



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

استراتيجية الويبو بشأن الموارد البشرية

- نسخة جديدة -

وثيقة من إعداد الأمانة

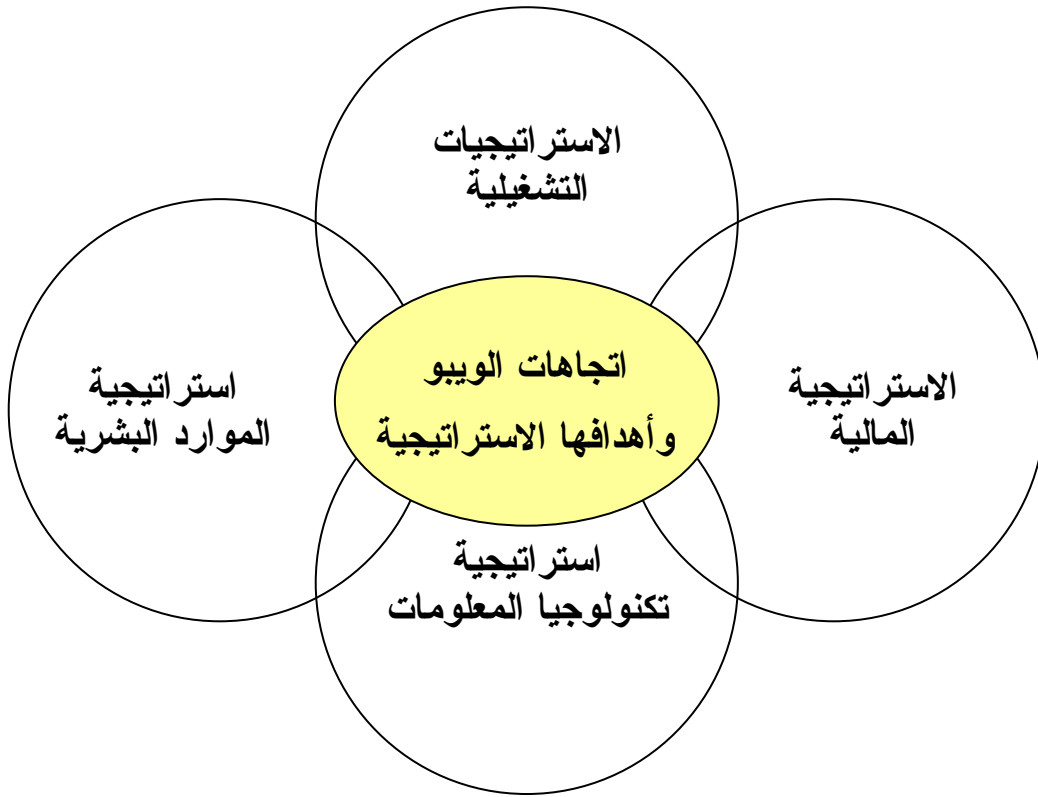
أولاً - مقدمة

١- قُدم إلى الدول الأعضاء خلال الدورة الثانية والأربعين لجمعية المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) مشروعاً أولياً يتعلق باستراتيجية الويبو بشأن الموارد البشرية (المرفق الخامس من الوثيقة A/42/10). واستند المشروع الأولي بشكل رئيسي إلى تقييم داخلي أعدته المنظمة في سنة ٢٠٠٦. وكان التقييم قد كشف عن عدد من التحديات المتصلة بإدارة الموارد البشرية واقترحت الاستراتيجية المتبعة في التقييم عدداً من المبادرات الهادفة لضمان تطور المنظمة وتلبية الاحتياجات المطلوبة مستقبلاً.

٢- وفي ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦، كلفت الويبو شركة خارجية وهي شركة (PricewaterhouseCoopers "PwC") بإجراء تقييم شامل لاحتياجات المنظمة بالكامل من الموارد البشرية والمالية، وجرى هذا التقييم في النصف الأول من سنة ٢٠٠٧. وفي موازاة ذلك، استمرت الويبو في تعزيز صلاحية مقومات استراتيجيتها بشأن الموارد البشرية من خلال إجراء تقييم داخلي للمواضيع المتصلة بالموارد البشرية.

٣- وأيدت شركة (PwC) في تقريرها النهائي عن التقييم الشامل الفكرة الرئيسية العامة من المشروع الأولي لاستراتيجية الموارد البشرية وأوصت بمراعاته واعتماده في وقت مبكر. واعتماداً على وجهة النظر الخارجية وعلى عمليات التحليل الداخلي، استبقيت على نطاق واسع البنية الكلية للمشروع الأولي لاستراتيجية الموارد البشرية ومقوماته المحددة والمبادرات المذكورة بشأنه.

٤- وتشمل هذه النسخة الجديدة من استراتيجية الموارد البشرية إطار التغييرات في الاستراتيجية والشروط الأولية المناسبة لنجاح تطبيقها وصيغة خطة لتنفيذها على أعلى المستويات. ومن البداية يمكن الإشارة إلى أن استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها لا يمكن لهما أن يتحققا بمعزل عن سائر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة كالاستراتيجية المالية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستراتيجيات التشغيلية لمختلف قطاعات الويبو، بل بالتلازم المتواصل معها إذ إنها جميعاً تدعم الاتجاهات العامة للويبو وأهدافها الاستراتيجية.



ثانياً - معلومات أساسية

٥- تتسحب مهمة الويبو على التعاون مع البلدان النامية وتطوير القواعد والمعايير بشأن الملكية الفكرية وأداء خدمات التسجيل الدولي لحقوق الملكية الفكرية (من خلال أنظمة معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي) لفائدة القطاع الخاص. وتشمل التحديات التي تواجهها المنظمة من حيث الموارد البشرية في دعم تلك المهمة ضرورة أن تضمن توافر ما يناسب من المهارات التقنية والقيادة القادرة في مختلف برامجها وأن يكون مستوى التوظيف مناسباً ومرناً بما فيه الكفاية لاستيعاب معدلات النمو والمهل القانونية في أنظمة التسجيل وأن يكون الموظفون على قدر من الكفاءة لا يكفل فقط مواكبة الويبو لتطورات السوق في مجال الملكية الفكرية بل التأثير فيها أيضاً. وكان من

الضروري تمكين استراتيجية الويبو وسياساتها وممارساتها بشأن الموارد البشرية من مواجهة تلك التحديات، علماً بأن الويبو تعمل وتتطور باعتبارها وكالة متخصصة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

٦- وفي يناير/كانون الثاني ١٩٩٧، كان عدد موظفي الويبو ٧٥٩^(١) فرداً. وبحلول يونيو/حزيران ٢٠٠٣، كان مجموع القوى العاملة قد زاد ليبلغ ١٤١٧ موظفاً. وكان ذلك النمو في المنظمة ناجماً عن أنشطة جديدة ومتزايدة بشكل كبير ولا سيما في مجال التعاون الإنمائي وتكنولوجيا المعلومات وتسارع اتساع أنشطة التسجيل في نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات.

٧- وفي سنة ٢٠٠٣، واجهت المنظمة قيوداً في ميزانيتها بينما دخل نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات في مرحلة نمو متواضع. واستجابة لتلك الحالة، اتخذت الأمانة عدداً من التدابير لاحتواء الوضع وشملت تلك التدابير وفقاً مؤقتاً للتوظيف قابله تركيز على إعادة توزيع الموظفين داخل المنظمة للاستجابة لاحتياجاتها إلى الموارد البشرية. وكانت نتيجة تلك التدابير في نهاية ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦ أن بلغ مجموع عدد الموظفين ٢٤٩ ١ فرداً (منهم ٨٩٠ موظفاً ثابتاً و ٣٥٩ موظفاً مؤقتاً)، أي أقل من ذروته في يونيو/حزيران ٢٠٠٣ بنسبة ١١ بالمائة.

٨- وبالإجمال، تتميز المنظمة في مجال الموارد البشرية بمواطن قوة عديدة. فقد سمحت شروط العمل المؤاتية في الويبو بتوظيف أشخاص مؤهلين ومحنكين وضمنت استمرار عملهم في مناصبهم إلى حد كبير. وتناهد مدة خدمة الموظفين الراهنين حالياً عشر سنوات بالمتوسط. وفي ما يخص المساواة بين الرجل والمرأة والتوزيع الجغرافي، تجدر الإشارة إلى أن ٤٣ بالمائة من المناصب في فئة المهنيين فما فوق تشغلها نساء وتغطي المنظمة في صفوف موظفيها ٩٤ جنسية.

٩- ومع ذلك، فقد كشف تقييمنا الداخلي للممارسات المتبعة في مجال الموارد البشرية على مدى السنوات العشر الأخيرة عن عدد من الجوانب التي تستدعي التحسين في إدارة الموارد البشرية لضمان قدرة المنظمة على التطور لمواجهة تحديات جديدة. وعلى سبيل المثال، من المتوقع أن يتقاعد ما لا يقل عن ٢٥ بالمائة من الموظفين خلال السنوات العشر المقبلة نظراً إلى أن متوسط سن الموظفين يبلغ حالياً ٤٥ سنة. وسيطلب ذلك تطوير نظام للتعاقد في المناصب والتخطيط للمسارات المهنية فضلاً عن التوظيف الهادف.

١٠- وعندما أقدمت المنظمة على توسيع نطاق أهدافها وما ترتب على ذلك من زيادة في حجم الأنشطة في فترة قصيرة نسبياً من الزمن، حرصت على مواكبة ذلك الوضع من خلال التوظيف أساساً بدلاً من الاستعانة بأية أدوات أخرى في مجال الموارد البشرية. أما الآن، فقد دخلت المنظمة مرحلة التوظيف التي يجب التركيز فيها عند التخطيط الاستراتيجي على النوع بدلاً من الكم وتطوير تلك الموارد للأهداف المنشودة من استراتيجية الويبو التشغيلية. وبالإضافة إلى ما سبق، لا بد من إيجاد وسائل جديدة لزيادة رأس مال المنظمة من الخبرة، علاوة على التوظيف والتدريب، لضمان دور الويبو الرائد في مجال الملكية الفكرية.

(١) لأغراض هذه الوثيقة، يُشير اصطلاح "الموظفين" إلى الموظفين الثابتين الذين يرعى أمورهم نظام موظفي الويبو ولائحة موظفيها والعاملين بعقود مؤقتة.

ثالثاً - عرض لاستراتيجية الموارد البشرية



رابعاً - الإسهام من الخارج والداخل

١١- للحراك الداخلي والخارجي تأثير في توجه المنظمة والقرارات المتخذة والاستراتيجيات المعتمدة.

الخارج

التقييم الشامل

١٢- سلمت شركة (PwC) إلى المنظمة التقرير النهائي عن التقييم الشامل (الوثيقة WO/GA/34/1) في نهاية يونيه/حزيران ٢٠٠٧. ونشر التقرير على موقع الويبو الإلكتروني في ٢ يوليه/تموز ٢٠٠٧.

١٣- وقدمت شركة (PwC) تقييماً بالمشروع الأولي لاستراتيجية الموارد البشرية يرد في الفقرات من ١٤٥ إلى ١٦٤ من التقرير. وقد أيدت الشركة بقدر كبير المقومات الخمسة الأساسية وأكدت بشكل رئيسي على المبادرات الهادفة إلى تعزيز القيادة وتطوير مهارات الإدارة وتجديد الأداء ونظام التطوير وتحسين شكل العمل ونظام إدارة الوظائف والحاجة إلى معالجة مسائل الازدواجية/ وإنهاء العقود، عند الاقتضاء.

١٤- وإلى جانب هذه المبادرات الجديدة، أكدت شركة (PwC) على الحاجة إلى وجود وحدة للموارد البشرية بوصفها جزءاً من نظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية في الويبو وإلى تبسيط العمليات الأساسية مع زيادة المسؤوليات والقبول بالمساءلة وإلى إعادة هيكلة قسم إدارة الموارد البشرية.

١٥- وخلاصة القول إن شركة (PwC) قد أعربت عن تأييدها للفكرة الرئيسية العامة من المشروع الأولي لاستراتيجية الموارد البشرية وأوصت بمراعاته واعتماده في وقت مبكر (الفقرة ٤٠ من هذا التقرير).

أصحاب الشأن من خارج المنظمة

١٦- تتميز الويبو بكونها المنظمة الوحيدة من بين الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة التي يتأتى ٩٥ بالمائة تقريباً من دخلها من الإيرادات الناجمة عن الخدمات المقدمة إلى القطاع الخاص من خلال أنظمة التسجيل الدولية العاملة بناء على معاهدة التعاون بشأن البراءات واتفاق مدريد واتفاق لاهاي، بالإضافة إلى مركز التحكيم والوساطة^(٢). وعليه، لا بد أن تستجيب استراتيجية الموارد البشرية لتطلعات جهتين رئيسيتين من أصحاب الشأن في المنظمة ومطالبهما، أي الدول الأعضاء وقطاع السوق. ولا بد لتلك الاستراتيجية أيضاً أن تكفل للويبو المرونة للاستجابة بسرعة لهاتين الجهتين ولا سيما في ما يتعلق بأنظمة التسجيل.

منظومة الأمم المتحدة وأفضل ممارساتها

١٧- لما كانت الويبو وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة فإنها تطبق نظام الأمم المتحدة بشأن المرتبات والعلاوات. وعليها إذاً أن تراعي ما تتخذه الجمعية العامة للأمم المتحدة من قرارات وتوصيات تخص المنظومة برمتها. ولا بد أن تحظى تلك القرارات والتوصيات التي تدرج في إطار

(٢) هذا الرقم مستمد من وثيقة البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

التوظيف الخاص بإدارة الموارد البشرية بموافقة رسمية من لجنة الويبو للتنسيق أو أن تحيط اللجنة بها علماً.

١٨- وترصد إدارة الموارد البشرية أيضاً الاتجاهات والتطورات والحلول المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة أو معنية بالملكية الفكرية لتضمن تزويد استراتيجية الموارد البشرية بأفضل الممارسات.

الداخل

١٩- لا بد أن تراعي استراتيجية الموارد البشرية أيضاً تطلعات ومطالب أصحاب الشأن من داخل المنظمة والثقافة السائدة فيها إذ عندما تعود هذه الاستراتيجية بمزيد من النفع على كافة أصحاب الشأن وحينها فقط فإنها ستحظى بما يلزم من دعم ومساهمات ليُصار إلى تطبيقها داخل المنظمة بنجاح.

خامساً - هدف الاستراتيجية

٢٠- تعتبر الويبو موظفيها أهم ثروة تملكها من أجل تحقيق رسالتها، وهي تلتزم بتيسير ما يلزم من تطور في مجال الموارد البشرية وتوجيه تلك التطورات. وهكذا تكفل إدارة الموارد البشرية أفضل الممارسات في التوظيف وخير محيط مهني وثقافي للموظفين فيتمكن الموظفون من أداء خدمات من الدرجة الأولى لفائدة أوساط الملكية الفكرية والدول الأعضاء في الويبو، علماً بأن تلك الخدمات يجب أن تتميز بصفة الاستباقية وإرضاء الزبون والفعالية.

٢١- وبناء على ذلك، تعتزم إدارة الموارد البشرية العمل في إطار شراكات استراتيجية وتشغيلية مع كافة قطاعات الويبو من أجل أن تضمن للمنظمة رأس مال من الموارد البشرية وتطوير تلك الموارد من أجل تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية بما يمكنها من أداء رسالتها بوجه كامل.

سادساً - العناصر الرئيسية

٢٢- ترمي استراتيجية الموارد البشرية إلى دعم رسالة الويبو بتوفير ما يلزم من رأس المال البشري وتطويره لتمكين المشرفين على البرامج من بلوغ درجة الامتياز والاستمرار في ذلك المستوى في مجال أنشطتهم من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

٢٣- ويرد في ما يلي بيان العناصر الرئيسية في استراتيجية الموارد البشرية وأهم الأهداف المنشودة منها:

— تطوير كفاءات الموظفين ومساراتهم المهنية بطريقة هادفة، من أجل الاستفادة من الطاقة التقنية والإدارية والقيادية في الويبو وسحب تلك الكفاءات على كل دوائر المنظمة؛

— إدارة أداء متكاملة، من أجل النهوض بثقافة في الويبو تقوم على حسن الأداء؛

— أقصى تكيف للموظفين مع أهداف الويبو الاستراتيجية، من أجل تطويع الوظائف التشغيلية وكفاءات الموظفين والبنية التنظيمية والأدوات الإدارية في المنظمة برمتها لتحقيق أهداف الويبو الاستراتيجية في إطار قائم على المساءلة والمسؤولية؛

- اتفاقات تعاقدية مرنة، من أجل تعزيز قدرة الويبو على الاستجابة بطريقة موقوتة ومرنة للتطورات التشغيلية ولا سيما حركة الأسواق واحتياجات الفاعلين فيها المتغيرة باستمرار؛
- محيط عمل حافز وعادل، من أجل استقطاب موظفين من ذوي الكفاءات العالية والحفاظ عليهم وضمان إسهامهم المهني الكامل في العمل.

تطوير كفاءات الموظفين ومساراتهم المهنية بطريقة هادفة

- ٢٤- تحرص إدارة الموارد البشرية على المضي قدماً في تطوير ثقافة قائمة على التعليم الذي يُثري كامل القدرات المهنية لموظفي المنظمة، للإسهام على المستوى الفردي ومستوى الفريق والمنظمة وتزويدهم بالكفاءات الضرورية للوفاء بمتطلبات الويبو في محيط متحرك ومتغير.
- ٢٥- وكلما برزت الحاجة إلى التوظيف من أجل تدارك بعض الفجوات في الخبرة اللازمة، لا بد من التركيز على عناصر التوظيف خارج إطار المكافأة، مثل تطوير المسارات المهنية لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.

ويشمل ذلك ما يلي:

- أنشطة تدريبية هادفة ترمي إلى تحسين الأداء في مجال التواصل وتكنولوجيا المعلومات واللغات مثلاً مع إيلاء الأولوية للمهارات القيادية والإدارية؛
- تحديد مواطن الموهبة ورسم مسارات مهنية وتصميم نماذج جديدة للمسارات؛
- تطوير التخطيط للتعاقب في المناصب ولا سيما من أجل ضمان انتقال المعرفة المؤسسية؛
- وضع برامج للتناوب ولا سيما لأغراض الإدارة من أجل ترسيخ تقييم أفضل لعمل مختلف القطاعات في الويبو وتيسير الشراكات بين الإدارات في المنظمة؛
- زيادة برامج تبادل الموارد البشرية مع الشركاء الخارجيين (مثل مكاتب الملكية الفكرية) والانتقال في إطار اتفاق الانتقال بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة لإثراء خبرة الموظفين وكفاءاتهم؛
- التزام بتطوير كفاءات الموظفين يتجسد في الأساليب المعتمدة في المستقبل لتحديد المهل وتخصيص الموارد المالية والبشرية.

إدارة أداء متكاملة

- ٢٦- لما كانت الأولوية تقوم على أقصى انتفاع بالموارد المتاحة بدلاً من الاستعانة بموارد جديدة، ستعزز الأمانة اهتمامها بتطوير مسارات الموظفين للوفاء باحتياجات المنظمة الراهنة والمقبلة إلى موظفين يتحلون بالمهارات المناسبة. ويتطلب ذلك نظاماً جديداً لإدارة الأداء وتطويره يستند إلى أهداف المنظمة الاستراتيجية ويوضح دور كل موظف في تحقيق تلك الأهداف وتعزيز العوامل الحافزة للأفراد والمجموعات بالإقرار بإسهامهم ومكافأتهم حيثما كان ذلك ممكناً.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تصميم نظام معزز لإدارة الأداء وتطويره ليتمكن الاستعانة به كأداة قيّمة في الإدارة لتحقيق المرامي التالية:
- إتاحة معلومات موثوق بها حول أداء الموظفين وكفاءاتهم بما يسمح بتطوير المهارات والمسارات بطريقة هادفة ويكفل أفضل انتفاع بالموارد البشرية؛
- تطويع الأداء الفردي لأهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال ترتيبها في خطط عمل دوائر المنظمة ثم في إطار أهداف ونتائج مرتقبة من الموظفين على أساس فردي؛
- تشجيع الحوار بين المسؤولين والموظفين لتثبيت تطور الأداء أو تصويبه على أساس مستمر والحد من الخلافات التي قد تنجم عن سوء التواصل أو عدم كفايته؛
- ربط أداء الأفراد بالعواقب العملية من حيث الإقرار به عن طريق مواصلة التدريب أو التقدم في المسار المهني مثلاً.
- تحديد المكافآت النقدية وغير النقدية وتقديمها، إقراراً بالأداء المتميز.

أقصى تكييف للموظفين مع أهداف الويبو الاستراتيجية

٢٧- أدى التقدم التدريجي في سن القوى العاملة مصحوباً بترقيات باعتبار ذلك آلية المكافأة الرئيسية إلى زيادة عدد الموظفين ذوي الدرجات العالية في فئة المهنيين والخدمات العامة، وأدى انتقال الموظفين بوظائفهم إلى شيء من الانحراف في الموارد البشرية عن أهداف الويبو الاستراتيجية كما هي مبيّنة في وثيقة البرنامج والميزانية. وعلاوة على ذلك، فإن نوع العقود المبرمة مع الموظفين لا تتفق دائماً وجوهر المهام التي يُنجزونها بحيث لا يزال حتى اليوم أكثر من ٧٥ بالمائة من موظفي الويبو في فئة الخدمات العامة يعملون بعقود مؤقتة منذ أكثر من خمس سنوات. وعليه، فقد أصبح من المهم بمكان أن تعمل المنظمة على تكييف مواردها البشرية للوفاء باحتياجاتها الراهنة والمقبلة من أجل أداء مهمتها.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تعديل تصميم العمل الحالي ونظام التصنيف بناء على مختلف معايير منظومة الأمم المتحدة، باتباع تصنيف وتدرّج وفقاً للمبادئ التوجيهية للجنة الدولية للخدمة المدنية ومع مراعاة أفضل الممارسات في مكاتب الملكية الفكرية؛
- نظام مُحسّن لإدارة الوظائف سيُشمل تنسيقاً مستمراً لتوزيع الأدوار في دوائر المنظمة حسب الوظائف المخصصة للبرامج؛
- تكييف طبيعة عقد التوظيف بما يراعي طبيعة العمل الذي ينجزه الموظف في وظيفته؛

- أقصى انتفاع بإعادة التوزيع الداخلي لضبط انتشار الموظفين داخل الويبو وفقاً لأولويات المنظمة ولتعزيز الفرص المتاحة للموظفين الراغبين في تطوير مساراتهم المهنية؛
- التوظيف الخارجي الهادف لضمان ما تحتاج إليه الويبو من كفاءات وتزويد المنظمة بالموظفين الشبان والمساواة بين الرجل والمرأة والتوزيع الجغرافي المناسب؛
- الاستغناء عن خدمات الموظفين في المنظمة حسب ما تقتضيه الضرورة من حيث العمل أو الميزانية أو الأداء؛
- تعزيز مساهمة وحدات العمل في المنظمة في شؤون التوظيف.

اتفاقات تعاقدية مرنة

٢٨- تحرص الويبو على مصالح موظفيها في ما يتعلق بشروط توظيفهم وتضمن في الوقت ذاته المرونة التعاقدية والمالية الضرورية لتحقيق أفضل النتائج. وبالإضافة إلى الخبرة المكتسبة بفضل التوظيف والتدريب، لا بد من أساليب جديدة لزيادة رأس مال المنظمة في مجال الخبرة التي تمكنها من أداء دور وكالة رائدة في تطوير الملكية الفكرية، كأن تشترك في مبادرات التمويل المشترك للموارد البشرية مع هيئات خارجية عاملة في مجال الملكية الفكرية أو المضي قدماً في تطوير شبكة دولية من الخبراء.

ويشمل ذلك ما يلي:

- مراجعة أنواع العقود الراهنة وتحديد أنواع جديدة في إطار منظومة الأمم المتحدة بهدف ضمان أعلى مستويات الاستجابة والمرونة لاحتياجات المنظمة؛
- وضع اتفاقات وإقامة شراكات مع هيئات خارجية للاستفادة من أساليب التمويل البديل في حالات التوظيف الجديدة؛
- تحديد حلول بديلة ومرونة للاستفادة من الموارد البشرية (مثل تلزيم العمل للخارج والتدريب الداخلي).

محيط عمل حافز وعادل

٢٩- من المهم أن يكون محيط العمل مستقراً وقادراً على المكافأة ليحث الموظفين على الدراسة والإبداع والابتكار والالتزام لاستخلاص أفضل المساهمات منهم.

ويشمل ذلك ما يلي:

- تسوية المستحقات والفوائد في صفوف الموظفين بأنواع شتى من العقود لضمان شروط عمل متشابهة للموظفين الثابتين والموظفين المؤقتين العاملين بعقود طويلة الأجل؛
- تعزيز الترتيبات التي تضمن الموازنة بين العمل والحياة الخاصة بما يتمشى مع أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة؛
- الالتزام بضمان محيط عمل آمن وسليم وصحي؛

- إتاحة تسهيلات استشارية للموظفين في مكان العمل؛
- تعزيز النزاهة والأخلاقيات المهنية لنظام الويبو الداخلي الذي يشمل أنظمة إدارة عمليات تسوية المنازعات.

سابعاً - عناصر التمكين

٣٠- إن نجاح تنفيذ العناصر الرئيسية السالف ذكرها من الاستراتيجية رهن بعدد من عناصر التمكين الجاري وضعها وتطبيقها.

٣١- وفي هذا الصدد حددت إدارة الموارد البشرية التحديات الواردة في ما يلي:

- الاستمرار في تحسين فهم توجه الويبو الاستراتيجي وأهدافها على مستويات المنظمة برمتها؛
- تدعيم قدرة الويبو على التغيير بترسيخ الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال إشراك الموظفين في عمليات التغيير إشراكاً فعلياً بفضل حسن التواصل لمواجهة المعارضة والرفض؛
- النهوض بالشراقات بين دوائر المنظمة لتحقيق الوفورات بفضل التنسيق؛
- ضبط بنى المنظمة وفقاً لأولوياتها ووفقاً للبرامج الخاصة بها؛
- إعادة توجيه تطور الكفاءات لتعزيز المؤهلات الإدارية والقيادية باعتبارها الأولوية الجديدة التي تحل محل الأولوية السابقة التي كانت تركز على اكتساب الخبرة التقنية والمهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات التي كانت ضرورية لتلبية الطلبات المتنامية بسرعة على الخدمات؛
- المزيد من المساءلة وروح المسؤولية في العمل من خلال نقل تدريجي للسلطة إلى المسؤولين على مختلف المستويات. وفيما يتعلق بالإدارة المالية، فإنها ستخضع لقواعد الويبو المالية المقترحة مؤخراً وأنظمتها (انظر القاعدة ١٠١،٢ من الوثيقة WO/PBC/12/6، المسؤولية والمساءلة)؛
- تبسيط تدفق العمل في المنظمة وأتمتته حيثما كان ذلك ممكناً مع إجراء مبسّط للموافقة على مختلف الأعمال الرئيسية؛
- الاستمرار في تطوير إطار عمل مناسب يراعي معايير منظومة الأمم المتحدة ويستجيب لحراك أوساط الملكية الفكرية؛
- تحسين فهم الوضع الراهن للموارد البشرية في الويبو والتخطيط والرصد والتقييم الدقيق للموارد البشرية؛
- إدارة استباقية وفعالة للموارد البشرية تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بحيث تكون قادرة على استباق التطورات التي تقتضيها المنظمة في مجال الموارد البشرية؛

– إنجاز وحدة حاسوبية شاملة للموارد البشرية داخل نظام التخطيط للموارد المؤسسية على صعيد المنظمة (المزيد من المعلومات انظر الوثيقة "اقتراح لتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية" الوثيقة WO/PBC/12/4C).

إطار تنظيمي ملائم

٣٢- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية، إلى حد كبير، على فعالية إطار الويبو التنظيمي وفاعليته. ويضم ذلك الإطار فهما لأهداف الويبو الاستراتيجية في صفوف الموظفين وقدرة سليمة على الإدارة والقيادة وثقافة متقبلة للتغيير التنظيمي وشراكات بناءة بين دوائر المنظمة وهيكل تنظيمية تواكب أولويات الويبو الرئيسية وأساليب عمل فعالة مع دعم تقني كافٍ.

إطار مناسب للتوظيف

٣٣- لا بد أن يكون إطار التوظيف للموارد البشرية عادلاً ومنتاسكاً وفعالاً، ولا بد أيضاً أن يتسم بما يكفي بالمرونة لمراعاة حراك الأوساط المعنية بالملكية الفكرية وضمان استجابة المنظمة لذلك الحراك. ويكتسي ذلك الإطار أهمية حاسمة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الويبو وينبغي أن يأخذ في الحسبان احتياجات المنظمة التشغيلية وثقافة الويبو وأفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة ومنظمات الملكية الفكرية والتوصيات الصادرة عن اللجنة الدولية للخدمة المدنية.

٣٤- ويتكون إطار الويبو القانوني للموارد البشرية من المقومات التالية:

- اتفاقية الويبو؛
- ونظام موظفي الويبو؛
- ولائحة موظفي الويبو؛
- وتعليمات الويبو بشأن السياسات والممارسات المتصلة بالموارد البشرية؛
- وقواعد الويبو المالية وأنظمتها؛
- واتفاقات المقر المبرمة مع الدول المضيفة (أي سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية وبلجيكا وسنغافورة واليابان).

٣٥- وتنص الاتفاقية على إنشاء المنظمة وتضع بشكل عام مقوماتها التنظيمية وأسسها القانونية وإطار عملها القانوني. ويحتوي نظام موظفي الويبو على المبادئ العامة للسياسات المرتبطة بالموظفين والشروط الأساسية لعملهم وينص على واجباتهم والتزاماتهم بصفاتهم موظفين في الويبو. أما لائحة موظفي الويبو فتحتوي على الأحكام الضرورية لتنفيذ نظام موظفي الويبو.

٣٦- ولا بد من رصد فعالية إطار التوظيف الخاص بإدارة الموارد البشرية دون انقطاع وضبطه بحيث يدعم دائماً الاحتياجات المتغيرة للمنظمة وموظفيها.

إدارة فاعلة وفعالة لقسم الموارد البشرية

٣٧- يعتمد نجاح تدبير شؤون الموارد البشرية على إدارة فاعلة وفعالة للموارد البشرية. فهذه الإدارة هي في طور الاضطلاع بدور الشريك الاستراتيجي والمؤهلة لتحقيق التغييرات وهي تتبنى نهجاً يقوم على تعدد المهام وتنويع الخدمات. وبناء عليه فإنها تضطلع بما يلي:

- وضع الإدارة في صورة شاملة عن وضع الموارد البشرية في الوبو حاضراً ومستقبلاً؛
- تنفيذ المبادرات المعدة بموجب المقومات الأساسية؛
- المشاركة في المبادرات أو تيسيرها بموجب العناصر التمكينية؛
- التخطيط لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتنسيق بشأنها وكذلك رصدها وتقييمها ورفع التقارير بانتظام إلى الإدارة عن التقدم المحرز؛
- التدخل السريع في حالة لم تكن النتائج المحققة على مستوى التوقعات الأصلية.

٣٨- وإزاء تلك التحديات، أعيدت هيكلة قسم إدارة الموارد البشرية في أغسطس/آب ٢٠٠٧ وأعيد تحديد الوظائف والمسؤوليات كما أنه سيجري تدريب كادر الموظفين كلما كانت الكفاءات بحاجة إلى مزيد من التطوير وكلما تحتم تعيين المزيد من العاملين. وما أن يتمكن قسم إدارة الموارد البشرية من الاستفادة من تطبيق استراتيجية الموارد البشرية عن طريق الوحدة الحاسوبية لنظام التخطيط للموارد المؤسسية الجديد على سبيل المثال، يصبح إعادة توزيع الموارد أمراً ممكناً.

وحدة حاسوبية شاملة للموارد البشرية ضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية

٣٩- على إدارة الموارد البشرية، إذا ما أرادت أن تدعم رسالة الوبو دعماً كاملاً، أن تكون قادرة على مواجهة متطلبات المنظمة الراهنة واستباق متطلباتها في المستقبل، ويستدعي ذلك بنية تحتية حديثة ومتكاملة لتكنولوجيا المعلومات. ويقترن بعض العناصر الرئيسية في استراتيجية الموارد البشرية، إلى حد كبير، بوجود بنية من ذلك القبيل، بما في ذلك نظام لإدارة المسارات المهنية مع كل جوانبه وعواقبه (التي تشمل إدارة الأداء) والتخطيط للموارد البشرية (بما في ذلك التخطيط للتعاقب في المناصب) وتسهيلات معززة للتوظيف الإلكتروني.

٤٠- وتعمل إدارة الموارد البشرية حالياً بنظامين حاسوبيين يتوزعان بدورهما إلى أنظمة فرعية. أولهما نظام SIGAGIP الذي يختص بالعقود والمكافآت ونظام HRAccess المستخدم في شؤون التوظيف. وما من نظام حاسوبي فيه قواعد بيانات رسمية تضم المعلومات المهمة الخاصة بالإدارة، مثل تصنيف الوظائف وتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم والمعلومات الخاصة بكل موظف وما إلى ذلك. والمهم أن أدنى فقط من الروابط الإلكترونية الضرورية قائم بين نظام SIGAGIP والنظام المتكامل لمراقبة الشؤون المالية والميزانية (AIMS) مما يعيق قدرة الإدارة على التخطيط إلى الأمام والاستعداد على مستوى التنظيم.

٤١- ويطرح ذلك أيضاً قصوراً في تعريف العمل اليومي الذي يعتمد إلى حد كبير على الإجراءات اليدوية والآلية المتكررة، ويُعزى ذلك القصور إما إلى أن النظام الحاسوبي غير قادر على إدارة بعض الوظائف وإما لأن النظام لم يعد صالحاً من الناحية التقنية وهو يفتقر إلى نظام تبليغ تكميلي يربطه بسائر الأنظمة الضرورية.

٤٢- وإزاء ذلك القصور، فإن الأمانة تهدف إلى تزويد المنظمة بنظام إلكتروني متكامل يعمل بجهاز تشغيل واحد لكافة مجالات الدعم الإداري الأخرى وأهمها قسم إدارة الموارد البشرية ومكتب المراقب وإدارة الشؤون المالية وقسم المشتريات وذلك من أجل أتمتة العمليات الإدارية وتكاملها (وبالتالي الحد من عبء العمل) وتوفير قاعدة واحدة صلبة لجمع البيانات. وفي هذا الخصوص، أعدت الويبو اقتراحاً لتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية فيها بما يشمل من وحدة حاسوبية للموارد البشرية، ورفعته المنظمة مؤخراً إلى الهيئات المعنية في الدول الأعضاء (انظر الوثيقة WO/PBC/12/4C).

٤٣- وبالنسبة إلى المستقبل، فإن أهم الفوائد الرئيسية التي من شأن هذا النظام أن يتيحها هي القدرة التي تفتقر إليها الإدارة حالياً لتوفير المعلومات السريعة والدقيقة الضرورية للإدارة العليا والدول الأعضاء من أجل اتخاذ قرارات رئيسية والتخطيط للمتطلبات الجديدة والاستجابة لها مع تطور المنظمة.

ثامناً - نطاق التغيير

٤٤- ستكون عملية التغيير المطلوبة عملية معقدة وطويلة الأمد. ولا يمكن استكمال إدارة الموارد البشرية استكمالاً فاعلاً وفعالاً ببساطة من خلال تعزيز أو تجديد سياسات الموارد البشرية أو ممارساتها أو إجراءاتها أو أنظمتها في الويبو. وستكون هذه التغييرات الوظيفية بمثابة الأسس ليس إلا. وكذلك فإن الممارسات العصرية للإدارة والبنية التنظيمية المبسطة وتكييف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للويبو بأفضل ما يمكن وإعداد الاستراتيجيات الملائمة والإجراءات والأنظمة في مختلف القطاعات والثقافة القائمة على الحراك وحسن الأداء كل ذلك من شأنه تحقيق النتائج المطلوبة على صعيد الويبو. وستكون الإدارة النشطة للتغييرات عاملاً أساسياً لنجاح تنفيذها. ويجب أن تستشعر المنظمة انطباعات الموظفين في كافة المراحل وأن تعدّ استراتيجيات تتحكم بالتوقعات وأن تتغلب على المعوقات وأن تساعد الناس على التكيف مع محيطهم الجديد.

تاسعاً - شروط مسبقة لنجاح التنفيذ

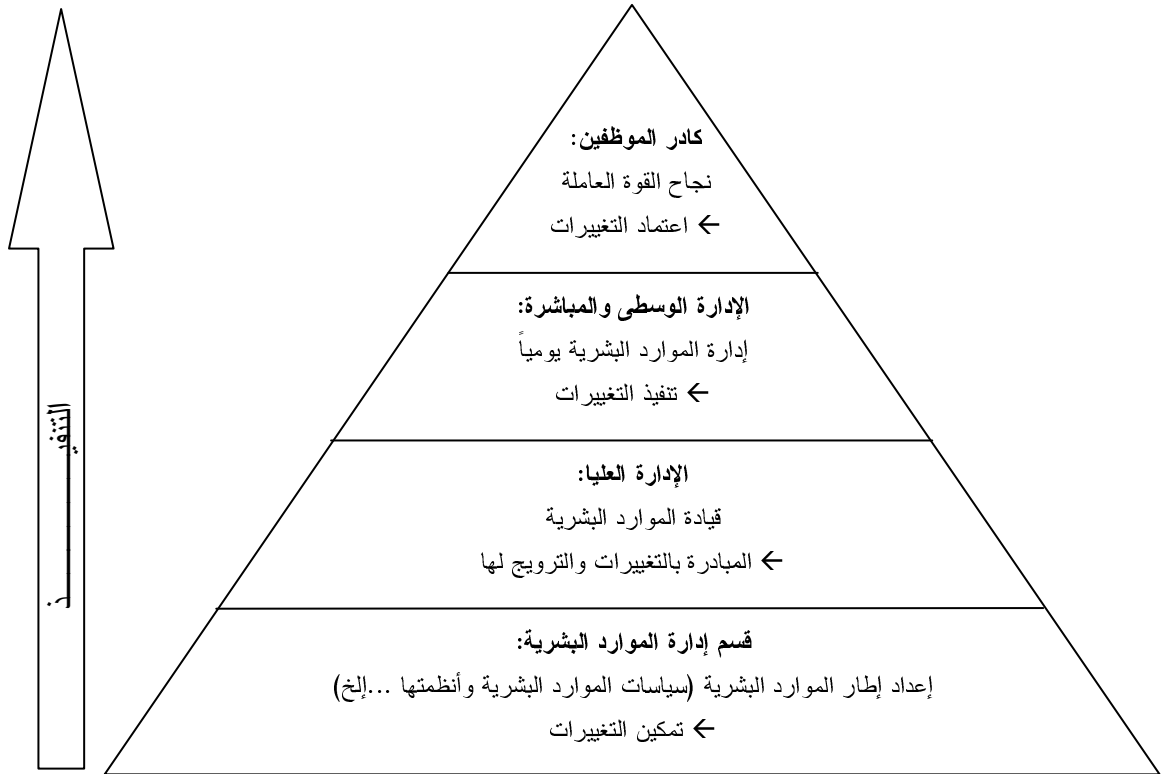
الأدوار والمسؤوليات المقبولة والمحددة بوضوح

٤٥- سيستدعي تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية مشاركة أصحاب الشأن^(٣) من الداخل مشاركة نشطة (إدارة عليا وإدارة وسطى ومباشرة وكادر الموظفين وقسم إدارة الموارد البشرية) والتخطيط والتنسيق المتأنيين لكي ينفذ قسم إدارة الموارد البشرية هذه الاستراتيجية.

٤٦- وسيضع قسم إدارة الموارد البشرية الأسس اللازمة لتكوين القوة العاملة كقيمة استراتيجية من خلال إعداد ما يُطلب من سياسات للموارد البشرية وممارسات وأنظمة وإجراءات خاصة بها. فإدارة الويبو التي تقود الموارد البشرية وتشرف عليها في المنظمة ستكفل تكييف القوة العاملة مع الأهداف الاستراتيجية للويبو. وكذلك فإن إدخال التحسينات على صعيد المنظمة وإجراءاتها وتعزيز إدارة الأداء وبث روح المساءلة الفردية عن الإدارة المالية للبرامج كل ذلك من شأنه أن يسمح بالاستفادة من القوى العاملة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة.

(٣) يمكن للفرد الواحد أن يضطلع بأدوار العديد من أصحاب المصالح، "فرئيس القسم" على سبيل المثال هو مدير لكادر الموظفين وعضو فيه في الوقت ذاته.

٤٧- وسترشد الإدارة العليا والوسطى للويبو موظفيها طوال عملية التغييرات. وستكون هذه العملية سهلة بفضل فهم المديرين للوظائف التي يضطلع بها موظفيهم وقبولهم بها بالإضافة إلى الدعم الذي ستقدمه الإدارة العليا. وخلال تنفيذ الاستراتيجية الجديدة للموارد البشرية، سيطراً على كادر الموظفين تغييرات جوهرية بعضها قد لا يكون على شكل تحسينات لظروف العمل. فقد يرى بعض الموظفين، على سبيل المثال، أن الترقية مع تقادم الزمن حق مكتسب وأن انقطاع الممارسات الماضية يمكن أن يؤثر سلباً في معنويات الموظفين على الأقل بشكل مؤقت. وينطبق الأمر ذاته على ما يتبع إزاء الإجازة المرضية من سياسة جديدة تنسجم مع أفضل الممارسات القائمة في منظومة الأمم المتحدة أو إزاء زيادة التركيز على الأداء.



٤٨- وسيكون حسن التواصل بين أصحاب الشأن من الداخل أمراً بالغ الأهمية لتحقيق هذا الهدف. كما أنه من الضروري انخراط كل من الإدارة وكادر الموظفين انخراطاً كبيراً في هذه المهمة؛ فحسن التواصل وتبادل الانطباعات بشكل متكرر أمران أساسيان. وكذلك فإن إسهام أصحاب الشأن يشكل مصدر معلومات حيوي لفائدة استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها. وكما أشير إليه آنفاً، فإنه من الضرورة بمكان أن يتشارك أصحاب الشأن في رؤيتهم للمستقبل وأن يكون كافة الناس ممن تأثروا بالتغييرات المستقبلية أو سيتأثرون بها، ملتزمين بهذه الرؤية.

توزيع الموارد البشرية والمالية بشكل ملائم

٤٩- تستدعي بعض الأنشطة الرئيسية الضرورية لاستراتيجية الموارد البشرية توفر وسائل مالية هائلة. وقد حُدِّت فيما يلي أنشطة أربعة بوصفها تستقطب الجزء الأكبر من التكاليف:

– إطلاق برنامج مؤسسي للتدريب الإداري لكافة الموظفين الذين يضطلعون بمسؤوليات إدارية.

- تنفيذ وحدة حاسوبية شاملة للموارد البشرية ضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية المقترح.
- مراجعة تصميم العمل الحالي ونظام التصنيف بناءً على فئات الوظائف وما يقترن بها من مواصفات (موحدة) تتعلق بالوظيفة وبمواصفات الكفاءات.
- تسهيلات خاصة لمعالجة الازدواجية/إنهاء العقود، عند الاقتضاء.

٥٠- ويجب أن تُبين هذه الاحتياجات المالية في وثيقة البرنامج والميزانية خلال فترة الأربع سنوات من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١١ التي تغطي فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وفترة السنتين اللاحقة ٢٠١٠-٢٠١١. وسبق للويبو أن أدرجت في مقترحها الخاص بوثيقة البرنامج والميزانية ٢٠٠٨-٢٠٠٩، الاحتياجات المالية للبرنامج المؤسسي للتدريب الإداري. ومن المقترح تمويل النظام الشامل لنظام التخطيط للموارد المؤسسية من الاحتياطات المتاحة (الوثيقة WO/PBC/12/4).

٥١- وستنقضي عملية التغييرات أيضاً إلى مزيد من الاحتياجات الخاصة بالموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية التي كانت قد أعدت أساساً بموجب الفقرة ٣٨.

عاشراً - صياغة خطة للتنفيذ رفيعة المستوى

التنفيذ ومجمل التحديات

٥٢- يجب أن تضع خطة التنفيذ في الحسبان ترابط مختلف العناصر الأساسية وما هو أبعد من ذلك أيضاً ويجب التنسيق بين هذه الخطة والاستراتيجيات الأساسية الأخرى للويبو. فالنظام الجديد لإدارة الأداء وتطويره، على سبيل المثال، لا يمكن أن ينطلق إلا بموازاة المبادرة الجوهرية للتدريب الإداري، ويجب أن تدعم النظم المعلوماتية هذا النظام وأن يكون مرفقاً بأنظمة أخرى ملائمة "لإقامة العدل" بغية تسهيل تسوية المنازعات الناشئة عن سوء التقدير مثلاً.

٥٣- والنقطة الأخرى الهامة هي دمج مختلف أنظمة الموارد البشرية. فلا يمكن تطوير الأنظمة والسياسات لإدارة الأداء والمكافآت والتدريب والتقدم المهني وتخطيط التعاقب في المناصب وتصميم الوظائف وتخطيطها ولا تطبيقها جميعاً بمعزل عن بعضها. فلا بد أن تترابط فيما بينها من خلال إطار من الكفاءات وأن يؤسس عليها وأن تسند بأدوات معلوماتية متكاملة.

المبادرات في فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧

٥٤- بدأت الويبو في فترة السنتين الراهنة إطلاق المبادرات الأولى المتصلة على وجه الخصوص بالعناصر التمكينية. والأنشطة التالية ذكرها إما جرت وإما ستجري خلال فترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧:

- تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية؛
- تبسيط التقييم الشامل ومقارنة النتائج المحرزة بالتقييم المتعلق بها؛
- استكمال استراتيجية الموارد البشرية وإعداد خطة للتنفيذ؛
- مراجعة العمليات الحالية للموارد البشرية تمهيداً لاستعمال النظام الجديد للتخطيط للموارد المؤسسية؛

- إطلاق مشروع تجريبي لنظام إدارة الأداء وتطويره؛
- تصميم إطار بشأن الكفاءات للاختصاصات الرئيسية والإدارية؛
- إعداد كادر جديد من الموظفين وإعادة تصنيف المبادئ التوجيهية الخاصة به؛
- العمل بسياسة جديدة بشأن الإجازات المرضية؛
- إعداد نظام "إقامة العدل"؛
- تصميم برنامج مؤسسي للتدريب الإداري؛
- تعزيز قسم إدارة الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها من خلال إعادة التنظيم الداخلي.

المبادرات في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩

٥٥- إزاء التحديات المشار إليها في الفقرة أعلاه، سيكون تحديد الأولويات وتخطيط الأنشطة على مراحل أمرين حاسمين في إنجاح تطبيق استراتيجية الموارد البشرية. وقد حدّدت الويبو أربع مبادرات رئيسية لفترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والفترة اللاحقة وهي على الشكل التالي:

- تنفيذ الوحدة الحاسوبية للموارد البشرية ضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الويبو؛
- تحسين النظام الحالي لتقييم الأداء؛
- تعزيز نظام الويبو بشأن النزاهة والأخلاقيات المهنية؛
- إطلاق البرنامج المؤسسي للتدريب الإداري.

٥٦- وأحد القيود الرئيسية المفروضة في الوقت الراهن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو افتقارها إلى وحدة حاسوبية شاملة ومتكاملة ضمن النظام الجديد للتخطيط للموارد المؤسسية (انظر الفقرة ٢٣ من المرفق في الوثيقة WO/PBC/12/4C). وسيسمح النظام الجديد لقسم إدارة الموارد البشرية بتقاسم البيانات مع بقية مجالات الدعم الإداري تقاسماً فعالاً غالباً ما يكون مع المراقب والقسم المالي، وسيسمح أيضاً بتوفير المعلومات الضرورية بمنتهى السرعة والدقة للإدارة العليا والدول الأعضاء بغية اتخاذ القرارات الأساسية والتخطيط للمتطلبات الجديدة وتأمينها كلما ازداد تطور المنظمة. وسيشمل المشروع أيضاً إعادة هندسة كافة العمليات المتصلة بالموارد البشرية مع التطلع إلى أتمتة تدفق العمل وتبسيط عملية اتخاذ القرارات.

٥٧- ومن أوجه القصور الرئيسية الأخرى نظام تقييم الأداء وتطبيقاته. فقد عمل هذا النظام لما يزيد عن ٣٠ سنة وهو لا يستوفي متطلبات الأنظمة الحديثة ولم يعد يلأئم احتياجات الويبو الحالية والمتغيرة. ولا يُتيح هذا النظام إمكانية إبراز الأداء المتميز ولا يحث بما يكفي على التواصل بين المديرين ومن يشرفون عليه من موظفين بشأن الأولويات أو الأهداف أو تنمية المزيد من المهارات أو أية تفاصيل أخرى عن أوجه الأداء.

٥٨- ولا يساعد النظام الحالي لتقييم الأداء الموظفين كفايةً على التقدم في الاتجاه المهني الصحيح كي يصبحوا قادرين على المساهمة بأقصى قدر ممكن في نجاح المنظمة بكاملها. وعلى أي نظام جديد أن يحقق الأهداف الرئيسية التالية:

– اكتساب المعارف وتنمية المهارات بشكل منتظم واستباقي لتحسين الأداء في سائر المنظمة عن طريق تحديد احتياجات التدريب تحديداً شاملاً وفي حينه وتحسين تخطيط الأنشطة التدريبية والتنسيق بينها ورصد التقدم المحرز في اقتناء المعارف وتنمية المهارات.

– التكيف عن كثب بين الموظفين وأهداف الويبو الاستراتيجية من خلال ترجمة هذه الأهداف إلى خطط عمل للوحدات التنظيمية ومن ثم ترجمتها إلى أهداف/نتائج فردية متوقعة من كل موظف في الوحدات التنظيمية، وكذلك من خلال اضطلاع الموظفين بالوظائف التي تلائمهم.

– مواصلة عملية الحوار والتقييم بين المديرين ومن يشرفون عليه من موظفين والتأكيد على تنمية المهارات والأداء أو تصويبها بشكل دائم من أجل الحد من سوء التفاهم أو النزاعات التي قد تنشأ نتيجة سوء فهم التوقعات ومن أجل تحسين الإشارة إلى الأداء المتميز.

– الربط بين الأداء الفردي والنتائج العملية للأداء المتميز والقصور في الأداء.

٥٩- ويجب أن تدعم تكنولوجيا المعلومات بالكامل هذا النظام الشامل وإلا لن يمكن استخراج ما يحتوي عليه من معلومات بانتظام واستخدامها في التخطيط للأنشطة التدريبية وللتطوير المهني ولخطط التعاقب في المناصب وما إلى ذلك. كما أن جمع كافة البيانات من دون دمجها بالنظم الأخرى قد لا يكون مجدياً إطلاقاً وقد يخلق المزيد من الإحباط في صفوف الإدارة وموظفيها بسبب الافتقار إلى ما يكفي من تقييم وعدم تحقيق التطلعات ونقص الشفافية.

٦٠- ولما كانت وحدة الموارد البشرية الحاسوبية لنظام التخطيط للموارد المؤسسية الجديد لن تعمل بالكامل في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ فإن الويبو ستعمل بالتوازي على مجموعتين ألا وهما:

– تعزيز النظام الحالي القائم على الورق لضمان استعراض مفصل وموضوعي جداً للأداء الفردي؛

– مواصلة المشروع التجريبي للبرنامج المؤسسي للتدريب الإداري لاستكمال اختبارات التسويق داخل بيئة محدودة لا تزال طيبة.

٦١- ولن يكفي وجود نظام معزز لتقييم الأداء لتحقيق النتائج المتوخاة. فحسن التواصل مع الموظفين وزيادة مساءلة المديرين مع اعتماد سلوك حازم إزاء أي غياب غير مبرر بالإضافة إلى أن قبول كادر الموظفين بالتقييم الموضوعي وبالترقيات بناء على الأداء سيكون ضرورياً. وعلى العموم، يُتوقع من المديرين الاضطلاع بمزيد من المسؤوليات والخضوع للمساءلة إثناء إدارة القوى العاملة الواقعة تحت مسؤوليتهم وتقديم النتائج المتوقعة في أقسامهم. ومن المتوقع على سبيل المثال إلغاء مركزية رقابة الحضور في العمل لصالح الإدارة الوسطى والمباشرة في الويبو.

٦٢- وتستدعي ثقافة الأداء هذه من موظفي الويبو ككل أن يغيروا عقليتهم بحيث تستند استناداً كبيراً إلى مفهوم القيم بدلاً من مفهوم القواعد. ولإذكاء هذا التحول ستعزز المنظمة أيضاً نظامها الحالي بشأن النزاهة وأخلاقيات المهنة تمثيلاً مع أفضل الممارسات المتبعة في منظومة الأمم المتحدة وبقية المنظمات الدولية. وسينطوي هذا النظام على إجراءات النظم وإقامة العدل داخل المنظمة وتتازع المصالح والممارسات الجيدة للكشف المالي والممارسات الأخلاقية وأعرافها والممارسات الخاصة

بالمضايقات وسياساتها وما إلى ذلك أيضاً. ولا بد من إنشاء الأطر أو تعزيز القائم منها وتطوير السياسات والممارسات والإجراءات وتوثيقها والإعلان عنها وكذلك إطلاق حملات التوعية وتقديم التدريب والإرشاد بكيفية تطبيقها.

٦٣- ولتعزيز العمليات المذكورة أعلاه، سيطلق قسم إدارة الموارد البشرية مبادرة رابعة بموازاة البرنامج المؤسسي للتدريب الإداري تقوم على أربعة مواضيع ألا وهي: التواصل والإدارة وترابط الجسور في المنظمة والمعارف الأساسية على صعيد الويبو. وقد صُمم البرنامج اعتماداً على إطار التعلم المؤسسي لمنظومة الأمم المتحدة وسيركز في جزئه الأول على إدارة الأداء. وسيجري تقييم كافة المشاركين بناءً على اختصاصاتهم الأساسية والإدارية في مراحل البرنامج الأولى والوسطى والنهائية لتوجيه الأنشطة التدريبية على نحو أفضل ولتقييم فاعلية البرنامج في حد ذاته.

٦٤- ومن شأن زيادة الميزانية المخصصة للتدريب عن فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بالإضافة إلى دعم شعبة تطوير كادر الموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية أن يبرهننا على الالتزام الراسخ للويبو بتطوير ملاك موظفيها. وستساعد سياسة التدريب الجديدة على توجيه الأنشطة التدريبية على نحو أفضل. وستحدد أولويات متطلبات التدريب وتعرف بمناهج التدريب وأدواته الجديدة وتعزز المشاركة في التدريب وحضور الامتحانات. وستقدم علاوة على ذلك دورات تدريبية خاصة إلى أعضاء من مجالس وأفرقة الموارد البشرية بالإضافة إلى المهنيين في قسم إدارة الموارد البشرية بغية تحسين كفاءات إدارة هذا القسم في الويبو.

٦٥- وعلى الرغم من إعطاء الأولوية إلى إعادة توزيع الموظفين من الداخل، سيتم اللجوء إلى التوظيف من الخارج كلما كانت الكفاءات المطلوبة غير متاحة كفاية وتعذر إعدادها داخلياً. ولهذا، ستوظف الويبو دعائم سياساتها وممارساتها بشأن التوظيف من الخارج. وسيوسع نطاق إتاحة الشواغر للمناصب المهنية من خلال الاستثمار التجاري في حملات دعائية موجهة والتشجيع على ارتداد الإنترنت لاجتذاب المرشحين من الطراز الرفيع على نحو أفضل. ومن شأن انخراط المهنيين من المشرفين على التوظيف في هذه العملية أن يساعد على استكشاف إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية لإجراء بعض أعباء التوظيف خاصة عمليات تمحيص المرشحين وتقييمهم من أجل تعزيز أساليب التقييم لدى انتقاء المرشحين. وتود الويبو أيضاً إعادة النظر في تركيبة المجلس الاستشاري للتوظيف والعمليات التي يقوم بها والتأكيد بشدة على فترة الاختبار للموظفين الجدد. ولتحقيق الأهداف المأمولة من حيث التنوع الجغرافي والمساواة بين الرجل والمرأة، سيجري وضع أساليب توظيف محددة والعمل بها مثل القيام بمهام لانتقاء موظفين من مناطق محددة. وستولى الأهمية أيضاً إلى توظيف مهنيين شبان لضمان اندماج أناس من جيل الشباب.

٦٦- وطالما أن التوظيف من الخارج سيظل محدوداً، ستبحث الويبو عن آليات تمويل أخرى وبدائل مرنة للحصول على الموارد. ومن الخيارات التي ستلجأ إليها الويبو بكثرة في المستقبل برنامج تشجيع المهنيين الشبان وبرنامج الدورات التدريبية وتطوير برامج جديدة للشراكة مع المنظمات الأخرى للملكية الفكرية والاستعانة بالخدمات من الخارج ومجموعات الخبراء الخارجيين ولهذا لا بد من تجهيز الأطر اللازمة. وستسمح هذه الأعمال للويبو بالاستجابة السريعة وبالمرونة في التعامل مع الاحتياجات المتغيرة من الموارد من دون التزامات بالتوظيف لأجل طويل.

٦٧- وفي الوقت الراهن لا يتفق دائماً نوع عقد التوظيف مع الطبيعة الرئيسية والقائمة للمهام التي يؤديها الموظفون لدرجة أن ما يزيد على ٧٥ بالمائة من موظفي الخدمات العامة المتعاقدين بعقود قصيرة الأجل قد عملت في الويبو لما يزيد عن خمس سنوات دون انقطاع. والويبو ملتزمة بتكييف

الموارد البشرية مع احتياجات ملاك موظفيها الراهنة والمستقبلية في المنظمة ولكن ذلك سوف يستدعي التسوية، مرحلة تلو المرحلة، مما سيتطلب عدة سنوات (الفقرات من ٦٦ إلى ٦٩ من مرفق الوثيقة WO/PBC/12/3 المعنونة "وثيقة البرنامج والميزانية المقترحة عن فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩").

٦٨- وتحقيق الانسجام بين أنواع العقود وطبيعة المهام المنفذة أمرٌ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعديل أنواع عقود التوظيف الحالية بناءً على أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة التي تميز بين ثلاثة أنواع من العقود وهي تحديداً "عقد مؤقت" (أقل من سنة واحدة) و"عقد ثابت" (حتى خمس سنوات) و"عقد دائم" (أكثر من خمس سنوات). وسيجري على المدى الطويل إعداد مجموعة مشتركة من اللوائح والأنظمة الخاصة بالموظفين لكافة أنواع العقود وذلك من أجل تيسير التوظيف وإدارة الموظفين ولضمان تحقيق الإنصاف في ملاك الموظفين. وستعمل الويبو في الوقت ذاته على تحقيق الانسجام بين اللوائح والأنظمة الخاصة بالموظفين فيها لملاك الموظفين ولغيرهم ممن يعملون بشكل مؤقت، كلما كان هذا الأمر ممكناً.

٦٩- وتود الويبو أن تستمر في تقديم تسهيلات استشارية ميدانية للموظفين وهي ملتزمة بضمان بيئة عمل آمنة وسليمة ومعافاة.

٧٠- وإضافة لما سبق ذكره، فإن الأعمال التحضيرية للمبادرات المبرمجة لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ كما تشير إليه الفقرة ٧١ أدناه لا بد أن تبدأ لكي تضمن تنفيذاً سلساً ومتأنيماً. ولا بد من إعداد الأطر والسياسات وتصميم الأنظمة والعمليات وتحديد المتطلبات المعلوماتية وتطويرها.

المبادرات في فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١

٧١- لقد جرت برمجة المبادرات الرئيسية لفترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١ في هذه المرحلة الثانية من عملية التغيير ويعزى السبب بشكل رئيسي إما إلى تحديد أوجه الترابط ومسائل التكامل (الفقرتان ٥٢ و٥٣ أعلاه) وإما إلى الأثر الضئيل وبالتالي إلى تدني الأولوية في بعض الحالات. وما أن ينفذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية ستستخدم الويبو على نطاق شامل ما يلي من أنظمة حديثة أو محدثة:

- إدارة الأداء وتطويره (النظام النهائي)؛
- تطوير المسارات المهنية؛
- مخطط تعاقب الموظفين؛
- إدارة المنصب؛
- تصميم الوظيفة وتصنيف الوظيفة؛
- إعادة توزيع الموظفين؛
- برامج تنقل الموظفين وتبادلهم.

وما أن تصبح هذه النظم جاهزة وعاملة، ستكون الويبو في موقف يؤهلها استخدام الموارد البشرية ورفع مستواها على الوجه الأمثل في المنظمة والاستفادة بالكامل من تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.

أحد عشر - الخاتمة

٧٢- تستدعي التغييرات الراهنة واللاحقة في المنظمة معالجتها من خلال مشروعات متكاملة. وينبغي تخطيط الأنشطة المتصلة بها بشكل جيد وتنظيمها وإدارتها بطريقة متكاملة. وستكون استراتيجية الموارد البشرية وتطبيقها من العناصر الأساسية لهذا المشروع.

٧٣- وكما هي الحال في كافة التغييرات، سينطوي تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على مخاطر من قبيل عدم التيقن من التكاليف المترتبة على هذه العملية وقصور أداء الاستراتيجيات المتصلة بهذا الأمر وحوادث تطورات غير متوقعة أثناء العمل ومعارضة من جانب الموظفين. وستحدد هذه المخاطر وتدمج في سجل مشترك للمخاطر عن كافة المشروعات من أجل إدارة المخاطر بصورة فاعلة وتحفيز عمليات التدخل كلما اقتضى الأمر خلال كافة مراحل تنفيذ الاستراتيجية.

٧٤- واستراتيجية الموارد البشرية هي، أولاً وقبل كل شيء، التزام بتقييم احتياجات الموارد البشرية للمنظمة العاملة في بيئة الملكية الفكرية التي تتطور تطوراً نشطاً ومتسارعاً. ولا بد من أن تكون هذه الاستراتيجية ديناميكية كما هو محيط عمل المنظمة الواسع ويجب إعادة تقييمها باستمرار للتحقق من فائدتها ومما تضيفه من قيمة على الموارد البشرية في المنظمة ومن قدرتها على اغتنام الفرص الناشئة لتحسين بيئة الموارد البشرية في المنظمة.

٧٥- إن الجمعية العامة للويبو مدعوة للإحاطة علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة.

[نهاية الوثيقة]