

## لجنة البرنامج والميزانية

### الدورة الحادية والعشرون

جنيف، من 9 إلى 13 سبتمبر 2013

### التقرير النهائي عن تنفيذ برنامج الويبو للتقويم الاستراتيجي

من إعداد الأمانة

#### أولا. مقدمة

1. وافقت الجمعية العامة للويبو في دورتها الرابعة والثلاثين المعقودة في سبتمبر 2007 على التوصية التي تقدمت بها لجنة التدقيق (اسم اللجنة في ذلك الوقت) ودعت فيها الأمانة إلى الاضطلاع ببرنامج شامل ومتكامل لتحسين المؤسسي وفقا للتوجيهات والأولويات الموصى بها في تقرير شركة "برايس وترهاوس كوبرز (PwC)" النهائي عن التقييم الشامل، وعلى نحو ما أقرته الأمانة في تقريرها (الوثائق WO/GA/34/16 و WO/GA/34/12 و WO/AC/6/2). وأطلق برنامج التقويم الاستراتيجي في عام 2008 من أجل تجهيز المنظمة بما يلزم لتحقيق نتائج بالرغم من التحديات العديدة المطروحة أمامها على الصعيدين الخارجي والداخلي.

2. وعقدت جلسات إعلامية لإطلاع الدول الأعضاء على التقدم المحرز في برنامج التقويم الاستراتيجي في أبريل 2010 ومايو 2011 ومايو 2012. وبالإضافة إلى ذلك قُدمت تقارير إلى لجنة البرنامج والميزانية في عامي 2011 و2012 وعُرضت بيانات شفوية في الجمعيات في عامي 2011 و2012. وتولت الإشراف على البرنامج اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، التي تلقت تقارير مرحلية ربع سنوية طوال فترة تنفيذه.

3. ووصل برنامج التقويم الاستراتيجي، وهو عبارة عن 19 مبادرة، إلى مرحلة النهاية في ديسمبر 2012، على أن تُختتم بعض المبادرات في مطلع عام 2013. وستستمر ثلاث مبادرات بعد مارس 2013، في ظلّ إطارها الإداري الخاص. ويمكن الاطلاع على تفاصيل تلك المبادرات الثلاث، وهي التخطيط للموارد المؤسسية والتواصل الداخلي والمراقبة الداخلية، في الجزء الرابع من هذه الوثيقة.

4. وستركز الأمانة، خلال ما تبقى من عام 2013، على ضمان دمج المكاسب المحققة أثناء فترة برنامج التقييم الاستراتيجي، بنجاح، في عمل المنظمة.

### ثانيا. نطاق برنامج التقييم الاستراتيجي

5. يرمي برنامج التقييم الاستراتيجي إلى تعزيز قدرة الويبو على الاستجابة وتعزيز كفاءتها وإمكاناتها وتركيزها بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية التوسعية. وشمل البرنامج 19 مبادرة تسهم كل واحدة منها في تدعيم قيم الويبو الرئيسية الأربع، وهي: التوجه نحو تقديم الخدمات؛ والعمل يدا واحدة؛ والمساءلة على النتائج؛ والمسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية.

6. وكان لكل مبادرة مشرف على المشروع وقائد من فريق الإدارة العليا كلاهما مسؤول عن نتائج المشروع ونجاحه. وتولى مكتب مخصص لإدارة المشاريع تنسيق المبادرات، التي كانت متباينة بشكل كبير من حيث النطاق.

### ثالثا. التواصل

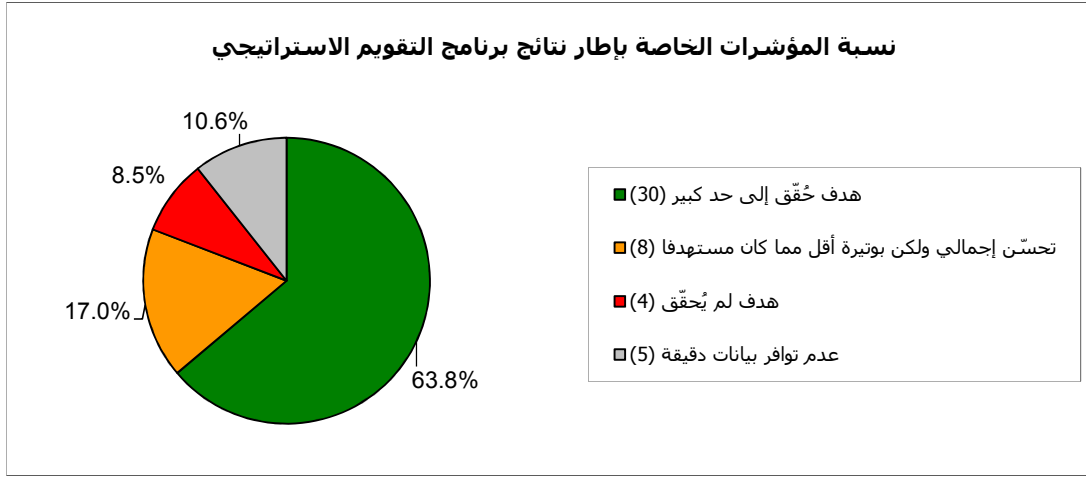
7. لقد كان برنامج التقييم الاستراتيجي برنامج تغيير. وشملت قائمة أصحاب المصالح الرئيسيين الدول الأعضاء والموظفين والمستهلكين/الزبائن وعمامة الجمهور. وكان التواصل مع كل من فئات أصحاب المصالح المذكورين محل اهتمام رئيسي طيلة فترة البرنامج. ووردت تفاصيل التواصل مع الدول الأعضاء في الفقرة 2. وُرُود الموظفون بالمعلومات من خلال العروض العديدة التي قدمت لهم في اللقاءات المفتوحة وعن طريق المواد المنشورة وغير ذلك من القنوات. والجدير بالذكر أن موقع الويبو الإلكتروني والزيارات الجماعية والبلاغات الصحفية والعروض المقدمة في محافل مختلفة من الأمور التي ساعدت جميعا على توصيل رسالة تحسين الكفاءة والفعالية إلى الزبائن والجمهور.

8. ومن المنشورات الرسمية خريطة طريق برنامج التقييم الاستراتيجي التي نُشرت في أبريل 2010 وحُدثت في أبريل 2011 لبيان التقدم المحرز. وفي عام 2012، كُملت خريطة الطريق بكتيب أعد للموظفين ووُزع على نطاق واسع وأُتيح على الإنترنت. ومع اختتام البرنامج في عام 2013، أعد كتيب ختامي يورد إنجازات البرنامج بنسق يناسب جميع أصحاب المصالح.

### رابعا. قياس نجاح برنامج التقييم الاستراتيجي

9. شمل برنامج التقييم الاستراتيجي إطارا شاملا للرصد والرقابة والتقييم. وتولى تنسيقه مكتب مخصص لإدارة المشاريع ضمن تحديد أوجه التداخل واستعراض المخاطر والحّد منها. وُرُصدت كل مبادرة عن كثب من خلال التقارير المرحلية المنتظمة. واضطلع المدير العام باستعراضات دورية مع المشرف على المشروع والقائد التابع لفريق الإدارة العليا والمكتب المخصص لإدارة المشاريع.

وكان الغرض من إطار نتائج برنامج التقييم الاستراتيجي تتبع التقدم المحرز من خلال استخدام مؤشرات واضحة وشاملة وفعالة في لوحة متابعة سهلة الفهم. وتم، بوعي، تحديد أهداف طموحة لكل مؤشر من أجل دفع المنظمة إلى مستويات أداء أعلى. وإطار نتائج برنامج التقييم الاستراتيجي متاح على الإنترنت. ويمكن الاطلاع على ملخص وضع المؤشرات في الشكل التالي.



10. وأجري استقصاء مستقل عن القيم الأساسية بين الموظفين في بداية تنفيذ برنامج التقييم الاستراتيجي في ديسمبر 2010، وفي منتصف مدة التنفيذ في نوفمبر 2011، وفي نهاية البرنامج في يناير 2013. وتُظهر نتائج الاستقصاء تحسّنا ملحوظا على مستوى كل القيم الأساسية الأربع (انظر الجدول أدناه)؛ والتقرير الكامل في هذا الشأن متاح للدول الأعضاء على الإنترنت.

السؤال	2012-2011	2012-2010	القيم الأساسية	التعبير 2012-2010
ما هو تقييمك لنوعية الخدمات التي نقدمها إلى زملاتنا في الويبو؟	+ 15%		النتيجة نحو تقديم الخدمات	↑
ما هو تقييمك للخدمات الخارجية التي نقدمها إلى الدول الأعضاء والشركاء وأصحاب المصالح؟	+ 8%			
نحن في الويبو نفهم احتياجات زملاتنا	+ 19%	+ 9%		
نحن في الويبو نقدم خدمات مناسبة التوقيت إلى زملاتنا	+ 13%	+ 4%		
نحن في الويبو نراعي التعليقات من أجل تحسين خدماتنا	+ 14%	+ 9%		
نحن في الويبو نقدم خدمات عالية الجودة إلى زملاتنا	+ 6%		العمل بدأ واحدة	↑
نحن في الويبو نولي أهمية لتقديم خدمات جيدة إلى زملاتنا	+ 8%			
نحن في الويبو نعمل بدأ واحدة	+ 19%	+ 27%		
أعرف أهداف المنظمة الاستراتيجية التسعة	+ 12%	+ 14%		
أشعر أنني ملتزم بقيم الويبو الأساسية	+ 13%	+ 8%		
أرى أنه من السهل أن أتعاون مع زملائي من مختلف القطاعات على مشاريع مشتركة	+ 15%	+ 21%	المساءلة على النتائج	↑
المنظمة تواصل بفعالية مع الموظفين	+ 22%			
يتبادل الموظفون المعلومات بفعالية مع الإدارة	+ 9%			
تبادل المعلومات بسهولة بين الوحدات أو الأقسام أو الشعب أو القطاعات	+ 10%			
المعلومات متاحة ومناسبة وسهلة الفهم	+ 5%			
نحن في الويبو نُسائل على النتائج	+ 12%	+ 21%	المسؤولية السنية والاجتماعية والإدارية	↑
أعلم النتائج المتوقعة التي يسهم فيها برنامجي	+ 4%	+ 3%		
أهدافي الفردية لهذا العام مرتبطة بالنتائج المرتقبة	+ 7%	+ 12%		
المشرف على عملي يقدم لي تعليقات منتظمة على أدائي	+ 7%	+ 14%		
أنا راض عن فرص التعلم في الويبو	+ 11%			
الموارد تُستخدم بفعالية لتحقيق النتائج	+ 13%			
الويبو تؤدي دورا هاما في المجتمع عموما	+ 5%	+ 10%		
نحن في الويبو ملتزمون بالقيم الأخلاقية	+ 8%	+ 7%		
نحن في الويبو نراعي البيئة	+ 6%	+ 3%		
أعلم مبادئ الويبو الأخلاقية	+ 22%	+ 19%		
أعلم إجراءات الإبلاغ عن سوء السلوك	+ 33%	+ 22%		
أعلم الأنشطة التي تقوم بها الويبو للحد من بصمتها البيئية	+ 2%	+ 2%		

## خامسا. الإنجازات الرئيسية

11. أحرزت جميع المبادرات التسع عشرة لبرنامج التقييم الاستراتيجي تقدما وأسفرت عن تحسينات ملموسة أسهمت بوضوح في تعزيز قيمنا الأساسية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل في الكتيب الخاص بالبرنامج لعام 2013 والمعنون "تبني التغيير".

### التوجه نحو تقديم الخدمات

12. تحسين التفاعل مع الزبائن وتحسين تجربتهم. يظهر من بيانات الاستقصاء الخاص بالقيم الأساسية أنّ هناك عدة تحسينات في انطباعات الموظفين إزاء التوجه داخليا إلى تقديم الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك خلص استقصاء أجري في أوساط زبائن نظامي مدريد ولاهاي إلى أنّ 86 بالمائة ممن أُنصل بهم أبدوا رضاهم عن الخدمات المقدمة. وشملت المبادرة، أولا، إنشاء مركز لخدمة الزبائن وتزويده بعدد مناسب من الموظفين، على أن يدمج ذلك المركز العديد من مراكز الخدمة التابعة للويبو مما جلب عددا من المنافع منها سهولة الاستخدام والاتساق في توجيه الرسائل وانخفاض التكاليف. واستثمرت الويبو، ثانيا، في تحسينات متطورة أدخلتها على بدالة الهاتف وفي نظام تتبع طلبات الزبائن، الذي يمكن نظاما واحدا من توفير خدمات موثوقة لكثير من قطاعات المنظمة، مثل معاهدة التعاون بشأن البراءات وأكاديمية الويبو. وأخيرا أدى التركيز الشديد على التدريب إلى تحسين كفاءات الموظفين بما يلزم للاستجابة لاستفسارات الزبائن وتلبية احتياجاتهم. كما أفضت المبادرة إلى تحديد الإجراءات بوضوح. وقد دُمجت المبادرة في البرنامج 19.

13. تعزيز التواصل الخارجي والتوسيم. كانت زيادة فهم الدور الذي تؤديه الويبو في المجتمع من الأهداف الرئيسية لهذه المبادرة. وفي استقصاء أجري مؤخرا لانطباعات أصحاب المصالح أفاد 72 بالمائة ممن ردتوا على الأسئلة بأنهم "يعرفون" الويبو أو "يعرفونها جيدا". وتم تحقيق عدد من المكاسب في ظلّ هذه المبادرة. فقد أعيد توسيم الويبو مع اعتماد شعار جديد وتنفيذ هوية مؤسسية جديدة واستراتيجية للتوسيم. ووسّعت المنظمة بشكل كبير من نطاق التغطية اللغوية لمنشوراتها حيث باتت 70 بالمائة من المنشورات، في المتوسط، متاحة بكل لغات الأمم المتحدة الرسمية الست. وقد تحسّنت الإجراءات كذلك وأصبحت تقتضي، مثلا، أن تخضع جميع الطلبات الخاصة بمنشورات الويبو الجديدة لعملية استعراض يجريها مجلس مخصّص وذلك من أجل ضمان ملاءمتها من حيث التوقيت ووجاهتها وامتثالها لمعايير الجودة. وبلغ مستوى جديد من الالتزام المرئي مع المجتمع المحلي حيث استُقبل نحو 3 500 زائر في مقرنا الرئيسي خلال أول يوم مفتوح تنظمه المنظمة. وقد زاد إرساء حضور الويبو في منصات التواصل الاجتماعي الثلاث الجديدة (تويتر وفليكر وسكريبيد) من تأثيرنا في ميدان التواصل الاجتماعي بنسبة فاقت 60 بالمائة. وتم ترشيد محتوى الموقع الإلكتروني بقدر كبير وإنشاء استراتيجية في مجال تجربة الزبائن من أجل وضع الأساس لإطلاق موقع إلكتروني محدث بشكل تام في عام 2013. ودُمجت هذه المبادرة في البرنامج 19.

14. دعم التسويق وتطوير الأعمال. كان الهدف النهائي المنشود من هذه المبادرة فهم ما إذا كان يمكن زيادة "الحصة السوقية" للويبو من خلال تحسين تسويق وتسعير خدمات الويبو الممولة من الرسوم (معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي والتحكيم/الوساطة). ووقّرت المبادرة تحليلا أوليا مفيدا في مجالي التسويق والتسعير وأسهمت في إدكاء الوعي بانطباعات الزبائن نتيجة التعليقات الموثقة المتأتية من مستعملي خدمات الويبو. واضطلع بدراسة مستقلة في مجالي التسويق والتسعير من أجل تحليل كيفية تسويق وتسعير خدمات الويبو المتعلقة بإيداع طلبات البراءات الدولية ومعالجتها والتسجيل الدولي للعلامات والتسجيل الدولي للتصاميم الصناعية وخدمات التحكيم والوساطة الخاصة بالمنازعات على الملكية الفكرية، وذلك من أجل المساعدة على زيادة اللجوء إلى تلك الخدمات. وأخيرا أسفر المشروع كذلك عن توثيق التعاون بين مختلف إدارات الويبو المعنية بتقديم الخدمات. ودُمجت هذه المبادرة في البرامج 5 و6 و7 و31.

15. ضمان استمرارية الأعمال. مكّن تقييم أجري لتأثير الأعمال من تحسين فهم إجراءات الويبو الحاسمة الأهمية ووضع الأساس لرسم خطط تخص مواضيع محدّدة أخرى، مثل إدارة استمرارية خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتم

تحسين فهم الموظفين لاستمرارية الأعمال من خلال تنظيم حملة توعية شملت دورات تدريبية استفاد منها كل الموظفين. ونتيجة لهذا المشروع أصبحت الويبو مستعدة على نحو أفضل للحدّ إلى أدنى مستوى ممكن من حالات تعطل الأعمال، لا سيما من خلال إجراءات واضحة محدّدة في استراتيجية إدارة استمرارية الأعمال وخطة إدارة الأزمات. ويجري دمج هذه الاستراتيجية في برنامج الإدارة التنفيذية وفي قطاع الإدارة والتنظيم الإداري.

### العمل يدا واحدة

16. تنفيذ مشروع التخطيط للموارد المؤسسية. ركز العنصر الخاص ببرنامج التقييم الاستراتيجي من مشروع التخطيط للموارد المؤسسية على مرحلة التخطيط بالدرجة الأولى. ويجمع المشروع المذكور بين العديد من الأنظمة المنفصلة لضمّها في حلّ متكامل واحد. وفي أواخر عام 2013، ستكون عمليتا التخطيط الثنائي السنوات والتخطيط السنوي للعمل وأنظمة إدارة الموارد المالية والبشرية متكاملة بشكل تام. وسيحوّل "تطوّر نظام الإدارة المتكاملة" البيانات الإدارية الأساسية إلى معلومات "ذكية". وقد أعدت وثيقة البرنامج والميزانية 15/2014 على مستوى المنظمة باستخدام وحدة إدارة الأداء المؤسسي الجديدة لنظام التخطيط للموارد المؤسسية. وقد مكّنت هذه التكنولوجيا الويبو من تحديث إجراءاتها الخاصة بتخطيط العمل وهي تضمن الآن استرشاد خطط العمل السنوية بالخطط الثنائية السنوات. وسيتواصل تعزيز إدارة الأداء المؤسسي في المستقبل لإضافة المزيد من التحسينات إلى ما تحقّق فعلا، مثل إمكانية معاينة الخطط القطرية والقدرة على تقييم الاستخدام الفعلي للموارد عن طريق الرصد بحسب النتائج والمؤشرات. وقد طبّقت أحدث نُسخ وحدات التخطيط للموارد المؤسسية من برنامج PeopleSoft للاستفادة من الوظائف الجديدة والحدّ من عمليات التكيف عند الإمكان ووضع الأساس اللازم لدمجها مع وحدتي الموارد البشرية والرواتب. وستدخل التحسينات الأساسية الجديدة التي تم إدراجها في الموارد البشرية والرواتب استنادا إلى برنامج PeopleSoft طور الإنتاج في أكتوبر 2013 وتمكّن من تحسين التكامل مع النظام المالي وترشيد عدد مستودعات البيانات والإعدادات لوظيفة ستُعتمد في المستقبل وتسهم في تحسين الكفاءة والارتقاء بمستوى الخدمات وتعزيز القدرات في مجال الإبلاغ. وقد اضطلع بالعمل من أجل تحديد المفهوم والتصميم الخاصين بدمج عملية التخطيط في الويبو ونظامي المنظمة لإدارة الموارد المالية والبشرية. وتُموّل مجموعة المشاريع الفرعية المدرجة ضمن مشروع التخطيط للموارد المؤسسية من الأموال الاحتياطية وهي الآن في طريق الإنجاز وفقا لتكليفات المشروع.

17. تحسين إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ما زال شركاء الويبو من أصحاب المصالح يستفيدون من إطار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المعزّز. وركّزت التحسينات التي أدخلتها هذه المبادرة على ثلاثة مجالات هي: الحوكمة، وإدارة المشروعات، والسريّة ومراقبة المعلومات. ومكّنت إعادة تشكيل مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يرأسه المدير العام، من اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك التكنولوجيا بطريقة متسقة بين القطاعات. وقد وُضع مشروع استراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجري مراجعته من قبل المجلس المذكور لضمان بلورته لاحتياجات المنظمة المانسة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما وُضع نظام لتسجيل المشروعات من أجل ضمان اتساق ومكانة بارزة للعمل الخاص بالمشروعات، ولإضفاء طابع رسمي على ممارسات إدارة المشروعات تم تدريب 84 موظفا على أسلوب PRINCE2 لإدارة المشروعات. وسبّج تحقيق منافع خاصة في مجال السريّة ومراقبة المعلومات: فيلاحظ تغيّر في توقعات الموظفين نظرا للنهج الصريح المتبع حاليا في الإعلان عن آليات مراقبة المعلومات وللإمكانية المتاحة الآن لإنفاذ الضوابط بفضل ما وُضع من سياسات لمراقبة المعلومات. وتحقّق مستوى عال من وعي الموظفين بالتهديدات الأمنية الخارجية وحساسيتهم حيالها نتيجة تنفيذ برنامج الوعي بأمن المعلومات. وقد دُمجت جميع الأنشطة الجارية في ظلّ هذه المبادرة في البرنامج 25.

18. مراجعة الإطار التنظيمي الداعم لإدارة الموارد البشرية. استعرض نظام موظفي الويبو ولائحته على نحو شامل لضمان تماشيها مع معايير لجنة الخدمة المدنية الدولية. وقد أسفرت الصيغة الجديدة من نظام الموظفين ولائحته عن زيادة في المستحقات لفائدة الموظفين المؤقتين، بما في ذلك تطبيق جداول المرتبات للجنة الخدمة المدنية الدولية وعلاوة الإعاقة وتمديد إجازة الأمومة والأبوة ومنح إمكانية المساهمة في صندوق المعاشات التقاعدية للموظفين المؤقتين من الفئة المهنية. وقد وافقت

الدول الأعضاء على الصيغة الجديدة لنظام الموظفين ولأختمه في سبتمبر 2012 ودخلت تلك الصيغة حيّز النفاذ في يناير 2013 (باستثناء فصلين اثنين يخضعان الآن لأعمال المتابعة). واعتمد الإطار التعاقدى الجديد من قبل الدول الأعضاء وسنّ الأساس القانوني في يناير 2012 وأتفق على أن يكون التنفيذ تدريجياً. واستعرض إطار التعميمات الإدارية وحُدث بشكل واسع طبقاً للصيغة المراجعة من نظام الموظفين ولأختمه، وتُقد اعتباراً من يناير 2013. ووافقت الدول الأعضاء على المواد والقواعد المراجعة الخاصة بمجالس التعيين من نظام الموظفين ولأختمه في سبتمبر 2011 وتُقدت تلك المواد والقواعد في يناير 2012. وقد أدى تنفيذ نظام التوظيف الإلكتروني إلى الحدّ من متوسط الفترة السنوية التي تستغرقها عملية التوظيف من 30 أسبوعاً في عام 2011 إلى 16,5 أسبوعاً في عام 2012. وقد ساعدت المواد والقواعد المراجعة المتعلقة بإعادة التصنيف وترشيده تشكيلة لجنة التصنيف من أجل زيادة الكفاءة، التي وافقت عليها الدول الأعضاء في سبتمبر 2012 وتُقدت في يناير 2013، على التخلص من طلبات إعادة التصنيف المتراكمة. ومن المتوقع مراجعة الفصلين النهائيين من نظام الموظفين ولأختمه في عام 2013 وقد دُمجت كل هذه المبادرات في عمل البرنامج 23.

19. تعزيز التواصل الداخلي. أحرزت مبادرة تعزيز التواصل الداخلي تقدماً كبيراً. فقد حضر نحو 140 موظفاً حلقات عمل مصغرة من أجل المساعدة على تصميم التوصيات الخاصة بالتواصل الداخلي في عام 2011. ووافق المدير العام على مجموعة من 14 من التوصيات/المشروعات الواسعة النطاق التي اقترحها الموظفون بغرض تحسين التواصل الداخلي في الأعوام القادمة، والتي ستستمر بعد اختتام برنامج التقييم الاستراتيجي. وقد تُقدت التوصيات التالية بنجاح: فقد أنشئ برنامج شهري يُسمى "ما الجديد" وأثبت أنه من البرامج المثيرة للاهتمام؛ وعُقدت جلسات إعلامية موضوعية بشأن قضايا معيّنة من قضايا الموارد الإدارية والتنظيم الإداري، مع جميع القطاعات؛ وعُقدت جلسات إعلامية موضوعية بشأن قضايا معيّنة من قضايا الموارد البشرية ولقيت ترحيباً جيداً (شملت المواضيع التدريب وإصلاح العقود والتغييرات المدخلة على إدارة الأداء)؛ وشهدت الجلسات الإعلامية التي تُنظم لفائدة الموظفين عقب دورات اللجنة الدائمة المعنية بحق المؤلف والحقوق المجاورة واللجنة الحكومية الدولية المعنية بالملكية الفكرية والموارد الوراثية والمعارف التقليدية والفولكلور إقبالاً كبيراً. وقد أُدرجت لفائدة الموظفين الجدد الوحدات التعليمية "start smart" (ابدأ بداية ذكية) بشأن الإجراءات الإدارية. وشملت اقتراحات "Quick win" (الفوز السريع) التي تُقدت أيضاً ما يلي: إضافة الصور الفوتوغرافية إلى تعميمات حركة الموظفين؛ وتقديم الموظفين الجدد في اللقاءات المفتوحة؛ وافتتاح برنامج "اللقاءات غير الرسمية مع المدير العام"؛ ونشر جدول أعمال اللقاءات المفتوحة. وحظيت مبادرة التواصل الداخلي بتعليقات إيجابية في الاستقصاء الخاص بالقيم الأساسية. وقد وسّعت هذه المبادرة نطاقها بشكل كبير منذ استهلالها ومن المتوقع أن تتواصل لمدة عامين إضافيين ضمن البرنامج 19.

20. تقويم مكاتب الويبو الخارجية للإسهام بصورة أفضل في الأهداف الاستراتيجية. أسهمت هذه المبادرة في توفير خدمة على مدار الساعة لزيائن الويبو وذلك باستخدام المكاتب الخارجية للردّ على الاستفسارات خارج مواقيت العمل المطبقة في جنيف. والمبادئ التي نشأت من المشاورات مع الدول الأعضاء حول النهج الواجب اتباعه حيال المكاتب الخارجية استُخدمت من أجل إعداد اقتراح بتعزيز حضور الويبو الجغرافي من خلال عملية التخطيط الثنائية السنوات.

21. تعزيز ثقافة "العمل يدا واحدة". ركزت هذه المبادرة على تدعيم روح "العمل يدا واحدة" عن طريق المشاركة في عدد من المشروعات القائمة ("مشروعات المهمة") بهدف تحسين التعاون الأفقي؛ وقد أسهمت مبادرة التواصل الداخلي المندرجة ضمن برنامج التقييم الاستراتيجي في نشر جوّ يتماشى مع أهداف هذه المبادرة. وشملت المشروعات المهمة الأخرى مشروعاً يتعلق بتكنولوجيا الترجمة وكذلك مبادرة التخطيط للموارد المؤسسية. وأضيف التخطيط لمؤتمر بيجين الدبلوماسي بوصفه مشروعاً مهماً، حيث كان إشراف قائد من فريق الإدارة العليا على الفرقة الرفيعة المستوى مثلاً بارزاً على "العمل يدا واحدة". والحصيلة الإجمالية لهذا المشروع هي زيادة قدرة المنظمة على تنظيم أعمالها في شكل مشروعات تُنقد في ظل مزيد من ثقافة "العمل يدا واحدة"، كما جاء في ردود الموظفين على الاستقصاء الخاص بالقيم الأساسية.

## المساءلة على النتائج

22. تحديد الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط. استُكملت الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط في عام 2010 وشملت وضع الأهداف الاستراتيجية التسعة للمنظمة: وقد أرشدت تلك الخطة وتعليقات الدول الأعضاء عمليات إعداد وثيقة البرنامج والميزانية 13/2012 والموافقة عليها وتنفيذها، وأرشدت أيضا عملية إعداد البرنامج والميزانية 15/2014.

23. إعداد تصميم مؤسسي للويبو. كان الغرض من هذه المبادرة الإسهام في ضمان تجهيز الوحدات المؤسسية بما يلزم لأداء وظائفها بفعالية. وقد مكنت هذه المبادرة من تحقيق الفعالية في استخدام الموارد البشرية، ودعمها في ذلك تصميم مُحكم للوظائف وتحديد واضح لعلاقات الإبلاغ وتوزيع أعباء العمل. والتصميم المؤسسي عبارة عن نشاط متواصل يُستعرض فيه هيكل المنظمة ووظائفها ويُعدّل في إطار دورات التخطيط الثنائية السنوات والسنوية من أجل تلبية الاحتياجات الآخذة في التطور. ومن الإنجازات الرئيسية في هذا المضمار التمكن، في عام 2009، من تجميع هيكل الويبو في سبعة قطاعات تشمل بمزيد من الفعالية الوظائف المرتبطة وتضمن اتساقها مع أهداف الويبو الاستراتيجية. والتعديل اللاحق لكل من الوحدات المؤسسية يضمن تنظيمها وتمويلها بطريقة تحقق المستوى الأمثل من الفعالية. وعلاوة على ذلك أُدرج إجراء مبسط جديد لإدارة التصنيف وأعدّ تقرير على مستوى إدارة الموارد البشرية بشأن التصميم المؤسسي والقضايا المرتبطة بالعاملين سيُستند إليه في وضع الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية.

24. تعزيز الإدارة القائمة على النتائج. وُضع نظام شامل ومفهوم للإدارة القائمة على النتائج من أجل ضمان ميزنة الموارد واستخدامها وفقا لنتائج المنظمة وأولوياتها. ويُقَمِّم الأداء المؤسسي ويُجَلَّل بانتظام من خلال مؤشرات الأداء والأهداف وأسس المقارنة. وتُستعمل النتائج المرتقبة بوصفها السياق الذي تُحدّد فيه أهداف العمل الفردية للموظفين. وقد تحسّن تنسيق العمل على صعيد المنظمة بتنفيذ الصيغة الأولى من نظام الرصد والتقييم الذي يشمل إمكانية الاطلاع على الأنشطة بحسب البلد. والملاحظ، إجمالاً، أن هناك الآن إمكانية إجراء حوار أكثر خصوبة حول الأداء القائم على النتائج على المستوى الداخلي مع الموظفين والمدبرين وعلى المستوى الخارجي مع الدول الأعضاء وأصحاب المصالح. وقد تعاونت هذه المبادرة بشكل وثيق مع مبادرة التخطيط للموارد المؤسسية على إنشاء أدوات وأنظمة تمكّن من إجراء تخطيط ثنائي السنوات وتخطيط عملي قائمين على النتائج. والإدارة القائمة على النتائج مُعمّمة على صعيد المنظمة كافة ويجري تسييرها من خلال البرنامج 22. واستنادا إلى خطط قائمة على نتائج محددة بوضوح سيستمر العمل ضمن هذا البرنامج بغرض تعزيز تنفيذ أدوات الرصد والتقييم والإبلاغ.

25. تنفيذ نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين. طبقا للإدارة القائمة على النتائج يشترك المشرفون والمشرف عليهم، كل عام من خلال نظام إدارة الأداء وتطوير الموظفين، في تحديد خطط العمل الفردي/التطوير المرتبطة مباشرة بالنتائج المؤسسية المرتقبة التي تسهم بدورها في الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط. وفي نهاية العام يُقَمِّم كل المشرف عليهم وفق خططهم الفردية. وقد أدى ذلك إلى زيادة وعي موظفي الويبو بالنتائج المرتقبة من برامجهم (91 بالمائة) وإلى اكتساب الغالبية الكبرى من الموظفين للفكرة التي مفادها أن أهدافهم الفردية مرتبطة بتلك النتائج (89 بالمائة). وبإمكان الأمانة أيضا إدارة الاحتياجات من التدريب بطريقة أكثر استراتيجية بتحسين تحديدها للأولويات الخاصة بالتعلم وتوفير مبادرات عالية المردود للتدريب الجماعي المتعدّد القطاعات عن طريق استخراج الاحتياجات التدريبية من النظام. وبالإضافة إلى ذلك شجعت المبادرة على إقامة حوار متواصل في مجال الأداء بين المدبرين والموظفين، كما يتجلى في الزيادة الملحوظة في عدد الموظفين الذين يفيدون بأنهم تلقوا تعليقات منتظمة من المشرفين عليهم حول أدائهم (عام 2010: 58 بالمائة، عام 2012: 72 بالمائة). وإدارة أداء الموظفين مُعمّمة على صعيد المنظمة كافة ويجري تسييرها من خلال البرنامج 23.

26. تعزيز إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية. لقد باتت إدارة المخاطر راسخة من الناحية المؤسسية في الويبو. وهي تُستخدم للتركيز على القضايا المهمة التي تُناقش بين الدول الأعضاء، واللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة، وشعبة التدقيق الداخلي والرقابة، والأمانة. ويفضل برنامج تدريبي تُعلّم الموظفون كيفية تحديد المخاطر بشكل أكثر منهجية واستباقية، وبمراعاة النتائج

المؤسسية المرتقبة المندرجة ضمن إطار النتائج. وتضمن السياسة الخاصة بالمخاطر والإجراءات الجديدة في هذا الصدد إدراج عمليات تقييم المخاطر في دورة تخطيط العمل السنوية وفي الدورة الثنائية السنوات. وتسلط خريطة الطريق المتعلقة بالمخاطر الضوء على الإجراءات التي ما زال يتعين اتخاذها في الأعوام القادمة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية. كما تركز هذه المبادرة على تعزيز المراقبة الداخلية، لا سيما في ضوء التغيرات الطارئة على إجراءات العمل والقدرات المكتسبة مع نظام التخطيط للموارد المؤسسية. وإدارة المخاطر مُعمّمة على صعيد المنظمة كافة ومن المتوقع أن تُستكمل هذه المبادرة، التي يديرها البرنامج 22، قبل نهاية عام 2013.

27. تعزيز إدارة الموارد المالية. كان الهدف من المشروع تعزيز إدارة الموارد المالية من خلال ثلاثة تدابير فعلية رئيسية هي كالنالي: إنشاء العناصر المالية لإطار الويبو التنظيمي الدائم؛ وتعزيز إدارة الدخل عن طريق إجراءات واضحة فيما يخص الأنشطة والبيانات المرتبطة باستحداث الإيرادات؛ وتعزيز إدارة النفقات من خلال تدعيم ثقافة الإنفاق المسؤول والمساءلة على النتائج التي يتعين تحقيقها ضمن الموارد المحددة في الميزانية. وأجريت دراسة يبتت التنبؤات الاقتصادية مقابل الخدمات المستحدثة للإيرادات ومقابل النفقات وأسهمت في زيادة فهم التنبؤ. وأدرجت، في البرنامج والميزانية 13/2012، سياسة للاستثمار وتخطيط لرأس المال وإطار للإدارة وتدابير لزيادة المردودية، مما مكّن من تحسين إدارة الموارد المالية. والإدارة المالية المحسنة مُعمّمة على كل مستويات الأمانة ويتولى البرنامج 22 الإشراف عليها.

### المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية

28. إنشاء نظام شامل للأخلاقيات والنزاهة. هناك مكتب للأخلاقيات منذ عام 2010 وتم تعيين رئيس لذلك المكتب. وبات للمنظمة قدرة مُعززة على التعامل مع الإهدار المحتمل للموارد، وغير ذلك من سوء السلوك نتيجة وضع سياسة لحماية المبلغين عن المخالفات، بما في ذلك حماية موظفي الويبو من عمليات الانتقام التي قد يتعرضون لها من جزاء إبلاغهم بكل مسؤولية عن مخالفات مشتبه فيها أو مشاركتهم في نشاط راقبي. وأصدرت مدونة للقواعد الأخلاقية عقب مشاوراة واسعة مع الموظفين. وفي إطار هذه المبادرة حضر أكثر من 99 بالمائة من الموظفين برنامجا تدريبيا تفاعليا (إلزاميا) لمدة نصف يوم في مجال الأخلاقيات. وأظهرت انطباعات المشاركين مستوى عاليا جدا فيما يخص درجة الرضا عن الدورة التدريبية، إذ أفاد 82 بالمائة ممن ردّوا على الاستقصاء (استقصاء انطباعات المشاركين في الدورة التدريبية الخاصة بالأخلاقيات) بأن تلك الدورة زادت من وعيهم بالقضايا الأخلاقية. ولوحظت، إجمالاً، زيادة في مستوى الإلمام بمبادئ الأخلاقيات المهنية (عام 2010: 77 بالمائة، عام 2012: 96 بالمائة) (الاستقصاء الخاص بالقيم الأساسية) في الويبو، إلى جانب زيادة في القدرة على إدارة العضلات الأخلاقية – فقد تبين أنّ 84 بالمائة ممن ردّوا على الاستقصاء (استقصاء انطباعات المشاركين في الدورة التدريبية الخاصة بالأخلاقيات) يرون بأنهم مُجهزون الآن بشكل أفضل لتسوية معضلة أخلاقية. وفوائد هذه المبادرة مُعمّمة على صعيد الويبو قاطبة، ويجري تنسيقها ضمن البرنامج 21.

29. الحد من الأثر السلبي للويبو على البيئة. الحوافز وزيادة الوعي من الأمور التي شجعت الموظفين على استخدام وسائل بديلة للتنقل إلى مكان العمل. فقد شجعت مبادرة التنقل إلى العمل بالدراجة لمدة شهر أكثر من 100 موظف على استعمال الدراجة في تنقلهم إلى العمل أو على تجريب دراجة كهربائية. ومكنت مبادرة تذاكر الحافلة المجانية 200 موظف من استخدام وسائل النقل العمومي. وهناك، في المبنى الجديد وقاعة المؤتمرات الجديدة، تركيز خاص على حماية البيئة، مثل استخدام مياه البحيرة في أنظمة التبريد والتهوية الطبيعية. وتستخدم دوائر المؤتمرات الآن نظاما إلكترونيا جديدا لإتاحة الوثائق الرسمية الصادرة لفائدة الوفود التي تحضر جمعيات الويبو، وفي ظلّ ذلك النظام لم تعد الوثائق المطبوعة تُرسل بصورة منهجية، بل بناء على طلب صريح فقط. وقد دُججت حصائل هذه المبادرة في عمل البرنامجين 24 و29.

30. تحسين إمكانية النفاذ إلى مباني الويبو وخدماتها. أجرى مهندس معماري متخصص، في عام 2012، أول تدقيق لإمكانية النفاذ المادي إلى مباني الويبو وتم تلقي تقرير التدقيق النهائي في يناير 2013. ويمثل ذلك التدقيق الأساس الذي



سيُستند إليه في اختيار إجراءات التنفيذ، على أن تكون مهيئة التنفيذ في غضون السنوات الخمس القادمة وأن تُجرى تقديرات للتكاليف وتُقدم اقتراحات بالتمويل. وتُعدت سياسة لضمان تناسب محتوى موقع الويب الإلكتروني مع الأشخاص ذوي الإعاقات. ودُمجت حصائل هذه المبادرة في عمل البرنامجين 24 و29.

### سادسا. نبذة عامة عن موارد برنامج التقييم الاستراتيجي

31. شملت الموارد الإجمالية اللازمة لبرنامج التقييم الاستراتيجي ما يلي: "1" الوقت المكرس من قبل موظفي الويبو للأنشطة والمبادرات المرتبطة بالبرنامج؛ "2" والموارد المالية اللازمة لتوفير الخدمات التجارية ووضع الأنظمة وتوظيف العاملين المؤقتين لأغراض مبادرات محددة.

32. وفيما يخص الفئة الأولى من الموارد، أي الوقت المكرس من قبل موظفي الويبو، فقد كان ذلك الوقت جزءا من الوقت المكرس لمسؤولياتهم اليومية داخل المنظمة. وعليه أدرجت تكاليف ذلك العمل في البرنامج والميزانية وخطط العمل.

33. وفيما يتعلق بالفئة الثانية من الموارد في الثنائية 11/2010، فقد حُصص لها نحو 1,55 مليون فرنك سويسري وأنفق عليها مبلغ فعلي يناهز 1,42 مليون فرنك سويسري.

34. أما فيما يخص الفئة الثانية من الموارد في الثنائية 13/2012، فإن المبلغ الإجمالي المُخصص لمبادرات برنامج التقييم الاستراتيجي يناهز مليون فرنك سويسري ويُتوقع استخدامه بالكامل.

35. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى الإحاطة علما بمضمون هذه الوثيقة.

[نهاية الوثيقة]