

WO/CC/83/INF/1 REV.

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 2 يوليو 2024

## لجنة الويبو للتنسيق

الدورة الثالثة والثمانون (الدورة العادية الخامسة والخمسون)  
جنيف، من 9 إلى 17 يوليو 2024

التقرير السنوي عن الموارد البشرية

من إعداد الأمانة

### أولاً. المقدمة

1. يشمل هذا التقرير السنوي عن الموارد البشرية الفترة من 1 يناير إلى 31 ديسمبر 2023، ويتضمن جميع مسائل الموارد البشرية التي يلزم إبلاغ لجنة الويبو للتنسيق بها، ويتضمن كذلك لمحة عامة عن السياسات والمبادرات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تهم الدول الأعضاء.

#### لمحة عن القوى العاملة

2. في 31 ديسمبر 2023، بلغ مجموع القوى العاملة في الويبو 1705 موظفين. وبلغت نسبة القوى العاملة الأساسية<sup>1</sup> 61.3% (1045) من إجمالي القوى العاملة (بانخفاض بنسبة 4% تقريباً مقارنة بعام 2022)، في حين شكلت القوى العاملة المرنة<sup>2</sup> 38.7% (660) من إجمالي القوى العاملة.

3. وكانت نسبة النساء 54.8% من إجمالي القوى العاملة (934)، في حين أن نسبة الرجال بلغت 45.2% (771). وتفاوت هذا التمثيل بين الفئات والدرجات. ولو نظرنا إلى الموظفين من القوة العاملة الأساسية فقط، سنجد أن النساء يمثلن 54.4% (568) من أصل 1045 موظفاً، وأن الرجال يمثلون 45.6% (477). وبلغ متوسط سن القوة العاملة الأساسية مجتمعةً 49.7 عاماً، بانخفاض طفيف عن العام الماضي (50.2) بعد زيادة ثابتة منذ عام 2019.

<sup>1</sup> الموظفون المعينون بموجب عقد محدد المدة أو مستمر أو دائم بتمويل من الميزانية العادية.

<sup>2</sup> الموظفون المعينون بموجب عقد مؤقت بتمويل من الميزانية العادية؛ والموظفون الممولون من الميزانية غير العادية (الاحتياطيات والصناديق الاستثمارية)؛ والموظفون المنتدبون من الأمم المتحدة؛ والموظفون الفنيون المبتدئون بمن فيهم الموظفون الممولون من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ والمتدربون؛ والمتفوعون بالزمالات؛ والمتراجمون/المراجعون براتب شهري/يومي؛ والمتعاقدون الفرديون؛ وموظفو الوكالات؛ ومقدمو الخدمات الخارجيون؛ والأفراد من برنامج SYNI التابع للمكتب السويسري للوظائف المؤقتة المدعومة.

4. ومن منظور التمثيل الجغرافي الإجمالي ونتيجة لتنفيذ مجموعة من جهود التوعية، كانت هناك 122 دولةً عضواً مُمثَّلةً في جميع مستويات الموظفين وفئاتهم، وبلغ عدد الدول الأعضاء المُمثَّلة في وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي 112 دولةً عضواً<sup>3</sup>.

5. ويكمل هذا التقريرَ كتيبٌ منفصلٌ عن **القوى العاملة في مجال الموارد البشرية** يحتوي على بيانات ومقاييس أساسية حتى 31 ديسمبر 2023 عن القوى العاملة في الويبو، والتنوع الجغرافي والجنساني، وتوريد المواهب، والتطوير والتدريب، فضلاً عن إدارة النزاعات. وإضافةً إلى ذلك، تتلقى الدول الأعضاء مرتين في السنة تقريراً سرياً عن الوظائف الخاضعة لمبدأ التوزيع الجغرافي. ويقدم التقريرُ تفاصيل عن التمثيل حسب الدرجة الوظيفية على أساس كل بلد، ولكل منطقة جغرافية، وكذلك حسب مجموعات الويبو.

#### تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية 2022-2026

6. كان عام 2023 عاملاً أساسياً في تمهيد الطريق لتغييرات بالغة الأهمية في مشاركة الأفراد على جميع المستويات، وبعض تلك التغييرات سُبِّطِقَ في عام 2024 على الرغم من تصوره في عام 2023. وقد أحرزت إدارة الموارد البشرية تقدماً في عدة مبادرات نابعة من استراتيجية الموارد البشرية 2022-2026 ومتوافقة مع خطة الويبو الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

7. وتقتضي هذه المبادرات أن تُرسي المنظمة، وفي صدارتها إدارة الموارد البشرية، أساساً قوياً يشمل أموراً من بينها الأهداف الستة المُبيَّنة أدناه:

01	02	03	04	05	06
ثقافة مؤسسية نابضة بالحياة تدعم الحوار، المفتوح، والتعاون، وتبادل المعرفة، والعمل الجماعي	النهضة التنظيمية والمرونة والقدرة على التنقل لتلبية احتياجات التوظيف المتغيرة مع تعزيز التنوع والشمول	إدارة أداء الأفراد تضيف قيمة من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتنمية مهارات الموظفين	رؤية استراتيجية للتعليم والتطوير الوظيفي كجزء لا يتجزأ من تنمية المواهب	تعزيز انخراط الموظفين ورفاههم	تكييف نموذج خدمات "النافذة الواحدة" ليتلاءم مع احتياجات وحدات الأعمال

8. ومما يبعث على التشجيع أنه منذ إطلاق استراتيجية الموارد البشرية لُوحظ حدوث تغيير ملموس، إذ أصبح نهج إدارة الموارد البشرية وبرامجها يُعبَّران أكثر فأكثر عن عقلية الثقافة الجديدة. على سبيل المثال، تطورت السياسات التنفيذية للموارد البشرية نحو نهج قائم على الثقة مقارنةً بالتركيز السابق على الضوابط والإنفاذ. ويجري حالياً الانتقال من عقلية الموارد البشرية القائمة على المعاملات إلى نهج استراتيجي واستشاري قائم على الأفراد والثقافات، وذلك من خلال تخصيص شركاء عمل معنيين بالمواهب لكل وحدة من وحدات العمل من أجل دعم القادة وأعضاء الفريق، وهؤلاء الشركاء مُوجَّهون نحو إيجاد حلول الأعمال ويركزون على العميل. ومن خلال هذه الإجراءات، أصبحت الموارد البشرية وظيفية استراتيجية أكثر تكاملاً حتى تتمكن من إنشاء برامج وعمليات فعالة في دعم المواهب واستبقائها ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن خلال الانخراط على نحو استباقي للنهوض بجدول الأعمال الخاص بالثقافة، فإننا نُرسي الأساس اللازم لمنظمة قوية تنتج في التكيف والتطور للتغلب على حالة عدم اليقين والتغيير والاضطراب.

<sup>3</sup> الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي هي جميع الوظائف في الفئة الفنية والفئات العليا، التي تُمول من الميزانية العادية باستثناء الوظائف اللغوية ووظيفة المدير العام.

9. وإضافةً إلى ذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية على التعزيز الاستباقي لقدراتها بما يضمن حصولها على المهارات اللازمة للنهوض بهذه الرحلة التحولية داخل المنظمة. وتعمل الإدارة، بالتعاون الوثيق مع أكاديمية الويبو، على إعداد مصفوفة التعلم الخاصة بها لتعزيز كفاءاتها. وتضمن هذه المبادرة إمداد إدارة الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة للمستقبل، مثل تحليلات البيانات، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإدارة التغيير، وهو أمر ضروري لدفع عجلة الابتكار وتعزيز التغيير في المنظمة.

10. وبوصولنا إلى منتصف الطريق في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل نجد أنه قد حدث تطور مطرد في إدراك أن موظفي المنظمة مسؤوليَّةً مشتركة تقع على عاتق الجميع، بدعم من إدارة الموارد البشرية. ويحدث هذا التغيير التدريجي من خلال زيادة التواصل بين المديرين والفرق، مما يضمن انسجام الجميع والعمل في سبيل تحقيق نفس الأهداف لمساعدة الويبو على أداء رسالتها. ومن خلال تعزيز نهج أكثر شمولاً وتكاملاً لإدارة الأفراد، فإننا نضمن أن يستثمر الجميع في نجاح بعضهم، وأن تصبح إدارة الأفراد مهارة بالغة الأهمية للجميع.

11. ولا تقف مبادرات الموارد البشرية المختلفة في معزل عن غيرها؛ فكل نشاط يؤثر في الأنشطة الأخرى. ولا بد من ارتباط جميع عناصر دورة حياة الموظف، ابتداءً من الجذب وصولاً إلى إدارة المواهب والتطوير والأداء، لتحقيق مزيد من الاتساق والسلاسة والتحسين في تجربة الموظف. وينبغي أن يُوضَّح ذلك في الاعتبار عند قراءة هذا التقرير.

### ثانياً. نحو ثقافة مؤسسية نابضة بالحياة

12. الثقافة هي جوهر المنظمة وبصمتها. وتتألف تلك الثقافة من قيم الأفراد، ومسلمااتهم، وسلوكياتهم، ومواقفهم. وعلى الرغم من أن الموارد البشرية ليست لديها سيطرة تامة على ثقافة المنظمة، فإن لها دوراً حاسماً في تشكيل السلوك المؤسسي الذي يؤدي إلى جذب واستبقاء موظفين قادرين على إحداث أثر وعلى أن يصبحوا جزءاً من منظمة مدفوعة برسالتها. وفي عام 2020، أظهرت نتائج استقصاء البصمة الثقافية الذي طُرح في سياق استعراض إطار الأداء أن الويبو منظمة ذات تدرج هرمي من أعلى إلى أسفل، حيث حالت العزلة وانعدام التعاون على نطاق المنظمة والمساحة المحدودة للتعلم من الإخفاقات دون ظهور ثقافة تعاونية نابضة بالحياة.

13. ونتيجة لذلك، اعتمدت الويبو نهجاً شاملاً إزاء التغيير الثقافي، وانخرطت في عملية تشاور على مستوى المنظمة من أجل التوضيح المستمر لكيفية مساهمة الجميع في تحقيق أهداف المنظمة على النحو المُبين في الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

14. وعلى الرغم من أن الخيط الثقافي يتجاوز العديد من مجالات استراتيجية الموارد البشرية، فإن هذا التقييم للتقدم المُحرز في منتصف الولاية يُسلط الضوء على مبادرات مُحددة تعمل من خلالها الويبو بنشاط على التأثير بشكل إيجابي في هذا التحول الثقافي المهم.

#### المؤثرات الثقافية

15. إن تعزيز السلوك السليم يتطلب عقلية سليمة. ولقادة الويبو دور رئيسي في إحداث التغيير الثقافي. ويظهر ذلك بوضوح في استراتيجية الموارد البشرية التي تدعو إلى زيادة الاستثمار في التدريب على القيادة والإدارة. وفي هذا الصدد، ركزت فرقة العمل المشتركة بين القطاعات المعنية بالتعلم والتطوير تركيزاً كبيراً على إنشاء برنامج مناسب للتدريب على القيادة، وإرساء التعلم الجماعي لمديري الويبو، والمواءمة بين أهداف القيادة عبر مختلف المستويات، وإثراء الخبرة التقنية بمهارات القيادة الفعالة. وجرى تخصيص مزيد من الموارد في عام 2023 لتوفير التدريب الإلكتروني على القيادة والإدارة للمديرين، بغض النظر عن المستوى (استثمر 35% من ميزانية التدريب الداخلي في دورات القيادة والإدارة). ويتمثل الهدف من ذلك في تمكين المديرين من أن يكونوا أكثر انفتاحاً وشفافية وأن يكون الوصول إليهم أسراً؛ فضلاً عن منح الأولوية للتواصل المتبادل من خلال الاستماع إلى الموظفين وفتح الباب للحوار الصريح في بيئة آمنة، مع التعزيز المستمر لهدف المنظمة ورسالتها وقيمتها بالأقوال والأفعال. وإضافة إلى ذلك، تؤدي القيادة الجيدة دوراً بالغ الأهمية في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. ولذلك من الضروري، إلى جانب تطوير ثقافتنا، أن نستثمر في تنمية المهارات القيادية لتعزيز رفاه الموظفين.

16. واستحدثت الويبو استقصاءات سنوية لإشراك الموظفين في عام 2022، وتؤدي تلك الاستقصاءات، ضمن أمور أخرى، إلى إجراء مناقشات جماعية على جميع المستويات بشأن الإجراءات التي يمكن أن تؤثر تأثيراً إيجابياً في الممارسات الشاملة والمستندة إلى القيم والقائمة على الثقة والتقدير. وبعد ذلك يُسترسَّد أيضاً بنواتج الاستقصاءات السنوية، إلى جانب الإسهامات الأخرى، في تصميم معتكف سنوي للإدارة يُركز على تحديد السبل التي يمكن أن تتحسن الويبو من خلالها على المستوى التنظيمي. ومن خلال هذه الاستقصاءات، وبتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم، تحرص الويبو الآن على تقييم مشاعر الموظفين بانتظام في جميع أنحاء المنظمة.

17. وتُعدّ تنمية "القدرات" المناسبة وتضمينها في القوة العاملة عاملاً حاسماً آخر من العوامل المؤثرة في التغيير الثقافي. ويُشدّد نهج إدارة الأداء الجديد والمبسط الذي وُضع في عام 2023 وأُطلق في يناير 2024 على أن إبداء وتلقي تعقيبات بشأن السلوكيات والقيم لا يقل أهمية عن إبداء وتلقي تعقيبات بشأن النتائج المنشودة. كما أن الحثّ على التعلم التجريبي وبناء القدرات أثناء العمل من خلال المهام المؤقتة ومبادرات التنقل الأخرى على النحو المُحدّد والمُجرّب في عام 2023 سيكون بمثابة أساس يستند إليه إطار التنقل الموحد في عام 2024، للمساهمة في نشر ثقافة تتقبّل التنقل وتعتبره أمراً ضرورياً للنمو.

18. وتطلبت ثقافتنا الجديدة إعادة التفكير في التصميم التنظيمي للويبو وهيكل الإدارات والفِرق، إضافة إلى تكييف طرق عملنا لدعم مزيد من العمل الجماعي الأفقي الشامل لتلبية طلبات الأطراف المعنية. وقد ركزت إعادة الهيكلة الأخيرة على تمكين عملية اتخاذ القرارات، والتواصل، ونقل المعرفة، وغيرها من العناصر الحاسمة التي تربط بين السلوكيات والعادات والعقليات الضرورية للتحويل الثقافي. على سبيل المثال، تهدف إعادة الهيكلة الأخيرة لقطاع التنمية الإقليمية والوطنية إلى تمكين مزيد من المشاريع المواضيعية، وتبادل الدروس المستفادة، والتعامل مع جميع أنواع الملكية الفكرية بشكل كليّ في عالم يندمج فيه الابتكار الصناعي بالرقمي. وقد أنشئت عدة فِرق عمل أفقية، بعضها معني بموضوعات شاملة وبالغة الأهمية مثل الذكاء الاصطناعي، ولكن أيضاً لدعم تطور نماذج عملنا. على سبيل المثال، كان لفرقة العمل المعنية بتحول تكنولوجيا المعلومات دورٌ حاسمٌ في إنشاء نموذج عمل مُحسّن جديد باستخدام نهج قائم على المنتج إزاء تكنولوجيا المعلومات في سياق إعادة هيكلة هذه المهمة.

19. وأخيراً، سوف يتمثل أحد الأسس الضرورية للطريق المُفضي إلى التغيير في الحرص على فهم وإدراك كيفية تأثير العمليات والأنظمة المناسبة في قدرة المنظمة على تغيير الطريقة التي تعمل بها. ويجري حالياً تنفيذ مبادرات متنوعة لزيادة الكفاءة في أنظمة الويبو وإجراءاتها. وقد أسفر معتكف الإدارة لعام 2023 عن إنشاء فرقة عمل معنية بإزالة "التعقيدات الروتينية"، وسوف تُركّز فرقة العمل على تبسيط التفويض الحالي للسلطات، بل وتنقيحه، لتمكين الموظفين. وفي السياق نفسه، تشهد حالياً إدارة الموارد البشرية تحولاً إلى النهج القائمة على الثقة، حيثما كان ذلك مناسباً، وتعمل بشكل وثيق مع المدققين الداخليين والخارجيين لضمان الحفاظ على الضوابط المطلوبة مع تيسير العمليات التي تكون فيها المخاطر في حدها الأدنى. وفي عام 2023، شاركت إدارة الموارد البشرية في الأعمال التحضيرية، ومنها استعراض العمليات الإدارية، فيما يتعلق بمشروع الخطة الرأسمالية الرئيسية في المرحلة الأولى من التحول لنظام الإدارة المتكاملة (AIMS 2.0). وستؤدي في المستقبل دوراً رئيسياً في تحديد أساليب عمل جديدة وتنفيذ تدخلات تغيير السلوكيات لسد الفجوات المحتملة.

20. ومن خلال المبادرات المذكورة أعلاه وغيرها، تهدف الويبو إلى تمكين السلوكيات والعادات والعقليات الضرورية للتحويل الثقافي.

### ثالثاً. الميزة التنافسية – المرونة التنظيمية التي تتسم بالتنوع

21. لكي تظل الويبو قادرة على المنافسة في بيئة دائمة التغير، يجب أن تهيئ نفسها لتحديد طلبات العملاء وتبليتها فوراً، وتقديم القيمة بشكل أسرع، وتكييف الاستراتيجيات الجديدة وتنفيذها بسلاسة. وبذلك ستتمكن المنظمة من اغتنام الفرص الناشئة والبقاء في صدارة المنافسة. ويتطلب هذا الهدف هيكله الويبو لتكون شبكة تعاونية ذات فِرَق متعددة المهام تتحلّى بالمهارات والتنوع اللازمين للابتكار والتكثيف وبلوغ أهدافها.

#### قوة عاملة تُركز على المستقبل

22. واصلت الويبو التطوير التدريجي للنهج الذي تتبعه في التخطيط للقوة العاملة، ولكن الطريق أمامها يتسم بالتغيير المستمر، وزيادة التنافس على المواهب، والمهارات الناشئة الجديدة التي تتطلب جهداً متجدداً ومركّزاً. وجرى مرة أخرى في عام 2023 استعراض استراتيجية التخطيط للقوة العاملة للتنبؤ بالمهارات المطلوبة التي ستسمح للمنظمة بتحقيق متطلبات أعمالها. وركّزت مبادرة التخطيط للقوة العاملة في عام 2023 على المجالات الوظيفية، بدلاً من القطاعات، وسمحت بتحديد احتياجات التعلّم على نطاق المنظمة، وهو ما استُرشد به في إعداد إطار تنظيمي ذي طابع استراتيجي أكبر بشأن التعلم والتطوير، وعُرض ذلك الإطار على جميع الموظفين في لقاء مفتوح مع أكاديمية الويبو. ونظراً إلى العدد الكبير من حالات التقاعد في الفترة القادمة التي تتراوح بين عشر سنوات وخمس عشرة سنة، من الضروري البدء في بناء قنوات إعداد المواهب، سواء من أجل تنمية المواهب الداخلية أو من أجل تحديد المواهب المستقبلية القادمة من طائفة أوسع من البلدان لدعمها.

23. ويرتبط "التنقل" ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للقوة العاملة، فالتنقل عند الاستفادة منه بشكل فعال يوفر أداة رئيسية لتنشيط مهارات الموظفين من خلال إتاحة فرص للنمو والتطوير المستمر. ولتيسير هذه العملية، شرعت إدارة الموارد البشرية في إعداد إطار للتنقل في عام 2023، ويهدف ذلك الإطار إلى زيادة تحديد وتنظيم وعرض الفرص والأدوات والشروط من أجل التوضيح الجيد لكل ما يخص تنقل الموظفين على نطاق المنظمة. ويستند الإطار إلى الخبرة المكتسبة في عام 2023، حيث جرى تحديد وتجريب 42 فرصة للتنقل الداخلي، منها طلبات شغل وظائف مؤقتة، ومهام مؤقتة جانبية داخلية؛ والقيام بمهام قصيرة المدى إلى حين شغل مناصب محددة؛ فضلاً عن المهام المُحددة زمنياً للتعرض لمجالات أخرى داخل المنظمة من خلال مبادرة "مدير إلى مدير" المُوضحة لاحقاً في هذا التقرير. كما تعكف الويبو حالياً على استكشاف أشكال أخرى من التنقلات الخارجية، منها مشروع تجريبي لتبادل الموظفين مع مكاتب الملكية الفكرية الوطنية.

24. وسيكون لزيادة التنقل دورٌ بالغ الأهمية في اكتساب مهارات جديدة، والمساهمة في التخلص من انغلاق الإدارات على نفسها، وتبادل المعرفة المهمة ونقلها، والسماح للمديرين بالاستفادة من تنوع المواهب المنتشرة بالفعل في المنظمة. وسوف تعرض منصة التنقل القادمة، المُشتراة في عام 2023، كل هذه الفرص من أجل التنفيذ المستدام في عام 2024 وما بعده.

25. ولتعزيز التنقل، لا بد من إتاحة الفرص. وجرى أيضاً في أكتوبر 2021 إدخال تعديل على نظام الموظفين يسمح بمنح تعيين مُحدّد المدة لشغل الوظيفة لمدة إجمالية محدودة، وذلك لضمان قدر أكبر من المرونة في تلبية الاحتياجات المتغيرة، ولإدارة توقعات المرشحين في الوقت الذي قد لا تكون فيه المنظمة قادرة على توفير تعيين طويل الأجل، وللحث على التنقل. ويجري رصد التعيينات المُحددة المدة لشغل الوظائف لمدة إجمالية محدودة رصداً وثيقاً لتقييم الفوائد التي تعود على الويبو. وبناء على التجربة المتاحة حتى الآن، سيُعرض على لجنة الويبو للتنسيق تعديلٌ آخر للمادة 4-17 من نظام الموظفين، من أجل السماح بالتمديد لمرة واحدة. وفي الوقت نفسه، ستواصل إدارة الموارد البشرية التعلم من التجربة عن طريق إجراء مشاورات مع القطاعات المختلفة والنظر في أثر هذه التعيينات في أثناء تطوير النهج الذي تتبعه في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة واستعراض المواهب وتخطيط تعاقب الموظفين. ومن الجدير بالذكر أن تقييد المدة لا يسري على الموظفين المُعيّنين بالفعل بعقود ثابتة أو مستمرة أو دائمة، على الرغم من حثهم على النظر في التنقل في نهاية الفترة. وقد أتاح ذلك لأربعة موظفين الاستفادة من النمو والتنقل في عام 2023.

#### الكشف عن خطة العمل الخاصة بالتنوع الجغرافي

26. في يوليو 2023، كشفت إدارة الموارد البشرية عن خطة عملها الخاصة بالتنوع الجغرافي أمام لجنة الويبو للتنسيق، وهو ما يؤكد التزام الويبو بتعزيز التنوع داخل قوتها العاملة. وفي الربع الأخير من عام 2023، شرعت إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأولى من تنفيذ تلك الخطة، مع التركيز على ثلاث ركائز رئيسية مُبيّنة أدناه، وهي: إقامة شراكات مع الدول الأعضاء من خلال مشاورات إقليمية ومشاورات خاصة بكل بلد، وإدماج التنوع الجغرافي في جميع جوانب عمليات الويبو، وتسريع جهود تكوين الكفاءات.



### تعزيز الشراكات مع الدول الأعضاء

- تقود الدول الأعضاء أنشطة التواصل مع أصحاب المواهب
- تدعم الويبو مبادرات التواصل المستهدف وتبادل المعرفة
- تستخدم مؤشرات الأداء الأساسية لرصد التقدم رصداً فعالاً وتوجيه المبادرات الإضافية



### تعميم التنوع الجغرافي على نطاق الويبو

- تشدد الويبو على أهمية التنوع لمديري التوظيف ومجالس الاختيار
- تُرَاعَى الويبو التنوع الجغرافي عند التخطيط لتعاقب الموظفين وتُنشئ قنوات لإعداد المواهب
- تحديث موقع الويبو الإلكتروني الخاص بالمسارات المهنية لتحسين دعم المرشحين

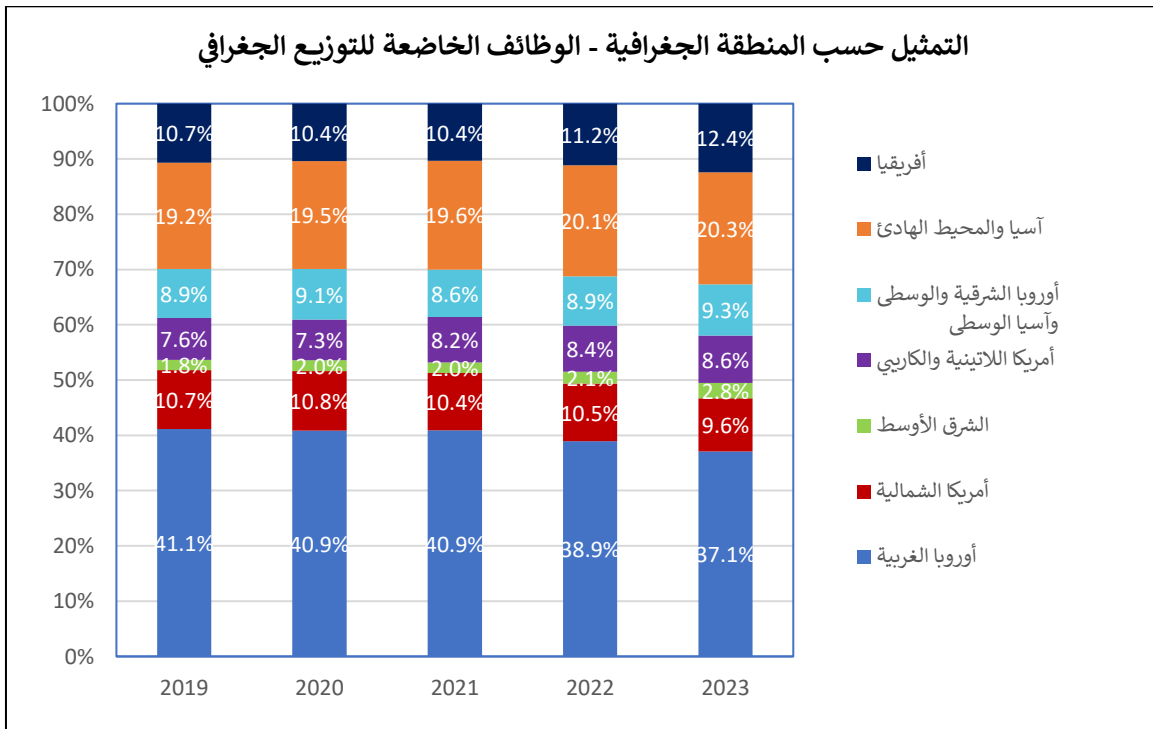
### تسريع وتيرة بناء القدرات

- تعمل الويبو على تنمية المهارات اللازمة للمستقبل لدى موظفيها الحاليين وكذلك داخل البلدان
- تحرص الويبو على تطوير قنوات إعداد المواهب المستهدفة لتوفير المهارات المتخصصة
- برامج بناء القدرات القطرية



27. واستمر تطوُّر التمثيل الجغرافي في الويبو خلال عام 2023، استناداً إلى مبادئ التوزيع الجغرافي الموضوعية في عام 1975، وذلك بفضل الجهود المتواصلة الرامية إلى تحقيق تمثيل إقليمي أكثر إنصافاً. وتعدّ الويبو وكالة صغيرة نسبياً مقارنةً بوكالات أخرى في أسرة الأمم المتحدة، وهو ما يفسر سبب اتباع نموذج يقوم على التمثيل الجغرافي الإقليمي بدلاً من التمثيل على مستوى البلدان. ولذلك فإن التغيرات التي تطرأ على التمثيل تُلاحظ على نحو أبطأ. وعادةً ما يكون معدل التغيُّر السنوي في حدود 5%. كما أن التركيز على الاتجاهات العامة على مدى فترة أطول يوفر فهماً أوضح لنتائج جهود الويبو الرامية إلى توسيع نطاق التواصل ودعم مزيد من التنوع. ومن اللافت للنظر أنه على مدى السنوات الخمس الماضية حدثت إعادة توزيع في التمثيل مع انخفاض نسبة أوروبا الغربية من 41.1% إلى 37.1%، إلى جانب تغييرات إيجابية في مناطق جغرافية أخرى.

28. ويشير الجدول الآتي إلى زيادة تمثيل مناطق جغرافية مثل أفريقيا، وآسيا والمحيط الهادئ، وأوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى، وأمريكا اللاتينية والكاريبي، والشرق الأوسط، إلى جانب انخفاض مشاركة القوى العاملة من أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية، على مدى السنوات الخمس الماضية.



29. ولاستمرار هذا الزخم، وتماشياً مع الركيزة الأولى لخطة العمل الخاصة بالتنوع الجغرافي، عقدت إدارة الموارد البشرية سلسلة من الاجتماعات في شهر سبتمبر 2023 مع المجموعات السبع من الدول الأعضاء لمناقشة الغرض من خطة العمل، ولعرض اتجاهات التوظيف في كل منطقة، ولدعوة الدول الأعضاء إلى التعاون مع إدارة الموارد البشرية لمناقشة المبادرات الخاصة بكل بلد المتعلقة بالتواصل مع المواهب. وفي حين أن إدارة الموارد البشرية تواصل دعوة المجموعات الإقليمية إلى هذه الخطة، فإنها تواصل بالتوازي مع ذلك استكشاف طرائق أخرى لتيسير تحقيق الأهداف المعتمدة في خطة عمل التنوع الجغرافي.

30. وتنطوي إحدى هذه المبادرات على إطلاق مشروع تجريبي مشترك، بالتعاون مع قطاع التنمية الإقليمية والوطنية، وتحديد فريق مشروعات قطاع التنمية الإقليمية والوطنية وأكاديمية الويبو، وشركاء من البلدان التي ستشارك في المشروع التجريبي. وينطوي المشروع التجريبي في الأساس على تعاون الويبو الوثيق مع الشركاء (الحكومة ومكاتب الملكية الفكرية والجامعات) في ثلاثة بلدان كحد أقصى لإنشاء مجموعات المواهب. ومن خلال فهم أفضل لأسواق المواهب الوطنية، وتحديد التحديات، والمشاركة في تصميم مبادرات التواصل الخاصة بكل بلد، يتمثل الهدف في نشر الوعي بفرص العمل في مجال الملكية الفكرية بوجه عام، وفي الويبو على وجه التحديد، وتحسين فهم المرشحين لعملية التوظيف النموذجية، مما يُمكنهم من تقديم طلبات ذات أهداف أكثر تحديداً واكتساب المهارات المطلوبة في مختلف مراحل عملية التعيين. وستخضع مخرجات المشروع التجريبي للتحليل من أجل وضع نموذج أولي قد يُستند إليه بعد ذلك لتكرار المبادرة في البلدان المهمة الأخرى.

31. وإضافةً إلى الجهود المبذولة للمضي قدماً في تنفيذ الركيزة الأولى من خطة عمل التنوع الجغرافي، شاركت أيضاً إدارة الموارد البشرية في عدد من الاجتماعات الثنائية والمتعددة الأطراف مع الدول الأعضاء أو استجابت لسلسلة من طلبات الحصول على البيانات. وفي الفترة ما بين يوليو 2023 وأبريل 2024، شاركت إدارة الموارد البشرية في 19 اجتماعاً ثنائياً مع الدول الأعضاء، وأربعة اجتماعات متعددة الأطراف (بخلاف الاجتماعات المتعلقة بخطة عمل التنوع الجغرافي)، ولتبت 12 طلباً للحصول على معلومات بشأن التوظيف في الويبو. وتولت إدارة الموارد البشرية أيضاً رعاية خمس فعاليات للتواصل مع المواهب، بما في ذلك المشاركة في معرض توظيف عبر الإنترنت يُركّز على النساء في المناصب العليا (في أكتوبر 2023).

#### *السعي إلى تحقيق تكافؤ الفرص للجميع*

32. تشير البحوث إلى أن المنظمات التي تتسم بالتنوع أداؤها أفضل، وأن المنظمات التي تتسم باحتواء الجميع تكون أكثر ابتكاراً وديناميكية. كما أن الاحتواء يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين استبقاء المواهب. وفي الفترة ما بين أواخر عام 2022 وأوائل عام 2023، وإقراراً بأهمية التنوع، شرعت الويبو في تطبيق استراتيجية لإدماج الأشخاص ذوي الإعاقة - وكانت تلك الاستراتيجية قد ظهرت عقب عملية للتشاور وبناء القدرات على نطاق واسع - وجدّدت السياسات المتعلقة بالمساواة بين الجنسين. وكانت هذه المساعي تهدف إلى تهيئة مكان عمل أكثر شمولاً وابتكاراً مع تحسين استبقاء المواهب. ومن خلال التركيز على التيسيرات الخاصة بذوي الإعاقة وتكوين الكفاءات، تسعى الويبو إلى تعزيز الفرص المتاحة لجميع المرشحين، بغض النظر عن خلفياتهم.

33. وتشمل المبادرات الجارية الأخرى إعداد وثيقة توجيهية بشأن الترتيبات التيسيرية المعقولة، ومن المقرر الانتهاء منها في عام 2024. وتُعَدّ الترتيبات التيسيرية المعقولة إحدى ركائز إدماج ذوي الإعاقة، ولا غنى عن تحسين فعالية إدارة الطلبات للتمكّن من جذب أصحاب المواهب من ذوي الإعاقة واستبقائهم.

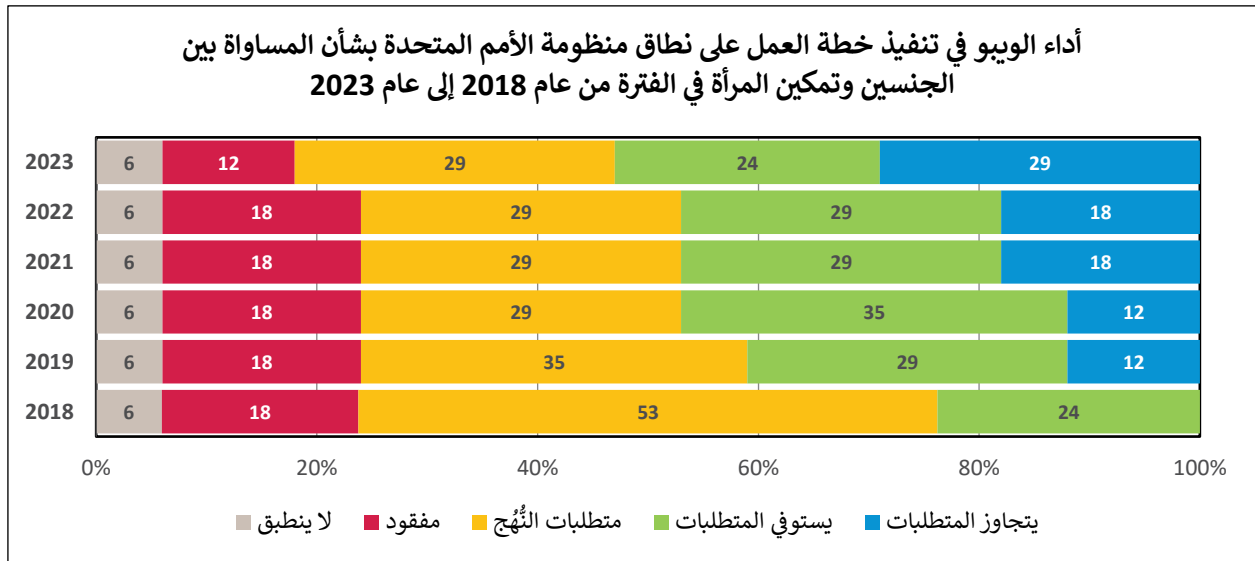
34. وقد ضاعفت الويبو أيضاً جهودها الرامية إلى تحسين التيسيرات لجميع المستخدمين، ومنهم الأشخاص ذوي الإعاقة، في جميع المنصات والهيكل والعمليات والمبادرات. وستصدر قريباً وثيقة إرشادية بشأن تيسيرات ذوي الإعاقة، وستقدم تلك الوثيقة رؤية استراتيجية لجميع التحسينات الخاصة بالتيسيرات على مدى السنوات القادمة. وفي السياق نفسه، تعاونت الويبو مع إحدى منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة لتقييم سياسات الويبو الخاصة بالموارد البشرية من منظور إدماج ذوي الإعاقة. وتشير النتائج إلى ضرورة إدخال تغييرات لضمان التيسير على ذوي الإعاقة، وتحسين استيعاب جميع القراء للغة، وتحسين مراعاة الظروف الفريدة للقوة العاملة المتنوعة.

#### *سياسة بشأن المساواة بين الجنسين*

35. أجرت الويبو مناقشات داخلية مكثفة في عام 2023 لتنقيح سياستها الخاصة بالمساواة بين الجنسين للأعوام من 2024 إلى 2027، مسترشدةً في ذلك بتوصيات الأمم المتحدة بشأن تصميم سياسات فعالة للمساواة بين الجنسين. وتهدف السياسة المُنقّحة إلى رسم نهج الويبو في المساواة بين الجنسين، مع التشديد على إدماج منظور المساواة بين الجنسين في عملها وتعزيز ثقافة تنظيمية شاملة مع تمثيل متساو على جميع المستويات. ومن خلال تنفيذ مبادرات مستهدفة، إلى جانب استراتيجيات أوسع نطاقاً، تسعى السياسة إلى تقوية هيكل الويبو وعملياتها ومشاريعها مع الحد من الفوارق بين الجنسين في الوصول إلى الحقوق والفرص. وتستند هذه السياسة إلى الأساس الذي أرسّته "سياسة المساواة بين الجنسين" الأولى في عام 2014، طبقاً لمعايير منظومة الأمم المتحدة ومع استخلاص

الرؤى من أفضل الممارسات في مختلف القطاعات، مثل القطاع الصناعي الخاص. كما أنها تتماشى مع خطة عمل الملكية الفكرية والمسائل الجنسانية للفترة 2022-2026.

36. وفيما يتعلق بمعايير تعميم مراعاة المنظور الجنساني والمساواة بين الجنسين على مستوى منظومة الأمم المتحدة، واصلت الويبو إحراز تقدم في تنفيذ "خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة"، وهي إطار المساءلة على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين<sup>4</sup> الذي يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة. وجميع بيانات الأمم المتحدة تُقدّم تقارير عنها سنوياً، وتلتزم بإحراز تقدم في مؤشراتها التي تشمل: السياسات والقيادة، والرصد والتقييم والتتبع المالي، والثقافة التنظيمية، وتنمية القدرات، والتواصل. وفي عام 2023، استوفت الويبو أو تجاوزت متطلبات 53% من المؤشرات، وهو تحسُّن بنحو 30 نقطة مئوية منذ إطلاق الإطار في عام 2018. وفي الوقت نفسه، خفّضت الويبو خلال العام الماضي عدد المؤشرات التي لا تستوفي متطلباتها من ثلاثة مؤشرات إلى مؤشرين اثنين، في حين أن عدد المؤشرات التي تتجاوز متطلباتها زاد من ثلاثة إلى خمسة مؤشرات (التقييم والتدقيق والقيادة، والمعرفة والتواصل، والاتساق).



#### برامج للشباب

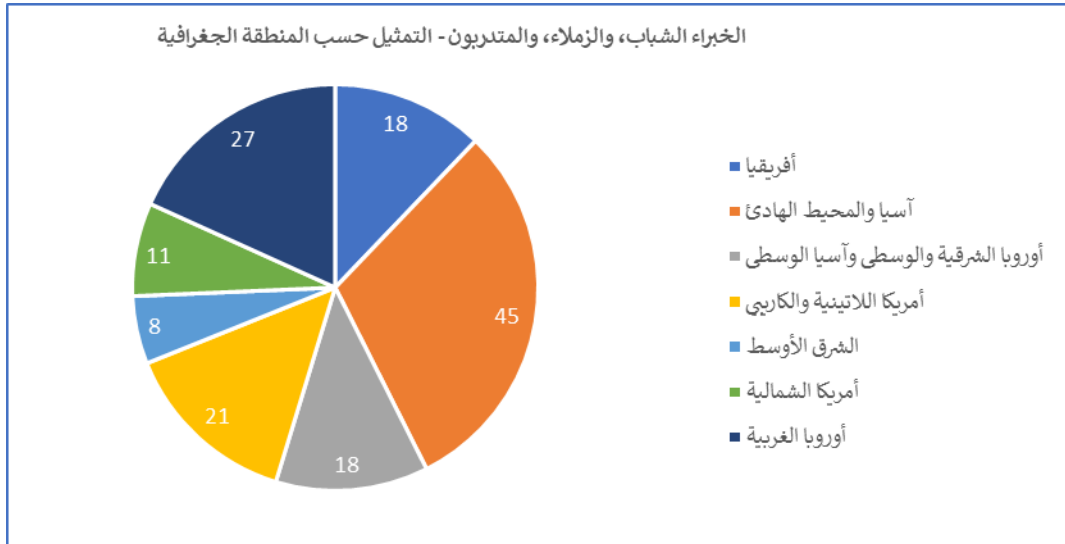
37. لا تزال برامج الويبو المُخصَّصة للشباب - التي تشمل برنامج الخبراء الشباب، والزملاء، والموظفين الفنيين المبتدئين، والمتدربين - تنمو كل عام وتوفر مجموعة مهمة من المواهب المستقبلية للمنظمة ولقطاع الملكية الفكرية على مستوى العالم.

38. وحتى نهاية ديسمبر 2023، كانت الويبو تستضيف 10 موظفين فنيين مبتدئين، سبعة منهم بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثلاثة من خلال مذكرة تفاهم مباشرة. وفي عام 2023، استقبلت الويبو للمرة الأولى موظفين فنيين مبتدئين من المملكة العربية السعودية. وواصل برنامج الزمالة نموه في جميع أنحاء الويبو، حيث استضاف 52 زميلاً في عام 2023. وتماشياً مع هدف الويبو المتمثل في زيادة تنوع مصادر مواهبها، تجدر الإشارة إلى التنوع الأوسع نطاقاً في برامج الويبو للتدريب الداخلي والزمالة، حيث حصلت منطقة آسيا والمحيط الهادئ على الحصة الأكبر، وجاءت أفريقيا في المركز الثالث. وسوف تسترشد إجراءات المنظمة بهذه الأرقام في إطار خطة عمل التنوع الجغرافي للعمل على زيادة التنوع داخل برامج الويبو للشباب.

#### الخبراء والزملاء والمتدربون الشباب - التمثيل حسب المنطقة الجغرافية

<sup>4</sup> "خطة العمل على نطاق منظومة الأمم المتحدة بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة" آليّة للمساءلة أقزها مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، وهي تُطبّق السياسة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على نطاق منظومة الأمم المتحدة التي اعتمدها مجلس الرؤساء التنفيذيين عام 2006. ويمكن الاطلاع من [هنا](#) على أداء الويبو بحسب المؤشر.

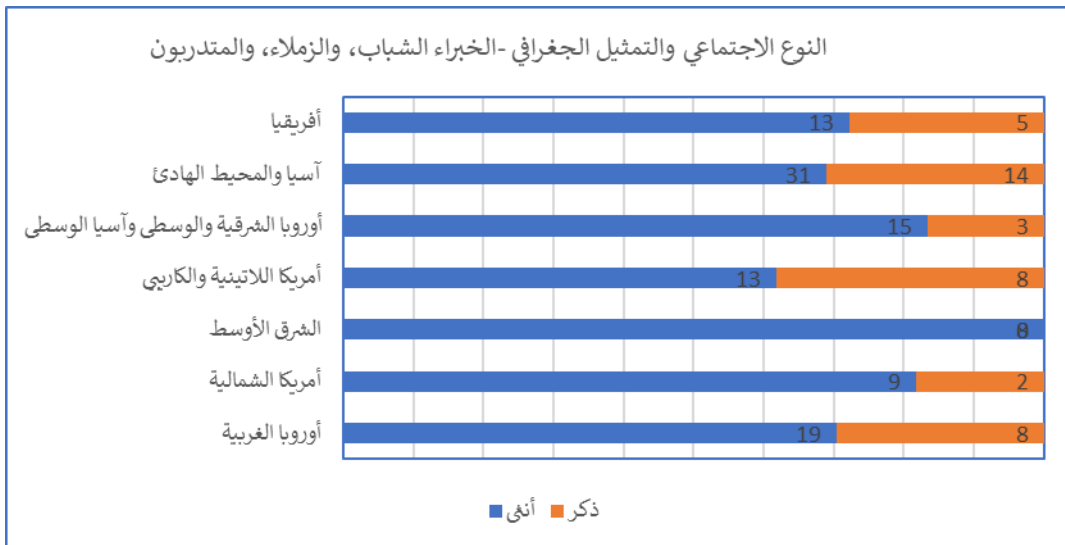




39. وإدراكاً لأهمية إشراك الشباب، تمنح الويبو الأولوية لبرامج مثل برنامج الخبراء الشباب والزملاء. وهذه المبادرات لا تترعى مجموعة متنوعة من المواهب لصالح المنظمة ولصالح منظومة الملكية الفكرية الأوسع فحسب، بل تعزز أيضاً احتواء الجميع والتوازن بين الجنسين. ويدل التزام الويبو بتمكين الشباب على رؤيتها لمنظومة ملكية فكرية ديناميكية وشاملة عالمياً، وسيترجم ذلك الالتزام قريباً إلى استراتيجية لتمكين الشباب من أجل المبتكرين والمبدعين الشباب في جميع أنحاء العالم.

40. كما أن برنامج الخبراء الشباب، الذي يهدف إلى تدريب قادة الملكية الفكرية في المستقبل مع التركيز على بناء القدرات داخل البلدان، قد أدى إلى تكوين مجموعة متنوعة وماهرة من الأفراد القادرين على دعم العمل في مجال الملكية الفكرية على مستوى العالم. وقد تخرجت دفعة واحدة منهم، ويعمل شخصان حالياً في الويبو. وإلى جانب تحقيق تمثيل إقليمي متنوع، تُحرز الويبو تقدماً ملحوظاً في جذب المواهب من مناطق كان من الصعب الوصول إليها في الماضي. ويتجلى ذلك في دفعة 2024 التي تضم مُرشحين من اثنتين من الدول الأعضاء غير المُمثلة حالياً (هما بوتسوانا وبنما).

41. وكانت الحاجة إلى زيادة التوازن بين الجنسين من الاتجاهات التي ظهرت في جميع برامج الشباب، إذ تبلغ نسبة النساء إلى الرجال بين الخبراء الشباب والزملاء والمتدربين أربعة إلى واحد تقريباً. ورغم أن هذه علامة إيجابية على التوازن المستقبلي في المستويات العليا، فإنها تشير أيضاً إلى أننا بحاجة إلى مزيد من التوعية المستهدفة في وظائف المبتدئين التي تستهدف الرجال للحفاظ على تحقيق توازن بين الجنسين على جميع مستويات المنظمة.



42. وفي ضوء البيانات المذكورة أعلاه، ستواصل الويبو اتباع نهجها وستتعاون مع الدول الأعضاء على جذب مواهب شابة متنوعة إلى المنظمة وبناء قدرات قادة المستقبل المعنيين بالملكية الفكرية في البلدان من خلال برنامج الخبراء الشباب.

### تعزيز اتصال الويبو بالمواهب واستقدامهم

43. من خلال الاستفادة من خطة عمل التنوع الجغرافي ودعمًا لركيزتيها الثانية والثالثة – وهما على الترتيب: تعميم التنوع الجغرافي، وتسريع وتيرة بناء القدرات – أطلقت إدارة الموارد البشرية مشروعين يهدفان إلى تعزيز جهود الاتصال التي تبذلها الويبو. وينطوي المشروع الأول على تحسين بوابة الويبو للوظائف من أجل جذب المرشحين المحتملين ودعمهم على نحو أفضل. وقد صُممت هذه البوابة على نحو يساعد المرشحين على اجتياز عملية التوظيف في الويبو والعثور على فرص تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم، ومن المقرر إطلاقها في منتصف عام 2024. ويُركّز المشروع الثاني على زيادة حضور الويبو في شتى مواقع التوظيف العالمية والمحلية.

44. واستخدام الويبو لمنصات متخصصة في التوظيف، ومنها على سبيل المثال لا الحصر منصة LinkedIn، يسمح لها بالاطلاع على معلومات قيمة عن أماكن ذوي المهارات على مستوى العالم، وهو ما يُمكنها من بذل جهود اتصال مستهدفة. وطُبقت في عام 2023 خطة نشطة للاتصال بالمواهب من أجل شغل 24 وظيفة شاغرة، وجمعت تلك الخطة بين نشر معلومات الوظائف وعقود مرشحين فريدين، مما عزز مساعي الويبو التوظيفية. وفي المستقبل، ستؤدي الشراكة الاستراتيجية مع شعبة الأخبار ووسائل الإعلام ومع الدول الأعضاء إلى تكييف الاتصال ليتلاءم مع أسواق عمل وقنوات توظيف مُحدّدة.

### بيانات التوظيف واتجاهاته

45. فيما يخص التوظيف، أعلنت الويبو عن 91 وظيفة شاغرة (وظائف مُحدّدة المدة ومؤقتة) خاضعة للتوزيع الجغرافي في عام 2023. وبحلول منتصف أبريل 2024، كانت قد شُغلت 68 وظيفة، واستُقبل لها قُرابة 10734 طلباً. ومن الجدير بالذكر أن مرشحين داخليين شغلوا 14 وظيفة من أصل 47 وظيفة مُحدّدة المدة، وشغل مرشحون خارجيون 33 وظيفة منها. وكان نصف الوظائف الثلاثة والثلاثين المُحدّدة المدة التي شغلها مرشحون خارجيون (16 من أصل 33) في الرتبة ف-4 فما فوق (7 في الرتبة ف-4، و8 في الرتبة ف-5، ووظيفة واحدة في الرتبة مد-1). و40% من المرشحين الخارجيين المختارين كانت لهم علاقات عمل سابقة مع الويبو، وهو ما يسلط الضوء على أن المناصب المؤقتة ومناصب الأفراد غير الموظفين تُعدّ قنوات فعالة لشغل وظائف أساسية وينبغي رصدها بعناية في إطار المبادرة الخاصة بخطة عمل التنوع الجغرافي. ويمكن أن تستخدم الويبو هذه المناصب على نحو أفضل لتعزيز الكفاءات التي تتسم بالتنوع التي تحتاج إليها في المستقبل.

46. وبعد إدخال تحسينات على عملية التوظيف في الويبو، شهدت الويبو زيادة بنسبة 18% في عدد المتقدمين لشغل كل وظيفة بين عامي 2022 و2023، وهو ما يدل على نجاح مبادرات الاتصال، وأسفر ذلك بالأرقام المطلقة عن زيادة عدد المتقدمين لشغل كل وظيفة شاغرة بمقدار 24 متقدماً في عام 2023 مقارنة بعام 2022. وشهدت منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي قفزةً في عدد المتقدمين (+38.8%)، وتلتها أمريكا الشمالية (+26.3%) ثم أفريقيا (+20.5%). ولكن لا تزال التحديات قائمة، فعملية الاختيار لا تزال شديدة التنافسية، مما يسمح لعدد قليل فقط من المرشحين بالانتقال إلى مرحلة المقابلات الشخصية. وفي عام 2023، كان متوسط عدد المتقدمين لكل وظيفة شاغرة 158 متقدماً، وكان متوسط المتقدمين منهم إلى مرحلة قائمة التصفية القصيرة قُرابة ثمانية متقدمين لكل وظيفة، وهو ما يعادل 4.9%، ومتوسط المتقدمين منهم إلى مرحلة المقابلة الشخصية أربعة متقدمين فقط، وهو ما يعادل 2.6%. ويُلاحظ من هذه الأرقام أنه يلزم بذل مزيد من الجهد في الاتصال المستهدف، ودعم المتقدمين، فضلاً عن بناء القدرات.

### التمثيل الجغرافي والتوظيف

47. منذ عام 2022، يأتي من منطقة أفريقيا العدد الأكبر من المتقدمين، مما يدل على اهتمامها المتزايد بالمنصات العالمية. ولكن على الرغم من تمثيلها القوي، فإن معدل اختيار المتقدمين من تلك المنطقة لا يزال أقل بدرجة ملحوظة من المناطق الأخرى (9% من المرشحين المختارين)، وهو ما يشير إلى ضرورة زيادة المشاركة داخل البلدان وتحسين الآليات للمساعدة على إعداد المرشحين.

48. ويُلاحظ في منطقة آسيا والمحيط الهادئ أن الهند والصين تمثلان ما يقرب من نصف جميع الطلبات، مما يؤكد دورهما المهم في ساحة المواهب بالمنطقة وبمنظومة الملكية الفكرية عموماً. وعلى النقيض من ذلك، تحظى منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي بنسبة مئوية أقل في مجموع الطلبات (10%)، ولكنها تتمتع بكفاءة ملحوظة في اختيار المرشحين (17% من جميع المرشحين المختارين)، متفوقةً على مناطق أخرى في معدلات اختيار المتقدمين. ويُظهر المرشحون من الشرق الأوسط معدلات تقدم أقل من قائمة التصفية الطويلة إلى قائمة التصفية القصيرة، وكذلك من قائمة التصفية القصيرة إلى المقابلات الشخصية ومن المقابلات الشخصية إلى التوصية. وهذا يقدم نظرة ثاقبة لإدارة الموارد البشرية بشأن الاحتياجات الإضافية لتوعية المواهب المستهدفة في المنطقة.

المختارون (عددهم)	المختارون <sup>9</sup>	الموصى بهم <sup>8</sup>	الخاضعون للمقابلة <sup>7</sup>	المدرجون في القائمة القصيرة <sup>6</sup>	المدرجون في القائمة الطويلة <sup>5</sup>	المتقدمون	
6	60%	29.40%	41.50%	6.30%	47.40%	2,763	أفريقيا
15	55.60%	51.90%	55.30%	8.80%	51.30%	2,074	آسيا والمحيط الهادئ
5	35.70%	50.00%	44.40%	9.40%	52.60%	1,273	أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى
12	63.20%	46.30%	58.60%	12.60%	52.30%	1,065	أمريكا اللاتينية والكاريبي
2	100%	40%	45.50%	4.20%	45.70%	580	الشرق الأوسط
8	42.10%	61.30%	79.50%	14.40%	52%	521	أمريكا الشمالية
20	43.50%	50.50%	55.80%	13.40%	49.50%	2,458	أوروبا الغربية
<b>68</b>	<b>49.60%</b>	<b>48.60%</b>	<b>54%</b>	<b>9.80%</b>	<b>49.90%</b>	<b>10,734</b>	

49. وتوجد أيضا اختلافات واضحة بين بلدان المنطقة الواحدة، إذ يتركز المرشحون في عدد قليل من البلدان. على سبيل المثال، أكثر من نصف الطلبات في عدة مناطق تأتي من بضعة بلدان: ذكرت أنفاً الهند والصين في منطقة آسيا والمحيط الهادئ؛ وتمثل البرازيل وكولومبيا والمكسيك ما يقرب من 50% من جميع المتقدمين من منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ وتمثل تركيا وإيران (جمهورية - الإسلامية) ولبنان أكثر من 60% من جميع المتقدمين من منطقة الشرق الأوسط؛ وتمثل فرنسا وسويسرا وإيطاليا وإسبانيا أكثر من 50% من جميع المتقدمين من منطقة أوروبا. ومن ناحية أخرى، تمثل كينيا ونيجيريا ما يزيد قليلاً على 25% من جميع المتقدمين من منطقة أفريقيا، في حين يمثل الاتحاد الروسي وبولندا ما يزيد قليلاً على 25% من جميع المتقدمين من منطقة أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى.

#### التوظيف وديناميات النوع الاجتماعي

50. لديناميات النوع الاجتماعي دورٌ في رحلة التوظيف، فالمرشحات في جميع المناطق الجغرافية يحققن أداءً جيداً بوجه عام خلال مراحل التوظيف الأولى، ومن المرجح أن يستوفين متطلبات الوظيفة على نحو أشمل مقارنةً بالمرشحين الذكور. إلا أن احتمالية انتقال المرشحين الذكور المدرجين في القائمة القصيرة إلى مرحلة المقابلة الشخصية كانت أعلى قليلاً، وفور التوصية باختيارهم، تزيد قليلاً احتمالية اختيارهم (52.4% مقابل 47.3%).

51. وفي عام 2023، كان نحو 48% من الطلبات الواردة مُقدّماً من مرشحات، مما يشير إلى أن جهود الاتصال التي تبذلها الويبو متوازنة ومُوجّهة. وعند النظر إلى عدد النساء المتقدمات حسب المنطقة الجغرافية، نجد أن نسبتهن تتجاوز 50% في أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى (61.8%)، وفي أمريكا اللاتينية والكاريبي (53.6%). وعلى النقيض من ذلك، سجلت أفريقيا أدنى نسبة من الطلبات المُقدّمة من النساء (38.5%).

52. وتماشياً مع الالتزام بالتكافؤ بين الجنسين على نطاق الأمم المتحدة، من المهم أن نعلم أنه في عام 2023 وقع الاختيار على عدد مماثل من المرشحين الإناث والذكور (35 من الإناث و33 من الذكور، أي ما يعادل 51.5% من النساء) مع توزيع عام مماثل للذكور والإناث عبر المناطق. ومن بين المرشحات المُختارات الخمسة والثلاثين، عيّنت إحداهن في الدرجة مد-1، وأربعة منهن في الدرجة ف-5، وسبعة منهم في الدرجة ف-4. وكانت نسبة مناطق آسيا والمحيط الهادئ، وأمريكا اللاتينية والكاريبي، وأوروبا الغربية مجتمعةً أكثر من 70% من جميع المرشحات المختارات، مما يشير إلى ضرورة بذل جهود مُوجّهة لحشد مرشحات من المناطق المتبقية.

#### تأثير فئات الوظائف

53. يمكن ملاحظة مزيد من التعقيدات عند استعراض التحليل الخاص بقطاع معين، إذ تُلاحظ اتجاهات واضحة في تفضيلات فئات الوظائف ومعدلات النجاح في شتى المناطق. ورغم أن الوظائف القانونية والإدارية حازت اهتماماً كبيراً، فإن وظائف تكنولوجيا المعلومات سلّطت الضوء على تحدٍّ بالغ الأهمية. فمع انخفاض عدد الطلبات المُقدّمة لكل منصب في مجال تكنولوجيا المعلومات، ظلّ جذب المهنيين المهرة مُعضلةً، مما يشير إلى المشكلات المحتملة المتعلقة بجذب الموظفين، ومنها أوجه القصور في مجموعات عناصر الأجر التنافسية. ويتجلى عدم القدرة على جذب الكفاءات التقنية في سجل مخاطر الويبو. ومن المقرر القيام بمزيد من العمل في عام 2024، لا سيما للنظر في تعديل حافز الاستقدام الذي اقترحت لجنة الخدمة المدنية الدولية لتحقيق مزيد من التأثير.

5 "المدرجون في القائمة الطويلة"، أي المرشحون الذين يُحتفظ بهم بعد خضوعهم للفرز الأول المسبق للتأكد من استيفائهم للحد الأدنى من المتطلبات الأساسية للوظيفة.

6 "المدرجون في القائمة القصيرة"، أي المرشحون الذين "أدرجوا في القائمة الطويلة" أولاً وخضعوا لجولة أخرى من الفرز للتأكد من استيفائهم للمتطلبات بشكل وثيق، ثم احتُفظ بهم عادة من أجل إجراء تقييمات كتابية للمهارات التقنية.

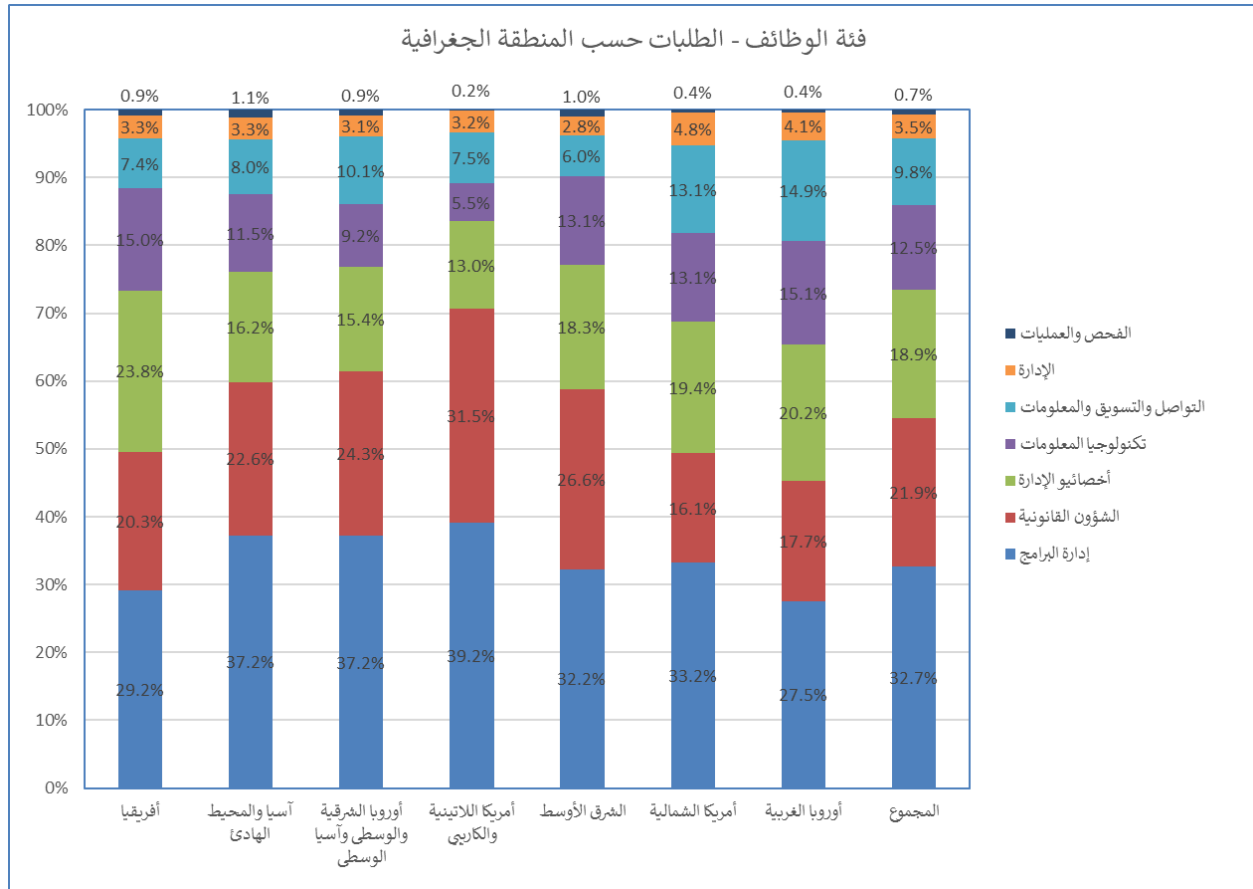
7 "الخاضعون للمقابلة"، أي المرشحون "المدرجون في القائمة القصيرة" الذين اجتازوا بعد ذلك التقييم الكتابي بنجاح، ولذلك جرى الاحتفاظ بهم لمرحلة المقابلة الشخصية.

8 "الموصى بهم"، أي المرشحون الذين نجحوا في المقابلة الشخصية وما سبقها من مراحل، وأوصى باختيارهم مجلس التعيين أو لجنة الاختيار.

9 "المختارون"، أي المرشحون الذين اختارهم السلطة المختصة بناءً على توصية مجلس التعيين أو لجنة الاختيار.

54. ويتضح من الطلبات المقدمة لكل فئة من فئات الوظائف وجود اختلافات مثيرة للاهتمام بين المناطق، وتُقدّم تلك الاختلافات رؤى قيّمة بشأن الاتصال. وفي عام 2023، كانت غالبية الوظائف التي شُغلت لاحقاً تنتمي إلى أربع فئات: إدارة البرامج (22)، تليها تكنولوجيا المعلومات (14)، ثم أخصائيي الإدارة (12)، ثم الشؤون القانونية (10).

55. ويُقدّم تحليل الطلبات في فئة وظائف تكنولوجيا المعلومات رؤى قيّمة، ويوضح تعقيدات التواصل العالمي. وفي عام 2023، كانت هناك 14 وظيفة تنتمي إلى فئة وظائف تكنولوجيا المعلومات، أي ما يقرب من 20% من جميع الوظائف المشغولة. ويتضح من الشكل الآتي أن عدد المرشحين لكل وظيفة شُغلت من وظائف تكنولوجيا المعلومات كان أقل بكثير من متوسط عدد الطلبات المُقدّمة للوظائف الشاغرة الأخرى، مما يشير إلى احتمالية افتقار مجموعة عناصر الأجر في الويبو إلى القدرة التنافسية عندما يتعلق الأمر بجذب متخصصين مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء العالم نظراً إلى أن سوق العمل الحالي في ذلك المجال مليء بالتحديات. وقد أثارت الويبو هذا الأمر مراراً وتكراراً في سياق استعراض عناصر الأجر الذي تجريه الأمم المتحدة، فالنظام الحالي لا يُتيح المرونة اللازمة لتعديل مجموعة عناصر الأجر بناءً على طلب السوق. ومن الجدير بالذكر في هذا الصدد أن حافز الاستقدام الذي اقترحتة لجنة الخدمة المدنية الدولية لم يكن له تأثير كبير في شكله الحالي، الذي نُعيد النظر فيه حالياً. وإضافةً إلى ذلك، شهدت هذه الفئة من الوظائف أدنى معدل إدراج في القائمة الطويلة (33% في حين أن المتوسط في جميع فئات الوظائف يبلغ 49.9%)، مما يشير إلى أن نسبة أعلى من المرشحين لم يستوفوا المتطلبات الأساسية للوظيفة. وكان المرشحون من منطقة أوروبا الغربية أكثر استيفاءً للمتطلبات، وكانت لديهم في الغالب فرص أكبر للانتقال إلى مرحلة الاختبار، مما أدى إلى زيادة عدد المرشحين في مرحلة الاختيار. ويفسر ذلك سبب ذهاب نصف وظائف تكنولوجيا المعلومات إلى مرشحين من أوروبا الغربية، على الرغم من الأداء الجيد للمرشحين المؤهلين من منطقة آسيا والمحيط الهادئ، ومنطقة أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى في عملية الاختيار. ومقابل كل طلب مُقدّم من أنثى في فئة وظائف تكنولوجيا المعلومات، كان هناك 4.7 طلبات مُقدّمة من ذكور، أي حدث انخفاض مقارنةً بأرقام 2022. ورغم أن ذلك يتماشى مع الاتجاهات العالمية للقوى العاملة، فإن هذه الفجوة هي أعلى فجوة مُسجّلة بين المرشحين والمرشحات في الويبو ولا تسهم في تحقيق التنوع في القوة العاملة في الويبو. وإذا نظرنا بوجه عام إلى نسبة وظائف تكنولوجيا المعلومات المُعلن عنها سنوياً (20-25%)، فيمكننا أن نستنتج أن الويبو تواجه تحدياً إضافياً يعترض تحقيق التنوع في قوتها العاملة. وسوف تُناقش خطة عمل خاصة مع قسم تكنولوجيا المعلومات في إطار خطة عمل التنوع الجغرافي.



56. وتحظى منطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي بنسبة أعلى نسبياً من المتقدمين لشغل وظائف قانونية (31.5% أو 335 متقدماً) مقارنةً بالمستوى العالمي (21.9% أو 2349 متقدماً). كما أن المرشحين من أفريقيا (15% أو 415 متقدماً) وأوروبا الغربية (15.1% أو

1346 متقدماً) والشرق الأوسط (13.1% أو 76 متقدماً) المتقدمين لوظائف تكنولوجيا المعلومات أكثر من المتقدمين لها على المستوى العالمي (12.5%).

57. وبفضل التركيز بعزيمة ثابتة على التنوع والاتصال بالموهوب واحتواء الجميع، تبشر رحلة الويبو لاستقدام المواهب بمستقبل غني بالابتكار والفرص العادلة المتاحة للمرشحين الطموحين.

#### رابعاً. فلسفة أداء جديدة

58. لقد أنجز عمل كبير، بالتعاون مع مكتب المستشار القانوني، لاستعراض وتحسين إدارة الأداء في الويبو. وكان هذا العمل قد بدأ في عام 2022، وارتكز على فلسفة الويبو الجديدة لإدارة الأداء، وتُوِّج في عام 2023 بإعادة تصميم سياسات المنظمة وأدواتها وإرشاداتها وممارساتها الخاصة بالأداء. ورغم أن السياسة والنهج الجديدين يُعتبران مؤقتين ومن المتوقع أن يخضعا لمزيد من التطوير كلما تعلمت المنظمة شيئاً مع مرور الوقت، فقد وجَّهنا تركيز إدارة الأداء نحو الحوار، إلى جانب تبسيط العمليات. وهناك تركيز متجدد ليس على ما يحققه الموظفون فحسب، بل أيضاً على كيفية تحقيقه، مما يضمن استناد كل ما تُنجزه الويبو من عمل إلى قيمها وكفاءاتها الأساسية. ولذلك أدى الإطار الجديد إلى تبسيط العمليات بشدة، إلى جانب تيسير وتشجيع التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين وإقامة علاقة عمل تتسم بمزيد من الديناميكية والفعالية.

59. ودعماً لهذا التحول، صمّمت الدائرة المعنية بإدارة المواهب سلسلةً من الإحاطات والندوات التي أُطلقت في أوائل عام 2024 لتيسير فهم النهج الجديد وبناء المهارات اللازمة لنشر ثقافة أداء قوية. وتلقى أكثر من 900 موظف من جميع المستويات إحاطاتٍ، وسيستمر هذا التفاعل طوال عام 2024 وبعده.

#### تقدير حُسن الأداء

60. للتقدير أهمية بالغة في أوقات النمو والتغيير، فهو يجعل الموظفين يشعرون بالأطمئنان للقيمة التي يسهمون بها في المنظمة، مما يحفزهم على مواصلة عملهم. وقد أُعيد تقديم برنامج الويبو للمكافآت والتقدير في عام 2023 عقب الإسهامات الواردة من المشاركين في معتكف الإدارة، مع تقديم مكافآت على حُسن الأداء الفردي والجماعي. وبفضل النهج الجديد في إدارة الأداء، أصبحت الآن توقعات الأداء في الويبو أكثر وضوحاً، مما يسمح للمديرين والموظفين بالتمييز على نحو أفضل بين مختلف مستويات الأداء.

61. ومن الآن فصاعداً، ستركز إدارة الموارد البشرية على تصميم وتطوير عملية ذات توجه مستقبلي لاستعراض المواهب، وسوف تُيسر تلك العملية فهم مواطن قوة مواهب المنظمة وثغراتها في ضوء الأدوار الحاسمة التي سيتعين على الويبو تحقيق أهدافها. ولهذه العملية أهمية بالغة نظراً إلى العدد الكبير من حالات التقاعد المتوقعة خلال السنوات الخمس عشرة القادمة. وقد بدأ العمل الأساسي لتصميم وتطوير عملية استعراض المواهب، وستُطلق خلال عام 2024. وبعد مناقشات مع لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن تجريب نُهج مختلفة، تُخطط الويبو لمزيد من العمل من أجل تصميم برنامج مكافآت جديد يمكن تكييفه على نحو أفضل ليتلاءم مع احتياجاتها.

#### خامساً. جعل المنظمة قائمة على المهارات

62. اعتمدت الويبو في التدريب الداخلي نهجاً ذا طابع استراتيجي أكبر. وطوال عام 2023، تعاونت أكاديمية الويبو مع إدارة الموارد البشرية على التواصل بنشاط مع جميع القطاعات لتحديد احتياجات التعلم والتطوير الخاصة بكل قطاع، وذلك باستخدام الإطار الذي أعدته فرقة العمل الداخلية المعنية بالتعلم والتطوير، الذي يُصنّف التدريب إلى مهارات إلزامية ومهارات تقنية ومهارات شخصية. وأطلعت أكاديمية الويبو جميع الموظفين على الإطار خلال لقاء مفتوح في نوفمبر 2023، وتُستخدم المعلومات والأفكار حالياً لتصميم فهرس تعليمي جديد للموظفين سيستضيفه نظامٌ تعليمي متكامل من المقرر إطلاقه في عام 2024. كما أن أكاديمية الويبو ستجعل جميع خطط التعلم والتطوير التي تضعها القطاعات متاحةً لجميع الموظفين من أجل زيادة الشفافية وتمكين الموظفين من اختيار التدريب الذي يدعم خططهم المهنية.

63. وأطلقت أكاديمية الويبو، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، مبادرات تدريبية مهمة في عام 2023. وتضمنت هذه المبادرات سلسلة تتألف من نحو 28 دورة جديدة في مجال خدمة العملاء والإدارة والقيادة، وقد أعدت هذه السلسلة بالشراكة مع خمس مؤسسات مرموقة وجهات تُقدّم خدمات التدريب، وهي تشمل مجالات رئيسية مثل مبادئ القيادة، ومهارات التفاوض، والتفكير التصميمي، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات، والكفاءات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، وعقلية خدمة العملاء المتقدمة.

64. ويتمثل أحد المجالات الرئيسية التي تُركّز عليها الويبو في تعزيز المهارات الإدارية والقيادية، فضلاً عن الاستفادة من التعلم في إطار المنظمة للتدريب على تنمية مهارات جديدة. وهناك برنامج متخصص جرى تكييفه جزئياً ليُناسب كبار المديرين من أجل تعزيز

أدوارهم القيادية في بناء المستقبل، تقديراً لدورهم المحوري في رعاية المواهب والقدرات التنظيمية. وإضافة إلى ذلك، كانت للدورات التدريبية المتعلقة بالقيادة الشاملة ومهارات العرض والكتابة أهمية بالغة في تحسين منهجيات التعلم وإمداد الموظفين بالمعرفة والكفاءات. وحققت معظم الدورات الجديدة معدلات رضا عالية بلغت 95% في دورات خدمة العملاء و93% في دورات التدريب على القيادة والإدارة. وأشارت التعقيبات والبيانات التي جمعت من كبار المديرين إلى الحاجة إلى تدريب أكثر تخصيصاً وأقصر مدّة، من أجل تلبية متطلبات الويبو الفريدة على نحو أفضل. وظلت الأفكار المختلفة المُقدّمة من المشاركين في الويبو تُوجّه دفة تطوير منهجية التدريب، مما أدى إلى الانتقال من المبادرات المعزولة إلى استراتيجية أكثر تآلفاً وتركيزاً على الأدوار. وسهّل هذا التحول تنظيم 119 دورة تدريبية حضرها 1619 مشاركاً في الويبو، مما عزز التعلم الجماعي والتفاعل بين الأقران.

65. ويعمل هذا الجهد على وضع فهرس وإطار تعليمي مُنظّم قائم على المهارات يتضمن تدريبات متنوعة للمشاركين التابعين للويبو، مثل إدارة المشاريع الموجهة نحو التنمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي ووسائل التواصل الاجتماعي على نحو يتسم بالمسؤولية، ومواصلة تنمية المهارات القيادية. وبهدف تحقيق تجربة تعلّم متكاملة، فإن مصفوفة التعلّم وكتالوج التدريب سوف يُيسّران تنمية المهارات من خلال مسارات تعلّم مُحدّدة بوضوح من المقرر إطلاقها في عام 2024. وتدعم هذه المبادرة كلاً من النمو الفردي ورسالة الويبو الأوسع نطاقاً من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر.

66. أضف إلى ذلك أن جهود الويبو الرامية إلى تعزيز التنقل الداخلي ستُتيح للموظفين وسيلةً تسمح لهم بصقل مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة، كما أشرنا آنفاً. كما أن منصة التنقل (ساحة المواهب)، التي سُتطلق في منتصف عام 2024، ستوفر قدراً أكبر من الظهور والشفافية فيما يتعلق بفرص المشاريع القصيرة الأجل، والمهام المؤقتة، والتعلم بملازمة الموظفين المتمرسين، وغير ذلك من الطرق التي يمكن من خلالها أن يواصل الموظفون تنمية مهاراتهم بشكل استباقي في أثناء العمل.

### سادساً. تحسين مشاركة الموظفين

67. لقد انطلقت الويبو في رحلة لإحداث تحوّل في تجربة موظفيها. وتوفّر تجربة إيجابية للموظفين غالباً ما يرتبط بزيادة الإنتاجية والمشاركة وتحقيق نتائج أفضل، ويؤثر في كل جانب آخر من جوانب عمليات المنظمة.

#### الإدارة المتكاملة للمواهب

68. يعمل نهج الإدارة المتكاملة للمواهب على مواءمة جميع جوانب دورة حياة الموظف مع استراتيجيات العمل الأوسع نطاقاً. وتهدف دائرة إدارة المواهب إلى دعم هذا النهج الجديد بزيادة وضوحاً في الويبو بفضل تركيز شركاء العمل الخاص بالمواهب على بناء شراكات مع الثقة. وفي عام 2023، بدأ هذا النهج الجديد يزداد وضوحاً في الويبو بفضل تركيز شركاء العمل الخاص بالمواهب على بناء شراكات مع قطاع الأعمال، والبحث عن الفرص التي يمكن أن تتدخل فيها الموارد البشرية لإحداث تأثير، وتقديم المشورة الاستراتيجية لكل من الموظفين والمديرين لضمان توافق ممارسات الموارد البشرية مع أهداف الويبو العامة. وتعاون المعنويون بتجربة الموظفين مع شركاء العمل ومع ممثلي الموظفين من خلال فريق استشاري جديد معني بالمواهب لضمان أن وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف وتخطيط القوى العاملة وإدارة الأداء والتعلم والتطوير مُصمّمة ومتكاملة للاستفادة من المواهب التي تحتاج إليها المنظمة استفادة ذات طابع استراتيجي أكبر. ويحدث ذلك مع مراعاة أن كل نظام لإدارة المواهب يُعدّ جزءاً من إطار متكامل، ويسهم في تحسين تجربة الموظفين.

#### المشاركة والحوار

69. أصدرت الويبو استقصاءها الخاص بمشاركة الموظفين للعام الثاني على التوالي في أبريل 2023، وكشف الاستقصاء عن اتجاهات مشجعة في مختلف جوانب ديناميات مكان العمل. وبلغ المعدل العام لرضا الموظفين في السؤال "ما مدى سعادتك في العمل لدى الويبو؟" 74 نقطة في عام 2022 و73 نقطة في عام 2023، علماً بأن المعدل القياسي هو 75 نقطة.<sup>10</sup> وعلاوة على ذلك، كانت معدلات الاستجابة البالغة 60% في عام 2022 و66% في عام 2023 أعلى من معدلات المشاركة المعتادة التي تبلغ 30% تقريباً في الاستقصاءات المشابهة على نطاق منظومة الأمم المتحدة، ومنها الاستقصاء العالمي للموظفين الذي أجرته لجنة الخدمة المدنية الدولية عام 2023 بشأن مجموعة عناصر الأجر في الأمم المتحدة وكانت نسبة المشاركة فيه أقل من 30%. وعلى غرار الاستقصاء الأول، كان الاستقصاء الثاني متاحاً أيضاً لجميع العاملين في الويبو (الموظفين، والموظفين المؤقتين، والزملاء، والمتدربين، وأصحاب عقود خدمات المتعاقدين الأفراد) بالإضافة إلى العاملين في الموقع التابعين للمتعاقدين (عمال الوكالات، المتعاقدين الخارجيين).

70. ومن التحسينات الأخرى الجديرة بالذكر: زيادة الطابع الإيجابي لتواصل الفرق، وفعالية التعقيبات والتحفيزات الإدارية، وتعزيز المساءلة عن الإنجازات التي حققها الموظفون، واتباع نهج استباقي لإيجاد حلول مبتكرة.

<sup>10</sup> الدرجة مأخوذة من بيانات الاستقصاءات الخاصة بمشاركة الموظفين في 1000 مؤسسة، معظمها في القطاع الخاص.

71. وقد ساعدنا أيضاً هذان الاستقصاءان المتعلقان بالمشاركة على فهم التصورات والاحتياجات داخل المنظمة فهماً أفضل، مما أسفر عن تعقيبات بشأن مجالات اهتمام محددة، مثل الرفاه والنمو وتنمية المهارات. واستجابة لذلك، نُقِّدَت في عام 2023 عدة مبادرات كانت قد اقترحت في معتكفات الإدارة في المجالات الآتية:

- الصحة والرفاه، مع فحوصات صحية سنوية في الموقع (تقررت في سبتمبر 2022 – التطبيق التجريبي الأولي في ديسمبر 2023)؛
- والنمو والتقدير من خلال برنامج التنقل من مدير إلى مدير (تقرر في سبتمبر 2023 – ونُقِّد في ديسمبر 2023)؛
- وبرنامج المكافآت والتقدير المُعاد تفعيله (تقرر في سبتمبر 2022 - ونُقِّد في أوائل عام 2023).

72. وستواصل إدارة الموارد البشرية البناء على هذا الأساس المبتين والتوسع فيه لمعالجة المجالات الواردة في استقصاء المشاركة التي أظهرت انخفاضاً في مستوى الرضا، وهي آفاق مستقبل الويبيو، وفرص التعلم وتنمية المهارات، وتفاي المنظمة في تحقيق رفاة الموظفين.

73. وإدراكاً للدور المحوري للمديرين داخل الويبيو، تولت إدارة الموارد البشرية تيسير معتكف ثانٍ للإدارة في سبتمبر 2023 وشارك فيه أكثر من 145 مديراً من جميع القطاعات. وكان هذا المعتكف بمثابة منتدى أتاح للمديرين فرصة لتحليل البيانات التنظيمية بشكل جماعي وتبادل الأفكار بشأن الطرق المبتكرة للتصدي للتحديات المُحدَّدة. وقد ذكرنا أنفاً أن إحدى النتائج البارزة لهذا المعتكف تمثلت في إطلاق برنامج التنقل من مدير إلى مدير، الذي يضم حتى الآن 14 مشاركاً ويتوسع بقوة، ويهدف إلى تعزيز إطار مرن يسمح للمديرين بالتعاون وتبادل المهارات المتخصصة لدعم شتى المشاريع بفعالية. وكان من الإجراءات الأخرى إنشاء فرقة عمل معنية بإزالة "التعقيدات الروتينية" من العمليات الرئيسية والنظر في المجالات التي يمكن تفويض السلطة فيها.

#### منع التحرش الجنسي والتصدي له

74. تنتهج الويبيو سياسة عدم التسامح إطلاقاً مع أي نوع من أنواع التحرش، وقد انضمت إلى الجهود المبذولة داخل منظومة الأمم المتحدة لضمان خلو مكان العمل من التحرش عن طريق وضع تدابير تُركِّز على تعزيز تهيئة بيئة عمل يسودها الاحترام والتناغم، بما يتماشى مع توصيات مجلس الرؤساء التنفيذيين. كما أنها تُدمج المبادرات إدماجاً منهجياً في العمليات الأخرى لتعزيز تهيئة مكان عمل يسوده الاحترام والتناغم.

75. وفيما يخص التحرش الجنسي على وجه التحديد، فإن سياسة الويبيو المتعلقة بالتحرش الجنسي (HRM/WCG/1)، النزاعات والمظالم المتعلقة بمكان العمل) تتماشى مع السياسة النموذجية لمجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن التحرش الجنسي. كما أن الوحدات التدريبية الإلكترونية بشأن "العمل معاً بانسجام"، التي تُمكن الموظفين من تعلُّم كيفية التعامل مع حالات التحرش، ولا سيما التحرش الجنسي، لا تزال إلزامية لجميع الموظفين. وعلاوة على ذلك، جرى في أوائل عام 2024 تحديث "دليل تهيئة مكان عمل يسوده الاحترام والتناغم"<sup>11</sup>، الذي يحتوي على أحكام بشأن التحرش الجنسي. ويتضمن هذا الدليل الإجراءات المُحدَّثة لتقديم شكاوى رسمية بشأن التحرش والتمييز وإساءة استخدام السلطة إلى شعبة الرقابة الداخلية مباشرة بدلاً من المدير العام، فضلاً عن إلغاء المهلة الزمنية لتقديم هذه الشكاوى. وأخيراً، يُبرز الدليل المُحدَّث أيضاً الدور الرئيسي للمشاهدين لدعم جهود التوعية والاستجابة.

76. وفي عام 2023، نظَّمت الويبيو، بالشراكة مع مكتب المدافعة عن حقوق الضحايا، حلقة عمل متعددة المهام بشأن تنفيذ نهج يركز على الضحايا في التعامل مع قضايا التحرش الجنسي. كما أن مجموعة الأطراف المعنية الرئيسية في الويبيو – التي تضم ممثلين عن إدارة الموارد البشرية، وشعبة الرقابة الداخلية، ورئيس مكتب الأخلاقيات، وأمين المظالم، ومستشار الموظفين، ومكتب المستشار القانوني – تناقش بانتظام التدابير الرامية إلى منع التحرش الجنسي والتصدي له وغير ذلك من الموضوعات محل الاهتمام. وقد وُضعت خطط لزيادة التواصل بشأن هذا الموضوع في عام 2024، ولا سيما التركيز على السلوكيات وتشجيع المشاهدين على عدم الصمت.

#### الصحة والرفاه

77. تتعاون الويبيو تعاوناً تاماً مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بشأن موضوع الصحة النفسية والرفاه من خلال مشاركتها النشطة في مجلس تنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة للصحة النفسية والرفاه. وقد أدى ممثلو الويبيو دوراً نشطاً في إعداد الاستراتيجية، وُركِّز الآن على تنفيذ مبادئها الرئيسية ضمن الإطار الأوسع للصحة والسلامة المهنيين الجاري إعداده.

78. وقد أدمجت الويبو اعتبارات الصحة النفسية والرفاه في برامج التدريب. ويُعقد بانتظام العديد من الدورات التدريبية بشأن هذا الموضوع المهم كل عام. على سبيل المثال، في عام 2023، شارك نحو 700 موظف في إحدى الدورات التدريبية بشأن الصحة النفسية والرفاه، وتلقت مجموعة مكونة من 15 مديراً تدريباً مخصصاً بشأن الإدارة من أجل رفاه الفريق، وأمور أخرى.

79. وطبقت الويبو إطاراً جديداً بشأن العودة إلى العمل من أجل تيسير إعادة إدماج الموظفين إدماجاً سريعاً وناجحاً في بيئة العمل بعد الغياب لفترات طويلة في إجازة مرضية، وذلك بطرائق منها التنفيذ الاستباقي للترتيبات التيسيرية المعقولة. ويُوضَع ذلك موضع التنفيذ من خلال جهود جماعية مشتركة بين الوحدة الطبية، ومستشار الموظفين، وفِرَق عمليات الموارد البشرية، وشركاء الأعمال المعنيين بالموهبة، والمديرين، والأفراد. وأعيد بنجاح إدماج أكثر من اثني عشر زميلاً عائداً من إجازة مرضية طويلة الأمد في القوة العاملة في عام 2023 من خلال هذه الترتيبات التيسيرية المعقولة المُصمَّمة خصيصاً التي تضمن أن كل زميل منهم يمكنه المساهمة تدريبياً بقدر استطاعته. وستُضفي السياسة المقبلة بشأن الترتيبات التيسيرية المعقولة طابعاً رسمياً على تنفيذ هذه الترتيبات في الويبو.

80. وفي الأشهر المقبلة، ستقوم الويبو بتوسيع نطاق جهودها الخاصة بوضع خطة تواصل تهدف إلى تعزيز مبادرات الإلمام بمبادئ الصحة النفسية، بما في ذلك منح الأولوية للحد من الوصم، وتدابير تعزيز الصحة ضمن الإطار الأوسع للسلامة والصحة المهنتيين. وستشارك الويبو بنشاط أيضاً مع مؤسسات منظومة الأمم المتحدة—من خلال شبكة الموارد البشرية ومجلس تنفيذ استراتيجية الأمم المتحدة للصحة النفسية والرفاه—في الدعوة إلى زيادة التوجيه والتعاون على مستوى المنظومة من أجل الإعداد الجماعي لمؤشرات مفيدة تدعم اتباع نهج فعال حقاً وقائم على البيانات في تقييم فعالية مبادرات الصحة النفسية والرفاه على مستوى النظام الموحد للأمم المتحدة.

81. وعلى صعيد الصحة البدنية، نُفذت الويبو جولة تجريبية من الفحوصات الصحية في الموقع في عام 2023، وذلك بناءً على نتائج الاستقصاء الخاص بإشراك الموظفين، وفي إطار الاستراتيجية التنظيمية الشاملة لتعزيز الرعاية الوقائية. وشاركت في تنسيق تلك الجولة وحدة الويبو الطبية، ووحدة المعاشات والتأمينات، ومستشار الموظفين. واستفاد من هذه المبادرة أكثر من 80 موظفاً. واستناداً إلى نجاح هذه الجولة الأولى والمستوى العالي من الاهتمام من جانب موظفي الويبو، سوف تُعَمَّم هذه المبادرة ابتداءً من عام 2024، مع احتمالية تنظيمها مرتين سنوياً.

#### تحقيق التوازن السليم دعماً لنشر ثقافة تعاونية

82. بناءً على الدروس المستفادة منذ التعميم الأول لترتيبات العمل المرنة في خضم جائحة كوفيد-19 في يناير 2022، وبهدف تحقيق توازن أفضل بين المرونة المتاحة للموظفين واحتياجات المنظمة لمواصلة نشر ثقافة الابتكار والعمل الجماعي والتعلم والترابط الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مزيد-التواصل والتعاون وجهاً لوجه، نُفِّحت الويبو سياسة "ساعات العمل وترتيبات العمل المرنة" من خلال عملية تشاورية وقائمة على البيانات في عام 2023، على أن يبدأ نفاذ السياسة المُنقَّحة في 1 يناير 2024. وينطوي التنقيح على زيادة عدد أيام الحضور المنتظم في الموقع إلى ثلاثة أيام في الأسبوع، مع وضع حدود قصوى لأيام العمل عن بُعد والعمل من خارج مركز العمل المتتالية، مع تسليط الضوء على الأهمية القصوى لمتطلبات العمل واستمراريته. واستُكمل هذا التنقيح بإصدار مادة جديدة في نظام الموظفين تُلزم الموظف بأن يكون مكان إقامته الرئيسي على بُعد مسافة معقولة من مقر الويبو.

#### سابعاً. نموذج خدمات "النافذة الواحدة" القادم المخصص لإدارة الموارد البشرية

83. تعمل الحلول التكنولوجية المتطورة على زيادة قدرة رأس مالنا البشري على تقديم خدمات الموارد البشرية الفائقة الجودة التي تلبى احتياجات القوة العاملة في الويبو. والتطلع إلى تعزيز ثقافة الخدمات القائمة على البيانات والتكنولوجيا التي تضع الفرد فوق كل اعتبار قد دفع إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز جهودها في المجالات الآتية: تبسيط وتحسين سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها، وتيسير وأتمتة إجراءات العمل الخاصة بالموارد البشرية، وترشيد نهجها في إدارة المخاطر، فضلاً عن تحديث نموذج تقديم الخدمات التشغيلية.

#### تحسين السياسات

84. في عام 2023، نُفِّح العديد من سياسات الموارد البشرية بهدف زيادة البساطة والمرونة، مع التحول في الوقت نفسه من نهج التمسك بحرفية القانون والنهج القائم على الرقابة إلى نهج أكثر اعتماداً على المبادئ ويركز على الثقة والمساءلة حيث يجري تقييم المخاطر وإدارتها. على سبيل المثال، جرى تبسيط السياسة المتعلقة بمنح إجازة لأغراض إنسانية، وذلك لتوفير قدر أكبر من المرونة



والدعم للموظفين الذين يمرون بلحظات حزن صعبة عن طريق تخفيف العبء الإداري المتمثل في التقديم الفوري للمستندات المؤيدة.

85. وأُدخِل بعض التحسينات المهمة على شروط الخدمة في عام 2023، مثل تقديم منحة استقرار للموظفين المؤقتين المعيّنين دولياً الذين يتلقون الآن دعماً مالياً أنسب من المنظمة عند وصولهم إلى مركز العمل. وعلاوة على ذلك، لم يعد استحقاق منحة التعليم يُقسّم بالتناسب إذا كانت الخدمة المؤهلة للموظف تشمل ثلثي السنة الدراسية على الأقل.

#### تبسيط العمليات وأتمتها

86. أُعيدت هيكلة العديد من العمليات الرئيسية للموارد البشرية من أجل تحسين تجربة المستخدم وزيادة الكفاءة والفعالية، وخضعت عدة عمليات يدوية للأتمتة من أجل زيادة المرونة والشفافية، مثل أتمتة عملية تحديد الموظف للمستفيدين عبر بوابة الخدمة الذاتية لنظام الإدارة المتكاملة. ومن الأمثلة الأخرى استحداث التصديق التلقائي على عملية الإقرار السنوي بالمعاليين. وابتداءً من الثنائية 24/2023، طُبِّقت خاصية التحقق التلقائي على مجموعة فرعية من الإقرارات التي تستوفي المعايير المُحدّدة. وبهذا النهج الجديد، استُعيض عن العملية اليدوية الشاقة السابقة بعملية تُعزز ثقافة الثقة والمساءلة الفردية، وذلك بفضل التكنولوجيا وبدعم من الضوابط الفعالة من خلال إطار رصد قائم على البيانات مُصمَّم بالتشاور مع المدققين الداخليين. ومن المتوقع أن تؤدي هذه العملية الجديدة إلى زيادة كفاءة الإجراءات وفعاليتها، وتوفير تجربة أفضل للمستخدم من خلال تقصير فترات الإنجاز وتحسين جودة خدمة العملاء.

#### تبني البيانات والتكنولوجيا

87. شاركت أيضاً إدارة الموارد البشرية مشاركةً مكثفةً في مشروع نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات (2.0 AIMS)، على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. ورغم أننا نواصل العمل في حدود نظامنا الحالي Peoplesoft ERP، فإن جهودنا الخاصة بإعادة هيكلة إجراءات العمل تسترشد بالهدف المتمثل في إيجاد مسارات عمل مبسطة تُناسب بيئة سحابية حديثة لنظام التخطيط للموارد المؤسسية، حتى نكون جاهزين للاستفادة من الإمكانيات المتقدمة للبيانات والأتمتة في الحل الجديد لنظام التخطيط للموارد المؤسسية، مثل أتمتة العمليات الآلية والذكاء الاصطناعي، وإمكانية النفاذ عبر الأجهزة المحمولة، وما إلى ذلك. وشارك العديد من موظفي إدارة الموارد البشرية في برامج متنوعة لتحليلات البيانات وتعلم الذكاء الاصطناعي خلال العامين الماضيين في إطار جهود بناء القدرات على مستوى الإدارة.

88. وتقتضي المنظمة التي تتمحور حول الأفراد وجود معرفة عميقة بكل من الأعمال والقوى العاملة. وفي إطار هذا التحول، تستخدم إدارة الموارد البشرية البيانات على نحو متزايد لدعم قراراتها، وتعمل مع شعبة الحلول المؤسسية على ضمان إتاحة ما يُجمَع من بيانات للمديرين والقادة لتقديم إرشادات استراتيجية تجعل القوة العاملة أكثر ترابطاً.

#### تحسين تجربة المستخدم من خلال إدارة أفضل للمخاطر

89. بالتعاون الوثيق مع شعبة الشؤون المالية ومكتب المستشار القانوني، قادت إدارة الموارد البشرية عملية إعادة التفاوض بشأن مذكرة تفاهم مع الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة في عام 2023 للسماح بالخصم التلقائي لأقساط تأمين المتقاعدين الاختياري على الحياة والتأمين ضد الحوادث من معاشاتهم التقاعدية، ويشمل ذلك نحو 300 متقاعد ويصل المبلغ السنوي إلى نحو 300000 فرنك سويسري. ويُطبَّق هذا الترتيب الجديد منذ يناير 2024، وقد اختار أكثر من 97% من المتقاعدين هذه الخدمة المريحة التي توفر تجربة أفضل للمستخدم النهائي وتؤدي أيضاً إلى زيادة كفاءة عملياتنا وتقليل المخاطر المالية للمنظمة.

#### تحسين النفاذ إلى خدمات الموارد البشرية

90. جرى تبسيط وتحسين إمكانية النفاذ إلى خدمة عمليات الموارد البشرية من خلال إدخال نظام التوزيع الآلي للمكالمات في عام 2023، وذلك النظام يسمح للموظفين بالوصول إلى أي خط من خطوط الخدمات عبر رقم هاتف واحد. ومن المخطط توسيع نطاق هذا النظام ليشمل القسم بأكمله. وقُدِّمت أيضاً جلسات دعم موسمية وموضوعية دون حجز مسبق لإمداد الموظفين بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالنسب الصحيح. ومن المتوقع إنشاء قناة جديدة لإدارة علاقات العملاء في نهاية عام 2024 ضمن إطار إدارة الخدمات المؤسسية، وهو ما سيعزز إمكانية نفاذ الموظفين إلى خدمات الموارد البشرية.

### نموذج خدمات يتمحور حول العميل

91. أخيراً، لاستكمال التحول من العقلية القائمة على المعاملات إلى نهج ذي طابع استراتيجي أكبر يتمحور حول الأفراد وبدءاً بإنشاء وحدة شركاء المواهب التي ركزت على مد جسور التواصل مع وحدات العمل، تمت الآن الموافقة على خطة لتحسين الهيكل الأساسي لدائرة عمليات الموارد البشرية، وستُنقذ تلك الخطة بحلول منتصف عام 2024. وتتجسد في الخطة الدروس المستفادة من نموذج خدمات "النافذة الواحدة" الأولى لتكييف نموذج أعمالنا وقنوات تقديم الخدمات حسب الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالمجموعتين المختلفتين من عملائنا الرئيسيين، أي مستخدمي الأعمال وفرادى الموظفين.

ثامناً. المسائل التي يلزم إبلاغ لجنة الويبو للتنسيق بها

#### إنهاء التعيينات

92. تُلزم المادة 9-2(ز) من نظام موظفي الويبو المدير العام بأن يُبلغ لجنة الويبو للتنسيق بجميع حالات إنهاء تعيينات الموظفين. وفيما يلي حالات إنهاء الخدمة التي حدثت في الفترة من 1 يناير إلى 31 ديسمبر 2023:

- ثلاث حالات لأسباب صحية وفقاً للمادة 9-2(أ)(2) من نظام الموظفين؛
- وست حالات لصالح حُسن إدارة المنظمة وبموافقة الموظفين المعنيين، وفقاً للمادة 9-2(أ)(5) من نظام الموظفين؛
- وحالة واحدة بسبب سوء السلوك وفقاً للمادة 9-2(أ)(3) من نظام الموظفين.

#### تمديد التعيينات

93. طلبت لجنة الويبو للتنسيق في اجتماعها الذي عُقد في سبتمبر 2018 أن تُدرج الأمانة بانتظام في تقريرها السنوي عن الموارد البشرية معلومات مفصلة عن عدد التعيينات المؤقتة التي مددها المدير العام لما يزيد على سنتين بموجب المادة 4-16(أ) من نظام الموظفين<sup>12</sup>، والسند المنطقي لاستخدام هذا التدبير الاستثنائي.

94. وخلال الفترة من 1 يناير إلى 31 ديسمبر 2023، جرى بشكل استثنائي تمديد عقود 15 موظفاً مُعيّناً تعييناً مؤقتاً لأكثر من عامين (مقارنةً بخمسة موظفين في عام 2022)، وذلك في المقام الأول لضمان الحفاظ على استمرارية العمل في الفِرَق وضمان أن تُستكمل على النحو الواجب أي عمليات اختيار على أساس المسابقات لملء الشواغر المُحددة المدة.

#### تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية ومجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة

95. استُرعِيَ انتباه لجنة الويبو للتنسيق إلى تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية السنوي الأخير (وثيقة الأمم المتحدة [A/78/30](#)) وتقرير مجلس الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة (وثيقة الأمم المتحدة [A/78/329](#)).

[نهاية الوثيقة]