

تقييم شامل  
للموارد البشرية  
والمالية في الويو

التقرير النهائي

٢٧ يونيو/حزيران ٢٠٠٧

وضع هذا التقرير وفق مجال العمل والأحكام والشروط المحددة في الاقتراح الذي قدمته شركة PricewaterhouseCoopers', Geneva SA (PwC) (المشار إليها فيما يلي بعبارة "شركة برايس" أو "الشركة") إلى الويبو في ٢٠ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٦، والعقد المبرم بين الويبو وشركة برايس في ٦ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦. وعمل الشركة ليس تدقيقاً للحسابات أجري وفقاً لمعايير تدقيق الحسابات المقبولة بوجه عام، كما أنه ليس فحصاً للمراقبة المالية الداخلية أو شهادة خدمة أخرى صدرت وفقاً للمعايير التي وضعها المجلس الدولي للمعايير المحاسبية أو مجالس المحاسبة أو تدقيق الحسابات المعترف بها الأخرى. وبناء عليه، فإن شركة برايس لا تعبر عن رأي أو أي شكل من أشكال التأكيد الأخرى بشأن البيانات المالية للويبو أو المراقبة المالية الداخلية للمنظمة.

والتقارير والدراسات والأبحاث الأخرى التي وضعتها شركة برايس مقدمة إلى الويبو وحدها، ولأغراض المنصوص عليها في اقتراحات الشركة والعقود المبرمة بينها وبين الويبو والمشار إليها أعلاه. ويجب عدم استخدام هذه الأبحاث لأي غرض آخر خلاف الأغراض المنصوص عليها، ولا يتعين تسليمها أو وضعها في متناول الغير أو نشرها أو تغييرها أو تعديلها بدون موافقة خطية ومسبقة من الشركة. وعلى الرغم من أي موافقة قد تمنحها الشركة، فإنها لن تكون مسؤولة قانونياً عن أي خسارة أو ضرر ينجم عن استخدام الأبحاث أو الاعتماد عليها لأي غرض آخر أو من قبل الغير أو بسبب نشرها أو تغييرها أو تعديلها.

## المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٥  | ١ - المقدمة                                       |
| ٥  | أهداف الدراسة                                     |
| ٦  | منهج العمل                                        |
| ٧  | القيود المفروضة على الدراسة                       |
| ٧  | الاعتراف بالجميل                                  |
| ٨  | ٢ - الخلاصة                                       |
| ٨  | سياق عمل الويبو                                   |
| ٩  | عرض للموارد البشرية في الويبو                     |
| ١٢ | تقييم أداء الويبو                                 |
| ١٤ | الطلب                                             |
| ١٥ | تخطيط متكامل لتحسين عمل المنظمة                   |
| ٢٢ | القرارات الرئيسية المطلوب اتخاذها                 |
| ٢٣ | ٣ - سياق عمل الويبو                               |
| ٢٣ | المهمة والاستراتيجية                              |
| ٢٤ | البرامج                                           |
| ٢٥ | الترتيبات التنظيمية                               |
| ٢٦ | النظام الموحد للأمم المتحدة - شروط وأحكام التوظيف |
| ٢٧ | ٤ - تحليل العرض                                   |
| ٢٧ | التوظيف في الويبو                                 |
| ٣٩ | الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية               |
| ٤٢ | استراتيجية الويبو في مجال الموارد البشرية         |
| ٤٦ | الأداء                                            |
| ٤٨ | المواصفات الوظيفية                                |
| ٤٩ | حسن التدبير                                       |
| ٥٠ | العائلة الوظيفية                                  |
| ٥٥ | ٥ - تحليل الطلب                                   |
| ٥٥ | مقدمة                                             |
| ٥٥ | تحليلنا                                           |
| ٥٦ | زيادة الطلب                                       |
| ٥٦ | زيادة الفعالية                                    |
| ٥٨ | تحليل السيناريوهات                                |
| ٦٢ | العقبات التي تعرقل سرعة التغيير                   |

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| ٦٣ | ٦ - الاحتياج إلى الموظفين في المستقبل - الحجج المؤيدة للتغيير |
| ٦٣ | مقدمة                                                         |
| ٦٣ | التحسينات التنظيمية - نظرة مجملية                             |
| ٦٤ | شروط النجاح                                                   |
| ٦٥ | برنامج التحسينات التنظيمية                                    |
| ٦٥ | الإدارة العامة والمدراء                                       |
| ٦٧ | إدارة الموارد البشرية                                         |
| ٦٨ | التنظيم والإجراءات والأنظمة                                   |
| ٦٩ | التدابير الواجب اتخاذها                                       |
| ٧٠ | إدارة المخاطر                                                 |
| ٧٣ | التكاليف الإجمالية                                            |

## المرفق الأول ملخص التوصيات

## المرفق الثاني تحليل الطلب حسب كل برنامج

## المرفق الثالث تحليل العرض - بيانات مرجعية

## المرفق الرابع مخططات ومواصفات الإجراءات التجارية

## أولاً - المقدمة

١ - يقدم مشروع هذا التقرير النهائي الاستنتاجات والتوصيات التي استخلصناها من التقييم الشامل للموارد البشرية والمالية في الويبو. وفي هذا الجزء من مشروع التقرير النهائي،

- نعرض أهداف الدراسة؛
- ونصف منهج عملنا؛
- ونعبر عن تقديرنا للمساندة التي قدمت إلينا أثناء إعداد الدراسة.

### أهداف الدراسة

٢ - نصت الويبو في طلب تقديم الاقتراحات على أن هذا المشروع يستهدف "مساعدة المنظمة على التنسيق بين مواردها البشرية وأهدافها الاستراتيجية بصورة أفضل، والإسهام في تطوير استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومساعدة الويبو على مواصلة أداء ولايتها بصورة فعالة، والاستجابة بسرعة للتغيرات التي تطرأ في محيطها الخارجي".

٣ - وقد كشف في طلب تقديم الاقتراحات عن ثلاثة أهداف محددة، هي:

- **تقييم الموارد وحجم العمل** - يتطلب الأمر هنا التحقق من أن موارد الويبو البشرية الحالية متناسبة مع حجم العمل ومستوى الخدمات الضروريين لأداء البرامج المقررة بصورة فعالة من حيث التكلفة، هذا مع العلم بأن الويبو منظمة تقدم خدمات تقنية، وخدمات قانونية بالغة الأهمية في أغلب الأحيان، إلى خليط من المجتمعات.
- **توصيات بشأن التنسيق الهيكلي والاستراتيجي** - تتحدد استراتيجية الويبو وفقاً لأنظمة الملكية الفكرية النافذة في العالم وتطلعات الدول الأعضاء. وتتعلق المتطلبات التفصيلية بشأن التنسيق الهيكلي والاستراتيجي بما يلي:
  - إعادة تنسيق الموارد من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة أو الجديدة؛
  - وإعادة الهيكلة بصورة أوسع نطاقاً لزيادة التنسيق بينها وبين الاستراتيجية، وتحديد الموارد ودعم ارتباطها بصورة وثيقة بالموضوعات الاستراتيجية الرئيسية؛
  - وتطوير المنظمة وفقاً لثقافة الأداء المقترحة، ربما بالاقتران بالهيكل الأكثر جاذبية أو مشروعات العمل الأقل اتساماً بالطابع الرسمي؛
  - والاستجابة إلى الفرص المتاحة أو الاحتياجات إلى الموارد؛
  - وإنشاء هيكل يكون بمقدوره أن يساند احتياجات الويبو الحالية والمتوقعة.
- **الفرص المناسبة للتحسين** - تقدم الدراسة استعراضاً شاملاً ومفصلاً لموارد الويبو البشرية، ومن المتوقع أن تفتح على النظر في الفرص المناسبة لزيادة التحسين، التي تساند تحقيق أهداف الويبو الاستراتيجية.

## منهج العمل

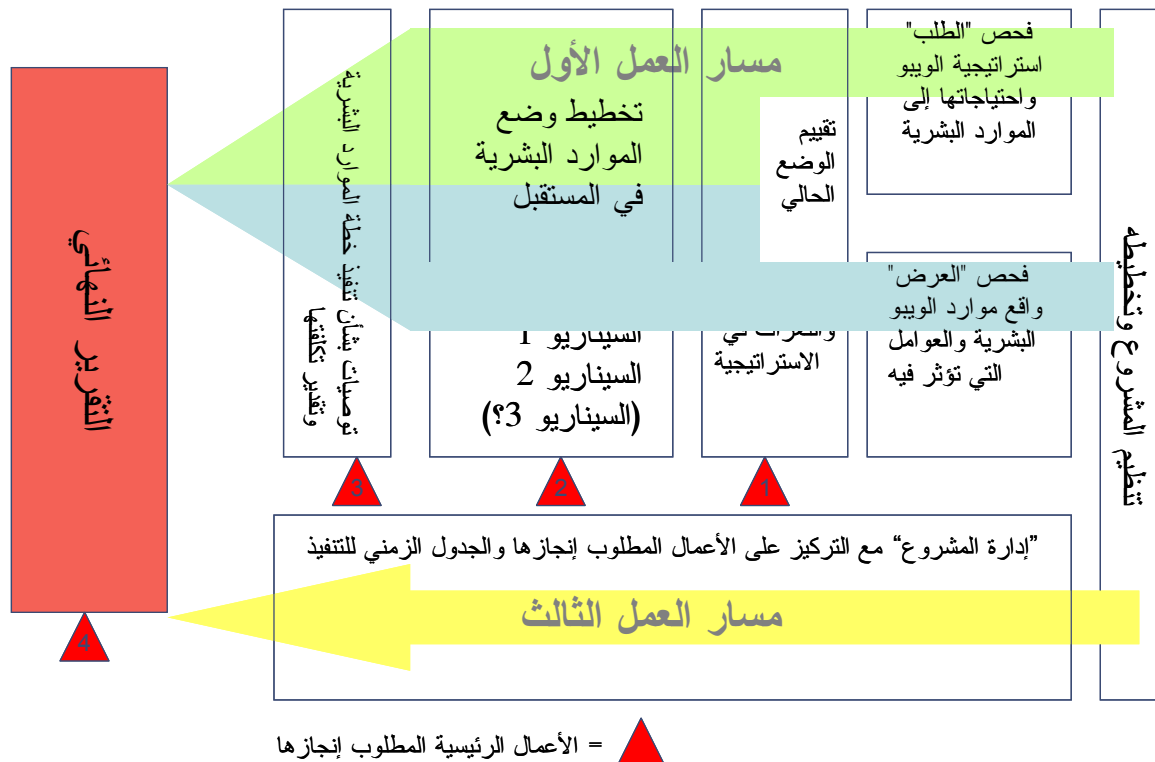
٤ - اتبعنا في هذه الدراسة منهج عمل يتكون من ثلاثة مسارات عمل مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً قوياً وتتعلق بما يلي:

- الطلب،
- والعرض،
- وإدارة البرامج.

٥ - وتتمثل مراحل مسارات العمل الرئيسية للطلب والعرض، والموضحة في المثال الإجمالي الوارد أدناه فيما يلي:

- إدارة المشروع (التنظيم والتخطيط)،
- وفحص الأوضاع والخطط الحالية وتقصي الحقائق،
- وتقييم الترتيبات الحالية،
- وتقييم نطاق التحسين للمستقبل - حالة التغيير،
- ووضع التوصيات،
- والتقرير النهائي.

## هيكل المشروع



## ٦ - وقد اشتمل منهج عملنا على ما يلي:

- مقابلات شخصية مع أكثر من ٩٠ مديراً في الويبو؛
- ومقابلات مع موظفين آخرين، مما أتاح الفرصة لمقابلة ٢٥٠ موظفاً في الويبو وساهم في عملية التقييم؛
- واستعراض سياسة الويبو وإجراءاتها وممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- واستعراض بعض الإجراءات المحددة الأخرى التي تؤثر تأثيراً كبيراً على حجم العمل، ومتطلبات الموارد البشرية؛
- وعقد اجتماعات منتظمة مع اللجنة المعنية بتوجيه المشروعات الداخلية؛
- وعقد اجتماعات مع ممثلي مجلس موظفي الويبو؛
- وعقد اجتماعات مع لجنة الويبو المعنية بمراجعة الحسابات؛
- وحضور اجتماعات موظفي الويبو.

## ٧ - وأخذت استنتاجاتنا وتوصياتنا ممارسات الأمم المتحدة ومقارناتها وتحليلاتها القياسية الأخرى بعين الاعتبار.

## القيود المفروضة على الدراسة

- ٨ - هذه الدراسة ليست تقيماً أو تحرياً لدور أي فرد في الويبو ومسؤوليته وأدائه، ولا يمكن بالتالي التوقع بأنها تتناول أي شكوى فردية أو انتقاد أو ادعاء، كما أكد ذلك في بداية هذا المشروع في الاجتماعات التي عقدت مع اللجنة المعنية بتوجيه المشروعات الداخلية وموظفي الويبو.

## الاعتراف بالجميل

- ٩ - نريد أن نعبر هنا عن شكرنا لجميع مصادر الويبو الوارد ذكرها أعلاه على مشاركتها وتعاونها معنا أثناء إعداد هذا المشروع.

## ثانياً - الخلاصة

١٠- كلفت شركة برايس بإعداد دراسة شاملة للويبو بغرض "مساعدة المنظمة على التنسيق بين مواردها البشرية وأهدافها الاستراتيجية بصورة أفضل، والإسهام في تطوير استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومساعدة الويبو على مواصلة أداء ولايتها بصورة فعالة، والاستجابة بسرعة للتغيرات التي تطرأ في محيطها الخارجي".

١١- ولم يكن الغرض من إعداد الدراسة تقييم حجم العمل والكفاءة على مستوى الوظائف الفردية أو التحقيق في هذا الشأن، وإنما كان الغرض منها تقديم:

- تقييم للموارد وحجم العمل؛
- وتوصيات بشأن التنسيق الهيكلي والاستراتيجي؛
- وإرشادات بشأن الفرص المناسبة للتحسين لمساندة أهداف الويبو الاستراتيجية بصورة خاصة.

١٢- وقد كلفت شركة برايس بإعداد هذه الدراسة، وباشرت عملها في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦. ويشتمل هذا التقرير النهائي على استنتاجاتها وتوصياتها التي كانت محل النقاش والاستعراض مع ممثلي الويبو طوال مراحل إعداد الدراسة.

١٣- وتقدم هذه الخلاصة الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية. أما الاستنتاجات والأدلة التفصيلية التي تساند التوصيات، فإنها ترد في الجزء الرئيسي من التقرير النهائي. وترد تفاصيل إضافية في المرفقات، ويرد ملخص للتوصيات النهائية في المرفق الأول.

## سياق عمل الويبو

١٤- ترى الويبو أن الملكية الفكرية عنصر مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لجميع البلدان. ويمثل ذلك مهمة الويبو في تعزيز حماية الملكية الفكرية والانتفاع بها بصورة فعالة في جميع أنحاء العالم.

١٥- وتتحدد أهداف الويبو الاستراتيجية في الخطط السنوية الأربع المتوسطة الأجل، وتعديل في برنامج وميزانية الويبو لفترة السنتين. وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لبرنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠٠٦ و٢٠٠٧ فيما يلي:

- تعزيز التربية في مجال الملكية الفكرية؛
- وإدراج الملكية الفكرية في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية؛
- والتطوير التدريجي للقانون الدولي للملكية الفكرية؛
- وتقديم خدمات متميزة الجودة إلى أنظمة حماية الملكية الفكرية في العالم؛
- وزيادة فعالية الإجراءات المساندة للإدارة والشؤون الإدارية داخل الويبو.

١٦- وتخطط خدمات الويبو وتقدم وفقاً لأهدافها الاستراتيجية من خلال ٣١ برنامجاً يختلف حجم كل منها اختلافاً كبيراً حسب مجموع عدد الموظفين. وكانت الويبو تستخدم ٢٤٩ ١ موظفاً في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٧. وفيما يخص البرامج:

- يباشر ٥٠٪ من الموظفين تقريباً إدارة برنامجين، هما:
  - البرنامج ١٦: إدارة نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات، التي يشرف عليها ٤٥١,٥ موظفاً متفرغاً، مما يمثل ٣٧,٥٪ من إجمالي موظفي الويبو؛
  - والبرنامج ١٨: أنظمة تسجيل مدريد ولاهاي ولشبونة التي يشرف عليها ١٣٨,٦ موظفاً متفرغاً، مما يمثل ١١,٥٪ من إجمالي موظفي الويبو.
- وثمة ١٢ برنامجاً يبلغ عدد المشرفين على تنفيذها عشرة موظفين أو أقل من عشرة موظفين.

١٧- وقد انخفض عدد موظفي الويبو الإجمالي نوعاً ما خلال السنوات الخمس الماضية من ٣٠٧ ١ موظفين سنة ٢٠٠٢ و ٣٥٣ ١ موظفاً سنة ٢٠٠٣ إلى ٢٤٩ ١ موظفاً في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٧. كما انخفض عدد الموظفين المستخدمين بعقود قصيرة الأجل منذ سنة ٢٠٠٢، وبلغ عددهم ٣٥٩ موظفاً سنة ٢٠٠٦. ويمثل العدد الإجمالي لموظفي الويبو ما يعادل ١٢٠٤,٨ موظفين متفرغين.

١٨- ومن المهم أن نلاحظ أن طلب الخدمات ازداد في بعض المجالات التي تؤثر بصورة خاصة على استخدام الموارد. فعلى سبيل المثال، تزايد الطلب سنة بعد سنة وطوال عدة سنوات بمعدل ٦٪ على البرنامج ١٦ (إدارة نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات). وأمكن تدبير حجم العمل المتزايد باللجوء إلى تدابير متنوعة شملت استعراض إجراءات العمل واعتماد وسائل تكنولوجية جديدة والتعاقد الخارجي جزئياً وإعادة توزيع الموظفين.

١٩- وتلتزم الويبو بصفقتها إحدى الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة بقواعد النظام الموحد للأمم المتحدة ولائحته ومبادئه التوجيهية في مجال الموارد البشرية. وتتمشى سياسة الويبو وإجراءاتها في هذا المجال مع النظام الموحد للأمم المتحدة وتسترشد به، غير أنها تختلف عنه في التطبيق كما يرد ذلك في النظام الأساسي والإداري للموظفين، وفي الإرشادات التفصيلية للتعليمات الإدارية.

## عرض للموارد البشرية في الويبو

٢٠- تعد الويبو تجربة فريدة من نوعها بسبب انخفاض مستوى الاستعاضة عن موظفيها إلى حد كبير بلغت نسبتها ٢,٦٪ فقط سنة ٢٠٠٦، في حين تتراوح نسبتها في القطاعات العامة السويسرية ما بين ٧,٥٪ و ١٠٪. فمن بين الموظفين الثلاثة والعشرين الذين تركوا الخدمة، أربعة موظفين فقط قدموا استقالاتهم، وثمانية عشر موظفاً تقاعدوا، وانتقل موظف واحد إلى وكالة أخرى. ونتيجة لذلك، فإن فترة تولي الوظيفة في الويبو مرتفعة، إذ يبلغ معدل مدة الخدمة في الويبو عشر سنوات، بل ينزع الموظفون الذين يباشرون عملهم بعقود قصيرة الأجل إلى مواصلة عملهم في الويبو طوال فترات طويلة نسبياً تبلغ خمس سنوات في المتوسط، ويواصل البعض العمل لمدة عشر سنوات أو أكثر.

٢١- وتواجه الويبو مشكلات تتعلق بانخفاض معدل الاستعاضة عن الموظفين وطول فترة تولي القوى العاملة للوظائف:

- انخفاض معدل الاستعاضة عن الموظفين:

- من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى أن يظل في خدمة الويبو موظفون لم تعد اختصاصاتهم مناسبة أو على المستوى الملائم لأداء عملهم حسب المستويات والمعايير المطلوبة؛
- ومن المحتمل أن يؤدي ذلك أيضاً إلى تقليل فرصة توظيف موظفين من الخارج من ذوي الاختصاصات والخبرات الجديدة بطرائق عمل مختلفة.
- طول فترة تولي الوظائف:
- يزيد تكاليف الموظفين نظراً لترقيتهم تبعاً لجدول المرتبات دون زيادة مقابلة في الاختصاص والأداء الشخصي في أغلب الأحيان؛
- وقد يؤدي إلى منح حقوق إضافية؛
- ويزيد إحباط الموظفين بسبب قلة فرص الترقية وإعادة تصنيف الوظائف، لا سيما بالطريقة التي ينفذ بها نظام تقييم وإدارة أداء الموظفين حالياً؛ ويكاد لا يفرق بين مستويات الأداء المسجلة رسمياً وتقييمات الأداء النموذجية السنوية التي تكشف عن أعلى مستوى ممكن للأداء. ولا يمكن الاستيثاق من ذلك تماماً، غير أنه يقلل إلى حد كبير من إمكانية تقدير أي أداء رديء حقيقي أو أي أداء استثنائي بصورة فعالة، بل يحول دون الاستفادة من هذه الإمكانيات.

٢٢- ومن المهم أن نلاحظ أيضاً أنه لم يطرد من الخدمة أي موظف دائم منذ سنة ٢٠٠٢ على الأقل. وتثبت الأدلة التي استقيناها من مقابلاتنا أنه لا يرجع ذلك لأن الويبو لا تتخذ إجراءات تأديبية في مواجهة موظفيها، وإنما لأن النظام الحالي (بما في ذلك النظام الموحد للأمم المتحدة) يخفف من حدة الإجراءات التأديبية. ونرى أن ذلك يمثل موطن ضعف ويتطلب الأمر معالجته من أجل تحسين أداء العمل في الويبو بصورة ملائمة وثابتة.

٢٣- وقد فحصنا أيضاً في دراستنا الاختصاصات التي قد تكون ناقصة أو منقوصة التمثيل في الويبو، واسترشدنا بذلك في مقابلاتنا مع عدد كبير من الموظفين. واكتشفنا بالتالي خمس مجموعات من الاختصاصات التي يستدعي الأمر أن نتناولها الويبو بالبحث كمسألة تحظى بالأولوية. وتتعلق هذه المجموعات بما يلي:

- المهارات الإدارية، وبخاصة إدارة شؤون العاملين؛
- وتكنولوجيا المعلومات؛
- واللغات؛
- والتخصص في مجال الملكية الفكرية؛
- وإدارة الشؤون الإدارية.

وهناك أيضاً اختصاصات محددة أخرى.

٢٤- وترد استنتاجاتنا وتوصياتنا بالتفصيل في الجزء الرئيسي من هذا التقرير، غير أننا نلفت النظر بصورة خاصة إلى أوجه الضعف في إدارة الكفاءات والاختصاصات لأنه تترتب على ذلك آثار خطيرة على أداء العمل في الويبو اليوم، وقد تكون عائقاً رئيسياً لنجاح أي برنامج للويبو في المستقبل.

٢٥- وقد أدى النمو السريع للويبو في التسعينات من القرن الماضي وفي السنتين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ إلى تعيين عدد كبير من "المدرء" الجدد، الذين غالباً ما كانت لهم خبرة محدودة بالوظيفة التي يؤدونها

حالياً. فقد تركز الاهتمام بصورة مباشرة على تقديم خدمات الويبو إلى أصحاب المصالح الخارجيين، ولم يكن هناك بالمقابل برنامج منظم لتطوير الإدارة.

٢٦- ويعني ضعف إدارة الأداء ونظام التقييم أنه ليس بالإمكان تحديد نسبة وطبيعة النقص الحالي في الاختصاص بالضبط، غير أن الأدلة التي استقيناها من المقابلات ومجموعات العاملين موضع الدراسة، والتي ساندتها استعراض مستويات الغياب الاستثنائية، تشهد على أن هذه المشكلة خطيرة. وتؤكد وجهة نظرنا الأهمية التي تعلقها استراتيجية الموارد البشرية الأخيرة على تطوير الإدارة، والتي اقترحتها الإدارة المختصة بالموارد البشرية.

٢٧- وقد سبق أن ذكرنا في هذا الملخص أن الويبو تستخدم في الوقت الراهن ٣٥٩ موظفاً بعقود قصيرة الأجل، بمن فيهم عدد من الخبراء الاستشاريين. وقد قابلنا نحو مائة مدير في الويبو، واستعرضنا أكثر من ٥٠٠ مواصفة وظيفية في الويبو، واكتشفنا أنه ليس هناك اختلاف كبير بين وظائف ومسؤوليات الموظفين الدائمين والموظفين المؤقتين العاملين بعقود قصيرة الأجل. وتتخلص الحجج الاعتيادية في توظيف الموظفين المؤقتين في أنهم يستخدمون لتنفيذ مشروعات محددة الفترة ومشروعات متخصصة في أغلب الأحيان. وفي الواقع، العقود السنوية القصيرة الأجل تنتهي والعقود السنوية القصيرة الأجل تصدر في الويبو لأفراد يؤدون نفس العمل الذي يؤديه زملاؤهم الذين يعملون بعقود دائمة، بل هناك أكثر من مائة فرد يعمل في الويبو بعقود قصيرة الأجل منذ أكثر من سبع سنوات.

٢٨- ونعتقد أن هناك حالات عديدة تستدعي إدراج الوظائف المؤقتة الحالية في الوظائف الدائمة. بيد أنه لا يمكننا أن نساند خطة عامة ترمي إلى تبرير تعيين جميع الموظفين المؤقتين في وظائف دائمة لأنه:

- ليس ثمة ما يدل من الدراسة التحليلية الدقيقة لأداء الموظفين بعقود قصيرة الأجل وبالعقود مماثلة على أنهم يستحقون أن تعرض عليهم عقود دائمة جديدة؛
- ولأن الخطط الرامية إلى تحسين أداء العمل وأتمتته، وربما توسيع نطاق التعاقد الخارجي، ستخفض حاجة الويبو إلى موظفين مؤقتين، وبصورة خاصة موظفين من فئة الخدمات العامة.

٢٩- وقد حللنا مسألة غياب الموظفين لمعرفة مدى تيسر العمل. وبالاستناد فقط إلى البيانات المسجلة كإجازة مرضية مصحوبة بشهادة أو بدون شهادة، تبين لنا أن عدد أيام تغيب موظفي الويبو عن العمل يصل في المتوسط إلى ١٢,٥ يوماً، مما مثل خسارة إجمالية للويبو في سنة ٢٠٠٦ تربو على ١٥ ٠٠٠ يوم، أي ما يعادل ٧٥ يوم عمل دائم، وهو معدل مرتفع بصورة استثنائية حسب تجربتنا.

٣٠- ولا شك أنه يتعذر اجتناب معدل معين من التغيب عن العمل لأسباب مرضية في أي منظمة، بيد أن معدل التغيب في الويبو الذي يصل إلى ١٢,٥ يوماً هو أكثر من ضعف معدل التغيب الحالي في المؤسسات السويسرية الذي لا يتجاوز خمسة أيام. وهذه المسألة تثير بالتالي القلق ويتعين الانتباه إليها والاهتمام بها باعتناء كبير.

٣١- وقد أشرنا في توصياتنا إلى عدد من المجالات التي يتعين اتخاذ تدابير عملية فيها من أجل تحسين الإدارة وأداء عمل الموظفين في الويبو.

## تقييم أداء الويبو

٣٢- يرد في هذا الجزء ملخص لتعليقاتنا واستنتاجاتنا بشأن:

- أهداف الويبو الاستراتيجية،
- وثقافة المنظمة،
- والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية،
- واستراتيجية الموارد البشرية.

٣٣- ويرد عرض لأهداف الويبو الاستراتيجية في البرنامج والميزانية، وعلى موقع الويبو على الإنترنت، وفي مواد أخرى. ويدرك كبار الموظفين هذه الأهداف على أفضل وجه، ويعترفون بأهميتها، في حين يبدو أن غيرهم من الموظفين لا يلمون بها إلا قليلاً.

٣٤- وهناك رابطة واضحة بين أهداف الويبو الاستراتيجية وبعض البرامج، مما يوفر الفرصة للربط بين هذه الأهداف والأعمال والخدمات المطلوب إنجازها. وينبغي أن يكون بالإمكان تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف محددة وقابلة للقياس، ومؤشر أداء لكل البرامج، بغية زيادة التنسيق بين أهداف البرامج المتفق عليها ومستوى الوحدات التنظيمية والأفراد كأساس لمنظمة تتجه إلى الأداء. وسوف يساعد ذلك على تنظيم الموارد وفقاً للخطط والاحتياجات، ويسمح للمدراء أيضاً بتركيز اهتمامهم على أداء مرؤوسيهـم وتحسينهـم.

٣٥- بيد أننا بالاستناد إلى تجربتنا واستنتاجاتنا من هذه الدراسة، تبين لنا أن ثقافة الويبو التنظيمية تتميز بأنها ليست ثقافة تتجه إلى الأداء، بل تتميز بالأحرى بأنها ثقافة تتجه إلى:

- **منح الحقوق** - وتشهد على ذلك معدلات الغياب المرتفعة بثبات بسبب المرض، وأمثلة الأفراد الذين يطلبون الترقية وإعادة تصنيف وظائفهم على أساس طول مدتهم في الخدمة بدلاً من استحقاقهم للترقية أو بسبب زيادة مسؤولياتهم، والادعاءات بسوء استعمال أوقات العمل المرنة والأحكام الأخرى المتعلقة بالإجازات، وتوقع الموظفين كالعادة أن يحصلوا على أعلى تقدير في تقريرهم السنوي عن الأداء.
- **وعدم الاعتزاز بالعمل في الويبو** - وتشمل المشكلات التي طرحت ما يلي: النظر إلى المدراء على أنهم ليسوا أكفاء، والتسليم الظاهر بأن الغير يسيء استعمال أنظمة الويبو، ومشكلات التمييز الجائر بسبب التعبير عن الرأي بحرية ومن غير تردد أو خوف، والممارسات غير المنصفة المتعلقة بالموارد البشرية. إننا نتوقع دائماً أن ينفس الموظفون عن مشاعرهم المكبوتة إلى حد ما أثناء دراسة من هذا النوع، إلا أن عدم الاعتزاز بالعمل في الويبو كان موضوعاً ثابتاً في مجموعات العاملين في الويبو موضع الدراسة، وأيدته تعليقات المدراء والمشرفين.
- **إعداد الخطط وإجراء المحادثات بدلاً من العمل** - سبق الكشف في الويبو عن العديد من أوجه النقص الواجب معالجتها. فهناك بعض البرامج أو المبادرات التي تم إعدادها أو تنتظر الموافقة عليها قبل تنفيذها. ومع ذلك، فإن العديد من المبادرات ما زالت قيد التنفيذ منذ عدة أشهر، ولم تنفذ بعد بالكامل أو على الوجه السليم.

- **انبثاق الحقيقة** - يتمثل أحد الجوانب الأكثر إيجابية من ثقافة المنظمة في التسليم بضرورة التغيير. فقد تبين مثلاً أن مجموعات العاملين موضع الدراسة ترى بوجه عام أنه ينبغي اتخاذ إجراءات تأديبية في مواجهة من يقصر في تأدية عمله، وعلى الأخص في مواجهة من يسيء استعمال أنظمة الويبو. وأقرت هذه المجموعات بضرورة التمييز بين تقييمات إدارة الأداء بصورة إيجابية.

٣٦- إننا نؤيد بكل قوة الرأي الذي أبدته إدارة الويبو المختصة بالموارد البشرية، والذي يفيد بأن من الأهمية بمكان تشجيع ثقافة تتجه إلى الأداء والسهر على تطويرها في الويبو. وما لم يجر تغيير مهم وإيجابي، فإننا نتوقع أن يستقيل موظفون أكفاء ويصبح من الصعب أن يحل محلهم موظفون من ذوي الكفاءات المماثلة، ويستمر الموظفون في المطالبة بالترقية وإعادة تصنيف وظائفهم بإلحاح وشغل وقت الإدارة بذلك وربما مضاعفة تكاليف التوظيف، وتستمر معدلات الغياب (لأي سبب كان) في الزيادة. وبالتالي، ستجد الويبو أنه سيكون من الصعوبة بمكان أن تقدم خدمات فعالة من حيث التكلفة، ولن يكون بمقدورها أن تستجيب بسرعة للتغيرات في الطلب و/أو في الأولويات.

٣٧- وقد استعرضنا عدداً من أعمال الويبو المتعلقة بالموارد البشرية، ودرسنا الترتيبات التنظيمية لإدارة المختصة بالموارد البشرية، وخلصنا إلى ما يلي:

- **الأعمال الحالية المتعلقة بالموارد البشرية مفصلة وموضحة، غير أنها تستغرق وقتاً طويلاً.** وغالباً ما تكون مخططة بالوسائل الورقية، وتعتمد على عدد كبير من السلطات للموافقة عليها. ولذلك، فإننا نساند مساعي الإدارة المختصة بالموارد البشرية الرامية إلى تطوير عملياتها بالاستناد إلى التكنولوجيا، ونوصي بتفويض سلطات أكبر لرئيس إدارة الموارد البشرية.
- **والملاحظ أن أنشطة الإدارة المختصة بالموارد البشرية روتينية بصورة فعلية، وغالباً ما تكون إدارية الطابع.** ومع ذلك، تتوفر فرصة كبيرة لتغيير طريقة عملها. ويعني ذلك تغييراً تنظيمياً للإدارة وتخفيضاً كبيراً في عدد الموظفين تبعاً للمعايير القياسية وتعيين موظفين يتمتعون بكفاءات استراتيجية جديدة.

٣٨- وبعد إجراء المشاورات، أعدت الإدارة المختصة بالموارد البشرية استراتيجية للويبو بشأن الموارد البشرية. ويشتمل مشروع الوثيقة على ما يلي:

- **استعراض خطط التوظيف في الويبو، وملاحظة أن المنظمة دخلت الآن في "مرحلة لتوحيد الأعمال" بالتشديد على سياسة تعتمد على الكيف وليس على الكم لتعيين الموظفين الجدد؛**
- **وإلقاء الضوء على المهمة المتوخاة من استراتيجية الموارد البشرية المقترحة لفترة السنوات الخمس من سنة ٢٠٠٧ إلى سنة ٢٠١١.**

٣٩- وتلفت هذه الاستراتيجية النظر بصورة خاصة إلى العناصر الرئيسية التالية للاستراتيجية المقترحة:

- **الوظائف المستهدفة وتطوير كفاءة الموظفين؛**
- **وإدارة الأداء بصورة متكاملة؛**
- **والتسيق بين عمل الموظفين وأهداف الويبو الاستراتيجية إلى أقصى حد؛**

- وإجراء ترتيبات تعاقدية مرنة؛
- وحفز مناخ العمل ومساندته.

٤٠- إننا نساند الفكرة الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية، ونوصي بأن تنتظر فيها الويبو وتعتمدها في أقرب وقت.

## الطلب

٤١- من المحقق أن يدعو جدول أعمال التنمية المرتقب اعتماده في المستقبل إلى أن تتكفل الويبو بتلبية طلبات إضافية مهمة، غير أن هذه المبادرة ما زالت بحاجة إلى أن تحدد وتقدر نتائجها. ولذلك، لا يمكن النظر إلى الطلبات المرتبطة بجدول أعمال التنمية على أنها جزء من هذه الدراسة.

٤٢- ولا ريب أن الطلب على خدمات الويبو الحالية يتزايد باستمرار، ويزيد بالتالي عمل المدراء الحاليين وغيرهم من الموظفين. بيد أننا نرى أن هناك عدداً من الفرص المهمة التي تتيح تحسين الأداء وتنحية الموظفين غير الأكفاء وتخفيض عدد الموظفين أو إعفاء بعض الموظفين من تلبية الطلبات الجديدة بوجه عام. وترد هذه الفرص بالتفصيل بالنسبة إلى كل برنامج في المرفق الثاني لهذا التقرير.

٤٣- ويتطلب انتهاز الفرص وتنفيذها:

- تبسيط العمل وأتمتته، مع زيادة تفويض السلطات بصورة أكبر والاعتماد على الأنظمة القائمة على الوسائل الورقية بصورة أقل؛
- وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات الداعمة (بما في ذلك مشروع نظام تخطيط الموارد المقترح)؛
- وحث المدراء على أن يكونوا أكثر نشاطاً وفعالية إزاء أداء مروضيهم؛
- واستبدال الموظفين الذين لا يؤدون عملهم على الوجه الصحيح؛
- والنظر في الأعمال التي تتطلب تعاقدًا خارجيًا كاملاً أو جزئياً.

٤٤- وبعد التحليل والمناقشة، اكتشفنا أنه يمكن تحقيق وفر في عدد الموظفين الذين يشغلون حالياً ٢٠٠ وظيفة. ويرد أدناه شرح للوفورات التي بمقدور الويبو أن تحققها حسب توقعاتنا:

- إعادة هندسة وهيكلة المنظمة، المرتبطة بتنفيذ مشروع نظام تخطيط الموارد المقترح: من ٤٨ إلى ٥٥ وظيفة؛

- وزيادة الكفاءة من الفرص التكنولوجية الأخرى، أي من معاهدة التعاون بشأن البراءات والإدارة المختصة بالموارد البشرية ومن خدمات الترجمة مثلاً: من ٤٠ إلى ٥٥ وظيفة؛

- وتحسين إدارة الأداء، لا سيما بمعالجة المعدلات المرتفعة لحالات الغياب بسبب المرض وحالات الغياب الأخرى، وكذلك حالات أداء العمل بصورة سيئة. وتدل التجربة أنه يمكن زيادة معدل الأداء بنسبة تتراوح ما بين ١٠٪ و ١٥٪، وتشهد على ذلك المحادثات التي أجريناها مع بعض المدراء وذلك إذا أُتيحت لهم إمكانية الاستعاضة عن الموظفين الذين لا يؤدون عملهم على الوجه الصحيح وتعيين موظفين أكفاء وملتزمين بدلاً منهم. ونظراً للأثر المحدود لحجم البرنامج:

○ ينبغي أن تكون فعالية التحسين بمعدل ٨٠ وظيفة؛

- ويؤدي تحسين حالات الغياب بسبب المرض إلى إخلاء ما يعادل ٢٠ وظيفة.
- ٤٥- ورهناً بتطور الأعمال، نقدر أن بالإمكان التعاقد الخارجي على العمل الذي يؤديه ٨٠ إلى ١٠٠ موظف. وتتاح فرص التعاقد الخارجي في المجالات التالية:
- الطباعة والنشر، وإدارة الوثائق وحفظها، والسعاة وسائقو السيارات؛
  - وإدارة المباني؛
  - وتكنولوجيا المعلومات؛
  - والأكاديمية العالمية؛
  - والتعاقد الخارجي الجزئي في حالة زيادة حجم العمل زيادة بالغة أو لأعمال الترجمة أو للمشتريات المتخصصة مثلاً.
- ٤٦- ومن المهم أن نلاحظ مسألتين تتعلقان بكفاءة مجموع العاملين. أولاً، نتوقف كفاءات محتملة عديدة على تحسين عمل الويبو، وليس على تحسين برنامج محدد أو أي وحدة من وحدات المنظمة. وثانياً، الكفاءات الناجمة خاصة عن تخفيض عدد العاملين الضروريين يمكن توفيرها فقط خلال فترة زمنية تتراوح في أغلب الأحوال بين ثلاث وخمس سنوات.
- ٤٧- وكبيان للوفورات المحتملة، لخصنا في الجدول الوارد أدناه التأثير الطويل الأجل على ثلاثة برامج (وللاطلاع على معلومات تفصيلية في هذا الشأن، انظر المرفق الثاني "تحليل الطلبات حسب كل برنامج"):

| البرنامج                                | معالجة حالات الغياب بسبب المرض | تحسينات أخرى للكفاءة | تحسينات ترتبط بمشروع نظام تخطيط الموارد | المجموع بعد ٥ سنوات |
|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|---------------------|
| ١٦ - إدارة معاهدة التعاون بشأن البراءات | ٩                              | ٧                    |                                         | ١٦                  |
| ٣٠ - السفريات والمشتريات                |                                | ٢,٨                  | ٣                                       | ٥,٨                 |
| ١٨ - أنظمة تسجيل مدريد ولاهاي ولشبونة   | ١,٥                            | ٣٨,٢                 |                                         | ٣٩,٧                |

## تخطيط متكامل لتحسين عمل المنظمة

- ٤٨- من الممكن تماماً أن تواصل الويبو عملها كالعادة بإدخال تغييرات على الترتيبات التنظيمية والإجراءات والأنظمة وطرائق العمل المعمول بها حالياً. ويتيح كل تغيير مهم فرصاً جديدة، غير أنه يفسح المجال أيضاً للمشكلات ولمخاطر جسيمة. ولذلك، فإن خيار تأدية العمل كالعادة هو خيار يستحق النظر إليه بوجه عام ومقارنته بأي خيار آخر. بيد أن العديد من الأدلة تشير إلى أنه قد حان الوقت كي تفكر الويبو في إجراء تغييرات بنوعية وبعيدة المدى، كما هو موضح في الفقرات التالية وفي نص هذا التقرير. ولا نعتقد أن خيار أداء العمل كالعادة صالح للويبو.

٤٩- ولن يكون بالإمكان تحقيق الكفاءات المهمة المقترحة والمقدمة في الملخص الوارد أعلاه، وكذلك التحسينات المحددة الأخرى الموصى بها، بدون اعتماد برنامج متكامل حسن التنظيم والقيادة لتحسين عمل المنظمة. ويتضح من برنامج مقابلاتنا مع مجموعات العاملين موضع الدراسة ومن خبرتنا أن مدراء الويبو وموظفيها هم على استعداد لقبول تغييرات مهمة، وأن البعض منهم رأى أن الويبو إذ قررت اتباع هذه الدراسة هو علامة واضحة ومشجعة بأنها أدرجت تغييراً أساسياً في جدول أعمالها. وتستند لذلك افتراضاتنا المتعلقة بمجموع العاملين الضروريين للويبو إلى التزام المنظمة باتباع برنامج يهدف إلى تحسين العمل في المنظمة، كما هو موضح في هذا التقرير.

٥٠- والويبو منظمة ذات أعمال معقدة، غير أنها ليست منظمة كبيرة. وبما أن ما يزيد على ٥٠٪ من موظفيها يتكفلون بمباشرة برنامجين اثنين، فإنه ينبغي أن يكون بمقدور الويبو أن تباشر عملها بانتظام كصاحب عمل، وتستجيب بسرعة للتغيرات التي تطرأ على احتياجاتها الخارجية والداخلية. وتنشأ المشكلات التي تواجه هذا الاقتراح لأسباب متنوعة، بما فيها:

- محاولة المدير العام أن ينحو بالويبو بعيداً عن الترتيبات التنظيمية المركزية السابقة، ويشجع الموظفين على تحمل المسؤولية، غير أن المدراء من مختلف الفئات لم ينتهزوا الفرص المتاحة لهم دائماً وبقبلاً هذه المسألة الجديدة؛
- وطول عدد كبير من الإجراءات، وبصورة خاصة الإجراءات الداخلية، وبطؤها، وكثافة استخدامها لليد العاملة؛
- وعدم الاستثمار بصورة منتظمة في تطوير كفاءة المدراء لأداء دورهم كاملاً في إدارة الخدمات ومرؤوسيه؛
- واحتمال التكثير بأن الويبو ليست مثل المنظمات الأخرى بسبب برامجها العديدة والتوترات المدركة (غير الحلية بصورة خاصة) بين أنشطتها التجارية والإنمائية؛
- وعدم استخدام إدارة الأداء بانتظام لتقييم الأداء الفردي وتشجيعه في الويبو؛
- ونظرة العديد من الموظفين إلى الويبو على أنها مكان مريح وآمن بصورة عامة للعمل فيه.

٥١- إن خبرتنا بالتغييرات الرئيسية، التي يساندها ما هو مشاهد في البرامج المعتمدة مؤخراً في الأمم المتحدة (وخاصة في الأونروا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) وفي مكاتب البراءات (في المملكة المتحدة مثلاً)، تؤكد أن أي برنامج ناجح لتحسين العمل في الويبو:

- ينبغي تخطيطه وإدارته كبرنامج متكامل؛
- ويستغرق ما بين ثلاث وخمس سنوات لتحقيق جميع أهدافه؛
- ويعتمد على المساندة الكاملة والالتزام المتواصل لكبار موظفي الويبو؛
- ويتطلب مساندة الدول الأعضاء، بما في ذلك المساندة المالية لمبادرات التغيير الرئيسية؛
- ويجب الإقرار بأنه سيكون من الضروري التخطيط لإعادة توزيع الوظائف والاستغناء عن فائض العمالة لضمان أن يكون لجميع موارد الويبو البشرية المستويات المطلوبة من حيث الكفاءة والصلاحيات والالتزام.

٥٢- ويرد أدناه ملخص لخطة متكاملة لتحسين عمل المنظمة، مصحوبة بمؤشرات تقريبية للتوقيت، ويليها جدول للأعمال الضرورية الموصى بها مع إحالات إلى الفقرات الرئيسية من التقرير التي تساند التوصيات:

## برنامج الأنشطة

| Q4 11 | Q3 11 | Q2 11 | Q1 11 | Q4 10 | Q3 10          | Q2 10 | Q1 10 | Q4 09 | Q3 09 | Q2 09 | Q1 09 | Q4 08 | Q3 08 | Q2 08 | Q1 08 | Q4 07 | العمل                                                                             | المرحلة                                           |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ١-١<br>تقييم الإدارة                                                              | ١<br>القيادة<br>والإدارة                          |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٢-١<br>برنامج<br>تطوير<br>الإدارة                                                 |                                                   |
|       |       |       |       |       |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                                                                                   | ٢<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية                  |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ١-٢<br>تحسين نظام<br>إدارة الأداء                                                 |                                                   |
|       |       |       |       |       |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٢-٢<br>إجراءات<br>تطوير<br>الوظائف<br>وكفاءة<br>الموظفين                          |                                                   |
|       |       |       |       |       |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٣-٢<br>إعادة تصميم<br>عمل الموارد<br>البشرية                                      |                                                   |
|       |       |       |       |       |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٤-٢<br>إعادة هيكلة<br>الإدارة<br>المختصة<br>بالموارد<br>البشرية                   | ٣<br>التنظيم<br>والإجراءات<br>العملية<br>والأنظمة |
|       |       |       |       |       |                |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ١-٣<br>إجراءات<br>التحسين<br>الأخرى                                               |                                                   |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٢-٣<br>مشروع نظام<br>تخطيط الموارد<br>وإجراءات<br>التنفيذ<br>التكنولوجي<br>الأخرى |                                                   |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٣-٣<br>تغيير تصميم<br>المنظمة                                                     |                                                   |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٤-٣<br>مراجعة<br>وتنفيذ<br>مواصفات<br>الوظائف<br>وتصنيفها                         |                                                   |
|       |       |       |       |       | قيد<br>الإعداد |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ٥-٣<br>تحديد فائض<br>العمالة وإنهاء<br>الخدمة                                     |                                                   |

| الرقم | الأعمال الموصى بها                                                                                                                     | التوقيت           | الإحالة إلى الفقرات       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------|
| ١-١   | تقييم الإدارة                                                                                                                          |                   |                           |
| ١-١-١ | تأكيد الكفاءات الإدارية المطلوبة (من استراتيجية الويبو المتعلقة بالموارد البشرية)                                                      | Q4, 07            | 223, 225, 230-238         |
| ٢-١-١ | تصميم مركز للتقييم                                                                                                                     | Q4, 07            | الفقرات ذاتها             |
| ٣-١-١ | تدريب خبراء مستشارين للويبو                                                                                                            | Q4, 07            | الفقرات ذاتها             |
| ٤-١-١ | إدارة مركز للمدراء الحاليين وأصحاب الكفاءات العالية والإداريين المرشحين                                                                | Q1, 08            | الفقرات ذاتها             |
| ٥-١-١ | مواصلة العمل على أساس سنوي لتتبع سير أعمال التطوير                                                                                     | Q1, 09<br>ongoing | الفقرات ذاتها             |
| ٢-١   | تطوير الإدارة                                                                                                                          |                   |                           |
| ١-٢-١ | تحديد الاحتياجات ذات الأولوية المتعلقة بالتدريب الإداري لفترة السنوات ٢٠٠٧-٢٠٠٩ بصورة خاصة<br>○ إدارة الأداء<br>○ إدارة حالات الغياب   | Q1, 08            | 165-175                   |
| ٢-٢-١ | تصميم برامج تدريبية ومنهج عمل للتقييم                                                                                                  | Q1, 08            | 165-175                   |
| ٣-٢-١ | تقديم برامج لتطوير الإدارة والتدريب                                                                                                    | Q2, 08            | 165-175                   |
| ٤-٢-١ | مراجعة البرامج ومواصالتها لتلبية الاحتياجات الناجمة عن أعمال التقييم                                                                   | Q2, 08<br>ongoing | -                         |
| ١-٢   | إدارة الأداء                                                                                                                           |                   |                           |
| ١-١-٢ | تأكيد منهج عمل الويبو الرامي إلى تحديد الأهداف وإدارة الأداء الجماعي والفردية، بما في ذلك منهج عمل لإدارة الأداء يمكن اتباعه في الويبو | Q1, 08            | 142-144, 151-154, 166-169 |
| ٢-١-٢ | الإعلام عن أهداف الويبو وبرامجها ومعايير الأداء المرتقبة                                                                               | Q1, 08            | 155-158, 166-169          |
| ٣-١-٢ | التسلسل بين أهداف البرنامج والأهداف الشخصية - بالارتباط بتطوير الإدارة المذكور أعلاه                                                   | Q2, 08            | 155-158                   |
| ٤-١-٢ | الموافقة على الأهداف والتدابير المتعلقة بأداء الأفراد                                                                                  | Q2, 08            | 151-154                   |
| ٥-١-٢ | رصد الأداء بصورة نشطة في سنة ٢٠٠٨، ومعالجة الأداء السيء                                                                                | Q2, 08<br>ongoing | 151-154                   |
| ٦-١-٢ | استعراض الأداء الذي يستحق الترقية العادلة والتقدير المناسب                                                                             | Q1, 09            | 142-144, 151-154, 173-175 |
| ٢-٢   | تطوير الوظائف وكفاءة الموظفين                                                                                                          |                   |                           |
| ١-٢-٢ | استكمال الكفاءات المطلوبة لجميع الوظائف ودراسة حوافز الموظفين                                                                          | Q1/2, 08          | 89-102                    |
| ٢-٢-٢ | تأكيد المسارات والفرص الوظيفية                                                                                                         | Q1/2, 08          | 148-150                   |
| ٣-٢-٢ | تحديد متطلبات الترقية وتبليغها، والانتقال إلى دور أو برنامج جديد                                                                       | Q2, 08            | 148-150                   |
| ٤-٢-٢ | تحديد احتياجات التدريب لمجموعات الكفاءات الخمس المختارة                                                                                | Q2, 08            | 89-102                    |
| ٥-٢-٢ | وضع جدول لبرامج التدريب وتسجيله                                                                                                        | Q2/4, 08          | 140-141                   |
| ٣-٢   | إعادة تصميم عمل الموارد البشرية                                                                                                        |                   |                           |

| الرقم | الأعمال الموصى بها                                                                                                                                                                                                                                                                        | التوقيت               | الإحالة إلى الفقرات                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| ١-٣-٢ | مراجعة وتسجيل إجراءات وسياسات الموارد البشرية لتحسين وسائل التوظيف ومجموعة القرارات القصيرة الأجل، وتحسين الشفافية، وتعزيز ثبات العمل في الويبو. ويرتبط توقيت هذا النشاط بتنفيذ تكنولوجيا مناسبة جديدة                                                                                    | Q4, 08                | 131-139                                 |
| ٤-٢   | إعادة هيكلة الإدارة المختصة بالموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                         |
| ١-٤-٢ | تسجيل استراتيجية للويبو بشأن الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                              | immediate             | 239-243                                 |
| ٢-٤-٢ | إعادة هيكلة الإدارة المختصة بالموارد البشرية للتشديد على الإرشاد واتخاذ القرارات، والابتعاد عن القواعد والسلطة في المعاملات                                                                                                                                                               | Q4, 08                | 239-243                                 |
| ١-٣   | تحسين إجراءات العمل                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                         |
| ١-١-٣ | مراجعة إجراءات العمل الرئيسية، بما فيها الإجراءات المشمولة بهذا التقييم الشامل، للكشف عن الفرص المواتية للتحسين نتيجة:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○ لتفويض السلطة</li> <li>○ والمساءلة</li> <li>○ وتبسيط إجراءات العمل</li> </ul> الفرص المتاحة للأتمتة أو لمشاطرة الخدمات | Q4, 08                | 195 – 199<br>Annex 4                    |
| ٢-١-٣ | تنفيذ المراجعات الممكنة وغير المرتبطة بالأتمتة                                                                                                                                                                                                                                            | Q1, 08<br>ongoing     | الفقرات ذاتها                           |
| ٣-١-٣ | إدخال فرص الأتمتة على مشروع نظام تخطيط الموارد والمبادرات التكنولوجية الأخرى                                                                                                                                                                                                              | Immediate             | الفقرات ذاتها                           |
| ٢-٣   | مشروع نظام تخطيط الموارد والتكنولوجيات الأخرى                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                         |
| ١-٢-٣ | استكمال أعمال مشروع نظام تخطيط الموارد                                                                                                                                                                                                                                                    | Q4, 08                | 62                                      |
| ٢-٢-٣ | إعداد برنامج لتنفيذ مشروع نظام تخطيط الموارد                                                                                                                                                                                                                                              | Q4, 08                | 256                                     |
| ٣-٢-٣ | التعرف على الخبراء الاستشاريين والمقاولين والتعاقد معهم                                                                                                                                                                                                                                   | Q1, 09                | الفقرات ذاتها                           |
| ٤-٢-٣ | برنامج الإدارة                                                                                                                                                                                                                                                                            | ongoing               | الفقرات ذاتها                           |
| ٣-٣   | تصميم المنظمة                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                         |
| ١-٣-٣ | استعراض هيكل المنظمة الرفيع المستوى، وبصورة خاصة:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○ التقارير التي تقدم إلى المدير العام مباشرة،</li> <li>○ والفرص المواتية للربط بين البرامج والجمع بينها للأغراض الإدارية</li> </ul>                                                           | Q3, 08                | 244-248                                 |
| ٢-٣-٣ | تحديد التفتيحات المتفق عليها وتطبيقها                                                                                                                                                                                                                                                     | Q4, 08                | الفقرات ذاتها                           |
| ٣-٣-٣ | استعراض/مراجعة الوحدات التنظيمية الأخرى                                                                                                                                                                                                                                                   | Q1, 09<br>ongoing     | الفقرات ذاتها                           |
| ٤-٣-٣ | دراسة المشروعات من أجل التوسع في التعاقد الخارجي بالنسبة إلى المجالات الرئيسية                                                                                                                                                                                                            | Q1, 09                | 95, 101, 159, 194,<br>195, 200, 261-263 |
| ٤-٣   | مواصفات الوظائف وتصنيفها                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                                         |
| ١-٤-٣ | استعراض/إعادة صياغة جميع مواصفات الوظائف وترشيدها                                                                                                                                                                                                                                         | complete<br>by Q4, 08 | 156, 176-180, 184-<br>186               |

| الرقم | الأعمال الموصى بها                                                                                                                                                                                              | التوقيت              | الإحالة إلى الفقرات                      |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| ٢-٤-٣ | استعراض تدرج الوظائف نتيجة للمواصفات الوظيفية المنقحة                                                                                                                                                           | Q4, 08<br>ongoing    | 176-180                                  |
| ٥-٣   | فائض العمالة / سياسة إنهاء الخدمة                                                                                                                                                                               |                      |                                          |
| ١-٥-٣ | تأكيد سياسة تشمل تحسين الكفاءات، وإعادة هيكلة التغييرات الوظيفية (المرتبطة بمشروع نظام تخطيط الموارد)، وحالات الغياب ومسائل الأداء الأخرى، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة                                        | Q4, 08               | 195-200, 258-260                         |
| ٢-٥-٣ | توضيح وتأكيد موقف الأفراد الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل في الويبو:<br>○ لتأكيد تاريخ انتهاء العقود،<br>○ وتحديد ما إذا كان من الموصى به عرض وظائف دائمة أو تمديد العقود القصيرة الأجل أو مجرد إنهاء عقود العمل | Q1/4, 08<br>Q1/4, 08 | 108-114, 122-126                         |
| ٣-٥-٣ | رصد ميزانية لحالات إنهاء الخدمة في برنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ - وتمويل وفورات الخدمة الأخرى على أساس كل حالة                                                                                      | Q2, 08               | 157, 195-200, 258-260                    |
| ٤-٥-٣ | استعراض سنوي للفرص المواتية لتحسين الأداء ومعالجة الأداء السيء                                                                                                                                                  | Q4, 08<br>ongoing    | 110, 115 - 121, 151, 154, 228 - 229, 258 |

**٥٣-** سيتطلب التنفيذ الناجح لبرنامج تحسين أعمال الويبو مساندة كاملة من قيادة المنظمة والتزامها جماعياً وفردياً بهذا البرنامج، كما سبق ذكر ذلك. وسيتعين على رؤساء الإدارات أن يؤدوا دوراً رئيسياً في تخطيط وإدارة التغييرات المقترحة، بالإبلاغ عن الحالات التي تستوجب التغيير ومساندة المدراء والموظفين في هذا الشأن.

**٥٤-** إننا على علم بأن أي توصية ستكون محل نظر الدول الأعضاء في سبتمبر/أيلول من هذه السنة، وبأنه ليس من المحتمل أن يبدأ تنفيذ أي برنامج رسمياً قبل مطلع سنة ٢٠٠٨، ولو أن المناقشات وأنشطة التخطيط المهمة قد تبدأ قبل نهاية سنة ٢٠٠٧.

**٥٥-** ويستدعي النجاح رفع مستوى إدارة الكفاءات والقدرات والالتزامات، وإعداد برنامج مدته ثلاث سنوات بهدف تطوير الإدارة في الويبو، ونوصي بأن يركز البرنامج على إدارة الأداء والحضور نظراً لأنهما يؤثران تأثيراً كبيراً على مجموع العاملين ويمهدان الطريق إلى إضفاء ثقافة تنظيمية أكثر إيجابية داخل الويبو. ويمكن الشروع في تنفيذ برنامج تطوير الإدارة في سنة ٢٠٠٨، إلا أنه ليس من المحتمل أن يترتب أي تأثير مهم على زيادة وحدات أو برامج الأداء مثلاً قبل فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. ويتطلب الأمر أيضاً اتخاذ قرارات بشأن تنفيذ مشروع نظام تخطيط الموارد. ومن الممكن إدراج كفاءة العاملين المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في برنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وعلى الرغم من أن هذا التوقيت قد يبدو "في المستقبل البعيد" نسبياً، إلا أنه لن يكون بالإمكان الالتزام به ما لم تجر المناقشات وتتخذ القرارات الرئيسية في المستقبل القريب جداً.

**٥٦-** ويتمثل أحد المتطلبات الرئيسية في الالتزام ببرنامج يتعلق بالتقاعد المبكر وفائض العمالة وإنهاء الخدمة. وقد سعت الويبو عادة إلى إعادة توزيع الموظفين بدلاً من اتخاذ إجراءات تأديبية أو تحية العاملين الذين لا يتمكنون من تأدية عملهم بصورة فعالة عن مناصبهم. وقد اتبعت هذه الاستراتيجية بنجاح إلى حد ما إذ تفادت إثارة قلق الموظفين، غير أن هناك ما يدل بصورة واضحة

ومتزايدة على أن المشرفين على البرامج والوحدات التنظيمية لا يوافقون على إعادة توزيع المدراء والموظفين. ونظراً لضعف الإدارة الحالية للأداء، فإنه ليس من المحتمل سوى في حالات استثنائية جداً أن يكون بالإمكان تحيية بعض العاملين عن مناصبهم قبل فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وقد تكون هناك حالات ترتبط مثلاً بالتقاعد المبكر لأسباب مرضية في فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، غير أنها ستكون قليلة نسبياً.

**٥٧-** ومن أجل المساعدة على تصور الأعمال المطلوب إنجازها، نوصي باعتماد برنامج متكامل لتحسين نظام العمل في الويبو، شرط أن يكون مخططاً ويتكون من العناصر الرئيسية الثلاثة التالية:

- القيادة والإدارة،
- وإدارة الموارد البشرية،
- والتنظيم والإجراءات العملية والأنظمة.

**٥٨-** وقد كانت الحاجة إلى تعزيز القيادة والكفاءات الإدارية الشغل الشاغل أثناء إعداد دراستنا. ويستوجب ذلك الاهتمام بما يلي:

- دور المدراء على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للويبو؛
- والتنسيق بين السلطة والمسؤولية والمساءلة؛
- ونطاق وطابع تفويض السلطات؛
- واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية على مختلف المستويات.

**٥٩-** وإدارة الويبو المختصة بالموارد البشرية بإمكانها أن تساعد على التغيير من جهة، غير أنها بحاجة إلى التغيير والتحسين من جهة أخرى. ويشير العمل الذي سبق إنجازه بشأن استراتيجية الموارد البشرية وإدارة الكفاءات إلى أنه ينبغي التفكير في احتياجات الويبو إلى الموارد البشرية حالياً ومستقبلاً. غير أن أنشطة الموارد البشرية في الويبو تعتمد إلى حد كبير على الأعمال الكثيفة الاستخدام لليد العاملة وتكنولوجيا المعلومات القديمة.

**٦٠-** وقد تطورت ترتيبات الويبو التنظيمية التي تساندها الإجراءات العملية والأنظمة بمرور الوقت، للاستجابة في أغلب الأحيان لطلبات المجتمعات العديدة التي تقدم لها الويبو الخدمات.

**٦١-** وأعدنا البحث في بعض الجوانب الخاصة للترتيبات التنظيمية الحالية، واكتشفنا على الأخص:

- ارتفاع عدد الوحدات التنظيمية وكبار المدراء الذين يتوقف عملهم على قرار مباشر من المدير العام (١٥ مديراً ووحدة)؛
- واستمرار العمل على توسيع نطاق هيكل البرامج على الرغم من اختلافها اختلافاً كبيراً في الحجم والتأثير؛
- وبعض المجالات التي يتكرر فيها تقديم بعض الخدمات المشتركة مثل الترجمة.

**٦٢-** ويتطلب الأمر حالياً أن تحلل الويبو جميع الإجراءات التنظيمية الرئيسية وتصممها تصميمًا مفصلاً كي:

- تكون متناسبة وفعالة وسهلة الاستخدام؛

- وتعرّف بوضوح من يفوض باتخاذ القرارات، مع إجراءات المراقبة الضرورية لحماية الويبو؛
- ويكون المقصود منها أن تصبح جزءاً من نظام تخطيط الموارد.

## القرارات الرئيسية المطلوب اتخاذها

٦٣- كشفت هذه الدراسة عن عدد من المجالات التي يمكن تحسين عمل الويبو فيها، واقترحنا اعتماد برنامج تنظيمي متكامل في سبيل ضمان تحسين العمل في المنظمة.

٦٤- إننا على علم بأنه سيكون للدول الأعضاء وجهات نظر مختلفة بشأن مواطن قوة وضعف الويبو في الوقت الحاضر. وتبين لنا من مناقشاتنا مع لجنة تدقيق الحسابات أن من المهم الشروع في العمل فوراً مع العلم بأنه ينبغي التحذير من أن ذلك لا يؤدي دائماً أو بالضرورة إلى إنجاز الأعمال المطلوبة. وأكدنا مع ذلك أن أي تأخير في تنفيذ برنامج التحسين المقترح سيتجاوز الجدول الزمني المحدد لتقديم التحسينات، ومن المحتمل أن يزيد الصعوبات الحالية التي تواجهها الويبو.

٦٥- ولذلك، نوصي باعتماد هذا التقرير، وبصورة خاصة برنامج العمل الوارد تلخيصه في الفقرة ٤٨ وما يليها بهدف الحصول على:

- موافقة لجنة الويبو المعنية بتوجيه المشروعات الداخلية ولجنة الويبو المعنية بتدقيق الحسابات،
- ومساندة كبار المدراء العاملين في الويبو،
- وموافقة الدول الأعضاء وتقديم التمويل اللازم.

## ثالثاً - سياق عمل الويبو

٦٦- نصف في هذا الجزء من مشروع التقرير النهائي سياق عمل الويبو الحالي فيما يتعلق بما يلي:

- المهمة والاستراتيجية؛
- والبرامج؛
- والترتيبات التنظيمية؛
- والنظام الموحد للأمم المتحدة - شروط وأحكام التوظيف.

٦٧- ويقدم هذا الجزء وصفاً لبعض الخصائص المهمة لمناخ العمل الحالي في الويبو. وترد استنتاجاتنا وتوصياتنا المفصلة في هذا الشأن في أجزاء لاحقة من هذا التقرير.

### المهمة والاستراتيجية

٦٨- تعتقد الويبو اعتقاداً جازماً بأن الملكية الفكرية هي عنصر مهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لجميع البلدان. ويمثل ذلك مهمة الويبو في تعزيز حماية الملكية الفكرية والانتفاع بها بصورة فعالة في جميع أنحاء العالم.

٦٩- وقد حددت الويبو أهدافها الاستراتيجية في الخطط السنوية الأربع المتوسطة الأجل، وتعديلها في برنامج وميزانية فترة السنتين. وتتمثل الأهداف الاستراتيجية الأصلية لبرنامج وميزانية السنتين ٢٠٠٦ و٢٠٠٧ فيما يلي:

- تعزيز التربية في مجال الملكية الفكرية؛
- إدراج الملكية الفكرية في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية؛
- والتطوير التدريجي للقانون الدولي للملكية الفكرية؛
- ووضع قوانين ومعايير دولية في مجال الملكية الفكرية؛
- وتقديم خدمات متميزة الجودة إلى أنظمة حماية الملكية الفكرية في العالم؛
- وزيادة فعالية الإجراءات المساندة للإدارة والشؤون الإدارية داخل الويبو.

٧٠- وتتمثل الأهداف الاستراتيجية المنقحة لبرنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠٠٨ و٢٠٠٩ فيما يلي:

- تعزيز نظام متوازن للملكية الفكرية وتطوير إمكاناته؛
- ودعم البنية التحتية للملكية الفكرية ومؤسساتها ومواردها البشرية؛
- والتطوير التدريجي للقانون الدولي للملكية الفكرية؛
- وتقديم خدمات متميزة الجودة إلى أنظمة الحماية العالمية للملكية الفكرية؛
- وزيادة فعالية الإجراءات المساندة للإدارة والشؤون الإدارية داخل الويبو.

## البرامج

٧١- تخطط خدمات الويبو وتقدم وفقاً للأهداف الاستراتيجية من خلال ٣١ برنامجاً. وبالنسبة إلى كل برنامج، يسجل في برنامج وميزانية فترة السنتين ما يلي:

- المشكلات؛
- والأهداف، بالإضافة إلى النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء؛
- والاستراتيجيات؛
- وارتباط البرامج.

٧٢- وسنشير في هذه الدراسة إلى الاختلافات البينة بين البرامج، فيما يتعلق مثلاً بالحجم الإجمالي للبرامج (وما تتطلبه من يد عاملة) وحساب النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء والأهداف.

٧٣- وفيما يخص الاختلاف في مجموع عدد الموظفين:

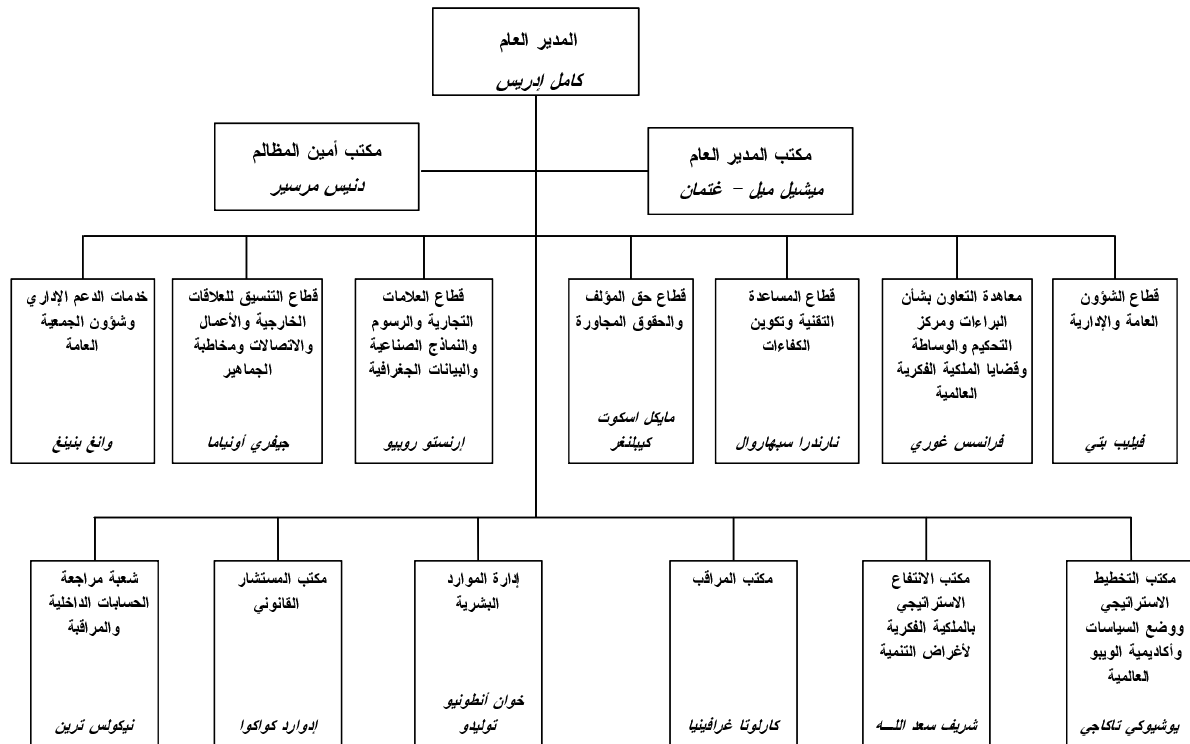
- مباشر ٥٠٪ من الموظفين تقريباً إدارة برنامجين، هما:
  - البرنامج ١٦: إدارة نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات، التي يشرف عليها ٤٥١,٥ موظفاً متفرغاً، مما يمثل ٣٧,٥٪ من إجمالي موظفي الويبو؛
  - والبرنامج ١٨: أنظمة تسجيل مدريد ولاهاي ولشبونة، التي يشرف عليها ١٣٨,٦ موظفاً متفرغاً، مما يمثل ١١,٥٪ من إجمالي موظفي الويبو.
- وثمة ١٢ برنامجاً يبلغ عدد المشرفين على تنفيذها عشرة موظفين أو أقل من عشرة موظفين.

٧٤- وثمة اختلافات أيضاً في طبيعة وتفاصيل النتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء والأهداف. فبالنسبة إلى بعض البرامج، يزيد حجم العمل على نحو بَيِّن بالارتباط بعدد الطلبات أو توفر الأنظمة مثلاً. وبالنسبة إلى البرامج الأخرى، تكون النتائج المرتقبة أكثر نوعية فيما يتعلق بزيادة الوعي مثلاً.

## الترتيبات التنظيمية

يتكون تنظيم الويبو مثل أغلب المنظمات الأخرى من وحدات أو إدارات وظيفية. وتستفيد البرامج التي جرى تلخيصها في الجزء السابق من موارد هذه الوحدات الوظيفية. ويرد أدناه الهيكل التنظيمي الوظيفي الحالي الرفيع المستوى للويبو.

الهيكل التنظيمي الداخلي للويبو (في 12 مارس/آذار 2007)



٧٥- يتسم الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه بأنه شديد التركيز إذ يتوقف عمل ١٥ مديراً على قرار يصدره المدير العام مباشرة. وكما هو الحال بالنسبة إلى البرامج، فإن مجموع عدد الموظفين في كل شعبة يختلف اختلافاً كبيراً من حيث الحجم. ويتضح من تصميم المنظمة الأكثر تفصيلاً الوارد في الهيكل التنظيمي أنه متناسق الأجزاء إلى حد بعيد، وأنه لا ينجم عن ترتيبات تنظيمية مخططة تستجيب للتغيرات والفرص الإضافية. ولا ريب أن من شأن الهياكل شديدة التركيز أن:

- تؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرارات، وضرورة إحالة المسائل إلى السلطة العليا لاتخاذ أي قرار؛
- وتسمح للمدراء بتفادي المساءلة، بل تشجعهم على ذلك؛
- وتفشل في أغلب الأحيان في تعزيز التنسيق بين مصالح وجهود كبار المدراء.

٧٦- وتمر الويبو حالياً بمرحلة تغير، إذ يتعين عليها أن تواجه مشكلات خارجية عديدة. وفي أثناء إعداد هذه الدراسة، أصبحنا أكثر وعياً بالاقتراعات الرامية إلى تعديل الترتيبات التنظيمية لعدد من البرامج والوحدات التنظيمية.

٧٧- وتبين لنا أن من الضروري فحص الوصف الوظيفي لكل الوظائف المتوفرة في الويبو. وفحصنا بالفعل ٥٠٠ وصف وظيفي، وهو عدد كبير للغاية لمنظمة بحجم الويبو، إذ كنا نتوقع ألا نجد أكثر من ٢٠٠ وصف وظيفي. وغالباً ما كانت الاختلافات بين الأوصاف الوظيفية طفيفة، إذ كانت تتعلق أحياناً بكيفية وصف الوظيفة. وهذه النتيجة طبيعية لأن العديد من الأوصاف الوظيفية حررها الموظفون أنفسهم بدلاً من الإدارة أو المختصين بالموارد البشرية.

٧٨- ويجري العمل حالياً على تصنيف رتب عدد كبير من الموظفين. وتطلب ذلك فحص الأوصاف الوظيفية من جديد لأن الأوصاف الوظيفية الحالية غالباً ما لا تقدم وصفاً واضحاً للمسؤوليات والمساءلة.

## النظام الموحد للأمم المتحدة - شروط وأحكام التوظيف

٧٩- تلتزم الويبو بصفتها إحدى الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة بقواعد وأحكام وتوجيهات نظام الأمم المتحدة في مجال الموارد البشرية. وتتمشى سياسة وإجراءات الويبو المتعلقة بالموارد البشرية مع النظام الموحد للأمم المتحدة، غير أنها تختلف في التطبيق وفقاً للنظام الأساسي والإداري لموظفي الويبو والإرشادات التفصيلية للتعليمات الإدارية.

٨٠- وقد راعينا تماماً الآثار المترتبة على النظام الموحد للأمم المتحدة في الاستنتاجات والتوصيات الواردة لاحقاً في هذا التقرير. وأخذنا الخطط والممارسات المنصوص عليها في نظام الأمم المتحدة وحسن تدبير الموارد البشرية وإمكانية تطبيقها في الويبو بعين الاعتبار.

## رابعاً - تحليل العرض

٨١- يرد في هذا الجزء من التقرير النهائي تحليل لعدد الموظفين الحالي والموضوعات والسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية تحت العناوين الفرعية التالية:

- التوظيف في الويبو
- الإجراءات العملية في مجال الموارد البشرية
- الأداء
- حسن التدبير.

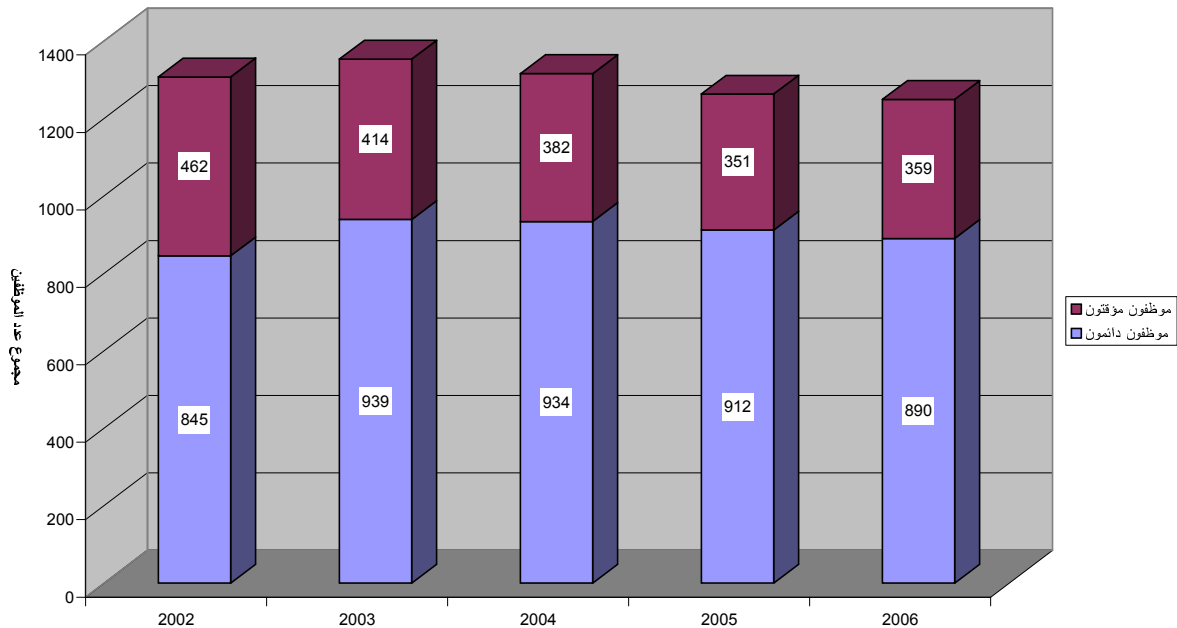
### التوظيف في الويبو

#### تخصيص الموارد

##### مجموع عدد الموظفين

٨٢- تبين لنا من دراستنا أن عدد موظفي الويبو تزايد بسرعة خلال السنتين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢، وأنه انخفض بعد ذلك قليلاً وبسرعة وظل ثابتاً بصورة معقولة خلال السنوات الخمس الأخيرة، كما يتضح ذلك من الرسم التوضيحي والجدول الوارد أدناه.

مجموع عدد الموظفين في الويبو من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٦ حسب عدد الموظفين الدائمين والمؤقتين



| عدد الموظفين      | ٢٠٠٢ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| الموظفون الدائمون | ٨٤٥  | ٩٣٩  | ٩٣٤  | ٩١٢  | ٨٩٠  |
| الموظفون المؤقتون | ٤٦٢  | ٤١٤  | ٣٨٢  | ٣٥١  | ٣٥٩  |
| المجموع           | ١٣٠٧ | ١٣٥٣ | ١٣١٦ | ١٢٦٣ | ١٢٤٩ |

المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

**٨٣-** وتستند هذه التحليلات إلى البيانات المتعلقة بالموظفين البالغ عددهم ١٢٤٩ موظفاً حسب مصادر الويبو المتعلقة بالموارد البشرية في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٧. وعلى الرغم من أن هذا العدد يقل قليلاً عن عدد الموظفين البالغ عددهم ١٢٥٧ موظفاً في ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٦، فإن ذلك لا يؤثر تأثيراً كبيراً على النتائج.

**٨٤-** وقد ارتفع عدد الموظفين الدائمين في سنة ٢٠٠٣، ثم انخفض إلى ٨٩٠ موظفاً في سنة ٢٠٠٦. وتناقص عدد الموظفين المؤقتين منذ سنة ٢٠٠٢ ووصل إلى ٣٥٩ موظفاً في سنة ٢٠٠٦. ويمثل عدد الموظفين البالغ عددهم ١٢٤٩ موظفاً ما يعادل ١٢٠٤,٨ موظفين متفرغين في الويبو. وتستند التحليلات التالية إلى عدد الموظفين المتفرغين.

**٨٥-** ويمثل أكثر من نصف عدد الموظفين المتفرغين فئة الخدمات العامة وتلثهم الفئة الفنية و٥٪ فئة المدراء، كما يتضح ذلك من الجدول الوارد أدناه.

| النسبة | الموظفون المتفرغون |                    |
|--------|--------------------|--------------------|
| ٥٪     | ٥٩                 | المدراء            |
| ٣٠٪    | ٣٦٤                | الفئة الفنية       |
| ٥٤٪    | ٦٤٩,٥              | فئة الخدمات العامة |
| ١١٪    | ١٣٢,٣              | الآخرون / المؤقتون |
| ١٠٠٪   | ١٢٠٤,٨             | المجموع            |

**٨٦-** ومن المهم الإشارة هنا إلى أن الويبو تمكنت من مواجهة عبء عمل متزايد باستمرار (نحو ٦٪ في السنة بالنسبة إلى بعض البرامج المهمة) دون زيادة العدد الإجمالي للموظفين. وقد حققت ذلك باتخاذ بعض التدابير الفعالة، من بينها ما يلي:

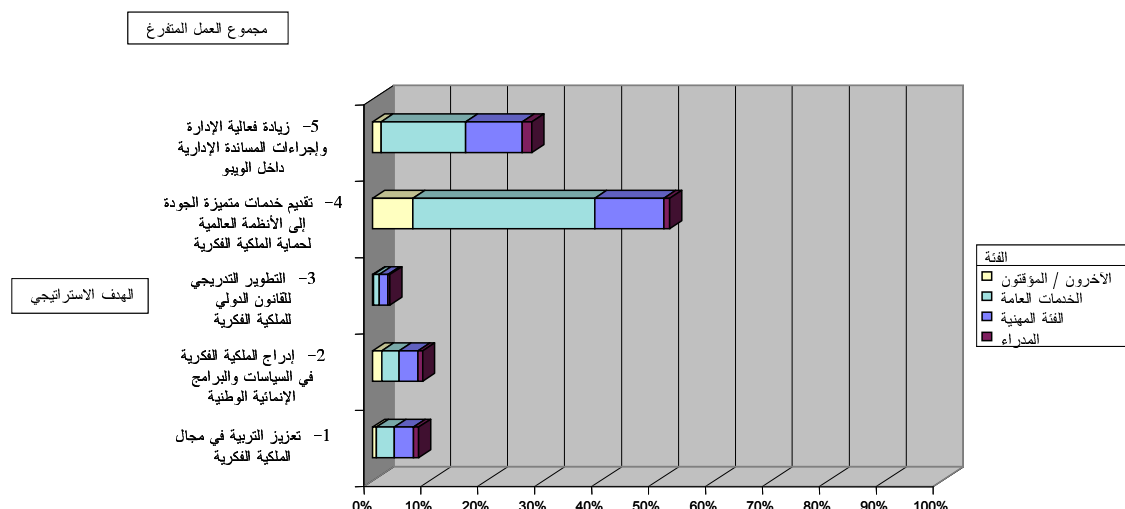
- إجراء تغييرات بالاستناد في أغلب الأحيان إلى اعتماد وسائل تكنولوجية أكثر مناسبة؛
- وإعادة توزيع الموظفين الذين انقضت مدة كفاءتهم، ولم يعودوا مناسبين لشغل مناصبهم؛
- والتعاقد الخارجي على بعض الأنشطة غير الجوهرية؛
- وتأجيل بعض المبادرات غير المستعجلة.

**٨٧-** وقد شرحنا في جزء آخر من هذا التقرير مدى الحاجة إلى زيادة فعالية العمل في الويبو، غير أننا نود الإشارة هنا إلى أن فكرة التغلب على عبء الأعمال الإضافية بدون إدخال أي تغيير مهم على موارد المنظمة لم تطرأ دائماً على أذهان العاملين فيها، وإلى أنه لن يكون بإمكان بعض البرامج والوحدات التنظيمية والأفراد تأدية الأعمال الإضافية بدون إدخال تغييرات مهمة على طريقة عملهم.

## التوظيف في الويبو

**٨٨-** يوضح الرسم التوضيحي والجدول الواردان أدناه توزيع العمل المتفرغ في الويبو حسب الهدف الاستراتيجي المعدل ومستوى فئة الموظفين.

## توزيع العمل المتفرغ في الويبو حسب الهدف الاستراتيجي المعدل ومستوى فئة الموظفين



المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

| الهدف الاستراتيجي                                                     | المدرء | الخدمات العامة | الآخرون/الموقتون | الفئة الفنية | الإجمالي |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|----------------|------------------|--------------|----------|
| تعزيز التربية في مجال الملكية الفكرية                                 | ١%     | ٣%             | ١%               | ٣%           | ٨%       |
| إدراج الملكية الفكرية في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية          | ١%     | ٣%             | ٢%               | ٣%           | ٩%       |
| التطوير التدريجي للقانون الدولي للملكية الفكرية                       | ٠%     | ١%             | ٠%               | ١%           | ٣%       |
| تقديم خدمات متميزة الجودة إلى الأنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية | ١%     | ٣٢%            | ٧%               | ١٢%          | ٥٢%      |
| زيادة فعالية الإدارة وإجراءات المساندة الإدارية داخل الويبو           | ٢%     | ١٥%            | ١%               | ١٠%          | ٢٨%      |
| المجموع                                                               | ٥%     | ٥٤%            | ١١%              | ٣٠%          | ١٠٠%     |

يوضح الجدول الوارد أعلاه نسبة توزيع العمل المتفرغ بين البرامج.

### الكفاءات

٨٩- لقد اكتشفنا بعض المجالات التي تتوفر فيها حالياً الكفاءات في الويبو وتلك المطلوب توفيرها الآن للمستقبل.

٩٠- وتوصلنا من مقابلاتنا مع بعض الموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة إلى الكشف عن خمس مجموعات رئيسية للكفاءات التي ينبغي أن تتناولها الويبو بالبحث، والتي تتعلق بما يلي:

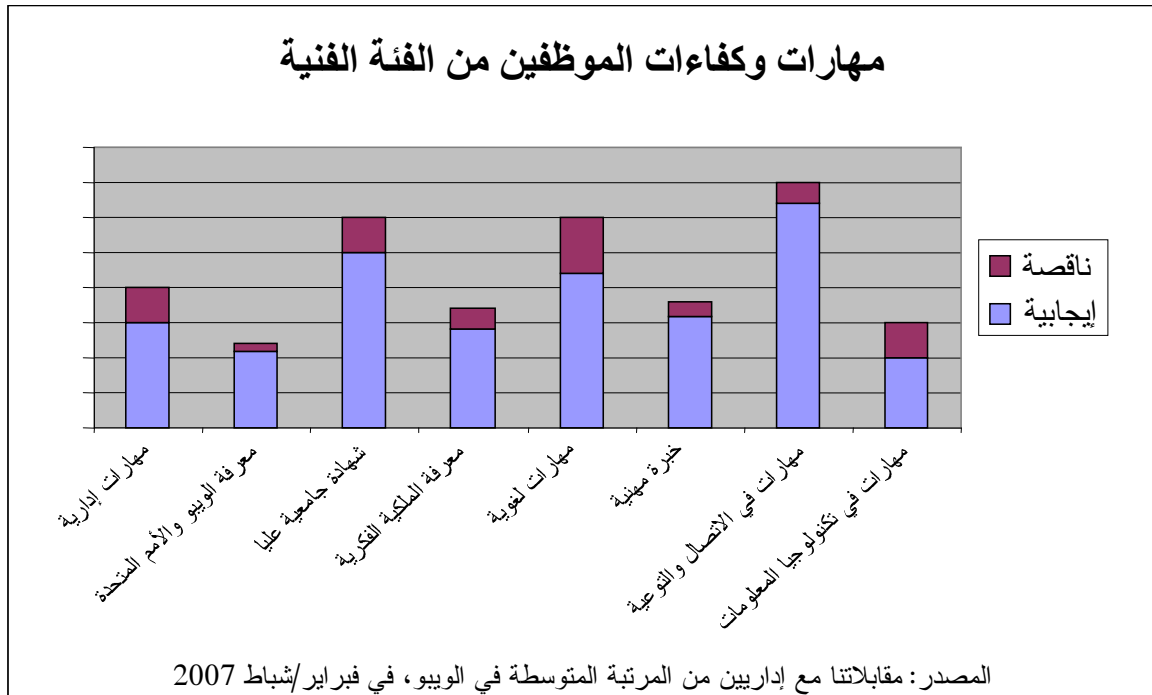
- المهارات الإدارية،
- وتكنولوجيا المعلومات،
- واللغات،
- والتخصص في مجال الملكية الفكرية،
- وإدارة الأعمال الإدارية (بما فيها المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات).

٩١- وأوضحت مقابلاتنا مع ٧٦ موظفاً إدارياً من المرتبة المتوسطة أنهم يعلقون أهمية كبيرة على مختلف المهارات والكفاءات. ويوضح الرسم البياني الوارد أدناه هذه المهارات والكفاءات، ويبين المجالات التي لا تتوفر فيها المهارات الرئيسية، لا سيما في مجال الإدارة واللغات والمهارات المتعلقة

بتكنولوجيا المعلومات، والتي يفتقر إليها بعض الموظفين من الفئة الفنية. ويرى الموظفون الإداريون من المرتبة المتوسطة أن من الأفضل الحصول على شهادات جامعية عليا، لا سيما في مجال قانون الملكية الفكرية واقتصاديات التنمية، وأنه ينبغي تحسين المهارات التنظيمية أيضاً. غير أننا اكتشفنا أنهم يكتفون بالتعبير عن رضاهم بمهارات موظفيهم في مجال الاتصال والتوعية.

\* تمثل الأرقام الواردة في محور الرسم البياني التالي عدد الموظفين الإداريين من المرتبة المتوسطة الذين يرون أن المهارات المذكورة في الرسم ضرورية. ويبين الجزء الأزرق عدد الإداريين الذين يرون أن موظفيهم يملكون مهارات كافية في كل فئة، في حين يبين الجزء الأحمر عدد الإداريين الذين يرون أن مرؤوسيه لا يملكون مهارات كافية في كل فئة.

رسم بياني: المهارات والكفاءات التي يرى الإداريون من المرتبة المتوسطة أنها تتوفر أو لا تتوفر للموظفين من الفئة الفنية



٩٢- يرد أدناه بحث كل تلك الكفاءات بصورة أكثر تفصيلاً، كما ترد بعض التعليقات على الاحتياجات المحددة للبرامج والوحدات التنظيمية.

#### تكنولوجيا المعلومات

٩٣- تعتمد الويبو على تكنولوجيا المعلومات الصالحة لتقديم خدماتها وإدارة شؤونها الإدارية. وتهتم الدول الأعضاء بصورة خاصة بأن تقدم الويبو خدماتها بالوسائل الأكثر ملائمة وسهولة.

٩٤- وقد تبين لنا أن التطبيقات الحالية مناسبة، غير أننا لاحظنا الاحتياج إلى استراتيجية قوية وواضحة لتكنولوجيا المعلومات، والحاجة إلى تطوير القدرات لا سيما فيما يخص القدرة على تلبية متطلبات البرامج. وتعد حالياً دراسة منفصلة لاستعراض وظيفة تكنولوجيا المعلومات، غير أننا لاحظنا بعض الثغرات في المجالات التالية:

- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي ربما تتطلب مساهمة من رئيس رفيع المستوى للمعلومات و/أو من مجلس مختص بالإشراف على تكنولوجيا المعلومات؛

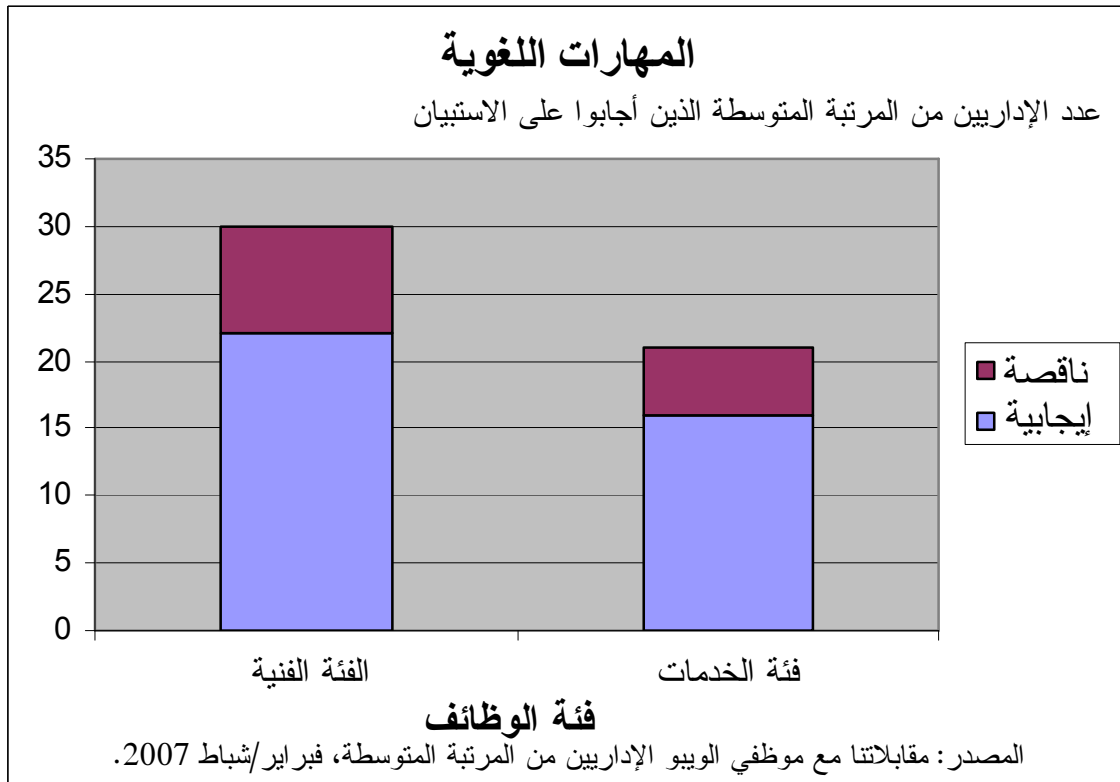
- وتحليل تجاري لمساعدة الأفرقة المختصة بتنفيذ البرامج على تحديد المنافع المالية والتشغيلية للعمليات الجديدة التي تساندها تكنولوجيا المعلومات الجديدة أو المعززة؛
- وإدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات التي تستخدم متخصصين لضمان تنفيذ التطورات الجديدة وكل الأعمال المطلوب إنجازها حسب التوقيت المحدد لها والميزانية. ومن المقترح عادة أن تباشر أفرقة من المقاولين أو غيرها التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، مما يزيد من مسؤولية إدارة مشروعات تكنولوجيا المعلومات.

#### اللغات

**٩٥-** تحتاج الويبو إلى مساندة لغوية تقنية في العديد من اللغات. وكانت اللغات الرئيسية المطلوبة عادة لتلبية الطلبات والخدمات اللغات الأوروبية، وبخاصة الفرنسية والانكليزية، وتمكنت الويبو من الاستجابة لهذه المتطلبات. غير أنه سرعان ما ازداد الطلب بصورة كبيرة على القدرات اللغوية التقنية باليابانية والصينية والكورية والروسية والبرتغالية. فشرعت الويبو في التصدي لهذه الاحتياجات الجديدة بالاستعانة ببعض موظفيها والتعاقد الخارجي. وقد اكتشفنا بعض الأنظمة التي من شأنها أن تحسن الأداء في مجال الترجمة والخدمات ذات الصلة بها، ولو أنها لن تحل تماماً محل المساندة التقنية للغات المطلوبة حالياً. ولذلك، نوصي بأن تواصل الويبو النظر في زيادة الدورات التدريبية اللغوية لموظفيها الحاليين والتوسع في التعاقد الخارجي.

**٩٦-** ويرى أغلب موظفي الويبو الإداريين من المرتبة المتوسطة أن المهارات اللغوية لموظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة مهمة بوجه عام. ويشغل بالهم مع ذلك مستوى اللغة الإنكليزية لمرؤوسيه، من فئة الخدمات العامة بصورة خاصة.

رسم بياني: المهارات اللغوية التي يرى الإداريون من المرتبة المتوسطة أنها تتوفر أو لا تتوفر لمرؤوسيه: مقارنة بين موظفي الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة



### التخصص في مجال الملكية الفكرية

٩٧- حال طول فترة تولي الوظائف في الويبو وبطء الاستعاضة عن الموظفين دون اجتذاب الكفاءات القيادية وتدريبها في مجال التخصص في الملكية الفكرية الواسع النطاق. وقد كان هذا المجال موضع تعليقات من بعض الدول الأعضاء التي كانت قلقة على ألا يكون بإمكان الويبو أن تحقق التوازن بين ضرورة أن تظل تحتل دوراً قيادياً في مجال الملكية الفكرية، وبصورة خاصة في المجالات المستجدة، وتعيين موظفين كبار للاضطلاع بوظائف إدارية واسعة النطاق.

### الإدارة

٩٨- تبين لنا من دراستنا وتحليلاتنا أنه كان هناك إجماع عام على ضرورة تحسين إدارة الكفاءات في الويبو، وأن من شأن تعزيز إدارة الكفاءات أن يدعم قبول تحمل المسؤولية، ويوفر للمدراء المهارات الضرورية لإدارة الأداء بصورة أنجع. ويمثل ذلك عملاً حاسماً لاستمرار أنشطة الويبو في المستقبل، وسنعود إلى بحث هذه المسألة في جزء لاحق من هذا التقرير.

### تدبير الشؤون الإدارية

٩٩- أشار عدد من مدراء البرامج وغيرهم من كبار الموظفين إلى احتياج رؤوسهم إلى اكتساب مهارات أساسية لتدبير الشؤون الإدارية أو تحسينها مثلاً عند استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة في الويبو. ومن الملاحظ أن المهارات العامة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يحتاج إليها بعض الموظفين من فئة الخدمات العامة فحسب، بل كذلك بعض الموظفين الآخرين من الفئة الفنية، وأنه ينبغي تحسينها من خلال برامج تدريبية داخلية أو خارجية.

١٠٠- إننا ندرك أن هناك بعض المجالات التي تحتاج فيها أو ستحتاج فيها البرامج والوحدات التنظيمية إلى مدراء وموظفين يتمتعون بكفاءات خاصة. ومن أمثلة ذلك:

- ستحتاج الإدارة المختصة بالموارد البشرية إلى تعيين موظفين أكفاء في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أو تسعى إلى تحسين كفاءات موظفيها في هذا الشأن بدلاً من مباشرة وظيفتهم الاعتيادية الحالية؛
- ومن المحتمل أن يؤدي جدول أعمال التنمية إلى اكتشاف متطلبات إضافية لكفاءات جديدة، في مجال اقتصاديات التنمية مثلاً.

١٠١- وهذه الاحتياجات وغيرها من الاحتياجات المحددة الأخرى ستتشأ خلال السنوات الخمس القادمة. ولذلك، نوصي الويبو بأن:

- تركز اهتمامها على مجموعة الكفاءات الخمس الوارد ذكرها أعلاه، بالإضافة إلى تدريب الموظفين وتطوير كفاءاتهم أو التوظيف الانتقائي أو التعاقد الخارجي؛
- وتجد حلاً للاحتياجات الأكثر تحديداً عن طريق تعيين موظفين جدد كلما تطلب الأمر ذلك.

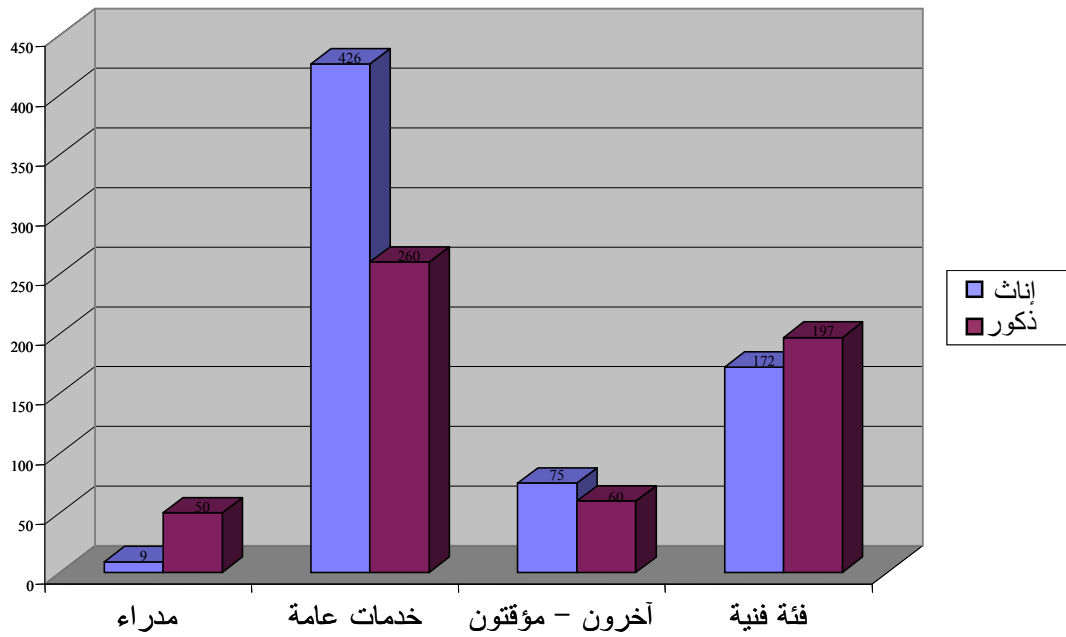
١٠٢- لقد شرحنا أعلاه بعض الثغرات المحددة في الكفاءات، وعلقنا على ما هو موجود حالياً وما هو مطلوب في المستقبل. وتتمثل مخاوف الويبو العادية في أن لا يكون للمدراء والموظفين الآخرين مستوى الكفاءة الصحيح أو لا يكون لديهم ما يحثهم على استخدام كفاءتهم على الوجه الكامل. وتتعلق المخاوف بالتالي بنقص الأداء أكثر مما تتعلق بنقص الكفاءة. ويظل الحل السليم في استخدام سياسة

التدريب والتطوير لتحسين مستوى الكفاءات بالنسبة إلى اللغات مثلاً، وتعزيز الانتفاع الفعلي بالوسائل التكنولوجية المتاحة في الويبو. غير أنه يمكن تبرير التدريب والتطوير فقط إذا وجدت مشكلات الأداء حلاً لها. ونعتقد من جانبنا أن القيادة والإدارة الفعالة هما عاملان رئيسيان لتحسين الأداء واستدامة عمل الويبو.

#### إحصائية بشأن جنس موظفي الويبو

١٠٣- النسبة الإجمالية لموظفي الويبو من حيث الجنس هي ٥٥٪ من الإناث و ٤٥٪ من الذكور. ويوضح الرسم البياني الوارد أدناه توزيع الإناث والذكور حسب فئة الوظيفة.

**رسم بياني: توزيع الإناث والذكور حسب فئة الوظيفة (يبرد عدد الموظفين في محور الرسم)**



المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

#### **١٠٤- الملاحظات الرئيسية هي كالتالي:**

- على مستوى المدراء، ثمة ٥٠ مديراً مقابل ٩ مديرات. وكان ذلك محل انتباه مجلس الموظفين، ويتعين على الويبو أن تتفهم في هذا الصدد الاهتمامات المشروعة لبعض أصحاب المصالح؛
- وثمة ٤٢٦ موظفة من فئة الخدمات العامة (أي ٦٢٪ من الموظفين). ويتمشى ذلك على ما يبدو مع الأنماط المحلية للتوظيف في المنطقة؛
- ومن بين الموظفين المؤقتين لبعض الوقت البالغ عددهم ١٤٢ موظفاً، هناك خمسة موظفين من الذكور، وهذه النسبة تتمشى أيضاً مع أنماط التوظيف المحلية.

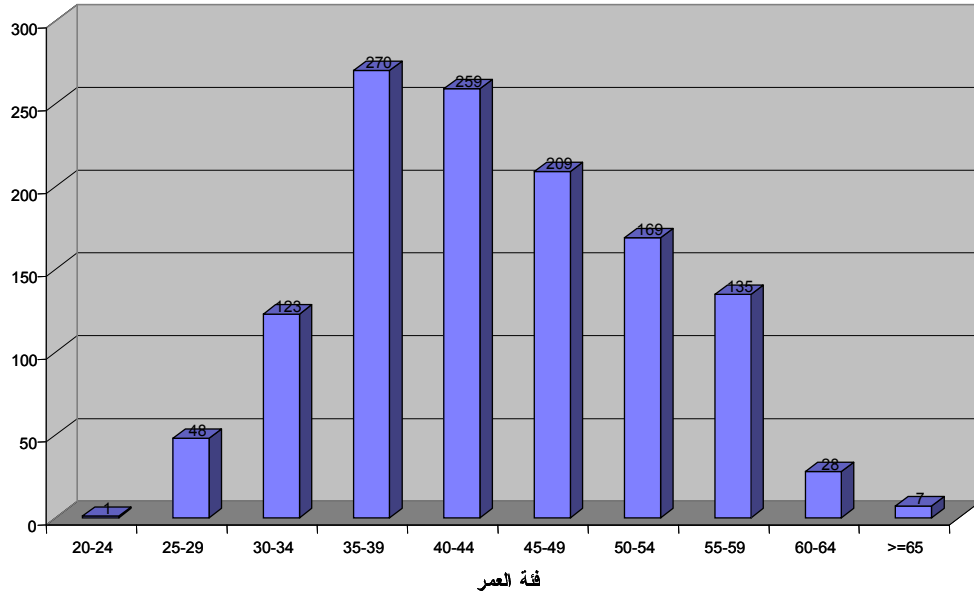
#### إحصائية بشأن عمر موظفي الويبو

١٠٥- يبلغ متوسط عمر موظفي الويبو ٤٤ سنة، ويبلغ عمر أصغر الموظفين سناً ٢٢ سنة وأكبرهم سناً ٧٧ سنة.

١٠٦- ويتضح من الرسم البياني الوارد أدناه أن ٢٥٪ من الموظفين يبلغ عمرهم ٣٧ سنة، وأن عدد الموظفين القليل نسبياً يقل عمرهم عن ٣٠ سنة. ويبلغ عمر ٧٥٪ من الموظفين ٥٠ سنة، ويتراوح عمر نصف عدد الموظفين بين ٣٧ و ٥٠ سنة.

رسم بياني: توزيع موظفي الويبو حسب الأعمار (يرد عدد الموظفين في محور الرسم)

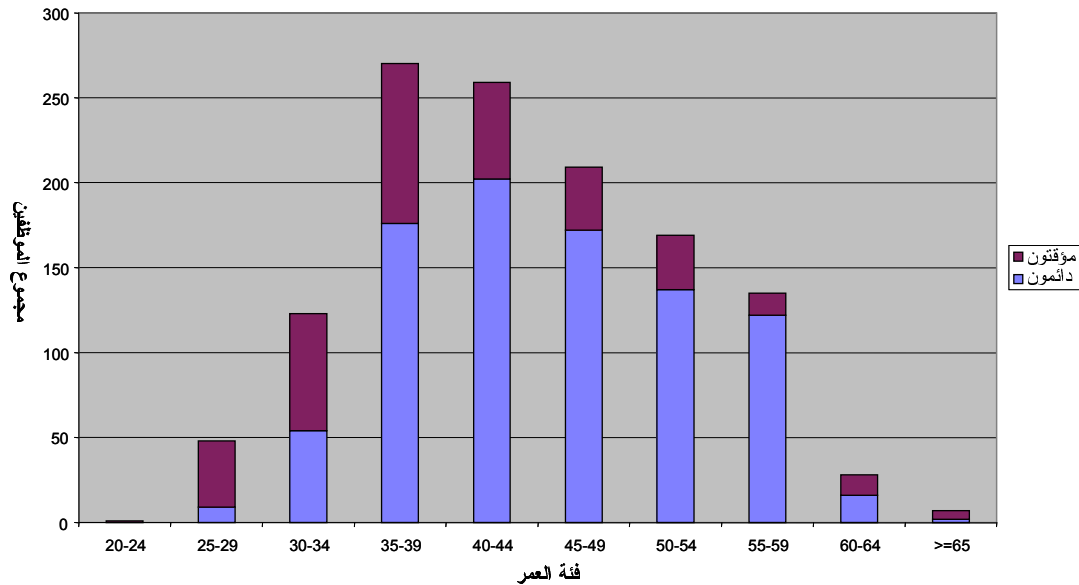
مجموع الموظفين حسب العمر



المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

رسم بياني: توزيع الموظفين الدائمين والمؤقتين حسب العمر

توزيع الموظفين الدائمين والمؤقتين حسب العمر:



المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

١٠٧- ومن المحتمل أن يستمر تقاعد الموظفين حسب المستويات الحالية خلال السنوات الأربع القادمة، وتواجه الويبو من ثم زيادة كبيرة في عدد المتقاعدين كل سنة، مما سيترتب عليه بالتالي:

- خلق الفرص لتعيين موظفين جدد يتمتعون بالكفاءات المناسبة والخبرة بمختلف طرائق العمل؛
- مع احتمال وجود ثغرات في المهارات والخبرات في مجالات معينة، ما لم تخطط خرائط إحلال الموظفين المتقاعدين وتدار على الوجه المناسب.

### معدل تجدد الموظفين

١٠٨- يبقى موظفو الويبو في وظائفهم فترة طويلة. فمنذ سنة ٢٠٠٣، تراوحت نسبة تجدد الموظفين الدائمين (انتهاء الخدمة بسبب الاستقالة والتقاعد والنقل) بين ٢,٥٪ و ٣٪، كما هو موضح في الجدول الوارد أدناه.

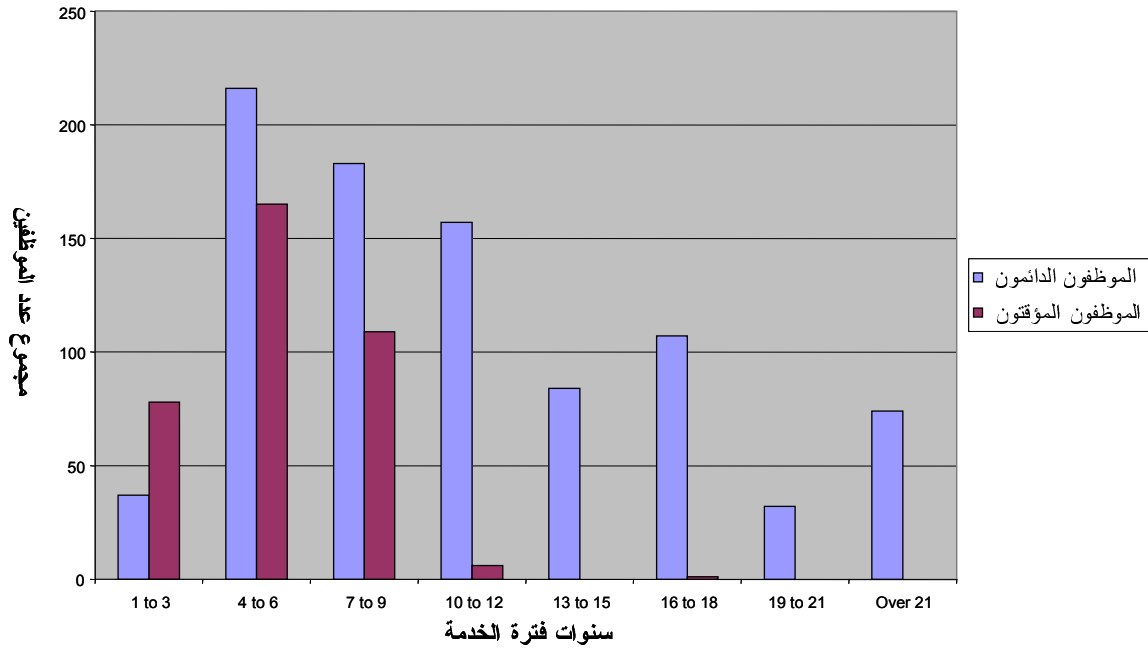
| ٢٠٠٦ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٢ |                    |
|------|------|------|------|------|--------------------|
|      |      |      | ٢    | ١    | الوفاة             |
|      |      |      |      | ٤    | أسباب أخرى         |
| ٤    | ٧    | ٧    | ١٤   | ١٩   | الاستقالة          |
| ١٨   | ١٩   | ١٤   | ١٢   | ١٣   | التقاعد            |
|      | ١    | ٢    |      | ١    | الانتداب           |
| ١    |      |      |      | ١    | النقل              |
| ٢٣   | ٢٨   | ٢٣   | ٢٨   | ٣٩   | المجموع            |
| ٢,٦٪ | ٣٪   | ٢,٥٪ | ٣٪   | ٤,٦٪ | نسبة تجدد الموظفين |

١٠٩- ويتبين من الأرقام المشابهة المستخلصة من دراسة أجريت مؤخراً عن المنظمات السويسرية سنة ٢٠٠٦ أن نسبة تجدد الموظفين تتراوح بين ٧,٥٪ و ١٠٪، وأن نسبة الاستقالة تتراوح فيها بين ٣٪ و ٥٪، في حين تبلغ نسبة الاستقالة في الويبو ٠,٧٪ فقط. ويشهد ذلك بكل وضوح بالمقارنة بما يجري في المنظمات السويسرية على الأقل أن موظفي الويبو يميلون إلى الاحتفاظ بوظائفهم ولا يسعون إلى ترك المنظمة والبحث عن وظائف أخرى، مما يمثل في نظرنا حالة استثنائية.

١١٠- ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن الويبو لم تقرر تحية أي موظف دائم عن منصبه منذ سنة ٢٠٠٢ على الأقل. ولا يرجع السبب في ذلك حسب الأدلة التي استقيناها من مقابلاتنا إلى أن الويبو لا تتخذ إجراءات تأديبية ضد موظفيها بسبب الأداء، وإنما لأن النظام النافذ حالياً (في سياق النظام الموحد للأمم المتحدة) يخفف من حدة أي إجراء تأديبي. ويمثل ذلك حالة استثنائية حسب خبرتنا، ويتعين تناولها بالبحث من أجل تحسين أداء العمل في الويبو بصورة ملائمة وثابتة.

١١١- وقد درسنا أيضاً مدة تولي الخدمة في الويبو، وتبين لنا أنها تبلغ ١٠ سنوات في المتوسط، و ١١ سنة للموظفين الدائمين و ٥ سنوات للموظفين المؤقتين. ومن الأفضل أن تستند العقود القصيرة الأجل إلى مشروعات محددة أو تلبي طلبات محددة وغير دائمة، إذ تبين لنا أن مدة خدمة الموظفين المؤقتين طويلة جداً.

رسم بياني: يوضح الرسم البياني الوارد أدناه توزيع الموظفين تبعاً لسنوات فترة الخدمة



١١٢- يتضح من هذا الرسم البياني أن عدداً كبيراً من الموظفين الدائمين يعملون في الويبو طوال ١٠ سنوات وأكثر، وأن أغلبية الموظفين المؤقتين يعملون في الويبو طوال أربع سنوات وأكثر، بل أن البعض منهم يعمل في الويبو منذ أكثر من ١٢ سنة.

١١٣- غالباً ما نكتشف أن العديد من المنظمات الأخرى تواجه مشكلات مترتبة على طول فترة تولي الوظيفة وتجدد الموظفين، وأن مستويات تجدد الموظفين مرتفعة عادة. وليس الحال كذلك بالنسبة إلى الويبو لأنها تواجه في الواقع مشكلات تتعلق بانخفاض معدل الاستعاضة عن الموظفين وطول فترة تولي القوى العاملة للوظائف:

- انخفاض معدل الاستعاضة عن الموظفين:
  - من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى أن يظل في خدمة الويبو موظفون لم تعد اختصاصاتهم مناسبة أو على المستوى الملائم لأداء عملهم حسب المستويات والمعايير المطلوبة؛
  - ومن المحتمل أن يؤدي ذلك أيضاً إلى تقليل فرصة توظيف موظفين من الخارج من ذوي الاختصاصات والخبرات الجديدة بطرائق عمل مختلفة.
- طول فترة تولي الوظائف:
  - يزيد تكاليف الموظفين نظراً لترقيتهم تبعاً لجدول المرتبات دون زيادة مقابلة في الاختصاص والأداء الشخصي في أغلب الأحيان؛
  - ويؤدي غالباً إلى منح حقوق إضافية، مثل الحق في إجازات طويلة المدة؛
  - ويزيد إحباط الموظفين بسبب قلة فرص الترقية وإعادة تصنيف الوظائف.

١١٤- وسنبحث المشكلات المتعلقة بالعقود القصيرة الأجل في جزء لاحق من هذا التقرير. ويجب الإشارة في هذا الصدد إلى أنه غالباً ما تجدد عقود الموظفين المؤقتين لعدة سنوات، وإلى أنه لا يتفق

ذلك مع حسن التدبير، لأنه ينبغي تقديم العقود القصيرة الأجل وغيرها من العقود الخاصة فقط إذا تعلق العمل المطلوب مباشرته بمشروع أو بنشاط خاص محدد المدة.

## الغياب عن العمل

١١٥- لقد حللنا معدل غياب الموظفين عن العمل، واكتشفنا بالاستناد فقط إلى البيانات المتعلقة بالإجازات المرضية المصحوبة بشهادة أو غير المصحوبة بشهادة أن متوسط عدد أيام غياب موظفي الويبو يبلغ ١٢,٥ يوماً، مما يمثل خسارة إجمالية للمنظمة تتجاوز ١٥ ٠٠٠ يوم عمل.

١١٦- وقارنا بين هذه الأرقام وأرقام المنظمات السويسرية التي أجريت عنها دراسة. ومن أجل تحقيق المستوى الأمثل للمقارنة، جمعت بيانات عن ٢٥ منظمة توظف ٦٥٠ ٢٥ موظفاً، علماً بأن ٨٠٪ من هؤلاء الموظفين يعملون في القطاع العام السويسري (الحكومة والولايات والبلديات)، و ٦٠٪ من المنظمات تقع في الولايات السويسرية الناطقة باللغة الفرنسية. وتبين أن معدل الغياب لأسباب مرضية في هذه المنظمات هو أقل من معدل الغياب في الويبو، إذ إنه يتراوح بين أربعة أيام وستة أيام في السنة مقابل ١٢,٥ يوماً في الويبو. كما تبين من دراسة وطنية أجريت مؤخراً أن معدل الغياب لأسباب مرضية هو خمسة أيام في السنة للفرد الواحد. ولذلك، فإن المعدل المرتفع للغاية للغياب لأسباب مرضية في الويبو يدعو إلى القلق، ويستحق الانتباه إليه بصورة أكبر ويستدعي اتخاذ التدابير الضرورية.

١١٧- وفيما يتعلق بمعدل الغياب لأسباب مرضية، ينبغي أن نلاحظ بصورة خاصة البيانات التالية:

- يأخذ ربع موظفي الويبو إجازة مرضية تقل مدتها في المتوسط عن يومين في السنة، ويبلغ معدل الإجازات المرضية ستة أيام في السنة. ويعني متوسط عدد أيام الغياب الذي يبلغ ١٢,٥ يوماً أن عدداً كبيراً من الموظفين يتغيبون عن العمل لأسباب مرضية؛
- ويتغيب ١٠٪ من موظفي الويبو عن العمل أكثر من ٢٧ يوماً في السنة لأسباب مرضية، ومن بينهم ٨٢,٧٪ من الموظفين الدائمين و ١٧,٣٪ من الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل؛
- وما لم يخضع القرار الذي اتخذته الويبو مؤخراً بغية تحسين وتوسيع نطاق الأحكام المتعلقة بالإجازات المرضية لفئة الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل لمراقبة إدارة عليا وبمساعدة أخصائيين من الإدارة المختصة بالموارد البشرية، فإن من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى زيادة أيام الغياب لأسباب مرضية.

١١٨- ويعتزم مدير الإدارة المختصة بالموارد البشرية تخفيض عدد أيام الإجازات المرضية بدون شهادة. إننا نرحب بهذه المبادرة، غير أننا نعتقد أن الغياب لأسباب مرضية بهذا المستوى غالباً ما يدل على أن هناك مشكلات أكثر فداحة ترتبط بسلطة الإدارة ومسؤوليتها، وكذلك بمعنويات الموظفين وبواعثهم النفسية.

وثمة مشكلة أخرى تتعلق بمعدل الغياب عن العمل، وتشغل بال الويبو منذ وقت طويل، وهي:

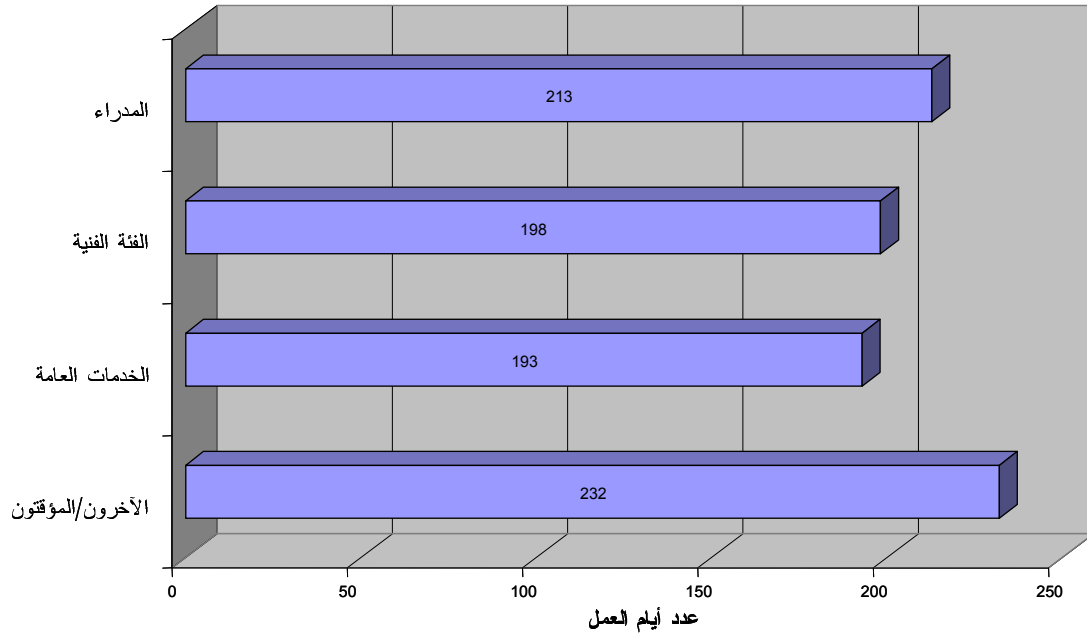
- الادعاء بسوء استعمال نظام دوام العمل المرن؛
- وتوقيت وتكرار المواعيد الطبية أثناء ساعات العمل العادية.

١١٩- وقد درسنا أيضاً مسألة حضور موظفي الويبو، وحسبنا معدل أيام العمل في السنة، واستبعدنا من الحساب جميع الإجازات السنوية وأيام العطلة والإجازات المرضية وكل الفئات الأخرى من

الإجازات أو الغياب، واكتشفنا في النهاية أن معدل حضور جميع موظفي الويبو هو ٢٠٠ يوم في السنة.

١٢٠- ويرد في الرسم البياني التالي معدل أيام العمل حسب فئة الموظفين.

رسم بياني: عدد أيام العمل حسب فئة الموظفين



المصدر: تحليل شركة برايس لرأس المال البشري، فبراير/شباط ٢٠٠٧.

١٢١- الاستنتاجات الرئيسية هي كالتالي:

- معدل أيام عمل الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل (وبعقود خاصة أخرى) هو ٢٣٢ يوماً، وهو الأعلى؛
- ومعدل أيام عمل الموظفين من فئة الخدمات العامة هو ١٩٣ يوماً فقط؛
- ويتبين من التحليل الأكثر تفصيلاً لهذه المسألة أن الموظفين الذين يقل معدل عملهم في السنة عن غيرهم ينتمون إلى الفئتين التاليتين:
  - الفئة 189: G7 يوم عمل؛
  - والفئة 189: P3 يوم عمل؛
- ويعمل الموظفون الدائمون ١٩٥ يوماً في المتوسط في السنة، ويعمل الموظفون بعقود قصيرة الأجل ٢١٢ يوماً.

#### توظيف موظفين بعقود قصيرة الأجل

١٢٢- توظف الويبو حالياً أكثر من ١٣٠ موظفاً بعقود قصيرة الأجل وعقود خاصة أخرى، كما يتضح ذلك من التحليل الوارد أعلاه. وعمل العديد منهم بعقود شبه سنوية جددت لعدة سنوات.

١٢٣- وذكر مدراء البرامج وكبار المدراء الآخرين أن عدداً كبيراً من الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل يمارسون أعمالاً مماثلة للأعمال التي يباشرها الموظفون الدائمون في نفس الوحدة التنظيمية، لأن بعض البرامج والوحدات التنظيمية كانت تستخدم عادة العقود قصيرة الأجل أو العقود الاستشارية تفادياً للعقود المفروضة على إنشاء وظائف دائمة جديدة، وقد كانت تستخدم هذه العقود كفترة للتجربة.

١٢٤- ولا يزال عدد كبير من الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل في فترة السنتين ٢٠٠١ و٢٠٠٢ يباشرون عملهم في الويبو. وتتلخص إحدى الحجج المستخدمة لشرح هذا الوضع في أن البعض يخشى أن تفقد وحدته أحد الموارد في حالة عدم تجديد العقد.

١٢٥- وتبين لنا من فحص الموصافات الوظيفية في الويبو أن الموصافات المستخدمة للموظفين الدائمين والموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل متشابهة إلى حد كبير، ما يؤكد ردود فعل مدراء المنظمة.

١٢٦- وتشتمل توصياتنا بشأن تحسين عمل المنظمة والواردة لاحقاً في هذا التقرير على توصية اقترحنا فيها أن تفحص الويبو العقود القصيرة الأجل فحصاً دقيقاً، لأننا نرى أن هناك أسباباً قوية تستدعي إدراج عدد كبير من الوظائف الحالية من فئة العقود القصيرة الأجل في فئة الوظائف الدائمة. غير أنه لا يمكننا مساندة الخطط العامة الرامية إلى "تسويق" تعيين الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل في وظائف دائمة لأنه:

- ليس هناك ما يدل على أنه أجري تحليل متين ودقيق لأداء الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل وعقود مماثلة لمعرفة ما إذا كانوا يستحقون أن تعرض عليهم عقود جديدة؛
- ولأن الخطط المعدة لتحسين الإجراءات وأتمتتها ستقلل حاجة الويبو إلى موظفين يعملون بعقود قصيرة الأجل، لا سيما الموظفين من فئة الخدمات العامة من ذوي الرتب الدنيا.

## الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية

١٢٧- لقد حللنا واستعرضنا سياسات الويبو وإجراءاتها المتعلقة بالموارد البشرية. ولاحظنا أن الويبو تباشر عملها على أساس مجموعة من السياسات البيروقراطية والصريحة عادة في مجال الموارد البشرية. كما لاحظنا أن هذه السياسات تتماشى مع النظام الموحد للأمم المتحدة وتسترشد به، وتطبق في الويبو وفقاً للنظام الأساسي والإداري للموظفين والتوجيهات التفصيلية للتعليمات الإدارية.

١٢٨- والعديد من الإجراءات الأساسية:

- توضع بالوسائل الورقية، وتعم نسخ عديدة منها داخل وخارج الإدارة المختصة بالموارد البشرية؛
- وتتطلب الموافقة والتوقيع من عدة أقسام إدارية في المنظمة، إذ قد تستدعي إجراءات التوظيف بعقود قصيرة الأجل موافقة الإدارة المعنية والإدارة المختصة بالموارد البشرية ومكتب المدير العام؛
- وتحمل الإدارة المختصة بالموارد البشرية مسؤولية اتخاذ التدابير المطلوبة بدلاً من الإداريين المعنيين بالأمر مباشرة، كما هي الحال مثلاً بالنسبة إلى إدارة نظام أوقات العمل المرنة.

١٢٩- وتباشر الإدارة المختصة بالموارد البشرية عملها بالاستناد إلى نظامين أساسيين لإدارة الموارد البشرية، غير أنه يجب استبدالهما بأسرع وقت ممكن، لأنه لا تتوفر لهذه الإدارة آلية تسمح بالحصول على الوثائق والتقارير المتعلقة بمجموع الموظفين، كما لا تتوفر لها آلية تسمح بإدارة تدفق العمل الذي يسهل استخدامه. فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تتطلب نظاماً مؤتمناً متيناً وفعالاً. ومما لا شك فيه أن الإجراءات التي تصمم خصيصاً لهذا النظام ستقدم خدمات أفضل للمستخدمين، وستؤدي إلى تخفيض عدد الموظفين الضروريين لمباشرة الأنشطة الاعتيادية على أفضل وجه داخل الإدارة المختصة بالموارد البشرية.

١٣٠- ويرد فيما يلي فحص أكثر تفصيلاً للسياسات والممارسات الرئيسية، وتليه تعليقات على الاقتراحات المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية التي يجري تطويرها حالياً في الويبو.

## التوظيف

١٣١- تتمركز إجراءات التوظيف في الويبو في الإدارة المختصة بالموارد البشرية، وتستند إلى إجراءات وسلطات تفصيلية مختلفة. وقد وصلت إلى الحد الأقصى في السنتين ٢٠٠١ و ٢٠٠٢، إذ بلغ عدد الإعلانات عن الوظائف الخالية أكثر من ١٥٠ إعلاناً وبلغ عدد طلبات الوظائف ٧٠٠٠ طلب مقابل ٥٠ إعلاناً و ٢٠٠٠ طلب في سنة ٢٠٠٦.

١٣٢- وقد ثبت من دراسة لبعض إجراءات التوظيف التي اتخذت مؤخراً أن هذه الإجراءات قد تستغرق ثلاثة أشهر أو أكثر اعتباراً من تاريخ الإعلان عن الوظيفة الخالية حتى تاريخ الموافقة على التوظيف. ونظراً إلى أن الموافقة قد تتأخر، وأن المرشح الذي يتم اختياره ملزم عادة بإخطار صاحب العمل بالرحيل، فقد تنقضي ستة أشهر على الأقل قبل التحاق موظف جديد بالويبو.

١٣٣- ولا ريب أن هذه الفترة الطويلة تسبب مشكلات للإدارة التي تسعى إلى شغل الوظيفة الخالية، وقد تحث أفضل المرشحين على البحث عن وظيفة لدى صاحب عمل آخر في الوقت الذي تطول فيه إجراءات التوظيف في الويبو.

١٣٤- وتتمثل خيارات تحسين الإجراءات فيما يلي:

- تفويض سلطة التوظيف إلى مدير الإدارة المختصة بالموارد البشرية؛
- وتشجيع تقديم طلبات الترشيح للوظائف المعلن عنها بالاتصال المباشر؛
- وتخفيض مدة الإعلان عن الوظائف الخالية؛
- والإبلاغ عن التواريخ المتوقعة للمقابلات الشخصية واجتماعات اللجنة الاستشارية المعنية بالتوظيف في الإعلان عن الوظائف الخالية والمستندات الثبوتية الأخرى؛
- ودعوة أعضاء اللجنة الاستشارية المعنية بالتوظيف وكذلك الأعضاء الاحتياطيين عند الاقتضاء إلى الاجتماع في أيام محددة؛
- وتدريب جميع الأشخاص المكلفين بإجراء مقابلات شخصية مع المرشحين وأعضاء اللجنة الاستشارية المعنية بالتوظيف.

١٣٥- وتتمثل أهم مسألة في هذا الصدد في القرارات النهائية الواجب اتخاذها في حالة دعوة اللجنة الاستشارية إلى الاجتماع. ففي الوقت الحالي، تقدم اللجنة توصيات بشأن التوظيف إلى المدير العام

الذي يحتمل ألا يكون قد شارك في اجتماع اللجنة بالمرشحين، ووافق بعدئذ على توصية اللجنة أو يرفضها.

**١٣٦-** وتتكون اللجنة من كبار الموظفين الإداريين في الويبو ومن ممثلين عن مجلس الموظفين. ويتمتع رئيس اللجنة بحق التصويت، ويحضر الاجتماعات ممثلون عن الإدارة المختصة بالموارد البشرية والإدارة المعنية بالتوظيف دون أن يكون لهم الحق في التصويت. ويتساءل البعض عن دور ممثلي الإدارة المعنية بالتوظيف، بسبب التخوف أساساً من احتمال تأثير بعض الأفراد في قرارات اللجنة سواء بالتوصية بقبول مرشح معين أو عدم قبوله.

**١٣٧-** إننا نرى أن من المهم لكسب الثقة أن تكون إجراءات التوظيف شفافة. ونوصي بأن تواصل الويبو اللجوء إلى اللجنة وتعتمد مع ذلك خيارات إضافية، من بينها خياران رئيسيان هما:

- ينبغي أن تقترح الإدارة المعنية بالتوظيف المرشحين الذين تعتقد أنهم جديرون من الناحية التقنية، وتسجل مواطن ضعفهم وقوتهم دون أن يكون لها حق التمثيل في اجتماع اللجنة؛
- وينبغي أن يضطلع أحد كبار مدراء الإدارة المذكورة بدور رئيس اللجنة التي ينبغي أن تكون ممثلة فيها الإدارة المختصة بالموارد البشرية والأطراف المعنية الأخرى. وتصدر الإدارة التوصية بتعيين أحد المرشحين، ويتعين على أعضاء اللجنة الآخرين أن يتأكدوا:
  - أنه أتيحت الفرصة المناسبة لجميع المرشحين لإثبات جدارتهم للوظيفة؛
  - وأن المرشح الذي وقع عليه الاختيار جدير بالاضطلاع بمسؤوليات الوظيفة كما هي مذكورة في المواصفات الوظيفية والمستندات الثبوتية الأخرى؛
  - وأن المرشح الموصى بتوظيفه هو أفضل المرشحين للوظيفة بناء على رأي اللجنة.

**١٣٨-** إن بإمكاننا أن نفهم أن من مصلحة الويبو أن تظهر موضوعيتها باللجوء إلى أعضاء مستقلين من اللجنة. غير أننا نلاحظ أن المنظمات التابعة للقطاعين العام والخاص تنزع اليوم إلى استخدام إدارات تتكفل بدور الرئاسة وتحمل مسؤولية التوظيف. ولا ريب أن كلا من الخيارين السابق ذكرهما قابل للاستخدام. كل ما في الأمر هو اختيار إجراء يمكن تفسيره وتطبيقه بصورة متناسقة ويعتبر عادلاً لجميع المرشحين.

**١٣٩-** ونوصي أيضاً بتفويض سلطة الموافقة على التوظيف على مستوى المدراء على الأقل إلى مدير الإدارة المختصة بالموارد البشرية.

## التدريب وتطوير الكفاءات

**١٤٠-** تقدم الأنشطة المتعلقة بتدريب موظفي الويبو وتطوير كفاءاتهم مجموعة من الدورات الدراسية الأساسية التي تشمل التدريب اللغوي وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإدارية وبرامج تطوير الكفاءات الشخصية. وتدعم المنظمة أيضاً بعض المبادرات الفريدة مثل إنشاء أفرقة داخل الوحدات التنظيمية.

**١٤١-** وكانت الأنشطة المتعلقة بالتدريب وتطوير الكفاءات تلبي طلبات البرامج الأساسية أو البرامج التي كان تنفيذها موضع طلب خاص. وتفكر المنظمة في تغيير تلك الخطة وتقديم برنامج متكامل لتدريب كبار الموظفين. ونؤيد من جهتنا هذا التغيير ونوصي بأن تكون الأنشطة الجديدة للبرنامج متناسقة مع برنامج تحسين عمل الويبو الوارد شرحه في جزء لاحق من هذا التقرير.

## تقييم الأداء

١٤٢- تستعرض الويبو أداء جميع موظفيها بصورة منتظمة كل سنة. ويتبع هذا الإجراء بدرجات مختلفة من العناية والتنسيق داخل المنظمة، غير أننا لاحظنا أن طريقة تفسير وتطبيق هذا الإجراء بحاجة إلى أن تكون أكثر دقة وصرامة، إذ إنها تكتفي بتحديد الأهداف وتقييم الأداء وتقديره. وتبين لنا بعد التحقيق:

- أن الأهداف لا تحدد ولا يتفق عليها دائماً، بل إن الأهداف المحددة تتعارض أحياناً مع أهداف البرامج أو الوحدات التنظيمية. ولا تتوفر مجموعة واضحة ومتناسقة من الأهداف المتعلقة بالبرامج والوحدات التنظيمية والأفراد سوى في عدد قليل جداً من بنية الويبو؛
- وأن من الواجب عقد اجتماعات للتقييم بين المدير والموظف موضع التقييم لفحص أدائه (تبعاً للأهداف المحددة)، غير أنه تبين لنا أن هذه الاجتماعات الرسمية لا تعقد دائماً؛
- وأن الأداء يحصل عادة على أعلى علامة، إذ شرح المدراء أن أي علامة متدنية، حتى لو كان هناك ما يبررها، تنتهي بإجراءات طعن لا نهاية لها، وأنه ليس من مصلحتهم تقييم أداء مرؤوسيهـم بصورة نزيهة وموضوعية، لأنهم يخشون ألا يساندهم رؤسائهم إذا اعتمدوا سلوكاً أكثر حزمًا وصرامة.

١٤٣- إننا نرى أن موطن الضعف هذا في تقييم الأداء هو أحد المشكلات الرئيسية الواجب التغلب عليها إذا أرادت الويبو أن تحسن أداء موظفيها على نحو أفضل.

١٤٤- وتنفذ الويبو حالياً نظاماً جديداً لتقييم الأداء في شعبة معاهدة التعاون بشأن البراءات. ونساند هذه المبادرة من جهتنا، ولكننا لا نعتقد أنها ستحل المسائل الأكثر عمومية المتعلقة بالإدارة المسؤولة وتطبيق منهج عمل عادل ومتناسق. وسنتناول هذه المسائل بالبحث في جزء لاحق من هذا التقرير تحت عنوان الأداء، وكذلك في خططنا الرامية إلى تحسين تنظيم العمل والوارد في ما بعد في هذا التقرير.

## استراتيجية الويبو في مجال الموارد البشرية

١٤٥- وضعت الإدارة المختصة بالموارد البشرية استراتيجية بشأن موارد الويبو البشرية بعدما أجرت مشاورات في هذا الصدد. وتناول مشروع الوثيقة ما يلي:

- استعراض مخططات التوظيف في الويبو، مع ملاحظة أن المنظمة دخلت الآن في "مرحلة توحيد" تشدد على التوظيف من حيث الكيف وليس من حيث الكم؛
- وتركيز الأضواء على مهمة الويبو والمجالات التي تساهم فيها والعناصر الرئيسية للاستراتيجية المقترحة لفترة السنوات الخمس من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١١.

١٤٦- إن الاستراتيجية المقترحة تلفت الانتباه إلى العناصر الرئيسية التالية:

- تنظيم التطوير الوظيفي وتحسين أداء الموظفين؛
- وتقييم الأداء بصورة متكاملة؛
- والتنسيق الأمثل بين الموظفين وأهداف الويبو الاستراتيجية؛
- وإبرام اتفاقات تعاقدية مرنة؛
- وتوفير شروط عمل أكثر تحفيزاً وملاءمة للموظفين.

١٤٧- إننا نؤيد المحور الرئيسي لهذه الاستراتيجية ونوصي بأن تفحصه الويبو وتعتمده دون أي تأخير. وسنحصر فيما يلي كل عنصر من هذه العناصر الرئيسية ونعلق عليه.

### تنظيم التطوير الوظيفي وتحسين أداء الموظفين

١٤٨- إننا نقر بأن هذا المجال ينبغي أن يحظى بالأولوية في الويبو، نظراً لأنه تدبير حسن في مجال الموارد البشرية واحتياطاً للموارد الإضافية الجديدة التي يتبين أنها ضرورية بسبب تقاعد الموظفين والزيادة المتوقعة لحجم البرامج الرئيسية.

١٤٩- ونقترح الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أن تحظى القيادة والمهارات الإدارية بالأولوية. ويمثل ذلك عنصراً أساسياً لهذه الاستراتيجية وعاملاً مهماً لبرنامج تحسين عمل المنظمة، ونوصي الويبو بأن تعتمد ذلك بوجه عام.

١٥٠- ومن المقترح تطوير ثقافة التعليم، ونعتبر ذلك توجيهاً طويل الأجل للاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية. غير أنه ينبغي الحذر في هذا الصدد لأن الموظفين قد يفسرون ذلك على أنه يمنح لهم الحق في الاشتراك في برامج التدريب، ولأن ثقافة التعليم قد تنعكس في بعض عناصر الاستراتيجية، مثل برامج تدوير الموظفين والمبادلات الأخرى.

### تقييم الأداء بصورة متكاملة

١٥١- تبين كما سبق ذكره أن تقييم الأداء في الويبو هو أحد أوجه النقص الرئيسية، ويثير بلا شك قلق عدد كبير من المدراء والموظفين الآخرين. ولذلك، ينبغي الالتفات إلى مسألة تقييم الأداء بصورة أولية.

١٥٢- ونقترح الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية "نظاماً جديداً لتحسين الأداء وتقييمه". وقد فحصنا النظام الجديد موضع التنفيذ، ونرى أن بإمكانه أن يكون أساساً سليماً لتقييم الأداء في المستقبل.

١٥٣- ونرى أيضاً أن النظام يجب أن:

- ينسق بين أهداف وأداء كل فرد وأهداف الويبو الاستراتيجية وبرامجها وخططها؛
- ويشجع الحوار ويفرضه لتصويب الأداء أو تعزيزه؛
- ويكشف عن إمكانيات التعليم وتنظيم المستقبل المهني للموظفين تبعاً لكفاءاتهم؛
- ويربط بين الأداء الفردي والنتائج المترتبة عليه.

١٥٤- إننا نرى أن عدداً كبيراً من المشكلات المترتبة على الترتيبات الحالية ترجع إلى سلوك الموظفين وليس إلى الأنظمة. ولذلك، نود التشديد على النقاط الثلاث التالية:

- أولاً، سيحتاج المدراء إلى تدريب مهني كي يكون بإمكانهم تحديد الأهداف وتقييم الأداء. وستكون إحدى المشكلات الرئيسية الواجب التغلب عليها الأداء السيء لبعض الموظفين، المرتبط ربما بعدم وجود أنظمة محددة في الويبو أو باحتمال إساءة استخدامها. ويحتاج المدراء إلى أن يكونوا على ثقة بأن بإمكانهم إدارة الحالات الصعبة والإدلاء بآراء متزنة، أي الإفصاح عن "أخبار سيئة" وملاحظة الأداء الجيد للغاية والتعليق على احتياجات التطوير وإمكاناتها؛

- وثانياً، ينبغي أخذ نتائج الأداء السيء في الحسبان عند تقييم عمل الموظفين، واتخاذ تدابير تأديبية عند الضرورة. ولم يكن الحال كذلك في الويبو، غير أن المدراء وبعض الموظفين الآخرين يرون أن الأوضاع يجب أن تتغير؛
- وثالثاً، يجب أن يعرف المدراء أن رؤساءهم سيساندونهم إذا تصرفوا على الوجه الحسن وفقاً للنظام وتدريبهم.

### التنسيق الموضوعي بين الموظفين وأهداف الويبو الاستراتيجية

١٥٥- تعترف الاستراتيجية بأن هناك مشكلات ترتبط بما يلي:

- طول مدة خدمة مدراء الويبو وموظفيها، مما يؤدي إلى توزيع منحرف للفئات العليا؛
- واعتماد الموظفين على الانتقال للعمل في وحدات جديدة مع الاحتفاظ بمناصبهم؛
- وعقود العمل، وعلى الأخص عقود عمل عدد كبير من الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل وما زالوا يعملون في الويبو منذ عدة سنوات.

١٥٦- إننا نؤيد الحل الموصى به، وعلى الأخص:

- إعداد مواصفات وظيفية جديدة تحررها الإدارة بأسلوب مألوف تسهياً لتقييم الوظائف وتصنيفها؛
- وتحسين إدارة الوظائف وزيادة مشاركة ومسؤولية الوحدات التنظيمية في مسائل التوظيف؛
- والتنسيق بين نوع عقود العمل ودور الأحكام وتطبيقها بالنسبة إلى عقود العمل القصيرة الأجل مثلاً؛
- وإمكانية الفصل من العمل.

١٥٧- ونذكر أنه سيكون من الصعب للغاية أن تتفد الويبو برنامجاً واسع النطاق بشأن الفصل من العمل، غير أننا نرى أن ذلك يمثل عنصراً أساسياً لتحسين عمل المنظمة. ولا شك أن تنفيذ الأحكام التي تنظم حالياً العقود القصيرة الأجل سيمثل في حد ذاته تغييراً مهماً للويبو.

١٥٨- وبإمكان المنظمة أن تنتهز الفرصة لإنشاء وظائف ذات مسارات متوازنة للمدراء والمتخصصين التقنيين أو المهنيين، لأن الأنظمة الحالية لتصنيف الوظائف والتقاليد السارية في الويبو فسرت كما لو كان الموظفون الإداريون من ذوي الكفاءات المحدودة وغير المعنيين إطلاقاً بإدارة الموارد البشرية وغيرها من الموارد قد قبلوا وظائف إدارية لمجرد الحصول على ترقيات ومراتب مرتفعة. ولذلك كله، يجب حل هذه المشكلة.

### إبرام اتفاقات تعاقدية مرنة

١٥٩- تستهدف الاستراتيجية إبرام اتفاقات وشراكات، وكذلك اتفاقات مرنة للتوظيف مثل التعاقدات الخارجية والدورات التدريبية.

١٦٠- وتتفق جميع هذه المبادرات مع حسن تدبير إدارة الموارد البشرية. وقد شاهدنا حالات تمكن فيها أحد الموظفين من تطوير حياته المهنية بعد انتدابه لدى منظمة "شركة"، أو يمكن فيها للويبو أن تستفيد من مهارات أساسية إذا وافقت على انتداب أحد الموظفين لديها لمدة محددة.

## توفير شروط عمل أكثر تحفيزاً وملاءمة للموظفين

١٦١- إننا نؤيد بلا شك منهج عمل الويبو الذي يهدف إلى توفير "شروط عمل ثابتة ومجزية وملائمة للتعليم والإبداع والابتكار والالتزام من أجل ضمان إسهام الموظفين في العمل على أفضل وجه". غير أننا نرى أن الصياغة الحالية لمنهج عمل الويبو يمكن تفسيرها كما لو كانت تحابي مصلحة الموظفين وليس مصلحة الويبو.

فمثلاً:

- قارنا بصورة موجزة بين مرتبات موظفي الويبو والمرتبات التي تدفعها منظمات أخرى في جنيف للموظفين الذين يشغلون مناصب شبيهة. ولاحظنا أن الويبو تدفع على الأقل حسب معدل السوق، وأن الشروط الخاصة الإضافية التي تقدمها الأمم المتحدة تعني أن موظفي الويبو يحصلون على مرتبات أعلى من غيرهم؛
- وكان احتمال إساءة استخدام "الترتيبات المنصوص عليها لبقية سنوات الخدمة" موضع قلق الويبو. وينبغي لذلك التصدي لهذه الرؤية أو الحقيقة إلى جانب بعض العناصر الجديدة الأخرى؛
- ولا يبدو أن الآليات التي تقدم المشورة حالياً قد كان لها تأثير مفيد بصورة خاصة على حوافز الموظفين وحضورهم.

## الإدارة المختصة بالموارد البشرية في المستقبل

١٦٢- يجب أن تستند الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية على قاعدة تكنولوجية متينة. وتقترح هذه الاستراتيجية نظاماً متكاملاً وشاملاً لإدارة الموارد البشرية بدلاً من الأنظمة الحالية. ونرى أن ذلك يمثل شرطاً أساسياً للنجاح. وينبغي أن يسمح النظام الجديد بابتكار إجراءات تكنولوجية في هذا المجال، وتقويض مزيد من السلطات لمدير الإدارة.

١٦٣- ولا ريب أن نظام الإدارة الجديد سيسمح بتحسين أداء وخدمات الموظفين والمدراء. وبالنسبة إلى المسائل المالية والأنظمة الأخرى، ينبغي أن يكون هناك مصدر متكامل واحد للبيانات والمعلومات، مما سيسمح بكسب الوقت واتخاذ قرارات أنجع، وتخفيض حجم أنشطة الإدارة، وإتاحة الفرصة لتطبيق معايير قياسية بغية توظيف أشخاص أكثر خبرة وكفاءة.

١٦٤- وإلى جانب نظام جديد لإدارة الموارد البشرية، يمكن وضعه موضع التنفيذ في إطار مشروع نظام تخطيط الموارد، من المتوقع أن نرى:

- إعادة هيكلة الإدارة المختصة بالموارد البشرية:
  - للسماح باعتماد منهج عمل أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الويبو؛
  - وإنشاء مراكز للتفوق والامتياز بشأن بعض الأنشطة مثل التوظيف والمكافأة على العمل؛
  - وتشجيع كبار المدراء على الاضطلاع بدورهم في إدارة الموارد البشرية، بمساندة عدد من المتخصصين؛
  - وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق الربط بين الأنشطة التعاقدية وربما التعاقد الجزئي الخارجي؛

- وإعادة هندسة وتبسيط الإجراءات الأساسية، بزيادة تفويض السلطات وتحمل المسؤوليات بصورة خاصة.

## الأداء

١٦٥- لقد اكتشفنا عدداً من المجالات التي من الممكن أن يحسن فيها الأداء في الويبو.

### الأهداف الاستراتيجية

١٦٦- ترد الأهداف الاستراتيجية في البرنامج والميزانية، وكذلك على موقع الويبو على الإنترنت وفي وثائق أخرى. ويفهم كبار الموظفين هذه الأهداف ويدافعون عنها بصورة إيجابية، في حين يبدو أن بعض الموظفين الآخرين لا يعرفونها حق المعرفة، وليسوا على علم بالتغييرات التي طرأت مؤخراً على الرغم من إبلاغها لهم.

١٦٧- وهناك رابطة واضحة بين الأهداف وبعض البرامج، مما يتيح الفرصة للربط بين الأهداف والأعمال الصريحة المطلوب إنجازها والخدمات المطلوب تقديمها. وبناء عليه، فإن الأهداف الاستراتيجية مرشد مهم للإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تتبعها الويبو، وينبغي أن تؤثر على طرائق العمل.

١٦٨- وينبغي أن يكون بالإمكان ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس لجميع البرامج. غير أننا ندرك أن هناك مستويات مختلفة للنضوج التنظيمي في هيكل البرامج.

١٦٩- وينبغي نشر أهداف البرامج المتفق عليها بصورة أكبر حتى مستوى كل وحدة تنظيمية وكل فرد، إذ من شأن ذلك أن ينسق بين الموارد والخطط والاحتياجات، ويسمح في الوقت ذاته للمدراء بتركيز اهتمامهم على أداء مرؤوسيه وتحسينه.

### ثقافة المنظمة

١٧٠- يرد فيما يلي ملخص لاستنتاجاتنا بشأن تقييم الثقافة وكيفية سلوك موظفي الويبو. وهذه الاستنتاجات سلبية بوجه عام. غير أنه ينبغي التحذير في هذا الصدد لأننا قابلنا أفراداً ومشرفين على وحدات تنظيمية يحرصون على تلبية احتياجات الويبو ويلتزمون بأداء عملهم على أفضل وجه. وتقودنا مناقشاتنا ومقابلاتنا مع كبار الموظفين الإداريين والمجموعات موضع هذه الدراسة إلى تمييز "الموضوعات الثقافية" الظاهرة للعيان على الوجه التالي:

- **منح الحقوق** - تشهد ملاحظتنا والأمثلة العديدة على أن ثقافة منح الحقوق تسود في الويبو. ومن أمثلة ذلك معدلات الغياب المرتفعة بثبات بسبب المرض، وعدد الموظفين الذين يطلبون الترقية وإعادة تصنيف وظائفهم على أساس طول مدتهم في الخدمة بدلاً من استحقاقهم للترقية أو بسبب زيادة مسؤولياتهم. وقد ابلغنا المدراء والموظفون الآخرون أنه من المعتاد إساءة استعمال أوقات العمل المرنة والأحكام الأخرى المتعلقة بالإجازات، وتوقع الموظفين كالعادة أن يحصلوا على أعلى تقدير في تقريرهم السنوي عن الأداء. ومن بين المقترحات المقدمة مؤخراً لتحسين شروط وأحكام عمل الموظفين المؤقتين

الاقتراح بأن يكون لهم الحق في الإجازة المرضية مثل الموظفين الدائمين. غير أن الإجازة المرضية لا ينبغي أن تكون "حقاً"، وإنما نتيجة مقبولة للعجز عن العمل بصورة مؤقتة.

- **عدم الاعتزاز بالعمل في الويبو** - غالباً ما انتقد المشاركون في المجموعات موضع هذه الدراسة الويبو بصفاتها منظمة وعلى الأخص صاحب عمل. وتشمل المشكلات التي طرحت ما يلي: عدم كفاءة المدراء، والتسليم الظاهر بأن الغير يسيء استعمال أنظمة الويبو، ومشكلات التمييز الجائر بسبب التعبير عن الرأي بحرية ومن غير تردد أو خوف، والممارسات غير المنصفة المتعلقة بالموارد البشرية والتي يترتب عليها توظيف مرشحين لا يعتبرون أفضل المرشحين أو أكثرهم كفاءة لشغل الوظيفة. ونظراً للاستياء الذي أعرب عنه بعض المشاركين في المجموعات موضع الدراسة، فقد طلبنا إليهم شرح الأسباب التي تدعوهم إلى البقاء في المنظمة. وكانت الإجابة واحدة تقريباً لا تتعدى في أغلب الأحيان عبارة "بسبب المرتب وبصورة خاصة مزايا وشروط العمل". إننا نتوقع دائماً أن ينفس الموظفون عن مشاعرهم المكبوتة، إلا أن عدم الاعتزاز بالعمل في الويبو كان موضوعاً ثابتاً في مجموعات العاملين في الويبو موضع الدراسة، وأيدته تعليقات المدراء والمشرفين.
- **إعداد الخطط وإجراء المحادثات بدلاً من العمل** - سبق الكشف في الويبو عن العديد من أوجه النقص الواجب معالجتها. فهناك بعض البرامج أو المبادرات التي تم إعدادها أو تنتظر الموافقة عليها قبل تنفيذها. ويمثل ذلك عملاً إيجابياً، غير أن بعض المبادرات ما زالت قيد الدراسة منذ عدة أشهر. ويستوجب الأمر هنا الشك في عزم وتصميم المنظمة لأنها تتأخر طويلاً قبل إقرار واعتماد بعض الحلول العملية. وهناك بلا شك أسباب وجيهة تدعو إلى إجراء مشاورات في الويبو، ولكن هذه المشاورات تنتهي بتأخير كبير على ما يبدو. وقد صممت الاستراتيجية المقترحة للويبو في مجال الموارد البشرية لتعزيز ثقافة ترمي إلى الموافقة على اتخاذ تدابير صالحة والاعتذار من ثم إذا لم يستحسنها بعض الأفراد. ولذلك، نرى أن ثقافة الويبو الحالية لا تفي بالمراد.
- **انبثاق الحقيقة** - يتمثل أحد الجوانب الأكثر إيجابية من ثقافة المنظمة، بالنسبة إلى الأشخاص الذين قابلناهم على الأقل، في التسليم بضرورة التغيير. فقد تبين مثلاً أن مجموعات العاملين موضع الدراسة ترى بوجه عام أنه ينبغي اتخاذ إجراءات تأديبية في مواجهة من يقصر في تأدية عمله، وعلى الأخص في مواجهة من يسيء استعمال أنظمة الويبو. وأقرت هذه المجموعات أيضاً بضرورة التمييز بين تقييمات الأداء بصورة إيجابية.

١٧١- إننا نؤيد بكل قوة الرأي الذي أبدته الإدارة المختصة بالموارد البشرية، والذي يفيد بأن من الأهمية بمكان تشجيع ثقافة تتجه إلى الأداء. وما لم يجر تغيير مهم وإيجابي، فإننا نتوقع:

- أن يستقيل موظفون أكفاء ويصبح من الصعب أن يحل محلهم موظفون من ذوي الكفاءات المماثلة؛
- ويستمر بعض الموظفين في المطالبة بالترقية وإعادة تصنيف وظائفهم بإلحاح، وشغل وقت الإدارة بذلك وربما مضاعفة تكاليف التوظيف؛

- وتستمر معدلات الغياب (لأي سبب كان) في الزيادة.

١٧٢- وستجد الويبو أن من الصعوبة بمكان أن تقدم خدمات فعالة من حيث التكلفة، ولن يكون بمقدورها أن تستجيب بسرعة للتغيرات في الطلب و/أو في الأولويات.

### أسلوب الإدارة

١٧٣- كان يتعين على مدراء الويبو أن يتصدوا لبعض أوجه الضعف والنقص التي كشفنا عنها، والتي تشمل ما يلي:

- معدلات غياب مرتفعة بسبب المرض؛
- وإساءة استعمال نظام أوقات العمل المرنة والأنظمة ذات الصلة بها؛
- وتقدير أداء الموظفين بصورة عادلة وشريفة؛
- والتعريف باستراتيجية الويبو وأهدافها.

١٧٤- ويبدو أن هناك بعض الأسباب التي تدعو المدراء إلى عدم القيام بواجبهم على أحسن وجه في هذه المجالات. وتشمل هذه الأسباب ما يلي:

- أدت الزيادة السريعة في عدد الوظائف في الويبو إلى ترقية عدد من المدراء الذين لهم خبرة محدودة أو لا تتوفر لهم أي خبرة في مجال عملهم؛
- ولم يجر أي استثمار لتحسين المهارات والكفاءات في مجال الإدارة طوال عدة سنين؛
- ويتصور المدراء أنهم إذا التزموا موقفاً حازماً تجاه رؤوسهم ولم يمنحوا لهم أعلى درجة عند تقييم عملهم، فإن الأمر سينتهي حتماً بالطعن في قرارهم وزيادة واجباتهم؛
- ويتصور المدراء أيضاً أنه لن يكون بإمكانهم دائماً الاعتماد على مساندة رؤسائهم في حالة المنازعة في القرارات التي اتخذوها؛
- وهناك بعض الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية مهمة ولا يرغبون في إدارة عمل الموظفين الآخرين، ولكنهم قبلوا مناصبهم من أجل الحصول على ترقية أو مرتب أفضل.

١٧٥- وتمثل هذه المشكلات تحدياً حقيقياً لقبول تحمل المسؤوليات والمبادرات. وقد يعطي الموظفون الإداريون من المرتبة المتوسطة الانطباع بأنهم لا يريدون تحمل مسؤولية إدارة أداء الموظفين الذين يشرفون عليهم، لأنهم لا يعتقدون أنهم حصلوا على ثقة ومساندة كبار المدراء. ويعتقد كبار المدراء من جيلهم أن زملاءهم من المرتبة الدنيا لا تتوفر لهم الكفاءات والمؤهلات المطلوبة، ويستبعدونهم بالتالي من تخطيط الأعمال واتخاذ القرارات، مما يزيد من مخاوف الإداريين من المرتبة المتوسطة وقلقهم من عدم الحصول على المساندة الضرورية لهم. ويتعين لذلك التحرر من هذه الدورة.

### المواصفات الوظيفية

١٧٦- تتماشى المواصفات الوظيفية للفئة الفنية في الويبو مع النظام القياسي للأمم المتحدة بشأن التصنيف، حسبما حددته اللجنة الدولية للخدمة المدنية. وتستند هذه المواصفات بالنسبة إلى موظفي الخدمات العامة إلى النظام القياسي الموحد لتصنيف وظائف فئة الخدمات العامة في جنيف.

## الاستنتاجات

**١٧٧-** إننا ندرك أنه توجد مواصفات وظيفية لجميع الوظائف المتوفرة في الويبو. فهناك إجمالاً ٧٨٠ مواصفة وظيفية مختلفة تشمل ٨٩١ وظيفة دائمة، ويرجع الاختلاف بينها أساساً إلى التعاريف التي تشمل عدة وظائف. ونستنتج من خبرتنا أن السبب في ارتفاع عدد المواصفات الوظيفية يرجع إلى المواصفات العديدة التي يحررها الموظفون أنفسهم بدلاً من الإدارة أو من المختصين بالموارد البشرية. ونتيجة لذلك، هناك مواصفات عديدة متكررة أو معدلة، ولا تتوفر جميعها باللغتين الانكليزية والفرنسية. وقد لاحظنا أيضاً أن المواصفات الوظيفية المتماثلة للواجبات الرئيسية المطلوب إنجازها تنطبق على رتب أو تسميات مختلفة. وبناء عليه، يحصل الموظفون الذين تنطبق عليهم نفس المواصفات الوظيفية على مراتب مختلفة. وكان ذلك مصدراً لتوترات شديدة بين موظفي الويبو، وأدى إلى تقليل الحوافز على الدوام.

**١٧٨-** وبوجه عام، تختلف الرتب اختلافاً كبيراً داخل ألقاب متماثلة، إذ ينطبق لقب "الرئيس" مثلاً على الموظفين الذين تتراوح رتبهم بين الفئة G5 والفئة D1، كما يتضح ذلك من الجدول الوارد أدناه. وقد يكون من المهم تطبيق نفس اللقب على مواصفات وظيفية متماثلة وعلى نفس الرتب داخل الويبو، لأن بإمكان توضيح التسميات والتصنيفات أن يسمح بتحسين برنامج تنظيم الوظائف إلى حد كبير، وزيادة حوافز موارد الويبو بالتالي.

### المسؤوليات المحددة التي تشمل مجموعة كبيرة من الرتب:

| اللقب/الرتبة      | D2 | D1 | P5 | P4 | P3 | P2 | (P1) | G7 | G6 | G5 | G4 | G3 | G2 |
|-------------------|----|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|
| مدير بالنيابة     |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| مدير استشاري كبير |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| مدير استشاري      |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| مستشار            |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| مدير مساعد        |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| مساعد تنفيذي      |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| رئيس              |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| موظف إداري        |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |
| موظف إداري مساعد  |    |    |    |    |    |    |      |    |    |    |    |    |    |

**١٧٩-** وعلاوة على ذلك، هناك موظفون من ذوي الرتب المختلفة الذين يؤدون مع ذلك نفس العمل بسبب المواصفات الوظيفية المتماثلة، مما يؤثر تأثيراً كبيراً على تكلفة الموارد البشرية. وقد لاحظنا هذه الظاهرة بكل وضوح في فئة الوظائف التي نسميها فئة "الفحص".

**١٨٠-** ويجري العمل حالياً على تصنيف عدد كبير من الوظائف، مما يتطلب تعديل المواصفات الوظيفية لأن المواصفات الحالية لا تقدم في أغلب الأحيان تعريفاً واضحاً للمسؤوليات.

## حسن التدبير

**١٨١-** لقد أثبتنا استنتاجاتنا وتوصياتنا على أساس حسن التدبير في عدة منظمات أخرى، واسترشدنا مثلاً بما يلي:

- أمثلة من قاعدة بياناتنا (PwC Saratoga) بشأن طريقة إدارة الموارد البشرية في أكثر من ١٠ ٥٠٠ منظمة؛
- والخبرة التي اكتسبتها منظمات ووكالات الأمم المتحدة الأخرى.

**١٨٢-** وقد تكون الخبرة التي اكتسبتها منظمات الأمم المتحدة مؤخراً مفيدة للغاية، لأن البعض منها قرر تنفيذ برامج واسعة النطاق لحل المشكلات المتعلقة بأداء الموارد البشرية. وتبرز هذه البرامج أهمية دور الإدارة في إجراء التغييرات والمحافظة عليها، وضرورة الاستغناء عن خدمات الموظفين الذين لا يؤدون عملهم على الوجه السليم. وفي محادثاتنا مع كبار الموظفين الإداريين في الويبو، اقترح البعض إمكانية تقديم مكافأة عن الأداء في الويبو، علماً بأن هذه المكافأة هي موضع الدراسة والتجربة في بعض منظمات الأمم المتحدة في الوقت الراهن.

**١٨٣-** إننا نقر بأن المكافأة حافز رئيسي لتحسين الأداء، ونؤيدها في شكل مبادرة للويبو طويلة الأجل. غير أننا لا ننسى أن تنفيذ هذه المبادرة لن يكون مجدياً وفعالاً ما لم تعتمد المنظمة ثقافة أكثر متانة لتقييم الأداء بصورة موضوعية. وتتمثل المخاطر في أن التطلعات والتكاليف الفردية ستزداد، ومن المحتمل أن يستمر أغلب الموظفين إن لم يكن جميعهم في الحصول على تقدير جيد وعلى مكافآت إضافية، بل من المحتمل أيضاً أن يحصل غيرهم من الموظفين الذين يؤدون عملهم بصورة سيئة على نفس التقدير والمكافأة.

## العائلة الوظيفية

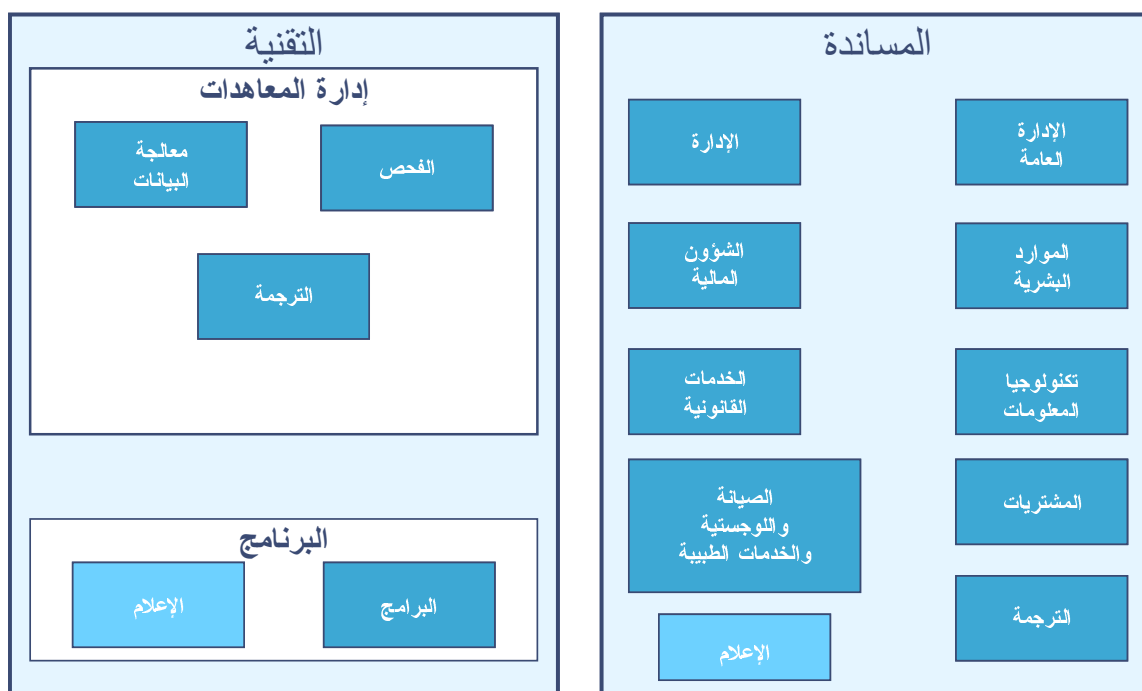
**١٨٤-** لم نجد أي عائلة وظيفية في الويبو، ونوصي لذلك بأن تفكر الإدارة المختصة بالموارد البشرية في وضع نظام للعائلات الوظيفية التي يمكن تخفيض عددها إلى ١٣ فئة لوصف الوظائف الفنية والوظائف المساندة على النحو الوارد أدناه.

### ■ الوظائف المساندة:

- الموارد البشرية
- الشؤون المالية
- تكنولوجيا المعلومات
- الإدارة
- الصيانة واللوجستية والخدمات الطبية
- المشتريات
- الإعلام
- الخدمات القانونية
- الإدارة العامة

### ■ الوظائف الفنية:

- الفحص
- معالجة البيانات
- البرامج
- الترجمة



١٨٥- وينبغي بعدئذ أن تلائم كل مواصفة وظيفية عائلة وظيفية معينة.

| وظائف فنية | عائلة وظيفية           | وظيفة                                        |
|------------|------------------------|----------------------------------------------|
|            | <b>الفحص</b>           | موظف مسؤول عن مساندة العمليات                |
|            |                        | موظف مساعد مسؤول عن مساندة العمليات          |
|            |                        | منسق                                         |
|            |                        | منسق مساعد                                   |
|            |                        | موظف مسؤول عن الفحص                          |
|            |                        | فاحص أول                                     |
|            |                        | فاحص ثاني                                    |
|            |                        | كاتب ملحق بالفحص                             |
|            |                        |                                              |
|            | <b>معالجة البيانات</b> | موظف مسؤول عن التطبيق                        |
|            |                        | محرر رئيسي                                   |
|            |                        | محرر                                         |
|            |                        | محرر مساعد                                   |
|            |                        | مساعد التحرير                                |
|            |                        | كاتب ملحق بالمعالجة                          |
|            |                        | كاتب رئيسي مسؤول عن إدخال البيانات           |
|            |                        | كاتب مسؤول عن إدخال البيانات                 |
|            |                        | كاتب مسؤول عن المسح                          |
|            |                        | كاتب مسؤول عن التسجيل                        |
|            |                        | كاتب مسؤول عن إعداد الملفات وإرسالها بالبريد |
|            |                        | موظف مساعد مسؤول عن الوثائق                  |
|            |                        | كاتب مسؤول عن الوثائق                        |

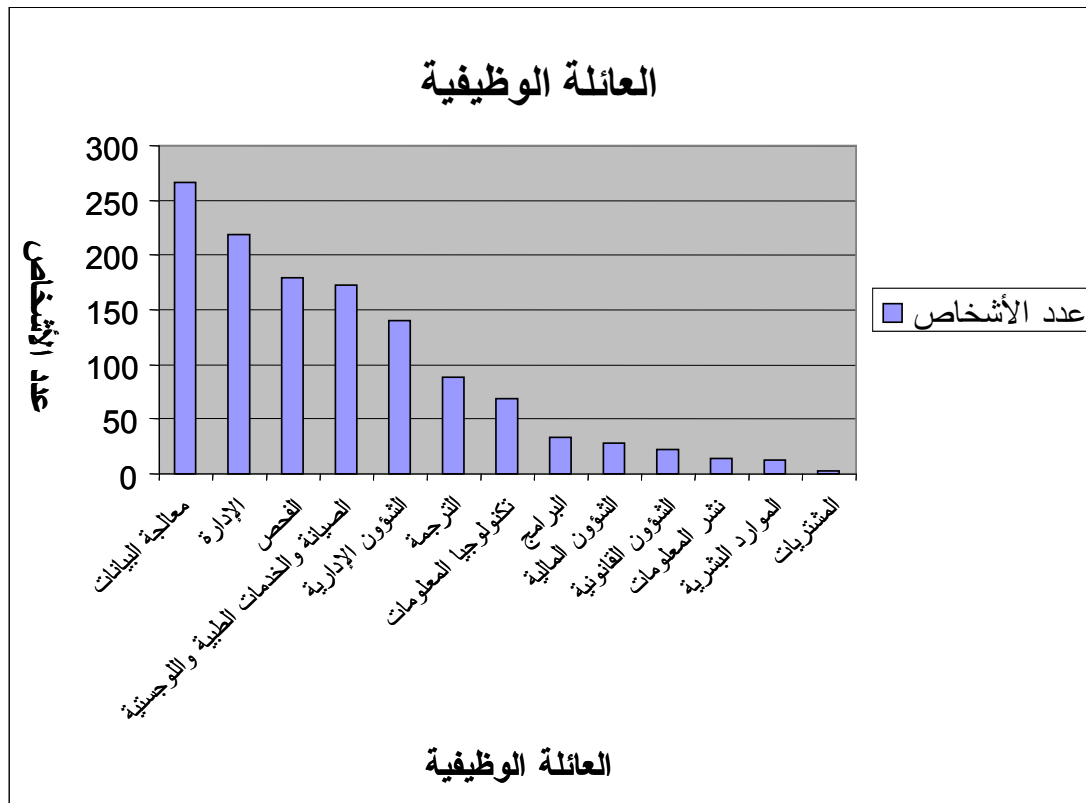
| وظائف فنية  | عائلة وظيفية        | وظيفة                                       |
|-------------|---------------------|---------------------------------------------|
|             |                     | موظف مساعد مسؤول عن معالجة البيانات         |
|             |                     | موظف رئيسي مسؤول عن تصنيف البراءات          |
|             |                     | موظف مسؤول عن تصنيف البراءات                |
|             |                     | موظف رئيسي مسؤول عن التقييم                 |
|             |                     | كاتب رئيسي                                  |
|             |                     | كاتب                                        |
|             |                     |                                             |
|             | البرامج             | منسق المشروعات                              |
|             |                     | موظف رئيسي مسؤول عن البرامج                 |
|             |                     | موظف مسؤول عن البرامج                       |
|             |                     | موظف مساعد مسؤول عن البرامج                 |
|             |                     | مساعد رئيسي مسؤول عن البرامج                |
|             |                     | مساعد البرامج                               |
|             |                     |                                             |
|             |                     |                                             |
| مساعدة فنية | عائلة وظيفية        | وظيفة                                       |
|             | الموارد البشرية     | موظف رئيسي مسؤول عن الموارد البشرية         |
|             |                     | موظف مسؤول عن الموارد البشرية               |
|             |                     | موظف مساعد مسؤول عن الموارد البشرية         |
|             |                     | مساعد رئيسي مسؤول عن الموارد البشرية        |
|             |                     | مساعد الموارد البشرية                       |
|             |                     |                                             |
|             | الشؤون المالية      | مراقب مالي                                  |
|             |                     | موظف رئيسي مسؤول عن الشؤون المالية          |
|             |                     | موظف الشؤون المالية                         |
|             |                     | موظف مساعد للشؤون المالية                   |
|             |                     | مساعد المحاسبة                              |
|             |                     | كاتب المحاسبة                               |
|             |                     | موظف مسؤول عن الميزانية                     |
|             |                     | موظف مساعد مسؤول عن الميزانية               |
|             |                     |                                             |
|             | تكنولوجيا المعلومات | موظف مسؤول عن الشبكة                        |
|             |                     | موظف مسؤول عن منشورات تكنولوجيا المعلومات   |
|             |                     | مبرمج - محلل رئيسي                          |
|             |                     | مبرمج - محلل                                |
|             |                     | موظف رئيسي مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات     |
|             |                     | موظف مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات           |
|             |                     | اختصاصي بتكنولوجيا المعلومات                |
|             |                     | موظف إداري مسؤول عن قاعدة البيانات          |
|             |                     | موظف مسؤول عن تطبيق قاعدة البيانات          |
|             |                     | موظف مسؤول عن الارتباط بتكنولوجيا المعلومات |

| وظائف فنية | عائلة وظيفية              | وظيفة                                 |
|------------|---------------------------|---------------------------------------|
|            |                           | موظف مسؤول عن إدارة المعرفة           |
|            |                           |                                       |
|            | الإدارة                   | موظف إداري رئيسي                      |
|            |                           | موظف إداري                            |
|            |                           | مساعد موظف إداري                      |
|            |                           | مساعد إداري                           |
|            |                           | كاتب للشؤون الإدارية                  |
|            |                           | سكرتير رئيسي                          |
|            |                           | سكرتير ثاني                           |
|            |                           | سكرتير أول                            |
|            |                           |                                       |
|            | الصيانة واللوجستية الطبية |                                       |
|            |                           | متسلم بضائع/عامل هاتف/مساعد/أمين مخزن |
|            |                           | فاحص المنشورات                        |
|            |                           | فاحص مساعد للمنشورات                  |
|            |                           | موظف فني                              |
|            |                           | سائق رئيسي                            |
|            |                           | سائق                                  |
|            |                           |                                       |
|            | الترجمة                   | مترجم مراجع                           |
|            |                           | مترجم رئيسي                           |
|            |                           | مترجم مساعد                           |
|            |                           | مساعد للترجمة                         |
|            |                           |                                       |
|            | المشتريات                 | موظف رئيسي مسؤول عن المشتريات         |
|            |                           | موظف مسؤول عن المشتريات               |
|            |                           | موظف مساعد مسؤول عن المشتريات         |
|            |                           |                                       |
|            | الإعلام                   | موظف مسؤول عن سرية المعلومات          |
|            |                           | موظف إعلامي                           |
|            |                           | موظف إعلامي مساعد (منسق)              |
|            |                           |                                       |
|            | الشؤون القانونية          | مستشار قانوني                         |
|            |                           | مستشار قانوني                         |
|            |                           | موظف قانوني رئيسي                     |
|            |                           | قانوني                                |
|            |                           | مدير قضايا المنازعات                  |
|            |                           | أمين المظالم                          |
|            |                           |                                       |
|            | الإدارة                   | مدير عام                              |
|            |                           | نائب مدير عام                         |

| وظائف فنية | عائلة وظيفية | وظيفة              |
|------------|--------------|--------------------|
|            |              | مساعد مدير عام     |
|            |              | مدير بالنيابة      |
|            |              | مدير استشاري رئيسي |
|            |              | مدير استشاري       |
|            |              | رئيس               |
|            |              | مستشار             |
|            |              | مدير إداري         |
|            |              | مدير إداري مساعد   |
|            |              | مساعد تنفيذي       |
|            |              |                    |

١٨٦- لقد تبين لنا أن العائلتين الوظيفيتين "معالجة البيانات" و"الفحص" اللتين صنفنا كوظائف تقنية تستخدمان ٤٥٠ شخصاً، يتكفلون بمعالجة بيانات الويبو، وعلى الأخص نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظام مدريد. وتساندهم مجموعة من الوظائف المساندة مثل "الإدارة" و"تكنولوجيا المعلومات" من أجل تأدية عملهم على الوجه المناسب. وتشرف على إدارة المنظمة عائلة وظيفية، هي "الإدارة" التي تستخدم عدداً كبيراً جداً من الأشخاص.

رسم بياني: عدد الأشخاص حسب كل عائلة وظيفية



## خامساً- تحليل الطلب

١٨٧- يرد في هذا الجزء من التقرير تحليلنا للطلب الذي يتعلق بالموارد البشرية في الويبو، ويشمل الاحتياجات الحالية والتغيرات المرتقبة للطلب في المستقبل. وقد درسنا إمكانية إدارة الطلب من خلال اعتماد طرائق جديدة للعمل، وانتهينا إلى تحليل الآثار المترتبة على مختلف صيغ الطلب والانتفاع الأمثل للموارد.

### مقدمة

١٨٨- تتفد الويبو عدداً من البرامج التي يمكن رصد وتسجيل بعض العناصر المهمة بشأن حجم العمل بصورة سهلة نسبياً. ومثال ذلك البرنامج ١٦ الذي يعتبر أكثر البرامج أهمية إذ يشمل طلبات البراءات المرسلة إلى إدارة معاهدة التعاون بشأن البراءات. وفي هذه المجالات، يحتفظ عادة بملفات تفصيلية تتعلق بحجم العمل وإجراءات العمل المطلوب تنفيذها.

١٨٩- وبالنسبة إلى البرامج الأخرى، من الأسر إلى حد كبير التنبؤ بحجم العمل الذي يستند إلى الطلبات الخارجية وغير المخططة في أغلب الأحيان الواردة مثلاً من الدول الأعضاء. والأهمية التي تعلقها الويبو حالياً على جدول أعمال التنمية هي مثال جيد للمشكلات التي تواجهها عند التخطيط وتقدير عدد الموظفين الضروريين لتلبية هذه الاحتياجات الجديدة. وقد فحصت الدول الأعضاء عدداً من المبادرات التي يمكن تنفيذها، وسيطلب إليها أن تؤكد أولوياتها وتحدد خطط العمل بالتفصيل.

١٩٠- ولن يكون بإمكان الويبو أن تقيم الاحتياجات الجديدة بصورة كاملة ومتينة ما لم تؤكد الدول الأعضاء أولوياتها وتحدد خطط العمل بالتفصيل. ومن المرتقب أن تتطلب إجراءات الموافقة والتخطيط عدة أشهر على الأقل. ويستدعي الأمر لذلك تعيين موظفين جدد في الويبو لشغل الوظائف الجديدة الضرورية لجدول أعمال التنمية في نهاية سنة ٢٠٠٨ أو سنة ٢٠٠٩ على أكثر تقدير.

### تحليلنا

١٩١- لقد استخدمنا عدداً من الوسائل التقنية في دراستنا للتوصل إلى تقدير دقيق نسبياً لعدد الموظفين الذين تحتاج إليهم الويبو حالياً ومستقبلاً. وهذه الوسائل هي باختصار ما يلي:

- **تحليل شامل:** لقد جمعنا وحللنا المعلومات المتوفرة بشأن حجم العمل والأداء والخطط والاتجاهات.
- **محادثات منتظمة مع الإدارة:** ساعدت هذه المحادثات على التعرف على رأي الإدارة بشأن مصادر البيانات ومصادقيتها وحجم العمل المطلوب حالياً ومستقبلاً وكفاءة الموظفين وصدارتهم وإمكانية تحسين أدائهم.
- **دراسة وتحليل إجراءات العمل:** لقد وضعنا مخططاً مفصلاً واستعرضنا أحد عشر إجراء بغية تحديد إمكانية تحسين أداء الموظفين. وقد وقع الاختيار على هذه الإجراءات بمساعدة

الويبو على أساس أنها تستخدم في أغلب الأحيان أو أنها ضرورية لتحسين الأداء في الويبو. وترد مخططات الإجراءات في المرفق الرابع.

- **تحليل إرشادي للأداء:** لقد قارنا بقدر الإمكان بين أداء العمل في الويبو وفي المنظمات الأخرى. وينطبق ذلك بصورة خاصة على الخدمات المشتركة مثل الشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. وقررنا أنه ليس من المنطقي المقارنة بين منظمة مثل الويبو والمنظمات ومكاتب البراءات الأخرى، لأن مهمة كل منها مختلفة. غير أننا استرشدنا بالخبرات التي اكتسبتها هذه المنظمات في مجال تحسين الأداء.

١٩٢- عند عرض تحليلنا للخدمات المطلوبة من الويبو، أردنا التشديد على مسألتين مهمتين، هما:

- أولاً، لم يكن الغرض من تحليلنا تقييم أداء المدراء أو الموظفين. ولم يكن المطلوب أو المرتقب منا أن نقابل كل مدير أو موظف ونراقب عمله؛
- وثانياً، وكما أعلننا في اقتراحنا بشأن إعداد هذه الدراسة (التي عمت على الدول الأعضاء)، فإننا أدينا عملنا بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة لنا، وليس بإمكاننا بالتالي أن نضمن صحة ملاحظتنا. غير أننا على ثقة تامة باستنتاجاتنا وتوصياتنا.

## زيادة الطلب

١٩٣- كل الأدلة تدعو إلى الاعتقاد بزيادة الطلب على خدمات الويبو باستمرار، وذلك بالنسبة إلى البرامج التالية بوجه خاص:

- إدارة نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات (البرنامج ١٦) - ٦٪ في السنة؛
- وأنظمة تسجيل لاهاي ولشبونة (البرنامج ١٨) - ما بين ٣ و ٧٪ في السنة؛
- والمؤتمرات والخدمات اللغوية والمطبوعات والمحفوظات (البرنامج ٢٨) - ما بين ١٥ و ٣٠٪.

١٩٤- وفي بعض الحالات، تتطلب زيادة طلبات الخدمة توظيف موظفين دائمين، غير أننا نوصي بالاعتماد على التعاقد الخارجي فيما يتعلق بوجه خاص بالترجمة والطباعة وإدارة المحفوظات.

## زيادة الفعالية

١٩٥- من الملاحظ أن هناك العديد من الإمكانيات التي تسمح بتحسين الأداء والحد من استخدام الموارد بصورة سيئة وتخفيض عدد الموظفين أو تحرير الموارد لتلبية الاحتياجات الجديدة بوجه عام. ويتطلب اعتماد هذه الإمكانيات وتنفيذها اتخاذ التدابير التالية:

- تبسيط العمل وأتمتته مع تفويض السلطات بصورة أكبر والاعتماد بصورة أقل على الأنظمة القائمة على الوسائل الورقية؛
- وتطبيق تكنولوجيا المعلومات الداعمة (بما في ذلك مشروع نظام تخطيط الموارد المقترح)؛
- وزيادة فعالية المدراء فيما يخص أداء مسؤولياتهم؛

- والاستعاضة عن الموظفين الذين لا يؤدون عملهم على الوجه المناسب؛
- والتعاقد الخارجي الكلي أو الجزئي على بعض الوظائف.

١٩٦- وقد حللنا ودرسنا إمكانية تحقيق وفر في عدد الموظفين يقدر بنحو ٢٠٠ وظيفة. وترد فيما يلي القطاعات التي يمكن للويبو أن تحقق فيها هذا الوفر:

- إعادة هندسة وهيكلة المنظمة بالارتباط بتطبيق مشروع نظام تخطيط الموارد المقترح - من ٤٨ إلى ٥٥ وظيفة؛
  - وتحقيق وفورات بفضل تنفيذ وسائل تكنولوجية أخرى في بعض القطاعات مثل نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات والإدارة المختصة بالموارد البشرية وخدمات الترجمة - من ٤٠ إلى ٥٥ وظيفة؛
  - وتحسين تقييم الأداء، بالتصدي بصورة خاصة لمعدلات الغياب المرتفعة بسبب المرض وأسباب أخرى، ومواجهة حالات الأداء السيئ. وقد أثبتت التجربة أن بالإمكان تحسين الأداء بنسبة تتراوح بين ١٠ و ١٥٪، إذا تمكن المدراء من إبعاد الموظفين غير الأكفاء من مناصبهم والاستعاضة عنهم بموظفين أكفاء وملتزمين. ونظراً للتأثير المحدود لحجم البرامج:
- فإن بالإمكان أن يؤدي تحسين تقييم الأداء إلى تحقيق وفر في الوظائف يعادل ٨٠ وظيفة؛

○ ويحقق تحسين معدل الغياب بسبب المرض و فرأ يعادل ٢٠ وظيفة.

١٩٧- وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن العديد من الوفورات المحتملة في عدد الوظائف تعتمد على تحسين الأوضاع في الويبو، وليس على تحسين برامج أو وحدات تنظيمية محددة. فليس من المحتمل مثلاً أن يؤدي تخفيض معدل الغياب بسبب المرض أو لأسباب أخرى في برنامج أو وحدة يبلغ عدد موظفيها ٢٠ شخصاً إلى وفر في عدد الموظفين المتفرغين في هذا البرنامج أو في هذه الوحدة.

١٩٨- وبعد عرض خطة الموارد البشرية، نقدم فيما يلي بعض التوجيهات الأكثر تحديداً بشأن القطاعات التي يمكن تحقيق وفر في العاملين فيها. وترد في المرفق الثاني أمثلة توضيحية لتحليلاتنا المفصلة وتوصياتنا المتعلقة بكل برنامج شريطة ألا يتغير حجم العمل. وتمثل تحليلاتنا تقديرنا لعدد الموظفين الضروريين تبعاً لحجم العمل في كل برنامج، والوفورات الممكنة تحقيقها على مدار السنوات الخمس المقبلة.

١٩٩- وكبيان للوفورات المحتملة، لخصنا في الجدول الوارد أدناه تأثيرها على الأجل الطويل على ثلاثة برامج (انظر المرفق الثاني).

| البرنامج                                | معالجة حالات الغياب بسبب المرض | تحسينات أخرى للكفاءة | تحسينات ترتبط بمشروع نظام تخطيط الموارد | المجموع بعد ٥ سنوات |
|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|---------------------|
| ١٦ - إدارة معاهدة التعاون بشأن البراءات | ٩                              | ٧                    |                                         | ١٦                  |
| ٣٠ - السفريات والمشتريات                |                                | ٢,٨                  | ٣                                       | ٥,٨                 |
| ١٨ - أنظمة تسجيل مدريد ولاهاي ولشبونة   | ١,٥                            | ٣٨,٢                 |                                         | ٣٩,٧                |

٢٠٠- إننا ندرك أن الويبو تعلق أهمية كبيرة على التعاقد الخارجي، ونؤيدها في هذا الصدد. ومن المرتقب أن تتخذ الويبو القرار النهائي بشأن إمكانيات التعاقد الخارجي لأسباب استراتيجية وكذلك من أجل إدارة الخدمات أو الشؤون المالية. ومن أمثلة ذلك:

- التعاقد الخارجي الكامل أو المهم على بعض الخدمات مثل:
  - الطباعة والمنشورات وإدارة الوثائق والمحفوظات والسعاة والسائقون - وتكلف بذلك شركة متخصصة تقدم خدماتها في مكان العمل وتحقق وفراً يعادل ٦٠ وظيفة؛
  - إدارة المباني - وتكلف بذلك شركة متخصصة تحتفظ بعدد من الأخصائيين لإدارة مباني الويبو في جنيف وفي الخارج، وتنسق خدمات الأمن، وتستبعد الحاجة إلى وظائف إضافية عند افتتاح المبنى الجديد؛
  - تكنولوجيا المعلومات:
- الاحتفاظ بوظيفة أساسية بهدف وضع استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات ومواصلة دعم الخدمات المتخصصة وإجراء تحليلات تجارية وإدارة المشروعات؛
- والاعتماد على الغير والمقاولين لتنفيذ مبادرات محددة تهدف إلى تطوير الخدمات وزيادة قيمتها؛
- وتحقيق وفرد يعادل ٢٠ وظيفة.
- الأكاديمية العالمية - ويعهد بها إلى معهد تجاري أو مسؤول عن تنظيم المؤتمرات (أو يعهد بها إلى كليهما) بقيادة مسؤول من الويبو، مما يحقق وفراً يعادل ١٦ وظيفة تقريباً؛
- التعاقد الخارجي الجزئي في حالة ازدياد حجم العمل أو اشتداد ضغوط العمل في مجالات الترجمة أو المشتريات المتخصصة.

## تحليل السيناريوهات

٢٠١- في إطار تحليل احتياجات الويبو الذي أجريناه لصياغة توصياتنا، خصصنا للويبو عدداً من العاملين لمواجهة ثلاثة سيناريوهات رئيسية تركز على الطلب، هي زيادة الطلب وانخفاضه وبقاؤه على الحالة الراهنة. ويشتمل كل سيناريو على سيناريوهين فرعيين، هما:

- سيناريو فرعي لا ينص على "أي تغيير في استخدام الموارد"؛
  - وسيناريو فرعي ينص على تنفيذ اقتراح يرمي إلى استخدام الموارد إلى الحد الأقصى.
- ٢٠٢- وقد سمح تحليلنا لتغير عدد العاملين خلال السنوات الماضية بتحديد ثلاثة مستويات ممكنة للتأثير المباشر على البرامج، هي:
- زيادة التأثير بحيث يمكن تتبع تطور حجم العمل وربطه بعدد العاملين؛

- وتأثير ثانوي تؤدي فيه زيادة الطلب على البرامج ذات النمو المباشر إلى تأثير محدود على الأقل؛
- وبرامج لن يكون لها أي تأثير على الإطلاق أو أي تأثير مهم.

٢٠٣- ولم ندرج في تحليلنا للسيناريوهات الزيادة الكبيرة المرتقبة نتيجة لتنفيذ جدول أعمال التنمية.

#### البرامج ذات التأثير المباشر على زيادة عدد العاملين

٢٠٤- لقد أحصينا في هذه الفئة خمسة برامج، هي:

- البرنامج ١٦، إدارة نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات (٦٪)،
- والبرنامج ١٨، أنظمة تسجيل مدريد ولاهاي ولشبونة (١٥٪)،
- والبرنامج ١٩، الإعلام عن البراءات وتصنيفها ومعايير الملكية الفكرية (١٥٪)،
- والبرنامج ٢١، خدمات التحكيم والوساطة (١٠٪)،
- والبرنامج ٢٨، المؤتمرات والخدمات اللغوية والطباعة والمحفوظات (٢٠٪).

٢٠٥- وبالنسبة إلى كل برنامج من البرامج الأنف ذكرها، قدرنا معدل زيادة عدد العاملين وانخفاضه كما هو معمول به عادة في مخططات التنمية.

#### التأثير الثانوي

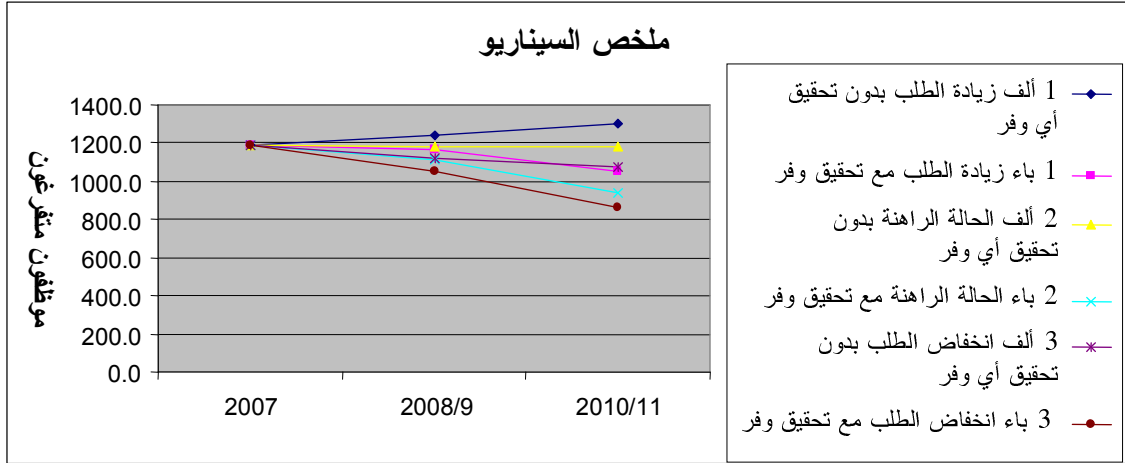
٢٠٦- البرامج المدرجة تحت هذا العنوان هي:

- البرنامج ٢٢، الإدارة العامة،
- والبرنامج ٢٣، مراقبة الميزانية وحشد الموارد،
- والبرنامج ٢٤، الإشراف الداخلي،
- والبرنامج ٢٥، إدارة الموارد البشرية،
- والبرنامج ٢٦، العمليات المالية،
- والبرنامج ٢٧، تكنولوجيا المعلومات،
- والبرنامج ٢٩، إدارة المباني،
- والبرنامج ٣٠، المشتريات والسفريات.

٢٠٧- والعامل المساعد لتقدير عدد العاملين الضروريين للبرامج السابق ذكرها هو معدل التنمية الذي له تأثير مباشر في هذا الصدد. فمن الملاحظ مثلاً أن حجم عمل برامج إدارة الموارد البشرية والسفريات سيتضاعف إذا ازداد عدد العاملين في البرامج الرئيسية التي توظف موظفين جدد.

#### نظرة مجملة

٢٠٨- يقدم الرسم البياني الوارد أدناه ملخصاً شاملاً لاحتياجات الويبو التي تجمع بين مختلف الخيارات وتقوم على أساس أن عدد المدراء والموظفين المتفرغين الآخرين يبلغ ١١٨٦,٢ شخصاً. ولا شك أن العدد الفعلي لموظفي الويبو يتغير باستمرار، غير أن فريق المنظمة المختص بالبرنامج والميزانية ما زال يستعمل عدد الموظفين المتفرغين السابق ذكره. وقد استعملنا نفس العدد لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبرنامج والميزانية قيد الإعداد في الويبو.



## ٢٠٩- الآثار المترتبة على ذلك هي كالاتي:

- لا يترتب على زيادة أو انخفاض الطلب أي تأثير كبير نسبياً على عدد الموظفين الذي يمكن ضبطه في الفترة ما بين ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨-٢٠٠٩، إذ يتراوح عددهم فيها ما بين:
  - ١١٢٢ و ١٢٤٠ موظفاً في حالة عدم تحقيق أي وفر في الموارد؛ أو ما بين:
  - ١٠٥٠ و ١١٦٨ موظفاً في حالة تحقيق وفر في الموارد؛
- بيد أن الاختلافات ستصبح أكثر أهمية حتى الفترة المتراوحة بين ٢٠١٠ و ٢٠١١، إذ سيتراوح عدد الموظفين فيها ما بين:
  - ١٠٧٢ و ١٣٠٣ موظفين في حالة عدم تحقيق أي وفر في الموارد؛ أو ما بين:
  - ٨٦٤ و ١٠٥٣ موظفاً في حالة تحقيق وفر في الموارد.

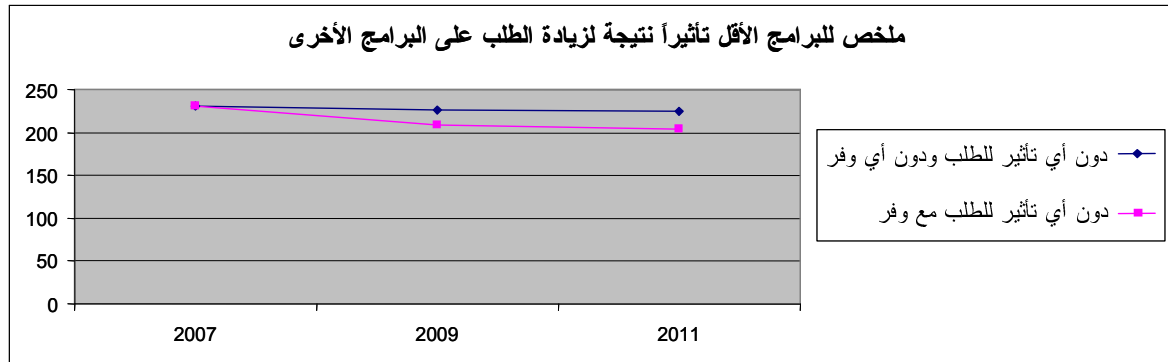
٢١٠- ونستخلص من ذلك أنه ليس من المنتظر أن يترتب على تحسين استغلال الموارد أية نتائج مهمة، بغض النظر عن سيناريو الطلب، قبل مرور ثلاث أو أربع سنوات.

## احتياجات الويبو

٢١١- هناك ١٧ برنامج يسهر على تنفيذها حالياً ٢٣١ مديراً وموظفاً، وليس من المرتقب أن يترتب على تغير الطلب عليها أي تأثير كبير أو أي تأثير على الإطلاق على عدد الموظفين. وتشتمل هذه القائمة على البرامج التالية مثلاً:

- البرنامج ٣١: المبنى الجديد (موظف متفرغ واحد)؛
- والبرنامج ٤: استخدام حق المؤلف في المحيط الرقمي (ثلاثة موظفين متفرغين)؛
- والبرنامج ٦: أفريقيا والبلدان العربية وبلدان آسيا والمحيط الهادئ (٦٤ موظفاً متفرغاً).

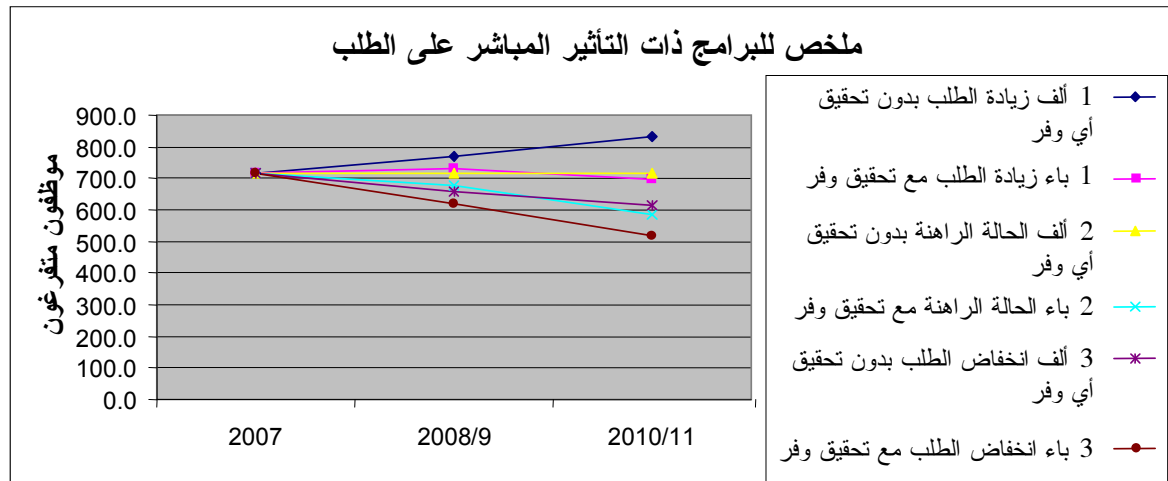
٢١٢- ويلخص الرسم البياني الوارد أدناه ما لزيادة أو انخفاض الطلب من تأثير على عدد الموظفين المسؤولين عن هذه البرامج.



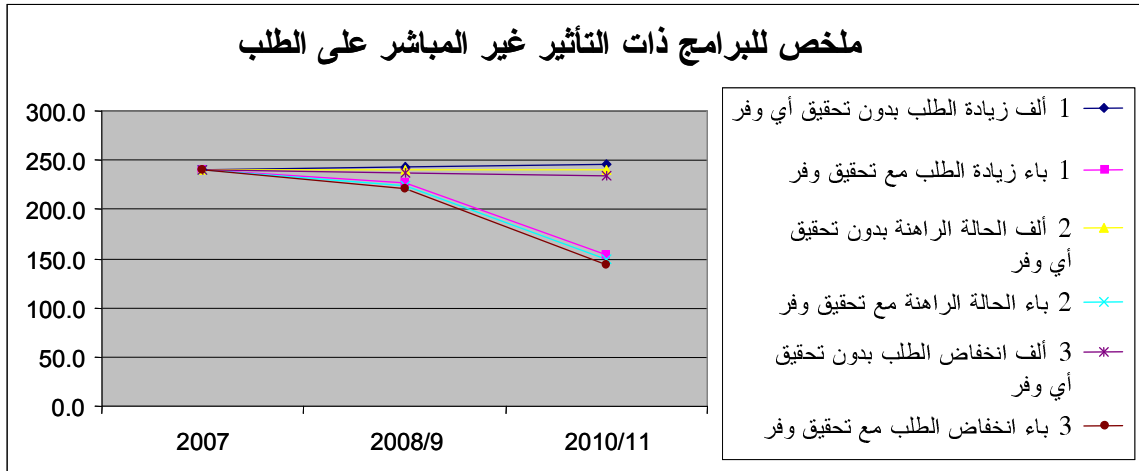
٢١٣- التأثير المباشر على البرامج هو أكثر وضوحاً:

- على الأجل القصير على النمو؛
- وعلى فترة زمنية أطول لتحقيق وفر في الموارد وخفض الطلب؛

كما يوضح ذلك الرسم البياني الوارد أدناه.



**٢١٤-** توضح الآثار الناجمة عن تغيير البرامج ذات التأثير الثانوي ما للبرنامج المقترح اعتماده لتحسين أوضاع المنظمة من تأثير على توفير الموارد، وتوضح بصورة خاصة التأثير المحتمل لتحسين الإجراءات المستخدمة والانتفاع بالتكنولوجيا بصورة متزايدة.



## العقبات التي تعرقل سرعة التغيير

**٢١٥-** هناك عقبة رئيسية تعرقل سرعة تغيير الموظفين. ففي الوقت الراهن، يحصل جميع الموظفين على تقدير إيجابي عند تقييم أدائهم، بل ظلوا يحصلون على نفس التقدير منذ عدة سنوات. ولذلك، سيكون من الصعب على الويبو أن تثبت سوء أداء أحد موظفيها.

**٢١٦-** وحتى إذا اعتمدت الويبو طرائق موضوعية لتقييم الأداء، فإنه يتعين عليها أن تتيح الفرصة للموظفين الذين يحصلون على تقدير سيء لتحسين أدائهم. وفي الحالات الاستثنائية، قد تكون سنة واحدة كافية للبرهنة على أن الأداء السيء لم يتحسن، وأنه ليس من المحتمل أن يتحسن. غير أن من الأرجح أن يتقرر تحية أي موظف عن منصبه بسبب سوء أدائه قبل مرور دورتين (سنتين) على تقييم عمله. وحتى في هذه الحالة، يجوز للموظف أن يطعن في القرار، مما يتسبب عنه ضياع للوقت.

**٢١٧-** وتشمل افتراضاتنا الرامية إلى الانتفاع بالموارد إلى أقصى حد الالتزام بتنفيذ برنامج للتقاعد المبكر والاستغناء عن فائض العمالة وإنهاء الخدمة للسماح للويبو بإبعاد الموظفين الذين يزاولون عملهم بصورة سيئة منذ مدة طويلة والاستعاضة عنهم بموظفين أكثر كفاءة.

## سادساً - الاحتياج إلى الموظفين في المستقبل - الحجج المؤيدة للتغيير

### مقدمة

٢١٨- بإمكان الويبو تماماً أن تواصل العمل كالمعتاد بإدخال بعض التغييرات فقط على الترتيبات التنظيمية والإجراءات والأنظمة وطرائق العمل المتبعة حالياً. ومن المعروف أن كل تغيير مهم يتيح فرصاً جديدة، ولكنه يفسح المجال أيضاً للمزيد من المشكلات والمخاطر. ولذلك، فإن خيار مواصلة العمل كالمعتاد هو خيار جدير بأن يدرس ويقارن بالخيارات الأخرى.

٢١٩- ويتضح من برنامج مقابلاتنا وردود فعل المجموعات موضع الدراسة أن مدراء الويبو وموظفيها هم على استعداد لقبول تغييرات مهمة، وأن البعض منهم رأى أن الويبو إذ قررت اتباع هذا التقييم الشامل هو دليل ساطع وإيجابي على أنها أدرجت هذه التغييرات في صميم جدول أعمالها. وتستند بالتالي افتراضاتنا المتعلقة باحتياجات الويبو إلى الموظفين إلى التزام المنظمة بتنفيذ برنامج يسمح بتحقيق تحسينات تنظيمية، كما يرد شرح ذلك فيما بعد في خطة الموارد البشرية.

### التحسينات التنظيمية - نظرة مجملية

٢٢٠- أكدت دراستنا أن هناك بعض مجالات الأولوية التي ينبغي أن تحظى باهتمام الويبو. ولاحظنا أيضاً أن الويبو أعدت بعض الخطط والاقتراحات الرامية إلى معالجة العديد من هذه الأولويات. وفي بعض الحالات، وضعت هذه الاقتراحات منذ عدة أشهر، غير أنه لم يحدد أي تاريخ للشروع في تنفيذها. وقد بلغنا أن بعض المبادرات الممكنة أجلت في انتظار توصيات هذه الدراسة. وقد تكون هذه الحجة مقبولة بالنسبة إلى بعض المبادرات المتعلقة على وجه التحديد بإدارة الموارد البشرية مثل استراتيجية الموارد البشرية. بيد أن هناك ما يدل بوضوح على أن الويبو لا تتصرف بسرعة.

٢٢١- إن الويبو منظمة ذات أعمال معقدة حقاً، ولكنها ليست منظمة كبيرة. وبما أن ما يزيد على ٥٠٪ من موظفيها يتكفلون بمباشرة برنامجين اثنين، فإنه ينبغي أن يكون بمقدور الويبو أن تباشر عملها بانتظام كصاحب عمل، وتستجيب بسرعة للتغيرات التي تطرأ على احتياجاتها الخارجية والداخلية. وتتسأ المشكلات التي تواجه هذا الاقتراح لأسباب متنوعة، بما فيها:

- محاولة المدير العام أن ينحو بالويبو بعيداً عن الترتيبات التنظيمية المركزية السابقة، ويشجع الموظفين على تحمل المسؤولية، غير أن المدراء من مختلف الفئات لم ينتهزوا الفرص المتاحة لهم دائماً ويقبلوا هذه المسألة الجديدة؛
- وطول عدد كبير من الإجراءات، وبصورة خاصة الإجراءات الداخلية، وبطؤها، وكثافة استخدامها لليد العاملة. وهي تستند في أغلب الأحيان إلى وسائل ورقية، وتتطلب تصاريح من مختلف المستويات، ولا تستفيد من مساندة الوسائل التكنولوجية الجديدة؛
- وعدم الاستثمار بصورة منتظمة في تدريب وتطوير كفاءة المدراء لأداء دورهم كاملاً في إدارة الخدمات ومرؤوسيه؛

- واحتمال اهتمام الموظفين بالوظائف والوحدات التنظيمية والبرامج بدلاً من الاهتمام بالويبو بسبب برامجها العديدة والتوترات المدركة (وغير الجلية بصورة خاصة) بين أنشطتها التجارية والإنمائية؛
- وعدم استخدام الأداء لتقييم الأداء الفردي في الويبو. فالالاتجاه العام هو تقييم جميع الموظفين على أنهم أكفاء في مناصبهم - حتى لو كان الرأي العام خلاف ذلك - وحصول الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل على عقود جديدة عادة حتى لو كان أدائهم سيئاً. ويريد المدراء والموظفون أن يتغير هذا النظام، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك ما لم يعتمد جميع المدراء نهجاً جديداً وأكثر موضوعية بشأن تقييم الأداء؛
- ونظرة العديد من الموظفين إلى الويبو على أنها مكان مريح وآمن بصورة عامة للعمل فيه، والمعدل المحدود للاستعاضة عن الموظفين (والذي تصل نسبته حالياً إلى ٢,٦٪).

٢٢٢- إن خبرتنا بالتغييرات الرئيسية، التي يساندها ما هو مشاهد في البرامج المعتمدة مؤخراً في الأمم المتحدة وفي مكاتب البراءات، تؤكد أن أي برنامج ناجح لتحسين العمل في الويبو:

- ينبغي تخطيطه وإدارته كبرنامج متكامل؛
- ويستغرق ما بين ثلاث وخمس سنوات لتحقيق جميع أهدافه؛
- ويعتمد على المساندة الكاملة والالتزام المتواصل لكبار موظفي الويبو؛
- ويتطلب مساندة الدول الأعضاء، بما في ذلك مساندة المالية لمبادرات التغيير الرئيسية؛
- ويجب الإقرار بأنه سيكون من الضروري التخطيط لإعادة توزيع الوظائف والاستغناء عن فائض العمالة لضمان أن يكون لجميع موارد الويبو البشرية المستويات المطلوبة من حيث الكفاءة والصلاحيات والالتزام.

## شروط النجاح

٢٢٣- سيتطلب التنفيذ الناجح لبرنامج تحسين أعمال الويبو مساندة كاملة من قيادة المنظمة والتزامها جماعياً وفردياً بهذا البرنامج. وسيتعين على رؤساء الإدارات أن يؤدوا دوراً رئيسياً في تخطيط وإدارة التغييرات المقترحة، والإبلاغ عن الحالات التي تستوجب التغيير ومساندة المدراء والموظفين في هذا الشأن.

٢٢٤- إننا ندرك أن أي توصية ستكون محل نظر الدول الأعضاء في سبتمبر/أيلول من هذه السنة، وأنه ليس من المحتمل أن يبدأ تنفيذ أي برنامج رسمياً قبل مطلع سنة ٢٠٠٨، أي بعد اتخاذ التدابير الضرورية لوضع الهيكل الجديد للبرامج.

٢٢٥- ويستدعي النجاح رفع مستوى إدارة الكفاءات والقدرات والالتزامات، وإعداد برنامج مدته ثلاث سنوات بهدف تحسين الإدارة في الويبو، ونوصي مع ذلك بأن يركز البرنامج على تقييم الأداء والحضور نظراً لأنهما يؤثران تأثيراً كبيراً على مجموع العاملين. ويمكن الشروع في تنفيذ برنامج تحسين الإدارة في سنة ٢٠٠٨، إلا أنه ليس من المحتمل أن يترتب أي تأثير مهم على تحسين الوحدات أو برامج الأداء مثلاً قبل فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١.

٢٢٦- وتتبع في الويبو بعض الإجراءات التي يمكن تعديلها كي تكون أكثر سرعة وأقل اعتماداً على اليد العاملة حتى بدون مساندة تكنولوجيا المعلومات الجديدة. ونوصي فريق الويبو المختص بالبرامج بأن يقرر الإجراءات التي تحظى بالأولوية ويجري هذا التحليل لتحقيق نجاح سريع.

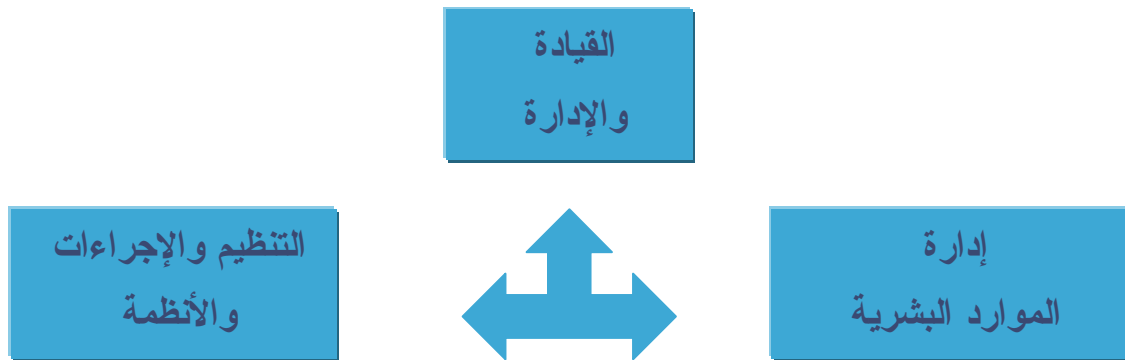
٢٢٧- ومن المرتقب أن تفحص الدول الأعضاء توصيات الويبو بشأن مشروع نظام تخطيط الموارد في إطار برنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩. وإذا وافقت على هذه التوصيات وتمكنت الويبو من الاعتماد بسرعة على مشاركة الأطراف المعنية، فإننا ننتظر أن يبدأ العمل بتكنولوجيا المعلومات المساندة الجديدة في سنة ٢٠١٠. ويعني ذلك أنه سيكون بالإمكان إدراج الوفرة في عدد الموظفين الناجم عن تكنولوجيا المعلومات الجديدة في برنامج وميزانية فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١.

٢٢٨- وسيتمثل أحد المتطلبات الرئيسية في الالتزام ببرنامج يتعلق بالتقاعد المبكر وفائض العمالة وإنهاء الخدمة. وقد سعت الويبو دائماً إلى إعادة توزيع الموظفين الذين لا يؤديون عملهم بصورة فعالة بدلاً من اتخاذ إجراءات تأديبية ضدهم أو تنحيهم عن مناصبهم. وقد اتبعت هذه الاستراتيجية بنجاح إلى حد ما إذ تفادت إثارة قلق الموظفين، غير أن هناك ما يدل بصورة واضحة ومتزايدة على أن المشرفين على البرامج والوحدات التنظيمية لا يوافقون على إعادة توزيع المدراء والموظفين ما لم يثبتوا كفاءتهم في وظائفهم الجديدة وعزمهم على الاضطلاع بها.

٢٢٩- ولما كان من المحتمل أن يحصل المدراء والموظفون الذين لا يؤديون عملهم على الوجه السليم على تقدير جيد، ويتطلب الأمر بعض الوقت لتدريب المدراء على أن يكونوا أكثر موضوعية في تقييم أداء مرؤوسيه وإتاحة الفرصة للموظفين لتحسين أدائهم، فإنه ليس من المحتمل أن يكون بالإمكان تنحية بعض العاملين عن مناصبهم قبل فترة السنتين ٢٠١٠-٢٠١١. وقد تكون هناك حالات ترتبط مثلاً بالتقاعد المبكر لأسباب مرضية قبل فترة السنتين ٢٠٠٨-٢٠٠٩، غير أنها ستكون قليلة نسبياً.

## برنامج التحسينات التنظيمية

٢٣٠- إننا نوصي باعتماد برنامج متكامل للتحسينات التنظيمية في الويبو، وتخطيطه بالاستناد إلى العناصر الرئيسية الثلاثة الوارد ذكرها أدناه.



٢٣١- ويرد فحص هذه العناصر الرئيسية الثلاثة في الفقرات التالية.

## القيادة والإدارة

٢٣٢- كانت الحاجة إلى تعزيز القيادة والكفاءات الإدارية الشغل الشاغل أثناء إعداد دراستنا. ويستوجب ذلك الاهتمام بما يلي:

- دور المدراء على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للويبو؛

- والتنسيق بين السلطة والمسؤولية والمساءلة؛
- ونطاق وطابع تفويض السلطات؛
- واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية على مختلف المستويات.

### الارتباط بالعناصر الرئيسية الأخرى

٢٣٣- على القيادة أن تؤدي دوراً رئيسياً:

- في إدارة الموارد البشرية واعتماد وتطبيق الاستراتيجية الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية والخطط المحددة للسياسات وطرائق العمل الجديدة؛
- وفي تحسين التنظيم والإجراءات عن طريق ممارسة سلطتها لضمان الأداء الفعال وتحمل المسؤولية.

٢٣٤- وسيعتبر المدراء النماذج الرئيسية لبرنامج التغيير. وسيؤثر مدى التزامهم بهذا البرنامج بصورة كبيرة على التزام زملائهم وأفرقتهم بتنفيذه.

٢٣٥- وسيحتاج المدراء إلى مساندة الإدارة المختصة بالموارد البشرية، عند التصدي لمشكلات الأداء مثلاً، ومن المفترض أن يؤدي عملهم بالاستناد إلى إجراءات عملية وفعالة وأنظمة ملائمة لإدارة المعلومات والوسائل التكنولوجية الأخرى.

### الكفاءات

٢٣٦- تتكون كفاءة المدراء من خليط من المعارف والمهارات والسلوك، ومن الممكن تقييم ذلك ودعمه بفضل مراكز التقييم والتدريب وبرامج التعليم. وتجري الإدارة المختصة بالموارد البشرية مشاورات واسعة النطاق داخل الويبو بشأن إطار مقترح لإدارة الكفاءات، من المرتقب أن تسهم هذه الكفاءات إلى حد كبير في إعداد وتنفيذ برامج أساسية لتدريب المدراء.

٢٣٧- والنتائج المتوقعة هي:

- أداء أفضل للوحدات التنظيمية والأفراد؛
- وتفسير وتطبيق متنسق لسياسة الويبو وإجراءاتها؛
- وقبول الالتزام بتحمل المسؤولية؛
- والإسهام بصورة كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

### التدابير الواجب اتخاذها

٢٣٨- يؤيد الجميع بوجه عام مسألة تعزيز الإدارة وطرائق العمل في الويبو، والاستفادة من مركز تقييم الإدارة بمساعدة خبراء مدربين بغية تحقيق ما يلي:

- تأكيد دور كبار مدراء الويبو، وتحديد المسؤوليات (بما في ذلك المسؤوليات التي تفوض للغير) في المواصفات الوظيفية والأهداف الشخصية، وتأكيد الكفاءات الإدارية المقترحة؛
- وتقييم مستويات الكفاءة الحالية وتقدير احتياجات كبار المدراء إلى تحسين عملهم؛

- وإعداد دورات تدريبية منتظمة للمدراء الذين يشغلون مناصبهم في الوقت الحالي أو في المستقبل؛
- والأهم إقناع المدراء بقبول مهامهم ومسؤولياتهم وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وفقاً لطرائق العمل المتفق عليها.

## إدارة الموارد البشرية

٢٣٩- تعتبر الإدارة المختصة بالموارد البشرية عاملاً مساعداً للتغيير، غير أنها تحتاج في الوقت ذاته إلى التغيير والتحسين. وتدل الأعمال المنجزة بشأن استراتيجية الموارد البشرية والكفاءات الإدارية على أن الويبو حددت بكل وضوح احتياجاتها إلى الموارد البشرية في الوقت الحالي وفي المستقبل. بيد أن أنشطة الويبو في مجال الموارد البشرية ما زالت تعتمد إلى حد كبير على الإجراءات التي تتطلب عدداً كبيراً من اليد العاملة وتستند إلى تكنولوجيا عتيقة للمعلومات.

### الارتباط بالعناصر الرئيسية الأخرى

٢٤٠- سيتكفل العنصر الرئيسي لإدارة الموارد البشرية وفقاً للبرنامج المقترح:

- بتحسين عمل كبار المدراء؛
- وتزويد الأشخاص المعنيين بمواصفات وظيفية واضحة وقاعدة للأهداف الشخصية؛
- وتقييم الأداء بصورة فعالة وموضوعية؛
- وتسهيل عملية لتوظيف، وتعيين موظفين أكفاء وملتزمين، والاستغناء عن الموظفين الذين لا يتمكنون من تقديم الخدمات التي تحتاج إليها الويبو.

### الإدارة المختصة بالموارد البشرية

٢٤١- من المرتقب أن تكون الإدارة المختصة بالموارد البشرية شريكاً استراتيجياً لكبار المدراء يتمثل دوره في وضع السياسات ومراقبة تطبيقها وإسداء المشورة السديدة في الوقت المناسب بشأن المسائل المتعلقة بالموارد البشرية. وسيطلب ذلك إعادة توجيه كفاءات وقدرات موظفي هذه الإدارة، كما سيتطلب إعادة هندسة وأتمتة إجراءات الإدارة بغية إعداد نظام مناسب لإدارة الموارد البشرية.

٢٤٢- ولذلك، تعتبر الإدارة المختصة بالموارد البشرية شريكاً في التغيير ووحدة تنظيمية ستكون موضع تغيير مهم كي تتمكن من أداء دور ملائم في برنامج التحسين وتساند استراتيجية الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها في المستقبل.

### التدابير الواجب اتخاذها

٢٤٣- من المهم تنظيم التدابير الواجب اتخاذها فوراً وبصورة أولية لإدارة الموارد البشرية في المجالات الرئيسية التالية:

- إبلاغ استراتيجية الموارد البشرية وخطة العمل المتفق عليها لتنفيذ المبادرات الرئيسية؛
- ومراجعة السياسات والإجراءات للحد من مراحل الموافقة على التدابير المتعلقة بالموارد البشرية المتكررة أو غير الضرورية؛

- وتنفيذ الترتيبات التنظيمية والكفاءات موضع المراجعة للإدارة؛
- وإعادة تأكيد شروط تقييم الأداء في الويبو، وإعداد الأدوات والمبادئ التوجيهية والمواد الأخرى ذات الصلة لشرح طريقة العمل الجديدة والموضوعية، وإيلاؤها بغية تعزيز فهم الترتيبات الجديدة والانتفاع بها بصورة أفضل، وتكوين فريق من المدربين داخل المنظمة وتدريبه بحيث يتمكن من تنظيم دورات تدريبية؛
- وإعداد مواصفات وظيفية تستند إلى معايير مشتركة تشمل جميع الوظائف في الويبو؛
- ومراجعة مستويات الكفاءات الحالية لمدراء الويبو وموظفيها الآخرين، وتخصيص الوظائف تبعاً للاحتياجات والاستفادة من الموارد على أفضل وجه، وضمان اتخاذ التوصيات المناسبة؛
- ودراسة إجراءات تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها، وفحص الحجج المؤيدة للتقدم بالاستناد إلى المستويات المحسنة للكفاءات التقنية والمهنية؛
- وإعداد عقود عمل جديدة؛
- وإعداد برنامج يهدف إلى مساندة المدراء وتقييم الحضور والغياب؛
- ووضع سياسة وإجراءات مرتبطة بها بغية إعادة توزيع الموظفين وإلغاء بعض الوظائف وإنهاء الخدمة؛
- وتخطيط المهارات والوظائف الضرورية في المستقبل مع مراعاة معدل تدوير الموظفين ومواطن النقص التي يمكن التصدي لها عن طريق التوظيف والتدريب وإعادة توزيع الموظفين.

## التنظيم والإجراءات والأنظمة

٢٤٤- لقد تطورت ترتيبات الويبو التنظيمية والإجراءات والأنظمة المساندة لها بمرور الزمن، وتلبية لاحتياجات المجتمعات العديدة التي تخدمها المنظمة في أغلب الأحيان.

٢٤٥- وقد اعترضنا على بعض الجوانب الخاصة للترتيبات التنظيمية المتبعة حالياً، وبصورة خاصة على:

- عدد الوحدات التنظيمية وكبار المدراء الذين يتلقون تعليماتهم من المدير العام مباشرة؛
- والحجج المقدمة باستمرار بغية توسيع نطاق هيكل البرامج عند ملاحظة تغيير ملحوظ في حجم البرامج وتأثيرها؛
- والمجالات التي تتكرر فيها الخدمات أو تكون فيها الخدمات مشتركة، مثلما يحدث في مجال الترجمة.

٢٤٦- ويتطلب الأمر بوجه عام أن تخطط الويبو وتحلل جميع الإجراءات التنظيمية الرئيسية بحيث تكون:

- مبسطة وفعالة وسهلة الاستخدام؛
- وشاملة لمحاوَر اتخاذ القرارات المحددة بصورة واضحة والمراقبة فقط لحماية الويبو؛
- ومصممة بحيث تصبح جزءاً من مشروع نظام تخطيط موارد الويبو.

## الارتباط بالعناصر الرئيسية الأخرى

٢٤٧- تمثل مسألة التنظيم والإجراءات نواة البرنامج المقترح لتحسين عمل المنظمة. فمثلاً:

- يتطلب تعريف المهام والمسؤوليات توضيح الترتيبات التنظيمية والقرارات الواجب اتخاذها فيما يتعلق بالسياسة والإجراءات ذات الصلة؛
- وينبغي أن تؤدي إعادة هندسة الإجراءات إلى ترشيد الأنشطة وخفض حجم عمل الموظفين واتخاذ القرارات بسرعة وتحسين مستويات الخدمة؛
- وينبغي أن يستوعب مشروع نظام تخطيط الموارد التقاط المعلومات والنفاز إليها، مما يسمح بإزالة التضارب وتحسين عملية اتخاذ القرارات؛
- وينبغي أن يسمح مشروع نظام تخطيط الموارد بأتمتة الإجراءات وخفض حجم العمل وتسهيل النظر في إمكانية التعاقد الخارجي على الأنشطة غير الأساسية.

## التدابير الواجب اتخاذها

٢٤٨- التدابير الرئيسية الواجب اتخاذها هي كالاتي:

- وضع هيكل للبرامج يسمح بتحسين عمل الويبو:
  - المدير العام بصفته المسؤول عن رعاية البرامج؛
  - ونائب للمدير العام بصفته رئيس البرامج؛
  - ولجنة توجيهية؛
  - ومكتب إدارة البرامج؛
  - واستراتيجية وخطة للاتصالات؛
  - وفحص الإجراءات والتدريب على إدارة التغييرات ومساندة المدراء والموظفين الآخرين.
- دراسة وإعداد هيكل تنظيمي معدل للويبو:
  - التفكير في إعداد هيكل يتلقى بموجبه عدد قليل من المدراء تعليماتهم من المدير العام مباشرة؛
  - وإدراج الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية والمراقب المالي والموارد البشرية والمشتريات في شعبة إدارية مشتركة؛
  - والالتزام بتنظيم اجتماعات دورية بين رؤساء الشعب والمدير العام.
- مراجعة هيكل البرامج ومراعاة تحقيق التوازن بين مساهمات الإدارة والمدراء تبعاً لحجم البرامج وتأثيرها على الصعيد الفردي أو الجماعي؛
- تحديد الأنشطة وحجم العمل ومدى الاحتياج إلى الموظفين لتنفيذ جدول أعمال التنمية؛
- تأكيد الإجراءات التي تحظى بالأولوية بغية دراستها وتصميمها من جديد:
  - تحديد مبادئ ومعاليم التصميم؛
  - ودراسة الإمكانيات التكنولوجية والتجارية للاستثمار في التكنولوجيا؛
  - وتأكيد المستويات التي تكون فيها الموافقة ضرورية؛
  - والنظر في إمكانية التعاقد الخارجي على الأنشطة غير الأساسية أو على البعض منها.

- تخطيط الاحتياجات التكنولوجية للويبو في الفترة ما بين سنة ٢٠٠٧ وسنة ٢٠١١، وكذلك ضرورة اللجوء إلى موارد تكنولوجيا المعلومات المتاحة في المنظمة أو التعاقد عليها.

٢٤٩- وترد خطة عمل موجزة مع بيان توقيتها والإحالة إلى التقرير في الخلاصة الواردة بعد الفقرة ٥٢.

## إدارة المخاطر

٢٥٠- إننا نرى أنه لن يكون بالإمكان إدخال تغييرات مهمة على الويبو تسمح لها مثلاً بتحقيق وفر في الموارد البشرية ما لم تلتزم المنظمة تماماً بتنفيذ البرنامج المتكامل المقترح لتحسين عمل المنظمة.

### تأثير السيناريوهات

٢٥١- من المسلم به أكثر فأكثر أنه لا يمكن أن تظل الأوضاع على ما هي عليه، بل أنها قد تتدهور ما لم تتخذ بعض التدابير بسرعة للتغلب على المشكلات القائمة. ويبدو أن الإسراع بتنفيذ برنامج لتحسين عمل المنظمة قد يكون عملية لا دخل لها بزيادة الطلب أو انخفاضه.

بدون برنامج:

- في حالة زيادة الطلب زيادة كبيرة:
  - من المحتمل أن يشمل التوظيف مرشحين من خارج المنظمة وبعض الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل؛
  - ويظل الموظفون الذين يؤدون عملهم بصورة سيئة في خدمة الويبو، ويصبحون مثلاً سيئاً ومصدراً لإحباط زملائهم الحاليين وزملائهم الجدد؛
  - ويتفادى المدراء باستمرار تقييم أداء الموظفين بأمانة، ولا ينتفعون بالموارد الإضافية على خير وجه؛
  - وتظل الإجراءات الداخلية بطيئة وتتطلب وقتاً طويلاً وعدداً مرتفعاً من اليد العاملة؛
  - ومن المخاطر الحقيقية:
    - ارتفاع التكاليف دون زيادة مقابلة في الإيرادات؛
    - وتحرر أكفأ موظفي الويبو من العمل أو البحث عن وظيفة بديلة أخرى؛
    - فشل الويبو في جذب المدراء والموظفين من ذوي الكفاءات من سوق العمل.

- في حالة انخفاض الطلب:
  - قد يبحث أكفأ مدراء وموظفي الويبو عن وظيفة بديلة أخرى؛
  - ولا يكون بالإمكان التمييز بين الموظفين الذين يؤدون عملهم على الوجه المناسب والموظفين الذين يؤدون عملهم بصورة سيئة في حالة دفع تعويض عن إنهاء الخدمة؛
  - وقد يؤدي عدم تقديم عقود جديدة للموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل إلى انخفاض مستوى الأداء. فالعديد من الموظفين الذين يعملون بعقود قصيرة الأجل يباشرون عملهم وفقاً لمستوى الأداء المطلوب أو وفقاً لمستوى أفضل، ويمارسون أنشطة أساسية بصورة منتظمة بدلاً من المشاركة في مشروعات محدودة المدة أو في الفترات التي يشهد فيها ضغط العمل؛
  - وتظل التكاليف دون أي تغيير مهم حتى إذا انخفضت الإيرادات والطلبات.

## التسجيل المؤقت للمخاطر

٢٥٢- لقد اكتشفنا عدداً من المجالات التي قد يؤدي فيها البرنامج المقترح للتحسينات التنظيمية إلى مخاطر.

## إدارة البرامج

٢٥٣- من المحتمل أن يمثل ذلك برنامجاً طويلاً الأجل ويتطلب المزيد من الوقت من كبار مدراء الويبو. ومن الضروري التركيز بصورة دائمة على أهداف البرامج وإنجاز الأعمال المطلوبة ومواصلة تفسير البرنامج وتنفيذه.

## مباشرة العمل كالمعتاد

٢٥٤- بإمكان الويبو أن تعتمد في المستقبل على مواردها المالية الضرورية لتنفيذ عملياتها، ويمثل ذلك:

- ميزة لأنها تشجع الاستقرار وتسمح بتمويل عدد متزايد من المبادرات؛
- ومشكلة لأن الاستقرار والأمان يمثلان غالباً عدوين لأي تغيير مهم. والسؤال الذي يطرح في هذا الصدد في أغلب الأحيان هو: "ما الفائدة من الشروع في تنفيذ برنامج مؤلم للتغيير إذا كانت الإيرادات تتدفق بصورة مضمونة وبإمكاننا أن نعيش على هذه الحال عدة سنوات؟".

## الكفاءات والالتزام داخل الإدارة المختصة بالموارد البشرية

٢٥٥- يمثل البرنامج المقترح للتحسينات التنظيمية وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية تغييراً أساسياً في تقديم خدمات الإدارة، التي ستكون بحاجة في المستقبل إلى أخصائيين من ذوي الخبرة الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية.

## نظام تخطيط الموارد والتكنولوجيا الأخرى

٢٥٦- من أجل تنفيذ البرنامج بنجاح، ينبغي أن يستند إلى قاعدة تكنولوجية متينة وإمكانية نفاذ المستخدمين إليها. ونحن نعلم أن الخطط الرامية إلى إعداد نظام لتخطيط الموارد في الويبو بلغت مرحلة متقدمة، غير أن هناك مخاطر عديدة تعوق تنفيذها في الوقت المناسب. ونفترض أساساً أن هذا النظام سيتم وضعه في نهاية فترة السنتين ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. ويتطلب الأمر إدراج تاريخ لاحق لتنفيذه في البرنامج، يظهر على فترات طويلة قبل ترقية الموظفين غير الضروريين عن مناصبهم.

## القدرة والعزم على التغيير

٢٥٧- تضم الويبو عدداً من الأطراف التي لها مصالح مختلفة عندما يتعلق الأمر بمساندة برنامج يهدف إلى التحسينات التنظيمية والمشاركة فيه. ويوضح الرسم البياني الوارد أدناه مختلف آراء وموقف أصحاب المصالح فردياً وجماعياً.

### الأطراف المتأثرة شخصياً

| المحتمل أنها أقل إيجابية | الموظفون الذين يعتقدون أن وظيفتهم أو مكانتهم مهددة | الأفراد الذين يرون ضرورة التغيير                                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                          | الدول الأعضاء القلقة على خطط وأولويات المستقبل     | الشركات والأفراد الذين يتطلعون إلى أن تقدم لهم الويبو خدمات أفضل بأقل التكاليف |

### الأطراف النشطة والمعنية بالأمر

## برنامج إنهاء الخدمة

٢٥٨- من المعروف أن الويبو تشجع إعادة توزيع العاملين عندما ترى أن البعض منهم لا يؤدي دوره على خير وجه. ولم تتخذ مؤخراً أية تدابير تأديبية رسمية في مواجهة هؤلاء العاملين أو تفكر في إقالتهم أو إنهاء خدمتهم. ويعتقد المدراء الذين وافقوا على إعادة توزيع العاملين من وحدات أخرى أن إعادة التوزيع هي في الحقيقة وسيلة تسمح بنقل المشكلات والموظفين الذين لا يؤديون عملهم على خير وجه من مكان إلى مكان آخر، وأن هذه الوسيلة لم تعد اليوم خياراً استراتيجياً للويبو.

٢٥٩- إننا نعتقد أن أي بيان يفيد أن الويبو على استعداد لوضع برنامج يهدف إلى تحية الموظفين عن منصبهم لأسباب تأديبية أو لتنفيذ أي برنامج مماثل آخر:

- سيقبله بعض المدراء والموظفين على أساس أنه سيسمح بالتغلب على الأداء السيء بصورة نزيهة وموضوعية؛
- وسيثير قلق الموظفين وبعض الدول الأعضاء التي تخشى استخدام البرنامج بهدف اتخاذ تدابير تمييزية في مواجهة بعض الأفراد؛
- وسيحمل بعض المدراء على الشك في كفاءتهم على اتخاذ قرارات موضوعية بشأن أداء مرؤوسيه ومتابعة التدابير التأديبية أو تدابير الإقالة التي تتخذ في وقت لاحق.

٢٦٠- ويمثل ذلك مشكلة يتطلب حلها بالغ العناية بالتخطيط والإعلام.

## التعاقد الخارجي

٢٦١- يعتبر التعاقد الخارجي خياراً جذاباً للعديد من المنظمات لأنه يسمح:

- بالوصول إلى مجموعة من الاختصاصيين الذين يمكن استخدامهم في الفترات التي يشهد فيها ضغط العمل؛
- والاستثمار في إجراءات تكنولوجية لا يمكن للويبو وحدها أن تبرره؛
- واللجوء إلى خدمات متخصصة؛
- وتخفيض التكاليف.

٢٦٢- إننا نشجع الويبو إجمالاً على أن تعتبر أن:

- التعاقد الخارجي على مشكلة ما لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكون حلاً دائماً وقابلاً للبقاء، وأن الأفضل بالتالي إعادة هندسة الإجراءات قبل التفكير في التعاقد الخارجي؛
- وأن بإمكان الويبو في المستقبل أن ترى أن من الأنسب لها أن تعهد بخدمة ما إلى موظفيها؛
- وأن تتساءل الويبو عما إذا كان التعاقد الخارجي سيؤثر على التوظيف فيها، لا سيما إذا استخدم المتعاقد الخارجي موظفي المنظمة أو إذا كلفت المنظمة بإعادة توزيع العاملين أو إنهاء خدمتهم؛
- وأن تتساءل الويبو عن كيفية رصد وإدارة الاتفاقات التعاقدية واتفاقات الخدمة.

٢٦٣- ونوصي بأن تضع الويبو دراسة تجارية مفصلة قبل التفكير في إجراء أي تعاقد خارجي.

## التكاليف الإجمالية

٢٦٤- نقدم فيما يلي بعض التقديرات الإرشادية الأولية للتكاليف الإجمالية المترتبة على الأنشطة الرئيسية الموصى بها في هذا التقرير، وذلك من أجل مساعدة الويبو والدول الأعضاء على تحديد المراحل المقبلة.

٢٦٥- وبالاستناد إلى خبرة منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي يقع مقرها في جنيف، من المرتقب أن تتراوح التكاليف الإجمالية للأنشطة الوارد ذكرها أدناه على الوجه التالي:

| التقديرات الإرشادية<br>للتكاليف - بآلاف<br>الفرنكات السويسرية | النشاط                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٨٠-٦٠                                                        | • تقييم الإدارة                                                                                  |
| ٦٠٠-٤٠٠                                                       | • التدريب على الإدارة (في السنة أثناء برنامج الخمس سنوات)                                        |
| ٤٠٠-٣٠٠                                                       | • التوجيه والتدريب في مجال تقييم الأداء                                                          |
| ١٥٠-١٠٠                                                       | • تنظيم الوظائف وتحسين أداء الموظفين                                                             |
| ٥٠-٣٠                                                         | • إدارة حالات الغياب لأسباب مرضية (باستثناء تكاليف إنهاء الخدمة)                                 |
| ٥٠-٣٠                                                         | • إعادة تصميم الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية                                                |
| ٣٠٠-٢٠٠                                                       | • إعادة هيكلة الإدارة المختصة بالموارد البشرية                                                   |
| يحدد فيما بعد                                                 | • مشروع نظام تخطيط الموارد والتكنولوجيا الأخرى                                                   |
| ٢٠٠-١٠٠                                                       | • مساندة تصميم المنظمة                                                                           |
| ٤٥٠-٣٦٠                                                       | • المواصفات الوظيفية وتصنيف الوظائف (بما في ذلك التغيير بالنسبة إلى النظام الموحد للأمم المتحدة) |

٢٦٦- من المحتمل أن تتجم التكاليف الرئيسية الإضافية وغير المترتبة على التكنولوجيا عن تعويضات إنهاء الخدمة، التي يجب أن تكون محل التفاوض مع مجلس الموظفين. ولا شك أن بعض الموظفين المعروف أنهم يؤدون عملهم بصورة سيئة سيحاولون تحسين أدائهم عندما يواجهون إجراءات أكثر صرامة لتقييم الأداء، ويلاحظون أن الويبو عازمة على التصدي لإساءة استخدام الأنظمة المعمول بها. ونوصي الويبو حتى في هذه الحالة بأن تقيد في ميزانيتها التكاليف المترتبة على إنهاء خدمة مائة موظف على الأكثر خلال السنوات الخمس لبرنامج التحسينات التنظيمية.