

A



WO/CC/74/5

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 12 سبتمبر 2017

## لجنة الويبو للتنسيق

الدورة الرابعة والسبعون (الدورة العادية الثامنة والأربعون)  
جنيف، من 2 إلى 11 أكتوبر 2017

### استراتيجية الموارد البشرية 2017-2021

من إعداد الأمانة

1. تمثل الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط 2016-2021 التي وضعتها المنظمة العالمية للملكية الفكرية أساس استراتيجية الموارد البشرية في الفترة نفسها. وتضطلع إدارة الموارد البشرية (الإدارة) بدور رئيسي في تحقيق ركيزة من ركائز الهدف الاستراتيجي التاسع لليويو: بنية دعم إداري فعال لتمكين الليويو من تنفيذ برامجها.
2. وتحدد الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط التحديات التي يجب أن تواجهها الليويو، ومن بينها تحديان يؤثران تأثيراً مباشراً على ولاية الإدارة. والتحدي الأول هو الاستجابة بسرعة كافية لبيئة خارجية سريعة التغير. أما التحدي الثاني فيتعلق بضمان الكفاءة المؤسسية والتوجه نحو تقديم الخدمات فضلاً عن التحلي بالمرونة للاستجابة بشكل سريع ومناسب للتطورات غير المتوقعة والتمكّن بالتالي من كفاءة استمرارية العمل.
3. وبوصف الإدارة شريكاً استراتيجياً في العمل، فإنها ستتركز على الأولويات التالية: مواءمة مهارات الموظفين وكفاءاتهم مع احتياجات العمل المرتقبة؛ والسعي إلى تحقيق التمثيل الجغرافي العادل؛ والعمل على بلوغ المساواة بين الجنسين وتعزيز التنوع في صفوف موظفي الليويو.
4. وستواصل الإدارة تدعيم رفاه الموظفين كجزء من ولايتها الأساسية. فإلى جانب العمل على تحقيق أوجه الكفاءة في العمليات والمعاملات اليومية مع الموظفين، ستواصل دعم الأهداف المرتبطة بمسارات الموظفين المهنية وتطويرهم المهني. وهناك فرص كثيرة لدمج مصالح الموظفين ضمن مصالح المنظمة.
5. وستواصل العمل على زيادة المشاركة في نظام الأمم المتحدة الموحد لضمان الاتساق في جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، مع مراعاة الاحتياجات التي تخص الليويو وحدها والتحديات المحددة التي تواجهها، لتمكينها من الاضطلاع بولايتها على نحو فعال.
6. وعزّفت استراتيجية الموارد البشرية السابقة دور الإدارة ووضعت أهدافاً لتحديد برنامج عملها. وتطلّ تلك الأهداف وجيهة وحُدّثت لتتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط. وتكتسي استراتيجية الموارد البشرية الحالية أهمية حاسمة في ضمان جاهزية الليويو للمستقبل. فهي تورد خطة عمل شاملة تتمحور حول الأهداف الرئيسية المترابطة التالية:
  - دعم مستقبل مستدام لليويو بوصفها وكالة متخصصة ذاتية التمويل من وكالات الأمم المتحدة في ظلّ بيئة سريعة التغير؛
  - وإنشاء قوى عاملة متنوعة وشاملة لإقامة بيئة عمل مبتكرة؛
  - وتعزيز الليويو بوصفها جهة عمل مفضلة من خلال تنفيذ الممارسات الفضلى لإدارة المواهب؛
  - وتوفير عمليات فعالة موجهة نحو خدمة المستهلكين وآليات للتواصل المتجاوب مع الزبائن واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات.
7. وتتنعمق الأقسام التالية في عرض كل من تلك الأهداف. وسيقدم تحديث عن حالة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في التقرير السنوي للموارد البشرية.

دعم مستقبل مستدام للويبو بوصفها وكالة متخصصة ذاتية التمويل من وكالات الأمم المتحدة في ظلّ بيئة سريعة التغيّر

8. إن الفهم الكامل لقدرات الويبو الداخلية مقابل أهدافها المؤسسية وقوى السوق التي تحدّد حجم الطلب على خدمات الملكية الفكرية العالمية وتؤثر فيه من الأمور الأساسية لضمان استدامة الويبو وقدرتها التنافسية. واستمرت الويبو، كجزء من الجهود التي تبذلها في مجال التخطيط، في تنقيح إطار التخطيط الخاص بقواها العاملة كي تضمن، من خلال المشاركة النشطة لمديريها، استحداث بيانات قد تشكل الأساس لإجراء تحليل استشاري لتخطيط القوى العاملة يسلط الضوء على نقاط القوة الرئيسية ويحدّد مجالات لتنمية المهارات أو الموارد. ويسمح ذلك التحليل بتخطيط أدق للقوى العاملة على مدى الثنائية وصياغة خطط عمل ذات صلة تسهم في تيسير رصد خطط التوظيف والعمل وتنفيذها بطريقة فعالة. ويساعد إطار الويبو لتخطيط القوى العاملة المديرين على التحليل المنهجي للاحتياجات في مجال التوظيف على المديين المتوسط والبعيد، وذلك في ضوء سياق الويبو الخارجي المحدّد والسريع التطور.

9. ومن الجوانب الرئيسية لهذه العملية النظر بعناية وعمق في الإسقاطات الإحصائية وتحليل اتجاهات السوق التي تساعد على تحديد السياق الخارجي للويبو، بما في ذلك تطور قاعدة زبائنها. ومن ثم يتعين على الويبو، في إطار استعدادها لمقتضيات المستقبل، أن تتولى مواءمة مهاراتها اللغوية مع الأنماط الجغرافية المتغيرة فيما يخص الطلب على أنظمتها العالمية للملكية الفكرية.

10. وتُستعرض، على مستوى المنظمة، الاحتياجات من المواهب والفجوات القائمة والقضايا المتداخلة<sup>1</sup>، مما يتيح استجابة استراتيجية هادفة للتحديات المستقبلية والمخاطر المحتملة الخاصة بالمواهب. ويوفر التحليل الذي يُجرى على نطاق المنظمة منصة لتخطيط تعاقب الموظفين وتوظيف المواهب. ويمكن ذلك التحليل أيضا من وضع إطار لبرامج تطوير الموظفين. وسيستمر ضمان المرونة في الاحتياجات من القوى العاملة من خلال آليات تعاقدية بديلة، مثل الخدمات التعاقدية الفردية وعمال الوكالات، لا سيما عند الحاجة إلى تدخلات سريعة.

11. وسيقدم الدعم الكامل لفرص التنقل الخارجي والداخلي باعتبارهما وسيلة لتجديد مهارات الموظفين. وتمثل رعاية المواهب الشابة مسألة بالغة الأهمية لنقل المعرفة، رغم مواصلة برامج التدريب التركيز على الموظفين العاملين منذ فترة طويلة لضمان استمرار وجاهة المهارات.

إنشاء قوى عاملة متنوعة وشاملة لإقامة بيئة عمل مبتكرة

12. يسهم التنوع في إطلاق العنان للإبداع والنهوض بالابتكار. وستكتسب الويبو مزيدا من القوة في تعزيز الابتكار من خلال الاعتماد على قوى عاملة متنوعة من حيث الثقافة والعرق والتجارب. والبيئة الشاملة هي البيئة التي تقدر التنوع وتضمن تمثيل وجهات نظر متعددة. ويتيح التنوع المدار إدارة جيدة إمكانية استنباط أفكار جديدة على نحو أكثر شمولاً وعمقا، واتخاذ قرارات استراتيجية، والاضطلاع بدور قيادي مستوحى من إنجازات الغير، وضمان أداء مبتكر.

13. وستُعزّز الجهود الرامية إلى تحقيق التمثيل الجغرافي العادل من خلال المشاركة المباشرة مع الدول الأعضاء وإعطاء الأولوية لجهود التوعية التي تبذلها الويبو في البلدان غير الممثّلة والمناطق الممثّلة تمثيلا ناقصا في موظفي الويبو. وسيتواصل دعم الدول الأعضاء عند استعراض مبادئ التوزيع الجغرافي في الويبو. وسيؤدي سعي الويبو بشكل استباقي إلى احتلال مركز في أسواق العمل باستخدام مزيج من المنصات الإعلامية العالمية والمنشورات التقليدية والمواد التي تستهدف فئات محدّدة، لا سيما بخصوص مجموعات المناصب الحرجة، إلى زيادة فرص تشجيع الطلبات المقدمة من أطياف مختلفة من المرشحين من ذوي المهارات والكفاءات الوجيهة.

<sup>1</sup> على سبيل المثال، تمثل الفجوات القائمة في المهارات اللازمة في مجالي ضمان الجودة وتحليل الأعمال والبيانات جزءا من القضايا الشاملة التي تطرح مخاطر على مختلف القطاعات في المنظمة.

14. ويجب أن تتضمن السياسات والممارسات الرامية إلى تعزيز التنوع معايير لتقييم التقدم المحرز. وستواصل الويبو السعي إلى إحراز تقدم في المساواة بين الجنسين ودعم القيادات النسائية الناشئة من خلال تنفيذ السياسات والاستراتيجيات والمبادرات بالتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وسيتيح برنامج دعم التطور المهني المندرج في إطار سياسة الويبو الجديدة بشأن إدارة المواهب، المرتكزة على سياسة الويبو بشأن المساواة بين الجنسين، للموظفين والموظفات أدوات وموارد لتخطيط وتنفيذ قرارات بما يساهم في تحقيق تطلعاتهم المهنية. وكجزء من إدارة تعاقب الموظفين وتمشيا مع تخطيط القوى العاملة، سيتاح دعم مخصص في مجال التطور المهني لمواهب محددة. وستدعم الأنشطة الرامية إلى تعزيز الويبو كمكان عمل ملائم للأسرة يشعر فيه النساء والرجال على حد سواء بالدعم في تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الخاصة.

15. ويتضمن التزام الويبو بتهيئة مكان عمل شامل للأشخاص ذوي الإعاقة ودعم التنوع في التوجه الجنسي والهوية الجنسية. وسيستمر تحسين إمكانية نفاذ الأشخاص ذوي الإعاقة إلى مجمع الويبو. وستتبع الممارسات الفضلى لضمان إمكانية النفاذ إلى موارد أخرى (الموقع الإلكتروني، والوثائق الإلكترونية، وما إلى ذلك). وكجزء من تعزيز رفاه الموظفين ومعاملتهم على قدم المساواة، تؤكد الويبو دعمها للمثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغاييري الهوية الجنسية، وستواصل التصدي للتحديات التي يمكن أن تواجهها تلك الفئة من الموظفين في مكان العمل.

#### تعزيز الويبو بوصفها جهة عمل مفضلة من خلال تنفيذ الممارسات الفضلى لإدارة المواهب

16. يساهم التطوير المستمر للمواهب في تنشيط مكان العمل، والحفاظ على تكييف مجموعات المهارات مع احتياجات العمل، وهو لا يحفز الموظفين الموهوبين على البقاء في الويبو فحسب، بل يشجع أيضا الموظفين على بذل جهود من تلقاء أنفسهم نظرا لشعورهم بأنهم يحظون بالتقدير والتمكين. لذا يجب أن تجسد إدارة المواهب في الويبو الممارسات الفضلى. ومن الأدوات الهامة التي وضعت لزيادة مستويات الخبرة والفعالية داخل الويبو نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين. ويتيح ذلك النظام فرصة شاملة لتحديد الاحتياجات الخاصة بتطوير الموظفين ورصدها، إلى جانب التقدم الذي يحرزونه صوب الأهداف المتفق عليها طوال دورة الأداء. وستواصل الإدارة الاشتراك مع المديرين والموظفين لتلبية الاحتياجات من التدريب وضمان نمو مهني مطرد للموظفين. ومن الأساليب الرئيسية لتطوير الموظفين مواءمة المهارات مع الظروف والاحتياجات المتطورة من خلال التعلم ودعم التطور المهني. وسيواصل برنامج الويبو للمكافآت والتقدير تثمين إنجازات الموظفين وإبداعاتهم وعملهم الجماعي وابتكاراتهم.

17. وتجري حاليا مراجعة قيم الويبو الجوهرية وإطار الكفاءات الخاص بها. وستشكل الصيغة الجديدة لتلك القيم وذلك الإطار، عند استكمال المراجعة، حجر الأساس لنهج متكامل لإزاء إدارة المواهب يربط بين تخطيط القوى العاملة والتوظيف وإدارة الأداء وتطوير الموظفين. وسيجري توسيع نظام التخطيط للموارد المؤسسية ليشمل عنصرا خاصا بإدارة المواهب يتضمن الأداء والتعلم. وسيتم إنشاء قائمة جرد للمهارات لتكون بمثابة أساس لتحليل القدرات الداخلية وأداة للعمل باستمرار على تحديث مجموعة مواهب الويبو وزيادة تنقل الموظفين. وسينفذ برنامج لإدارة التغيير يشمل تبليغات ومبادرات للتعلم من أجل إدكاء وعي الموظفين والمديرين وحفز اهتمامهم ومشاركتهم. ومن شأن تحسين الوصول إلى البيانات والتحليلات في تلك المجالات أن يدعم بشكل أفضل عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف وتطوير الموظفين.

18. وستعزز القدرات القيادية والإدارية من خلال برامج تعليمية مصممة خصيصا للموظفين ذوي مسؤوليات إشرافية. وستتاح فرص التعلم غير الرسمي والاجتماعي (التدريب أثناء العمل، وتدريب الأقران، والتوجيه، وما إلى ذلك)، بالإضافة إلى فرص التعلم الرسمي (حلقات العمل، والتدريب داخل الصنف). ويجب أن تدعم أنشطة التعلم احتياجات العمل مع التركيز بوجه خاص على المجالات ذات الأولوية مثل تكنولوجيا المعلومات، والتواصل، وضمان الجودة، والبيانات والتحليلات الخاصة بالأعمال.

19. وتسهم بيئة العمل التي تشجع التوازن بين العمل والحياة الخاصة في تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية المؤسسية من خلال الاعتماد على موظفين متحمسين ومتفانين. وستُدرج ترتيبات عمل مرنة جديدة كجزء من إصلاح ترتيبات وقت العمل في الويبو. وستشارك الإدارة مع المديرين والموظفين في تنظيم تحوّل من ثقافة النظام الذي يركّز على الحضور نحو عقلية جماعية تعطي الأولوية للإنتاجية والإنتاج النوعي باعتبارها المعيارين الأهم. وستركز إدارة الوقت على مبادئ المسؤولية الذاتية والثقة والأخلاقيات المهنية.

20. وسيُعزّز تنفيذ واجب رعاية المنظمة لموظفيها. وتُعتبر سلامة الموظفين وأمنهم وصحتهم المهنية من الأولويات التي سنتواصل معالجتها. وتظنّ رعاية الموظفين عنصراً هاماً من عناصر دعم الموظفين.

توفير عمليات فعالة موجهة نحو خدمة المستهلكين وآليات للتواصل المتجاوب مع الزبائن واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات

21. ستُنفذ استراتيجية الموارد البشرية في بيئة داعمة لها ثلاث سمات أساسية هي: عمليات موجهة نحو خدمة المستهلكين، وآليات للتواصل المتجاوب مع الزبائن، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات.

22. وسيستمر تبسيط وظائف الموارد البشرية من خلال وظائف الخدمة الذاتية. وستواصل قيمة الويبو الجوهرية المتمثلة في التوجه نحو تقديم الخدمات دعم إدخال المزيد من التحسينات على عمليات الموارد البشرية وتحقيق المزيد من الكفاءة فيها. وتهدف الخدمة الذاتية إلى الحد من تدخلات الموارد البشرية ذات القيمة المنخفضة مع زيادة رضا الموظفين والمديرين بمنحهم إمكانية النفاذ المباشر إلى المعلومات من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة بخصوص عملهم وأمورهم الشخصية. ويمكن للمختصين بالموارد البشرية التركيز، من جانبهم، على المساهمات الاستراتيجية في العمل، وسيبقون على أهبة الاستعداد لتقديم المشورة والمساعدة للموظفين لتمكينهم من حلّ طائفة واسعة من القضايا ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية.

23. ويُعد التواصل الفعال والمتجاوب مع الزبائن أمراً بالغ الأهمية لإرساء الثقة وخلق علاقات أفضل. وتحقيقاً لهذه الغاية، سيحصل الموظفون على معلومات واضحة ومتسقة ومناسبة التوقيت بشأن المبادرات والسياسات الجديدة أو التعديلات التي تدخل على السياسات والمبادرات القائمة. وستُستخدم قنوات التواصل المختلفة، مثل اللقاءات المفتوحة والدورات الإعلامية والتبليغات الإلكترونية والشبكة الداخلية، على النحو الأمثل لتسهيل إيصال المعلومات بأكثر الأشكال فعالية في كل حالة. وستواصل تشجيع التعقيبات وستظل الدراسات الاستقصائية التي تُجرى على صعيد الموظفين أداة هامة لتقييم مبادرات الإدارة ومشروعاتها. وآليات التشاور، مثل تعقيبات آحاد الموظفين، والحوار مع ممثلي الموظفين، والأفرقة العاملة المشتركة بين الموظفين وإدارة المنظمة، ومشاركة الموظفين في صنع السياسات، من الأمور التي تساهم كلها في إنشاء مكان يسوده التوافق والاحترام ويرى فيه الموظفون أن آراءهم تحظى بالتقدير مما يزيد من حرصهم على تحقيق نمو مستدام للمنظمة.

24. ويمثّل نظام الويبو للتخطيط للموارد المؤسسية مصدراً يزخر بالبيانات التنظيمية والبيانات الخاصة بالقوى العاملة. ولضمان اتخاذ القرارات استناداً إلى المعارف والبيانات، يجب الاستفادة منها على نحو كامل من خلال الربط بين المعلومات، وتكامل العمليات، وموثوقية التحليلات والتفسير. وستواصل تحقيق المزيد من التكامل بين عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط القوى العاملة وإدارة المواهب وإدارة الأداء، لضمان التنسيق المنهجي بين مجالات العمل المتعددة والمتراطة. ويستفيد المديرون من مجموعة بيانات شاملة تحدّد الموارد وتبرز المخاطر وتتيح وظيفتي المراقبة والرصد - وكلها عوامل حاسمة في صياغة حلول الأعمال التي تدعم العمليات المؤسسية. وستسمح زيادة تحسين لوحات استطلاع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بتجميع كميات كبيرة من البيانات وعرض نتائج التحليل الحرج من حيث مؤشرات الأداء الرئيسية، مما يسهّل الفهم بالاطلاع البديهي ويدعم اتخاذ المديرين للقرارات السليمة. ويخضع المديرون للمساءلة عن نتائج العمل، وستؤدي الإدارة دورها في مجالي الدعم والشراكة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من التقدم التكنولوجي.

التكلفة

25. سننفذ هذه الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في إطار الميزانية الحالية. وستلبي الاحتياجات الإضافية من المناصب فيما يخص مجالات الأولوية الجديدة من خلال التقويم والوفورات المحققة بفضل الأتمتة وتحسين العمليات. وهذه الاستراتيجية بمثابة خطة متينة وشاملة تتطلب تنسيقاً مركزاً مع إدارة المنظمة والوحدات التشغيلية وتستند إلى الحوار المستمر مع الموظفين.

26. إن لجنة الويبو للتنسيق مدعوة إلى الإحاطة علماً بمضمون "استراتيجية الموارد البشرية 2017-2021" (الوثيقة WO/CC/74/5).

[نهاية الوثيقة]