



المنظمة العالمية للملكية الفكرية

جنيف

الجمعية العامة للويبو

الدورة الرابعة والثلاثون (الدورة العادية الثامنة عشرة)

جنيف، من ٢٤ سبتمبر/أيلول إلى ٣ أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٧

تعليقات الأمانة على التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل

من إعداد الأمانة

أولاً - مقدمة

١- لقد أعدت الأمانة هذه الوثيقة لتقدم إلى الجمعية العامة في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧ تعليقاتها على التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل للموارد البشرية والمالية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو). وتأخذ هذه الوثيقة الشكل التالي:

الفرع الثاني: يقدم المعلومات الأساسية عن مشروع التقييم الشامل وطريقة إجراءاته
الفرع الثالث: يتضمن التعليقات رفيعة المستوى للأمانة على التقرير بأكمله
المرفق: يتضمن تعليقات الأمانة على الإجراءات المحددة الموصى بها في المرفق الأول
للتقرير النهائي بشأن التقييم الشامل

ثانياً - المعلومات الأساسية وطريقة الإجراءات

٢- أجرت وحدة التفتيش المشتركة "استعراض الإدارة والتنظيم في الويبو" في فبراير/شباط ٢٠٠٤. وكانت إحدى توصياتها هي أن يستعين المدير العام للويبو بخدمات خبير خارجي مستقل لإجراء تقييم شامل لما تحتاج إليه المنظمة من موارد بشرية ومالية. وقد رحبت الويبو بهذه التوصية

واعتبرتها فرصة مهمة لتعزيز خطتها الاستراتيجية. وأيدت الدول الأعضاء في جمعيات سنة ٢٠٠٥ هذه التوصية.

٣- ووضعت الأمانة، بإرشاد لجنة الويبو للتدقيق، مواصفات المشروع. وأدمجت جميع التعليقات والاقتراحات التي أدرجتها لجنة التدقيق في تقريرها دورتيها الأولى والثانية (WO/AC/1/2 و WO/AC/2/2) في تلك المواصفات. وعين المدير العام لجنة داخلية لتوجيه المشروع بغية اختيار المتعاقد والإشراف داخليا على المشروع. وقد تم اختيار متعاقد خارجي، وهو مؤسسة برايس-وترهاوس كوبرز (Pricewaterhouse-Coopers) نتيجة تقييم الردود على طلب التقدم باقتراحات الذي نشر في يولييه/تموز ٢٠٠٦، بموجب مناقصة دولية مفتوحة. وتم التوقيع على عقد في ٦ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦ بمبلغ قدره ٦٣٩ ٨٨٩ فرنكا سويسريا وانطلق العمل بعد ذلك بقليل.

٤- وكان الدور الرئيسي الذي اضطلعت به لجنة توجيه المشروع الداخلية هو ضمان تيسير إجراء المشروع واحترام مواصفاته. وأوليت العناية لضمان أن يبقى المشروع تقيما مستقلا وموضوعيا وخارجيا تتولاه المؤسسة المتعاقدة المختارة. وكانت اللجنة التوجيهية مسؤولة عن رفع تقارير إلى الدول الأعضاء ولجنة الويبو للتدقيق بشأن تقدم المشروع. وكانت مسؤولة أيضا عن الاتصالات مع الموظفين طيلة فترة تنفيذ المشروع. وعن طريق هذه اللجنة التوجيهية بذلت الأمانة جميع الجهود لضمان إتاحة جميع الموارد والبيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشروع لصالح المؤسسة المتعاقدة على نحو سريع. وكان الموظفون يُخبرون بجميع المعلومات حول التقدم المحرز ويشجعون على الإدلاء بآرائهم مباشرة إلى مؤسسة برايس-وترهاوس كوبرز. وعقدت أيضا اللجنة التوجيهية عدة اجتماعات مع أعضاء مجلس الموظفين أتاح لهم فرصا بأن يعبروا عن آرائهم فيما يخص هذه العملية. وتفاعل مجلس الموظفين أيضا بشكل مستقل مع المؤسسة المذكورة بشأن جوهر المشروع.

٥- وكانت لجنة الويبو للتدقيق تطلّع على التطورات والتقدم المحرز فيما يخص التقييم. وأحيلت إليها وثائق المشروع بما فيها مشروع التقرير النهائي.

٦- وكانت إحدى النتائج المرحلية الخاصة بمشروع التقييم الشامل مشروع خطة بشأن الموارد البشرية تقرّر تقديره في ٣١ مارس/آذار ٢٠٠٦، وكان من المتوقع أن تأخذ الأمانة بعين الاعتبار في إعداد اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وقدمت المؤسسة الخارجية عرضا إداريا إلى اللجنة التوجيهية ولجنة التدقيق في تلك المرحلة. لكن الأمانة لم تستطع أخذ النتيجة المرحلية للمؤسسة الخارجية بعين الاعتبار في إعداد اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ لأن البيانات المتعلقة بعدد الموظفين لم تكن موثقة بالقدر الكافي.

٧- ووفقا لمواصفات المشروع، قدمت المؤسسة الخارجية مشروع التقرير النهائي إلى اللجنة التوجيهية في مايو/أيار ٢٠٠٧. وأبلغت هذه اللجنة المؤسسة المذكورة بعدد من النقاط والملاحظات التي أثّرت نتيجة مقارنة للنتائج المحددة في المواصفات مع تلك الواردة في مشروع التقرير النهائي. ولم تدل اللجنة بأية تعليقات على جوهر التقرير. وفي ٢٧ يونيو/حزيران ٢٠٠٧ قدمت المؤسسة الخارجية تقريرها النهائي، وفقا للموعد المحدد في العقد وهو ٣٠ يونيو/حزيران ٢٠٠٧. وقد نشر هذا التقرير النهائي على موقع الويبو على الإنترنت في الثاني من يولييه/تموز ٢٠٠٧، وأرسل مباشرة بعد ذلك إلى جميع أعضاء لجنة التدقيق. وأرسل التقرير إلى جميع الدول الأعضاء بمذكرة شفوية معممة برقم CN2800 وبتاريخ ٦ يولييه/تموز ٢٠٠٧.

ثالثاً - التعليقات رفيعة المستوى للأمانة على التقرير النهائي

٨- إن الويبو هي الوكالة الوحيدة من بين وكالات الأمم المتحدة المتخصصة التي يأتي ٩٢ بالمائة من إيراداتها تقريباً من عائدات الخدمات المقدمة للقطاع الخاص عن طريق أنظمة التسجيل. وقد شهدت الويبو على مدى ٢٠ سنة نمواً سريعاً ومستداماً في الطلب على خدماتها التي تقدمها إلى القطاع الخاص. وتتقدم الدول الأعضاء بطلبات جديدة إلى المنظمة فيما يخص البرامج والمواد والخدمات. وفضلاً عن ذلك، يستلزم الاعتماد على طلب القطاع الخاص للخدمات حداً أدنى من المرونة الإدارية للتجاوب مع التغيرات في مستوى الطلب وفي تركيبته.

٩- وقد تطورت المنظمة من مؤسسة تضم ٣٠٠ موظف في سنة ١٩٨٦ إلى مؤسسة توظف حالياً ٢٦٠ ١ شخصاً. وفي هذه الفترة ارتفعت ميزانية المنظمة لفترة السنتين من حوالي ٩٩ مليون فرنك سويسري إلى ٥٣١ مليون فرنك سويسري. وارتفعت إيرادات فترة السنتين خلال الفترة نفسها من ١٠٧ مليون فرنك سويسري في ١٩٨٤-١٩٨٥ إلى ٥٢٢,٧ مليون فرنك سويسري. ونتج عن هذا النمو الاحتياج إلى توقع الطلب على الخدمات بشكل أدق وتحسين الإنتاجية باستمرار وضمان توافر المهارات والمواصفات التقنية واللغوية الملائمة لبرامج المنظمة. وصاحب هذا النمو أيضاً انتقال محفوف بالتحديات من أسلوب إداري مركزي للغاية إلى أسلوب إداري يتسم بطابع لامركزي أكبر، ومن منظمة تعتمد بشكل كبير على الإجراءات اليدوية والورقية إلى منظمة تعتمد على تكنولوجيا معلوماتية حديثة نسبياً. وقد قوبل هذا الانتقال، في بعض الحالات، بمقاومة للتغيير. وبالنظر إلى مثل هذا التغيير السريع والمهم، فلم يكن دائماً في إمكان الأمانة أن تكيف إجراءاتها الإدارية والتنظيمية الداخلية مع تزايد حجم المنظمة وتعقيدها. لكن في السنوات الأخيرة حاولت الأمانة أن تسرع وتيرة هذا الإجراء المتعلق بالتكيف التنظيمي. ويرد أدناه مزيد من التوضيح في هذا الصدد.

١٠- وعند إعداد الأمانة تعليقاتها على التقرير النهائي المتعلق بالتقييم الشامل، ترى أن التعبير عن الآراء بشأن النتائج المفصلة الواردة في التقرير المذكور أو مناقشتها هو أمر غير مجز. وترحب الأمانة بالتقرير النهائي كفرصة للتغيير وتستعرض أدناه تعليقاتها على توصيات التقرير النهائي وتحليلها الأولي لها.

١١- وتعرب الأمانة بادئ ذي بدء عن ارتياحها لأن عدداً من التوصيات الواردة في تقرير المؤسسة الخارجية تؤيد أو تؤكد المبادرات التي شرعت فيها المنظمة أو التي هي بصدد التخطيط لها. وترد أدناه أهم المبادرات.

(أ) وضعت الأمانة استراتيجية أولية للموارد البشرية وقدمتها إلى الدول الأعضاء في جمعيات سبتمبر/أيلول ٢٠٠٦ (المرفق الخامس في الوثيقة A/42/10). وقد أيد التقرير النهائي عدة عناصر جوهرية وتمكينية من عناصر هذه الاستراتيجية التي كانت مادة أولية لما تضمنه التقييم الشامل من معطيات. وتشمل هذه العناصر الاحتياج إلى أداء أفضل للإدارة، والتنمية الهادفة للموظفين والمسارات المهنية، ومسايرة الموظفين للأهداف الاستراتيجية للويبو، والترتيبات التعاقدية المرنة، ووضع إجراءات موحدة ومتكاملة ومؤتمتة.

(ب) وقُدّم اقتراح شامل حول النظام المالي ولائحته إلى الدورة الحادية عشرة للجنة البرنامج والميزانية. ويتضمن هذا الاقتراح ردود لجنة الويبو للتدقيق وتعليقات غير رسمية للمدققين الداخلي والخارجي (انظر الوثيقة WO/PBC/11/8). وتبلور الصيغة المعدلة للنظام المالي ولائحته، التي يمكن أن تدخل حيز النفاذ في الأول من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٨ إن وافقت عليها الدول الأعضاء، رؤية

جديدة بشأن التنظيم الإداري والمالي للمنظمة. وتتضمن تلك الصيغة المعدلة الآلية الجديدة لإعداد وثيقة البرنامج والميزانية ومتابعتها، ومفهوم وضع الميزانية القائم على تحقيق النتائج، ودورا معززا للدول الأعضاء في الإدارة المالية للمنظمة، ومبدأ مساءلة جميع موظفي المنظمة. وسيعني تنفيذ النظام المالي الجديد ولائحته، إن وافقت عليه الدول الأعضاء، إعادة هندسة جميع عمليات الويبو المالية والإدارية. وتشمل إعادة الهندسة هذه عدة إجراءات أوصى بها التقييم الشامل.

(ج) وتقدمت الأمانة باقتراح إلى الدورة الحادية عشرة للجنة البرنامج والميزانية لتنفيذ نظام للتخطيط للموارد المؤسسية من شأنه أن يدعم إعادة هندسة العمليات الإدارية الرئيسية من خلال استحداث أنظمة متكاملة ومؤتمتة (WO/PBC/11/11). وسيتمكن مثل هذا النظام من تنفيذ النظام المالي الجديد ولائحته تنفيذا فعالا. واعتبرت مبادرة تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية على أنها أيضا عنصر أساسي لتنفيذ استراتيجية المواد البشرية وعدة توصيات أخرى من التوصيات الواردة في التقرير النهائي تنفيذا ناجحا (الفقرة ٢٥٦ من التقرير النهائي).

(د) وبحث الأمانة الاستعانة بجهات خارجية فيما يخص عدة أنشطة. وبالتعلم من هذه التجربة، ترى الأمانة أن الاستعانة بجهات خارجية أمر معقد ويتوقف نجاحه على مجموعة من العوامل ذات الصلة بالتنظيم الإداري وبالسوق. وتمكن الاستعانة بجهات خارجية المنظمة من أن تكون أكثر مرونة ومسايرة للتقلبات في عبء العمل دون زيادة عدد الموظفين الثابتين. وقد لا ينتج عنها تخفيض في التكلفة على الأجل القصير. وهي تخلق طلبا على مهارات جديدة لإدارة العقود الخاصة بالجهات الخارجية وضمان جودة الأعمال المسندة إلى جهات خارجية. وبالتالي، تحتاج القرارات المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية، حسب رأي الأمانة، إلى تحليل شامل للتكاليف والمنافع والقيود على الأجل الطويل. ومنذ سنة ٢٠٠٤ أسندت خدمات الترجمة في مجال معاهدة التعاون بشأن البراءات بنجاح إلى جهات خارجية كوسيلة لمسايرة زيادة عبء العمل دون توظيف مترجمين إضافيين. وأسندت الأمانة أيضا بعض الأنشطة (رقمنة الوثائق وإدخال البيانات والتبليغ الإلكتروني) في قطاع مدريد إلى جهات خارجية. وأسندت بعض أنشطة تكنولوجيا المعلومات مثل استضافة البرامج التطبيقية المتعلقة بالتخطيط للموارد المؤسسية (المركز الأمم المتحدة الدولي للحسابات الإلكترونية) إلى جهات خارجية من أجل استيعاب التغيرات في حجم الأنشطة. وبالإضافة إلى ذلك، استخدمت الأمانة خيار الاستعانة بجهات خارجية سعيا إلى الحصول على خبرة خارجية من أجل وضع تطبيقات متخصصة جدا في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتسد الأمانة ترجمة المنشورات الرسمية للويبو إلى جهات خارجية بعد تحديد متعاقدين خارجيين بناءً على مناقصة دولية مفتوحة بشأن خدمات الترجمة باللغات الرسمية الست.

(هـ) وإذ تدرك الأمانة الدور الجوهري الذي من شأن برنامج سريع وحديث لتكنولوجيا المعلومات أن يلعبه في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كلفت جهة خارجية مستقلة بإجراء تقييم لبرامج تكنولوجيا المعلومات المركزية من أجل الحصول على معطيات لوضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات. وقد حدد التقرير الخاص بهذا التقييم مجالات عدة في تكنولوجيا المعلومات يمكن إسنادها إلى جهات خارجية وستتظر الإدارة العليا في هذه المجالات بالاستناد إلى احتياجات قطاع الأعمال وفعالية الخدمات من حيث التكلفة وجودتها واحترامها للمواعيد.

١٢- وثانيا، ترى الأمانة أن إلى جانب الإجراءات والمبادرات الموصى بها التي يجري القيام بها أو التخطيط لها، وردت في التقرير إجراءات ومبادرات أخرى تعتبر الأمانة أنها بناءة وقائمة على أفضل الممارسات وأن من الممكن دراستها قصد تنفيذها. وينبغي إجراء مثل هذه الدراسة ضمن سياق

منظومة الأمم المتحدة ونظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها. وقد أدرجت تعليقات خاصة بشأن هذه التوصيات في مرفق هذه الوثيقة. وتحيط الأمانة علما ببعض ملاحظات المؤسسة الخارجية، لا سيما تلك المتعلقة بمدة العمل والتغيب والحوافز. ويخضع حاليا عدد من التدابير للمراجعة من أجل تكييف الترتيبات التعاقدية التي تقدمها المنظمة مع احتياجاتها والتصدي للتغيب وتحفيز حركة عمل صحية وحفز الموظفين بشكل أفضل.

١٣- وثالثا، فيما يتعلق بتحليل وتقدير وفورات ٢٠٠ منصب من مجموع المناصب الوظيفية في الفقرة ٤٤ من التقرير النهائي، تود الأمانة أن تسترعي الانتباه إلى النقاط التالية:

(أ) إن مستوى الازدواجية الذي عُرّف في التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل يستند إلى تحليل المؤسسة الخارجية للطلب وتقييمها للنتيجة المحتملة للإجراءات الموصى بها.

(ب) ونظرا لما تتميز به أنشطة المنظمة من تعقيد وتخصص تقني وتنوع، ترى الأمانة أن تحليلات المؤسسة الخارجية للبرامج الفردية (المرفق ٢ بشأن تحليل الطلب حسب البرامج) التي جاءت في التقرير تنطوي على عدم الدقة والتضارب. وقد أدلى الآن مديرو البرامج الذين تمت دعوتهم إلى تحديد النقاط غير الدقيقة والنقاط المحذوفة فيما يخص البرامج التي يشرفون عليها بتعليقاتهم. وسوف تجمع هذه التعليقات وتحال إلى لجنة الويبو للتدقيق لتتخذ فيها. وسيُراعى مضمون تعليقات مديري البرامج على النحو اللائق في تنفيذ الأمانة للتوصيات. وتنقسم تعليقات مديري البرامج إلى فئات واسعة قليلة. وتشمل بعض هذه الفئات حذف بعض الأنشطة الرئيسية المنجزة داخل برامج معينة، وهي بيانات تدل دلالة واضحة على فهم جزئي فقط لمؤشرات عبء العمل الخاص بالبرامج، وإفادات خاطئة بشأن عدد الموظفين الأساسي، وفهم محدود لطبيعة العمل التقنية (على سبيل المثال، اختلاف طبيعة عمل الترجمة من قطاع إلى آخر)، وإطار متضارب لدراسة البرامج المختلفة. وستعالج أيضا التعليقات والملاحظات التي أدلى بها الموظفون بطريقة مماثلة.

(ج) وترى الأمانة أن المبادئ وأفضل الممارسات المتضمنة في التوصيات التي جاءت في التقرير النهائي لا تعتمد على التحليلات التي أجريت حسب البرامج. بيد أن الأمانة تود التشديد على أن أية وفورات محسوبة في عدد الموظفين (وبالتالي تقديرات الازدواجية) تستخدم تحليل كل برنامج على حدة كأساس أو تلك التي تبدو، في التقرير، أنها تفقر إلى أساس كاف، ستحتاج أن تتطرق فيها إدارة الويبو بدقة وعناية بالغتين قبل إقرارها.

(د) وكمثال على ذلك، تعتبر الأمانة أن الوفورات في عدد الموظفين المقدرة (التي تصل إلى ٥٥ منصبا) المرتبطة بتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية تتم عن تفاؤل كبير ولا تقوم على تحليل معمق لإجراء التحسينات أو التغييرات في المجالات المعنية. وكانت تجربة عدة منظمات أخرى داخل أسرة الأمم المتحدة هي أن في الوقت نفسه الذي يجلب فيه نظام التخطيط للموارد المؤسسية تحسينات أساسية في الإجراءات وجودة المعلومات المتاحة للإدارة، فهو يطرح أيضا طلبات جديدة بشأن الانضباط في البيانات والتركيز بشكل أعلى على المهام التحليلية أكثر مما كانت تستلزمه الأنظمة اليدوية أو التقليدية لتكنولوجيا المعلومات.

(هـ) وأخيرا، يمكن الإشارة إلى أن عدد الموظفين في المنظمة انخفض بالفعل من ١٤١٧ موظفا في يونيو/حزيران ٢٠٠٣ إلى ١٢٤٩ في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦، بنسبة ١١ بالمائة تقريبا وسيستاعد حوالي ١٠ بالمائة من الموظفين قبل نهاية سنة ٢٠١١ و ٢٦ بالمائة قبل نهاية ٢٠١٦. ومن المتوقع أيضا أن يزيد عدد الموظفين مع نهاية ٢٠٠٩ بنسبة ٣٤,٤٪ (منذ ١٩٩٨) وسيكون عبء

العمل في معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظام مدريد في الوقت نفسه قد شهد نمواً بنسبتي ١٦١,٧٪ و ١٣١,٣٪ على التوالي. وقد أصبح الحد من زيادة عدد الموظفين ممكناً بكسب الفعالية من خلال إعادة هندسة الإجراءات والتدابير وتأثير استثمارات تكنولوجيا المعلومات في قطاعي معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد وتقييد التوظيف.

١٤- ورابعاً، أوصت المؤسسة الخارجية ببرنامج متكامل من أجل التحسين المؤسسي، الذي تتوقع أن يدوم من ٣ إلى ٥ سنوات تقريباً. وتتفق الأمانة على أن التغييرات والإجراءات الموصى بها تحتاج إلى تخطيط وهيكلة وإدارة بشكل جيد وعلى نحو متكامل مع التزام الإدارة العليا. وبالتالي، ستقترح الأمانة على الدول الأعضاء في المنظمة الآلية والترتيبات التنظيمية التي ستلزم لتحقيق هذا.

١٥- وخامساً، ترى الأمانة أن الجداول الزمنية المقترحة في خطة العمل هي طموحة في بعض الحالات. وترى أن تحديد الجداول الزمنية يجب أن يراعي التسلسل المنطقي للإجراءات المطلوبة، ومستوى الموارد المالية والبشرية التي يمكن تخصيصها، وقدرة المنظمة على احتواء التغيير واستيعابه.

١٦- وسادساً، فيما يخص آثار الإجراءات الموصى بها على الموارد، فإن التقرير بشأن التقييم الشامل قدر فقط التكاليف الأساسية لهذه الإجراءات. ولم يتضمن التقرير تقديراً لتكلفة تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية الذي له صلة بعدد من الإجراءات الموصى بها. وتعتبر الأمانة التكاليف الأساسية التي قدرتها المؤسسة الخارجية استدلالية فيما يخص تلك المبادرات التي ترغب الأمانة في دراستها والتخطيط لها بشكل مستفيض. وبالاستناد إلى قراءة أولية تبدو التكاليف المقدرة أقل مما هو مطلوب. ويجدر التذكير بأن الأمانة قد قدمت إلى الدول الأعضاء تقديرات التكاليف المتعلقة بتنفيذ أنظمة التخطيط للموارد المؤسسية والمبادرات الخاصة بالموارد البشرية المدرجة في اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في البرنامج ٢٥ (على سبيل المثال، برنامج مؤسسي للتدريب الإداري).

١٧- وأخيراً، تسترعي الأمانة الانتباه إلى أن التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل لن يكون له تأثير مباشر على وثيقة البرنامج والميزانية المقترحة للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، بما أن عدداً من الإجراءات الموصى بها سيحتاج إلى تخطيط أكثر تفصيلاً لتحديد مواعيد واقعية وتقدير الموارد المالية والبشرية التي سيلزم تخصيصها. ويُتوقع أن يكون لأية توصية من التوصيات التي تقترح الأمانة تنفيذها، بعد إجراء التخطيط والتقدير المذكورين، أثر فقط على الميزانية المعدلة للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

١٨- إن الجمعية العامة لليوبو مدعوة إلى

"١" الإحاطة علماً بمضمون هذه الوثيقة،

"٢" والتعبير عن آرائها حول مضمون هذه الوثيقة،

"٣" وتحديد الطريقة التي تود أن تتلقى بها المزيد من التقارير عن دراسة أو تنفيذ الأمانة للإجراءات الموصى بها في التقرير المتعلق بالتقييم الشامل.

[يلي ذلك المرفق]

المرفق

تعليقات على الإجراءات الموصى بها في المرفق الأول للتقرير النهائي بشأن التقييم الشامل

١- يتضمن التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل إجراءات موصى بها متصلة بثلاثة مجالات تركيز واسعة (انظر الصفحة ٥٨ من تقرير المؤسسة الخارجية النهائي)، وهي مجال القيادة والإدارة، الذي سيشمل التوفيق بين السلطة والمسؤولية والمساءلة، ومجال إدارة الموارد البشرية، الذي سيشمل تعزيز الأداء الإداري الفعال والموضوعي وتيسير الموارد المناسبة، ومجال التنظيم والإجراءات والأنظمة، الذي سيشمل ترشيد الهيكل التنظيمي والأتمتة وتبسيط الإجراءات التنظيمية وإدماج الإجراءات الإدارية والتنظيمية الأساسية داخل نظام للتخطيط للموارد المؤسسية لليويو.

٢- وتتضمن الفقرات التالية ردوداً محددة على الإجراءات الموصى بها الواردة في المرفق الأول من التقرير النهائي. وتود الأمانة أن تسترعي الانتباه إلى أن بنية هذه الوثيقة تسترشد ببنية خطة العمل التي قدمتها المؤسسة الخارجية في تقريرها النهائي. وتحيل عدة إجراءات أوصى بها تقرير المؤسسة الخارجية إلى مبادرات عديدة مترابطة فيما بينها. وبالتالي، فإن بعض الأفكار والمفاهيم التي تتضمنها الردود المدرجة في هذا المرفق قد كررت لضمان اكتمال التعليقات فيما يخص كل توصية على حدة.

القيادة والإدارة (الإجراء الموصى به ١)

٣- تخص التوصيات الأساسية المتعلقة بالقيادة والإدارة تقييم الإدارة وتطويرها (التوصيتان ١-١ و ١-٢). وهناك احتياج إلى المزيد من التركيز على تطوير الإدارة وقد عُرِفَ مسبقاً التدريب الهادف كحاجة أساسية في الاستراتيجية الأولية للموارد البشرية (الفقرة ٢٠ من المرفق الخامس في الوثيقة A/42/10).

٤- ووضعت إدارة الموارد البشرية إطاراً أولياً بشأن الكفاءات الأساسية والإدارية استخدم كأساس لنظام إدارة الأداء وتطويره الذي يجري اختباره حالياً. وسيراجع الآن فريق الإدارة العليا إطار الكفاءات الأولي هذا استعداداً لاعتماده على نطاق المنظمة ككل. وأدمجت الليويو أيضاً في اقتراحها الخاص بالبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ برنامجاً مؤسسياً للتدريب والإدارة ويجري حالياً إعداد المواصفات الشاملة الخاصة بهذا البرنامج. وسيتضمن البرنامج تقييم الإدارة الذي سيُجرى إجمالاً في بداية دورة من دورات التدريب وفي وسطها ونهايتها. وتخطط الأمانة لاستخدام المساعدة الخارجية لإنجاز البرنامج وذلك بانتقاء وتعيين جهات، من خلال مناقصة دولية مفتوحة.

٥- وفيما يتعلق بإدارة حالات الغياب عن العمل، فإن الأمانة بصدد الفحص بعناية الأساس الإحصائي الذي استندت إليه المؤسسة الخارجية في استنتاجاتها بما في ذلك أية تحريفات يمكن أن تكون ناتجة عن الحالات الشاذة. ويُعتقد أن انخفاض التغيب سيكون نتيجة عوامل عدة بما فيها التدريب الإداري، وتحسين إدارة الأداء وتقديم حوافز أعلى للموظفين. ومن أجل خلق اتساق بين القواعد الخاصة بالموظفين الدائمين والمؤقتين وجعل ممارسة الليويو تساير ممارسات منظومة الأمم المتحدة، خفضت إدارة الليويو في يونيه/حزيران ٢٠٠٧ عدد الإجازات المرضية بدون شهادة طبية (بما في ذلك الإجازات لأسباب أسرية) بالنسبة للموظفين الدائمين من ١٥ يوماً إلى ٧ أيام. وتشير الأمانة في هذا الصدد إلى أن أغلبية الموظفين، أكثر من ٦٦٪، أخذوا سبع إجازات مرضية أو أقل دون شهادة طبية.

ولم يأخذ حوالي ٢٥٪ من الموظفين في هذه الفئة أية إجازة مرضية دون شهادة طبية. وتراجع إدارة الويبو الآن السياسة المتعلقة بأيام الإجازات المرضية بشهادة طبية بهدف تنسيقها مع أفضل ممارسات منظومة الأمم المتحدة.

إدارة الموارد البشرية (الإجراء الموصى به ٢)

إدارة الأداء (الإجراء الموصى به ٢-١)

٦- فيما يتعلق بالتوصية ٢-١، فقد عُرِّفت إدارة الأداء المتكاملة كعنصر أساسي من عناصر الاستراتيجية الأولية للموارد البشرية (الفقرة ٢١ من المرفق الخامس في الوثيقة A/42/10). وتخطط الأمانة لثلاثة اتجاهات للعمل في هذا السياق وهي مواصلة مشروع النظام التجريبي لإدارة الأداء وتطويره، وتحسين نظام تقييم الموظفين الحالي القائم على الورق، وأخيرا إنشاء نظام كامل وأشمل لإدارة الأداء يُنفذ في سياق مشروع التخطيط للموارد المؤسسية المقترح.

تنمية الموظفين والمسارات المهنية (الإجراء الموصى به ٢-٢)

٧- ردا على الإجراء الموصى به بشأن تنمية الموظفين والمسارات المهنية، تود الأمانة أن تسترعي الانتباه إلى الفقرة ٢٠ من استراتيجية الموارد البشرية في المرفق الخامس في الوثيقة A/42/10، التي تعرف هذا الاحتياج. وستضع الأمانة إطارا معززا بشأن الكفاءات (مستخدمة كأساس لذلك الإطار الذي استخدم في النظام التجريبي المذكور في الفقرة ٤ من هذا المرفق). وتعتبر الأمانة أن حفز الموظفين يبرز عدة أبعاد من إدارة الموارد البشرية. وترى أن معالجة حفز الموظفين لا يمكن أن تدرج كمهمة خاصة في خطة العمل، ولكن من شأن تنفيذ عناصر مختلفة من عناصر خطة العمل أن يساهم في معالجة مسألة حفز الموظفين.

٨- وفيما يخص الإجراء الموصى به ٢-٢-٢، تقرر الأمانة بالاحتياج إلى إجراءات جديدة ومعززة بشأن مجالات الموارد البشرية الأخرى مثل التوظيف وتنمية المسارات المهنية والتدريب والتخطيط للتعاقب. بيد أن التنفيذ الفعال لهذه الإجراءات سيتوقف على تنفيذ أنظمة متكاملة ومؤتمتة في إطار مشروع التخطيط للموارد المؤسسية.

٩- وبالنسبة لإعادة توزيع الموظفين والترقيات (الإجراء الموصى به ٢-٢-٣)، تخطط الأمانة لمراجعة المبادئ التوجيهية بشأن ترقية الموظفين الدائمين التي نشرت سنة ٢٠٠٦ في ضوء التجربة المكتسبة من تطبيق هذه المبادئ التوجيهية. وتخطط الأمانة أيضا لنشر المبادئ التوجيهية الخاصة بترقية الموظفين المؤقتين في فئة الخدمات العامة، في سنة ٢٠٠٨. وفيما يخص سياسة نقل الموظفين بمناصبهم، ستوضع سياسة جديدة ومن المتوقع أن تدخل حيز النفاذ في الأول من يناير/كانون الثاني ٢٠٠٨. وسيقوم فريق الإدارة العليا بتحديد واستعراض مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة المناصب وتشكل هذه المجموعة قاعدة لإدارة المناصب في إطار نظام التخطيط للموارد المؤسسية.

١٠- وتقرر الأمانة بالاحتياج إلى برامج تدريب معززة، ولديها عدد من الأنشطة المخططة بشأن التدريب (الإجراء الموصى به ٢-٢-٤). وستعالج مسألة التدريب الإداري كجزء من تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وبرنامج مؤسسي للتدريب الإداري. وتدرك الأمانة أن برنامج تكنولوجيا المعلومات ينطوي على بعض الثغرات في المهارات. وقد عُرِّفت هذه القضايا وقضايا أخرى من خلال تقييم تكنولوجيا المعلومات الذي طلبت الأمانة إجراؤه. وسوف تدمج النتائج الواردة في التقرير مع

استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات (التي يجري وضعها حالياً). ويجري إعداد سياسة جديدة بشأن التدريب من أجل ضمان استجابة أكبر للاحتياجات إلى الوظائف. ويشير التقرير بإيجاز إلى الاحتياج إلى بناء المهارات في مجال تخصص الملكية الفكرية الذي ترى الأمانة أنه سيعالج من خلال تقديم برامج التدريب.

إعادة تصميم الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية (الإجراء الموصى به ٢-٣)

١١- فيما يتعلق بإعادة تصميم الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، ستُضع الأمانة جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية لعملية هندسة شاملة ستسبق تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية وسوف تشمل داخل نطاقها ترشيد إجراءات الموافقة القائمة وتقليص مدد الدورات ومهل التنفيذ.

إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية (الإجراء الموصى به ٢-٤)

١٢- يوصي التقرير النهائي بشأن التقييم الشامل باعتماد وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بشكل مبكر، وهي استراتيجية يؤيدها التقرير ويوصي أيضاً بإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية. وتخطط الأمانة لتقديم استراتيجية محدّثة بشأن الموارد البشرية، تتضمن خطة تنفيذ رفيعة المستوى، إلى الدول الأعضاء في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧. وقد بدأ العمل بإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية، هدفها تحسين التركيز على تنفيذ الاستراتيجية، منذ الأول من أغسطس/آب ٢٠٠٧ بعد موافقة المدير العام عليها.

التنظيم والإجراءات والأنظمة (الإجراء الموصى به ٣)

تحسين الإجراءات والتخطيط للموارد المؤسسية والتكنولوجيا الأخرى (الإجراءان الموصى بهما ٣-١ و ٣-٢)

١٣- لقد قدّم اقتراح بتنفيذ نظام كامل للتخطيط للموارد المؤسسية إلى الدورة الحادية عشرة للجنة البرنامج والميزانية (الوثيقة WO/PBC/11/12). وطلبت الدول الأعضاء معلومات إضافية سيتم تقديمها في الدورة الثانية عشرة للجنة البرنامج والميزانية التي ستعقد في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧ لكي تقدم توصية بهذا الاقتراح إلى الجمعية العامة. ويتناول هذا الاقتراح الإجراء الموصى به ٣-٢. وفيما يخص الإجراء الموصى به ٣-١، تخطط الأمانة لمراجعة عدة إجراءات إدارية وتنظيمية أساسية وإعادة هندستها ودمجها وأتمتها عن طريق تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية. وستتطلع هيئة مكلفة بمشروع التخطيط للموارد المؤسسية بمسؤولية مراجعة التفويض والمساءلة والتبسيط في سياق النظام المالي ولائحته المقترحين.

تصميم التنظيم (الإجراء الموصى به ٣-٣)

١٤- وردا على التوصيات المتعلقة بتصميم التنظيم لتعديل الهيكل رفيع المستوى، ولا سيما التقارير المرفوعة مباشرة إلى المدير العام، تود الأمانة أن تبين بأن عدد التقارير المباشرة يُحدّد أساساً بثلاثة عوامل. أولاً، هناك عدد نواب المدير العام ومساعديه، الذي تقرره الدول الأعضاء. ويرفع الأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب، بحكم مناصبهم العليا ومسؤولياتهم العامة، التقارير مباشرة إلى المدير العام. وثانياً، هناك بعض الموظفين الذين يحتاجون إلى رفع تقاريرهم مباشرة إلى المدير العام، وذلك بسبب طبيعة وظائفهم. ويشمل هؤلاء المراقب والمستشار القانوني ومدير المكتب والمدقق الداخلي وأمين المظالم. أخيراً، يحتاج المدير العام في أية فترة معينة من الفترات الاتصال مباشرة ببعض

الموظفين الذين قد يكونوا مسؤولين عن مجالات أو مشروعات استراتيجية معينة. ومع أخذ هذه العوامل الثلاثة بعين الاعتبار، يقوم المدير العام بمراجعة عدد الموظفين الذين يرفعون التقارير إليه مباشرة.

١٥- وفيما يخص التوصية ببحث فرص ربط/دمج البرامج، لا سيما خدمات "مكتب الدعم" (الشؤون المالية، والمراقب، والموارد البشرية، والمشتريات)، تذكر الأمانة بأن الفرص الأكثر استعجالاً من بين هذه الفرص تتعلق بالاحتياج إلى هيكل موحد للإدارة المالية (الفقرة ٢٥ من تقرير لجنة التدقيق WO/AC/4/2)، الذي أُدرج بالفعل في مشروع النظام المالي ولائحته الذي قدم إلى لجنة البرنامج والميزانية في اجتماعها المنعقد في يونيو/حزيران ٢٠٠٧ (الوثيقة PBC/11/8).

١٦- وفيما يتعلق بتعديل هيكل البرنامج، يمكن الإشارة إلى أن كل سنتين يجري تعديل لهذا الهيكل في سياق دورة البرنامج والميزانية. وعند موافقة الدول الأعضاء على وثيقة البرنامج والميزانية لفترة سنتين معينة، فإن هذه الدول تدرس الميزانية وتوافق عليها، فضلاً عن هيكل برنامج المنظمة. وبالتالي، فإن تعديل هيكل البرنامج هو عملية متواصلة تشارك فيها الدول الأعضاء مباشرة. وقد قُدِّم آخر اقتراح بشأن هيكل البرنامج من أجل قراءة أولية إلى لجنة البرنامج والميزانية من خلال اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في يونيو/حزيران ٢٠٠٧.

١٧- وبالنسبة لتعليقات الأمانة على الإجراء الموصى به ٣-٣-٤ بشأن الاستعانة بجهات خارجية، انظر الفقرة ١١(د) من الوثيقة الأساسية.

وصف/تصنيف الوظائف (الإجراء الموصى به ٣-٤)

١٨- رداً على التوصيات المتعلقة بوصف/تصنيف الوظائف، تقترح الأمانة استحداث نظام مهيكّل بشأن أنواع الوظائف. وستوضع أوصاف للوظائف ومواصفات للكفاءات تكون موحدة بالنسبة لكل نوع من أنواع الوظائف. وسينتج عن هذا ترشيح لأوصاف الوظائف القائمة وتبسيط لعملية للتصنيف.

الازدواجية/إنهاء العقود (الإجراء الموصى به ٣-٥)

١٩- انظر الفقرة ١٢ من الوثيقة الأساسية. وستبحث الأمانة الاحتياج إلى مصلحة خاصة لمعالجة قضايا الازدواجية/إنهاء العقود بالاعتماد على تحليلها لحالة التوظيف في المنظمة وستقدم اقتراحاً إلى الدول الأعضاء إن اقتضى الحال.

٢٠- وردا على الإجراء الموصى به ٣-٥-٢، تتفق الأمانة بادئ ذي بدء مع ملاحظات المؤسسة الخارجية بشأن العقود القصيرة الأجل، التي جاءت في الفقرتين ١٢٥ و ١٢٦ من التقرير النهائي. وفيما يتعلق بالموظفين المؤقتين في فئة الخدمات العامة، أوصت الأمانة في اقتراح البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، كخطوة أولى بتعيين ١٠٪ من الموظفين المؤقتين (٣٠ منصباً) في المناصب الثابتة. ويتفق هذا الاقتراح مع ملاحظة المؤسسة الخارجية بأن هناك سبب قوي لدمج العديد من الوظائف القائمة بعقود قصيرة الأجل في وظائف ثابتة. وتوافق الأمانة على أن هذا الدمج لا يجب أن ينتج عنه تعيين الموظفين المؤقتين الحاليين في فئة الخدمات العامة في مناصب دون اعتبار أدائهم ومهاراتهم. وستواصل الإدارة العليا بحث هذه المسألة في إطار تقييمها العام لعدد موظفي المنظمة.

٢١- وثانياً، وضعت الأمانة حديثاً أحكاماً جديدة ومعدّلة فيما يخص الموظفين المؤقتين في فئة الخدمات العامة من أجل خلق اتساق بين ظروف عملهم وتلك التي يحظى بها الموظفون الثابتون، وذلك لإدراكها أن أكثر من ٧٠٪ من الموظفين المؤقتين في فئة الخدمات العامة كانوا في الخدمة لمدة تزيد عن خمس سنوات وأنهم يقومون بوظائف جوهرية وطويلة الأجل. وتخص التعديلات في الأحكام علاوات اللغات، والزيادات داخل الرتبة، وتكاليف التدريب، ومدة العقود قصيرة الأجل، والإجازات المرضية بدون شهادة طبية.

[نهاية المرفق والوثيقة]