة الأداء
- (ح) السلامة والصحة المهنية
- (ط) التعيين
- (ي) التدريب والتطوير
- (ك) نوع الجنس
- (ل) التنوع الجغرافي
- (م) العلاقات بين الموظفين والإدارة
- (ن) تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية وفقاً لحافظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية
- (س) تطوير السياسات
- (ع) التصنيف
- (ف) مكتب الأخلاقيات
- (ص) إدارة المخاطر
- (ق) توصيات التدقيق

رابعاً. مسائل متعلقة بالموظفين يجب أن توليها لجنة الويبو للتنسيق عنايتها

- (أ) إنهاء عقود التوظيف – إنهاء الخدمة بالتراضي
- (ب) لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو
- (ج) تكريم المدير العام
- (د) مسائل أخرى تتعلق بالموظفين

خامسا. نظرة إلى عام 2014

- (أ) تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية
- (ب) إصلاح نظام العدالة الداخلية – الفصلان العاشر والحادي عشر من نظام الموظفين ولأئحته
- (ج) السلامة والصحة المهنية
- (د) التخطيط للموارد المؤسسية: الخطوات التالية
- (هـ) التحديات والمخاطر

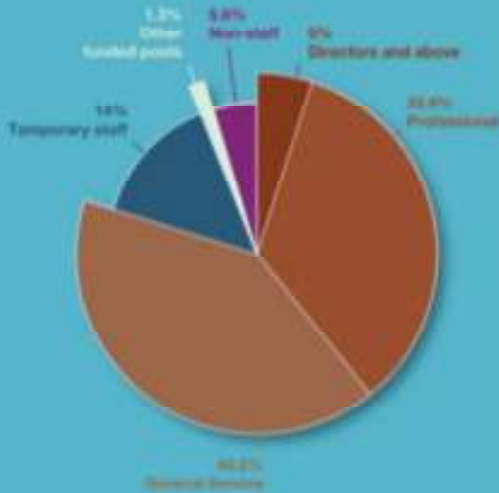
المرفقات

- المرفق الأول. إحصاءات الموارد البشرية
- المرفق الثاني. استراتيجية الموارد البشرية
- المرفق الثالث. التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات لعام 2012



# WIPO STAFF

## STAFF BY CATEGORY



STAFF IN REGULAR FUNDED POSTS	1,813
STAFF IN OTHER FUNDED POSTS	17
TEMPORARY STAFF	170
NON-STAFF	
Fellows, S.C.Ds, S-Ts	33
OTHER NON-STAFF	
Consultants, Interns, Temp. Agency Personnel	39

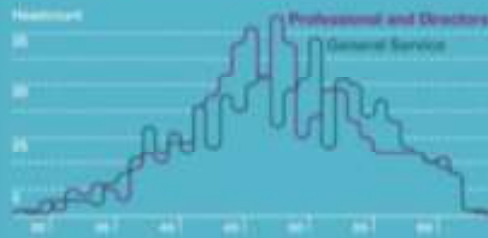
## STAFF IN POST

AVERAGE LENGTH OF SERVICE  
**16.6 YEARS**

### Average Age

Directors	53.4
Professional	40.8
General Service	42.9

### Age Profile



LOW STAFF TURNOVER **5.4%**  
IN 2012

RETIREMENTS **5.5%**  
2013-2015

AVERAGE TIME SPENT ON TRAINING  
**4.2 DAYS PER STAFF PER YEAR**

## STAFF BY REGION

Our staff come from  
**110 countries<sup>1</sup>**

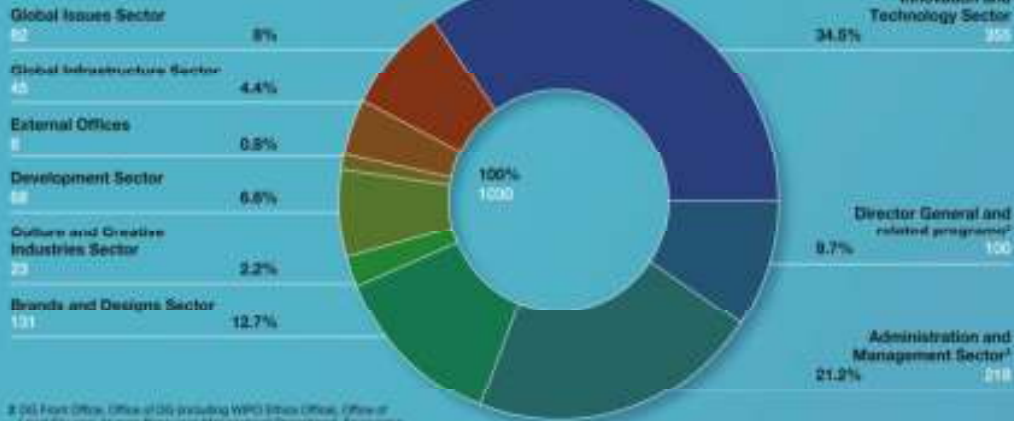
### Professional and above categories by region

Africa	35
Asia and the Pacific	58
Eastern and Central Europe and Central Asia	31
Latin America and the Caribbean	43
Middle East	6
North America	40
Western Europe	209
<b>Total</b>	<b>408</b>

<sup>1</sup> As of July 2013



### STAFF BY SECTOR

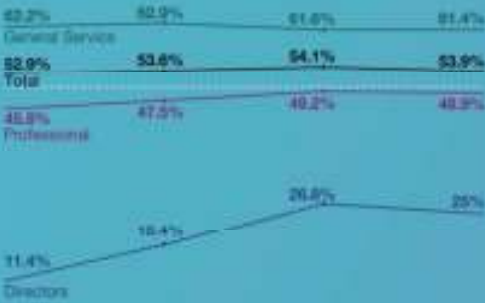


<sup>2</sup> DG Four Office, Office of DG (including WPO Ethics Office), Office of Legal Services, Human Resources Management Department, Economic and Statistics Division, Internal Audit and Oversight Division, Office of the Commissioner and Department for Transition and Development Countries.  
<sup>3</sup> Department of Finance and Budget, Business Planning, Program Management and Performance Division, Information and Communication Technology Department, Conference and Language Department, Procurement and Travel Division, Process Infrastructure Division and Safety and Security Coordination Service.

### GENDER BALANCE

Gender balance has improved but there are still imbalances

#### Women representation



#### Distribution of staff by gender and grade



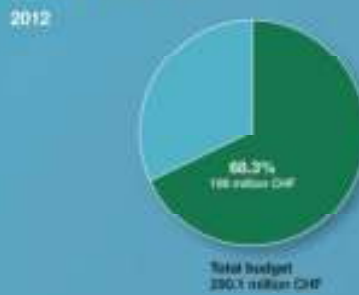
### STAFF AND PRODUCTIVITY

We do more with the same workforce



<sup>4</sup> As of December 2012, Program Performance Report 2012.  
<sup>5</sup> As of December 2012, Program and Budget 2014/15.  
<sup>6</sup> Non-staff, representing 01, not included.

### STAFF COSTS<sup>7</sup>



In 2010 and 2011, staff costs represented respectively 66.3% and 66% of WIPO's total budget.

<sup>7</sup> Source: Program and Budget 2014/2015, Annex B, Table 22, page 245.

## ثانيا. استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2013-2015 – ملخص عملي

### تمكين خدمات الملكية الفكرية المتكاملة على مستوى العالم

1. تم تصميم استراتيجية الموارد البشرية للفترة 2013-2015 بحيث تتخذ المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) وضعها كقدم رئيسي لخدمات الملكية الفكرية العالمية، وبشكل يضمن تجاوزها مع بيئة الملكية الفكرية العالمية السريعة التطور. كما ترمي هذه الاستراتيجية إلى تأكيد مكانة الويبو كهيئة يختار العمل بها خبراء الملكية الفكرية وفنيوها الدوليون من مختلف المجالات، وموظفو الدعم، الذين يجلبون جميعا ثروة من المعارف والخبرة والالتزام للمنظمة. ويوجد هدف إضافي للاستراتيجية يتمثل في تحسين الكفاءة التنظيمية.

2. ويلعب الموظفون دورا رئيسيا في نجاح الويبو كقدم لخدمات الملكية الفكرية العالمية. وتولد الويبو 95 بالمائة من إيراداتها من الرسوم المحصلة مقابل الخدمات التي تقدمها أنظمة التسجيل الدولية. ونموذج الأعمال هذا هو نموذج فريد من نوعه في منظومة الأمم المتحدة. وهو يصنع فرصا جديدة، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى عدد من التحديات.

3. وتتسم بيئة الملكية الفكرية العالمية المتطورة بالديناميكية الشديدة، والطلب على خدمات الملكية العالمية مستمر في الزيادة. وقد طرأ تحول جغرافي كبير في استخدام الملكية الفكرية، مع التسارع الشديد في معدلات النمو في آسيا مقارنة بباقي العالم.

4. وليست الويبو هي الجهة الوحيدة التي تقدم خدمات الملكية الفكرية. فأصحاب المصالح العالميون يقيمون اختياراتهم استنادا إلى معايير مثل أهمية الخدمات وجودتها الكلية، وسرعة الاستجابة، والتكلفة، والاستدامة. ولذلك فإن الويبو يجب أن تواصل الابتكار وتحسين جودة تقديمها للخدمات لكي تبقى قادرة على المنافسة.

5. وأصبحت طبيعة الطلب على التنمية من أجل التعاون وتكوين الكفاءات والمساعدة التقنية أكثر تعقدا مع الزيادة المستمرة التي شهدتها معدلات النمو في العالم النامي على مدى العقد الماضي، وتسعى البلدان إلى التشجيع على إضافة القيمة في الإنتاج الاقتصادي. ويحتاج هذا التغيير إلى أن يظهر في مجموعات مهارات الموظفين العاملين في هذا القطاع من المنظمة.

6. ونجحت المنظمة في اجتياز أزمة اقتصادية وبدأت العودة إلى النمو، ووضعت نصب أعينها أن يتم تحقيق النتائج من خلال إدارة الموارد بحزم. وقد تم تحقيق ذلك من خلال عدد من الاستراتيجيات، من بينها تحسين الإنتاجية في مجالات الخدمة الأساسية، ومراجعة البنية التنظيمية وإعادة تصميمها، وإعادة نشر الموارد حيثما كان ذلك ضروريا. إلا أن أداء المنظمة الناجح يجب أن يستمر في التحول. فثمة حاجة إلى مزيد من التقويم لقوة العمل، من حيث البنية والمهارات والعقود.

7. ويتسم الأساس المالي للويبو بالصلابة وتبشر توقعات الإيرادات في الثنائية المقبلة بالخير. إلا أن الويبو تواجه ضغوطا تكاليفية يجب إدارتها بحزم. ويتصل أكثر من ثلثي النفقات بتكاليف الموظفين. ومن الضروري أن يتم إدخال بعض التعديلات لضبط بنية قوة العمل وأن تتم إعادة معايرتها بغية ضمان ألا تتمكن الويبو فقط من تلبية الطلب الذي تواجهه باعتبارها مقدم لخدمة عالمية، بل تكون لديها أيضا المرونة اللازمة للتكيف مع التغييرات بسرعة. ويجب أن يتم تمويل احتياجات البرامج الجديدة من خلال تقويم الموارد الحالية.

8. وتسعى الويبو إلى تقديم شروط توظيف تنافسية لموظفيها، إلى جانب بيئة العمل المشجعة، وفرص النمو المهني، وتحقيق التوازن بين العمل والمعيشة، وأنظمة الدعم الصديقة للأسرة. وتلتزم الويبو بإدخال مزيد من التحسينات على ما لديها من تنوع جغرافي وتوازن بين الجنسين والتنقل الداخلي.

9. ولا تتطلب استراتيجية الموارد البشرية الحالية موارد مالية إضافية. وإنما تدعو إلى تنفيذ خطة عمل، تتضمن استراتيجيات فرعية لعمليات الويبو الأساسية بحيث تكون مصممة حسب الحاجة، ورصد هذه الخطة بدءاً من 2013 فصاعداً.

### ثالثاً. التقدم المحرز مؤخراً في الموارد البشرية

#### (أ) إصلاح نظام العقود

10. في 2012، تم تعديل نظام الموظفين ولأئحته لإدخال بعض أنواع التعيينات الجديدة، ألا وهي التعيينات المؤقتة والتعيينات المستمرة، بما يتماشى وإطار التعاقدات الذي أوصت به لجنة الخدمة المدنية الدولية. ومنذ نوفمبر 2012، تم تحويل 195 عقداً قصير الأجل (تشمل عقود الاستشارات وعقود العمل الخاصة وعقود المترجمين المؤقتين) إلى تعيينات مؤقتة، بحيث أصبح أصحاب العقود يحملون صفة "موظفين" ويتمتعون بمزايا أفضل. وقد تم تنفيذ إصلاح نظام العقود بطريقة مرحلية. حيث تم توفير المزايا وبدأ سريانها اعتباراً من 1 يوليو 2012. وتم الإعلان عن بدلات ومزايا التعيينات المؤقتة في تعميمات إدارية. حيث صدر حوالي 28 تعميماً إدارياً وفقاً لإصلاح نظام العقود. وبلغت التكلفة المقدرة لإصلاح نظام العقود ثلاثة ملايين فرنك سويسري في 2012-2013.

#### (ب) تثبيت/تعيين الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة

11. وفقاً للولاية الممنوحة من الدول الأعضاء في الدورة الثالثة والستين (الدورة العادية الحادية والأربعين) للجنة الويبو للتنسيق، والتي عقدت في سبتمبر 2010، (الوثيقة WO/CC/63/5)، تم إقرار 60 منصباً لتثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة الذين يؤدون وظائف مستمرة. وقد تم إقرار هذه المناصب ليم استخدامها في برنامج وميزانية الثنائية 2012-2013، وهي تشكل المرحلة الأولى من استخدام 156 منصباً وافقت عليها الدول الأعضاء. أما الوظائف التي لم يقدر أنها مستمرة، فلم يتم تثبيتها، وهو ما يتفق ومتطلبات الأهلية التي وافقت عليها لجنة الويبو للتنسيق في استراتيجية تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة (الوثيقة WO/CC/63/5). وفي بعض الحالات، قُدر أن الوظائف ليست مستمرة نظراً إلى التقدم التكنولوجي واحتياجات العمل المتغيرة. وقد تم تحقيق تقدم سريع في مجال التثبيت خلال هذه الثنائية نتيجة للإعلان عن هذه المناصب واختيار الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة في مناصب أخرى تم الإعلان عنها. وفي 1 يوليو 2013، لم يتبق سوى 43 من الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة يلزم تثبيتهم في المنظمة.

12. وفي مشروع البرنامج والميزانية للثنائية 2014-2015، من المقترح أن يتم إقرار المناصب الستة والتسعين المتبقية من 156 منصباً للتثبيت وافقت عليها الدول الأعضاء لتثبيت: "1" الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة المتبقين الذين يؤدون وظائف مستمرة (حوالي 30)؛ "2" والوظائف (التي يؤديها حالياً موظفون مؤقتون) المقدر أن تكون مستمرة من خلال ممارسة التصميم التنظيمي. وكما هو موضح في مشروع البرنامج والميزانية، فإن تثبيت كل من هاتين الفئتين سيحد من وطأة خطر مواجهة مشكلة متكررة تتعلق بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة.

#### (ج) مراجعة نظام الموظفين ولأئحته وإطار سياسات الموارد البشرية

13. دخل نظام الموظفين ولأئحته بعد تعديلهما حيز النفاذ في يناير 2013. وقد أجرت إدارة الموارد البشرية مراجعة لإطار التعميمات الإدارية المتصلة بالموارد البشرية لمواءمته مع نظام الموظفين ولأئحته المعدلين. وقامت إدارة الموارد البشرية بتحديث وتجميع التعميمات الإدارية المتعلقة بساعات العمل، والإجازات المرضية، والمواعيد الطبية، والإجازة السنوية، وساعات العمل الإضافية، وأدخلت سياسات جديدة تتصل بنظام الموظفين ولأئحته المعدلين. وتمثلت النتيجة في إطار أوضح أصبح نفاذ الموظفين فيه إلى معلومات الموارد البشرية أكثر سهولة.

14. وعقب موافقة لجنة الويبو للتنسيق على نظام الموظفين ولأئحته في سبتمبر 2012، أُجريت عملية لمراقبة الجودة لتصحيح بعض أوجه التناقض التحريرية (غير الموضوعية) في الوثيقة، وذلك بالتشاور مع رئيس لجنة الويبو للتنسيق. وقد نُشرت النسخة المحدثة في ديسمبر 2012، قبل أن يدخل نظام الموظفين ولأئحته المعدّلان حيز النفاذ بوقت قصير.

#### (د) العدالة الداخلية

15. وصل مجموع الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية في الشكاوى المرفوعة ضد الويبو خلال الفترة من يناير 2012 إلى يونيو 2013 إلى 395 034 فرنكا سويسريا، ووصل مجموع التظلمات الداخلية لدى مجلس الويبو للتظلمات إلى 2 500 فرنك سويسري. وتشمل هذه الأحكام تعويضات ضد الويبو بلغت 74 500 فرنك سويسري من المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية و2 500 فرنك سويسري أوصى بها مجلس الويبو للتظلمات.

16. وفي نفس الفترة، وصل مجموع التكلفة الإدارية الثابتة للقضايا التي فحصتها المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية ومجلس الويبو للتظلمات، والتي تنوعت بناء على عدد الأحكام الصادرة أو التظلمات التي تم البت فيها، 379 217 فرنكا سويسريا، أي 224 217 فرنكا سويسريا و155 000 فرنك سويسري للمحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية ومجلس الويبو للتظلمات، على التوالي. وبلغت التكلفة الثابتة لكل تظلمت فيه مجلس الويبو للتظلمات 5 000 فرنك سويسري. وفي حالة المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية، بلغت هذه التكلفة 21 000 فرنك سويسري تقريبا.

#### (هـ) إصلاح نظام العدالة الداخلية

17. تم إجراء مراجعة شاملة لنظام العدالة الداخلية في الويبو وتمت الاستعانة فيها بالخبرات والمشورة الخارجية والداخلية بشكل موسع. وعُقدت ثلاث دورات موسعة للمناقشة في نوفمبر 2012 وفبراير وأبريل 2013، شاركت فيها كل الأطراف الأساسية الفاعلة في مجال العدالة الداخلية. وقد شارك خبير استشاري لديه خبرة دولية واسعة، وبدعم منه، تم النظر في أفضل الممارسات في منظمات دولية أخرى والحلول المصممة حسب الحاجة التي تلبي احتياجات الويبو. وأنشأ المدير العام فريقا استشاريا يمثل أعضاء الموظفين والإدارة بالتساوي، ومهمته هي إصدار توصيات لتحسين نظام العدالة الداخلية وإدخال تعديلات على نظام الموظفين ولأئحته. وقد نتج عن ذلك اقتراح بنظام أفضل ويمكن النفاذ إليه، يساعد على تدعيم العدالة، ويلبي احتياجات الموظفين والمنظمة. ومثل عمل الفريق الاستشاري جمدا تعاونيا وإنتاجيا كبيرا بين الموظفين والإدارة. وترد التعديلات التي اقترح المدير العام إدخالها على نظام الموظفين ولأئحته، مع مراعاة توصيات الفريق الاستشاري، بعد التشاور مع مجلس الموظفين وأصحاب المصالح المعنيين الآخرين، في الوثيقة التي تحمل عنوان "مراجعة نظام الموظفين ولأئحته" (WO/CC/67/3).

#### (و) تنفيذ ومواءمة التصميم التنظيمي

18. شهد عام 2012 مبادرة كبرى هي استحداث التصميم التنظيمي كنشاط أعمال أساسي في الويبو. فمن خلال ضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية من خلال التخطيط الاستباقي للموارد البشرية - المدعوم ببنيات تنظيمية تتضمن التصميم الوظيفي المتين وعلاقات الإبلاغ المحددة بوضوح وتوزيع عبء العمل - ترمي الويبو إلى توفير بيئة مواتية تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

19. وتألفت مراجعة التصميم التنظيمي من سلسلة من الدورات التي تم فيها تحليل كل البرامج تحليلا نظاميا. فقد عُقدت أكثر من 20 دورة، تحت رئاسة المدير العام ومديري البرامج. حيث تم تحديد أوجه التداخل بين البرامج ومجالات العجز المحتمل في الموظفين، وتم التعامل معها؛ وتم النظر في فرص التآزر؛ وتم التقدم باقتراحات لتقوم الرتب تؤدي إلى خفض رتبة 15 منصبا خاليا، ورفع رتبة ثمانية مناصب، وتحويل خمسة مناصب من مستوى رئاسة الخدمة العامة إلى المستوى



الفني؛ وتمت إعادة توجيه الموارد غير المستغلة نحو مجالات داعمة وبرامج جديدة وفقا للأولويات الاستراتيجية للويبو. ووجدت المراجعة أيضا سبلا لتوحيد النظام وتبسيطه وتحسينه. وقد أتاحت المعلومات التي تم جمعها كي يستفاد منها في التخطيط للبرنامج والميزانية الثنائية للثلاثين 2014-2015 بغية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

### (ز) إدارة الأداء

20. أصبح نظام الويبو لإدارة الأداء وتطوير الموظفين أكثر نضجا منذ بدء العمل به في 2009. ويتزايد قبول واستخدام النظام كأداة للإدارة، وطبقا للتقديرات التي وضعت من خلال الدراسات الاستقصائية التي أجرتها الويبو عن القيمة الأساسية، فإن استخدامه يتزايد في إدارة أداء الموظفين والتخطيط للعمل ووضع الأهداف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين يستخدم في تحديد مواطن القصور في الأداء والتعامل معها بشكل بناء، وفي تحديد احتياجات تدريب الموظفين، وفي التعرف على أصحاب أفضل أداء ومكافئتهم.

21. ويتيح نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين مواءمة أهداف الموظفين الفردية وفقا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حيث ترى الغالبية العظمى من الموظفين (89 بالمائة في 2012) أن أهدافهم الفردية ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف الاستراتيجية. كما أنه يعزز تطوير الموظفين من خلال تحديد أولويات التعلم تحديدا أفضل وتوفير التدريب بين القطاعات الذي يتسم بفعالية التكاليف. ويشجع النظام الحوار المستمر، على النحو الذي يتجلى في تزايد عدد الموظفين الذين يتلقون تقييمات منتظمة للأداء من رؤسائهم (72 بالمائة في 2012).

22. وفي 2013، قامت إدارة الموارد البشرية بتحديث كتيبها الخاص بالمديرين ليتصدى للقصور في الأداء، وليتضمن قوالب لإدارة تحسين الأداء. وتلقى المديرون الذين يشرفون على موظفين لديهم قصور في الأداء تدريبا يمكنهم من التصدي لمسائل الأداء بشكل فوري وملائم. وتم تنفيذ تدابير إدارية للتصدي لحالات القصور في الأداء التي تم تحديدها في نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين.

23. وتم إعداد مشروع رائد للمكافآت والتقدير بالتشاور مع المديرين وسوف يتم تنفيذه في 2013. ويرمي هذا البرنامج إلى الاعتراف بالأداء الممتاز الذي يقدمه أفراد الموظفين والأفرقة ومكافئتهم عليه من خلال مزيج من الحوافز النقدية وغير النقدية. وقد تم بناء البرنامج، الذي تم إعداده بما يتماشى والمبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية، حول القيم الأساسية للويبو، وهو يأخذ بعين الاعتبار الابتكار والكفاءة. ويلعب المديرون دورا رئيسيا في قيادة النقاش مع الموظفين بشأن تحديد مواصفات الأداء المتميز. وسوف تفيد العبر المستخلصة عند نهاية فترة المشروع الرائد في وضع سياسة للويبو في المستقبل فيما يتعلق بالمكافآت والتقدير.

### (ح) السلامة والصحة المهنية

24. تمت الاستعانة بخبير استشاري خارجي في أبريل 2013 لمراجعة السلامة والخدمات الصحية الطبية والمهنية في الويبو. وكانت مهمته تشمل ثلاثة جوانب: "1" إجراء مراجعة للخدمات الطبية الحالية التي يقدمها قسم الخدمات الطبية التابع لمكتب الأمم المتحدة في جنيف والتكاليف التي يتم تحملها، بهدف ضمان كفاءة التكاليف مع تقديم مستوى ملائم من الخدمة لموظفي الويبو ومندوبيها؛ "2" وإجراء تحليل للتغيب عن العمل، بهدف تمكين الويبو من تحديد فرص تخفيض مستويات الغياب من خلال إدارة فعالة للإجازات المرضية؛ "3" والتقدم باقتراح لسياسة تتعلق بإدارة السلامة والصحة المهنية في الويبو. وقد رُفِع تقرير بالتوصيات في يونيو 2013 لكي يتم تنفيذه في 2013 و2014.

## (ط) التعيين

25. وفرت التعديلات التي أدخلت على نظام الموظفين ولأئحته في يناير 2012 أساسا لتحسين سياسات التعيين وإجراءاته. وساهمت المبادئ التوجيهية الجديدة لمجلس التعيين في تعزيز الكفاءة. وقد زاد نشاط التعيين في عام 2012، الذي شهد 77 مسابقة للتعين في مناصب محددة المدة و24 مسابقة للتعين في مناصب مؤقتة. ومن بين المناصب محددة المدة السبعة والسبعين المعلن عنها، كانت 36 من الفئة الفنية والفئات العليا، و41 من فئة الخدمة العامة. وقد تم تسلم وتقييم 5 850 طلبا تقريبا. وعلى المستوى الفني والمستويات الأعلى، تم شغل 50 بالمائة من المناصب من خارج المنظمة، و50 بالمائة من داخلها. ومن بين المناصب التي تم شغلها من خارج المنظمة، تم شغل 10 برشحين من منظمات دولية أخرى. أما من المناصب التي تم شغلها من داخل المنظمة، فقد تمت ترقية خمسة موظفين وتم شغل 37 منصبا بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة. وقد كان متوسط معدل المناصب الشاغرة بالنسبة إلى المناصب الموافق عليها 7,8 بالمائة في 2012، وهو ما يتفق واقتراضات التكلفة الموضحة في الملحق جيم من وثيقة البرنامج والميزانية المعتمدة للثلاثية 2012-2013 (المنشور رقم 360E/PB1213). وتم تخفيض متوسط زمن التعيين أكثر ليلبلغ 17 أسبوعا.

26. ولم يركز التعيين فقط على الوقت اللازم للتعين، بل تم اتخاذ خطوات أيضا لتحسين جودة التعيين. حيث إن التخطيط الاستباقي، ومراجعة وتطوير التوصيفات الوظيفية المحدثة التي تركز على الأعمال، والاستعانة بالمقيمين الخارجيين للمناصب الرئيسية، ساهمت كلها في ضمان أن يتم تعيين أفضل مرشح للوظيفة.

27. ومع التقدم في العمل إلى الأمام، سينصب التركيز على تحسين التوازن الجنساني والجغرافي من خلال استراتيجيات التعيين الملائمة، بما فيها التنوع في الإعلان والتوعية.

## (ي) التدريب والتطوير

28. في 2012، شارك أكثر من 90 بالمائة من الموظفين في واحد على الأقل من أنشطة الويبو التدريبية الرسمية. وبلغ مجموع أيام التدريب 5 234 يوما، أي بمتوسط 4,2 أيام في السنة لكل موظف. ووصل المبلغ المستثمر في التدريب إلى 1,4 مليون فرنك سويسري، أي 0,74 بالمائة من تكاليف الموظفين. وتشمل هذه الأرقام برامج الويبو العادية للتدريب (مثل إدارة الأفراد، وتسوية المنازعات)، وبرنامج الويبو للتدريب على اللغات (مثل الصفوف الدراسية العادية، والإعداد للإجابة)، وبرامج التدريب الخاصة بموجب مبادرات برنامج التقييم الاستراتيجي (مثل الأخلاقيات، ونظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، والتوجه نحو الزبائن)، والتدريب المتصل بتكنولوجيا المعلومات (مثل إدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات الجديدة)، وبرنامج التدريب الداخلي (مثل برنامج التمهيد للموظفين الجدد، Learning@WIPO)، وأيضا أنشطة التدريب الأخرى (مثل التدريب الخارجي الفردي، والإسهام في الدراسات التي يجريها الموظفون). وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدرا كبيرا من التدريب الداخلي يقدمه مدربون من الموظفين دون تحمل أية تكلفة في قطاعي عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظام مدريد (لأكثر من 950 مشاركا). كما أن التدريب في مجالات الملكية الفكرية يتم توفيره أيضا من خلال أكاديمية الويبو ودون أن يتحمل الموظفون أية تكلفة.

29. ويتم تقدير احتياجات التدريب في الويبو من خلال نهج تنازلي وتصاعدي أيضا. وقد حدد مدير البرامج احتياجات التدريب الجماعية الضرورية لبرنامج وميزانية الثلاثية 2014-2015. ويمكن نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين المشرفين، إلى جانب الموظفين، من تحديد احتياجات التدريب الفردية اللازمة لتلبية أهداف العمل. وقد تم إدماج عملية تحديد أولويات التدريب لدى الويبو وأنشطة التدريب ذات الصلة إدماجا كاملا في إطار إدارة الويبو القائمة على النتائج.

### (ك) نوع الجنس

30. تلتزم الويبو بتحقيق التوازن بين الجنسين على كل المستويات بحلول عام 2020، وقد تم إحراز مزيد من التقدم في عام 2012 نحو تحقيق هذا الهدف. فالنساء يمثلن حالياً 53,9 بالمائة من قوة العمل. إلا أن المستويات العليا تفتقر إلى التوازن فيما يتعلق بتمثيل الجنسين. فعلى مستوى المديرين، تمثل النساء 25 بالمائة فقط من الموظفين. وتهدف المنظمة أيضاً إلى التأكد من أن الاعتبارات الجنسانية تشكل جزءاً من عملها المتعلق بوضع البرامج والمشروعات. وسوف تكون هناك خطة عمل وسياسة جنسانية متاحة للتنفيذ قبل نهاية عام 2013. كما تم مؤخراً تعيين متخصص في المسائل الجنسانية والتنوع.

### (ل) التنوع الجغرافي

31. تلتزم الويبو بتعيين موظفين من قاعدة جغرافية تتسم بالانتساع بقدر الإمكان. وتحتاج سياسة الويبو المتعلقة بالتوزيع الجغرافي، والتي تسري على المناصب العادية من المستوى الفني والمستويات العليا فيما عدا وظائف اللغات، إلى أن تنظر فيها الدول الأعضاء. وفي الوقت نفسه، يجب التصدي لبعض أوجه عدم التوازن، ويشمل ذلك مواصلة تخفيض عدد الدول الأعضاء غير الممثلة. ويعمل بالويبو حالياً موظفون من 110 بلدان.

### (م) العلاقات بين الموظفين والإدارة

32. عُقدت اجتماعات منتظمة مع مجلس موظفي الويبو حول مسائل تتعلق بالسياسات وحول مسائل عامة تتعلق برفاه الموظفين. واستشير مجلس الموظفين أيضاً حول الإعلان عن المناصب الشاغرة والتعميمات الإدارية المقترحة. وبالإضافة إلى ذلك، يشارك ممثلو الموظفين الذين رشحهم مجلس الموظفين في لجان الويبو ومجالس المقابلات الشخصية.

33. وعقدت الويبو اجتماعات إعلامية ولقاءات مفتوحة منتظمة لكل الموظفين. وأجري عدد من الدراسات الاستقصائية للموظفين حول مجموعة من المسائل التي تؤثر على الموظفين.

### (ن) تنفيذ أنظمة إدارة الموارد البشرية وفقاً لحفاظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية

34. واصلت مرحلة المشروع الأولى، أي المعالجة الأساسية للموارد البشرية والرواتب، التقدم بثبات. وساعدت أنشطة التصميم المفصلة على تحديد الحلول اللازمة لعمليات أعمال الويبو. وشارك العديد من الموظفين في أنشطة تصميمية مشتركة بين الإدارات، وهو ما جعلهم يتعرضون في وقت مبكر لإمكانيات النظام ووظائفه الجديدة.

35. ويجري حالياً إعداد برنامج الويبو للموارد البشرية والرواتب، الذي يعتمد على برنامج PeopleSoft، بهدف تعميمه للإنتاج في 1 أكتوبر 2013. كما تجري حالياً أنشطة شاملة ودقيقة للاختبار والتدريب لضمان الانتقال بسلاسة ونجاح.

36. وستعزز المرحلة الأولى دمج البيانات والعمليات، سواء داخل إدارة الموارد البشرية أو فيما يتعلق بوظائف الويبو الأخرى المتعلقة بالإدارة. وهي ترسي الأساس الذي سيمكّن من النفاذ إلى معلومات إدارية أفضل وأشمل.

37. أما المرحلة الثانية، والتي ستبدأ في أوائل عام 2014، فسوف تشمل استبدال نظام التعيين الإلكتروني الحالي eRecruitment، وتفعيل وظائف الخدمة الذاتية للموظفين والمديرين. وسوف تعتمد المرحلة الثانية على بيانات وعمليات الأساس من المرحلة الأولى.

### (س) تطوير السياسات

38. وضعت الويبو إطاراً تنظيمياً وسياسياً محدثاً للموظفين يتماشى وأفضل الممارسات ومعايير لجنة الخدمة المدنية الدولية. ويوفر إطار التعاقدات المنسق وضوحاً وشفافية أفضل في وضع الموظفين من حيث عقودهم. كما بدأت المنظمة إعداد إطار قانوني محدد بوضوح للموارد من غير الموظفين، ويشمل ذلك المتدربين والحاصلين على المنح وأيضاً خبراء التنفيذ والمهارات. ويضمن ذلك المساهمة الملائمة والشفافية من قبل خدمات غير الموظفين لتلبية احتياجات المنظمة.

39. وبالإضافة إلى إصلاح نظام العقود، تم إعداد 14 سياسة جديدة للموارد البشرية بشأن الموضوعات التالية: ترتيبات العمل بدوام جزئي، والمكافآت والتقدير، والأمومة، والأبوة، وإجازة التبرني واستحقاقات ما بعد الولادة، والإجازات الأسرية، والتدريب والمنح، والتعيينات الطبية أثناء ساعات العمل، وبدل اللغة، والتصنيف وإعادة التصنيف، وبدل التنقل والمشقة، والتعيينات المستمرة المؤقتة، والسلف على المرتبات، والتنقل الداخلي، والمبادئ التوجيهية للتخطيط للتعاقب. وترمي هذه السياسات الجديدة إلى توفير قدر أكبر من الإرشاد للموظفين فيما يتعلق بمسائل الموارد البشرية وتحسين التوازن بين العمل والمعيشة.

### (ع) التصنيف

40. عُقدت دورتان للجنة التصنيف في 2012 لمعالجة كل التاسات إعادة التصنيف المتلقاة قبل أكتوبر 2011. وتمت مراجعة ما مجموعه 44 منصبا، تم رفع رتبة 66 بالمائة منها، وتم تأكيد المناصب المتبقية في مستوى رتبها الحالي. وتم النظر في كل الالتماسات التي رُفعت بعد أكتوبر 2011 في الممارسة التي أُجريت عام 2012 لمراجعة التصميم التنظيمي وتخطيط قوة العمل. وقد بلغت تكلفة إعادة تصنيف المناصب المشغولة 1,1 مليون فرنك سويسري للشئانية الحالية.

41. ومن أوجه التحسن المهمة للمنظمة في عمليات الموارد البشرية خلال الشهور الاثني عشر الأخيرة إعداد سياسة لتصنيف المناصب وإعادة تصنيفها. وتضمن هذه السياسة أن تكون إعادة تصنيف المناصب جزءاً مكملًا للتخطيط لقوة العمل ووضع ميزانيتها. ومن خلال الاستغناء عن ممارسة إعادة التصنيف المستمرة والمخصصة، يمكن هذا النهج الجديد الويبو من إدارة كل التغيرات في متطلبات العمل وتحديد تكلفتها بشكل استباقي.

### (ف) مكتب الأخلاقيات

42. أُحرز تقدم كبير في إنشاء نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة في الويبو عام 2012. وتم إصدار مدونة الويبو للأخلاقيات عقب التشاور مع الموظفين، بمن فيهم مجلس موظفي الويبو. وتم أيضاً نشر سياسة لحماية المبلغين عن المخالفات، عقب عملية تشاور مماثلة. وتوضح هذه السياسة واجب كل الموظفين في الإبلاغ عند الاشتباه في وجود سوء سلوك وتوفر آليات بسيطة لفعل ذلك. كما تمتح الحماية للموظفين الذين قاموا بالإبلاغ عن تلك الحالات أو المشاركين في أنشطة الرقابة المحددة.

43. وتم في 2012 إطلاق برنامج للتدريب الإلزامي وإذكاء الوعي لكل الموظفين على كل المستويات، يتألف من جلسات تدريبية ووجها لوجه تستغرق نصف يوم. وبحلول أواخر أبريل 2013، كان أكثر من 96 بالمائة من مجموع الموظفين قد استكملوا التدريب، بمن فيهم موظفو المكاتب الخارجية عبر مؤتمرات الفيديو.

44. ويمكن الاطلاع على تفاصيل أنشطة مكتب الأخلاقيات في التقرير السنوي لمكتب الأخلاقيات لعام 2012، الوارد بالمرفق الثالث.

## (ص) إدارة المخاطر

45. خلال الشهور الاثني عشرة الماضية، أجرت إدارة الموارد البشرية تحليلاً دقيقاً للمخاطر، وتم تحديد عدد من المخاطر شديدة الأثر. ويمثل الخطر الاستراتيجي الرئيسي الذي يواجه الويبو في مجال الموارد البشرية في القدرة المحدودة على التجاوب مع بيئة الملكية الفكرية العالمية سريعة التطور. لذلك فإن التركيز في استراتيجية الموارد البشرية الجديدة ينصب بشكل أساسي على زيادة قدرة الويبو في هذا المضمار وضمان تمتعها بالمرونة اللازمة.

46. ومن الضروري أيضاً أن يتم سد ثغرات المهارات وتقليص حجم الإمكانات الزائدة عن الحاجة، وذلك من أجل التخفيف من وطأة المخاطر. ويتطلب ترشيدها حجم تحديد متطلبات الوظائف بدقة، ويعتبر التدريب وإعادة التدريب، وإعادة التعيين الداخلي، والاستعانة بقوة عمل خارجية من بين التدابير التي يجب النظر فيها.

47. وثمة مخاطرة أخرى تواجهها الويبو هي فقدان المعارف والقدرات مع رحيل المتخصصين المعروفين في مجال الملكية الفكرية. وتشمل تدابير التخفيف من وطأة مثل هذه المخاطر التخطيط للتعاقب، والتدريب، وحواجز التطوير الوظيفي للخبراء شديدي التخصص.

## (ق) توصيات التدقيق

48. من بين توصيات التدقيق الاثني عشر والحسين المتعلقة بالموارد البشرية والمسجلة في يوليو 2012، تم إغلاق 39 توصية<sup>1</sup>. أما التوصيات المتبقية فقد بلغت مرحلة متقدمة من التنفيذ وهي تتعلق أساساً بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية وإصلاح نظام العدالة الداخلية. ومن المتوقع أن يتم تنفيذ توصيات التدقيق المتبقية بحلول نهاية 2013.

## رابعاً. مسائل متعلقة بالموظفين يجب أن توليها لجنة الويبو للتنسيق عنايتها

### (أ) إنهاء عقود التوظيف – إنهاء الخدمة بالتراضي

49. وفقاً لأحكام المادة 1.9(هـ) من نظام موظفي الويبو ولائحته، التي تقضي بأن يبلغ المدير العام لجنة الويبو للتنسيق عن كل حالات إنهاء عقود التوظيف، أحيطت لجنة الويبو للتنسيق علماً بأن موظفي الويبو وقعوا على 17 اتفاقاً لإنهاء العقود بين يناير 2012 ونهاية يونيو 2013، لمصلحة الإدارة الجيدة للمنظمة وبموافقة الموظفين المعنيين، وفقاً للمادة 1.9(أ)(4) من نظام موظفي الويبو ولائحته. وتم دفع التعويضات وفقاً للأحكام المنصوص عليها في النظامين الأساسي والإداري لموظفي الويبو.

50. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علماً بالمعلومات الواردة في الفقرة السابقة.

### (ب) لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو

51. قررت لجنة الويبو للتنسيق في دورتها العادية في 1977 أن تتألف لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو من ثلاثة أعضاء وثلاثة أعضاء بدلاء، على أن تختار لجنة الويبو للتنسيق عضواً واحداً وبديلاً واحداً. ويخدم الأعضاء الذين تختارهم لجنة الويبو للتنسيق لمدة أربعة أعوام.

52. اختارت لجنة الويبو للتنسيق في دورتها التاسعة والخمسين في 2008 السيد فلاديمير يوسيفوف كعضو بديل في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق في 2011. إلا أنه مع انتهاء مدة خدمة أحد

<sup>1</sup> بحلول 30 يونيو 2013.

الأعضاء في 2009 بسبب إحالته إلى التقاعد، تم التقدم باقتراح لاختيار السيد يوسف يوسف كعضو جديد في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو لمدة أربعة أعوام حتى 2013. وقبلت لجنة الويبو للتنسيق هذا الاقتراح واختارت السيد يوسف يوسف حتى 2013.

53. وتلقى المدير العام من وفد بلغاريا الاقتراح باختيار السيد يوسف يوسف من قبل لجنة الويبو للتنسيق كعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق عام 2017.

54. ويحمل السيد يوسف يوسف، وهو من مواطني بلغاريا (وولد يوم 7 فبراير عام 1946)، درجة عالية في الهندسة المدنية من المعهد العالي للتعددين والجيولوجيا في صوفيا (1968)، وحصل بعدها على درجة في هندسة البراءات من المعهد العالي للهندسة الميكانيكية والكهربائية في صوفيا (1974). وفي 1979، حصل السيد يوسف يوسف على درجة في الاقتصاد الدولي من أكاديمية أول يونيون للتجارة الخارجية All Union Academy of Foreign Trade في موسكو.

55. والسيد يوسف يوسف عضو في الفريق البلغاري في جمعية حماية الملكية الفكرية والجمعية الدولية لخبراء التراخيص، وكان موظفا في إحدى شركات التجارة الخارجية الحكومية في بلغاريا حتى التحق بوزارة الخارجية البلغارية في أغسطس 1979. وفي نوفمبر 1981، تم تعيين السيد يوسف يوسف في الويبو في أحد المناصب من الرتبة P-3 وشغل مناصب مهمة في قطاعات مختلفة بالمكتب الدولي حتى تقاعد من الويبو في 28 فبراير 2007، وكان يشغل آنذاك منصب مدير الشعبة المعنية ببعض البلدان في أوروبا وآسيا. وأثناء الفترة التي قضاها في الويبو، عمل السيد يوسف يوسف أيضا بوظائف مهمة في مجلس الموظفين وعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو كممثل للمشاركين، واختير رئيسا لمجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في دورتي 2006 و2010.

56. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علما بالمعلومات الواردة في الفقرات من 51 إلى 55 أعلاه، ولاختيار السيد فلاديمير يوسف يوسف كعضو في لجنة المعاشات التقاعدية لموظفي الويبو للفترة الممتدة حتى الدورة العادية للجنة الويبو للتنسيق عام 2017.

(ج) تكريم المدير العام

57. تنص المادة 8.1 من نظام الموظفين ولائحته في جزئها المادي على ما يلي:

"(أ) لا يجوز لأي موظف أن يقبل أي تكريم أو وسام أو جميل أو هدية أو مكافأة من أي مصدر خارج المكتب الدولي، بدون الحصول أولا على موافقة المدير العام. ولا تُمنح الموافقة إلا إذا كان هذا التكريم أو الوسام أو الجميل أو الهدية أو المكافأة غير متعارض مع وضع الموظف كموظف مدني دولي. ويحدد المدير العام المبادئ التوجيهية لتفسير هذه المادة من خلال تعميم إداري.

"(ب) وإذا كان المدير العام هو المعني بالأمر، فإن الموافقة يجب أن تصدر عن لجنة التنسيق."

58. وفي يونيو 2013 في مراكش، وبمناسبة المؤتمر الدبلوماسي لإبرام معاهدة لتيسير النفاذ إلى المصنعات المنشورة لفائدة الأشخاص المكفوفين أو معاقبي البصر أو ذوي إعاقات في قراءة المطبوعات، أحيط المدير العام علما بأن جلالة الملك محمد السادس قرر منح المدير العام الوسام العلوي من درجة قائد. وأخطر المدير العام رئيس لجنة التنسيق، السفير كوكوك فوك سينغ، بنية جلالة الملك وطلب رأيه بشأن هذه المسألة. واقترح الرئيس إبلاغ لجنة التنسيق بمنح الوسام في اجتماعها المقبل

في سبتمبر لأنه من المستحيل من الناحية اللوجستية أن تجتمع لجنة التنسيق قبل ذلك الموعد. وقد تم منح الوسام إلى المدير العام من قبل معالي وزير الاتصالات بالمملكة المغربية، السيد مصطفى خلفي، في 28 يونيو 2013.

59. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة للإحاطة علماً بموضوع الوسام المذكور في الفقرة 58، والموافقة على قبول هذا الوسام من جانب المدير العام.

(د) مسائل أخرى تتعلق بالموظفين

60. وافقت الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها 67/257 على توصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية بما يلي:

- رفع السن الإلزامية لإنهاء الخدمة إلى 65 عاماً للموظفين الجدد في منظمات الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، على أن يدخل هذا الحكم حيز النفاذ في موعد أقصاه 1 يناير 2014؛
- اعتماد معايير السلوك المعدلة للخدمة المدنية الدولية، التي دخلت حيز النفاذ في 1 يناير 2013؛
- تعديل مبالغ المنح التعليمية، وقد بدأ تطبيق ذلك بدءاً من العام الدراسي الجاري في 1 يناير 2013.

61. وبناء على ذلك، فإن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة إلى:

"1" الموافقة على تعديلات المادة 10.9 من نظام الموظفين ولائحته "سن التقاعد" لتدخل حيز النفاذ اعتباراً من 1 يناير 2014؛

"2" واعتماد "معايير سلوك الخدمة المدنية الدولية" المعدلة، لبدء العمل بها في 1 يناير 2014، والموافقة على التعديل المقابل في المادة 5.1 من نظام الموظفين ولائحته "السلوك"؛

"3" والإحاطة علماً بالتعديلات المدخلة على المرفق الثاني من نظام الموظفين ولائحته، في المادة 1(و)، المتعلقة بالمبالغ المقررة للمنح التعليمية، والسارية اعتباراً من العام الدراسي الجاري بدءاً من 1 يناير 2013.

الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي

62. قامت لجنة الخدمة المدنية الدولية بتغيير تصنيف تسوية مقر العمل في نيويورك، وأدى ذلك إلى زيادة قدرها 1,9 بالمائة في صافي أجر موظفي نيويورك في الفئة الفنية والفئات العليا. ووفقاً للمادة 54(ب) من اللائحة التنفيذية للصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، فإن الأجر الداخل في حساب المعاش التقاعدي لموظفي الفئة الفنية

والفئات العليا تم تعديله بنفس النسبة المئوية. وتم تعديل جدول المرتبات الوارد في المرفق الثاني، المادة 1(أ) و(ب) و(ج) من نظام الموظفين ولأئحته وفقا لذلك، ودخل التعديل حيز النفاذ اعتبارا من 1 فبراير 2013.

### تعديل نظام الموظفين ولأئحته

63. توجد بعض التعديلات الأخرى في نظام الموظفين ولأئحته معروضة على لجنة الويبو للتنسيق. وكل التعديلات المقترحة بما فيها تلك الواردة أعلاه بالتفصيل، ترد في الوثيقة التي تحمل عنوان "مراجعة نظام الموظفين ولأئحته" (WO/CC/67/3).

### تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية

64. تماشيا مع المادة 17 من القانون الأساسي للجنة الخدمة المدنية الدولية، تم توجيه عناية الدول الأعضاء إلى تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية، الذي عُرض على الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السابعة والستين في 2013 (وثيقة الأمم المتحدة A/67/30). ويمكن الاطلاع على الوثيقة على الموقع الإلكتروني للجنة الخدمة المدنية الدولية [www.icsc.un.org](http://www.icsc.un.org).

### مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة

65. وفقا للمادة 14(أ) من اللائحة التنفيذية لمجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، يرفع المجلس تقريرا إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة وإلى المنظمات الأعضاء، مرة واحدة على الأقل كل سنتين. وقد رفع مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة تقرير 2012 إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السابعة والستين في 2012 (وثيقة الأمم المتحدة A/66/267). ولما كان التقرير متضمنا في وثائق الدورة المذكورة للجمعية العامة للأمم المتحدة، فإن المكتب الدولي لم يعد نشره. ويمكن الاطلاع على التقرير على عنوان <http://www.un.org/en/documents>.

66. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة إلى الإحاطة علما بالمعلومات الواردة في الفقرات من 62 إلى 65 أعلاه.

### خامسا. نظرة إلى عام 2014

#### (أ) تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

67. تتمثل أحد المجالات الأساسية التي ستوليها إدارة الموارد البشرية تركيزها في 2014 في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية. فالموظفون هم أهم أصل لدى الويبو. ويعتبر الدور الذي يسهمون به والتزامهم وإبداعهم وقدرتهم على الابتكار من بين العوامل الحاسمة في نجاح الويبو.

68. وسيتم إجراء تسويات قوة العمل بما يتماشى والتقدم في أتمتة عمليات إيداع البراءات وتوسيع مجالات نظام مدريد ونظام لاهاي. ومن الضروري إجراء تسويات فيما يتعلق بالإمكانات اللغوية. أما إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فمن الضروري تعزيزها.

69. ويجب أن يتم زيادة نسبة العقود المرنة وزيادة تدريجية. حيث سيتم الاعتماد بدرجة أكبر على العمالة المرنة لتلبية احتياجات التوظيف قصيرة الأجل بدون إثارة مخاوف طويلة الأجل تتعلق بالأجل القصير.



70. وسوف تعكس استراتيجية التدريب الحاجة إلى تقويم المهارات.
71. ويجري حاليا التخطيط لقوة العمل ودمجها في الإدارة القائمة على النتائج وسيكون متاحا في 2014.
72. ولا تزال إدارة الأداء، بما فيها السياسة المتعلقة بالمكافآت والتقدير، تحظى باهتمام خاص.
73. ويتطلع الموظفون كثيرا إلى فرص التطوير الوظيفي. وسوف يتم تيسير كل من الحركة الجانبية للتطوير والتعلم عن طريق اكتساب مهارات أكبر وأيضا التقدم الوظيفي إلى مستويات عليا. وفيما يتعلق بهذا الجانب الأخير، ستتاح الفرص من خلال التعيين الداخلي وبدرجة أقل من خلال إعادة تصنيف المناصب.
- (ب) إصلاح نظام العدالة الداخلية - الفصلان العاشر والحادي عشر من نظام الموظفين ولأئحته
74. ستدخل تعديلات الفصلين المتعلقين بنظام العدالة الداخلية في نظام الموظفين ولأئحته، إذا وافقت عليها لجنة الويبو للتنسيق في سبتمبر 2013، حيز النفاذ في يناير 2014. وتعد وثيقة نظام الموظفين ولأئحته من الوثائق رفيعة المستوى، وسوف تكون أحكامها مشفوعة بقواعد ومبادئ توجيهية أكثر تفصيلا ستصدر في شكل تعميمات إدارية جديدة أو تعديلات لتلك القائمة. ويجب لأية تغييرات بنوية في آليات العدالة الداخلية تكون ناتجة عن الإطار القانوني الجديد وتتطلب دعما من الميزانية أن تكون مدرجة في البرنامج والميزانية. وقد تم تكليف الفريق الاستشاري أيضا بوضع التدابير الانتقالية، وفق مقتضى الحال بحيث يمكن لأية إجراءات جديدة للهيئات الاستشارية التي ستضع النظام المحسن أن تنفذ بأثر رجعي حيثما كانت في صالح الموظف المعني.
- (ج) السلامة والصحة المهنية
75. متابعة لاستعراض تقرير الخبير الاستشاري وتوصياته في يونيو 2013، من المتوقع أن يتم تنفيذ التوصيات في 2013 و2014. ويتضمن التقرير توصيات تتعلق بمنع الحوادث والمرض، ومن شأنها أن تسهم في تخفيض مستوى الغياب.
76. وسوف تركز الخدمات الطبية المقدمة إلى موظفي الويبو على الوقاية والصحة المهنية. وسوف يجري تنفيذ سياسة للسلامة والصحة بواسطة لجنة الصحة والسلامة التي سيتم إنشاؤها خلال الجزء الثاني من 2013. وسوف يتم رصد الموظفين الذين يؤدون وظائف تنطوي على مخاطر صحية رصدًا أكثر انتظامًا. وسوف يتم تعزيز إدارة الإجازات المرضية بحيث ينتج عنها تحليل أفضل. كما سيستفيد الموظفون من مزيد من المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بالصحة والسلامة.
- (د) التخطيط للموارد المؤسسية: الخطوات التالية
77. سيبدأ تنفيذ المرحلة الأولى من مشروع التخطيط للموارد المؤسسية في 1 أكتوبر 2013. وبالإضافة إلى أنشطة تنفيذ المشروع، ستستمر إدارة التغييرات المتصلة بذلك. وسوف يتلقى الموظفون الدعم من خلال أنشطة نقل المعارف والتدريب، وسيتم تقييم بنية الموارد البشرية وفقا لقدرات النظام الجديد وأتمتة الإجراءات.
78. وسوف تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في إطلاق مرحلة المشروع الثانية، التي ستنفذ فيها الويبو وظائف الخدمة الذاتية للموظفين والإدارة. وستشمل هذه المرحلة أيضا مراجعة كاملة لأدوات التعيين في المنظمة والعمليات المتصلة بها. ونتيجة للطبيعة التكاملية لنظام الموارد البشرية الجديد ونظام الرواتب، ستتحسن قدرات رفع التقارير. وسيتم إعداد لوحة للقياس واستخدامها في الأعمال بنهج مرحلي أثناء 2013-2014.
79. وسيتم تنفيذ مراحل المشروع اللاحقة وفقا لمعايير الويبو لإدارة المشروعات. وسوف تستمر بنية الحوكمة القائمة في الإشراف على أنشطة المشروع وفي إدارة المخاطر بفعالية.

80. ومن شأن زيادة التكامل بين أنظمة الموارد البشرية في الويبو وأنظمة إدارة أداء المؤسسة وبرنامج PeopleSoft للموارد البشرية أن تضمن تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في كل مراحل التخطيط، بما فيها التخطيط لقوة العمل، من أجل تحسين الفعالية والكفاءة والمساءلة في إدارة الويبو للموارد البشرية. وسوف تبني المنظمة التخطيط لقوة العمل كعملية مؤسسية نظامية مدججة بشكل كامل تشمل التخطيط طويل الأجل لضمان توفر المهارات اللازمة بحيث يمكن للإدارة القائمة على النتائج أن تحقق الأهداف الاستراتيجية.

#### (هـ) التحديات والمخاطر

81. من الضروري إجراء التسويات البنوية وإعادة معايرتها لضمان أن تتمكن الويبو من تلبية الطلب الذي تواجهه كمتقدم لخدمة عالمية في بيئة خارجية سريعة التطور. ويجب أن تزيد الويبو من قدرتها لكي تتمكن من التجاوب وتعمل ببنيات أكثر مرونة وعمليات أسرع وقدرة فائقة.

82. ورغم أن الويبو لديها أساس مالي صلب، فإنها تواجه ضغوطا تكاليفية يجب إدارتها بحزم. حيث يجب أن تؤدي المنظمة عملا أكثر بتكلفة أقل. وهي حاليا تستطيع أن تفعل ذلك دون اللجوء إلى تدابير تتسم بالشدّة. ولكن إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء في الوقت المناسب، فإنه قد يلزم اتخاذ خطوات تصحيحية أبعد أثرا في المستقبل.

[يلي ذلك المرفقات]

## إحصاءات الموارد البشرية

القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

- الجدول 1: القوة العاملة في الويبو حسب الفئة كما في يونيو 2013  
الجدول 2: اتجاهات القوة العاملة حسب الفئة من 2010 إلى 2013

العقود

- الجدول 3: الموظفون حسب نوع العقد كما في يونيو 2013  
الجدول 4: تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة  
الجدول 5: العمل بدوام جزئي كما في يونيو 2013

تكاليف الموظفين

- الجدول 6: تكاليف الموظفين من 2010 إلى 2012

الموظفون حسب القطاع

- الجدول 7: الموظفون حسب القطاع

التمثيل الجغرافي

- الجدول 8: التمثيل الجغرافي حسب المنطقة كما في يونيو 2013  
○ المهنيون والمدبرون ومن فوقهم  
○ فئة الخدمات العامة  
الجدول 9: تمثيل الدول الأعضاء  
الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013

التوازن بين الجنسين

- الجدول 11: التوازن بين الجنسين حسب الفئة – من 2010 إلى 2013  
الجدول 12: التوازن بين الجنسين حسب الرتبة  
الجدول 13: الموظفون حسب الجنس والرتبة كما في يونيو 2013

الفئة العمرية

- الجدول 14: الفئة العمرية  
الجدول 15: متوسط العمر حسب الفئة  
الجدول 16: حالات التقاعد من 2013 إلى 2018

التوظيف

- الجدول 17: إعلانات الوظائف الشاغرة حسب الرتبة في عام 2012  
الجدول 18: الطلبات المستلمة حسب الفئة في عام 2012

التدريب

- الجدول 19: المشاركون حسب مُقدِّم التدريب ونوع التدريب  
الجدول 20: الاحتياجات التدريبية التي لُبِّيت – من 2010 إلى 2012

تقييم الأداء  
الجدول 21: تقييم أداء 2012

حالات المغادرة  
الجدول 22: حالات المغادرة في 2011 و2012

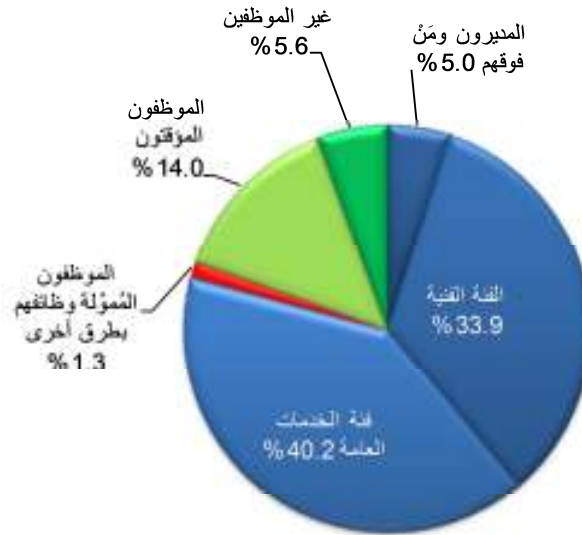
العدالة الداخلية  
الجدول 23: شكاوى/التماسات الموظفين المُقدّمة من يناير 2012 إلى يونيو 2013  
الجدول 24: شكاوى/التماسات الموظفين حسب الموضوع كما في يونيو 2013

توصيات مراجعي الحسابات  
الجدول 25: حالة توصيات مراجعي الحسابات المُعلّقة المرتبطة بالموارد البشرية

رابط ذو صلة: جداول مرتبات الأمم المتحدة، وتسويات مقر العمل، والبدلات والاستحقاقات في الامم المتحدة

## القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

الجدول 1: القوة العاملة في الويبو حسب الفئة كما في يونيو 2013



عدد الموظفين	لوظائف المُمَوَّلَة من الميزانية العادية
64	المديرون ومَنْ فوقهم
434	الفئة الفنية
515	فئة الخدمات العامة
<b>1,013</b>	<b>المجموع الفرعي للموظفين المُمَوَّلَة وظائفيهم من الميزانية العادية</b>
17	الموظفون المُمَوَّلَة وظائفيهم بطرق أخرى
<b>1,030</b>	<b>مجموع الموظفين الثابتين</b>
<b>الموظفون المؤقتون</b>	
76	المؤقتون من الفئة الفنية
103	المؤقتون من فئة الخدمات العامة
<b>179</b>	<b>المجموع الفرعي للموظفين المؤقتين</b>
<b>1,209</b>	<b>مجموع الموظفين</b>
<b>غير الموظفين</b>	
33	المنتفعون بالمنح والعاملون بالعقود الخاصة والقصيرة الأجل
39	أفراد آخرين من غير الموظفين الاستشاريون، والمتدربون، والموظفون المؤقتون التابعون

القوة العاملة في الويبو حسب الفئة

الجدول 2: اتجاهات القوة العاملة حسب الفئة من 2010 إلى 2013\*

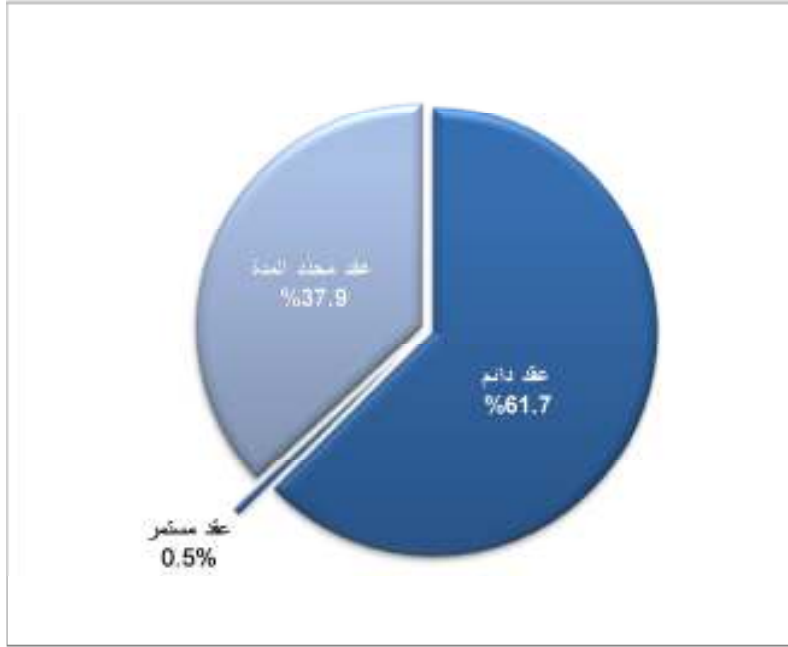
2013	2012	2011	2010	الموظفون الثابتون
64	63	57	45	المديرون ومن فوقهم
434	434	422	414	الفئة الفنية
515	497	473	447	فئة الخدمات العامة
1 013	994	952	906	المجموع الفرعي للموظفين المؤقتة وظائفهم من الميزانية العادية
17	18	26	17	موظفون في وظائف ممولة أخرى
1 030	1 012	978	923	مجموع الموظفين الثابتين

العاملون مؤقتاً (الموظفون وغير الموظفين)

18	230	261	314	تعيين لأجل قصير (عقود عمل، استشاريون، مؤقتون من الفئة العامة، مؤقتون من غير الموظفين)
76				المؤقتون من الفئة الفنية (الموظفون)
03				المؤقتون من فئة الخدمات العامة (الموظفون)
15				المنتفعون الجدد بالمنح (العقود الخاصة، غير الموظفين)
212				المجموع الفرعي
1 242	1 242	1 239	1 237	المجموع

\* يونيو 2013.

الجدول 3: الموظفون حسب نوع العقد كما في يونيو 2013

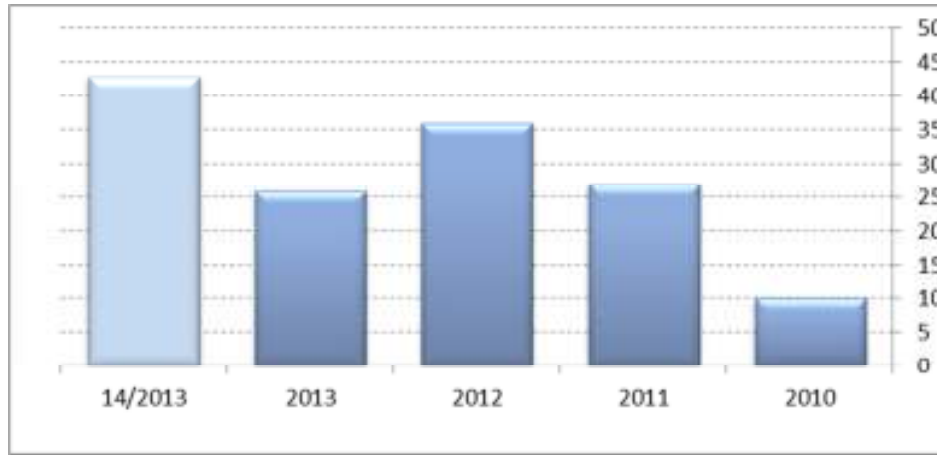


نوع العقد	الموظفون	النسبة المئوية
عقد دائم	635	61.7%
عقد مستمر	5	0.5%
عقد مُحدّد المدة (الميزانية العادية)	373	36.2%
المجموع الفرعي للموظفين المُموّلة وظائفهم من الميزانية العادية	1,013	
صناديق استئمانية	9	0.9%
موظفو المشروعات	8	0.8%
المجموع الفرعي للعاملين في وظائف مُموّلة بطرق أخرى	17	
المجموع	1,030	100

\* مُدرج في قسم "محدد المدة" في الدائرة المُجرّاة.

الجدول 4: تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة

<sup>3</sup> 2014/2013	<sup>2</sup> 2013	2012	2011	2010	تثبيت الموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة <sup>4</sup>
43	26	36	27	10	



الجدول 5: العمل بدوام جزئي كما في يونيو 2013

المجموع	رجال	نساء	الموظفون الثابتون
1 030	478	552	مجموع الموظفين الثابتين
135	2	133	الدوام الجزئي
%13,1	%0,4	%24,1	النسبة المئوية

<sup>2</sup> كما في يونيو 2013.  
<sup>3</sup> يُنتظر تثبيتهم في عامي 2013 و2014.  
<sup>4</sup> خمس سنوات من الخدمة كما في 1 يناير 2012.



## تكاليف الموظفين

الجدو6: تكاليف الموظفين من 2010 إلى 2012<sup>5</sup>



2012	2011	2010	
68.3%	66.0%	68.3%	تكاليف الموظفين كنسبة مئوية من التكاليف
198.0	197.6	197.8	مجموع النفقات المتعلقة بالموظفين (بملايين الفرنكات السورية)
290.1	299.5	289.4	مجموع نفقات البرامج

الجدول 7: الموظفون حسب القطاع<sup>6</sup>



\* أمانة مكتب المدير العام، ومكتب المدير العام، ومكتب المستشار القانوني، وإدارة الموارد البشرية، وشعبة الدراسات الاقتصادية والاحصاءات، وشعبة التفتيش الداخلي والرقابة الإدارية، ومكتب أمين المظالم، وإدارة البلدان المنقلة إلى نظام الاقتصاد الحر والبلدان المتقدمة

\*\* إدارة الشؤون المالية والميزانية وتخطيط الموارد، وشعبة إدارة البرامج والأداء، وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدارة المؤتمرات واللغات، وشعبة المشتريات والأسفار، وشعبة البنية التحتية للمباني، والدائرة المعنية بتنسيق الأمن والسلامة

## التمثيل الجغرافي

الجدول 8: التمثيل الجغرافي حسب المنطقة<sup>7</sup>

النسبة المئوية		الفئة الفنية وما فوقها
%11,0	55	أفريقيا
%13,7	68	آسيا والمحيط الهادئ
%6,2	31	أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى
%8,6	43	أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
%1,2	6	الشرق الأوسط
%8,0	40	أمريكا الشمالية
%51,2	255	أوروبا الغربية
%100	498	المجموع
النسبة المئوية		فئة الخدمات العامة
%8,2	41	أفريقيا
%10,0	50	آسيا والمحيط الهادئ
%2,6	13	أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى
%8,6	43	أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي
%0,6	3	الشرق الأوسط
%2,6	13	أمريكا الشمالية
%70,7	352	أوروبا الغربية
%100	515	المجموع

### الجدول 9: تمثيل الدول الأعضاء<sup>8</sup>

2013	2012	2011	2010	
186	185	185	184	تمثيل الدول الأعضاء
110	109	107	106	مُمثِّلة في موظفي الويبو (الفئة الفنية وما فوقها)
76	76	77	78	الدول الأعضاء غير المُمثِّلة

### الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013

أكثر 10 بلدان ممثلة	عدد الموظفين	البلد	رمز البلد	
	100	فرنسا	FR	1
	42	المملكة المتحدة	GB	2
	27	الولايات المتحدة	US	3
	25	ألمانيا	DE	4
	18	سويسرا	CH	5
	16	إسبانيا	ES	6
	13	كندا	CA	7
	13	إيطاليا	IT	8
	12	الصين	CN	9
	11	أستراليا	AU	10

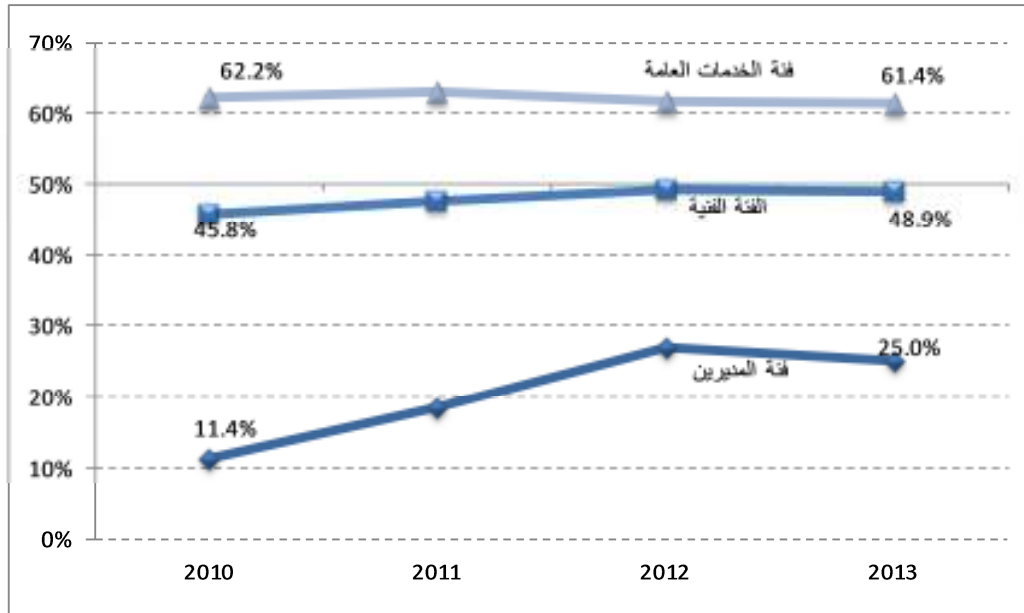
التمثيل الجغرافي

الجدول 10: الموظفون حسب الجنسية – الفئة الفنية وما فوقها كما في يونيو 2013 (تابع)

1	كويت ديفوار	CI	65	10	اليابان	JP	11
1	شيلي	CL	66	9	بلجيكا	BE	12
1	كوستاريكا	CR	67	7	الاتحاد الروسي	RU	13
1	الدانمرك	DK	68	6	الأرجنتين	AR	14
1	غرينادا	GD	69	6	البرازيل	BR	15
1	غواتيمالا	GT	70	6	الجزائر	DZ	16
1	كرواتيا	HR	71	6	مصر	EG	17
1	هايتي	HT	72	6	إيرلندا	IE	18
1	إيران	IR	73	6	الهند	IN	19
1	إسلندا	IS	74	6	(جمهورية) كوريا	KR	20
1	جامايكا	JM	75	5	اليونان	GR	21
1	الأردن	JO	76	5	هولندا	NL	22
1	كينيا	KE	77	5	تونس	TN	23
1	قيرغيزستان	KG	78	5	أوروغواي	UY	24
1	كازاخستان	KZ	79	4	الكاميرون	CM	25
1	ليسوتو	LS	80	4	غانا	GH	26
1	لاتفيا	LV	81	4	سري لانكا	LK	27
1	ليبيا	LY	82	4	المغرب	MA	28
1	مدغشقر	MG	83	4	بيرو	PE	29
1	ميانمار	MM	84	4	الفلبين	PH	30
1	منغوليا	MN	85	4	السويد	SE	31
1	موريشيوس	MU	86	3	النمسا	AT	32
1	ملاوي	MW	87	3	بلغاريا	BG	33
1	نيكاراغوا	NI	88	3	كولومبيا	CO	34
1	النرويج	NO	89	3	فنلندا	FI	35
1	نيبال	NP	90	3	هنغاريا	HU	36
1	نيوزيلندا	NZ	91	3	المكسيك	MX	37
1	السودان	SD	92	3	باكستان	PK	38
1	سلوفينيا	SI	93	3	البرتغال	PT	39
1	سلوفاكيا	SK	94	3	السنغال	SN	40
1	الجمهورية العربية السورية	SY	95	3	فنزويلا (جمهورية - البوليفارية)	VE	41
1	تركيا	TR	96	3	جنوب أفريقيا	ZA	42
1	ترينيداد وتوباغو	TT	97	2	بنغلاديش	BD	43
1	أوكرانيا	UA	98	2	صربيا	CS	44
1	زمبابوي	ZW	99	2	كوبا	CU	45
				2	إكوادور	EC	46
<b>485</b>				2	إثيوبيا	ET	47
				2	إندونيسيا	ID	48
				2	كامبوديا	KH	49
				2	لبنان	LB	50
				2	جمهورية مقدونيا	MK	51
				2	ماليزيا	MY	52
				2	نيجيريا	NG	53
				2	بولندا	PL	54
				2	رومانيا	RO	55
				2	تنزانيا	TZ	56
				2	أوغندا	UG	57
				1	أفغانستان	AF	58
				1	أذربيجان	AZ	59
				1	بربادوس	BB	60
				1	بوركينافاسو	BF	61
				1	بوروندي	BJ	62
				1	بييلاروس	BY	63
				1	جمهورية الكونغو الديمقراطية	CD	64
				100	بوليفيا		
				101	الكونغو		
				102	غابون		
				103	هندوراس		
				104	لاوس		
				105	ليبيريا		
				106	مالي		
				107	النيجر		
				108	صربيا		
				109	سلوفاكيا		
				110	تاليند		
				2	البلدان الممثلة في فئة الخدمات العامة فقط		

التوازن بين الجنسين

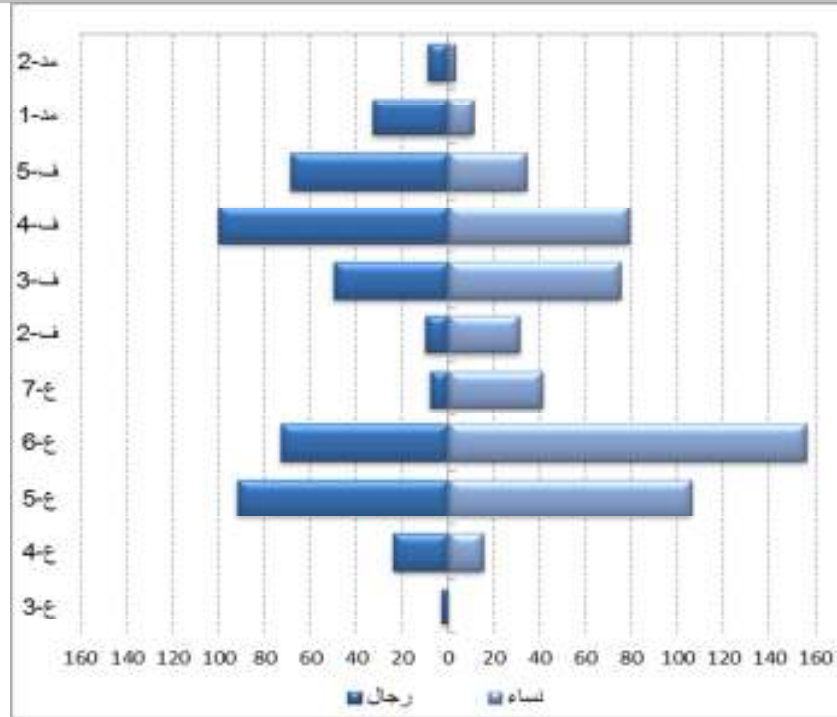
الجدول 11: التوازن بين الجنسين حسب الفئة - من 2010 إلى 2013<sup>9</sup>



2013	2012	2011	2010
25.0%	26.8%	18.4%	11.4%
48.9%	49.2%	47.5%	45.8%
61.4%	61.6%	62.9%	62.2%
<b>53.9%</b>	<b>54.1%</b>	<b>53.6%</b>	<b>52.9%</b>

فئة المديرين  
الفئة الفنية  
فئة الخدمات العامة  
المجموع

المجدول 12: التوازن بين الجنسين حسب الرتبة<sup>9</sup>



الجدول 13: الموظفون حسب الجنس والرتبة كما في يونيو 2013\*

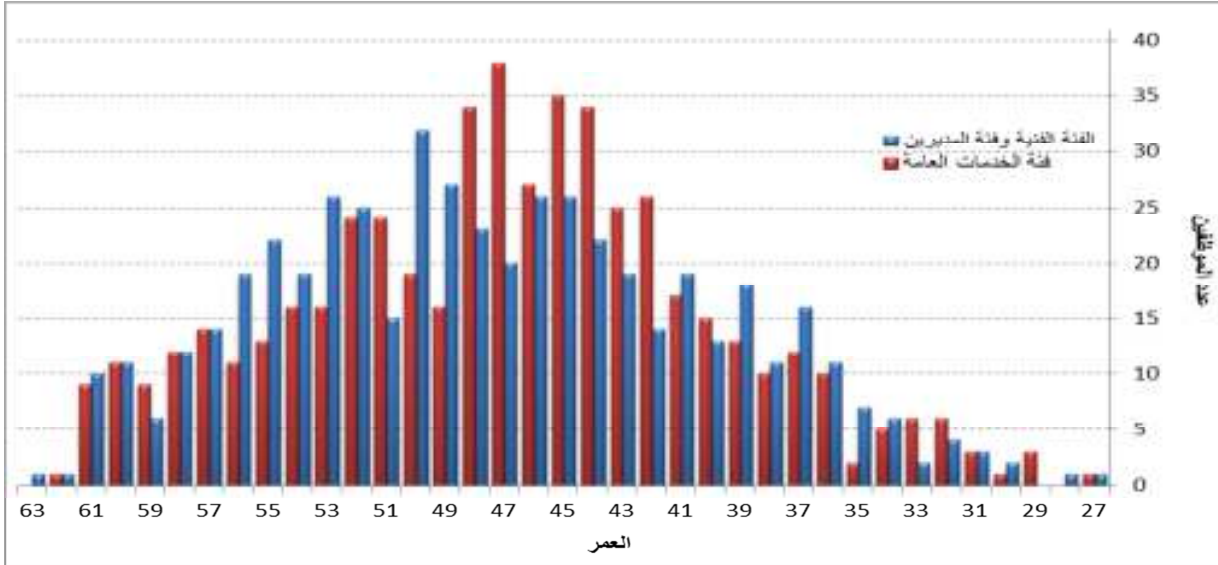
المجموع الفرعي	الموظفون الثابتون				
	%	رجال	%	أنثى	
12	75.0%	9	25.0%	3	مد-2
44	75.0%	33	25.0%	11	مد-1
56	75%	42	25.0%	14	المجموع الفرعي
103	67.0%	69	33.0%	34	فد-5
179	55.9%	100	44.1%	79	فد-4
125	40.0%	50	60.0%	75	فد-3
41	24.4%	10	75.6%	31	فد-2
448	51.1%	229	48.9%	219	المجموع الفرعي
49	16.3%	8	83.7%	41	ع-7
229	31.9%	73	68.1%	156	ع-6
198	46.5%	92	53.5%	106	ع-5
39	61.5%	24	38.5%	15	ع-4
3		3			ع-3
518	38.6%	200	61.4%	318	المجموع الفرعي
<b>1'022</b>	<b>46.1%</b>	<b>471</b>	<b>53.9%</b>	<b>551</b>	<b>المجموع</b>

\* لا يتضمن هذا التقرير الفئة التنفيذية (المدير العام، ونائب المدير العام، ومساعد المدير العام = 8 وظائف).



الفئة العمرية

الجدول 14: الفئة العمرية<sup>10</sup>



الجدول 15: متوسط العمر حسب الفئة<sup>9</sup>

53,4	متوسط العمر في فئة المديرين
46,8	متوسط العمر في الفئة الفنية
46,9	متوسط العمر في فئة الخدمات العامة

الجدول 16: حالات التقاعد من 2013<sup>9</sup> إلى 2018

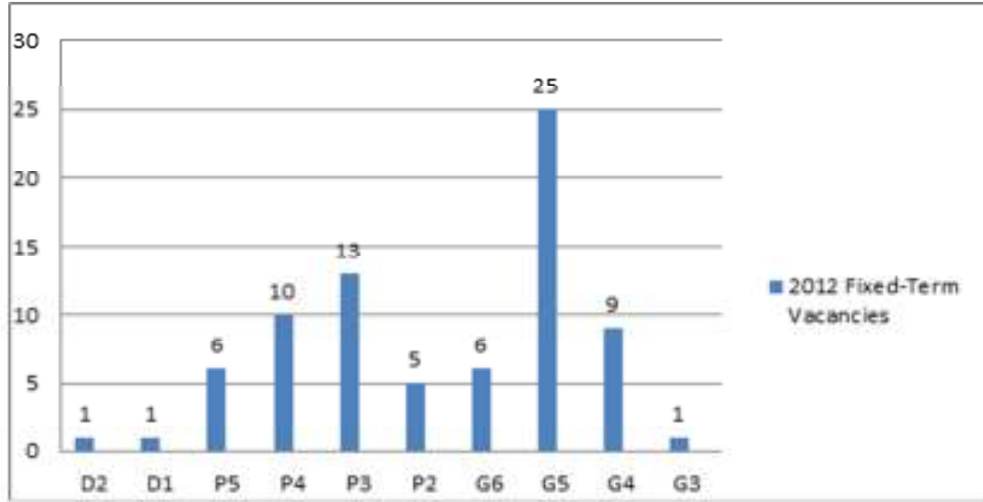
2018	2017	2016	2015	2014	2013
30	24	21	25	20	11

عدد الموظفين المتوقع تقاعدهم

<sup>10</sup> يونيو 2013.

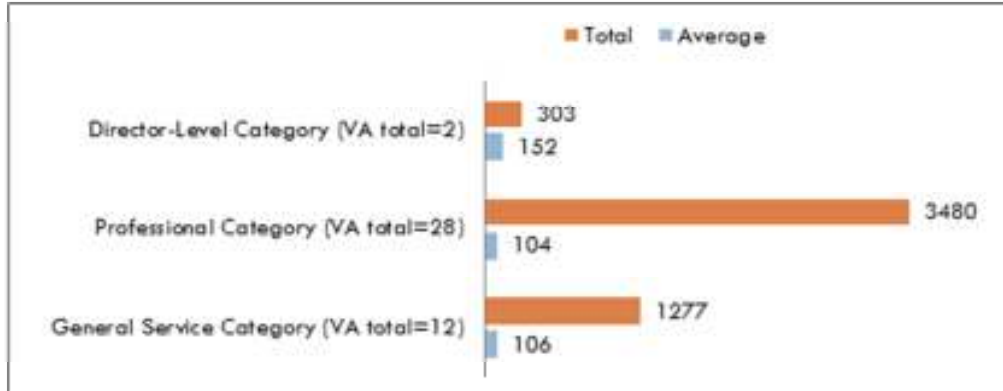
## التوظيف

الجدول 17: إعلانات الوظائف الشاغرة حسب الرتبة في عام 2012\*



\* مجموع إعلانات الوظائف الشاغرة المحددة المدة = 77

الجدول 18: الطلبات المستلمة حسب الفئة في عام 2012\*



\* مجموع الوظائف الشاغرة المحددة المدة المُعلن عنها خارجياً: 42  
مجموع المُتقدمين: 5060  
متوسط الطلبات المُستلمة لكل إعلان عن وظيفة شاغرة: 76

الجدول 19: المشاركون حسب مُقدِّم التدريب ونوع التدريب<sup>11</sup>



النسبة المتوية	المشاركون	الفئة	
<b>المُقدِّم خارجياً</b>			
%5,6	211	إدارة	
%5,5	209	اتصال	
%10,5	396	لغات	
%16,1	608	تكنولوجيا المعلومات	
%9,9	375	غير ذلك	
%47,7	1 799		<b>المجموع الفرعي</b>
<b>المُقدِّم داخلياً</b>			
%8,2	311	نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين	
%6,1	232	التخطيط للموارد المؤسسية	
%0,5	19	الأكاديمية	
%9,9	372	التعلم في الويبو	
%1,8	69	برنامج تعريفي	
%0,1	3	اللغة	
%25,7	968	أنظمة التسجيل	
%52,3	1 974		<b>المجموع الفرعي</b>
%100,0	3 773		<b>المجموع</b>

الجدول 20: الاحتياجات التدريبية التي لُتبت - من 2010 إلى 2012



تقييم الأداء

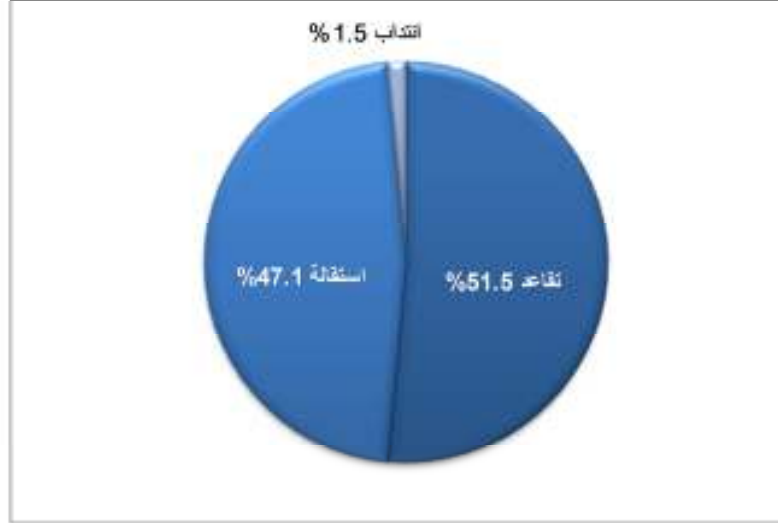
الجدول 21: تقييم أداء 2012



تبلغ نسبة الامتثال 96 بالمائة اعتباراً من 10 يوليو 2013 (الهدف: 90 بالمائة).

## حالات المغادرة

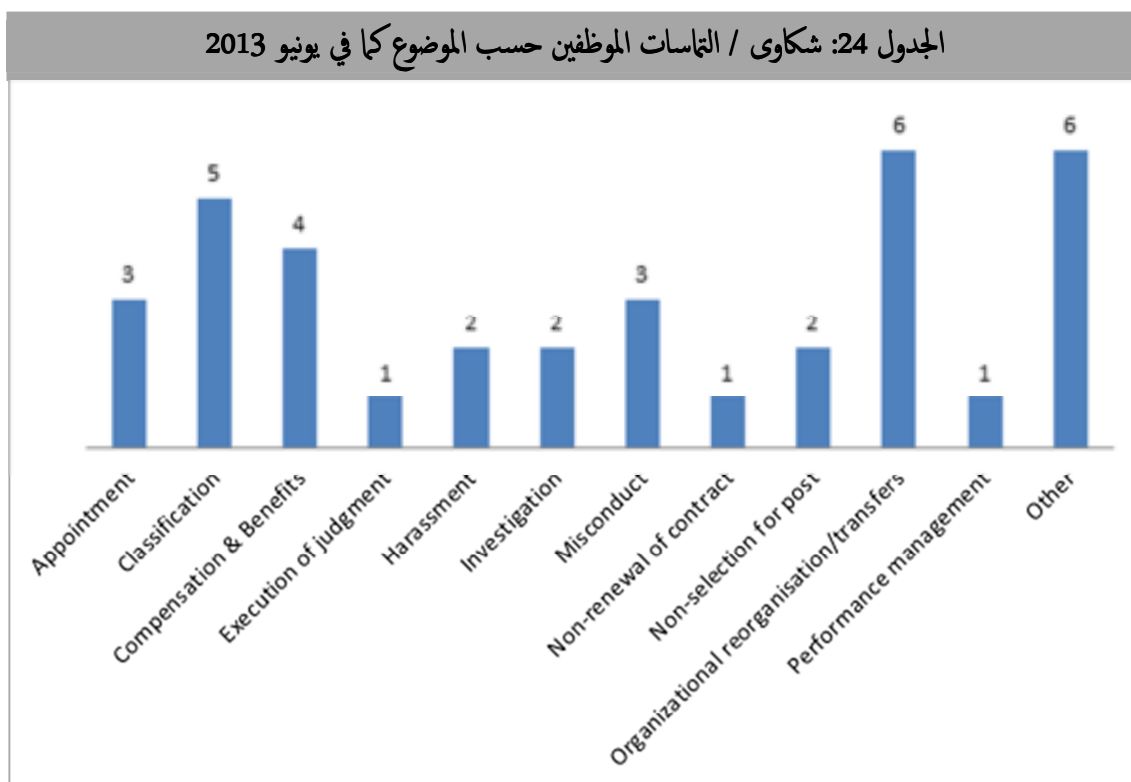
الجدول 22: حالات المغادرة في 2011 و2012



نوع المغادرة	2011	2012	المجموع	النسبة
تقاعد	12	23	35	51.5%
استقالة	8	24	32	47.1%
انتداب	1	1	1	1.5%
نقل	0	0	0	0.0%
المجموع	20	48	68	

العدالة الداخلية

الجدول 23: شكاوى/التماسات الموظفين المُقدّمة من يناير 2012 إلى يونيو 2013				
2013		2012		
لا يزال نشطاً	رُفِع	لا يزال نشطاً	رُفِع	
4	17	0	41	طلبات إعادة النظر (RFR)
8	11	16	32	مجلس الويبو للتظلمات (WAB)
5	5	12	15	المحكمة الإدارية التابعة لمنظمة العمل الدولية (ILOAT)
<b>17</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>88</b>	<b>المجموع الفرعي</b>
3	3	0	4	هيئة التظلمات المشتركة (JGP)
1	0	0	4	اللجنة الاستشارية المشتركة (JAC)
<b>21</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>96</b>	<b>المجموع</b>



توصيات مراجعي الحسابات

الجدول 25: حالة توصيات مراجعي الحسابات المعلقة المرتبطة بالموارد البشرية

الرقم	التوصية	الأولية	الموضوع	التقدم المحرز في التنفيذ	تاريخ الانتهاء المتوقع
1	6	متقدمة	استحقاقات إجازات زيارة الوطن	25%	ديسمبر 2013
2	3	متقدمة	إدارة شؤون البائعين في نظام الإدارة المتكاملة (AIMS)	0%	ديسمبر 2013
3	372	متقدمة	نظام مراقبة النفاذ	50%	أكتوبر 2013
4	11	متقدمة	تكرار المطالبات. قاعدة بيانات للموظفين على نطاق الأمم المتحدة لمعالجة مشكلة تكرار المطالبات.	80%	أغسطس 2013
5	126	متوسطة	منحة التعليم/التخطيط للموارد المؤسسية: كفاءة العمليات وفعاليتها	10%	يناير 2014
6	371	متقدمة	نظام أوقات العمل المرنة: إساءة استعمال النظام	80%	أكتوبر 2013
7	373	متقدمة	نظام أوقات العمل المرنة: إساءة استعمال النظام إنشاء نظام مراقبة أحدث وأحسن	70%	أكتوبر 2013
8	410	متقدمة	الوثائق السرية	25%	2014
9	172	متقدمة	نظام الموظفين ولأحتته: الفصلان الخامس والسادس - العدالة الداخلية	90%	أكتوبر 2013
10	420	متقدمة	دراسة مقارنة عن التغيب عن العمل	70%	أغسطس 2013
11	421	متقدمة	العدالة الداخلية: تحليل السبب والأثر	50%	يناير 2014
12	405	متقدمة	نظام الموظفين ولأحتته: الفصلان الخامس والسادس - العدالة الداخلية	90%	يناير 2014
13	426	متوسطة	سياسة التدريب: خطة تدريب طويلة الأجل	50%	سبتمبر 2013
14	428	متوسطة	سياسة التدريب	50%	سبتمبر 2013
15	429	متوسطة	التخطيط للموارد المؤسسية: المعلومات الإدارية	50%	ديسمبر 2016

رابط ذو صلة:

<http://icsc.un.org/rootindex.asp>

- جداول مرتبات الأمم المتحدة
- معلومات تسويات مقر العمل في الأمم المتحدة
- الاستحقاقات في الامم المتحدة

[يلي ذلك المرفق الثاني]



## استراتيجية الموارد البشرية

### جدول المحتويات

أولاً. المقدمة

ثانياً. بيئة متغيرة

ثالثاً. الإنجازات والتحديات

رابعاً. تمكين خدمات الملكية الفكرية المتكاملة عالمياً – استراتيجية موارد بشرية

خامساً. المضيّ قدماً

### أولاً. المقدمة

تدعم استراتيجية الويبو للموارد البشرية للفترة 2013-2015 الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لمواصلة التشجيع على الابتكار من خلال حماية الملكية الفكرية. وموظفونا هم الركيزة الأساسية للنجاح في أداء ولايتنا وتحقيق النتائج.

والموظفون هم أهم ما يمتلكه الويبو. ومساهماتهم والتزامهم وقدرتهم على الإبداع والابتكار من العوامل التي يتوقف عليها نجاح الويبو. فالموظفون يضيفون إلى المنظمة مجموعة متنوعة من المهارات والكفاءات والآراء والنهج. وهذا التنوع إيجابي ويثري المنظمة.

ودفعت البيئة الدائمة التطور إلى مراجعة استراتيجية الموارد البشرية السابقة لعام 2007 وتحديثها (الوثيقة WO/GA/34/14). وتهدف استراتيجية الموارد البشرية الجديدة إلى توضيح اتجاه السير حتى نهاية فترة السنتين المقبلة وضمان استعداد المنظمة لمواجهة التحديات الناشئة.

وقد نجحت المنظمة في اجتياز أزمة اقتصادية والعودة إلى درب النمو، مع ضمان أن النتائج تُحقق بالموارد نفسها أو أقل. وقد تحقّق ذلك من خلال عدد من الاستراتيجيات، منها تحسين الإنتاجية في مجالات العمل الأساسية، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وإعادة تصميمها، وإعادة تنظيمها عند الضرورة. ويجب أن يستمر تحوّل نموذج الأعمال الخاص بالويبو من أجل النجاح في تحقيق النتائج.

واستراتيجية الموارد البشرية هذه تُحدّد دور الويبو داخل البيئة العالمية المتغيرة للملكية الفكرية، وتستعرض إنجازات الإصلاحات الأخيرة والتحديات المقبلة، وتُقيّم مدى قدرة الموارد البشرية على أن تُمكن من تحسين الخدمات العالمية والمتكاملة للملكية الفكرية.

### ثانياً. بيئة متغيرة

#### دور الويبو

إن الويبو منظمةٌ دوليةٌ يبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 186 دولة عضواً، وهي جزء من نظام الأمم المتحدة الموحد للمنظمات. وتتمثل مهمتها في التشجيع على الابتكار والإبداع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في جميع البلدان، من خلال

نظام ملكية فكرية متوازن وفعال. وتهدف الويبو إلى تحقيق هذه المهمة من خلال تسعة أهداف استراتيجية اعتمدها الدول الأعضاء في ديسمبر 2009.

## السياق الخارجي

لم يعد يُنظر إلى نظام الملكية الفكرية على أنه مجرد نظام قانوني وتقني للخبراء، بل أيضاً نظام إيكولوجي رئيسي للأنشطة الابتكارية والإبداعية في اقتصادات جميع أنحاء العالم لإدارة الأصول غير الملموسة. ومن ثمّ فإنه يحظى بأولوية متقدمة لدى الحكومات والشركات والباحثين والأكاديميين والمبدعين الأفراد وغيرهم من أصحاب المصلحة وعامة الناس على حد سواء. ويزداد الطلب على خدمات الملكية الفكرية بشكل مستمر. وقد حدث تحولٌ جغرافيٌّ كبيرٌ في الانتفاع بالملكية الفكرية مع ارتفاع المعدلات في آسيا، وخاصةً في الصين واليابان وجمهورية كوريا متجاوزةً المعدلات الموجودة في بقية العالم.

وأصبحت طبيعة الطلب على تطوير التعاون وتكوين الكفاءات والمساعدة التقنية أكثر تطوراً، حيث زادت معدلات النمو بانتظام في العالم النامي خلال العقدين الماضيين، وتسعى البلدان إلى تشجيع القيمة المضافة في الإنتاج الاقتصادي.

والويبو مُقدِّمٌ عالميٌّ لطائفة متنوعة من خدمات الملكية الفكرية، في حين أن السلطات الوطنية والإقليمية للملكية الفكرية تُقدِّم خدماتها في المناطق الخاصة بكل منها، مع الحصول على المساعدة التقنية من الويبو في كثير من الأحيان. إلا أن الويبو ليست هي المُقدِّم الوحيد لخدمات الملكية الفكرية. وسوف يُقيّم أصحاب المصلحة على الصعيد العالمي خياراتهم بناءً على معايير مثل التغطية الجغرافية، والجودة الشاملة ومدى ملاءمة الخدمات، وسرعة الاستجابة، والتكلفة، والاستدامة. ولذلك تحتاج الويبو إلى مواصلة التجديد وتحسين نوعية تقديم الخدمات لكي تظل قادرةً على المنافسة.

## نموذج الويبو للأعمال

يأتي أكثر من 95 بالمائة من دخل الويبو من إيرادات الخدمات المُقدَّمة من خلال أنظمة التسجيل الدولية التي أنشئت في إطار نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظامي مدريد ولاهاي، إضافةً إلى مركز التحكم والوساطة.

ولذلك يسعى نموذج الويبو للأعمال جاهداً إلى الجمع بين هدف توفير الخدمات لفائدة الصالح العام وتوجُّه القطاع الخاص نحو الأعمال التجارية. وهذا أمر فريد من نوعه في سياق وكالات الأمم المتحدة. وتعرض المنظمة لبعض الضغوط بسبب السياق العالمي السريع التطور للأعمال التجارية في مجال الملكية الفكرية، وعلى الأخص الحاجة إلى التلبية السريعة للاحتياجات المتغيرة والقدرة على التكيف في ظل طلبات السوق المتقلّبة.

وبسبب اعتماد الدخل إلى حدٍ كبيرٍ على مستوى نشاط الويبو التجاري، ولأن نحو 66 بالمائة من التكاليف ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموظفين، يلزم وجود انعكاس أكثر تجاوباً للتغيرات التي تطرأ على احتياجات الأعمال التجارية والتوجُّه نحو الخدمات، ويجب التحلي بالمرونة والسلاسة الكافيتين، لكي تظل مستويات التوظيف والتكاليف الناجمة عن ذلك متماشيةً مع الاحتياجات التجارية.

## عالم أعمال مُتغيّرٍ لمُقدِّمي الخدمات العالمية

تجد الويبو نفسها في ساحة لتقديم الخدمات تتسم بالتطور السريع وتحركها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبسبب التطور المتزايد للخدمات الإلكترونية في مجال الملكية الفكرية، يحدث حالياً تحولٌ في إيداع طلبات البراءات والعلامات التجارية ومعالجتها. ويحدث تحولٌ مماثلٌ في خدمات الترجمة. وهذه العمليات الجديدة لن تجعل أنظمة الملكية الفكرية أيسر منلاً وأكثر شفافيةً للشركات والمبتكرين فحسب، بل سوف تؤدي أيضاً إلى تقصير مهل التنفيذ وتقليل التكاليف.

وزيادة مستويات الأمتة لها آثارٌ على هيكل القوة العاملة وعلى الكفاءات المطلوبة من شريحة كبيرة من الموظفين. وكذلك فإن ارتفاع مستوى التطور في تكوين الكفاءات وتقديم المساعدة التقنية يتطلب تحسين مهارات الموظفين الذين يُقدّمون الخدمات في هذا المجال.

## ثالثاً. الإنجازات والتحديات

### الإنجازات والإصلاحات الأخيرة

تُقدّم الويبو خدمات عالمية في مجال الملكية الفكرية من خلال موظفين ملتزمين وخبراء. وتمتلك المنظمة أنظمة إدارة قوية وأساساً مالياً متيناً. وأهم ما تمتلكه هي العمالة الماهرة القادمة من 110 بلدان تقريباً والتي تأتي بثروة من الخبرة والكفاءة والالتزام تجاه المنظمة. والميزة الاستراتيجية التي تتمتع بها الويبو، مقارنةً ببعض منافسيها الدوليين في مجال الملكية الفكرية، هي قدرتها على تقديم خدمات عالمية في مجال الملكية الفكرية بلغات كثيرة.

وأصبحت الويبو على مدى السنوات الماضية أكثر كفاءة، وتقوم بعمل أكبر بموارد أقل. وقد ظلت أعداد الموظفين ثابتة رغم الازدياد المطرد لكلٍ من النشاط التجاري وعبء العمل وتعقد العمليات العالمية.

وأدّت الإصلاحات الأخيرة إلى زيادة تحسن قدرة الويبو. وقد أُجريت إصلاحات مهمة في مجال الموارد البشرية فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديث أساليب العمل في مجالات التخطيط وإدارة النتائج والمساءلة. ونجحت مبادرات برنامج التقويم الاستراتيجي في إيجاد مبادرات تغيير مهمة ومركزة. وبدءاً من الآن، يجب أن تبدأ عملية دمج وتحسين مستمر من حيث انتهى برنامج التقويم الاستراتيجي.

وقد حُدّدت المخاطر الاستراتيجية، وتُشكّل تدابير التخفيف جزءاً من الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية. وأُعيد صوغ الإطار التعاقدية. وتم تناول المشكلات المتعلقة بالموظفين المؤقتين العاملين لفترة طويلة، وحلّت إلى حد كبير. وارتكز التخطيط للقوة العاملة على الإدارة القائمة على النتائج للتأكد من أن قرارات تخطيط الموارد البشرية وتنمية قدرات الموظفين تسترشد بالمحتوى والنتائج التي تسعى الويبو إلى تحقيقها. وتحسّن التوازن بين الجنسين. وأُدخل نظام لإدارة الأداء، وهو الآن واضح بما يكفي لتحقيق منافع بوصفه أداة إدارية. وتحسّنت الاتصالات الداخلية من خلال عدد من مبادرات الاتصالات.

وشهد إطار المنظمة التنظيمي إصلاحاتٍ طُبّقت في عامي 2012 و2013. وسوف يُطبّق نظام مُحسّن للعدل الداخلي في عام 2014. وجرى تحديث العديد من سياسات الموارد البشرية وتجديدها، وصدرت سياسات جديدة.

وأدت هذه الإصلاحات مجتمعةً إلى تحسّن ملحوظ في مستويات رضا الموظفين، كما يتضح من استقصاءات التصورات الأخيرة. وتتفق الغالبية العظمى من الموظفين مع القيم الأساسية للمنظمة، وخاصة "العمل يبدأ واحدة".

وتقدم الويبو بيئة عمل جيدة من حيث المكاتب وأماكن العمل والمرافق. ويوفر مركز العمل في جنيف للموظفين ولأسرهم نوعية حياة ممتازة، وفرص عمل للأزواج أو الزوجات، وتعليم من الدرجة الأولى، وبنية تحتية صحية، وتواصل دولي جيد. وشروط خدمة الموظفين هي نفسها شروط منظومة الأمم المتحدة، وهي قادرة إلى حد كبير على المنافسة على المستوى الدولي.

### لا تزال التحديات قائمة

إن القدرة المحدودة على التجاوب مع بيئة الملكية الفكرية الخارجية السريعة التطور هي إحدى مخاطر الويبو الاستراتيجية الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية. فهيكّل القوة العاملة غير مرنة نسبياً، في حين أن المنظمة تتطلب هياكل مرنة،

واستجابات سريعة ووافية بالغرض لمطالب الملكية الفكرية الناشئة، وموظفين متعددي اللغات، وقدرة على الاستفادة المثلى من أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر تقدماً. وتنتج تحديات عن الإفراط في الخدمات ببعض اللغات، وعدم كفايتها بلغات أخرى، ووجود قدر معين من المهارات الزائدة عن الحاجة في بعض المجالات التقنية إلى جانب العقود الطويلة الأجل. وتوجد حاجة إلى تدخلات لإيجاد خليط عقود يتسم بمرونة أكبر. ويجب استدراك النقص في المهارات من خلال التدريب أو توظيف موظفين جدد. ويجب أن يُدار الإفراط في عدد الموظفين من خلال تدابير مثل التدريب وإعادة التوزيع.

ويجب أن تضيف الويبو موارد إلى بعض المجالات الجديدة ذات الأولوية، مثل نظامي مدريد ولاهاي نظراً للتوسع المتوقع، ومشاريع مجال البنية التحتية العالمية، وأمن تكنولوجيا المعلومات، واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، واستمرارية تصريف الأعمال. والموارد الإضافية باهظة الثمن، ولذلك يجب تحديد موارد نقل الموظفين قدر الإمكان داخل المنظمة. إلا أن نقل الموظفين الداخلي ذو قيود في تلبية احتياجات متطلبات العمل الجديدة كلياً ومجموعات المهارات التي يلزمها تعيين موظفين جدد أو تشغيل غير الموظفين والمقاولين أو كليهما.

وتشغيل غير الموظفين والمقاولين، فضلاً عن الاستعانة بمصادر خارجية، يجب أن يُدار استراتيجياً، بحيث يتحقق توازن بين المرونة والفعالية من حيث التكلفة من جهة والحاجة إلى الاحتفاظ بالخبرة والمعرفة التقنية الرئيسيتين داخل المنظمة من جهة أخرى.

ومن المتوقع في ميزانية فترة السنتين 2014 و2015 أن تتجاوز زيادات التكاليف نمو الدخل. ويوجد في هيكل التكاليف الخاصة بالويبو عنصر تكلفة كبيرة مخصص للموظفين، يُقدَّر بنحو 66 بالمائة. ويوجد عدد من الزيادات شبة التلقائية في التكاليف مثل زيادات الدرجات السنوية، وإعادة التصنيف، وتكاليف المعيشة وغيرها من التسويات الإلزامية للجنة الخدمة المدنية الدولية، وإصلاح العقود والتشبهات، وتوفير مستحقات الموظفين بعد نهاية الخدمة، بما فيها التأمين الصحي في فترة ما بعد الخدمة. ويُقدَّر المبلغ الإجمالي لهذه الزيادات في فترة السنتين 2014 و2015 بنسبة 8,8 بالمائة، مقابل نمو متوقع في الدخل تبلغ نسبته 4,5 بالمائة. والإدارة الواعية للوظائف أمرٌ ضروريٌ لسد الفجوة الموجودة بين التكاليف والدخل المتوقع.

وهيكل تكاليف الموظفين الخاص بالويبو غير مرن بسبب ارتفاع عدد الموظفين العاملين بعقود طويلة الأجل. وفي حالة انخفاض الدخل، كما كان الحال في الماضي، لن يكون في مقدور الويبو خفض تكاليفها في غضون حملة قصيرة. وتوجد حاجة إلى وجود هيكل تكاليف أكثر مرونة مع نسبة أعلى من العقود المحددة المدة، وعقود غير الموظفين، وعقود جهات خارجية.

وتعكس سياسة التنوع الجغرافي توافقاً في الآراء حدث في عام 1975 وتَشكَّك فيه بعض الدول الأعضاء. وهذه الدول الأعضاء لا توافق على سياسة 1975 لأنها تقوم على مساهمات مالية. وتسعى المنظمة بنشاط إلى ضمان وجود أوسع تنوع وتمثيل جغرافي في الموظفين.

ويصعب تحقيق عمليات إعادة هيكلة القوة العاملة اللازمة لمعالجة المشاكل الهيكلية المبيّنة آنفاً في ظل انخفاض معدل دوران الموظفين في الويبو. ولن يمثل خروج الموظفين عن طريق التقاعد سوى 5,5 بالمائة من القوة العاملة بين عامي 2013 و2015. ونسب أشكال الخروج الأخرى منخفضة كذلك. فيلزم وجود تخطيط لتعاقب الموظفين، واستراتيجية توظيف وغير ذلك من التدابير لتحقيق إعادة الهيكلة اللازمة.

وتُوظَّف الويبو بعض المتخصصين ذوي المهارات الفائقة والشهرة العالمية في مجال الملكية الفكرية. ونقص المعارف والقدرات برحيل هؤلاء الخبراء قد يُعرِّض الويبو لمخاطر كبيرة. والتدابير المتخذة للتخفيف من هذه المخاطر يجب أن تتضمن تخطيط تعاقب الموظفين، والتدريب، وحوافز مناسبة للتطوير الوظيفي.

ويوفر حجم المنظمة فرصاً محدودةً للانتقال إلى مراتب العمل العليا. والتوظيف الداخلي وإعادة التصنيف هما وسيلتا التطوير الوظيفي. ويعتبر العديد من الموظفين أن هذا غير كافٍ. والتنقل فيما بين مؤسسات المنظومة متاح للموظفين الذين يتمتعون بالمؤهلات والكفاءات التي تتطلبها منظومة الأمم المتحدة. والطلب على خبراء الملكية الفكرية محدودٌ جداً، ولذلك لا يجد فرصاً وظيفية في منظومة الأمم المتحدة الأوسع إلا عدد قليل جداً من موظفي الويبو. والتشجيع على زيادة التنقل الداخلي الأفقي سوف يقلل الضغط ولكن سوف تظل التحديات قائمة، مع العلم أيضاً أن الويبو تحتاج إلى تحقيق توازن بين الإبقاء على الموظفين الحاليين وتطويرهم من ناحية، وجلب خبرات جديدة إلى المنظمة من ناحية أخرى.

ورغم إحراز تقدم فيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، لم تتحقق نسبة 50:50 المُستهدَفة في كل الأماكن، وخاصة في المستويات العليا. وتطبيق سياسة جنسانية سوف يعالج مسألتي التوازن بين الجنسين وتعميم الاعتبارات الجنسانية في مجالات البرنامج.

## رابعاً. تمكين خدمات الملكية الفكرية المتكاملة عالمياً – استراتيجية موارد بشرية

### دور إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في:

1. تهيئة بيئة مواتية لكي تُحقق الويبو أهدافها الاستراتيجية في سياق خارجي سريع التغير؛
2. والإدارة الفعالة لموارد المنظمة البشرية؛
3. وتيسير الأداء الأمثل لمُقدِّم خدمات متكاملة عالمياً؛
4. والتشجيع على الابتكار والإبداع.

### القوة العاملة بالأرقام

كان عدد العاملين في الويبو 1 242 موظفاً في يونيو 2013. وقد بقي هذا الرقم ثابتاً إلى حدٍ ما منذ عام 2010. وانخفض عدد الموظفين المؤقتين في حين أن عدد الموظفين الثابتين ازداد من 923 إلى 1 030، مما يعكس نتيجة التثبيت وإصلاح العقود. ويبلغ متوسط طول خدمة موظفي الويبو 16,6 سنة. ويبلغ متوسط العمر 47 سنة في فئة الخدمات العامة والفئة الفنية، و53 سنة في فئة المديرين. وسوف يُحال إلى التقاعد نحو 56 موظفاً أو 5,5 بالمائة من القوة العاملة في الفترة من عام 2013 حتى نهاية عام 2015. وتشغل النساء نحو 48,9 بالمائة من مناصب الفئة الفنية، و25 بالمائة من مناصب فئة المديرين. ويمثل موظفو الويبو 110 جنسيات مختلفة.

### أهداف استراتيجية الموارد البشرية

الأهداف الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية 2013-2015:

- تحسين قدرة الويبو على الاستجابة للاحتياجات العالمية المتطورة في مجال الملكية الفكرية. وهذا يتطلب وجود هيكل أكثر مرونة للقوة العاملة، وتنسيق المهارات، وتحسين إعداد تقارير القوة العاملة، وإسراع عمليات الموارد البشرية.
- جعل الويبو مُقدِّماً رئيسياً للخدمات العالمية في مجال الملكية الفكرية. وهذا يتطلب هيكل جوهري أكثر سلاسة وذات قدرة احتياطية مرنة، وتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات الأكثر تقدماً، إلى جانب أعلى مستويات لأمن تكنولوجيا المعلومات والأنظمة المرتبطة بها.

- تأكيد أن الويبو جهة عمل مُفضَّلة لدى خبراء الملكية الفكرية الدوليين وغيرهم من المهنيين وموظفي الدعم. وهذا يتطلب شروط توظيف تنافسية، وبيئة عمل مواتية، وفرصاً للنمو المهني، وتوازناً بين الحياة العملية والاجتماعية، وبيئة معيشية مناسبة للعائلات.
- مواصلة تحسين الكفاءة التنظيمية. وهذا يتطلب القيام بالمزيد بموارد أقل من خلال الإدارة الواعية للقوة العاملة وتحسين الأنظمة والعمليات.

## الإطار القانوني

يتكون إطار الويبو القانوني للموارد البشرية من اتفاقية الويبو، ونظام موظفي الويبو ولأخته، وتعميمات الويبو الداخلية بشأن سياسات وممارسات الموارد البشرية، ونظام الويبو المالي ولأخته، واتفاقات المقر مع الدول المضيفة. وتشارك الويبو أيضاً في نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن، وتتبع سياسة الأمم المتحدة بشأن الصحة المهنية.

### عناصر استراتيجية الموارد البشرية

تقوم استراتيجية الموارد البشرية 2013-2015 على أربعة مكونات أساسية مترابطة، هي: إعادة هيكلة القوة العاملة، والموظفون، والإدارة، والاتصالات وعلاقات العمل.

### 1. إعادة هيكلة القوة العاملة

#### 1.1. الهياكل الملائمة وحجم القوة العاملة

تتطلب الاحتياجات المتطورة للأعمال التجارية والتكنولوجيا الجديدة هيكلاً تنظيمياً وقوة عاملة يتسمان بالمزيد من السلاسة والمرونة.

يجب أن تتوافق الهياكل التنظيمية مع الاحتياجات المتطورة للأعمال التجارية والأولويات، فضلاً عن تحسينات التكنولوجيا والعمليات. وسوف يتطلب انضمام دول أعضاء جديدة إلى بعض معاهدات الويبو الرئيسية، إضافة إلى أتمتة عملية إيداع البراءات والعلامات التجارية والعمليات ذات الصلة، إجراء تعديلات على القوة العاملة من حيث أعداد الموظفين الإجمالية والكفاءات خلال الفترة 2013-2015. وسوف تكون لدى جميع إدارات الويبو خطط للقوة العاملة في عام 2014.

ومن المتوقع أنَّ التقدم في أنظمة تكنولوجيا المعلومات قد يُمكن من زيادة تقليص عدد الموظفين الطويلي الأجل في مجالي معالجة نظامي مدريد ومعاهدة التعاون بشأن البراءات. ورغم وجود توقعات إدارية داخلية تفصيلية في معاهدة التعاون بشأن البراءات يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية عامة للتخطيط، لا يمكن أن تُستخدم كأهداف راسخة نظراً لتعقيدات أتمتة عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات وما ينبج عن ذلك من عدم القدرة على التنبؤ بوتيرة هذه التغييرات ونطاقها.

وسوف تزداد أهمية نظامي مدريد ولاهاي مع انضمام دول أعضاء إضافية. وتخضع الهياكل التنظيمية في هذا القطاع للمراجعة في عام 2013. وسوف تُحدّد خطة العمل التفصيلية الخاصة بالقوة العاملة لفترة السنتين بناء على تقديرات عبء العمل وقوائم المهارات.

ويجري حالياً تعزيز هياكل تكنولوجيا المعلومات بموارد إضافية تُستخدم في أمن تكنولوجيا المعلومات، واستمرارية تصريف الأعمال، واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث. وقد يلزم إجراء مزيد من التعديلات.

ومع إدخال نظام متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية، سوف تؤثر تغييرات إجراءات العمل أيضاً على إدارات الدعم. وقد يلزم إجراء تعديلات هيكلية.

## 2.1. الكفاءات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات الأعمال التجارية

*استدراك النقص في المهارات والحد من الإفراط أمر ضروري للتخفيف من المخاطر في المنظمة.*

تعاني الويبو من نقص في المهارات في بعض المجالات ومن إفراط وتكرار في المهارات في مجالات أخرى. وسوف تلزم إعادة المعايير مع مجموعة من التدابير، منها إعادة التدريب، وإعادة التعيين الداخلي.

## 3.1. إطار تعاقدى مرن

لا بد أن تزداد نسبة العقود المرنة وعقود غير الموظفين وعقود الاستعانة بمصادر خارجية لكي يكون بمقدور الويبو أن تزيد قوتها العاملة وما يرتبط بها من تكاليف أو تقللها بما يتماشى مع احتياجات الأعمال التجارية.

تعتمد عوائد إيداع العلامات التجارية والبراءات وغيرها من مصادر دخل الويبو على عوامل خارجية، منها النمو الاقتصادي. وهذا يجعل الويبو مُعرّضةً لمخاطر انخفاض الدخل في أوقات الانكماش الاقتصادي. وبسبب وجود نسبة كبيرة من الموظفين بعقود غير مرنة، لا تستطيع الويبو أن تخفض مستويات التوظيف وتكاليفه بالسرعة الكافية حينما ينخفض الدخل. وفي الوقت نفسه، تمتلك الويبو قدرةً محدودةً على التعامل مع الزيادة السريعة في الطلب مع مخاطر تراكم الخدمات غير المنجزة مما يتسبب في تأخير العملاء.

ويجب أن تُحدّد عناصر القوة العاملة الأساسية وغير الأساسية مع الإدارات المعنية. فإدارات معاهدة التعاون بشأن البراءات، ونظامي مدريد ولاهاي، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات المؤتمرات لها عمليات واحتياجات مختلفة تتطلب هيكل مضمّم خصيصاً تضم موظفين أساسيين إضافةً إلى أفراد بعقود مرنة وأفراد من غير الموظفين وسجلات خارجية للعمل إلى جانب الموظفين الأساسيين. وسيكون لكل إدارة خطة خاصة بالقوة العاملة بحلول نهاية عام 2014.

## 4.1. التوظيف الفعال

*تخطيط التوظيف أمر بالغ الأهمية ويجب أن يتضمن الاعتبارات الجغرافية والجنسانية.*

يمكن توقع احتياجات التوظيف (مثل: الاستعاضة عن الموظفين المحالين للتقاعد، أو شغل وظائف جديدة) أو يمكن أن تنتج عن مغادرات غير متوقعة أو احتياجات جديدة (مثل: احتياجات التوظيف القصير الأجل من أجل مشاريع أو مهام خاصة، والزيادة المؤقتة في عبء العمل أو نقص الموظفين المؤقتين). ويجب أن تُراعى الاعتبارات الجغرافية والجنسانية كما ينبغي عند وضع استراتيجية التوظيف التي تشمل مبادرات التواصل اللازمة لجذب مرشحين متنوعين يتمتعون بالموهبة المناسبة. ويحتاج التوظيف عموماً إلى أن يكون أسرع وأكثر استجابة للاحتياجات.

ويمكن شغل الشواغر القصيرة أو المتوسطة الأجل باستخدام عملية توظيف "خفيفة" وأسرع، مع فترات إعلان أقصر، وقوائم توظيف، وتقييم أكثر مرونة. وسوف تُعرض على الموظفين المعيّنين من خلال هذه العملية عقود قصيرة، لا يتجاوز مجموعها سنتين.

وكل من يُعيَّن من المتقدمين، بغض النظر عن عملية التوظيف المُستخدمة، يجب أن يستوفي شروط الخبرة والمتطلبات التقنية الخاصة بالويبو فضلاً عن المتطلبات الواردة في ميثاق الأمم المتحدة ومدونة قواعد السلوك الخاصة بلجنة الخدمة المدنية الدولية.

### 5.1. تخطيط تعاقب الموظفين في الوقت المناسب

سوف تُدرج التقاعدات المقبلة في خطة سنوية للقوة العاملة.

سوف تُراجع الوظائف التي تصبح شاغرة بسبب التقاعد لتحديد الحاجة المستمرة، وكفاية التوصيف الوظيفي، ومستوى الرتبة. وأي مخاطر تتعلق بفقدان المعارف المؤسسية وتدابير التخفيف هي أيضاً جزء من عملية التخطيط.

### 6.1. التنقل الداخلي والخارجي

يُوصى بالتنقل الداخلي والخارجي لتحفيز الموظفين وتنشيطهم باستمرار.

يُتوقع في الغالب أن يغير الموظفون عملهم على نحو منتظم لكي يظلوا نشطين ومنتجين مهنياً. وفي معظم منظمات الأمم المتحدة، لا يقضي الموظف في العمل الواحد أكثر من خمس سنوات. ورغم أن الويبو لن تفرض مدة زمنية محددة، ينبغي تطبيق مفهوم تنقل الموظفين بوجه عام بوصفه ممارسة توظيف رشيدة. وتقع على عاتق الموظفين والمديرين مسؤولية متساوية في ضمان إمداد الموظفين بكل جديد في المهنة أولاً بأول، وضمان غزارة إنتاجهم باستمرار، وضمان السعي في مهام جديدة عند قضاء المدة القصوى في عمل ما.

ويمكن إنجاز التنقل الأفقي الداخلي إلى حد ما. وهذا ينطبق بصفة خاصة على موظفي الدعم في الفئات العامة. وسوف تُقدّم فرص تناوب العمل من خلال الانتقال الأفقي.

والتنقل بين مكتب الويبو في جنيف والمكاتب الخارجية أمرٌ مستحبٌ جداً. وسوف يكون الموظفون الذين اكتسبوا خبرة في المكاتب الخارجية مؤهلين، نظراً لخبرتهم المعززة، للتنافس على شغل وظائف شاغرة في رتبة أعلى عند العودة إلى مكتب جنيف بشرط تحقق شروط معينة، منها الأداء المرضي والكفاءة الفنية المثبتة.

والتنقل يمكن أن يكون أيضاً في شكل ترك مؤقت للمنظمة من أجل تولي مهام في منظمات الأمم المتحدة الأخرى، في أوساط أكاديمية أو في بيئة وطنية للملكية الفكرية.

### 7.1. إدارة التنوع الجنساني والجغرافي

التوازن بين الجنسين والتمثيل الجغرافي وإدارة التنوع من واجبات الويبو.

تلتزم الويبو بتحقيق التوازن بين الجنسين على جميع المستويات بحلول عام 2020. وتلتزم الويبو أيضاً بضمان أن تكون الاعتبارات الجنسانية جزءاً من برامجها ومشاريعها. وسوف توجد، بحلول نهاية عام 2013، سياسة جنسانية وخطة عمل متاحان للتنفيذ.

وتلتزم الويبو بتعيين موظفين على أساس أوسع نطاق جغرافي ممكن. ويجب أن تنظر الدول الأعضاء في سياسة الويبو بشأن التوزيع الجغرافي التي لا تُطبَّق إلا على بعض الوظائف. وفي الوقت نفسه، لا بد من معالجة أوجه الاختلال. وهذا يشمل مواصلة تقليل عدد الدول الأعضاء غير المُمثلة. ولكن ينبغي ألا تكون الأولوية على الاحتياجات التجارية.



## 2. الموظفون

### 1.2. التدريب والتطوير المهني

سوف تُيسر المنظمة حصول الموظفين على التدريب والتطوير المناسبين، وتضمن استدراك النقص في المهارات.

إن التطوير المهني للموظفين مسؤوليةٌ يشترك فيها المديرون والموظفون والمنظمة ككل. ويجب على المديرين التأكد من أن الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم يهتمون بت تنمية المهارات المتعلقة بعملهم الحالي، واحتياجات الأداء والكفاءة التي تلوح في الأفق، عندما يكون العمل عرضةً للتغيير. وتُتاح للموظفين مجموعة متنوعة من فرص التدريب، ويُقدّم لهم تدريب مُصمّم خصيصاً وفقاً لاحتياجات المنظمة إذا كان برنامج التدريب القياسي لا يلبّي الاحتياجات.

ويجب أن يُولي مديرو البرامج تنمية المهارات والكفاءات المستقبلية ما يلزم من عناية شاملة، واضعين في اعتبارهم أيضاً أهدافاً استراتيجية أطول أجلاً. ويجب توقُّع نقص المهارات حيثما تكون العمليات والتكنولوجيا عرضةً للتغيير. ويلزم أن تُدار قدرة القوة العاملة على تنمية المهارات والتكيف إدارةً أكثر منهجيةً، ويجب أن تُرصد النتائج.

ويجب أيضاً تقديم التطوير المهني للموظفين من باب الرغبة في تحقيق قدر أكبر من التنقل الأفقي الداخلي.

### 2.2. التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية

توجد حالياً أنماط عمل مرنة ويمكن تحسينها في القريب العاجل.

يستفيد موظفو الويبو من ساعات العمل المرنة، وخيارات العمل بدوام جزئي المتعددة، وإجازات الرصيد الإضافي، وإجازات الأمومة، وإجازات الأبوة، فضلاً عن الإجازات العائلية الطارئة. ويمكن منح إجازة دراسية بشروط معينة. ويمكن لأزواج موظفي الويبو الحصول على تصاريح للعمل في سوق العمل المحلية في سويسرا ومراكز العمل الأخرى الموجودة حيثما تقع مكاتب الويبو الخارجية.

وخيار العمل عن بعد ليس قيد النظر الفعلي في الوقت الحاضر لأسباب تخص أمن تكنولوجيا المعلومات. والعمل عن بعد غير متاح إلا لأغراض خاصة وفي ظروف استثنائية ويقتصر على العمل الذي يمكن التحكم في المخاوف الأمنية الخاصة به تحكماً كاملاً.

وميزة إجازات الرصيد الإضافي المتوفرة لموظفي الويبو تشبه جدول العمل المضغوط المتوفر في العديد من منظمات الأمم المتحدة الأخرى. ويمكن للموظفين الذين يفضلون استخدام النظام الإلكتروني لضبط الوقت والدوام أن يعملوا لساعات إضافية يحصلون مقابلها على إجازة تصل إلى تسعة أيام عمل في كل سنة تقويمية، وذلك بشروط معينة.

وفيما يتعلق بنظام ساعات العمل المرنة، من المقرر إجراء عدد من التحسينات التقنية في منتصف عام 2013. وبعد ذلك، يجب إجراء مزيد من التحسينات والتبسيط في إدارة النظام.

### 3.2. السلامة والأمن

يُطبَّق في الويبو نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن.

وسلامة الموظفين وأمنهم من الأولويات بالنسبة لجميع الموظفين في مركز العمل في جنيف، وفي المكاتب الخارجية، والموظفين المسافرين في بعثات رسمية بتكليف من الويبو. وتشارك المنظمة في نظام الأمم المتحدة للسلامة والأمن، على أساس تقاسم

التكاليف، وتُطبّق جميع السياسات والإجراءات ذات الصلة. ويُشترط الحصول على تصريح أمني من الأمم المتحدة للسفر في جميع البعثات. والتدريب الأمني إلزامي على جميع الموظفين الذين يسافرون بتكليف من الويبو. وجلسة الإحاطة الأمنية جزءاً إلزامياً من التدريب التمهيدي لجميع الموظفين الجدد.

## 4.2. الصحة المهنية ورعاية الموظفين

وجود سياسة صحة مهنية سوف يُجسّن رفاه الموظفين في العمل.

تُطبّق الويبو سياسة الأمم المتحدة بشأن الصحة المهنية مع التركيز على وقاية الموظفين وتنقيتهم. وفيما يتعلق بالخدمات الطبية، تعمل الويبو عن كثب مع قسم الخدمات الطبية في مكتب الأمم المتحدة في جنيف على أساس تقاسم التكاليف. وسوف يستمر ذلك، وسوف تُعزّز العلاقة مع مكتب الأمم المتحدة في جنيف.

ولا تمتلك الويبو سياسة بشأن الصحة المهنية رغم اتخاذ بعض التدابير. وسوف تُوضّع سياسة متكاملة بشأن الصحة المهنية ورعاية الموظفين، تجمع بين الموارد البشرية، والسلامة والأمن، وإدارة المباني، ورعاية الموظفين، وذلك من أجل تحديد المعايير والتوجه. وسوف تُقدّم لجنة دائمة معنية بالصحة المهنية ورعاية الموظفين فوائد مهمة للمنظمة والموظفين فيما يخص التواصل مع الموظفين وفي رصد التطورات التي تطرأ على المعايير والصحة المهنية في نظام الأمم المتحدة. وسوف تُوضّع مجموعة من المعايير الثابتة بشأن الصحة المهنية ورعاية الموظفين، وسوف تُطبّق على نطاق المنظمة على الموظفين العاملين في جنيف وفي مكاتب الويبو الخارجية.

ويجب إعادة النظر في دور موظف رعاية الموظفين في الويبو والتركيز عليه لضمان أن هذا المورد تنتج عنه فوائد كاملة لعدد كبير من الموظفين.

## 3. الإدارة

### 1.3. المساءلة والنتائج

المديرون مسؤولون عن تحقيق النتائج. ودور إدارة الموارد البشرية هو توفير الدعم الفعال في الوقت المناسب.

المديرون مسؤولون عن تحقيق النتائج التنظيمية من خلال الموظفين المخصصين لهم. ولذلك فهّم المديرون الأوليون للموارد البشرية. وبالتالي من المتوقع أن يثبتوا كفاءة في إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن الإلمام بنظام الموظفين ولائحته والتعميمات الداخلية وغيرها من الصكوك وتنفيذها. ودور إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة مواتية للمديرين وتقديم الدعم الذي يحتاجون إليه في إدارة موظفيهم.

ومن سبل تقديم الدعم تبادل معلومات الإدارة الأساسية بانتظام. وقريباً سوف يُقدّم نظام التخطيط للموارد المؤسسية للمديرين مباشرة ما يلزم من معلومات لإدارة الموارد البشرية. ويتطلب تصميم هيكل الإبلاغ إشراك المديرين. وإلى أن يعمل نظام التخطيط للموارد المؤسسية بكامل طاقته، تقدم إدارة الموارد البشرية معلومات إدارية في شكل لوحة متابعة شهرية ومن خلال تحديثات شهرية عن تحركات الموظفين، وإدارة الأداء، والتدريب، والتصنيف، وغيرها من المجالات التي تهتم المديرين. وعندما يحتاج المديرين إلى معلومات محدّدة لإدارة موظفيهم، سوف تقدم إدارة الموارد البشرية هذه المعلومات. وسوف تساعد أيضاً في تفسير نظام الموظفين ولائحته، وفي إدارة الحالات غير العادية أو الصعبة.

### 2.3. إدارة الأداء

نظام جديد لإدارة الأداء وتطوير الموظفين يسمح باتباع نهج أكثر تركيزاً على النوعية لإدارة الأداء.

بلغ الآن نظام إدارة الأداء الجديد الذي قُدِّم كجزء من مبادرة برنامج التقييم الاستراتيجي ما يكفي من النضج ليصبح أداة إدارية. ويتحول التركيز حالياً من الامتثال إلى نهج أكثر تركيزاً على النوعية لإدارة الأداء. ويمكن تحسين الاتساق في التقييم وتعميمات جودة الأداء أكثر من ذلك. وسوف تحرص إدارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات تدريب المديرين وتوجيههم في هذا الصدد.

### 3.3. المكافآت وتكريم المتميزين

التكريم الرسمي والمكافأة على الأداء الممتاز يبعثان رسائل واضحة.

طالب الموظفون والمديرون بمزيد من التكريم للأداء الممتاز والإنجازات البارزة. وقد وُضعت سياسة للمكافآت والتكريم بالتشاور مع المديرين، وسوف تُطبَّق على سبيل التجربة في عام 2013. وتتوقع هذه السياسة تكريماً رسمياً لجميع الموظفين الذين يحققون أعلى تقييم للأداء. وإضافة إلى ذلك، يوجد حافز مالي لعدد قليل من الأفراد والفرق الأفضل أداءً. وعلاوة على ذلك، سوف تُقدِّم ثلاث جوائز إيمائية للأفراد ذوي الإنجازات البارزة في مجالي الابتكار والكفاءة. وسوف يُسترسَّد بالدروس المستفادة من تجربة 2013 في وضع سياسة عام 2014.

### 4.3. استجابة داعمة لقصور الأداء

يُقدِّم الدعم للمديرين في معالجة قصور الأداء.

كان المديرون في الماضي يُحجمون إلى حد كبير عن تقييم أداء الموظفين بأنه دون المرضي خوفاً من إثارة الشقاق وتثبيط الهمة، وفي أسوأ الأحوال، خوفاً من الاضطرار للتعامل مع ادعاءات مضايقة من الموظفين الذين قُيِّم أداءهم تقييماً سلبياً. وقد سُجِّل عام 2013 عدد قليل من حالات قصور الأداء. ويُقدِّم الدعم للمديرين في التعامل مع هذه الحالات. والهدف هو رفع الأداء إلى مستوى مرضٍ. ويجب أن يكون الدعم في هذا المجال متواصلًا.

### 5.3. الأخلاقيات والقيم المشتركة

كبير موظفي الأخلاقيات مسؤول عن التدريب في مجال الأخلاقيات المهنية، وإدارة الإفصاح المالي، ووضع سياسة لحماية المُبلغين عن المخالفات.

سوف يظل الدور الداعم الذي يقوم به كبير موظفي الأخلاقيات أمراً رئيسياً في تقديم التوجيه للمديرين والموظفين، وفي معالجة المعضلات الأخلاقية، وفي التعامل مع مسائل تضارب المصالح. وسوف يستمر تقديم تدريب إلزامي أساسي في مجال الأخلاقيات للموظفين الجدد. وسوف يوجد أيضاً تدريب متابعة لمعالجة بعض الموضوعات المحددة. وسوف تُعزَّز سياسة الويو الحالية للإفصاح المالي في فترة السنتين المقبلة.

### 6.3. النظم الفعال والتعامل مع المنازعات

سوف يكون تعزيز التسوية غير الرسمية للمنازعات سمةً أساسيةً من سمات نظام العدالة الداخلية.

تُجرى حالياً إصلاحات للعدل الداخلي وإدارة المنازعات التي تحدث في أماكن العمل. وبعد دراسة يقوم بها خبير خارجي، سوف يُقترح نظامٌ مُحسَّنٌ، وسوف تُعرض التعديلات المتعلقة به لنظام الموظفين ولأئحته على الدول الأعضاء لاعتمادها في عام 2013. وسوف يكون تعزيز التسوية غير الرسمية للمنازعات بدعم من أمين المظالم سمةً أساسيةً من سمات النظام الجديد. وفيما يتعلق بالنظام الرسمي، سوف يستمر إجراء مراجعة ابتدائية قائمة على الأقران. وسوف تظل محكمة منظمة العمل الدولية بمثابة هيئة استئناف من الدرجة الثانية.

### 4. علاقات العمل والاتصال الداخلي

#### 1.4. التشاور بشأن استحقاقات الموظفين ورعايتهم

يجب أن يُسمع لرأي جميع الموظفين عند وضع السياسات والأنظمة وعند تهيئة بيئة العمل الخاصة بالويبو.

من الأهمية بمكان إبداء الموظفين لرأيهم في وضع سياسات الموارد البشرية وإدخال وجهات نظر جميع الموظفين وشواغلهم في النقاش لتحسين بيئة العمل الخاصة بالويبو. ويجب أن يُسمع لممثلي كلا الجنسين وجميع المناطق الجغرافية والرتب والفئات، وأن يُفهموا أيضاً لكي تعكس بالفعل السياسات والأنظمة التي تضعها إدارة الموارد البشرية ما للمنظمة من روح دولية وما لجميع الموظفين من احتياجات وشواغل.

تمتلك الويبو عدداً من آليات التشاور مع الموظفين.

ورابطة الموظفين بأبها مفتوح لجميع الموظفين الذين يقررون الانضمام إليها. وعندما أُجريت انتخابات رابطة الموظفين الأخيرة في شهر أبريل عام 2013، كان نحو 54,1 بالمائة من القوة العاملة أعضاءً في رابطة الموظفين. وصوّت في الانتخابات الأخيرة 56,1 بالمائة من أعضاء الرابطة.

وتتملك الويبو عدة آليات أخرى رسمية وغير رسمية للتشاور مع الموظفين. وينتخب جميع الموظفين مُمثلاً لهم في مجلس الويبو للتنظّمات. ويمكن للمدير العام أن يُنشئ هذه الهيئات الاستشارية والآليات حسبما يراه ضرورياً. وقد فعل ذلك في عدة مناسبات، منها عند إصلاح نظام الموظفين ولأئحته.

ومن آليات التشاور الأخرى الدراسات الاستقصائية للموظفين، واجتماعات الموظفين الشهرية غير الرسمية مع المدير العام، واللقاءات المفتوحة، والمجموعات الإعلامية.

ورغم أن التواصل مع الموظفين قد تحسن تحسناً كبيراً، لا يزال يوجد مجالٌ لمزيد من التحسين. ولا بد من وجود استراتيجية للتواصل المتبادل المنتظم والفعال.

## خامساً. المضيّ قدماً

في حين أن العديد من أرباب العمل ومُقدِّمي الخدمات في القطاعين العام والخاص يعانون من انخفاض الدخل وارتفاع التكاليف مما يؤدي إلى مستويات غير مسبوقة من تسريح الموظفين، تتمتع الويبو بأساس متين من الإيرادات المالية إضافةً إلى توقعات جيدة خلال فترة السنتين القادمة.

ورغم أن الويبو تمتلك أساساً مالياً متيناً، تواجه ضغوطاً تتعلق بالتكاليف، ويجب أن تُدار هذه الضغوط بقوة. فعلى الويبو أن تقوم بمزيد من العمل بتكلفة أقل. وهي تستطيع في الوقت الحالي أن تقوم بذلك دون اللجوء إلى تدابير مُشدّدة. إلا أنه إذا لم تُتخذ إجراءات الآن، قد يصبح من الضروري في المستقبل اتخاذ مزيد من الخطوات التصحيحية البعيدة المدى.

ويجب أن تصبح الويبو أكثر استجابةً ومرونةً مع الهياكل والمهارات والأنظمة المناسبة المستخدمة. ومن الضروري إجراء تعديلات هيكلية وإعادة معايرة القوة العاملة لضمان أن الويبو قادرة على تلبية المطالب المُلقاة على كاهلها بوصفها مقدم خدمات عالمياً في بيئة خارجية سريعة التطور.

وقد طُبِّقت بنجاح الإصلاحات الإدارية التي أجرتها الويبو في إطار مبادرة برنامج التقييم الاستراتيجي. وتحتاج هذه الأنظمة والهياكل الإدارية الجديدة إلى أن تُوحَّد، ويجب أن تستمر عملية تحسينات متواصلة من حيث انتهى برنامج التقييم الاستراتيجي.

ولا تتطلب استراتيجية الموارد البشرية الحالية موارد مالية إضافية. بل تتطلب خطة عمل مُحكمة، تضم استراتيجيات فرعية مُصمَّمة خصيصاً لنظام معاهدة التعاون بشأن البراءات، ونظامي مدريد ولاهاي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمكاتب الخارجية، وغيرها من أقسام المنظمة.

وينبغي قياس أثر الاستراتيجية الحالية في المنتصف، أي في النصف الثاني من عام 2014، وإجراء أي تعديلات ضرورية في ذلك الوقت. ومن المتوقع إجراء مراجعة أخرى وتحديث للاستراتيجية لدورة الميزانية التالية لفترة السنتين 2016 و2017.

[يلي ذلك المرفق الثالث]

## مكتب الويبو للأخلاقيات

### التقرير السنوي لعام 2012

فيما يلي تقرير عن أنشطة مكتب الأخلاقيات التابع للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) في عام 2012.

#### الخلفية

تشير اتفاقية إنشاء الويبو إلى أهمية تحقيق المنظمة لأعلى معايير المقدره والكفاءة والنزاهة. وكانت المسؤولية السيئة والاجتماعية والإدارية قيمة أساسية لبرنامج التقييم الاستراتيجي، الذي استمر تنفيذه في عام 2012. وكان إنشاء نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة في الويبو إحدى ثلاث مبادرات تندرج تحت هذه القيمة الأساسية. وبعد اكتمال برنامج التقييم الاستراتيجي اعتباراً من 31 ديسمبر 2012، لا تزال المنظمة ملتزمة بإنشاء برنامج للأخلاقيات والنزاهة، وتعتزم تعميمه في الويبو.

#### الهيكل

مكتب الأخلاقيات مُنظَّم على غرار مكتب الأخلاقيات التابع للأمم المتحدة، ويترأسه كبير موظفي الأخلاقيات، الذي يتبع المدير التنفيذي ورئيس هيئة مكتب المدير العام. والمجالات الأربعة الرئيسية لأنشطة المكتب هي:

- (أ) وضع المعايير وإعداد السياسات؛
- (ب) وتقديم المشورة السرية للإدارة العليا والمديرين وجميع الموظفين؛
- (ج) والأنشطة الترويجية؛
- (د) وتنفيذ السياسات الموكلة إلى مكتب الأخلاقيات.

#### وضع المعايير وإعداد السياسات

تمت مباشرة العمل في هذا المجال في عام 2012، خاصةً في مجالي مدونة أخلاقيات الويبو وسياسة حماية المبلغين عن المخالفات. وصدر كل من مدونة الأخلاقيات وسياسة حماية المبلغين عن المخالفات في عام 2012.

#### مدونة أخلاقيات الويبو

جاء إصدار مدونة الأخلاقيات في فبراير من عام 2012 بعد فترة وافية من المشاورات بين أصحاب المصلحة الداخليين، بما في ذلك مجلس موظفي الويبو. ومدونة الأخلاقيات عبارة عن بيان بالقيم والمبادئ موجز عالي المستوى مكتوب بأسلوب سهل القراءة. وتستند المدونة بشكل كبير إلى مدونة أخلاقيات الأمم المتحدة، التي خضعت لمشاورات شاملة في كل أرجاء نظام الأمم المتحدة الموحد. وكانت التعديلات الوحيدة التي أدخلت عليها تهدف إلى تعزيز هذه المدونة. وهي وثيقة تقوم على القيم، لا على القواعد. ولا تقود الأحكام الواردة في المدونة إلى اتخاذ إجراء تأديبي: فيجب إدراج القواعد في نظام الموظفين ولائحته وغيره من النشرات الإدارية الشبيهة قبل احتمال تسبب المخالفة في فرض عقوبات.

وتوضح المدونة تأكيد المكتب الدولي على القيم الأخلاقية المرتبطة بالاستقلالية، والولاء، والحياد، والنزاهة، والمساءلة، واحترام الحقوق الإنسانية. كما تتناول المدونة المبادئ المتعلقة بتضارب المصالح، وإساءة استعمال السلطة، والالتزام ببيئة عمل محترمة، والهدايا وأشكال التكريم والمعروف وغيرها من الفوائد.

### سياسة حماية المبلغين عن المخالفات

نشر المدير العام سياسة حماية المبلغين عن المخالفات في 9 نوفمبر 2012، بوصفها تعميماً إدارياً، وذلك بعد إجراء مشاورات مع مجلس موظفي الويبو والخدمات الداخلية ذات الصلة. وأُرسلت التعليقات أيضاً خلال الدورة السادسة والستين (الدورة العادية الثالثة والأربعين) للجنة الويبو للتنسيق.

وينقسم الغرض من سياسة حماية المبلغين عن المخالفات إلى شقين. أولاً، تُرَبِّح هذه السياسة واجب الإبلاغ عن المخالفات المشتبه في ارتكابها بطريقة مسؤولة، وتوضح آليات كتابة التقارير. ثانياً، توفر هذه السياسة الحماية للموظفين الذين كتبوا هذه التقارير أو شاركوا في أنشطة رقابة أخرى منصوص عليها في السياسة.

وتتضمن العناصر الأساسية في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات ما يلي:

- النطاق – يتعلق مجال الحماية بالمبلغين عن المخالفات، ويمتد ليشمل الموظفين المشاركين في جميع أنشطة الرقابة التي تندرج تحت ميثاق الويبو للرقابة الداخلية، بما في ذلك الأنشطة المتعلقة بمراجع الحسابات الخارجي واللجنة المستقلة لمراجعة الحسابات والرقابة.
- واجب الإبلاغ – تم التأكيد صراحةً على واجب الإبلاغ عن المخالفات وواجب التعاون في أنشطة الرقابة.
- آليات الإبلاغ عن المخالفات – أُدرجت صراحةً في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات آليات الإبلاغ للدعاء المبدئي بارتكاب مخالفات. وتتسق آليات الإبلاغ المحتمل في سياسة حماية المبلغين عن المخالفات مع نظام الموظفين ولأئحته الجديدين، وتنص على رفع التقارير إلى مشرف مباشر أو مشرف أعلى في التنظيم الهرمي، أو مكتب المدير العام، أو المدير، أو شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية، أو رئيس لجنة الويبو للتنسيق.
- حظر الانتقام – يُحظر صراحةً الانتقام بسبب المشاركة في أحد الأنشطة المحمية.
- الحماية – إذا كان الموظف مشاركاً في أحد الأنشطة المحمية وزعم التعرض للانتقام نتيجة لذلك، فيجوز لمكتب الأخلاقيات إجراء تحقيق أولي يمكنه على أساسه أن يوصي شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بإجراء تحقيق رسمي في حالة الانتقام المزعوم.
- التحقيق الرسمي – إذا أوصى مكتب الأخلاقيات بإجراء تحقيق رسمي في حالة الانتقام المزعوم، فيجب على شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية أن تُجري تحقيقاً.
- التدابير الوقائية – أُسندت إلى المدير العام سلطة اتخاذ تدابير وقائية مؤقتة لصالح موظف يدعي التعرض للانتقام.
- المواعيد النهائية – توجد أحكام محددة زمنياً تُلزم مكتب الأخلاقيات بإجراء مراجعة أولية وتُلزم شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بإجراء تحقيق.

- المخالفات – دُكر مصطلح "مخالفة" بوصفه مصطلحاً أوسع نطاقاً. وهو يتوافق مع أحكام نظام الموظفين ولائحته، وهو مُعرّف صراحةً بأنه يشمل الفساد والاحتيال وإساءة استعمال السلطة وأشكال السلوك السيئ الأخرى.
- الآليات الخارجية – يُنص على اللجوء إلى آليات خارجية في ظروف استثنائية.

### التدريب على الأخلاقيات والنزاهة

بدأ في عام 2012 إجراء تدريب إلزامي على الأخلاقيات والنزاهة لجميع الموظفين على كل مستويات المنظمة. وكان التدريب يتألف من مراجعة للمبادئ والقيم الأخلاقية التي تُطبّق في الويبو. واشتمل على سلسلة من الدراسات الإفرادية التي تم إعدادها خصيصاً من أجل التدريب، والتي فيها شارك الموظفون في تحديد المشكلات الأخلاقية والعمل على وضع حل لها عن طريق تطبيق نموذج اتخاذ القرار. وتبع ذلك مدخل إلى مكتب الأخلاقيات والخدمات المتاحة للموظفين وأنشطته، بالإضافة إلى مناقشة للعقبات الشائعة التي تحول دون التصرف على نحو أخلاقي وكيفية التغلب على هذه العقبات.

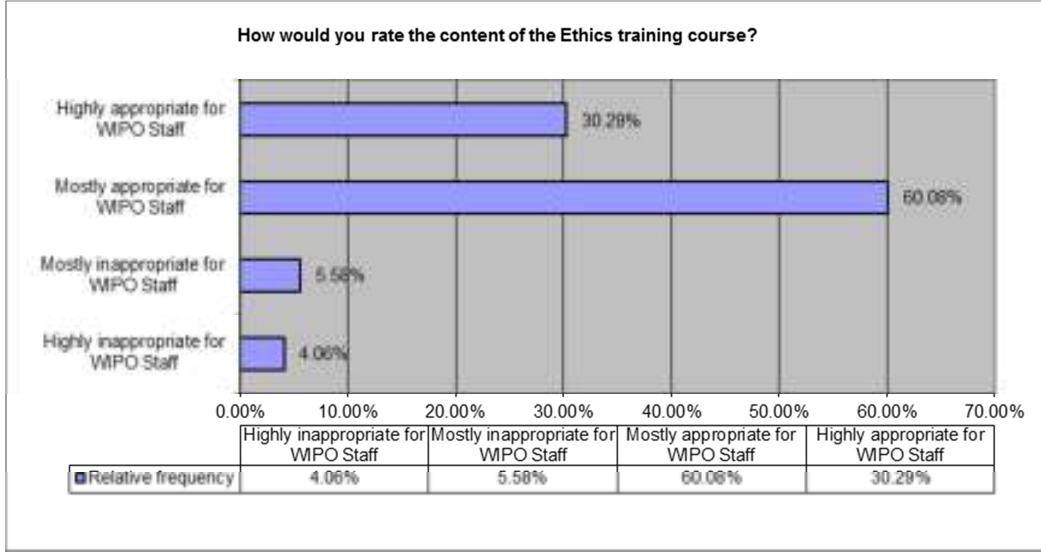
وتألف التدريب من جلسات تدريبية وجهماً لوجه بواقع نصف يوم قَدَّمها مدربون خارجيون لديهم خبرة في تقديم تدريب على الأخلاقيات في نظام الأمم المتحدة الموحد، وقد تم اختيارهم عقب إجراء عملية تنافسية. ودُعمت الجلسات بمواد أُعدت خصيصاً من أجل التدريب. وتضمنت هذه المواد "دليل الأخلاقيات في الويبو"، وصُمِّمت بحيث يحتفظ بها الموظفون بوصفها مرجعاً.

واعتباراً من منتصف أبريل من عام 2013، أتمّ التدريب ما يزيد على 98 بالمائة من الموظفين في الخدمة الفاعلة. واشتمل ذلك على الموظفين العاملين في المكاتب الخارجية، حيث قُدِّم التدريب بتقنية مؤتمرات الفيديو على يد المدربين أنفسهم الذين تمت الاستعانة بهم في المقر الرئيسي. وأرسل استقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى جميع المشاركين الذين حضروا التدريب، وكان معدل الإجابة عنه مرتفعاً. واعتباراً من منتصف أبريل، أجب 790 مشاركاً (65 بالمائة) على الاستقصاء، مما وفرّ ملاحظات تقييمية مفصلة.

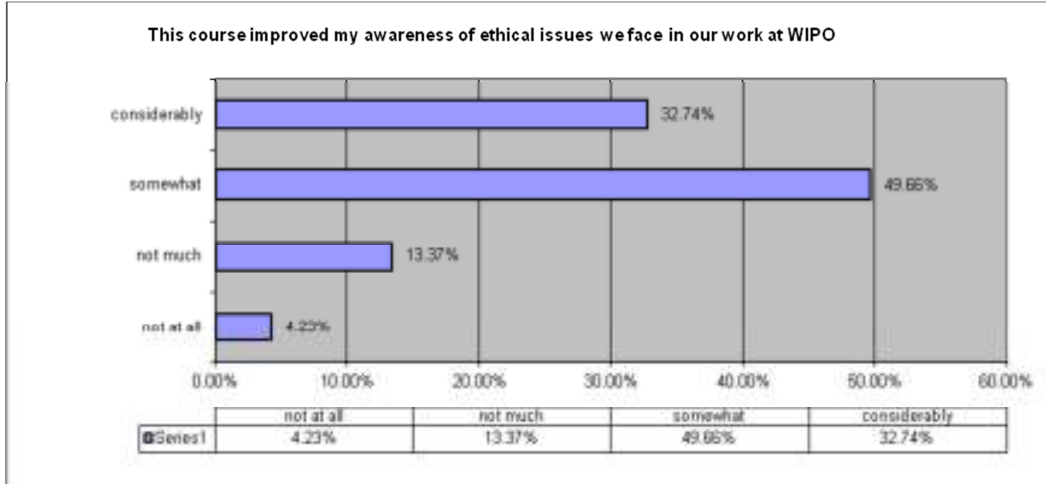
وقد أكدت الاستقصاءات أن التدريب ترك أثراً جيداً، حيث رأى 90 بالمائة من المستجيبين أن محتوى الدورة ملائم (جداً وإلى حدٍ ما) لموظفي الويبو (جدول الأخلاقيات 1)، وذكر 82 بالمائة أن الدورة أدت إلى زيادة وعيهم (إلى حدٍ بعيد وإلى حدٍ ما) بالمشكلات الأخلاقية التي يواجهونها في الويبو (جدول الأخلاقيات 2). وفي حالة مواجهة معضلة أخلاقية، ذكر 84 بالمائة من المستجيبين أنهم يشعرون بتحسّن استعدادهم (إلى حدٍ بعيد وإلى حدٍ ما) لحلها (جدول الأخلاقيات 3).



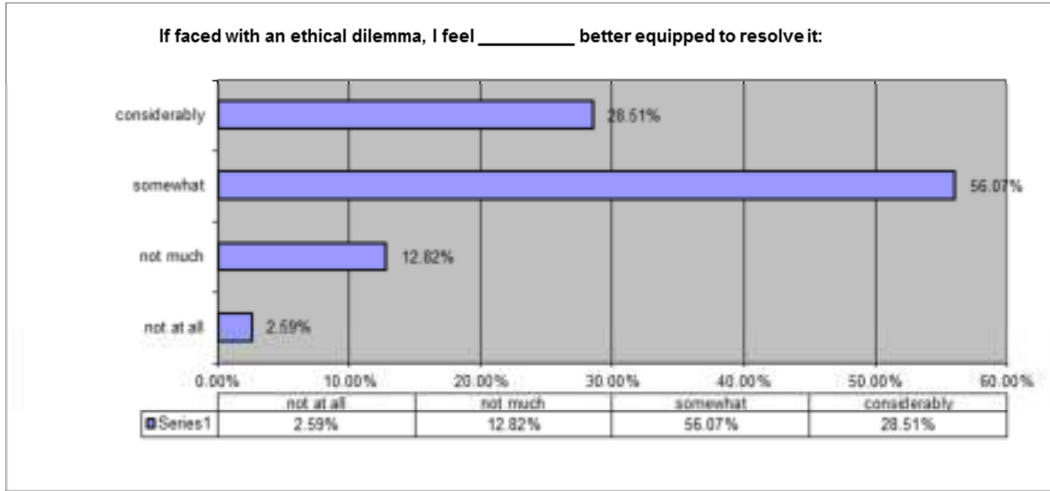
جدول الأخلاقيات 1 – "ما تقييمك لمحتوى دورة التدريب على الأخلاقيات؟"



جدول الأخلاقيات 2 – "أدى التدريب إلى زيادة وعي بالمشكلات الأخلاقية التي نواجهها في الويبو"



جدول الأخلاقيات 3 - "في حالة مواجهة معضلة أخلاقية، فأنا أشعر أن تحسن استعدادي لحلها هو \_\_\_\_\_"



زيادة الوعي بطرق أخرى

موقع الشبكة الداخلية

أنشئ موقع مخصص على الشبكة الداخلية لمكتب الأخلاقيات في مارس من عام 2012.

دليل الأخلاقيات في الويبو

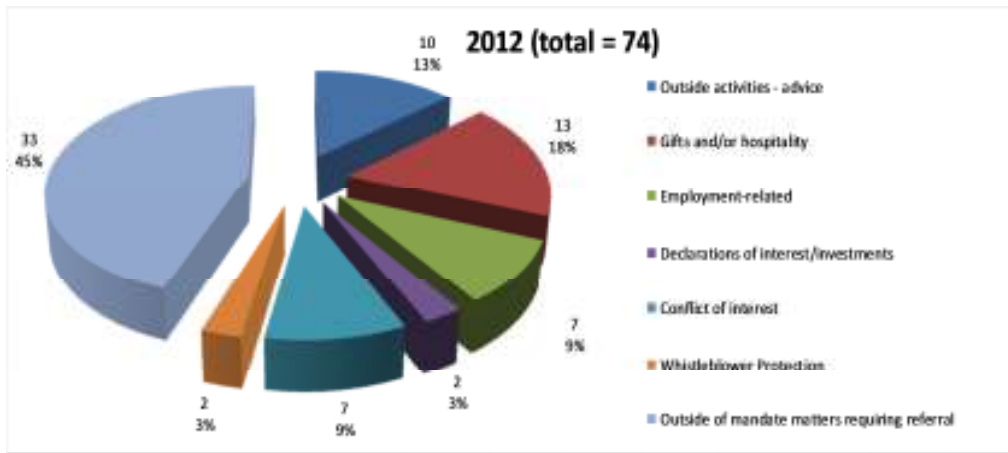
جامع للسياسات والمبادئ الحالية في الويبو، ويمثل مصدراً واحداً لهذه السياسات والمبادئ في شكل سردي سهل القراءة، إلى جانب روابط تُفضي إلى المراجع ذات الصلة، وقد نُشر على موقع شبكة الويبو الداخلية في عام 2012.

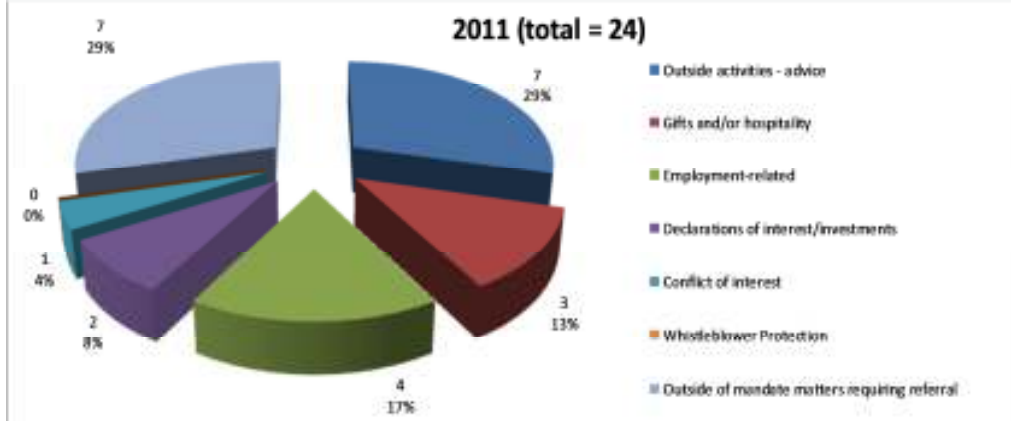
تقديم المشورة السرية للإدارة العليا والمديرين وجميع الموظفين

لجأ عدد متزايد من الموظفين إلى مكتب الأخلاقيات للحصول على المشورة في عام 2012. وقد ازداد عدد طلبات الحصول على المشورة بمقدار ثلاثة أضعاف عن نشاط مشابه في عام 2011. ويرد في جدول الأخلاقيات 4 التالي عدد طلبات المشورة وأنواعها في عام 2012 (إلى جانب معلومات من عام 2011).

جدول الأخلاقيات 4 - عدد طلبات المشورة وأنواعها في عام 2012 (2011)

النسبة المئوية (التقريبية) من الإجمالي	2012 (2011)	النوع
13% (29%)	10 (7)	الأنشطة الخارجية - المشورة
18% (13%)	13 (3)	الهدايا أو الضيافة أو كتائبها
9% (17%)	7 (4)	يتعلق بالتوظيف
3% (8%)	2 (2)	إعلانات المصلحة/الاستثمارات
9% (4%)	7 (1)	تضارب المصالح
3% (0%)	2 (0)	حماية المبلغين عن المخالفات
45% (29%)	33 (7)	خارج نطاق الأمور الإلزامية التي تستلزم إحالة (مثل سوء السلوك المشتبه فيه، والتحقيقات، والمسائل القانونية الشخصية، ومشكلات الامتثال الأخرى)
100%	74 (24)	الإجمالي





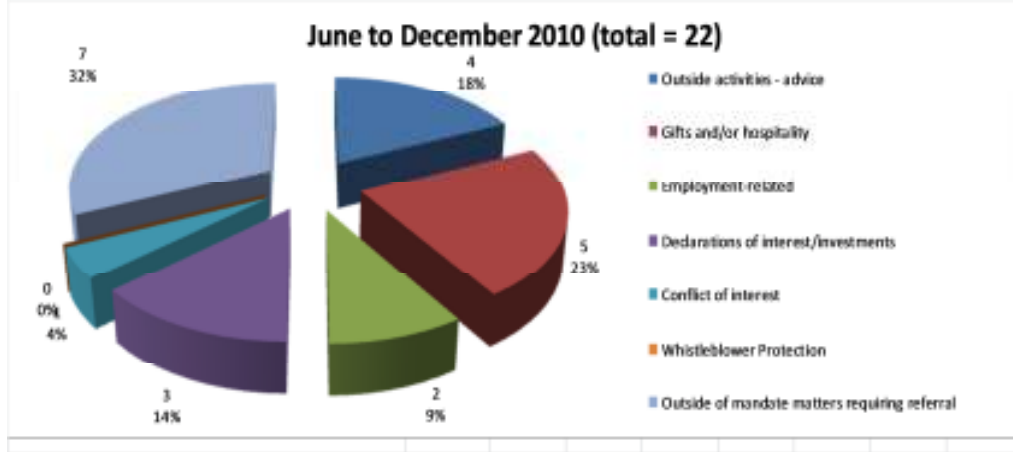
وقد جرت بعض طلبات المشورة في زيارة واحدة لمكتب الأخلاقيات، واستلزمت طلباتٍ أخرى عدة زيارات وارتباطاً مستمرّاً بمكتب الأخلاقيات.

وفي عام 2012، أتى 62 بالمائة من طلبات المشورة من موظفين ذكور، وأتى 38 بالمائة منها من موظفات. وفي عام 2011، أتت الطلبات بالتساوي بين الموظفين الذكور والموظفات. أما الطلبات في عام 2012 فقد أتت من جميع المستويات، مثل فئة المديرين وما فوقها (21 بالمائة) والفئة الفنية (68 بالمائة) وفئة الخدمات العامة (11 بالمائة).

وعلى سبيل المقارنة، ترد في جدول الأخلاقيات 5 التالي نتائج فترة تبلغ ستة أشهر بدءاً من يونيو 2010.

جدول الأخلاقيات 5 – عدد طلبات المشورة وأنواعها في الفترة من يونيو إلى ديسمبر عام 2010

النوع	العدد	النسبة المئوية (التقريبية) من الإجمالي
الأنشطة الخارجية – المشورة	4	18%
الهدايا أو الضيافة أو كتائبها	5	22%
يتعلق بالتوظيف	2	10%
إعلانات المصلحة/الاستثمارات	3	14%
تضارب المصالح	1	5%
خارج النطاق الإلزامي	7	31%
	22	100%



أتت طلبات المشورة في عام 2010 بالتساوي تقريباً بين الموظفين الذكور والموظفات، ومن جميع المستويات، مثل فئة المديرين وما فوقها، والفئة الفنية، وفئة الخدمات العامة.

### تنفيذ السياسات الموكلة إلى مكتب الأخلاقيات

#### حماية المبلغين عن المخالفات

تقع على عاتق مكتب الأخلاقيات مسؤولية تنفيذ سياسة حماية المبلغين عن المخالفات. وقد قُدمت في عام 2012 دعوى انتقام أو تخوف من الانتقام ترتبط بالموظف الذي أبلغ شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية بحالة إساءة سلوك مشتبه فيها، وقد عالجها مكتب الأخلاقيات بنجاح، وهي في انتظار نشر سياسة حماية المبلغين عن المخالفات وتفعيلها. وتم توفير الحماية للموظف، وتم حل المشكلة ودياً بما يتماشى مع الأحكام الحالية الواردة في ميثاق الرقابة الداخلية. وورد أيضاً استفساراً، ولكن لم تتبعه أي دعوى.

#### إعلانات المصالح وحالات الإفصاح عن عمليات الأطراف ذات العلاقة بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام

كُلف مكتب الويبو للأخلاقيات في التعميم الإداري المنشئ للمكتب بتطبيق برنامج إعلان المصالح على موظفي الويبو في المستوى 1 وما فوقه، وعدد محدود من الفئات الأخرى الشديدة الخطورة. وبعد إنشاء مكتب الأخلاقيات بفترة وجيزة، تولى المكتب مهمة رفع معدل تقديم الإعلانات، وارتفع مستوى الالتزام بتقديم إعلانات المصالح من 33 بالمائة إلى 100 بالمائة. ومنذ ذلك الحين، يجب على جميع الموظفين الذين أصبحوا مديرين (على مستوى 1 وما فوقه) تقديم الإعلانات، وقد قام بذلك 100 بالمائة من هؤلاء الزملاء. ولا توجد إحصاءات عن الالتزام بالتقديم التالي، نظراً لأن التقديم التالي يعتمد على الإبلاغ الذاتي عن أي تغييرات في الإعلان الأصلي.

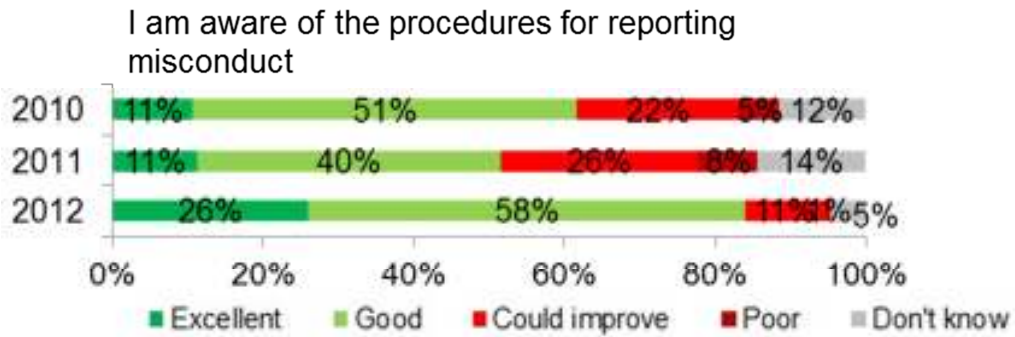
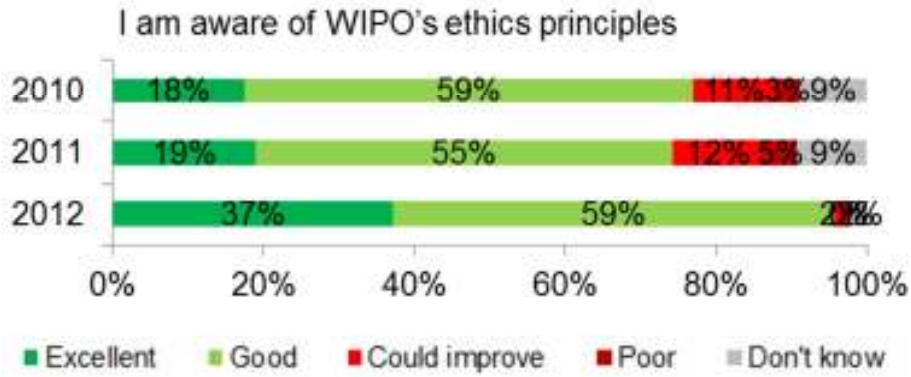
وقد أدى الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام إلى وجود شروط كشف إضافية لموظفي المستوى 2 وما فوقه. وقد بلغت نسبة الالتزام بشروط المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بخصوص عمليات الأطراف ذات العلاقة 100 بالمائة فيما يخص الفترة المشمولة بالتقرير لعام 2012.

## قياس التقدم في وضع نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة

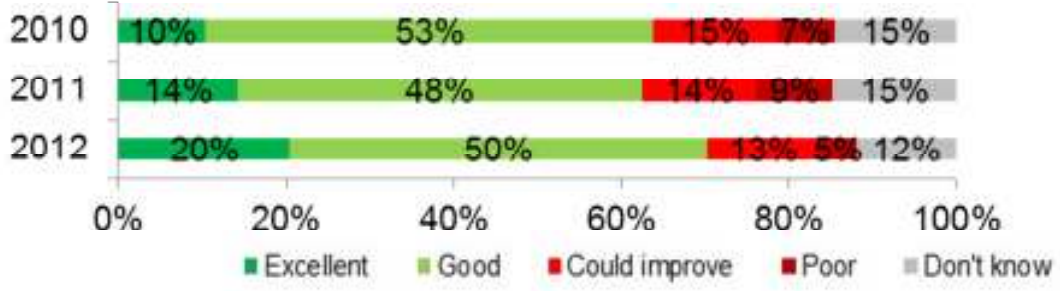
بالإضافة إلى استقصاء الملاحظات التقييمية على التدريب، أظهر استقصاء القيم الأساسية للموظفين وجود زيادة ملحوظة عن السنوات الثلاث الماضية (2010-2012) في معرفة مبادئ الويبو الأخلاقية والوعي بالإبلاغ عن إساءة السلوك المشتبه فيها.

وفي استقصاء القيم الأساسية لعام 2010، ذكر 77 بالمائة من المستجيبين أنهم على وعي بالمبادئ الأخلاقية، وفي عام 2011 كانت النسبة 74 بالمائة. وحدثت زيادة كبيرة في عام 2012، حيث ذكر 98 بالمائة من المستجيبين أنهم على وعي بمبادئ الويبو الأخلاقية. وفيما يتعلق بالالتزام بالمبادئ الأخلاقية، ذكر 63 بالمائة من المستجيبين أنهم يتفقون مع عبارة "نحن في الويبو ملتزمون بمبادئ الويبو"، وفي عام 2012 فعل ذلك 70 بالمائة. ويقارن جدول الأخلاقيات 6 نتائج استقصاء القيم الأساسية على مدار ثلاث سنوات.

### جدول الأخلاقيات 6 – الأخلاقيات في الويبو – ما يقوله استقصاء القيم الأساسية (2010-2012)



### We in WIPO are committed to ethical principles



التوافق مع الممارسات المثلى الخاصة بنظام الأمم المتحدة الموحد

أدى مكتب الويبو للأخلاقيات دوراً فعالاً في إنشاء شبكة أخلاقيات المنظمات المتعددة الأطراف وفي أنشطتها، ويشارك المكتب بانتظام في عمل الشبكة.

[نهاية المرفق الثالث والوثيقة]