

A



WO/CC/84/INF/1  
الأصل: بالإنكليزية  
التاريخ: 30 مايو 2025

## لجنة الويبو للتنسيق

الدورة الرابعة والثمانون (الدورة العادية السادسة والخمسون)  
جنيف، من 8 إلى 17 يوليو 2025

التقرير السنوي عن الموارد البشرية

من إعداد الأمانة

1. أُعدّ التقرير السنوي عن الموارد البشرية، الوارد بهذه الوثيقة، لتقديمه إلى لجنة التنسيق للإحاطة به خلال دورتها.
2. ويغطي التقرير الفترة من 1 يناير إلى 31 ديسمبر 2024، ويتضمن جميع مسائل الموارد البشرية التي يلزم إبلاغ لجنة الويبو للتنسيق بها، ويتضمن كذلك لمحة عامة عن السياسات والمبادرات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تهتم الدول الأعضاء.
3. وبناء على القرار الذي اتخذته لجنة الويبو للتنسيق في دورتها لعام 2024، يرد التقدم المحرز في خطة عمل التنوع الجغرافي في مرفق هذا التقرير.

[يلي ذلك التقرير السنوي عن الموارد البشرية]

\* المواضيع التي يلزم إبلاغ لجنة الويبو للتنسيق بها إما مُدرجة في هذا التقرير وإما متاحة للجمهور على الإنترنت.

# المحتويات

2	الفصل الأول: مقدمة
5	الفصل الثاني: مواءمة الأفراد والموارد مع الإدارة القائمة على النتائج
13	الفصل الثالث: تعلم ما هو مهم
16	الفصل الرابع: الثقافة - التحول من الداخل إلى الخارج
19	الفصل الخامس: الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية
21	المرفق: التقدم المحرز في خطة عمل التنوع الجغرافي

# الفصل الأول: مقدمة



1. موظفو الويبو هم أساس أنظمتها وخدماتها واستراتيجياتها. وبصفتها منظمة ممولة من خلال الرسوم، تُدرّ معظم دخلها من خلال الخدمات التي تقدمها، وتُحدث أثراً في حياة المبتكرين والمبدعين في كل مكان، تعتمد الويبو على قوة عاملة تنسم بالمرونة والمهارة ودرجة عالية من الالتزام. وفي عام 2024، خضعت هذه الصفات للاختبار وأثبتت موثوقيتها خلال عامٍ حافلٍ بالتغيرات الجذرية، على الصعيدين الداخلي والعالمي.
2. وقد اتسم هذا السياق الخارجي بتسارع وتيرة التحول الرقمي، واستمرار التحديات الجيوسياسية، وسط تطلعات متزايدة لدى الدول الأعضاء بشأن توفير خدمات وسبل دعم مرنة وعالية التأثير في مجال الملكية الفكرية.
3. وفي هذا السياق، باتت مهمة الويبو - المتمثلة في قيادة تطوير منظومة عالمية متوازنة وفعّالة في مجال الملكية الفكرية - أكثر أهمية من أي وقت مضى. ويتطلب الوفاء بهذه المهمة أكثر من مجرد شغل المناصب، فهو يستلزم تكوين كفاءات جديدة، وتمكين الأفراد، وتهيئة بيئة مواتية لهم لكي يزدهروا.
4. وكانت الموارد البشرية أمراً محورياً في هذا المسعى.
5. وطوال عام 2024، واصلت وظيفة الموارد البشرية في الويبو تطورها من خدمة موجّهة نحو الامتثال إلى شريك استراتيجي يُمكن من إحداث تغيير جذري. وقد اتّسمت جميع مبادراتها، من تخطيط القوى العاملة وتنمية المهارات القيادية إلى تصميم برامج التعلم والتنقل، بتوافقها المباشر مع احتياجات الويبو التشغيلية وأجندتها بشأن التغيير.
6. ومع بدء الويبو في إعادة هيكلة مجالات عملها الرئيسية، بالانتقال إلى نهج تكنولوجي أكثر تعاوناً وتركيزاً على المنتجات، وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات العالمية في مجال الملكية الفكرية، أدت الموارد البشرية دوراً محورياً في هذا الشأن. ويجري تطوير التوصيفات الوظيفية لتعبر عن التوقعات الجديدة فيما يتعلق بتجربة العملاء، والتعاون الرقمي، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات. ويجري توسيع نطاق أدوات التنقل الداخلي لتمكين الفرق من الاستجابة بمرونة أكبر لاحتياجاتها المتغيرة. ويتلقى المدراء الأدوات وسبل الدعم اللازمة لقيادة التغيير بثقة.
7. ويلقي هذا التقرير الضوء على التقدم المحرز في عام 2024. ويبرز كيف تستثمر الويبو في موظفيها لتحفيز الابتكار والاحترافية والتميز التشغيلي والتعاون، وكيف تترجم الموارد البشرية طموح المنظمة إلى ممارسة يومية.
8. ويستكشف كل فصل بُعداً مختلفاً من هذه الرحلة، من بناء قوة عاملة جاهزة للمستقبل، إلى وضع تصورات جديدة بشأن القيادة والتعلم، وترسيخ ثقافة الشمولية، وتبسيط الأنظمة لدعم كل من الموظفين والأهداف الاستراتيجية على حد سواء. وتبعث هذه الفصول معاً رسالة واضحة، وهي أن نجاح الويبو يعتمد على موظفيها، ووظيفة الموارد البشرية تضع الأسس اللازمة لهم لكي يأخذوا زمام المبادرة ويطوروا مهاراتهم ويحققوا النتائج.

## نظرة عامة على عام 2024 - النهوض بالأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية

9. تتمحور استراتيجية الويبو للموارد البشرية للفترة 2022-2026 حول ستة أهداف مترابطة تعبر عن تحولنا من وظيفة موجّهة نحو الامتثال إلى أداة استراتيجية للتغيير المؤسسي. وفي عام 2024، أحرز تقدم كبير في جميع هذه الركائز الست، وهو ما عزز الدور المحوري للموارد البشرية في بناء منظمة أكثر مرونة وشمولية واستعداداً للمستقبل.

## ثقافة تنظيمية نابضة بالحياة تدعم الحوار المفتوح والتعاون وتبادل المعرفة والعمل الجماعي

1

في عام 2024، عززت الويبو التزامها بثقافة الثقة والشفافية. وقدّمت الدراسة الاستقصائية التي تُجرى سنوياً بشأن الثقافة رؤى قيمة بشأن شعور الموظفين بالأمان النفسي وتحليهم بالانتماء وروح العمل الجماعي. واستُرشد بنتائج الدراسة في معتكف لاحق للإدارة ناقش فيه أكثر من 100 مدير سلوكيات القيادة وديناميكيات الفريق. وفي جميع أنحاء المنظمة، أصبح التواصل الداخلي أكثر تنظيماً، باستخدام أنساق سرد القصص وبأسلوب يعزّز الوضوح والتواصل. وساعدت جماعات الممارسين على التخلص من الانغلاق وتشجيع التبادل بين القطاعات. وساعد تعميق التركيز على التنوع العصبي والقيادة المحترمة على التأكيّد من جديد على أهمية التعاون وتبادل وجهات النظر لحل المشكلات.

## النباهة التنظيمية والمرونة والقدرة على التنقل لتلبية احتياجات التوظيف المتغيرة مع استيعاب مجموعة أوسع من وجهات النظر وتوفير فرص عادلة للنمو

2

واصلت الويبو دمج المرونة في تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والتنقل. وقد أدمج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بشكل كامل في دورة البرنامج والميزانية، وهو ما ساهم في مواءمة التوظيف مع الأولويات الاستراتيجية. ومكّنت منصة Mobility Connect الجديدة الموظفين من تولي مهام مؤقتة قائمة على المشاريع (مهام قصيرة الأجل) واستكشاف أدوار جديدة، وهو ما شجع على التعلم المتعدد الوظائف دون تعطيل العمليات. وقد أتاحت عمليات التحويل المستمرة من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية ("خ ع" إلى "ف") إعادة توزيع الأدوار على المجالات الأساسية، ودعمت التوجه نحو وظائف أكثر حداثة وتحليلاً وتركيزاً على العملاء، لا سيما في سجلي معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدير. وقد عزز استخدام عقود التعيينات المقيدة المحددة المدة من فرص استقدام الكفاءات المتخصصة، لا سيما في المجالات السريعة التطور مثل الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية والإدارة. وتساعد هذه التدابير مجتمعة على بناء قوة عاملة أكثر قدرة على التكيف وتوجه نحو المستقبل.

## إدارة أداء الأفراد تضيف قيمة من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير مهارات الموظفين

3

تتعامل الويبو مع الأداء بوصفه عملية مستمرة وهادفة تأخذ في الحسبان تأثير المنظمة ونمو الأفراد. وقد أدت التحديثات التي أُجريت على سياسة الأداء ونظام التقييم إلى تعزيز الوضوح والشفافية، ومهدت الطريق لإجراء إصلاحات أوسع نطاقاً على منصة الأداء بحلول عام 2025. وأصبحت مناقشات الأداء الآن تركز على السلوكيات والنتائج والغرض التنظيمي، عوضاً عن الاكتفاء بالاستعراضات السنوية. ويتلقى المدراء توجيهات أكثر وضوحاً وتدريباً موجهة قائمة على إطار الويبو بشأن القيادة. وقد جرى توسيع نطاق برامج التعلم من الأقران والتوجيه من أجل تعزيز بيئات تشجع على إبداء الملاحظات والاستكشاف والتأمل المستمر. وفي إطار هذه الجهود، أُعيد تفعيل برنامج المكافآت والتقدير، حيث تُمنح المكافآت على الأداء الفردي والجماعي، وهو ما عزز ثقافة التقدير والإنجاز المتميز.

## رؤية استراتيجية للتعلم والتطوير الوظيفي كجزء لا يتجزأ من تنمية المواهب

4

أصبح التعلم أكثر تكاملاً واعتماداً على البيانات في عام 2024. وقد وضع كل قطاع مصفوفة تعلم مصممة خصيصاً بناءً على نتائج مناقشات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، مع ربط الكفاءات الرئيسية باحتياجات العمل. ولا تقتصر هذه المصفوفات على توجيه خطط التطوير الفردية فحسب، بل تشمل أيضاً التوظيف. ويضمن التوافق مع تخطيط القوى العاملة الاتساق مع تخطيط تعاقب الموظفين والاستراتيجيات الموضوعية على مستوى القطاعات. وقد مثل إطلاق منصة Learning@WIPO إنجازاً هاماً، إذ أتاحت للموظفين مساحة شخصية وقابلة للتتبع لإدارة تعلمهم وفقاً لاحتياجات المنظمة. ومع تخصيص 35% من ميزانية التدريب الداخلي لتنمية المهارات القيادية، أكدت الويبو التزامها بالاستثمار في بناء القدرات البشرية اللازمة لدفع عجلة التحول.

## تعزيز مشاركة الموظفين ورفاههم

ركزت جهود الويبو في مجال المشاركة على تمكين النمو والتواصل. وتولى الموظفون 19 دوراً بالإنابة وأكملوا 18 مهمة قصيرة الأجل في عام 2024، وهو ما أتاح لهم فرصاً لتجربة مهارات جديدة، واستكشاف مجالات عمل أخرى، ودعم المرونة التشغيلية. وأنصب التركيز على الترابط والانتماء طوال العام، ليس من خلال تتبع المؤشرات وحسب، بل أيضاً من خلال الممارسات المضمنة في الاجتماعات والمعتكفات وبرامج التعلم. وركزت جهود تنمية المهارات القيادية على الذكاء العاطفي، والأمان النفسي، والإدارة من خلال التغيير. وساعدت هذه الجهود مجتمعة على تعزيز الشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف من وراء العمل في جميع أنحاء المنظمة.

5

## تكييف نموذج خدمات "النافذة الواحدة" ليتلاءم مع احتياجات وحدات الأعمال

واصلت خدمات الموارد البشرية تطورها من معاملات مجزأة إلى وظيفة استراتيجية متكاملة. وقد ساهم الهيكل الجديد لعمليات الموارد البشرية في توضيح الأدوار، وتحسين الاتساق، وتعزيز التوافق مع احتياجات العمل. وأحرز تقدم كبير نحو تنفيذ نموذج خدمات "النافذة الواحدة" المتكاملة الذي يتعلق بتوفير منصة رقمية تجمع الاستثمارات والخدمات ووسائل الدعم في مكان واحد سهل الاستخدام. وسوف يجري تبسيط العمليات الرئيسية، من إدماج الموظفين الجدد إلى تحديث العقود، وفي الوقت نفسه حسّنت لوحات معلومات الخدمة الذاتية الوصول إلى البيانات لكل من موظفي الموارد البشرية والمديرين. وسوف تتيح هذه التحسينات لإدارة الموارد البشرية أن تركز على الدعم الاستراتيجي وتقديم المشورة لوحدة الأعمال.

6



# الفصل الثاني: مواءمة الأفراد والموارد مع الإدارة القائمة على النتائج

10. الإدارة القائمة على النتائج هي الأساس الذي يُستند إليه في اتخاذ كل قرار، فهي تربط الاستراتيجية والتوظيف والموارد بنتائج محددة بوضوح. وهي تحافظ على تركيز المنظمة وتضعها موضع المساءلة وتهيئها لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
11. وفي الأساس، تبدأ الإدارة القائمة على النتائج بالركائز الاستراتيجية للويبو، ثم تمتد إلى جميع الأقسام والإدارات والفرق وخطط العمل الفردية. وهي توفر إطاراً مشتركاً يُرشدنا فيما نؤديه، وكذلك في كيفية تخصيص الوقت والموهبة والمهام.

## فوائد الإدارة القائمة على النتائج من منظور الموارد البشرية

12. تُضفي الإدارة القائمة على النتائج اتساقاً ووضوحاً استراتيجياً على كيفية إدارتنا للمواهب لدعم تحقيق مهمة الويبو بشكل أفضل. وبالنسبة للموارد البشرية، توفر الإدارة القائمة على النتائج نهجاً أكثر تنظيماً وشفافية وتركيزاً على النتائج فيما يتعلق بالاستثمار في الموارد البشرية، وهيكل الفرق، ودعم الأداء. ويُعدّ مستوى نضج الويبو فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج فريداً من نوعه ضمن منظومة الأمم المتحدة، ليس بفضل الميزة القائمة على النتائج وحسب، بل أيضاً لأن هذا النهج أصبح جزءاً لا يتجزأ من أسلوب عملنا.
13. ويؤدي هذا التحول الثقافي إلى تحويل إدارة الموارد البشرية من جهة تختص بالامتثال إلى جهة تشارك مشاركة استراتيجية في تحقيق النتائج. وهذا يُمكننا من تشكيل الأدوار بما يتماشى مع الأولويات المتغيرة، وتشجيع الابتكار، وإزالة الهياكل القديمة التي لم تعد تُحقق أهدافنا.
14. وفيما يلي ما ينطوي عليه هذا التحول في الممارسة العملية:
- \* **مواءمة الأدوار والموارد مع النتائج:** يستند تخطيط القوى العاملة وتصميم الوظائف والتوظيف على ما تهدف الويبو إلى تحقيقه، وليس على الهياكل القديمة أو قوائم الوظائف الشاغرة.
  - \* **وضوح الهدف:** يستطيع الموظفون والمديرون أن يروا بوضوح كيف يساهم عملهم الفردي في تحقيق أهداف المنظمة الأوسع نطاقاً، وهو ما يجعلهم أكثر تحفيزاً وتحملًا للمسؤولية. وتتوافق أهداف الأداء الفردي مع نتائج المنظمة.
  - \* **استخدام أكثر كفاءة للمواهب:** تُستخدم أنواع مختلفة من العقود والخبرات وتكوينات الفرق على أساس الحصول على أفضل مزيج من المهارات والخبرات ومجالات الاهتمام لتحقيق أهداف العمل واحتياجاته.
  - \* **تكامُل الأداء والتطوير:** تمكن أطر النتائج من إجراء محادثات أكثر فائدة بشأن الأداء والتعلم والنمو، وهو ما يجعل التطوير أداة استراتيجية، وليس مجرد دعم مستقل.
  - \* **اتخاذ قرارات مستنيرة:** من خلال ربط الإجراءات بنتائج قابلة للقياس، تستطيع إدارة الموارد البشرية تحديد الفجوات في القدرات، ووضع أهداف التعلم وتنظيمه لتحقيق أقصى فائدة، وتحسين استراتيجيات التوظيف والقوى العاملة بصفة مستمرة.
  - \* **حيز أكبر للابتكار:** من خلال التركيز على النتائج بدلاً من الأنشطة، يمنح مبدأ الإدارة القائمة على النتائج الفرق حرية إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل، ويشجع على التجريب والتحسين المستمر.

## ربط التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بالإدارة القائمة على النتائج

15. بناء على الأساس الذي أرسته الإدارة القائمة على النتائج، تضمنت خطة القوى العاملة في الويبو لعام 2024 تحولاً إضافياً من العمليات الإدارية إلى التوافق الاستراتيجي للمواهب. وبينما تضمن الإدارة القائمة على النتائج وضوح الهدف، فإن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يترجم ذلك إلى عمل، ويوجهنا بشأن كيفية نشر قوتنا العاملة وتطويرها وتكييفها لتلبية الأولويات المتغيرة.
16. وقد رجعت كل الوظائف، وطرق التعاقد، وهياكل فرق العمل من منظور التأثير، والمرونة، والاستعداد للمستقبل. وحيثما كان مناسباً، استغلت الويبو الوظائف الشاغرة بصورة عملية، فأبقت الوظائف مفتوحة، واستعانت بموظفين مؤقتين لتلبية الاحتياجات القصيرة الأجل. وقد حافظ هذا النهج المرن على الاستجابة التشغيلية مع الالتزام بسقف عدد الموظفين.

17. وفي عام 2024، جرى تمديد خدمة سبعة موظفين معينين بعقود مؤقتة بصفة استثنائية بما يتجاوز عامين من الخدمة (مقارنة بما عدده 15 موظفاً مُددت عقودهم في عام 2023)، وهدف ذلك في المقام الأول إلى الحفاظ على استمرارية الأعمال وتوفير الوقت المطلوب لعمليات التوظيف التنافسي.
18. ونجح تخطيط القوى العاملة في الويبو في ترجمة مبادئ الإدارة القائمة على النتائج إلى مجموعة من الإجراءات الهادفة التي تزيد من المرونة وتدعم التنقل الداخلي وتعزز مواءمة المواهب.
- \* **إعادة تخصيص الأدوار وإجراء عمليات التحويل من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية بصورة مدروسة:** أُعيد توزيع الموظفين والوظائف الشاغرة في جميع القطاعات لمواكبة التغيير في نماذج الخدمات وأولوياتها. وأدت عمليات التحويل من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، خاصةً فيما يتعلق بعمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات والخدمات الرقمية، إلى توسع بعض الأدوار من مجرد وظائف إدارية إلى وظائف أكثر تحليلاً وتفاعلاً مع العملاء.
  - \* **استراتيجيات مرنة لإدارة المواهب:** أدى استمرار استخدام عقود التعيينات المقيدة المحددة المدة (46.2% من إجمالي عقود التوظيف بعقود محددة المدة) والاستعانة الانتقائية بالمصادر الخارجية إلى جلب خبرات مهمة دون توسيع نطاق القوى العاملة الأساسية. ومن بين الموظفين المعيّنين بعقود مقيدة محددة المدة، لم يكن ما نسبته 45% منهم تلزمه أي معرفة مسبقة بالملكية الفكرية، بينما شغل 20% منهم أدواراً سريعة التطور بفضل التكنولوجيا.
  - \* **تثبيت الوظائف الرئيسية:** بعد استعراض 153 تعييناً للبت في تمديده، حظي 99 تعييناً بالموافقة على التمديد. وساهم ذلك في تعزيز الشعور بالاستمرارية والتحفيز لدى الموظفين الذين يؤدون أدواراً هامة.
  - \* **تعزيز التنقل الداخلي والنمو:** مكن إطلاق منصة الويبو للتنقل الموظفين من استكشاف فرص جديدة من خلال المهام القصيرة الأجل، وشغل الأدوار بالإنباء، وتجربة مجالات العمل الأخرى، وهو ما أدى إلى توسيع المهارات والآفاق في جميع أنحاء المنظمة.
19. وتظهر هذه المؤشرات معاً كيفية تطبيق نهج الويبو بشأن الإدارة القائمة على النتائج في تخطيط القوى العاملة لتحقيق المرونة، والاستجابة للمتغيرات، وضمان التركيز الاستراتيجي طوال رحلة الموظف داخل المنظمة.



## تحت المجهر: شغل الأدوار بالإنباء - النمو من خلال الفرص

عندما يترك قائد فريق مكانه، ولو مؤقتاً، قد يُنظر إلى ذلك على أنه أكثر من مجرد فجوة في التوظيف. ففي الويبو، تُعتبر هذه الفترات الانتقالية فرصاً للنمو.

ويتيح شغل الأدوار بالإنباء للموظفين تولي مناصب قيادية مؤقتاً، وهو ما يوفر لهم فرصاً فريدة لاكتساب خبرات قيادية مباشرة في بيئة آمنة ومدعومة. وهي أيضاً وسيلة لاختبار القدرات، وبناء الثقة، وتوسيع الآفاق، في ظل بيئة آمنة. ولكنها ليست وسيلة مختصرة للترقية، فبمجرد الإعلان رسمياً عن الدور المطلوب شغله بالإنباء، يتنافس الموظفون الراغبون في شغل الدور مع مرشحين آخرين. وبغض النظر عن النتيجة، فالفوائد واضحة:

- \* اكتساب خبرة عملية في القيادة من خلال شغل دور حقيقي.
- \* فرصة لتعزيز المكانة، وبناء الثقة، وتنمية المهارات.
- \* تكوين أساس قوي يحسن فرص التنقل الداخلي أو الترقى في المستقبل.
- \* فرصة لتقييم الجاهزية لتقلد مناصب أرفع.

وفي 2024، شغل 19 موظفاً أدواراً بالإنباء. وبالنسبة لجميع المشاركين، أحدثت هذه التجربة زخماً قيماً أفادهم في التطور الشخصي وأفاد كذلك الفرق التي ساعدوا في قيادتها

## تجهيز القوى العاملة بالمهارات الأساسية المطلوبة في المستقبل

20. في عام 2024، أجرت الويبو استعراضات وظيفية في جميع القطاعات لتقييم القدرات الحالية وتحديد الفجوات المستقبلية. وسلطت هذه الاستعراضات الضوء على المجالات ذات الأولوية التي تحتاج إلى تطوير المهارات، بما في ذلك الاتصالات الرقمية، والوعي بالبيانات، وتصميم الخدمات التي تركز على العملاء، وقيادة التغيير. وأدت هذه الرؤى إلى وضع مجموعة من الكفاءات الاستراتيجية التي تُوجّه الآن كلاً من التوظيف والتعلم في جميع أنحاء المنظمة.

21. ووضعت هذه الكفاءات في مصفوفات تعلم مصممة خصيصاً حسب كل قطاع، وعممت خلال لقاء مفتوح أقيم في يوليو 2024، وهي تشكل بالفعل مواهب الويبو على النحو التالي:
- \* **الوعي ببيانات الأعمال:** دمج هذا العنصر في التوصيفات الوظيفية المحدثة واستخدم في أنشطة إعادة توصيف الوظائف، خاصة في القطاعات التي تتعلق بصورة كبيرة بالسياسات والقوانين والتحليلات.
  - \* **الاتصال الرقمي:** أعطيت الأولوية لهذا العنصر في الأدوار التي تتطلب التواصل مع جهات خارجية، مع وضع تدريبات محددة الأهداف بالشراكة مع أكاديمية الويبو.
  - \* **تصميم خدمات تركز على العملاء:** هذا العنصر يعد الآن محورياً في تحول الويبو، خاصة فيما يتعلق بإعادة هيكلة نظامي مدريد ومعاهدة التعاون بشأن البراءات كجزء من عملية تحول أوسع نطاقاً نحو تقديم خدمات تركز على المستخدمين.
  - \* **مهارات إدارة المشاريع والتغيير:** تدمج هذه المهارات في الأدوار المتعددة القطاعات، لا سيما في قطاع التنمية الإقليمية والوطنية، ويجري دعمها من خلال وحدات التدريب الداخلي الجديدة.
  - \* **الوعي بالذكاء الاصطناعي والأتمتة:** يُدرج هذا العنصر في عملية إدماج الموظفين الجدد ويُدمج في مسارات التعلم الخاصة بكل قطاع لضمان وجود مستوى أساسي من الوعي الرقمي.

## انطلق إلى الأمام، الويبو تدعمك

يتحدث غريغوري بوس، مدير شعبة حلول المؤسسات، عن خروجه من منطقة الراحة والحصول على الدعم من خلال التدريب المكثف على القيادة والثقة التي وضعت فيه.

انضمت إلى الويبو في عام 2001 بصفة مستشار خارجي، حيث كنت مبرمجاً لدي خبرة في هندسة تكنولوجيا المعلومات. وأصبحت موظفاً في عام 2008، ومنذ تلك اللحظة، بدأت الويبو تفتح لي آفاقاً جديدة. ورأى مديري في إمكانات قيادية فشجعتني على خوض غمار هذه التجربة. ولم يكن الأمر مجرد كلام، بل دعمتني المنظمة بالفعل أيضاً. فقد تلقيتُ تدريباً مكثفاً على الإدارة والتواصل وقيادة التغيير. ومنحتني هذا الدعم الثقة اللازمة للتقدم لمناصب إدارية أرفع.

وعُهدت إليّ مسؤوليات إدارية في عام 2014، وحصلت على أول ترقيّة لي في عام 2016، ثم تلتها ترقيّة أخرى في عام 2018. وفي كل خطوة، كان هناك استثمار حقيقي في تطوري الشخصي. ومنحتني الويبو الأدوات اللازمة للتفكير بطريقة تتجاوز حل المشكلات التقنية، وتبني عقلية القائد. ومن التجارب الأكثر تأثيراً في تحولي الوظيفي مشاركتي في دورة تدريبية لمدة 16 أسبوعاً في التفاوض نظمها جامعة هارفارد. وكانت البرامج الداخلية والبرامج التي تقودها الأمم المتحدة مفيدة بالقدر نفسه، حيث ساعدتني في تطوير حضوري القيادي وقدرتي على إدارة فرقي.

وفي عام 2022، عندما كنتُ رئيس قسم العمليات والدعم بشعبة نظم معلومات معاهدة التعاون بشأن البراءات ضمن قطاع البراءات والتكنولوجيا، أُتيحت لي الفرصة لشغل منصب أنشئ حديثاً، وهو رئيس قسم قدرات الأعمال المؤسسية (المشاريع المستقبلية) الذي يتولى تخطيط الموارد المؤسسية (نظام التسيير الإداري المتكامل). فعوضاً عن البحث عن مرشحين خارجيين، بحثت الويبو في الداخل. وقد كانت المنظمة تريد شخصاً مستعداً للمخاطرة ومواجهة التحديات، ولديه الرغبة في النمو. ومن ثم، تواصلوا معي، وبفضل الثقة والتشجيع الذي تلقيته من إدارة الموارد البشرية وزملائي، اتخذتُ هذه الخطوة.

واليوم، أنا مدير شعبة حلول المؤسسات. ولم يكن طريقي سهلاً، ولكنني حظيت بالدعم. ولذلك، في الويبو، إذا كنت مستعداً للخروج من منطقة راحتك، وأن تقود وتتعلم، فأمامك طريق حقيقي للمضي قدماً. وقصتي ليست سوى مثال واحد على كيفية مساعدة الويبو للأفراد على النمو، إذا كان النمو هو ما يسعون إليه. فهو أمر يتطلب في الواقع جهداً من كلا الجانبين.

## التوظيف

22. في عام 2024، كانت جهود التوظيف مدفوعة بالتزام قوي بالكفاءة والنمو الداخلي. ومع توقع تقاعد 50% من موظفي الفئة الفنية في وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي خلال السنوات العشر إلى الخمس عشرة القادمة، من الضروري للويبو، كوكالة متخصصة، أن تحافظ على المعرفة والخبرة المؤسسية من خلال استقطاب مهارات جديدة. وقد اتخذت خطوات مدروسة للبدء في إنشاء قنوات لإعداد المواهب التي تُلبّي احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، بالاستفادة من التنقل الداخلي والمبادرات الاستراتيجية في مختلف البلدان، كجزء من خطة عمل التنوع الجغرافي (انظر المرفق).
23. وفي عام 2024، أعلنت الويبو عن 108 وظائف شاغرة (محددة المدة ومؤقتة) خاضعة للتوزيع الجغرافي. وحتى مارس 2025، اتخذت قرارات الاختيار لما عدده 75 وظيفة من هذه الوظائف الشاغرة، وهو ما أسفر عن تعيين 83 موظفاً من بين أكثر من 13900 متقدم.
24. وكان المتقدمون من جميع المناطق، واستأثرت أفريقيا (3,354)، أوروبا الغربية (3,324) وآسيا والمحيط الهادئ (2,781) بأكثر عدد من المرشحين. وكان المرشحون الناجحون من جميع المناطق كما يرد في الجدول أدناه.

25. وكانت أنماط الاختيار تأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء وجهود الويبو لتوسيع نطاق التمثيل. على سبيل المثال، تقدّم المرشحون من أمريكا اللاتينية والكاربي من مرحلة الفرز الأولي إلى مرحلة المقابلات بنسبة 70%، وهي نسبة تفوق المتوسط العالمي بكثير. وأظهرت أفريقيا كفاءة ملحوظة في معدل التحويل من التوصية إلى الاختيار الفعلي للمرشحين (55%)، لتحتل بذلك المرتبة الثانية بعد أمريكا اللاتينية والكاربي، متفوقة بشكل كبير على المناطق الأخرى في معدلات التحويل. وكانت معدلات الاختيار في أفريقيا والشرق الأوسط ومنطقة أمريكا اللاتينية والكاربي أعلى من المتوسط، وهو ما يدل على أنه في حين أن الكفاءة لا تزال هي الأساس، فإن التنوع الإقليمي يُؤخذ في الاعتبار أيضاً بصورة جادة.

المتقدمون	المدرجون في القائمة الطويلة	المدرجون في القائمة المختصرة	الذين أُجريت معهم المقابلات	الذين حصلوا على توصية	المختارون	معدل التحويل
أفريقيا	3,354	42.9%	7.6%	33.6%	54.1%	11
آسيا والمحيط الهادئ	2,781	43.3%	15.0%	56.7%	72.5%	21
أوروبا الشرقية والوسطى وآسيا الوسطى	1,701	44.2%	17.2%	51.2%	53.0%	12
أمريكا اللاتينية والكاربي	1,344	39.7%	13.7%	69.9%	39.2%	12
الشرق الأوسط	808	41.1%	12.7%	42.9%	38.9%	3
أمريكا الشمالية	618	45.5%	14.6%	56.1%	65.2%	5
أوروبا الغربية	3,324	42.6%	12.7%	51.7%	55.9%	19
	<b>13,930</b>	<b>42.8%</b>	<b>12.7%</b>	<b>51.7%</b>	<b>57.2%</b>	<b>83</b>

## تنقل المواهب الداخلية

26. شهد عام 2024 اتجاهاً بارزاً وهو الاتجاه نحو اختيار المرشحين الداخليين في جميع الدرجات والأسر الوظيفية (29 من أصل 83 اختياراً). ونجح الموظفون الذين شغلوا أدواراً بالإنابة أو أكملوا مهام قصيرة الأجل أو مهام تطويرية أخرى في التنافس لشغل مناصب أعلى أو مماثلة في الدرجة.

27. وكانت هذه التعيينات الداخلية تضم طائفة واسعة من الجنسيات، وهو ما يُبرز التمثيل العالمي القائم بالفعل داخل المنظمة. ويشير هذا التحول إلى تغيير ثقافي متزايد، إذ يُنظر إلى التطوير المهني بشكل متزايد على أنه مسؤولية مشتركة. ويُشجّع الموظفون على استكشاف فرص جديدة، ويُدعم المدراء لتسهيل تنقلاتهم الوظيفية في مختلف أنحاء المنظمة.

## تمثيل المرأة وأدوار القيادة

28. لا يزال التكافؤ بين الجنسين أولوية قصوى. ومن بين 83 تعييناً في عام 2024، استأثرت النساء بحوالي 60.2% من التعيينات، على الرغم من أنهن لا يشكلن سوى 51.4% من المتقدمين. وبينما يعبر ذلك عن الالتزام المستمر بالمساواة بين الجنسين، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من التحسين لضمان التوازن على جميع المستويات، لا سيما من خلال تعزيز قنوات إعداد المرشحين الذكور في الدرجات الوظيفية حتى الرتبة ف-3.

29. ومع ذلك، لا تزال هناك تفاوتات في المستويات العليا (ف-5 وما فوق). فمن بين 12 تعييناً في هذه المستويات، كان هناك خمسة من النساء، وهو ما يبرز الاقتراب من تحقيق التكافؤ بين الجنسين. وهذه الأرقام، وإن كانت ضئيلة، تسلط الضوء على الحاجة إلى بذل جهود مستمرة من خلال تنوع قنوات إعداد المواهب، وتنمية المهارات القيادية على نحو هادف، وتقديم الدعم بصفة مستمرة للنساء في المناصب العليا.

## تغير التفضيلات وتوزيع الأدوار

30. من خلال تحليل بيانات التوظيف، نستطيع أن نحدد فرصاً لتوسيع قاعدة المرشحين من مناطق وبلدان محددة. وتكشف البيانات عن تغير الاهتمامات الإقليمية حسب الأسرة الوظيفية، حيث تصدر المرشحات من أفريقيا طلبات الالتحاق بوظائف المتخصصين الإداريين، بينما تصدر المرشحات من أوروبا الغربية مجالات مثل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإدارة. وفي الوقت نفسه، ركّز المتقدمون من أمريكا اللاتينية والكاريبية جهودهم على الوظائف القانونية ووظائف إدارة البرامج، بينما كانت مشاركتهم أقل بكثير فيما يتعلق بوظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على الرغم من العدد الكبير من الوظائف الشاغرة في هذا المجال.
31. وسوف تساهم هذه الأنماط في توجيه جهود التواصل المستقبلية وتخطيط القوى العاملة واستراتيجيات التعلم، وهو ما يساعد الويبو على مواءمة المواهب العالمية بشكل أفضل مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.
32. وبالنظر إلى المستقبل، فإن التوظيف سوف يظل متكاملًا بشكل وثيق مع تخطيط القوى العاملة، والتنقل، وتطوير المهارات الاستراتيجية، ليس بوصفه وظيفة مستقلة، ولكن كأداة حاسمة لتجهيز الويبو للمستقبل.

## التكيف مع التغيير: الويبو وعصر الذكاء الاصطناعي

33. لم يعد الذكاء الاصطناعي شيئاً تستعد له الويبو. فقد أصبح بالفعل جزءاً يومياً من عملنا وعملياتنا، وهو ما يقلل التكاليف ويسرع سير العمل ويحسن النتائج.
34. ومن الناحية العملية، يتجلى ذلك فيما يلي:
- \* **ترجمة البراءات** من خلال الترجمة الآلية الخاضعة للتحريير اللاحق، وهو المسار المتبع الآن مع معظم وثائق البراءات الواردة. وفي عام 2024 وحده، وقّر هذا التحول ما يُقدّر بمبلغ 4.7 مليون فرنك سويسري. وقد رافق ذلك استعراض استراتيجي للتوصيفات الوظيفية للمتخصصين، وهو ما أدى إلى إعادة صياغة كيفية دعم وتطوير مساراتهم المهنية.
  - \* **خدمات المؤتمرات** أصبحت أكثر شمولاً وتلبية للاحتياجات، بفضل أدوات تحويل الكلام إلى نص بصورة آنية، وهو ما يُحسّن من إمكانية إتاحة الاجتماعات والفعاليات بلغات عديدة. وفي هذا السياق، من المتوقع أن تتطور الأدوار في خدمات المؤتمرات خلال السنوات القادمة، ومن المهم إشراك الموظفين في عملية التحول.
35. ومع استمرار تطور الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات المتقدمة، فإننا سنستمر في تسخير التكنولوجيا لخلق قيمة لكل من الويبو وموظفينا. ونحن نعمل على تمكين قوانا العاملة لفهم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا، فالقيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي تكمن في التعاون، لا في الاستبدال. وللاستعداد للتحول في مجال الذكاء الاصطناعي، بدأنا بتحديد المهارات اللازمة للمستقبل، ونستكشف سبل إعادة تأهيل قوانا العاملة وفقاً لذلك، بالإضافة إلى ذلك، نحن نوفر لموظفينا أدوات الذكاء الاصطناعي، ونشجع على تجربتها، وندعم الاستخدام المسؤول.
36. لكن رحلة الويبو في مجال الذكاء الاصطناعي تتجاوز التطبيق الداخلي. فالمنظمة تُسهم أيضاً في تشكيل كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي على مستوى النظام الدولي. وحالياً، يستعين العديد من وكالات الأمم المتحدة والمكاتب الوطنية للملكية الفكرية بأدوات الذكاء الاصطناعي التي وضعتها الويبو، وهو ما يُظهر التميز التقني لهذه الحلول والثقة التي اكتسبتها الويبو بوصفها جهة رائدة في هذا المجال.

## نظرة عامة على القوى العاملة في عام 2024\*

1,735	إجمالي القوى العاملة
60.1%	حصة القوى العاملة الأساسية
39.9%	حصة القوى العاملة المرنة
55.3%	نسبة النساء إلى إجمالي القوى العاملة
134 من 193**	الدول الأعضاء الممثلة

\*ترجى زيارة هذا الرابط لمزيد من المعلومات  
\*\* بناءً على إجمالي تكوين القوى العاملة، بما في ذلك غير الموظفين.

## الشباب في الويبو: بناء الروابط والقدرات المستقبلية

37. باعتبار الويبو وكالة تقنية تعمل في بيئة ملكية فكرية عالمية معقدة وعالية المخاطر، فإن المتقدمين للوظائف في المنظمة يميلون إلى أن يكونوا في منتصف مسيرتهم المهنية.
38. ومع ذلك، تدرك الويبو أيضاً الأهمية الحاسمة لاستقطاب المهنيين الأصغر سناً، ليس فقط من أجل جلب وجهات نظر جديدة ولكن أيضاً من أجل المستقبل الذي يمثلونه. ويُعدُّ نهج الويبو تجاه إشراك الشباب واضحاً وهادفاً:
- \* **إنشاء مسارات مفيدة للتعليم والمساهمة**، دون المبالغة في الوعود بتقلد المناصب المهنية الطويلة الأجل.
  - \* **الاستثمار في الجيل القادم من المتخصصين في مجال الملكية الفكرية داخل الدول الأعضاء**، وخاصة في البلدان غير الممثلة والبلدان النامية.
39. وفي عام 2024، تجلّى هذا الالتزام في مجموعة من برامج الشباب الراسخة، بما في ذلك التدريب العملي والزِمالات وبرنامج الخبراء الشباب، حيث صُمم كل منها لدعم مراحل مختلفة من مسيرة الشباب المهنية المبكرة. وتُشكل هذه البرامج مجتمعةً جزءاً من منصة أوسع نطاقاً للتعليم والتعاون وبناء القدرات على المدى الطويل في مختلف المناطق. وسوف يسعى معظم المشاركين إلى مواصلة مسيرتهم المهنية خارج الويبو، لكنهم يغادرون مزودين بالأدوات اللازمة للمساهمة بفعالية أكبر في نظام الملكية الفكرية العالمي، وهو ما يُسهم في بناء قيادات مستقبلية تتجاوز حدود جنيف بكثير.

## التدريب العملي: الدخول إلى عالم الملكية الفكرية

40. في عام 2024، استضافت الويبو 32 متدرباً من جميع أنحاء العالم. ورغم أن التدريب العملي لا يؤدي مباشرةً إلى التوظيف، فإنه يوفر خبرة عملية قيّمة بشأن عمل المنظمة. وقد ساهم المتدربون في مشاريع حقيقية في قطاعات متعددة، وكانت أعلى نسبة مشاركة من منطقة آسيا والمحيط الهادئ، فضلاً عن عدد متزايد من أفريقيا.
41. وحصل برنامج التدريب العملي للويبو على المرتبة الأولى في مؤشر جودة برامج التدريب العملي للأمم المتحدة، وهو التقدير الذي دفع المدير العام إلى عرض تجربة الويبو في منتدى على مستوى الأمم المتحدة بشأن مشاركة الشباب وتمكينهم. ويُموّل البرنامج أيضاً سفر المتدربين من البلدان النامية الذين درسوا في بلدانهم الأصلية، وهو ما يُسهم في ضمان مشاركة أوسع نطاقاً وأكثر إنصافاً.

## الزِمالات: جسر للمهنيين الشباب

42. دعم برنامج زمالة الويبو 77 مهنيّاً شاباً في عام 2024، مع التركيز على المرشحين من البلدان النامية والمناطق الأقل تمثيلاً. وأسندت إلى الزملاء مهام جوهرية ومتخصصة في مجالات مثل الترجمة، وإدارة القضايا القانونية، وفحص البراءات.
43. وتوفر الزمالة للمهنيين الناشئين المهارات التطبيقية والتوجيه والأساس لمزيد من النمو في مكاتب الملكية الفكرية الوطنية والمؤسسات الدولية.

## برنامج الخبراء الشباب: خبرة عملية لقادة الملكية الفكرية في المستقبل

44. يقدم برنامج الخبراء الشباب فرصة للمهنيين الناشئين في مجال الملكية الفكرية للالتحاق ببرنامج منتظم مدته عامان يسهمون من خلاله إسهاماً مباشراً في مشاريع استراتيجية داخل الويبو. وفي عام 2024، انضم عشرة خبراء شباب إلى المنظمة، جالبيين معهم معارف ورؤى من جميع أنحاء العالم. وشمل عملهم مجالات مثل حوكمة الذكاء الاصطناعي، وإصلاح أنظمة الملكية الفكرية، والمبادرات التنموية، وأسهموا برؤى جديدة ومعارف متخصصة في فرق ذات تأثير كبير.
45. ولا يعتبر برنامج الخبراء الشباب مساراً للحصول على وظائف في الويبو، ولكنه مصمم لبناء مهارات القيادة واكتساب خبرة تقنية وإقامة روابط عالمية يمكن للمشاركين الاستفادة منها في بلدانهم الأصلية. والهدف هو إعداد الجيل القادم من قادة الملكية الفكرية لقيادة الابتكار والتطوير المؤسسي وإصلاح السياسات في أنظمتهم الوطنية.



"إذا كانت لديك الرغبة في النمو، ستجد دعماً حقيقياً يساعدك على تحقيق ذلك."

## تحدث ألكسندرا باتاتشاريا عن تأثير الثقة والتنقل والتعلم أثناء العمل في الويبو على مسارها الوظيفي من مهنية شابة إلى مستشارة.

أُتيبتُ إلى جنيف أول مرة عام 2012 كمتدربة. وفي ذلك الوقت، كانت لدي خلفية قانونية بفضل شهادتين حصلت عليهما من جامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس) وكلية لندن للاقتصاد، وكنت شغوفة بالملكية الفكرية. وبدأت العمل في عام 2014 كمهنية شابة، ولم أكن أتخيل أنني سأعمل كمستشارة بعد عقد من الزمن.

وخلال العقد الماضي، شغلت مناصب متنوعة، بدءاً من شعبة البلدان الأقل نمواً، ووصولاً إلى مكتب نائب المدير العام، قطاع التنمية الإقليمية والوطنية، ثم أصبحت مديرة لعدة مشاريع استراتيجية تُركز على الملكية الفكرية من أجل التأثير. وفي عام 2023، نجحتُ في التنافس على منصب مستشارة، وهو منصب كان يبدو في السابق بعيد المنال.

لكن الويبو تهيئ بيئة منفتحة على تحديات جديدة باستمرار. وإذا كانت لديك الرغبة في النمو، ستجد دعماً حقيقياً يساعدك على تحقيق ذلك. وما يميز الويبو هو بيئتها. فلن تجد نفسك عالقاً أبداً. وهناك ثقافة تنقل حقيقية، مدعومة بإدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي، ومدعومة أيضاً بعامل أهم، وهو الثقة. فمنذ البداية، شجعني مدراءي على تحمل المزيد من المسؤوليات، وأن أتجاوز ما كنت أعتقد أنها حدود قدراتي. ولم يتدخلوا في كل كبيرة وصغيرة، بل استمعوا إليّ ودعموني، ومنحوني مساحة للتطور.

وساعدتني هذه الثقة على تحديد أسلوبي القيادي وتطويره. وقد ارتكبت أخطاء وتعلمت منها. لكنني شعرت دائماً بالدعم. وقد شاركتُ بالفعل في تدريبات رسمية، بما في ذلك دورة في القيادة بجامعة هارفارد وتدريب داخلي على الإدارة. لكن بصراحة، استفدت أكثر من التعلم أثناء مزاولة العمل. فالويبو تضع الموظفين في مواقف تُشكل تحدياً لهم، ثم تمنحهم مساحة للتفكير. وقد كانت هذه التجربة، التي أتاحت لي فرصة الاستكشاف واختبار ما يصلح وما لا يصلح، تجربة ملهمة وبالغة التأثير.

## عمليات تحويل الوظائف، تحول مدروس نحو تعزيز الكفاءات

46. بين عامي 2020 و2024، أنجزت الويبو 60 عملية تحويل من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، وهو أعلى رقم يُحقق على الإطلاق خلال دورة استراتيجية واحدة. ويُعد هذا التحول جزءاً من جهد واسع النطاق ومدروس لتحديث القوى العاملة في الويبو وإعادة مواءمة التوصيفات الوظيفية مع المتطلبات المتغيرة لمنظمة تُولي اهتماماً خاصاً للقطاع الرقمي وتُركز على الخدمات.

47. وقد حدث أحد أهم التحولات في شعبة عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات، حيث نُفذت 18 عملية تحويل كجزء من برنامج تحول يستغرق عدة سنوات من سير العمل القائم على الطلبات إلى نموذج خدمات يركز على العملاء. وتمثل شعبة عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات أحد أكبر مراكز العمليات في الويبو، حيث يعمل بها أكثر من 300 موظف. ويُشير تحول العديد من الأدوار الإدارية السابقة إلى وظائف من الفئة الفنية تفاعل مع العملاء مباشرة إلى استثمار ملموس في خدمات ذات قيمة أعلى وقدرات قوى عاملة حديثة.

48. وقد بدأ برنامج التحول هذا في أوائل عام 2023 بتنفيذ مرحلة تجريبية نظمت استناداً إلى مؤشرات أداء واضحة. وبعد سنة واحدة من التنفيذ، تضمنت النتائج ما يلي:

- \* زيادة في الكفاءة والإنتاجية بنسبة 20%.
- \* نيل رضا المستخدمين بنسبة تفوق 90%.
- \* زيادة تحفيز الموظفين، بفضل الدعم المقدم لهم عن طريق التدريب الهادف وإتاحة أدوات أفضل لهم

49. وكانت هذه النتائج ممكنة بفضل مجموعة من التغييرات المدروسة:

- \* هياكل مؤسسية جديدة، بما في ذلك استحداث وظائف مستشاري العملاء الرئيسيين من الرتبة ف3- ومنسقي العملاء من الرتبة ف2-.
- \* إعادة تصميم التوصيفات الوظيفية، مع التركيز على تجربة المستخدم والتعاون والمهارات الرقمية.
- \* استراتيجية توظيف تركز على مهارات خدمة العملاء والجاهزية الرقمية.
- \* التدريب المناسب على المهارات المستهدفة مثل خدمة العملاء.
- \* تحسين استخدام الأدوات المرنة لتعزيز تلبية احتياجات العملاء ودعم الفرق في أداء المهام اليومية.



## تحت المجهز: الاستخدام الذكي للخبرة الخارجية

في عام 2024، استقدمت الويبو أكثر من 250 مستشاراً خارجياً وموظف وكالة، وفق نهج مدروس لجلب مجموعة من الخبرات المستهدفة دون توسيع نطاق القوى العاملة الأساسية.

**وهذا النهج لا يحل محل الأدوار الداخلية، بل يدعمها.** فالمواهب الخارجية تُستخدم استراتيجياً لتكملة القدرات الداخلية، وتلبية المتطلبات القصيرة الأجل، وتمكين الابتكار دون تحمل الالتزامات المترتبة على عقود التوظيف الطويلة الأجل. ويُعدُّ هذا النهج أيضاً أداة لدعم تحويل نمط التوظيف حيث تنتقل المنظمة تدريجياً من الاستعانة بالمصادر الداخلية إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل الوظائف غير الأساسية.

### وتتضمن حالات الاستخدام الاستراتيجي ما يلي:

- \* **التحول الرقمي:** تعزيز الهجرة السحابية، وتجديد البنية التحتية الرقمية، وتجريب منصة الويبو الجديدة لتخطيط الموارد المؤسسية المدعومة من Oracle.
- \* **الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا الترجمة:** دعم فرق معاهدة التعاون بشأن البراءات وفرق الترجمة لتحسين أدوات الذكاء الاصطناعي المتعددة اللغات.
- \* **الابتكار في تقديم الخدمات:** تعزيز منصات مثل Learning@WIPO و Mobility Connect من خلال التصميم الذي يحسن تجربة المستخدم، ونمذجة البيانات، وتطوير البرمجيات المرنة.

### لماذا هذا النهج ناجح:

- \* **مرن وفعال من حيث التكلفة:** يمكن زيادة الخبرات أو تقليصها حسب الحاجة.
- \* **جلب المهارات:** يؤدي إلى جلب قدرات متقدمة لم تُدمج بعد في القوى العاملة.
- \* **نقل المعارف:** في كثير من الأحيان، يعمل المستشارون جنباً إلى جنب مع موظفي الويبو، وهو ما يؤدي إلى تعزيز القدرات الداخلية على المدى الطويل.

50. وأدت عملية التحويل دوراً حيوياً في التطوير المهني. فقد تطور الموظفون المشاركون في فحص الإجراءات الشكلية ليصبحوا مزودي معلومات مؤهلين لتقديم المشورة للعملاء وتوجيههم خلال العمليات المعقدة، مع توسيع آفاقهم المهنية في الوقت نفسه. وبمرور الوقت، من المتوقع أن تواصل فرق معاهدة التعاون بشأن البراءات التحول بما يتجاوز هياكل الخدمات العامة التقليدية. وسوف تحل أدوار الرتبتيين ف1- وف2- محل أدوار الرتبتيين خ ع5- وخ ع6- بشكل متزايد، وهو ما يوفر مزايا من حيث التمثيل الجغرافي، وإضفاء الطابع المهني على الخدمات، والتنمية المستدامة للقوى العاملة.

## لماذا التحويل مهم

51. إن تحول الويبو نحو أدوار أكثر احترافية، وهو ما تجلّى في موجة عمليات التحويل من فئة الخدمات العامة إلى الفئة الفنية، له آثار أوسع نطاقاً على مستوى المنظمة. فالأمر لا يقتصر على تغيير المسميات الوظيفية فحسب، بل ينطوي أيضاً على التكيف مع عالم العمل المتغير، والاستثمار في الموارد البشرية، ومواءمة القدرات مع التوجه الاستراتيجي.

52. ومنذ أواخر عام 2024، تستعرض إدارة الموارد البشرية مجموعة إضافية من الأدوار التي حُددت من خلال عملية الاستعراض الوظيفي لعام 2024. وسوف يُستند إلى هذه التقييمات في توجيه نمط شغل الوظائف الشاغرة مستقبلاً في الفترة 2025-2026، وهو ما يضمن تماشي التوصيفات الوظيفية وهيكل القوى العاملة في الويبو تماشياً تاماً مع التطورات في استراتيجيتها وخدماتها وطموحاتها الرقمية.

# الفصل الثالث: تعلم ما هو مهم

53. يُعدُّ التعلم أداة استراتيجية لدينا. وهو يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتخطيط القوى العاملة والأداء والتطوير المهني. وفي عام 2024، أصبح التعلم أكثر تنظيمًا، واعتماداً على البيانات، ودمجاً في تخطيط القوى العاملة. وهو الآن يُعزز تطور المنظمة في بيئة عالمية سريعة التغير.
54. وقبل عامين، كشف استعراض داخلي عن فجوات رئيسية: عدم وضوح الرؤية بشأن فرص التدريب المتاحة، وعدم وجود إطار موحد لتحديد المهارات المطلوبة في جميع القطاعات، ومحدودية التكامل بين التعلم والتخطيط التشغيلي.
55. واستجابة لذلك، أطلقت الويبو فريق عمل مشترك بين القطاعات لإعادة تشكيل كيفية تقديم برامج التعلم والإعلان عنها. وبحلول عام 2024، كان كل قطاع قد وضع مصفوفة التعلم الخاصة به، وهي أداة موضوعة لربط الأدوار الوظيفية المهمة بالكفاءات المتغيرة ومسارات التطوير المخصصة.
56. وتُشكّل هذه المصفوفات الآن أساساً لخطط التعلم على مستوى القطاعات. فهي تساعد المديرين والموظفين على تحديد فجوات القدرات، وتحديد أولويات التدريب المطلوب، ومواءمة التطوير على الأجل الطويل مع الأهداف الاستراتيجية.
57. والأهم من ذلك أن التعلم لم يعد يقتصر على التدريب الرسمي في الفصول الدراسية. فهو يُقدم الآن من خلال قنوات متعددة ومتكاملة: التدريب والتوجيه؛ والتعلم من الأقران، وإحاطات المديرين؛ والمهام القصيرة الأجل والأدوار التي تتضمن تجربة مجالات عمل أخرى؛ ومنصة Learning@WIPO التي أطلقت حديثاً؛ والتنقل الداخلي من خلال سوق المواهب في الويبو (Mobility Connect).

## نظرة سريعة على التعلم في عام 2024 - أهم الإنجازات

إجمالي الدورات التدريبية المقامة	388
إجمالي التسجيلات في الدورات	5,788 (معدل الإنجاز 91%)
عدد المشاركين	1,291
الدورات المقدمة في مجموعات	59%
الموظفون المشاركون في التعلم من الأقران في جميع القطاعات	97%
حصة التدريب القيادية من الميزانية	35% من ميزانية التدريب الداخلي
فئات التعلم المحددة	24 فئة مواضيعية لتوجيه التدريب في جميع القطاعات
التعلم من الأقران وجماعات الممارسين	تُفذ في فرق متعددة

## Mobility Connect - التعلم أثناء التنقل

58. كان إطلاق منصة Mobility Connect إنجازاً بارزاً في عام 2024، وهي منصة تجمع بين التنقل والتعلم والتطوير المهني في مكان واحد متكامل. وقد صُممت المنصة لتعزيز التنقل بين القطاعات والتعلم بالتجريب، وهي تتيح للموظفين التقدم لتولي مهام قصيرة الأجل دون التخلي عن أدوارهم الرئيسية.

59. وهذه المهام، التي تستغرق عادةً من شهر إلى ستة أشهر، تُعيد صياغة نهج الويبو في دعم التطوير المهني بأسلوب مرن قائم على المهارات. وفي السنة التجريبية 2024، شهدت المنصة ما يلي:
- \* نشر 15 مديراً مهام قصيرة الأجل.
  - \* أنجزت 18 مهمة.
  - \* جرى تحديث 828 توصيفاً وظيفياً.

60. وتشمل المهام القصيرة الأجل مجالات مثل استراتيجية التواصل، وتحديد أصحاب المصلحة، والبحوث التنظيمية. وسوف تتيح ميزة جديدة، وهي Mobility Connect On-Demand، للموظفين اقتراح مهامهم الخاصة بما يتوافق مع أهداف التعلم الشخصية، وهو ما يعزز ثقافة المبادرة والفضول للتعلم والنمو الذاتي.

## Learning@WIPO - إطلاق المنصة

61. أطلقت منصة Learning@WIPO في ديسمبر 2024، وهي تضم جميع موارد التعلم الداخلية في منصة واحدة مخصصة. وقد وُضعت هذه المنصة بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية وأكاديمية الويبو، وهي خطوة هامة نحو تعلم استراتيجي مُيسر، وقائم على البيانات، ومُتاح للجميع.

62. وقد أنشئت المنصة بناءً على نظام إدارة التعلم المتقدم، وهي توفر للموظفين واجهة سهلة الاستخدام لأداء ما يلي:
- \* تتبع التقدم المحرز في التدريبات الإلزامية والاختيارية.
  - \* التسجيل في الدورات التي تتوافق مع الاحتياجات القطاعية أو الوظيفية.
  - \* تتبع مسارات التعلم المصممة خصيصاً استناداً إلى 24 فئة تعلم استراتيجي.
  - \* المشاركة في التعلم من الأقران وجماعات الممارسين.
  - \* استعراض رحلة التطوير لدعم محادثات التنقل والأداء.

63. وبالنسبة للمديرين، تُتيح منصة Learning@WIPO إمكانية الاطلاع على بيانات التعلم على مستوى القطاع، وهو ما يُساعد على تخطيط أهداف التطوير ومواءمة بناء المهارات مع الإدارة القائمة على النتائج. وبالتعاون مع منصة Mobility Connect، تدعم المنصة تحوّل الويبو الأوسع نحو التطوير التنبؤي والشفاف والموجّه ذاتياً. وهي تُساهم أيضاً في بناء ثقافة تعلم مُلائمة لبيئة عالمية ديناميكية في مجال الملكية الفكرية تتجه بصورة متزايدة نحو الرقمنة.

## التدريب على القيادة والإدارة - دعم الأفراد الذين يقودون التغيير

64. تركز استراتيجية الويبو في مجال تنمية المهارات القيادية على حقيقة بسيطة، وهي أن التفوق التقني لا يُترجم تلقائياً إلى قيادة فعّالة. ففي بيئة ديناميكية موجهة نحو النتائج، تتطلب القيادة أكثر من مجرد خبرة تقنية في مجال محدد. بل هي تتطلب التحلي بالذكاء العاطفي، ووضوح الهدف، والقدرة على التواصل بفعالية، ومهارات قيادة التغيير من خلال الأفراد.

65. وكان برنامج "قادة المستقبل" محور هذا المسعى، وهو برنامج القيادة الرائد للويبو الذي يُقدّم بالتعاون مع هيئة تدريس دولية. وقد استكشف المشاركون مجموعة من مواضيع القيادة المستشرقة للمستقبل، بما في ذلك الوعي الذاتي والذكاء العاطفي، والأمان النفسي، وديناميكيات الفرق الشاملة للجميع، وإشراك أصحاب المصلحة وتأثيرهم، والتنفيذ الاستراتيجي.

66. ولا تقتصر القيادة على كبار المديرين وحسب. فمن المتوقع من كل فرد في الويبو، بغض النظر عن رتبته أو دوره، أن يمارس القيادة. وبالتعاون مع أكاديمية الويبو، نُفذ برنامج "Game Shifter" القيادي، الذي يستند إلى مبادرة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة لموظفي الخدمات العامة، في إطار تجريبي في عام 2024 بمشاركة ثلاثة موظفين. وهو يعد جزءاً من مبادرة أوسع نطاقاً لتعزيز المهارات في جميع أنحاء المنظمة من خلال بناء ثقافة النمو والتعلم. وبناءً على نجاح المرحلة التجريبية، وُسع نطاق البرنامج في عام 2025 ليشمل مجموعة أكبر تمثل جميع قطاعات الويبو.

67. ولا يزال إطار الويبو بشأن القيادة أساس هذا العمل، فهو يُركز على قيادة التغيير، وتنمية الموارد البشرية، والتواصل المُقنع، والتعاون الاستراتيجي. وفي عام 2024، شكّلت برامج تعلم القيادة حوالي 35% من ميزانية التدريب الداخلي، وهو ما يُظهر كيف تستثمر الويبو بفعالية في الأفراد الذين يُحوّلون الرؤية إلى واقع.



## تعلم كيفية قيادة التغيير

يصف كيهوان مون، رئيس قسم الخدمات في شعبة عمليات معاهدة التعاون بشأن البراءات، كيف ساعده التدريب على القيادة في إدارة الأوقات الصعبة.

لقد عملت في الويبو لأكثر من 17 عاماً، في شعب مختلفة تابعة لمعاهدة التعاون بشأن البراءات، ومنذ أوائل عام 2023، أفود خمسة فرق بصفتي رئيس قسم الخدمات. وقد تطلبت هذه الوظيفة إجراء تغييرات جذرية، إذ احتجنا إلى التحول من نهج معاهدة التعاون بشأن البراءات القائم على الطلبات إلى أسلوب عمل أكثر تركيزاً على العملاء. وهذا يعني إنشاء هياكل وأدوار جديدة، ودفع الموظفين إلى التفكير بطريقة مختلفة.

وقد شاركت في دورتين في القيادة، إحداهما من المعهد الدولي للتطوير الإداري والأخرى من كلية هارفارد للأعمال عبر الإنترنت. وكانت الدوران طويلتين، وتطلبنا مجهوداً شاقاً والكثير من التدريب العملي. وتعلمنا كيفية التعامل مع المقاومة، وكيفية تغيير سلوك الفريق، وكيفية إدارة حالة عدم اليقين. ولم يقتصر الأمر على الجانب النظري فحسب، بل كانت هناك أمثلة عملية وقصص سهلت علينا تطبيق ما تعلمناه في الحياة الواقعية.

وقد منحني التدريب على القيادة الثقة للاستمرار عندما كانت الأمور صعبة، وشعرت بتأثيره ليس فقط في عملي، ولكن في عمل الفرق أيضاً. وساعدني ذلك على الشعور بالثقة والتبات أثناء إجراء التغييرات.

## فئات التعلم المستشرفة للمستقبل - منظور استراتيجي

68. لضمان أن يكون التعلم في الويبو مناسباً للتطوير الفردي ومتماشياً مع أولويات المنظمة، وضعت أكاديمية الويبو في عام 2024 إطاراً منظماً يتكون من 24 فئة تعلم ذات أولوية. وهذه الفئات هي نتاج استعراض شامل للتغييرات الطارئة على التوصيفات الوظيفية والاحتياجات من القوى العاملة على الأجل الطويل في جميع القطاعات.

69. وتجدر الإشارة إلى أن الإطار يتجاوز مجرد تطوير المهارات التقنية. فهو يبين القدرات الأعم اللازمة لدفع عجلة التحول التنظيمي، والمرونة، والتعاون بين القطاعات في بيئة عالمية معقدة. وتشمل فئات التعلم ما يلي:

- \* الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيات الناشئة.
- \* الوعي بالبيانات والتحليلات.
- \* وضع السياسات والتفاوض.
- \* خدمة العملاء والتسويق.
- \* الدبلوماسية والبروتوكولات والذكاء الثقافي

70. وتستخدم هذه الفئات الآن فيما يلي:

- \* تنظيم المحتوى على منصة Learning@WIPO.
- \* تخطيط الميزانية والموارد.
- \* تحليل فجوات المهارات على المستوى القطاعي.
- \* تخطيط التطوير الفردي بما يتماشى مع الإدارة القائمة على النتائج.

71. وهذا الإطار المكون من 24 فئة يتيح للويبو اتباع نهج استباقي قائم على البيانات لتطوير القوى العاملة. ويضمن أن يكون كل استثمار في التعلم داعماً لبناء القوى العاملة الجاهزة للمستقبل التي تحتاجها الويبو لأداء مهمتها.

# الفصل الرابع: الثقافة - التحول من الداخل إلى الخارج



72. تُعدّ الثقافة في الويبو أداة استراتيجية لتحسين الأداء والتعاون والابتكار. وفي عام 2024، عززت المنظمة تحوّلها الثقافي من خلال الإنصات الجاد، والتواصل الواضح، والقيادة الهادفة.
73. وقد بدأت الرحلة عام 2021 باستعراض لنظام إدارة الأداء، حيث تبين أنه بدون معالجة الديناميكيات الثقافية والسلوكية العميقة، قد يتعرّض إصلاح أداء الويبو، وبالتعاون مع خبراء خارجيين، أجرت الويبو تحليلاً متعمقاً لتجارب الموظفين وانطباعاتهم بشأن ثقافة الويبو التنظيمية. واستكشف التحليل أبعاداً مثل التعاون والابتكار والمسؤولية المشتركة والمساءلة والأمان النفسي.
74. وقد وفرت البيانات الناتجة الأساس المرجعي وأوضحت العمل المطلوب. وأكدت على بعض نقاط القوة، مثل الشعور القوي بالرسالة والهدف، لكنها كشفت أيضاً عن مجالات رئيسية تحتاج إلى تحسين، مثل الانغلاق في العمل والتردد في التعبير عن الرأي. وهذه الرؤى تُستخدم الآن في توجيه برنامجنا للتحول الثقافي، بما في ذلك إنشاء المزيد من فرق العمل التي تشرف على مواضيع محددة لمساعدتنا على تحسين التعاون والعمل الوثيق بين الفرق.

## من الاستماع إلى العمل

75. منذ عام 2022، توفر الدراسة الاستقصائية السنوية بشأن مشاركة الموظفين الآراء والتعليقات بصفة مستمرة من جميع أنحاء المنظمة. وفي عام 2024، ركّزت الدراسة الاستقصائية على التحول الثقافي وأصبحت حافزاً للعمل. وكما هو مُتّبع حالياً، عُقد لقاء مفتوح للكشف عن النتائج بشفافية وبدء المناقشات على مستوى الفرق. وشارك في معتكف الإدارة حوالي 100 مدير للتأمل وتبادل المعلومات والتخطيط.
76. وكانت النتائج عملية وفورية، بما في ذلك:
- \* الحد من البيروقراطية من خلال **تقليل الموافقات غير الضرورية** وتوضيح حدود القرارات.
  - \* بدء تطبيق **الجلسات الروتينية لاستخلاص المعلومات على مستوى الفرق** وحلقات أخذ التعليقات.
  - \* تحديد ومعالجة **العوائق الثقافية** (على سبيل المثال فيما يتعلق بإدماج الموظفين الجدد، والتقدير، وديناميكيات الاجتماعات).
  - \* وضع **مبادئ توجيهية للسلوكيات** على المستوى القطاعي.
  - \* تنظيم جلسات **تبادل المعلومات بين الأقران** بشأن الأمان النفسي والتمكين.
  - \* تعزيز **سلوكيات قيادية** محددة.



## تحت المجهر: طقوس مكان العمل - ترسيخ الثقافة من خلال العادات الصغيرة

من النتائج البارزة لمعتكف الإدارة لعام 2024 إطلاق "طقوس مكان العمل"، وهي عادات صغيرة تنشئها الفرق لتعزيز القيم المشتركة وغرس ثقافة "التعبير عن الرأي". وتساعد هذه الطقوس على بناء الثقة، وتحسين عملية أخذ التعليقات، والحد من الغموض في العمل اليومي. وهي ليست قواعد، بل هي تذكيرات لطيفة تعمل على تشكيل الثقافة من القاعدة إلى القمة.

"بصفتي موظفاً، أسأهم في إعداد مكان عمل ملهم وواضح الأهداف من خلال إنشاء عادات تشجع على ثقافة التعبير عن الرأي".  
خطة عمل معتكف الإدارة في الويبو لعام 2024

### ومن الأمثلة على ذلك:

- \* بدء الاجتماعات بتفقد أحوال الأفراد أو إجراء نشاط تأمل.
- \* أخذ التعليقات مبكراً بشأن النواتج المتوخاة.
- \* توضيح التوقعات بشأن الخلاف والصمت.
- \* عرض أمثلة عن التأثير الإيجابي لهذه الطقوس عبر قنوات التواصل الداخلية.

وتُشجع الفرق على تبني الطقوس المناسبة لها أو تصميم طقوسها الخاصة. وقد طُرحت الطقوس رسمياً في اللقاء المفتوح المنعقد في ديسمبر 2024، مع التخطيط للمتابعة من خلال النشرات الإخبارية وجماعات الممارسين واستطلاعات **Glnt**.

## التواصل الداخلي - توصيل الرسالة بصورة صحيحة

77. في عام 2024، أصبح التواصل الداخلي محركاً أساسياً للتماسك الثقافي في الويبو. فعوضاً عن اعتبار أنشطة التواصل مجرد معاملات، أُعيدت صياغتها بوصفها أداة لبناء الثقة والوضوح والترابط، وهو ما يضمن أن يعبر التواصل في الويبو عن قيم المنظمة إلى جانب الغرض الإعلامي.

78. وتضمنت التحسينات الرئيسية ما يلي:

- \* أسلوب جديد للتواصل: أصبح التواصل أكثر وضوحاً وأصالاً ومراعاة للجانب الإنساني.
- \* ضمان تنسيق التخطيط التحريري بين إدارة الموارد البشرية وشعبة الأخبار والإعلام لضمان اتساق الرسائل في جميع القنوات.
- \* إعطاء الأولوية لأنساق السرد القصصي، وهو ما يجعل الرسائل الداخلية مألوفة وميسورة أكثر لجمهور متنوع.
- \* التزام أقوى بانتظام الإبلاغ وشفافيته، وهو ما يساعد على تقليل الفجوات المعلوماتية وعدم اليقين.
- \* دعم أفضل لقادة القطاعات، وهو ما يمكنهم من تصميم الرسائل بطرق تعبر عن واقع فرقهم واحتياجاتها.

79. وأصبحت اللقاءات المفتوحة، التي تُنظم شهرياً لتشجيع مشاركة الموظفين، أدواتٍ للتعلم المشترك. وتطورت اجتماعات خطط عمل التي تضم جميع الموظفين، حيث تحولت من نمط العروض التقديمية التي تقدم من المنابر إلى أنماط تركز أكثر على إجراء الحوارات التي تُرحب بالأراء المتعلقة بالجانبين التشغيلي والاستراتيجي على حد سواء. وأطلقت الويبو أيضاً "جماعات الممارسين" لتشجيع التعاون بين الفرق. وتتواصل هذه الجماعات غير الرسمية، التي تُعنى بمواضيع محددة، من خلال قناة على تطبيق **Teams** وصفحة إلكترونية داخلية جديدة، وتساعد الموظفين على تبادل الأفكار وتعزيز السلوكيات الإيجابية في جميع أنحاء المنظمة.



## تحت المجهر: نشرة WIPO Insider - صوت يعبر عن ثقافة الموظفين

تطورت نشرة WIPO Insider تطوراً ملحوظاً في عام 2024. وكانت هذه النشرة قد أطلقت في الأصل أثناء جائحة كوفيد، ولكنها تطورت لتصبح مساحة داخلية حيوية لسرد القصص والتواصل والمشاركة الثقافية.

وتصدر نشرة Insider بانتظام الآن، وتعرض مزيجاً من التحديثات الرسمية والأخبار الثقافية غير الرسمية، من الإعلانات المتعلقة بتدريبات القيادة وأدوات الذكاء الاصطناعي الجديدة، إلى المقالات المتعلقة بالمشاريع المشتركة بين القطاعات، وأخبار حفلات التكريم، وقوائم الأغاني، والتذكيرات بشأن التنقل. وتحتفي النشرة بإنجازات الموظفين.

وهي تتميز بأسلوب كتابة طريف وغير رسمي، ولكنه مفيد. وتسلط النشرة الضوء على المبادرات المنفذة على نطاق الوبو (مثل Game Shifter و Mobility Connect، وبرنامج المكافآت والتقدير)، مع إعطاء مساحة للموظفين للتعبير عن تجاربهم بأسلوبهم الخاص

## الترباط والانتماء بوصفهما ممارسة يومية

80. في عام 2024، واصلت الوبو تغيير نهجها فيما يتعلق بتوفير مكان عمل يسوده الاحترام، من تنفيذ قائمة مرجعية لتدابير الامتثال، إلى تناول الاحترام من منظور استراتيجي يهدف إلى تطوير ثقافة مكان العمل لدينا.

81. ويستلزم تحولنا الثقافي إجراء تغييرات سلوكية لدى جميع موظفينا. فثقافة التعاون تُبنى من خلال سلوكيات يومية متسقة. وتستند هذه السلوكيات أيضاً إلى قيمنا الأساسية وكفاءاتنا التنظيمية، وهو ما يوفر توجيهاً واضحاً لأنشطتنا اليومية، ويحدد هويتنا وأسلوب عملنا.

82. على سبيل المثال، في إطار التوعية بسياسة عدم التسامح مطلقاً مع أي نوع من أنواع التحرش، أدمجنا بعض المبادرات بطريقة منهجية في العمليات الرئيسية لتعزيز بيئة عمل يسودها الاحترام والتناغم. ومن أمثلة هذه المبادرات إعداد سياسة رقيعة المستوى، بالإضافة إلى البرنامج التوجيهي للموظفين الجدد، وعملية تقييم الأداء، واستبيان مغادرة العمل.

83. والهدف بسيط، وهو أن القوة العاملة التي يشعر فيها الموظفون بالاهتمام وتُسمع آراؤهم ويتلقون الدعم يزدهر فيها الابتكار. والقوة العاملة المترابطة والمتعاونة هي قوة عاملة قادرة على التكيف والاستجابة والقيادة الهادفة. وهذه هي الثقافة التي تبنيها الوبو.

## التنوع العصبي في بؤرة الاهتمام

84. من الاتجاهات البارزة في عام 2024 تركيز الوبو على الوعي بالتنوع العصبي، من خلال إدراك وتقدير الاختلاف في أنماط التفكير، وتفضيلات التعلم، وأساليب العمل. وقد أجريت دورتان تعليميتان تطوعيتان استفاد منهما أكثر من 20% من القوى العاملة العالمية في الوبو، وهو ما عزز التعاطف والتعاون والمرونة في العمل.

85. ومن المقرر تنفيذ المزيد من الأنشطة في عام 2025. ويتضمن برنامج تنمية المهارات القيادية إرشادات بشأن بناء بيئات يسودها الأمان النفسي، حيث تُقبل وجهات النظر المختلفة، ويستطيع الأفراد التعلم من الأخطاء دون خوف.

## تيسير التحول

86. تماشياً مع استراتيجية الوبو بشأن الإعاقة، نحن نعمل على تعزيز إشراك القادة، وتحسين إمكانية الوصول، وتوفير الترتيبات التيسيرية المعقولة، وتنمية القدرات. وعلى سبيل المثال، ساعد الاستخدام الاستباقي للترتيبات التيسيرية المعقولة المصممة خصيصاً في تنفيذ إطار الوبو بشأن العودة إلى العمل، وهو ما كفل إعادة دمج الزملاء العائدين من إجازات مرضية طويلة الأمد بنجاح في القوى العاملة.

# الفصل الخامس: الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية



87. في عام 2024، واصلت إدارة الموارد البشرية في الويبو تقدمها في مسار التحول إلى شريك استراتيجي مدفوع بتلبية الاحتياجات وقائم على البيانات. وهي الآن تؤدي دوراً محورياً في تيسير التغيير على مستوى المنظمة، هيكلية وثقافياً وتشغيلياً، وسياسياً. ويرتكز هذا التطور على استراتيجية الموارد البشرية للويبو للفترة 2022-2026، ويُنفذ من خلال نموذج هيكلية مبني على ثلاثة ركائز مترابطة:

- \* تقديم الخدمات.
- \* الدعم الاستراتيجي للمواهب.
- \* تحليلات الأنظمة والقوى العاملة.

88. وقد مكّن هذا النموذج إدارة الموارد البشرية من إضفاء الطابع المهني على الخدمات، والحد من التشتت، وتوفير دعم أكثر اتساقاً حسب احتياجات كل قطاع في جميع أنحاء المنظمة.

## رؤية الموارد البشرية الموحدة - تبسيط الوصول والمساءلة

89. أدى التحول إلى نموذج جديد لتقديم خدمات الموارد البشرية إلى تغيير جذري في كيفية تنظيم الخدمات والوصول إليها في جميع أنحاء المنظمة. وتستند إدارة الموارد البشرية في عملها الآن على ثلاث ركائز مترابطة، يدعم كل منها مجالاً مميزاً:

- \* تقديم الخدمات، وهو يُجرى الآن وفقاً لنموذج معاد هيكلته لخدمات عمليات الموارد البشرية، حيث صُمم النموذج الجديد استناداً إلى احتياجات فئتين رئيسيتين من العملاء: عملاء "الأعمال" (مثل المديرين والجهات المعنية الإدارية)، والعملاء "الأفراد" (بما في ذلك الموظفون والزلاء والمتدربون والمتقاعدون). وبالنسبة لعملاء الأعمال، يترأخ التركيز بين إدماج الموظفين الجدد وإدارة العقود والتنقل، وتؤدي الخدمات بالتنسيق الوثيق مع شركاء الأعمال المعنيين بالمواهب. أما بالنسبة للعملاء الأفراد، فيُنصب التركيز على الدعم السريع، ووضوح إدارة عمليات الموارد البشرية، وتحسين إدارة المخاطر. والهدف هو توفير نوافذ شاملة ومُصممة خصيصاً لكل فئة من العملاء، وهو ما يُحسّن تجربة المستخدم والمساءلة.
- \* الدعم الاستراتيجي للمواهب، وهو يشمل تخطيط القوى العاملة، والإدارة المتكاملة للمواهب التي تركز على المهارات، والتنقل، والخدمات الاستشارية الاستراتيجية المقدمة عبر شركاء الأعمال المعنيين بالمواهب.
- \* أنظمة وتحليلات القوى العاملة، وهي توفر أدوات التخطيط ولوحات المعلومات والبيانات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

90. ولدعم هذا التحول، اضطلعت إدارة الموارد البشرية أيضاً بما يلي:

- \* المضي قدماً في تنفيذ نموذج خدمات "النافذة الواحدة" التي تشمل استمارات الموارد البشرية والموارد وطلبات الخدمات في منصة رقمية واحدة.

- \* إطلاق لوحات معلومات الخدمة الذاتية لتحسين الوصول إلى البيانات والشفافية.
- \* تبسيط العمليات الرئيسية مثل الإقرارات بشأن المعالين والتحديثات بشأن المستفيدين وعمليات التوظيف.

91. وتهدف هذه التغييرات إلى ما يلي:

- \* تحسين الوصول إلى خدمات الموارد البشرية.
- \* تقليل حجم رسائل البريد الإلكتروني وحالات التأخير للحصول على الموافقة.
- \* توفير الوقت لموظفي الموارد البشرية لكي يركزوا بصورة أكبر على التوجيه الاستراتيجي وتخطيط القوى العاملة.

## تبسيط العمليات بصورة عملية

92. إذا كانت القواعد تُستثنى كثيراً، فربما ينبغي تغييرها. هذا هو المبدأ البسيط الذي استرشدنا به في عملية إصلاح الموارد البشرية في عام 2024. ولم يكن التركيز على فرض القواعد لمجرد فرضها، بل على إعادة تصميم الأنظمة لتحقيق أهداف العمل المهمة بشكل أفضل. وهذا يعني إعادة النظر في العمليات القديمة، والتخلص من التكرار، ومواءمة عمليات الموارد البشرية مع الاحتياجات اللازمة لمنظمة حديثة ومرنة.

93. وشملت التغييرات الرئيسية ما يلي:

- \* **تبسيط عمليات الموافقة على المذكرات**، وخاصة التوقيعات المتعددة المستويات التي تتسبب في تأخيرات غير ضرورية.
- \* **دمج عمليات التوظيف الخاصة بالوظائف الممولة من الصناديق الاستثمارية وبرنامج الموظفين الفنيين المبتدئين** في مسار واحد متناعم، من أجل تحسين السرعة والاتساق.
- \* **أتمتة القرارات** بشأن المعالين والتحديثات بشأن المستفيدين، وهو ما يسمح لمسؤولي الموارد البشرية بالتركيز على العمل الاستشاري.
- \* وضع الأساس لإطلاق منصة تخطيط الموارد المؤسسية المدعومة من Oracle في عام 2025، التي ستؤدي إلى رقمنة الإجازات ووثائق الأداء ومطالبات السفر.



## تحت المجهر: العودة إلى العمل - نهج يركز على الأفراد

عززت الويبو إطار العودة إلى العمل لدعم الزملاء العائدين بعد إجازات مرضية طويلة. وفي الفترة 2023-2024، أُعيد دمج أكثر من اثني عشر موظفاً من خلال التنسيق الوثيق بين إدارة الموارد البشرية ووحدة الخدمات الطبية ومستشار الموظفين ورؤسائهم.

ويؤكد الإطار على ما يلي:

- \* **إعداد خطط العودة وتوفير الترتيبات التيسيرية المعقولة حسب أوضاع كل موظف.**
- \* **توجيه المديرين وعقد اجتماعات تنسيقية بشأن كل حالة.**
- \* **الأمان النفسي والسرية.**

ويشكل هذا العمل جزءاً من سياسة أوسع نطاقاً بشأن **السلامة والصحة المهنية** تهدف إلى ضمان رفاه الموظفين بصورة مستدامة طوال رحلة الموظف داخل المنظمة.

# المرفق: التقدم المحرز في خطة عمل التنوع الجغرافي



1. يُعدُّ وجود قوة عاملة ذات تمثيل عالمي مصدر قوة الويبو، وهو أمر يمكنها من التواصل بشكل أفضل مع الدول الأعضاء. وفي الوقت نفسه، تكمن القيمة المضافة الرئيسية للويبو في خبراتها التقنية العميقة ومعارفها الواسعة، وهو ما نحتاج إليه أيضاً للوفاء بفعالية بمهمتنا المتمثلة في مساعدة الدول الأعضاء على استخدام الملكية الفكرية للنمو والتطور والازدهار.
2. ولزيادة مشاركة المناطق الممتلئة تمثيلاً ناقصاً والبلدان غير الممتلئة في جميع مستويات التوظيف، كما هو موضح في خطة عمل التنوع الجغرافي، يلزم بذل جهود متواصلة من أجل إقامة شراكات أقوى مع الدول الأعضاء، وتوفير رؤية أوضح للمسارات المهنية في مجال الملكية الفكرية في جميع المناطق، وإقامة أنظمة تدعم التوظيف على نطاق جغرافي واسع مع الحفاظ على أعلى معايير الجودة والاحترافية والكفاءة. ويتطلب هذا الأمر أيضاً بيانات واضحة، وجهود توعية فعالة، واستثماراً في بناء قنوات إعداد المواهب في مجال الملكية الفكرية، سواء داخل الويبو أو على الصعيد القطري.
3. وقد أكدت المشاورات مع الدول الأعضاء أن العديد من مكاتب الملكية الفكرية الوطنية تواجه تحديات مماثلة، منها: قلة الوعي بالمسارات المهنية في مجال الملكية الفكرية، وقلة المواهب، والمنافسة الشديدة من القطاع الخاص. وهذه التحديات مماثلة لما تواجهه الويبو، وهي تؤكد على أهمية بذل جهود متضافرة لبناء قنوات مستدامة لإعداد المواهب. ويجب أن يكون التقدم المحرز في مجال التنوع الجغرافي مصحوباً بجهود أوسع نطاقاً لتوسيع نطاق الوصول إلى تعليم الملكية الفكرية، وزيادة الوعي بالفرص الدولية، ودعم الدول الأعضاء في تطوير أنظمتها الإيكولوجية الخاصة بالمواهب.
4. ولدعم هذه المساعي، اعتُمدت خطة عمل التنوع الجغرافي في الدورة الثانية والثمانين للجنة التنسيق في عام 2023. وهي توفر نهجاً منظماً للتوعية الشاملة والمشاركة الاستراتيجية والتخطيط القائم على البيانات. وعضواً عن التركيز على نتائج التوظيف القصيرة الأجل، تدعم خطة عمل التنوع الجغرافي الدول الأعضاء في بناء القدرات الوطنية وفي الوقت نفسه تساعد الويبو في مواءمة قوتها العاملة بصورة وثيقة مع المجتمع العالمي الذي تمثله.
5. ويأتي هذا المرفق استجابة لما طلبته لجنة التنسيق في دورتها الثالثة والثمانين من الأمانة بشأن التشاور مع المجموعات الإقليمية وتقديم تقرير عن المشاورات في دورتها الرابعة والثمانين. ويُلخص هذا التقرير التقدم المحرز في الفترة من يوليو 2024 إلى مايو 2025 في إطار الركائز الثلاث لتنفيذ خطة عمل التنوع الجغرافي، ويحدد النتائج الرئيسية من تلك المشاورات، ويقدم مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستوجه أنشطة الرصد والإبلاغ المستمرة:

## 1.1 تعزيز الشراكات مع الدول الأعضاء

- \* عُقدت ست جلسات تفاعلية مع منسقي المجموعات وممثلي الدول الأعضاء، بما في ذلك: حلقات عمل لوضع الحلول، وإحاطات، ومشاورات جماعية، وعرض تقديمي بشأن شبكة جهات التنسيق المقترحة ومؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة؛
- \* شاركت إدارة الموارد البشرية في ثلاثة اجتماعات إقليمية: التدريب التوجيهي لجهات التنسيق الإقليمية في أمريكا اللاتينية، والتدريب التوجيهي لجهات التنسيق الإقليمية في آسيا وأفريقيا، واجتماع رؤساء مكاتب الملكية الفكرية في أمريكا اللاتينية والكاربيبي؛
- \* عُقدت ثماني عشرة مشاوراً ثنائية مع الدول الأعضاء لمناقشة تحديات القنوات الوطنية لإعداد المواهب وتبادل بيانات أعداد الموظفين وعمليات التوظيف؛
- \* جرت تلبية ثلاثين طلباً رسمياً لتوفير البيانات، وهو ما زود الدول الأعضاء بتفاصيل عن القوى العاملة، واتجاهاتها، وإحصاءات عن سير عمليات التوظيف على مدى ثلاث سنوات.

## 2.2 تعميم التنوع الجغرافي في جميع أنحاء الويبو

- \* أدى نشاط التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الذي أجري في سياق إعداد البرنامج والميزانية إلى تحديد المهارات المستقبلية التي يمكن أن تساعد في وضع قنوات إعداد المواهب على الصعيد القطري؛
- \* عُقدت مناقشات استراتيجية بشأن تخطيط المواهب مع كبار القادة، مع ربط خطة عمل التنوع الجغرافي بعملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتخطيط المالي؛
- \* تحسين ممارسات التوظيف، بما في ذلك دمج إحاطات لجان الاختيار؛
- \* إنشاء لوحات معلومات داخلية للموارد البشرية لتوفير رؤية واضحة للبيانات الجغرافية وبيانات التمثيل الجنساني لاستخدامها في التخطيط والاختيار وتطوير القوى العاملة؛
- \* تشجيع موظفي الويبو على تعزيز التوعية والعمل كسفراء غير رسميين عند سفرهم أو تعاملهم مع أصحاب المصلحة في الميدان.

### 3.3 تسريع بناء قدرات أصحاب المصلحة

- \* إطلاق مشروع رائد بشأن الوظائف في مجال الملكية الفكرية في بوتسوانا وإستونيا وباراغواي. وقد وضعت البلدان الثلاثة خطط عمل وطنية استناداً إلى منهجية الويبو. ويجري تنفيذ المشروع حالياً، ومن المتوقع إنجازه في أواخر عام 2025 أو أوائل عام 2026. ويهدف المشروع إلى اقتراح منهجية قابلة للتطبيق في سائر الدول الأعضاء المهتمة.
- \* أدى تعزيز التعاون مع أكاديمية الويبو إلى إنكاء الوعي بالدورات التدريبية المتاحة واستكشاف شراكات جديدة في مجال التدريب.
- \* إطلاق بوابة "الوظائف في الويبو" المعاد تصميمها بهدف تعزيز تجربة المرشحين وتوضيح مسارات العمل والأهلية ومزايا الويبو بوصفها جهة عمل.

### النتائج الرئيسية لمشاورات خطة عمل التنوع الجغرافي

6. كشفت المشاورات أن 72% من مكاتب الملكية الفكرية الوطنية تواجه صعوبة في استقطاب الكفاءات بسبب قلة الوعي العام بوظائف الملكية الفكرية، والمنافسة من القطاع الخاص. وأُعربت الدول الأعضاء عن استعدادها لقيادة جهود التوعية، وطلبت من الويبو توفير التوجيه التقني والمواد المطلوبة. وتمخضت عن حلقة العمل المعنية بوضع الحلول، والتي عُقدت في فبراير 2025، خطط عملية للتوعية الوطنية، بما في ذلك إقامة معارض التوظيف، والأنشطة الإعلامية المُوجَّهة، ودعم المناهج الدراسية. وترحب الدول الأعضاء بإطار مؤشرات الأداء الرئيسية الذي اقترحتة الويبو كأداة لضمان المساءلة المشتركة.

### شبكة جهات التنسيق المعنية بالتواصل مع المواهب في مجال الملكية الفكرية

7. لتعزيز الاستمرارية والتعاون، تطلق الويبو نسخة جديدة من شبكة جهات التنسيق، استناداً إلى الدروس الاستفادة من مبادرة عام 2016 ونتائج الدراسة الاستقصائية لعام 2022. وستُدعى الدول الأعضاء إلى ترشيح ثلاث جهات تنسيق على الأقل: جهة تنسيق واحدة في جنيف، واثنان على الأقل على المستوى الوطني (مثل مكتب الملكية الفكرية، أو وزارة، أو جهة أكاديمية).
8. وقد صُمم هذا النهج القائم على العمل الجماعي لضمان القدرة على الصمود في مواجهة دوران الموظفين، وتشجيع المشاركة بين القطاعات، وقد أثبت النهج فعاليته خلال المشروع الرائد بشأن الوظائف في مجال الملكية الفكرية.

### رصد التقدم المحرز في خطة عمل التنوع الجغرافي باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

9. لتقييم التنفيذ وتعزيز الشفافية، وضعت الويبو إطاراً لمؤشرات الأداء الرئيسية يتماشى مع الركائز الثلاث لخطة عمل التنوع الجغرافي. وسوف تبلغ الويبو بنتائج هذه المؤشرات خلال المشاورات المستقبلية وفي آليات الإبلاغ السنوية بغية تتبع التقدم المحرز بالتعاون مع الدول الأعضاء.
10. وخلال السنة المشمولة بالاستعراض، انتقلت الويبو من التخطيط إلى التنفيذ المنهجي لخطة عمل التنوع الجغرافي. ويشكل إطلاق

مؤشر الأداء الرئيسي	بند العمل	ركيزة خطة عمل التنوع الجغرافي
عدد الدول الأعضاء التي تنفذ أنشطة التواصل	كم عدد الدول الأعضاء التي تنفذ أنشطة التواصل مع المواهب، وكيف تدعم الويبو هذه الأنشطة بصورة منهجية؟	تعزيز الشراكات مع الدول الأعضاء
"1" تحديد المهارات الأساسية وقنوات إعداد المواهب المتنوعة "2" عدد أنشطة التوعية التي يؤديها موظفو الويبو	كيف يُدمج التنوع الجغرافي في تخطيط القوى العاملة وممارسات الموارد البشرية؟	تعميم التنوع الجغرافي في جميع أنحاء الويبو
عدد البلدان التي تجرب مرحلة واحدة على الأقل من نهج الويبو	كيف تنفذ الدول الأعضاء منهجية الويبو لبناء القدرات؟	تسريع بناء قدرات أصحاب المصلحة

المشاريع الرائدة، وتوسيع نطاق المشاورات مع أصحاب المصلحة، وإعداد شبكة جهات التنسيق، ووضع إطار الرصد، مرحلة جديدة في تنفيذ خطة عمل التنوع الجغرافي.

[نهاية المرفق والوثيقة]