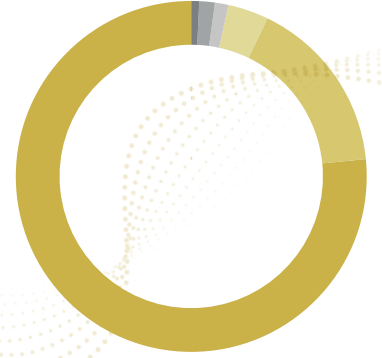
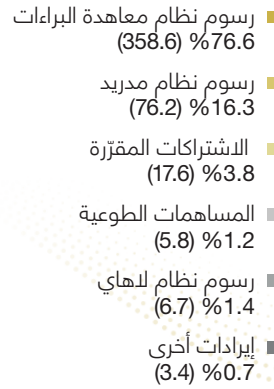




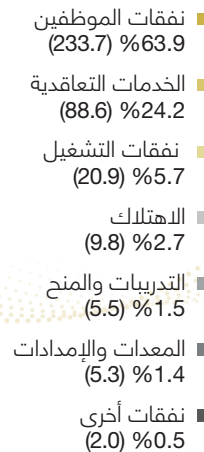
تمكين موظفينا وإدارة مواردنا

في ظل الوضع غير المتوقع وغير المسبوق الناجم عن الأزمة الصحية العالمية الحالية، واجهت المنظمة وواجه موظفوها ككل تحديات عديدة خلال العام الماضي. وطوال هذه الفترة، أخذت الويبو بيد موظفيها وساعدتهم على إدارة الأزمة، والعمل عن بُعد، ومعالجة المخاطر، وإعادة توزيع القوى العاملة، والحفاظ على سلامتهم وعافيتهم - إعادة إضفاء الطابع الإنساني على عملية إدارة الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن ذلك كان له تأثير هائل على أسلوبنا في العمل، كان التأثير القابل للقياس على الأداء المالي محدوداً بدرجة أكبر، ولا يزال الوضع المالي للمنظمة سليماً ومستقراً.

تشكيل إيرادات 2020



تشكيل نفقات 2020



ملاحظة: الأرقام معتر عنها بمليين الفرنكات السويسرية..
المصدر: الويبو، 2021.

إدارة الأداء والشؤون المالية بحكمة وبطريقة سليمة

إن الهدف العام لخدمات الدعم الإداري، بصفتها حامية منصة عمليات الويبو، يتمثل في ضمان إرساء الأساس اللازم لتحقيق النتائج² على مستوى المنظمة بطريقة رقمية وأمنة للغاية.

وكان الوضع المؤاتي في نهاية عام 2020 ناتجاً عن استمرار الطلب على خدمات الويبو غير المجانية، التي تسهم بنسبة 94% في إجمالي الإيرادات، فضلاً عن اتباع نهج حذر في إعداد الميزانية والإدارة المالية. ولأن المنظمة تحقق إيراداتها من خدمات قائمة على السوق، فهي معرّضة بشكل مباشر لمخاطر للاقتصاد العالمي. كما أن استمرار الشكوك التي تلقي بظلالها على التوقعات الاقتصادية العالمية يدعو إلى استمرار نهجنا الحالي الذي يتسم بالحذر والحكمة.

وكانت النتيجة المالية لعام 2020 هي فائض قدره 135.9 مليون فرنك سويسري. وبلغت الإيرادات 468.3 مليون فرنك سويسري، بزيادة بلغت 11.2 مليون فرنك سويسري أو 2.5% مقارنة بعام 2019. وبلغت النفقات 365.8 مليون فرنك سويسري، بانخفاض قدره 35.6 مليون فرنك سويسري مقارنة بعام 2019. وتحققت مكاسب استثمارية قدرها 33.4 مليون فرنك سويسري.

ويعّد تحقيق فوائض قوية أمراً مهماً للسلامة المالية للمنظمة. وبعد إقفال الفترة المحاسبية، ينتقل أي فائض مُسجّل إلى الأموال الاحتياطية للمنظمة. والفوائض التي تحققت في السنوات الأخيرة، في شكل أموال احتياطية، استُخدمت في عدة أغراض: أولاً، استُخدمت في تنفيذ المشروعات الرأسمالية التي وافقت عليها الدول الأعضاء وفقاً للخطة الرأسمالية الرئيسية، وتلك المشروعات الرأسمالية تشمل في المقام الأول الاستثمار في أنظمة تكنولوجيا المعلومات لضمان استمرار القدرة التنافسية للأنظمة الملكية الفكرية العالمية وتحسين تقديم خدمات المنظمة بوجه عام، وصيانة المباني والمجمّع، والسلامة والأمن. ثانياً، ساهمت الفوائض في زيادة مستوى السيولة في احتياطات المنظمة أو صافي أصولها، وتلك السيولة هي ما ستحتاج المنظمة إلى الاعتماد عليه في حالة حدوث ركود شديد في الاقتصاد العالمي. ثالثاً، تلك الفوائض مكّنت المنظمة من تمويل الالتزامات الطويلة الأجل مثل التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة.

وارتفع صافي أصول المنظمة من 364.2 مليون فرنك سويسري في عام 2019 إلى 387.1 مليون فرنك سويسري بحلول 31 ديسمبر 2020. وقد تضاعف تقريباً صافي الأصول منذ عام 2010.

وخلال العام الماضي، نجحت خدمات الدعم الإداري في دعم تنفيذ برنامج عمل المنظمة، على الرغم من التعقيدات والشكوك الاقتصادية. وخصّص للرقمنة 2.3 مليون فرنك سويسري، مما سهّل الانتقال السلس إلى العمل من المنزل بحيث بلغت نسبة إنتاجية الموظفين 90% في غضون ثلاثة أسابيع من فرض حالة الإغلاق العام. وحدث انخفاض في تكاليف السفر بأكثر من 12 مليون فرنك سويسري مقارنة بعام 2019. وتحققت في الوقت نفسه وفورات قدرها 4.9 مليون فرنك سويسري ناتجة عن المفاوضات وأوجه زيادة الكفاءة الخاصة بالمشتريات، مع إنفاق 69% من نفقات الشراء على الاتفاقات الطويلة الأجل و18% على التعاون مع الأمم المتحدة. وبلغت الاستثمارات 117 مليون فرنك سويسري في عام 2020. وسجّلت استثمارات السيولة الأساسية والاستراتيجية عائدات إيجابية، وحُيِّت الأصول النقدية التشغيلية من رسوم الفائدة السلبية. وبالإضافة إلى ذلك، مكّن التخطيط النشط للسيولة المنظمة من استثمار مبلغ آخر قدره 117 مليون فرنك سويسري في عام 2020.

تحديث بيئة العمل

لدعم التحول إلى بيئة عمل وخدمات حديثة ورقمية وآمنة ومستدامة، وضعت الويبو إطاراً استراتيجياً جديداً وبدأت في إعادة الهيكلة على الصعيد الداخلي.

إصلاح إطار الويبو الاستراتيجي وهيكلها الداخلي

في سياق إعادة ترتيب أولويات المنظمة ومواصلة تعزيز نهج الإدارة القائمة على النتائج، وُضع إطار استراتيجي أبسط وأوضح. وأعدّت مبادئ الإطار الرئيسية على نحو مُنسّق مع تحسين عملية إعداد ميزانية الثنائية 2023/2022، وتضمنت تلك المبادئ ما يلي:

- تعريف الركائز الاستراتيجية الأربعة التي تقوم عليها رؤية المنظمة ورسالتها، وهذه الركائز مترابطة فيما بينها ترابطاً ديناميكياً ومدعومة بالأساس (تُصوّر في شكل "بنيان الاستراتيجية")؛





- والاستعاضة عن البرامج الإحدى والثلاثين بعرض أبسط لثمانية قطاعات من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة؛
- وترتيب الركائز الاستراتيجية والأساس في 16 نتيجة مرتقبة (مقابل 38 في الثنائية 2021/2020)؛
- وتبسيط مقاييس النجاح واختصارها في 76 مؤشر أداء رئيسي (مقابل 240 في الثنائية 2021/2020)؛
- وتعزيز النهج الذي تتبعه المنظمة عند التعامل مع المخاطر بوضع تعريف مُنقَّح للمخاطر الثلاثة والعشرين التي تواجه المنظمة والقطاعات (مقارنةً بالمخاطر الثلاثة والخمسين على مستوى البرنامج في الثنائية 2021/2020).

وبدأ، في 1 مارس 2021، تنفيذ التغييرات الأولى في الهيكل الداخلي وتعيين قادة القطاعات الثمانية، بينما أحاطت لجنة البرنامج والميزانية علماً بالخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2022-2026 في دورتها الثانية والثلاثين في يوليو 2021.

التحوّل الرقمي

ظلّ اغتنام الفرص الناتجة عن "الوضع الطبيعي الجديد" مفيداً في تسريع وتيرة التحوّل الرقمي في الويبو. وتسهم الخطوات المُتخذة طوال الرحلة الرقمية في تهيئة بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية للأمانة.

وقد قدّمنا أدوات ومنصات تركّز على العملاء، لخدمة العملاء الداخليين والخارجيين، ويشمل ذلك بدء مشروع الجيل الثاني من نظام إدارة الأداء المؤسسي، مما يعزّز قوة وأمن النظام الإيكولوجي للتطبيقات المؤسسية التي تستند إليها عمليات الويبو.

وجرى تبسيط العمليات الحالية من خلال أتمتة الفواتير، والمطابقة الثلاثية، ونظام سحابي جديد لإدارة الخزّانة، ونشر أداة الشراء الإلكتروني، مما يسهم في تقليل عبء المعاملات وتحويل تركيز الموظفين إلى أنشطة تضيف قيمة أكبر.

ومع التوقف تماماً عن استخدام الورق في جميع إدارات المنظمة، شرعنا في التوجه إلى الإخطارات الإلكترونية في خدمات الملكية الفكرية العالمية، مما أدى إلى تقليل الحاجة إلى الطباعة وخفض تكاليف البريد. وانخفضت رسوم البريد في نظام معاهدة البراءات بنسبة 73% وفي نظام مدريد بنسبة 55% في وثيقة البرنامج والميزانية للثنائية 2023/2022 مقارنة بالثنائية 2021/2020.

وأدى نشر مشروعات الإدارة المركزية للمحتوى إلى دعم عمليات إدارة المعارف والسجلات وتبادل المعلومات على نحو أكثر شمولاً وشفافية، مما يتيح التعاون فيما بين القطاعات. وطُبِّقت عمليات المراسلات الرقمية الجديدة لتحل محل الملفات الورقية، ولتسريع إجراءات اعتماد المذكرات الداخلية وإدارة المراسلات الرسمية، باستخدام التوقيعات الإلكترونية فيما يخص وثائق خارجية مختارة. ونجح ترحيل البريد الإلكتروني إلى الشبكة السحابية وإدخال Office 365.

خدمات المؤتمرات واللغات

واصلت خدمات اللغات في الويبو تعزيز التزامها بدعم الدول الأعضاء والموظفين على اختلاف لغاتهم وتنوعهم. ووُضعت سياسة لغوية مُنقَّحة تتمحور حول نهج استراتيجي قائم على التأثير لاغتنام الفرص التي تتيحها تكنولوجيات الترجمة الحديثة، واقتُرحت تلك السياسة على الدول الأعضاء.

وطبقاً لاستراتيجية تحري الجودة من المنبع لضمان تقديم خدمات لغوية فعالة وتحقيق الجودة اللغوية، أدّت التحسينات التي أُدخلت على مسار العمل الخاص بإدارة الترجمة إلى تحسين التعاون وزيادة سرعة خدمات الترجمة، مما أدى إلى ترجمة 15.59 مليون كلمة.

وتحوّلت خدمات المؤتمرات في الويبو تحوّلًا تاماً من طريقة عقد المؤتمرات بالحضور الفعلي إلى عقدها في شكل افتراضي/هجين، ونُقِّذ بنجاح كل ما يلزم من أدوات وإجراءات ولوجستيات وخدمات أمنية وغيرها من الخدمات الداعمة. وسمح ذلك بأن يُستأنف بسلاسة تنفيذ جدول مزدحم بالاجتماعات ابتداءً من النصف الثاني من عام 2020، بما في ذلك النجاح في عقد اجتماعات لجنة البرنامج والميزانية والجمعيات في شكل هجين، وبلغت نسبة رضا المشاركين 92%. ومُنحت أولوية قصوى لمساعدة أكثر من 6,000 مندوب على



التكيف مع هذا التغيير لتيسير مشاركتهم النشطة عن بُعد من جميع الأقاليم الجغرافية، وشمل ذلك دعمهم من خلال ما يزيد على 1300 يوم عمل مترجم شفوي.

السلامة والأمن

واصلت الويبو دعم تنفيذ ولايتها مع الحفاظ على السلامة والأمن أثناء الجائحة، وذلك من حيث الأمن المادي والإلكتروني على السواء، ولم تسجل أية حوادث كبرى.

وأعدت استراتيجية للجيل الجديد من أمن المعلومات. وتستند تلك الاستراتيجية إلى القدرات القائمة وتتصدى لمخاطر الأمن الإلكتروني بشكل استباقي، مما يسمح بالكشف المبكر عن الحوادث الإلكترونية والاستجابة لها، من أجل تحسين استعداد المنظمة للتعافي من الأزمات بسرعة، وتقليل الأثر الواقع على العمليات المؤسسية.

التكيف مع الجائحة ونشر ثقافة مؤسسية جديدة

استجاب موظفو الويبو بمرونة وسرعة لفترة من التغيير غير المسبوق حينما انتقلنا إلى العمل عن بُعد، مما سرّع التقدم المُحرز نحو تحقيق هدف الإدارة الجديدة المتمثل في نشر ثقافة مؤسسية ديناميكية تُمكن الموظفين من العمل على نحو فعال وتعاوني وابتكاري.

إدارة الموارد البشرية

حرصت الويبو منذ بداية الجائحة على مواءمة وتبسيط كثير من إجراءات عملها لضمان استمرار تقديم الخدمات إلى الموظفين والدول الأعضاء. وأما فيما يخص القوى العاملة في المنظمة، فقد طبقنا مؤقتاً تدابير واستثناءات لعدد من السياسات والإجراءات من أجل تيسير الإدارة في وقت الأزمات. وأتيحت للموظفين مجموعة من الأدوات والعمليات والإجراءات الرقمية الجديدة المتعلقة بالموارد البشرية، منها لوحات متابعة الإجازات وترتيبات العمل المرنة ومجموعة متنوعة من خيارات التعلم عن بُعد. وكان لا بد من مواءمة عروض التدريب تدريجياً لتناسب مع البيئة الافتراضية بالكامل، مع مراعاة قصر فترات الانتباه من خلال محتوى مُركز وجلسات أقصر.

واستجابةً لتأثير الجائحة على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين وصحتهم النفسية، لا سيما خلال أوقات التقيد الإلزامي بالعمل عن بُعد وبالتباعد الاجتماعي، عكفت الوحدة الطبية على متابعة الأمور الصحية، وقدم مستشار الموظفين خدمات الدعم النفسي والاجتماعي للأفراد. كما قُدّم تدريب إلى عامة الموظفين، من خلال صفحات مخصصة على الشبكة الداخلية ومواد تتناول موضوعات الصحة النفسية والاجتماعية.

ولا نزال ملتزمين بتعيين موظفين أكفاء يتمتعون بأعلى درجات الكفاءة والفعالية والنزاهة على نحو يحقق التنوع في صفوف الموظفين، وذلك بدعم من برامج ومبادرات اتصال محسنة لأغراض التوظيف بالشراكة مع الدول الأعضاء.

تغيير الثقافة

أبرزت الأزمة الصحية العالمية ضرورة تمتع القوى العاملة في الويبو بالقدرة على التكيف والتحمل، وأهمية العنصر البشري في الوضع الطبيعي الجديد. ويُعدّ هذا التغيير في ثقافة الويبو إحدى الأولويات الرئيسية للإدارة الجديدة. وفي إطار العمل التحضيري الذي يتعين أن تضطلع به المنظمة عند إقدامنا على إحداث تحول جذري في الثقافة، سيجري استطلاع لآراء الموظفين خلال الربع الأخير من عام 2021، وسيُعَاد ذلك الاستطلاع كل عامين. وستركز إدارة الموارد البشرية على إطار تدريبي جديد سيتضمن صلات تربطه بالتطوير الوظيفي والتنقل الداخلي. وعلاوة على ذلك، سنطرح مبادرات بشأن التنوع والشمول لتهيئة بيئة تعزز الثقة والمشاركة.

المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)
34, chemin des Colombettes
P.O. Box 18
CH-1211 Geneva 20
Switzerland

الهاتف: +41 22 338 91 11
الفاكس: +41 22 733 54 28

للإطلاع على تفاصيل الاتصال بمكاتب الويبو (WIPO)
الخارجية، يُرجى زيارة الموقع التالي:
www.wipo.int/about-wipo/ar/offices

© الويبو (WIPO) 2021

نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)



لا ينطبق ترخيص المشاع الإبداعي على محتوى وضعته جهات أخرى غير
الويبو (WIPO) في هذا الإصدار.

الصورة: © Getty Images

منشور الويبو (WIPO) رقم 1050A/2021
ISBN 978-92-805-3315-6