

A/48/14
الأصل: بالإنكليزية
التاريخ: 20 يوليو 2010

جمعيات الدول الأعضاء في الويبو

سلسلة الاجتماعات الثامنة والأربعون

جنيف، من 20 إلى 29 سبتمبر 2010

اقتراح لتنفيذ نظام شامل متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية

من إعداد الأمانة

1. تحتوي هذه الوثيقة على اقتراح لتنفيذ نظام شامل متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (ERP) (الوثيقة WO/PBC/15/17). وستقدم الوثيقة إلى لجنة الويبو المعنية بالبرنامج والميزانية المنعقدة في دورتها الخامسة عشرة من 1 إلى 3 سبتمبر 2010.
2. ويمكن الاطلاع على توصية اللجنة بخصوص هذه الوثيقة في "ملخص التوصيات الصادرة عن لجنة البرنامج والميزانية في دورتها الخامسة عشرة المنعقدة من 1 إلى 3 سبتمبر 2010" (الوثيقة A/48/24).
3. إن جمعيات الدول الأعضاء في الويبو والاتحادات التي تديرها الويبو مدعوة، كل في ما يعنيه، إلى الإحاطة علماً بمضمون الوثيقة WO/PBC/15/17 وبأية توصية، كما هي واردة في الوثيقة A/48/24.

[يلي ذلك المرفق]



WO/PBC/15/17
الأصل: بالإنكليزية
التاريخ: 30 يونيو 2010

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الخامسة عشرة

جنيف، من 1 إلى 3 سبتمبر 2010

اقترح لتنفيذ نظام شامل متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية

من إعداد الأمانة

1. إن غاية الويبو الرئيسية هي النهوض بالابتكار والإبداع لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في جميع البلدان بفضل نظام للملكية الفكرية يكون متوازناً وفعالاً. وسيعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية اعتماداً حاسماً على ضمان بقائها منظمة متزايدة الاستجابة والفعالية ومجهزة لتكون الرائد العالمي في قضايا الملكية الفكرية.
2. ولكي تكون الويبو فعالة وقادرة على الاستجابة، فهي تحتاج إلى "توفير الأسباب التي تقيم آلية تواصل متجاوب بين الويبو والدول الأعضاء وجميع أصحاب المصالح" (الهدف الاستراتيجي الثامن) وتُنشئ "بنية دعم إدارية ومالية فعالة" (الهدف الاستراتيجي التاسع) لتمكين برامجها من تحقيق النتائج المرجوة. ويقتضى ذلك ما يلي:
 - 1" ضمان خدمات أفضل للدول الأعضاء وجميع أصحاب المصالح؛
 - 2" ووضع النتائج في صميم التخطيط للبرامج وإدارتها؛
 - 3" وإدارة الموارد البشرية والمالية بفعالية؛
 - 4" وتقديم دعم تشغيلي موثوق للبرامج؛ وقبل كل هذا وذاك
 - 5" ضمان الفعالية والشفافية وإمكانية المساءلة.

3. وفي خطة الويبو الاستراتيجية للأجل المتوسط (محل مشاورات جارية مع الدول الأعضاء) عدة استراتيجيات رئيسية ستؤدي إلى منظمة تعزز توجهها نحو تقديم الخدمات وتحلى بمزيد من الفعالية والشفافية وإمكانية المساءلة. ومن شأن نظام شامل للتخطيط للموارد المؤسسية (ERP) أن يدعم تلك الاستراتيجيات من خلال ما يلي:

"1" جعل المعلومات المتعلقة بالأداء واستخدام الموارد في متناول الدول الأعضاء وجميع الجهات المعنية: الشفافية

"2" وتعزيز الروابط بين استخدام الموارد والنتائج المرجوة والموافق عليها من الدول الأعضاء: إمكانية المساءلة

"3" والسماح بتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وعلى مستويات مناسبة للسلطة وفقاً لإطار المنظمة: للمساءلة: المساءلة

"4" وجمع البيانات من مصدرها ليتمكن استخدامها في الإجراءات المتدرجة: الفعالية

"5" وترشيد إجراءات العمل والبيانات: الفعالية

"6" وإعداد المعلومات والبيانات الدقيقة وفي مواعيدها انطلاقاً من مصدر موثوق واحد: الشفافية والفعالية

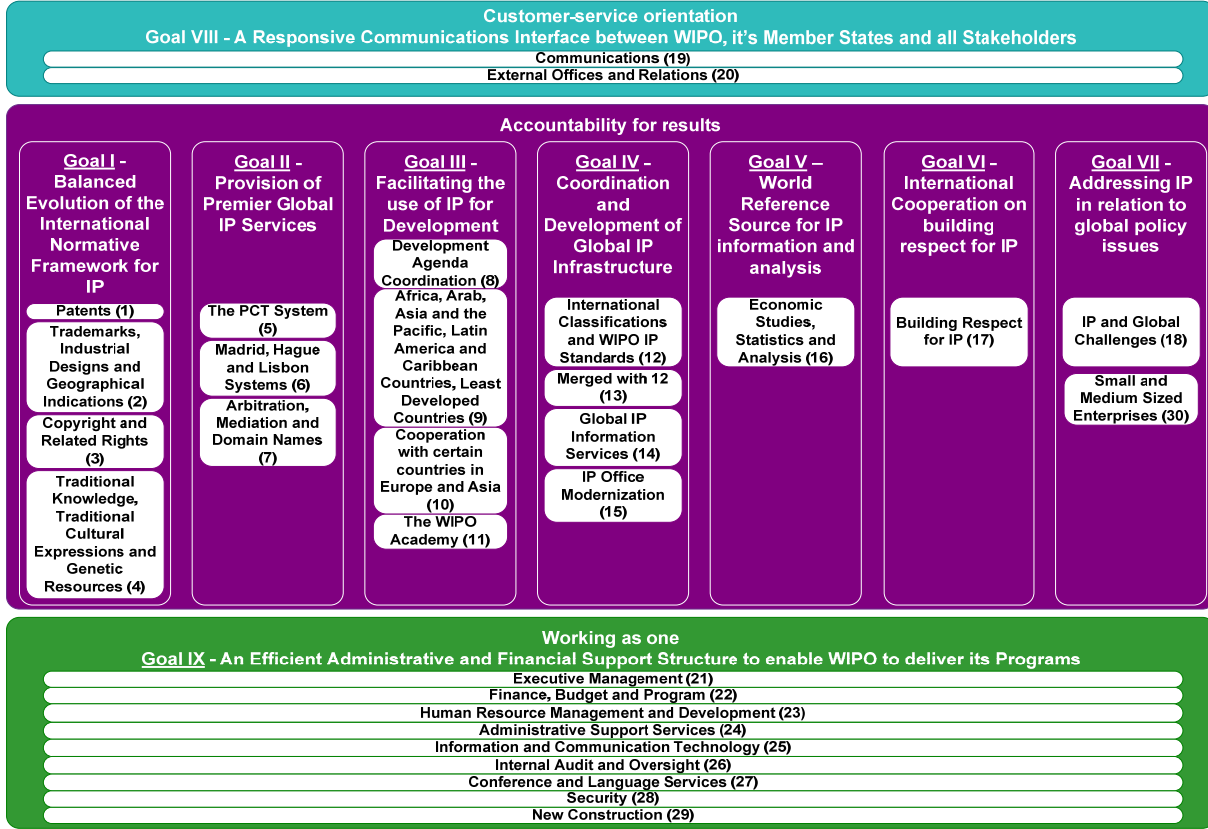
"7" والامتثال لمتطلبات الرقابة الداخلية وأمن البيانات ومقتضيات السرية وخطوط التدقيق: المساءلة

"8" وضبط المعلومات المتاحة للزبون وتحسين الخدمات المقدمة له: التوجه نحو تقديم الخدمات

4. إذن كان من الصائب تنفيذ نظام من ذلك القبيل للتخطيط للموارد البشرية في سياق مبادرة رئيسية تدرج في إطار برنامج التقييم الاستراتيجي وهو في سبيله نحو تحقيق عدة نتائج مذكورة في برنامج التقييم الاستراتيجي. وكان المدير العام قد أطلق ذلك البرنامج في أكتوبر 2008 وقوفاً على التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة. وكان الغرض من تصميمه تحول جديد فيما تركز عليه المنظمة من خلال ثقافتها وقيمتها وتعزيز الفعالية في إجراءات عملها وتحسين التقييم في برامجها وبنيتها ومواردها لتنصاع للأهداف الاستراتيجية التسعة. ويركز البرنامج على إرساء القيم الأساسية الأربعة، وهي التوجه نحو خدمة الزبون والعمل يداً واحدة والتمكين من المساءلة على النتائج وتحمل المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية، بما يمكن الويبو من إنجاز برامجها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (انظر الشكل الأول).

Diagram I

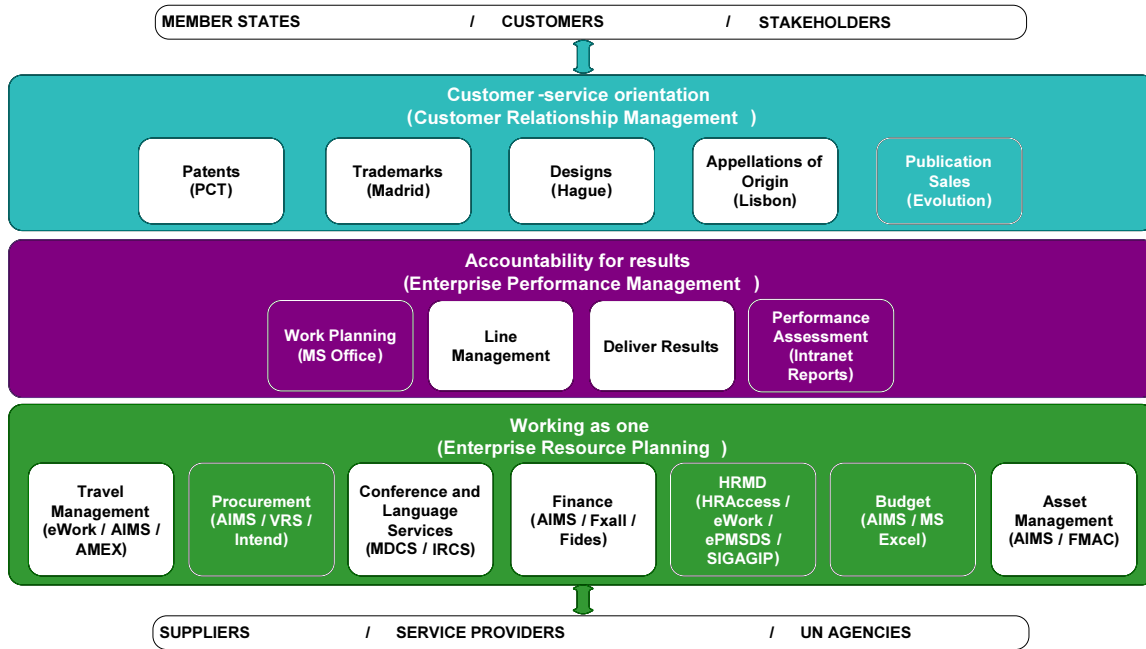
WIPO's Goals and Programs enabled by the Strategic Realignment Program



5. ومن شأن تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية أن يمكن الويبو من إعداد الأدوات والإجراءات وتهيئة البيئة المتكاملة لدعم القيم الأساسية. ومن شأنه بوجه خاص أن يضع بين أيدي المسؤولين في المنظمة المعلومات الضرورية التي تمكنهم من تحسين خدمة الزبائن وإدارة الأداء والموارد. ومن شأنه كذلك أن يعزز تعزيزاً كبيراً قدرة قطاع الإدارة والتدبير على تمكين القطاعات الموضوعية ودعمها بفضل مستويات أحسن في الخدمة وإنتاجية معززة.
6. وقد شرعت الويبو في تنفيذ نظامها للتخطيط للموارد البشرية على مراحل في سنة 2003 بعد أن حصلت على موافقة الدول الأعضاء على تنفيذ مشروع نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) الذي يستجيب لاحتياجات المنظمة على مستوى تبليغ المعلومات المتعلقة بالمالية والميزانية. وقد استكملنا المشروع في موعده وضمن ميزانيته وبدأنا العمل به فعلاً منذ سنة 2004. وفي ديسمبر 2008، وافقت الدول الأعضاء على تنفيذ وحدات حاسوبية لإدارة المشتريات والأصول ليتمكن الامتثال بالكامل للنظام المالي ولائحته ومعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSAS). وقد خرج هذا النظام إلى النور في يناير 2010 وفقاً لما كان مخططاً له وضمن الميزانية المعتمدة. وأصبحت بذلك الويبو إحدى منظمات الأمم المتحدة القليلة الجاهزة تماماً للامتثال للمعايير المحاسبية الدولية.
7. وقد سمحت المقاربة القائمة على مراحل (بدلاً من مقاربة المرحلة الواحدة الموحدة) بتنفيذ تلك المشروعات بطريقة عملية تكللت بالنجاح. واستخلصت الويبو عدداً من العبر المفيدة من تلك المشروعات وأهمها أنها بحاجة إلى التزام من الإدارة العليا والقيادة وبنية تنظيمية قادرة على العمل وإطار عمل واضح المواصفات وقادر على إنفاذ المسؤولية والمساءلة والسلطة.

8. وأرست الويبو أخيراً قطاعاً موحداً للإدارة والتدبير بقيادة أحد مساعدي المدير العام. وعلاوة على ذلك، فقد أقام المدير العام بنية للإدارة والإشراف لأغراض برنامج التقييم الاستراتيجي يستند إلى مبدأ "التبني الجماعي" لفريق الإدارة العليا. ونعتبر وجود بنية تنظيمية وإدارية بالالتزام على مستوى الإدارة العليا أحد العوامل الحاسمة في نجاح تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية، كما يستخلص من تجربة المنظمات في القطاعين العامة والخاصة.
9. وقد حمز تنفيذ المشروعين السابقين (نظام الإدارة المتكاملة والمشروع المالي) الويبو بالأسس التي يقوم عليها نظام للتخطيط للموارد المؤسسية واستجاب لاحتياجات الوظائف الأساسية في مجال المالية والميزانية والأسفار وإدارة المشتريات والأصول. على أن بعض القصور الوظيفي ما زال ملحوظاً كما يبينه الشكل الثاني (خارطة حلول الويبو الراهنة). وبالإضافة إلى ما سبق، لا يزال الدمج بين نظام التخطيط للموارد المؤسسية وحلول النظام السابق ضعيفاً. ويسعى نظام الويبو الحالي لإعداد كشوف المرتبات بجهد وقد مضى عقد على تشغيله لمواكبة احتياجات العمل وما فتئت الصعوبات تتفاقم في الحفاظ عليه. ولذا فقد أصبح استبدال ذلك النظام على رأس الأولويات. ولن يمكن جني كل الفوائد المتأتية من نظام التخطيط للموارد المؤسسية إلا عندما يستخدم النظام بطريقة متكاملة في المنظمة برمتها.

Diagram II
WIPO's Current Solution Map

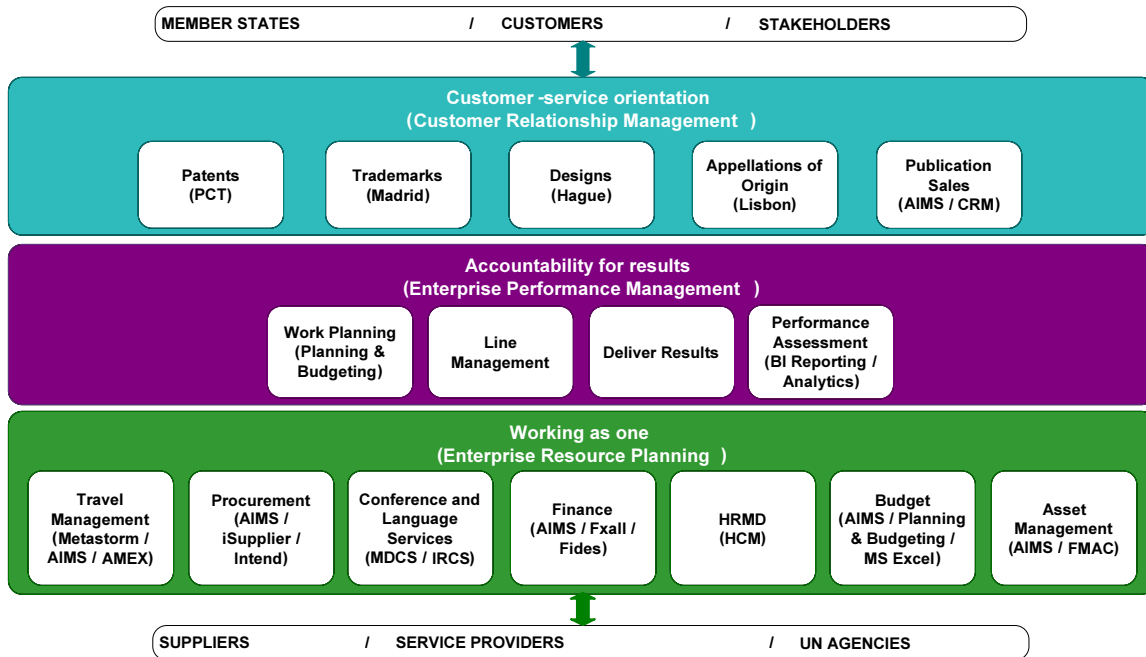


10. وتقرح الويبو الآن الوقوف على الثغرات والاحتياجات الماسة بتنفيذ نظام شامل للتخطيط للموارد المؤسسية من خلال مجموعة من المشروعات تستند إلى تصور واضح للمجموعة وإطار متكامل لإدارة الموارد. وسيشمل ذلك التصور التوجه المقبل لما يؤدي من خدمات إدارية. وسيسترشد به في كل مجال وظيفي يندرج في نطاق مجموعة المشروعات. وسيضمن تنفيذ النظام على هذا النحو أن نستدرك الثغرات الوظيفية الرئيسية في خارطة حلول الويبو الراهنة (لأنظمة الإدارة والتدبير) بما في ذلك قطاع إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعداد الخطط والميزانيات وإدارة الأداء المؤسسي. ويرسم ذلك التصور والخطة لمجموعة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية، ستولى عناية خاصة لاحتياجات الدول الأعضاء وأصحاب المصالح وزبائن المنظمة إلى المعلومات، ذلك أن النظام الجديد سيقوم مقام مركز بيانات بشأن البرامج والمالية والأداء. فعلى سبيل المثال لا بد للمنظمة من أن تقدم للدول الأعضاء معلومات شاملة ودقيقة مع تقارير من النوع ذاته عن أنشطة المنظمة الإنمائية، بما فيها

مشروعات جدول أعمال التنمية. وقد يستدعي تحليل تلك الاحتياجات تغييرات في الأنظمة والأدوات المعمول بها حالياً وهذا ما يسمح به الاقتراح الراهن.

11. وستندرج الوظائف الجديدة كاملة في الأنظمة الحالية (المالية وتقارير الميزانية والمشتريات وإدارة الأسفار والأصول). ويساعد نظام التخطيط للموارد المؤسسية على تعزيز المعلومات المتاحة للزبائن وتحسين الخدمات المقدمة لهم. وترد في الشكل الثالث أدناه خارطة مجول متكاملة للويبو في المستقبل.

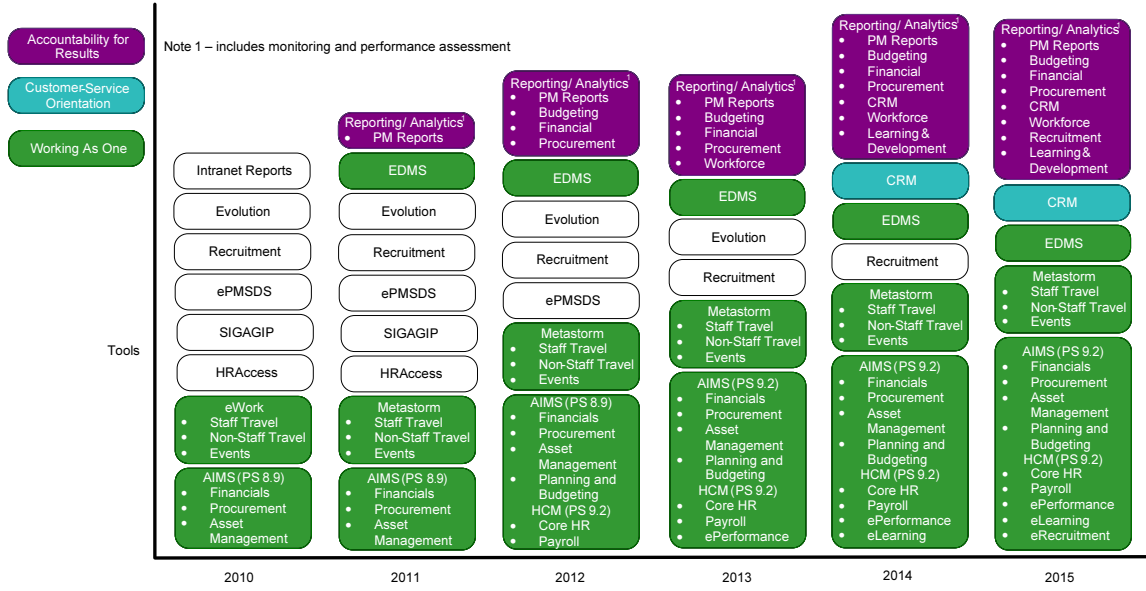
Diagram III
WIPO's Future Integrated Solution Map



12. ومع أن المقاربة المقترحة تنتهج التنفيذ الشامل، فإنها تتوخى الحذر من خلال تحديد المشروعات على مراحل زمنية وفي نطاق يمكن إدارتها فيه. وتشمل المقاربة المقترحة تصميماً شاملاً متكاملًا تقوم عليه الوظائف والقدرات العملية الموزعة عن طريق كل مشروع. ويضمن ذلك الاتساق والتقدم المضطرد نحو التصور العام. وتتيح المقاربة على مراحل فرصة للأمانة كي تنشئ محطات رقابة للإدارة يمكن فيها استعراض التقدم المحرز والالتزام بمراحل لاحقة يمكن تثبيتها من جديد بعد إيلاء الاعتبار الواجب للعوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر في التنفيذ. وتأخذ المقاربة المقترحة للتنفيذ بعين الاعتبار المخاطر الرئيسية المقترنة بمشروعات التخطيط للموارد المؤسسية من خلال إشراف متين على مجموعة الندائير واعتماد أفضل الممارسات في تنفيذ ذلك النوع من التخطيط.

13. وسيؤدي تنفيذ مجموعة المشروعات على النحو المقترح إلى تطور نظام الويبو تدريجياً على مدى السنوات الخمس كما هو مبين في الشكل الرابع.

Diagram IV
WIPO's ERP Solution Evolution over time



14. ويمكن تلخيص الفوائد الرئيسية المستمدة من تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية على النحو التالي: "1" تحديث الوظائف الإدارية وخدمات الزبائن الرئيسية؛ "2" وتحسين الإنتاجية؛ "3" وإمكانية تقديم معلومات أفضل عن الأداء واستخدام الموارد للدول الأعضاء والإدارة.

15. وتناهد التكلفة الإجمالية المقدرة لتنفيذ مجموعة المشروعات 25 مليون فرنك سويسري موزعة على خمس سنوات. وتشمل التكاليف المقدرة استضافة التطبيقات الحاسوبية وشراء البرمجيات والموارد البشرية للمشروع وموارد اللوفاء بالأولويات وأتعاب الشريك الخارجي في التنفيذ والتدريب والاتصالات وغيرها من التكاليف. وما أن تعمم الأنظمة والوحدات الحاسوبية وتصبح قادرة على العمل، من المعتمز إدراج التكاليف المتكررة للصيانة وتشغيل الأنظمة في اقتراحات البرامج والميزانيات المتعاقبة ضمن الميزانية العادية.

16. ويحتوي مرفق هذه الوثيقة بعنوان "اقتراح لتنفيذ نظام شامل متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية" على معلومات مفصلة عن خلفية المقاربة والفوائد المرتقبة والنطاق والنتائج المرجوة والمقومات الرئيسية ووصف للمراحل وجدول زمني مؤقت وتنظيم للبرامج وإدارتها والتكاليف المقدرة وآلية للتبليغ. ولدى إعداد ذلك الاقتراح، نظرت الأمانة في توصيات "التقييم الشامل" ولجنة الويبو للتدقيق ومراجع الحسابات الخارجي. واستعرضت باستفاضة أيضا العبر المستخلصة من مشروعات سابقة في الويبو فضلاً عن العبر المستخلصة في منظمات دولية تابعة للأمم المتحدة أو خارج الأسرة الأممية.

17. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى توصية جمعيات الدول الأعضاء في الويبو بما يلي:

"1" الموافقة على الاقتراح الرامي إلى تنفيذ مشروع التخطيط للموارد المؤسسية كما يرد في مرفق هذه الوثيقة؛

"2" الموافقة على تخصيص ما مجموعه 25 مليون فرنك سويسري لذلك الغرض من الاحتياجات ليتمكن استخدامها وفقاً لخطة مجموعة المشروعات وحسب التقدم المحرز في تنفيذها خلال فترة التنفيذ كما هو مبين في الفقرة 15 من هذه الوثيقة وفي الفقرة 25 من مرفق هذه الوثيقة.

[يلي ذلك المرفق]

A/48/14
APPENDIX

WO/PBC/15/17
ANNEX

المرفق

اقتراح لتنفيذ نظام شامل متكامل للتخطيط للموارد المؤسسية

قائمة المحتويات

3	معلومات أساسية	أولاً:
9	الفوائد المرتقبة	ثانياً:
9	ألف: إدارة الموارد البشرية وتطويرها	
9	باء: إدارة الأداء المؤسسي	
10	جيم: إدارة العلاقة مع الزبون	
10	النطاق الشامل لمجموعة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية	ثالثاً:
10	ألف: إدارة الموارد البشرية وتطويرها	
11	باء: إدارة الأداء المؤسسي	
11	جيم: إدارة العلاقة مع الزبون	
12	النتائج الرئيسية المنشودة	رابعاً:
12	عناصر رئيسية في مقارنة مجموعات المشروعات	خامساً:
13	ألف: إدارة محكمة لمجموعة المشروعات وكل مشروع	
13	باء: اعتماد أفضل الممارسات في التنفيذ	
14	جيم: بنية حل شامل	
14	دال: تعزيز الترتيبات الحالية لاستضافة التطبيقات الحاسوبية	
14	مراحل المشروع وجدول زمني مؤقت	سادساً:
19	تنظيم مجموعة المشروعات وإدارتها	سابعاً:
19	ألف: مكتب إدارة مجموعة المشروعات	
19	باء: مجلس مجموعة المشروعات	
20	جيم: مدير مجموعة المشروعات	
20	دال: مدير التغيير	
20	هاء: المهندس المؤسسي	
20	تنظيم المشروع وإدارته	ثامناً:
21	ألف: مجلس المشروع	
21	باء: مدير المشروع	
21	جيم: صلاحية التغيير	
21	دال: ضمانات المشروع	
22	هاء: فريق المشروع	
22	واو: دعم المشروع	
22	التكاليف المقدرة لمجموعة المشروعات والاقتراضات التي يقوم عليها والمصدر المقترح للتمويل	تاسعاً:
23	ألف: الاقتراضات الأساسية	
25	باء: شرح مقتضب واقتراضات رئيسية	
26	جيم: مصدر التمويل المقترح	
26	آلية التبليغ	عاشراً:
26	استشارة منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة ومنظمات دولية	حادي عشر:

أولاً: معلومات أساسية

1. يعتمد تحقيق الهدف الاستراتيجي التاسع في إطار الويبو الاستراتيجي الذي يسعى إلى إقامة "بنية دعم إدارية ومالية فعالة لتمكين الويبو من تنفيذ برامجها" بشكل حاسم على تنفيذ نظام متكامل للتخطيط لموارد المؤسسة بنجاح وفعالية. وسيكون نظام التخطيط محورياً وتمكينياً لأغراض استراتيجيات رئيسية ورد ذكرها في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط بخصوص ذلك الهدف (والخطة لا تزال محل مشاورات جارية مع الدول الأعضاء). وستعتمد أيضاً قدرة الويبو على إقامة آلية للتواصل المتجاوب بين الويبو والدول الأعضاء وأصحاب المصالح الرئيسيين، إلى حد كبير على تنفيذ النظام الذي سيتمكن من جمع المعلومات وتنسيقها وتبليغها بطريقة مبسطة وموثوقة وشفافة.
2. وقد أعدت صياغة الويبو بشأن التقييم الاستراتيجي الذي بدأ في أكتوبر 2008 ليتحور حول القيم الأساسية الأربع التالية:
 - التوجه نحو خدمة الزبون؛
 - والعمل يد واحدة؛
 - والتمكين من المساءلة على النتائج؛
 - المسؤولية البيئية والاجتماعية والإدارية.ومن شأن إقامة تلك القيم الأساسية تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ برامجها (انظر الشكل الأول). وسيكفل تنفيذ حل شامل ومتكامل للموارد المؤسسية (وهو استراتيجية رئيسية تندمج ضمن الهدف الاستراتيجي التاسع في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط) ما تحتاج إليه المنظمة من أدوات وإجراءات وبيئة متسقة لدعم النهوض للقيام الأساسية.
3. وبدأت الأمانة استخدام النظام PeopleSoft (وهو نظام للتخطيط للموارد البشرية تستخدمه حالياً عدة وكالات تابعاً للأمم المتحدة) في سياق مشروع الإدارة المتكاملة الذي وافقت عليه الدول الأعضاء، ضمن البرنامج والميزانية للفترة 2002-2003. واقتصر التنفيذ على التبليغ عن المالية والميزانية لأسباب تتعلق بإمكانية الإدارة علماً بأن عدة قطاعات إدارية أخرى كانت بحاجة إلى معالجة معلومات مهمة. وأمكن تنفيذ النظام في موعده وضمن الميزانية المخصصة له وسمح بالتخلي عن مجموعة الأنظمة السابقة التي كانت باهظة التكاليف بقدرة محدودة على مواكبة تغير احتياجات العمل في الويبو. كما سمح المشروع بغرس المهارات والكفاءات المتعلقة بنظام PeopleSoft والنظام التخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة.
4. وعمدت الأمانة مؤخراً تعزيز الحل المدمج (AIMS/PeopleSoft) بفضل المشروع المالي الذي وافقت عليه لجنة البرنامج والميزانية في دورتها الثالثة عشرة في ديسمبر 2008. وغطى ذلك المشروع تنفيذ وحدتي المعلوماتية المتعلقة بإدارة المشتريات والأصول ومجملها تماماً ضمن النظام التبليغ عن المالية والميزانية وقد قصدت الأمانة قصر نطاق المشروع لتستطيع الويبو الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية وتنفيذ النظام المالي ولائحته ضمن نظام إلكتروني كحد أدنى. وقد بدأ العمل بذلك النظام في يناير 2010 كما كان معترفاً ضمن الميزانية المعتمدة. وفضلاً عن ضمان الامتثال للنظام المالي ولائحته والمعايير المحاسبية الدولية، أعطى ذلك المشروع موظفي الويبو خبرة كبيرة في تنفيذ مشروعات متعددة الوظائف. وهكذا أصبحت الويبو إحدى المنظمات القليلة في أسرة الأمم المتحدة التي نجحت في كل التدابير وإعداد العدة لكل الوظائف الضرورية وتحقيق الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية ضمن الإطار الزمني الذي حدده مجلس الرؤساء التنفيذيين واللجنة عالية المستوى المعنية بالإدارة. وقد استفادت الويبو تماماً من العمل الذي أنجزه فريق العمل المعني بالمعايير المحاسبية الدولية برعاية اللجنة رفيعة المستوى

المعنية بالإدارة. وسمح تنفيذ النظام بأتمتة ما هو ضروري من إجراءات الويبو الأساسية في مجال المشتريات والعملية الكاملة من الشراء إلى الدفع.

5. وقد شددنا أثناء الدورة ذاتها التي عقدتها لجنة البرنامج والميزانية في ديسمبر 2008 على أن من غير الممكن جني كل الفوائد المتأتية من نظام للتخطيط للموارد المؤسسية إلا عند استخدامه بطريقة متكاملة في المنظمة برمتها. وعقب النجاح في استكمال مشروع الإدارة المتكاملة (للتبليغ عن المالية والميزانية) والنظام المالي والمعايير المحاسبية الدولية (بخصوص إدارة المشتريات والأصول)، أصبحت الويبو مجهزة لاستقبال نظام التخطيط للموارد المؤسسية. ومع ذلك، فإنها تفتقر إلى بعض الجوانب التشغيلية المهمة أو أن تلك الجوانب مدعومة بأنظمة معلوماتية منعزلة. ويبين الشكل الثاني الحلول المطبقة حالياً لدعم الوظائف التشغيلية. فمجموعات الوظائف التشغيلية المبينة بالألوان لا تزال تفتقر إلى جوانب أساسية لأغراض التشغيل. وبالإضافة إلى ما سبق، لا يزال الدمج مع الحلول الحالية ضعيف. وتشمل الثغرات المجالات الثلاثة الرئيسية:

○ إدارة الموارد البشرية وتطويرها:

- إدارة طاقم الموظفين؛
- وكشوف المرتبات؛
- وإدارة الأداء؛
- وإدارة التعليم؛
- والتوظيف.

○ إدارة الأداء المؤسسي:

- الإدارة القائمة على النتائج؛
- التخطيط وإعداد الميزانيات؛
- والتبليغ والتحليل المؤسسي.

○ إدارة العلاقة مع الزبون:

- جمع المعلومات المتعلقة بالزبون؛
- ودعم المبيعات وتوزيع المنتجات والخدمات وتسويقها؛
- ودعم ممارسات العمل المتمحورة حول الزبون.

Diagram I

WIPO's Goals and Programs enabled by the Strategic Realignment Program

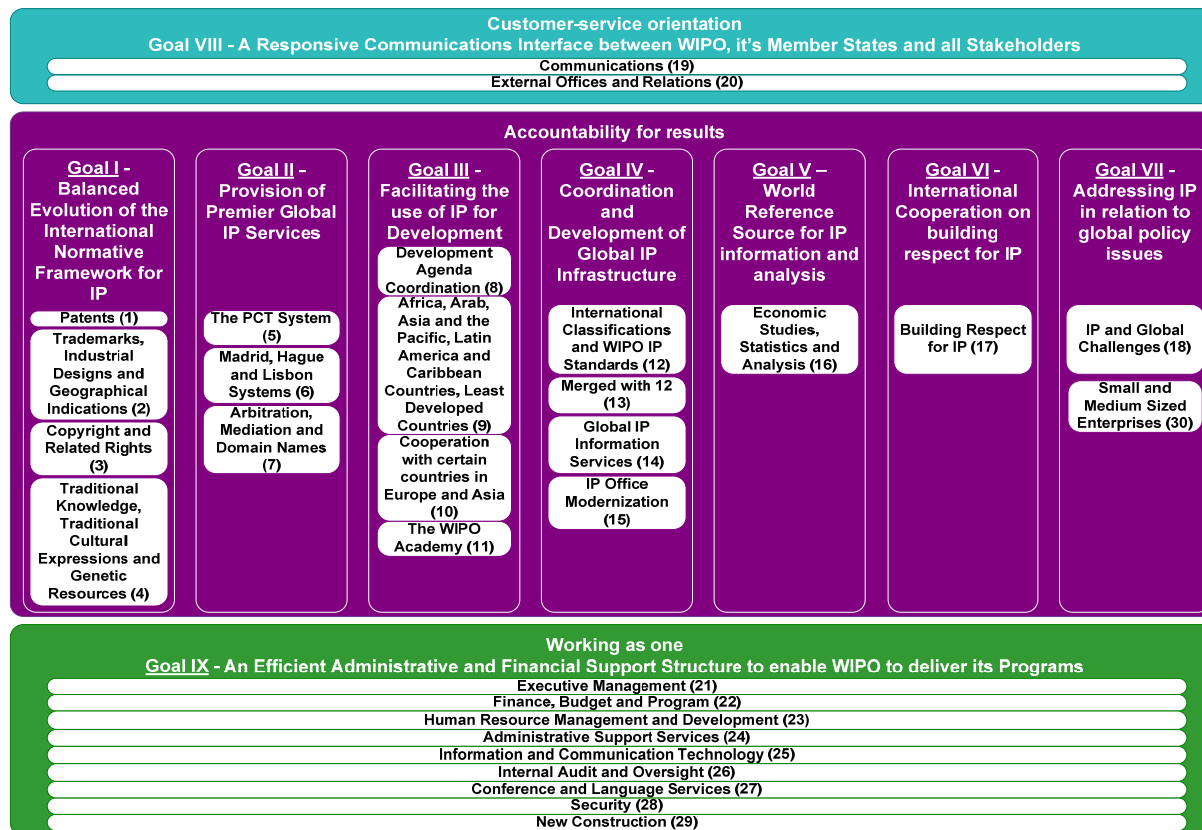
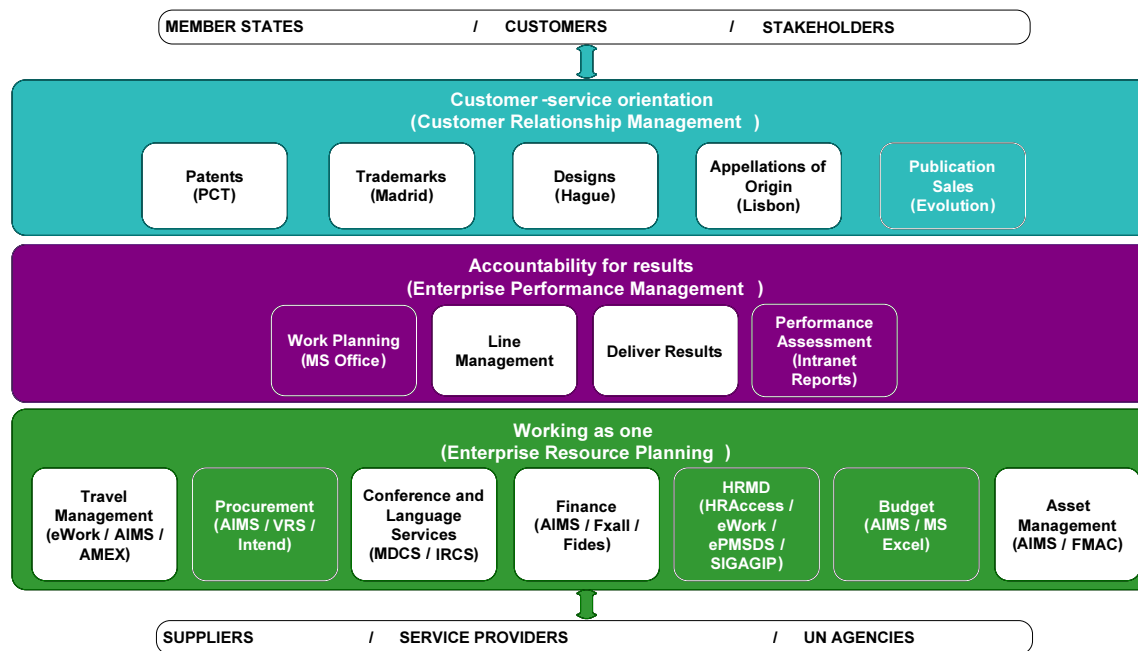


Diagram II
WIPO's Current Solution Map



6. ويُعزى نجاح المشروعين السابقين بقدر كبير إلى مقارنة الويبو في التنفيذ الحذر وعلى مراحل، على عكس "مقارنة الدفعة الواحدة". وعلى غرار ذلك، فإن الاقتراح الراهن يبقى أيضاً على حذر ويرسم خارطة طريق للويبو على مدى السنوات الخمس المقبلة (وهذه هي المبادرة الوحيدة التي ستستمر ما بعد عام 2012 في سياق برنامج التقويم الاستراتيجي) والغرض من إتاحة ذلك الوقت هو تعزيز الوظائف التشغيلية للنظام الحالي تدريجياً وتوسيع نطاقه من خلال تنفيذ مجموعة من المشروعات تشمل الجوانب التشغيلية الناقصة كما ذكرنا أعلاه. ومع ذلك، فإن الويبو تدرك إدراكاً تاماً بأن تنفيذ المراحل المقبلة لمشروع التخطيط لا بد أن يستند إلى رؤية واضحة وتصميم شامل ومتكامل للمفاهيم في كل الوظائف ومتطلبات واضحة للعمل ولا سيما ما يناسب من مراجعة وتعديل في دفتر الحسابات الذي سيأخذ في الحسبان تحليلاً شاملاً لاحتياجات الدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصالح إلى متابعة تلك المسائل. وتحقيقاً لذلك، ستعتمد رؤية متفق عليها بشأن مجموعة المشروعات وسنخطط لتلك المجموعة الشاملة ونديرها بطريقة متكاملة ومرتبطة يمكن تحويل الرؤية إلى واقع فيمكن للويبو أن تستمر في نشر نظامها بحذر وعلى مراحل وبطريقة مضبوطة. وستسمح تلك المقارنة للويبو أيضاً بأن تسهر باستمرار على تقييم أفضل الحلول المعلوماتية واختيارها لكل مشروع، وكذلك أسلوب استضافة المساعدة الحاسوبية وتنفيذها. ويرجى الاطلاع على الفصل الخامس لمزيد من المعلومات عن استراتيجيات التنفيذ ومقارنته مما هو مقترح لكل مشروع.

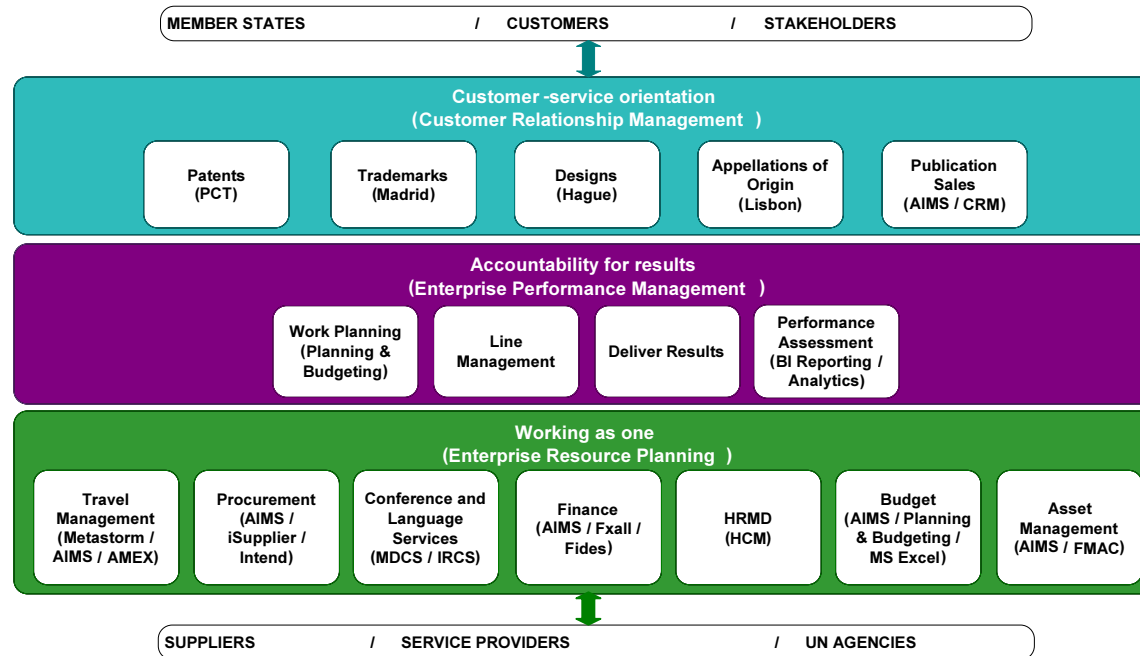
7. وستسهم مجموعة المشروعات في نطاق هذا الاقتراح إسهاماً كبيراً في تحقيق النتائج الثلاث التالية:

- مزيد من الرضى لدى الزبائن واستجابة لجميع أصحاب المصالح في العالم (التوجه نحو خدمة الزبون)؛
- تبني لأعمالنا وأداءنا والنتائج التي نحققها (المساءلة عن النتائج)؛
- وأدوات وإجراءات معيارية كاملة تعزز العمل التعاوني والفعالية وأداء الخدمات بقيمتها (العمل يداً واحدة).

ويبين الشكل الثالث الحلول المعتمز تنفيذها والوظائف الداعمة لتلك الحلول عقب استكمال مجموعة المشروعات بنجاح.

8. ويرد استعراض العناصر الرئيسية للاقتراح في الفصول من الثاني إلى الثامن. ويحتوي الفصل التاسع على تقدير أولي لتكاليف مجموعة المشروعات مع الافتراضات القائمة عليها.

Diagram III
WIPO's Future Integrated Solution Map



ثانياً: الفوائد المرتقبة

9. سيسمح تنفيذ نظام التخطيط للموارد البشرية بإرساء منظمة متكاملة فعالة وقادرة على الاستجابة وإعطاء القيمة مقابل المال. وسننفذ مشروع النظام على أساس رؤية واضحة وإطار تنظيمي تمكيني وستكون النتائج على النحو التالي:

- إنشاء قاعدة شفافة تضمن تنفيذ السياسات والمبادئ المتعلقة بإدارة الموارد وتطبيقها على نحو متسق؛
- وتيسير اتخاذ القرارات بفضل نفاذ معزز إلى معلومات محسنة بشأن الأداء والإدارة المؤسسية؛
- وإتاحة أدوات سهلة الاستخدام ونظام مؤتمت لتدفق العمل وتحسينات في الإنتاجية والفرصة لموظفي الويبو في أداء عملهم بقيمة مضافة، من نوع التحليل والتبليغ؛
- والسماح لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدعم بنية تحتية إدارية حديثة ومتكاملة تماماً على نحو استراتيجي متسق.

وفيما يلي الفوائد المرتقبة في ثلاث مجالات رئيسية:

ألف: إدارة الموارد البشرية وتطويرها:

- دمج نظامي الموارد البشرية وكشوف المرتبات في نظام إداري موحد؛
- وتثبيت البنية التحتية المتينة لمعالجة كشوف المرتبات (علماً بأن نظام الويبو الراهن يعمل منذ عشر سنوات وله قدرة محدودة على استيعاب التغييرات في العمل من غير خطر)؛
- وضمان الفعالية في الإجراءات من بدايتها إلى نهايتها بخصوص الموظفين والتوظيف وإدارة الأداء والتعليم وكشوف المرتبات بفضل وحدات حاسوبية متكاملة لتدفق العمل من شأنها أن تشجع على التعاون بين الموظفين؛
- وتحسين التكاليف التشغيلية بفضل إجراءات معززة الفعالية؛
- وإقامة نظام متكامل يكفل ممارسات محسنة في مجال الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال:
 - التوظيف الهادف والقائم على الاحتياجات؛
 - واختصار الوقت المستغرق لشغل المناصب الشاغرة وتوظيف أشخاص؛
 - وأداء معزز بالمساعدة على دعم التغيير الاستراتيجي داخل المنظمة؛
 - وضمان موظفين ومسؤولين ممكنين؛
 - والرصد للاحتياجات إلى التعليم وفرص التطوير وتعزيزها وتنفيذها وتعقب التقدم المحرز في ذلك؛
 - وتوجيه التعليم نحو متطلبات الخدمة واحتياجات التقدم في المسار المهني.

باء: إدارة الأداء المؤسسي:

- فعالية معززة في إعداد وثيقة البرنامج والميزانية؛
- ضبط جدول الحسابات في نظام التخطيط للموارد المؤسسية وفقاً لاستراتيجية المنظمة وحاجاتها إلى تبليغ الدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصانع؛

- وميزانيات وافية المعلومات وأكثر دقة بإسقاطات مدججة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية وشاملة الإيرادات والنفقات والموارد البشرية؛
- وتبليغ محسن بفضل معلومات عالية الجودة لدعم إدارة البرامج والجهات المانحة والمبادرات الممولة من خارج الميزانية؛
- وإمكانية المساءلة بالسماح بالتفويض باتخاذ القرارات وتعقب المعاملات والشفافية والمراقبة الداخلية؛
- والشفافية في كيفية تخصيص الموارد واستخدامها على أساس النتائج المرتقبة، مما يمكن من استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام نحو الأهداف الاستراتيجية والأهداف المحلية؛
- ونتائج مرصودة وأداء فعلي ملاحق ومرصود ومقيم، بما يسمح بمقارنة نتائج الأنشطة وعواقبها بالخطط المرسومة فيمكن بالتالي تحسين البرامج بشكل مستمر.

جيم: إدارة العلاقة مع الزبون:

- مركز بيانات موحد يقدم رؤية موحدة ومتسقة للدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصالح واحتياجاتها؛
- وعلاقة محسنة ومجربة مع الزبون بفضل خدمات مركزية مقدمة للزبائن باستخدام مركز موحد للمعلومات المتعلقة بالزبائن؛
- وأنشطة تحليلية معقدة وقدرة على التبليغ تكفل المرونة في استجواب البيانات والكشف عن الأنماط الخفية وتحسين نفاذ الدول الأعضاء والزبائن وأصحاب المصالح إلى المعلومات؛
- واستخدام بيانات موحدة بشأن الزبون ليتمكن زيادة الإيرادات بفضل فهم أحسن لاحتياجاته.

ثالثاً: النطاق الشامل لمجموعة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية

10. ستكون المرحلة الأولى مرحلة بداية ورؤية. وفي هذه المرحلة، سنرسم رؤية عامة لمجموعة المشروعات وتتفق عليها بحيث تشمل مجالات العمل الأساسية التي ستؤثر فيها المشروعات. وسيشمل هذا التوجه المقبل لخدمات الإدارة والتدبير على أساس الاستراتيجيات الوارد وصفها في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط. وسنسترشد بتلك الرؤية أيضاً في كل مجال وظيفي - أي إدارة البرامج والمالية والميزانية وإدارة رأس المال البشري والمشتريات والأسفار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وستبين الرؤية المبادئ الرئيسية للأسلوب الذي سنتجهه الويبو في إدارة مواردها وتصميم المفاهيم الحلول المطلوبة في المستقبل مع مراعاة أسس المساءلة في الويبو وتفويض الصلاحيات كما هو ضروري لتحقيق نتائج فعلية.
11. وسيندرج في نطاق مرحلة البداية والرؤية تحليل لواقع المفاهيم المصممة وتفويض الصلاحيات على الأنظمة والأدوات والإجراءات الحالية، بما في ذلك التغييرات في البيانات الرئيسية من نوع محطط الحسابات. وسيتم الاسترشاد بالرؤية لوضوحها وستساعد على ضمان وصول المشروعات إلى نتائج متنسقة ومضبوطة وداعمة لاستراتيجية الويبو في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وسيعود كل مشروع بفوائد على الويبو وسيعزز تدريجياً من قدراتها المدعومة بمجموعة متكاملة من الأدوات والتطبيقات في المجالات الرئيسية الثلاثة التالية:

ألف: إدارة الموارد البشرية وتطويرها

12. يسعى النظامان الحاليان وهما نظام SEGAGIP ونظام (HR ACCESS) اللذان تم تنفيذهما حوالي سنة 2000 جاهدين لمواكبة متطلبات المستخدمين ولا سيما ما يتعلق بمعلومات التبليغ والإدارة. ويعتمدان أيضاً على

تكنولوجيا قديمة تراجع صلاحيتها وقدراتها وتتفام صعوبة صيانتها. وسيعتمد تنفيذ استراتيجية الموارد المقدمة في شكلها الأولي لجمعية الويبو في 2006 (الوثيقة A/42/10 المرفق الخامس) وفي شكلها النهائي إلى دورة 2007 لجمعية الدول الأعضاء في الويبو، إلى حد كبير، على استخدام معزز لأنظمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. ولا بد أن يغطي عمل ذلك النظام في نهاية المطاف كل جوانب إدارة رأس المال البشري. ومن المقترح أن يتيح المشروع في بدايته الوظائف الأساسية في مجال الموارد البشرية بالاستعاضة به عما يقدمه النظام الآن في ذكرهما، بما في ذلك إدارة البيانات المتعلقة بالموظفين والفوائد والمستحقات وكشوف المرتبات وإدارة حالات الغياب. ومن العناصر المهمة في هذا المشروع تنفيذ حلّ يتعلق بإدارة المناصب وبني بشرط الإطار التنظيمي/الصيغة المعدلة لنظام الموظفين ولائحته معتمراً تنفيذها في 1 يناير 2012.

13. ويعمل نظام تقييم الأداء الإلكتروني الحالي بمعزل عن باقي الأنظمة وبقدرة محدودة على التكامل مع سائر تطبيقات الويبو الحاسوبية. وبنهاية سنة 2012، ستكون الويبو أكثر إماماً بنظام إدارة الأداء وأكثر نضجاً في استخدامه بعد أن تكون قد اعتادت على ذلك لسنوات عدة. وبعد نجاح الوظائف الحاسوبية الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية وما أن تترسخ إجراءات العمل بما فيه الكفاية، نعتزم الشروع في مشروع جديد هو عبارة عن حل متكامل لإدارة أداء الموظفين، إما باعتماد وحدة حاسوبية جديدة أو بدمج النظام الحالي بالوحدات الحاسوب المتعلقة بإدارة رأس المال البشري.

14. وبعد النجاح في اعتماد إدارة للأداء والمناصب، ستكون الخطوة المنطقية اللاحقة وفرص التطوير واستخدامها من أجل إنشاء منظمة تتعلم باستمرار وتتطور وتغذي المهارات الداخلية. ويمكن تحقيق ذلك باعتماد حل يقوم على إدارة التعليم وتطوير المسارات المهنية ودمجه بالكامل مع الوحدات الحاسوبية الأخرى المتعلقة برأس المال البشري.

15. وستطلع الويبو دائماً إلى المهارات الداخلية الموجودة في المنظمة وتستخدمها استخداماً كاملاً، على أنها تحتاج إلى استقطاب مهارات خارجية جديدة والحفاظ عليها كما جاء في برنامج التقييم الاستراتيجي. ولكي تستطيع الويبو استقطاب أفضل المهارات، فهي تحتاج إلى رسم صورة مهنية أولاً. وستعتمد حلاً إلكترونياً حديثاً للتوظيف استكمالاً للحل المتعلق بإدارة رأس المال البشري. ويمكن تحقيق ذلك باعتماد حل جديد أو بدمج حل التوظيف الإلكتروني الجاري تنفيذه حالياً.

باء: إدارة الأداء المؤسسي

16. سنعمد أداة للتبليغ الاستراتيجي المؤسسي. وسترسي تلك الأداة الأساس الاستراتيجي للتبليغ والتحليل في المستقبل. وسنضع خطة ونفذها لدمج تقارير إدارة البرنامج الحالية في بنية التبليغ المؤسسي أثناء تنفيذ المشروع.

17. وفي الوقت الحالي، لا تزال وثيقة البرنامج والميزانية وصياغتها في شكلها النهائي تقتصر إلى دعم من نظام حاسوبي مضبوط. ونعتمد حالياً على جداول حاسوبية محدودة الوظائف والبنية. ومع تحول المنظمة إلى مزيد من المساءلة على النتائج والحاجة إلى تعزيز الإدارة القائمة على النتائج، فهي بحاجة ماسة إلى اعتماد أدوات تدعم إجراءات التخطيط وتصميم الميزانية والرصد وتقييم الأداء. ومن المعتمراً دمج تلك الأدوات بالكامل في الحل الحاسوبي الحالي بشأن المالية والحل المقترح لإدارة رأس المال البشري. وستستعين أيضاً بأداة التبليغ الاستراتيجي للسماح بالتبليغ والتحليل وإعانة المنظمة في رصد الأنشطة واستخدام الميزانية وتحقيق النتائج.

18. ومع أن مخططات الحسابات الحالية المنفذة في إطار برنامج الإدارة المتكاملة ما زالت تدعم الويبو لسنوات عدة، فإن اعتماد الإدارة القائمة على النتائج وأدوات التحليل والتبليغ المتقدمة يتيح للويبو فرصة لتعزيز تلك البنية وتستجيب لاحتياجات التحليل والتبليغ الرئيسية لدى الدول الأعضاء وأصحاب المصالح. وما أن يمكن الاتفاق على الرؤية المصورة لمجموعة المشروعات، سيعاد النظر في بنية مخططات الحسابات الراهنة وطريقة استخدامها. وستشمل المراجعة تحليلاً لكل الحلول الراهنة التي ستنتأثر باعتماد مخطط جديد.

جيم: إدارة العلاقة مع الزبون

19. للتوجه نحو خدمة الزبون قيمة أساسية نسعى إلى إرسائها والنهوض بها من خلال برنامج التقويم الاستراتيجي، بما يشمله اصطلاح الزبون من دول أعضاء ومسددين للرسوم وغيرهم من أصحاب المصالح. وإنما نبذل جهوداً لإرساء أفضل الممارسات على أساس خدمة الزبون. ونعتبر تحسين المعلومات المتعلقة بالزبون فاعلاً رئيسياً في هذا السياق. وتتوزع حالياً المعلومات المتعلقة بالزبون على عدة أنظمة مختلفة بما فيها قطاع معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي ولشبونة ومبيعات المنشورات ونظام الإدارة المتكاملة، على أن أيّاً من هذه الأنظمة لا يعطي رؤية موحدة عن الزبون وعلاقته مع المنظمة واحتياجاته. ومن شأن إقامة نظام لإدارة العلاقة مع الزبون أن يؤسس لما سبق ليندمج تدريجياً مع الأنظمة القائمة وتوفير رؤية واحدة موحدة عن زبائن الويبو. ولعلا في ذلك ما يساعد الويبو على فهم احتياجات الزبائن بمزيد من الوضوح وتحسين تبليغ الدول الأعضاء وأصحاب المصالح المعلومات وإعانة الويبو في تنفيذ استراتيجية ترمي إلى تعزيز تدفق الإيرادات. ومن شأن نظام من ذلك القبيل أن يتيح فرصة للويبو لتستعيز عن نظام مبيعات المنشورات الذي أنشأناه في الداخل بجل متكامل.
20. وما أن تكتمل الوظائف في سياق النظام الحاسوبي لإدارة العلاقة مع الزبون، سيصبح ذلك الحل، خارج نطاق هذا المشروع، فرصاً لتقديم خدمات مركزية للزبون في المستقبل كجمع الخدمات ودعم مختلف استراتيجيات التسعير والسماح بخصم الأسعار وتأدية المزيد من الخدمات بقيمة مضافة وبثمن.
21. وكما جاء أعلاه، فإن الويبو لديها الأسس الأساسية لنظام التخطيط للموارد البشرية. على أن بعض الوظائف قد تستفيد من المزيد من التعزيز في ضوء وعي المستخدم المتزايد وإلمامه بوجود وظائف جديدة ضمن المنتجات العادية. ضف إلى ذلك، فإن الرؤية التي تصور مجموعة المشروعات وتصميم المفاهيم قد تستدعي تغييرات أو تعديلات في الأنظمة الحالية. ويشمل هذا الاقتراح تعزيز الأنظمة الحالية للمالية والمشتريات والأسفار من خلال تحسينات تسمح باعتماد وظائف محسنة ترد في أحدث صيغ للبرمجيات والأدوات، فضلاً عن وحدات حاسوبية إضافية وتغييرات شكلية يمكن الاستفادة من عناصر جديدة.

رابعاً: النتائج الرئيسية المنشودة

22. ترد فيما يلي النتائج الرئيسية المنشودة من مجموعة المشروعات:
- تصور مجموعة المشروعات وتصميم المفاهيم وإطار المساءلة وتفويض الصلاحيات؛
 - وتنفيذ الجوانب الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية وكشوف المرتبات؛
 - وتنفيذ إدارة الأداء والمناصب؛
 - وتنفيذ إدارة التعليم وتتطور المسارات المهنية؛
 - وتنفيذ أعمال التوظيف؛
 - وتنفيذ برنامج التخطيط وإعداد الميزانية؛
 - وتنفيذ برنامج التبليغ والتحليل والرصد وتقييم الأداء؛
 - وتنفيذ برنامج إدارة العلاقة مع الزبون؛
 - ويتم التنفيذ كله باعتماد أفضل الممارسات المطبقة في البرمجيات؛
 - وإعادة هندسة إجراءات الويبو وممارسات عند الاقتضاء لمواكبة أفضل الممارسات في سياق البرمجيات بما يحيد من ضبط المواصفات حسب الاستعمال.

خامساً: عناصر رئيسية في مقارنة مجموعة المشروعات

23. ستنفذ مجموعة المشروعات مع إيلاء اعتبار كامل لعوامل نجاح التنفيذ الرئيسية والعبر التي استخلصتها الويبو من مشروعات سابقة أو لدى وكالات أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة وستشمل المقارنة ما يلي:

ألف: إدارة محكمة لمجموعة المشروعات وكل مشروع

- سينشأ مجلس لمجموعة المشروعات يسهر على إدارة مجموعة المشروعات بما يضمن بنية قادرة على إحراز التقدم وتحديد الفوائد العامة وتحقيقها ومعالجة القضايا والمخاطر القصوى وتصميم استراتيجية إدارية عالية الجودة لتنفيذ المشروعات في ظلها.
- وسيوضع تصور رفيع المستوى لمجموعة المشروعات وتصميم لمفاهيم المجموعة يمكن الاسترشاد بهما والاستتوضح منها وضمان حلول أو فوائد متأتية من كل مشروع ومواكبة للصورة المرسومة. وقد سبق وصف المعالم العامة للرؤية في الفقرة 11.
- سينشأ مكتب لإدارة مجموعة المشروعات يتولى التخطيط والرصد والدعم لكل المشروعات على أساس يومي.
- وسيعد ملخص لكل المشروع يبين مواصفته والفوائد التي ستحقق على نحو يمكن قياسه وتوضيح للحلول التي ستؤدي إلى الفوائد وتكاليف الشركات المترتبة على المشروع وتقييم لإمكانية العمل في إطار المشروع. وبناء على تلك المعلومات سيصرح مجلس مجموعة المشروعات بالمضي في تنفيذ المشروع.

باء: اعتماد أفضل الممارسات في التنفيذ

ستشمل مقارنة التنفيذ العناصر الرئيسية التالية:

- ستنفذ المشروعات بالاستناد إلى رؤية واضحة ومتسقة لمجموعاتها.
- رعاية ومساءلة للإدارة العليا.
- ومقارنة قائمة على متطلبات العمل وليس متطلبات تكنولوجيا المعلومات؛
- وستعتمد مقارنة تنتهج "حد أدنى من التغيرات في النموذج". وقد سبق أن ذكرنا أن التكاليف المتكبدة والوقت المستغرق لإجراء ذلك النوع من التغيرات تتطلب الاستغناء عنها. ضف إلى ذلك أن التكاليف الجارية المترتبة على مواصلة التغيرات واستمرارها بعد الانتقال إلى إصدارات متقدمة من البرمجيات تحمّل الويبو مبالغ كبيرة ومن الضروري إذاً أن تعيد الإدارة العليا النظر فيها وتقتصر الرجوع إلى ذلك النوع من الإجراءات على أسباب تبررها تمام التبرير.
- هي مقارنة تستبعد "اكتشاف البارود". وسيحقق ذلك باعتماد الحلول المتوفرة كما هي قدر الإمكان على النحو المذكور أعلاه. وستستفيد الويبو من خبرة وكالات الأمم المتحدة الأخرى ومعرفتها باعتماد الحلول التي سبق تنفيذها، عند الإمكان. وسيكفل ذلك وفورات في الوقت والتكاليف لأن المشروعات ستبدأ بحلول سابقة للتصوير ثابتة النتائج لتعتمد الويبو عليها في المضي قدماً بالمشروع.
- وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في المقارنة. وستدون المخاطر الفادحة في سجل مخصص لمخاطر مجموعة المشروعات يستكمل دورياً بأحدث المعلومات ويشرف عليه مكتب إدارة مجموعة المشروعات.

- ومن المعتمد إنشاء بنية رسمية لمراقبة كل مشروع، تضمن مجلس مؤلف من مسؤول تنفيذي واحد (يتخذ القرارات) ومستخدم رئيسي (المستهلك) ومورد رئيسي (للخدمات الحاسوبية وأو من الخارج). وسيكون المستخدم الرئيسي مديراً لأحد البرامج مسؤول عن القطاع الرئيسي المعني ويأخذ على عاتقه قيادة التغير المطلوب في قطاعه ويتخذ القرارات المبدئية وغيرها من القرارات التي تسهل حسن تنفيذ المشروع في قطاعه.
- وتكتسي إدارة المشروع أهمية رئيسية، لذا يجب أن يتولاها شخص كانت له خبرة ناجحة في مشروعات مشابهة مؤخراً.
- وسينفذ كل مشروع بمساعدة كبيرة من شريك في التنفيذ يكون محكماً ومؤهلاً لذلك الغرض.
- ولا بد للمستخدم من أن يتبنى المشروع ليتمكن استكمالها بنجاح. لذا، فينبغي أن تكون تلك المشاركة من مستخدمين متفرغين وملمين بمجال عملهم واحتياجاتهم للمعلومات (يعفون من مهامهم الحالية جزئياً أو بقدر كبيراً أو تماماً، حسب ما يكون مناسب). وقد أخذنا على عاتقنا تلك المشاركة وأدرجنا تكاليف تعويض المستخدمين المتفرغين في حساب التقديرات.
- ومن المعتمد تنفيذ مرحلة دقيقة من التخطيط وتحديد المعالم والاستعداد أثناء بداية المشروع مع التركيز على استحداث خطة مفصلة له وتحديد المعالم النهائية لنطاقه على أساس متطلبات العمل. مع تدريب أولي محتمل لبعض أفراد الفريق الرئيسيين.
- وستدون مخاطر كل مشروع في سجل مخصص لها يستكمل دورياً بأحدث المعلومات ويشرف عليه مجلس المشروع. وستتيم كل المخاطر وترتب وفقاً للأولويات بالاستناد إلى احتمال حدوثها ووقوعها المحتمل مع تحديد ما يقابلها من تدابير مناسبة وتدوين تلك التدابير.

بنية حل شامل جيم:

- من المعتمد تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية على أساس خارطة محددة المعالم وبنية واضحة (يتولى تطويرها مكتب مؤهل ومحرك متخصص في هذا المجال). وسيشمل الحل التبليغ المؤسسي وإدارة الوثائق إلكترونياً وتدقيق العمل. وسنحرص على التركيز على إنشاء بنية حديثة ومنتجة تكون قادرة على دعم الويبو واحتياجاتها المتغيرة على مدى عدة سنوات. وستتولى إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديد البنية التقنية وضبط أدوات المشروع ومعايره وفقاً للإطار والاستراتيجية بشأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ولا سيما الأمن المعلوماتي.
- وستستند البنية إلى منتجات Oracle/PeopleSoft التي تندمجان معاً تماماً وتعملان مع الوحدات الحاسوبية التي يتكون منها نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) (علمياً بأن هذا النظام الحاسوبي يغطي إدارة المالية والتبليغ في سياق الميزانية والمشتريات والأصول بالاستناد إلى المنتجات من النوع ذاته).

دال: تعزيز الترتيبات الحالية لاستضافة التطبيقات الحاسوبية

- ما فتئت الويبو تستخدم بنجاح تطبيقات برنامج PeopleSoft التي يستضيفها مركز الأمم المتحدة الحاسوبي. ولذا من المعتمد الأخذ بهذا الحل ضمن الخيارات الممكنة لبعض المشروعات. ومن المعتمد أيضاً النظر في ترتيبات أخرى لكل مشروع، بما في ذلك استضافة الخدمات في الداخل وبناء على الطلب (بإتاحة البرمجيات بحكم الخدمات) والتلزم الكامل ومورد الخدمات المشترك (أي استضافة الحل لدى وكالة أخرى للأمم المتحدة). وستتخذ القرار في ترتيبات استضافة الحلول الحاسوبية عند إعداد ملخص

كل مشروع على أساس البرمجيات المعتمز استخدامها والتكاليف ومستوى الخدمات ومدى انخراطه في الحل الشامل.

سادساً: مراحل المشروع وجدول زمني مؤقت

24. من المرتقب في هذه المرحلة أن تتبع مجموعة المشروعات الجدول الزمني المؤقت والمبين في الشكل الرابع. ويبين الجدول الزمني المواعيد المقدرة لتعميم الوظائف الأساسية والداعمة، ولكنه لا يبين كل مجرى العمل المطلوب لتنفيذ مجموعة المشروعات. ومن المعتمز إعداد خطة شاملة ومفصلة أثناء المرحلة الاستهلاكية فور إنشاء مكتب إدارة مجموعة المشروعات. وفي هذا القسم وصف للنتائج الرئيسية المتوقع تحقيقها كل سنة.

**Diagram IV
 Anticipated Project Portfolio Timeline**

2015				2014				2013				2012				2011				2010		
Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	A4	Q3	Q2	Q1	Q4		
																						Project
																						PPMO Initiation/Vision
																						Personnel and Payroll
																						Performance Management
																						Learning Management
																						Recruitment
																						AIMS Enhancements
																						Planning and Budgeting
																						Enterprise performance Management
																						Customer Relationship Management

2010

- إنشاء مكتب إدارة مجموعة المشروعات ومجلس المشروعات؛
- وبدأ إعداد رؤية وتصميم المفاهيم وخارطة الحلول، بما في ذلك الإطار المحاسبي وتحويل الصلاحيات؛
- وتأكد التوجه الاستراتيجي للبنية المؤسسية والحلول التكنولوجية للتطبيقات المتعلقة بمعلومات العمل والتبليغ المؤسسي وإدارة الوثائق الإلكترونية وإدارة إجراءات العمل وتدفق العمل؛
- وبدء مشروع اعتماد نظام إلكتروني لإدارة الوثائق بهدف إدارة الوثائق والمعلومات الورقية التي تندرج في نطاق نظام التخطيط للموارد المؤسسية؛
- واستعراض خطة مجموعة المشروعات وصقلها لضمان مواكبة الأنظمة والتطبيقات الحالية وفقاً للتوجه الاستراتيجي والأدوات الهادفة والبنية؛
- وإعداد خطط مفصلة وتقديرات للموارد لأغراض المشروعات والمراحل ذات الأولوية العليا والحصول على الموافقة.

2011

- إعداد الصيغة النهائية لرؤية مجموعة المشروعات والتصميم المفاهيم وخارطة الحلول؛
- وتحديد وقع تصميم المفاهيم على البنية الحالية للحسابات والأنظمة والإجراءات؛
- وتصميم البنية التقنية وإنشاء المحيط التقني وأدواته لأغراض مجموعة المشروعات ولكل مشروع؛
- وترقية أدوات برمجيات PeopleSoft المستخدمة داخل الويبو لإقامة أساس تقني سليم لأغراض أعمال التطوير المقبلة بالاستناد إلى أحدث الإصدارات؛
- وتعميم النظام الإلكتروني لإدارة المعلومات وبداية استخدامه لإدارة الوثائق والمعلومات الورقية الداعمة لنطاق نظام التخطيط للموارد المؤسسية؛
- وبدء المشروع الخاص باعتماد حل إلكتروني لأغراض الموظفين وكشوف المرتبات؛
- وبدء مشروع اعتماد الحل الإلكتروني الخاص بالتخطيط وإعداد الميزانية؛
- وبدء المشروع الخاص باعتماد الحل الإلكتروني الخاص بإدارة الأداء المؤسسي دعماً لنظام الإدارة القائمة على النتائج والتبليغ وتحليل العمل وتقييم الرصد والأداء؛
- وتعميم برنامج تحليل إدارة الأداء المؤسسي ليشمل المشتريات والمالية؛

2012

- مخططات الحسابات معمة بعد إعادة تصميمها، في بداية 2012؛
- وتطبيقات الموظفين وكشوف المرتبات معمة في بداية 2012؛
- وبرنامج التخطيط وإعداد الميزانية معمم خلال عام 2012؛
- وبدء المشروع الرامي إلى تطبيق نظام إدارة أداء الموظفين؛
- وبرنامج تحليل إدارة الأداء المؤسسي لأغراض القوى العاملة والميزانية معمم أثناء 2012؛

- وبدء ترقية نظام الإدارة المتكاملة لاعتماد الإصدار الأخير لتطبيقات PeopleSoft بهدف ضمان دعم متواصل والاستفادة من التحسينات.

2013

- برنامج إدارة أداء الموظفين معمم خلال 2013؛
- ونظام الإدارة المتكاملة بإصداره الأخير لنظام PeopleSoft معمم خلال 2013؛
- وبداية مشروع يرمي إلى اعتماد حل لإدارة التعليم؛
- وبرنامج تحليل إدارة الأداء المؤسسي لأغراض أداء القوى العاملة معمم خلال 2013؛
- وإقرار نطاق لحل بشأن إدارة العلاقة مع الزبون وبدء مشروع لاستهلال مشروع رائد بشأن إدارة العلاقة مع الزبون.

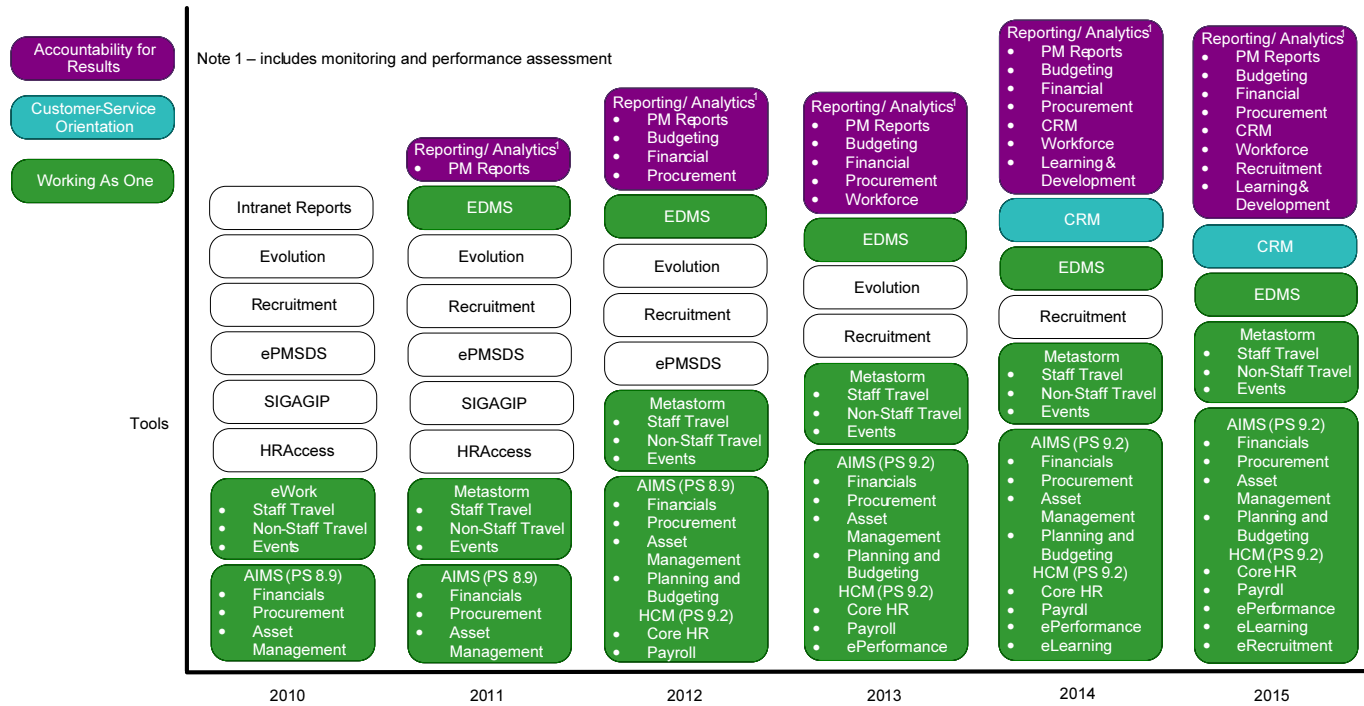
2014

- حل إدارة التعليم معمم خلال 2014؛
- والحل الرائد بشأن إدارة العلاقة مع الزبون معمم خلال 2014؛
- والبرنامج التحليلي لإدارة الأداء المؤسسي فيما يخص إدارة التعليم والعلاقة مع الزبون معمم خلال 2014؛
- وبداية مشروع ترمي إلى توسيع نطاق حل إدارة العلاقة مع الزبون ودمجها مع الأنظمة الاستراتيجية الحالية، مثل نظام معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي ولشبونة؛
- وبدء مشروع لاعتماد الحل الحاسوبي المتعلق بالتوظيف.

2015

- الحل الحاسوبي المتعلق بالتوظيف معمم خلال 2015؛
 - والحل الحاسوبي المتعلق بإدارة العلاقة بالزبون موسع ومعمم خلال 2015 وما بعدها؛
 - البرنامج التحليلي لإدارة الأداء المؤسسي بجانبه المتعلق بالتوظيف معمم خلال 2015.
- ولا بد من إتاحة بعض الوقت ما بين المشروع والآخر لأغراض التثبيت بعد تعميم كل حل ومراجعة الحل ما بعد التنفيذ. ويكفل ذلك حلول مدمجة تماماً وعبر مستخلصة لأغراض مشروعات لاحقة.
- وكما يتضح من الجدول الزمني أعلاه، ستنفذ الويبو عدد من المشروعات ولكنها لن تجني ثمارها الكاملة إلا باستكمال مجموعة منها بنجاح. وعليه، فإن مجلس مجموعة المشروعات سيكون مسؤول عن تحديد الفوائد وقياس ما تم تحقيقه على مدى المشروعات.
- ونتيجة للمشروعات، فإن طابع أنظمة الويبو سيتغير تدريجياً كما هو مبين في الشكل الخامس.

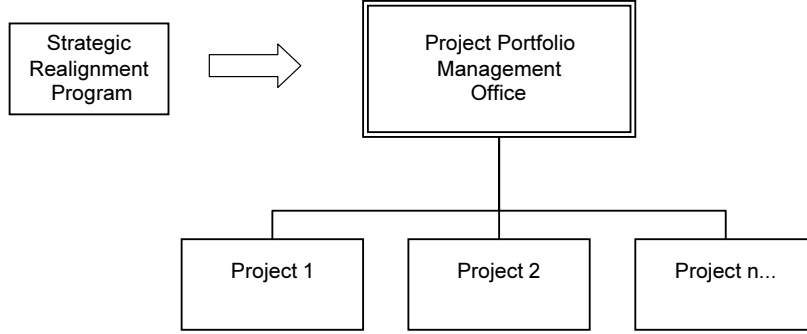
Diagram V
WIPO's ERP Solution Evolution over time



سابعاً: تنظيم مجموعة المشروعات وإدارتها

25. سينشأ مكتب لإدارة مجموعة المشروعات ويشرف على تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي بفضل مجموعة من المشروعات المترابطة والمتسقة كما هو مبين في الرسم الأول أدناه.

VII. PORTFOLIO ORGANIZATION AND GOVERNANCE



ألف: مكتب إدارة مجموعة المشروعات

26. سيسهر المكتب على تحديد الأدوات المنهجية المعايير والجودة الملتمزم بها في تنفيذ المشروعات. وسيكفل المكتب إجراءات مشتركة للتخطيط والتبليغ وسيكون الأساس والدعم لتقييم المشروعات وتبريرها وتعريفها وتخطيط لها وتعايقها وتنفيذها. وسيساعد المكتب أيضاً على حل أي تنازعات بين المشروعات تسببها شحة الموارد أو غير ذلك من الضغوط. وسيعمل المكتب بالتعامل الوثيق مع قطاعات أخرى في المنظمة لها مبادرات معلومانية رئيسية قيد التنفيذ.

باء: مجلس مجموعة المشروعات

27. سيكون فريق الإدارة العليا للويو مجلس مجموعة المشروعات. وستقع على المجلس المسؤولية العليا للتأكد من وجود الكفاءات وتحقيق الفوائد المحددة والتأكد من أن المشروعات تدعم خطة التقييم الاستراتيجي. وسيكون المجلس مسؤولاً أمام المدير العام. وسيحرص على تحقيق التقدم في كل المشروعات مع التركيز على جني الفوائد العملية ومراقبة العمل وضمان إقامة محيط محكم وفاعل وتحديد استراتيجية لإدارة الجودة وتنفيذها على نحو يضمن تنفيذ جميع المشروعات بمستوى الجودة المطلوب.

28. وستتخذ المجلس القرارات العليا والتوجهات الرئيسية التي سيسترشد بها في تنفيذ كل مشروع. ونظراً إلى أن المشروعات لها وظائف مشتركة وفي ضوء القرارات التي ينبغي اتخاذها، لا بد من أن يكون لمجموعة المشروعات راع تنفيذي واحد يترأس المجلس وله صلاحية بتفويض من المدير العام باتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ فعال لجميع المشروعات.

جيم: مدير مجموعة المشروعات

29. من المعتمز تعيين مدير لمجموعة المشروعات يتولى مسؤولية التنفيذ اليومي على يد المجلس. ويشرف المدير على كل المشروعات ويضمن التنسيق بينها وبين مختلف مبادرات برنامج التقييم الاستراتيجي كما يضمن الامتثال للمعايير ومتطلبات الجودة والاتساق في مجرى العمل. ويقوم المدير مقام القائد والمرشد لمدير كل مشروع.

دال: مدير التغيير

30. من المعتمز تعيين مدير للتغيير في مكتب إدارة مجموعة المشروعات ويرفع هذا المدير تقاريره إلى مدير مجموعة المشروعات ليضمن تنفيذ أنشطة إدارة التغيير، مثل الاتصالات والعروض والتدريب وتقييم الاستعداد فيما يخص كل المشروعات وفي الوقت المناسب وبأسلوب متسق ومنسق.

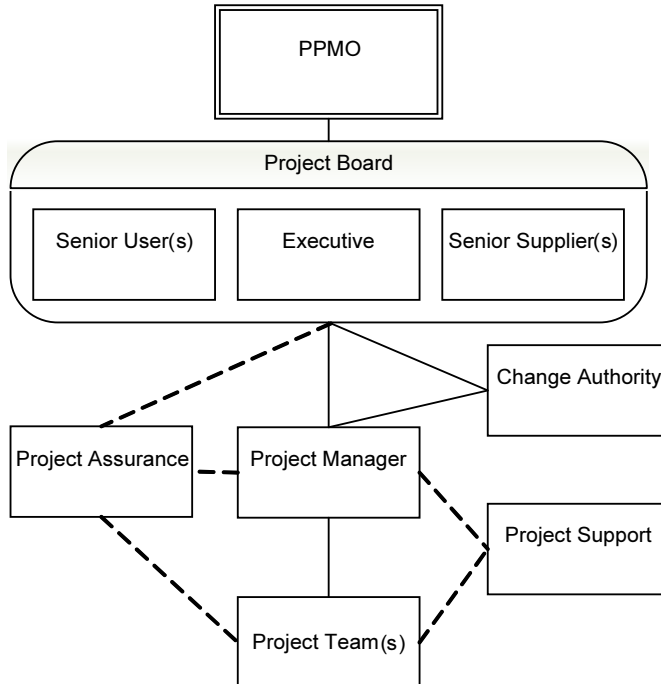
هاء: المهندس المؤسسي

31. سيعين مهندس مؤسسي في مكتب إدارة مجموعة المشروعات ويكون المهندس مسؤول أمام مدير مجموعة المشروعات. ويقوم مقام همزة الوصل بين المكتب وقطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والمبادرة العامة المتعلقة بخطة التقييم الاستراتيجي. ويسهر على استحداث أنظمة العمل على مستوى المؤسسة فيما يتعلق ببنية الأنظمة المتعلقة بالتخطيط للموارد المؤسسية. وسيقوم بدور محوري في التأثير على أصحاب المصالح الرئيسيين وتطوير الاستراتيجيات الراهنة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير القدرات الهندسية. وسيؤكد من أن الحلول العملية المقترحة تواكب معايير البنية والسياسات الأمنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإجراءات والأدوات في هذا المجال. وسيسعى بانتظام إلى إيجاد فرص لتحسين المعلومات ومواكبة أحدث التوجهات في القطاع الخاص.

ثامناً: تنظيم المشروع وإدارته

32. ستوضع بنية تنظيمية لكل مشروع على النحو المبين في الرسم الثاني أدناه. وفي الأساس ستضطلع الويو بتنفيذ كل مشروع بمساعدة خارجية من شريك في التنفيذ.

VIII. PROJECT ORGANIZATION AND GOVERNANCE



33. ويرد أدناه تعريف أعضاء مكتب إدارة المشروعات المذكورين في الرسم الثاني بمزيد من التفصيل.

ألف: مجلس المشروع

34. سيضم مجلس المشروع عدداً من كبار المسؤولين عن المشروع وفقاً لتفويض مجلس مجموعة المشروعات وستنطاط به المسائل الأربع التالية:

- الصلاحية: لاتخاذ القرارات وإتاحة الموارد للمشروع؛
- والمصادقية: القدرة على توجيه المشروع؛
- وإمكانية التفويض: إبقاء نشاط مجلس المشروع على المستوى السليم والسماح لمدير المشروع بإدارة المشروع؛
- الحضور: ضمان حضور المسؤولين لاتخاذ القرارات وتحديد التوجهات.

35. وستتخذ مجلس المشروع القرارات والتوجهات التي يسترشد بها في تنفيذ المشروع ضمن الولاية المناطة بمجلس مجموعة المشروعات. ونظراً إلى أن للمشروعات وظائف مشتركة ولا بد من اتخاذ القرارات، فمن المهم وجود مسؤول تنفيذي واحد يكون صانع القرار الرئيسي والمسؤول في نهاية المطاف عن نجاح المشروع، بينما يدعمه مستخدم رئيسي أو أكثر ومورد رئيسي أو أكثر.

36. ويمثل المستخدم الرئيسي مصالح جميع من سيستخدمون نتائج المشروع. وإذا كان المشروع يغطي مصالح عديدة جاز تحديد أكثر من مستخدم رئيسي واحد على أن فعالية التنفيذ تستدعي الامتناع عن تقسيم ذلك الدور على أشخاص كثير. ويخصص المستخدم الرئيسي موارد المستخدم للمشروع ويحدد متطلبات المستخدم ويراقب نتائج المشروع وفقاً للمتطلبات ويقوم مقام همزة الوصل بين المستخدمين وفريق المشروع.

37. ويمثل المورد الرئيسي مصالح كل من يورد نتائج المشروع وينفذها. ويجيز تقسيم هذا الدور بين شخصين أحدهما داخلي والآخر خارجي. ويكفل المورد الرئيسي موارد الموردين للمشروع ويكون مسؤول عن جودة نتائج المشروع ويقوم مقام همزة الوصل بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفريق المشروع.

باء: مدير المشروع

38. ويكون مدير المشروع أحد المسؤولين عن المشروعات في الويبو (ومعين لمدة المشروع) وتناط به مسؤولية التنفيذ اليومي للمشروع على يد مجلس المشروع. ويرفع مدير المشروع تقاريره إلى مدير مجموعة المشروعات ويسترشد بتعليماته.

جيم: صلاحية التغيير

39. يتولى مجلس المشروع المسؤولية النهائية للموافقة على كل التغييرات الطارئة أثناء المشروع. ولكن، بإمكانه أن يقرر أن يجيل صلاحية التغيير لشخص آخر بالنسبة لبعض التغييرات. ويتولى ذلك الشخص الموافقة على التغييرات التي تفي ببعض المعايير المحددة مسبقاً بخصوص الوقت والتكلفة والنطاق.

دال: ضمانات المشروع

40. يتولى مجلس المشروع المسؤولية النهائية بشأن ضمانات المشروع في مجال عمل كل عضو فيه (الخبير والمستخدم والمورد) بمراقبة جميع الجوانب المشروع في أدائه ونتائج تطبيق نظام مستقل للتثبيت. وإذا لم يكن لأحد أعضاء المجلس وقت كافي للاضطلاع بدوره، جاز تعيين أفراد من الداخل أو الخارج لأجراء التثبيت المستقل في مجال عمله. وتدعم ضمانات المشروع، بالرغم من استقلاليتها، مدير المشروع وفريق التنفيذ بفضل ما تكفله من مشورة وتوجيه بشأن مسائل مثل المعايير والموظفين.

هاء: فريق المشروع

41. سينشأ ضمن كل مشروع فريق واحد أو أكثر يقوده مدير الفريق. ويرفع مدير الفريق تقاريره إلى مدير المشروع لمدة عمل الفريق ويلتزم بتوجيهاته. وستختلف نوعية الفريق وحجمه ومدته باختلاف العمل المنتظر تأديته. وسيكون كل فريق متماسك على المستوى الداخلي يقوده أحد موظفي الويبو بدعم متعدد الوظائف ومستكمل بموارد من الشريك الخارجي في التنفيذ. وستحلى الفريق بتشكيلة من المهارات الوظيفية والتقنية ليكفل ما هو مطلوب من التخصصات والإلمام بالعمل.

واو: دعم المشروع

42. سيتولى المسؤول عن دعم المشروع الأشراف على إجراءات الدعم الإداري وأدواته مما يستخدم في المشروع. وقد يقوم بذلك الدور مدير المشروع أو فريق مفوض بالقيام به، حسب حجم المشروع.

تاسعاً: التكاليف المقدرة لمجموعة المشروعات والافتراضات التي يقوم عليها والمصدر المقترح للتمويل

43. من المقدر أن يناهز إجمالي تكلفة المشروعات برمتها 25 مليون فرنك سويسري. وتجدر الإشارة إلى أن تلك التكلفة المقدرة تشمل هامش للطوارئ بنسبة 10 بالمائة. ويقتضي تنفيذ مجموعة المشروعات في حدود الميزانية إدارة صارمة جداً ومراقبة على النطاق وتعميماً يستند إلى الوظائف المعيارية من غير تعديلات إضافية. ولعل نوعية الأنظمة القديمة وما فيها من بيانات يؤدي إلى بعض التأخير والتكاليف الإضافية.

44. ويبين الرسم الثالث التكاليف المقدرة لكل قطاع رئيسي بينما يبين الرسم الرابع التكاليف ذاتها لكل عنصر من عناصر المشروع بالإضافة إلى الافتراضات العامة التي تقوم عليها مجموعة المشروعات. ويتضح من الجدولين أن التكلفة الأولية لمجموعة المشروعات تقدر بمبلغ 25 مليون فرنك سويسري. ويستند ذلك الحساب إلى خبرة الويبو في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة بجانب المالية والميزانية والمشروع المالي المنفذ مؤخراً كما تستند التكلفة إلى تجربة منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة.

45. وسيدوم تنفيذ مجموعة المشروعات خمسة أعوام من غير تخصيص كل الأموال من البداية نظراً لترابط المشروعات إلى حد كبير. ومن المعتمد تنفيذ بعض العناصر المدججة والمؤثرة في جميع المشروعات، مثل تصميم المفاهيم وبنية الحل وشراء البرمجيات وفقاً لبنية الحل، في المراحل الأولى. ولذا، يجب أن تغطي الموافقة على تخصيص الأموال كل تكاليف المشروعات ضماناً لاستمرارية.

Chart III: Preliminary cost estimate by major area
(in Swiss francs)

Total	2015	2014	2013	2012	2011
3,830,200	456,940	605,440	917,107	917,107	933,607
8,945,755	375,169	1,640,425	1,171,884	2,169,088	3,589,190
6,017,982	0	636,086	0	1,666,115	3,715,781
1,955,690	816,552	884,818	254,320	0	0
4,591,840	0	0	1,479,896	1,270,896	1,841,048
25,341,467	1,648,661	3,766,769	3,823,207	6,023,205	10,079,625

Chart IV: Preliminary cost estimate by element
(in Swiss francs)

Total	2015	2014	2013	2012	2011
1,383,360	0	69,696	156,816	443,652	713,196
3,989,738	105,600	392,997	111,670	383,678	2,995,794
5,564,680	638,220	948,420	1,170,987	1,330,487	1,476,567
2,703,800	312400	506000	396000	715000	774400
9,896,109	492121	1576416	1541794	2674309	3611469
1,253,780	34320	185240	330440	305580	398200
550,000	66000	88000	115500	170500	110000
25,341,467	1,648,661	3,766,769	3,823,207	6,023,205	10,079,625

الف: الافتراضات الأساسية

46. إن التكاليف المقدرة أعلاه تستند إلى الافتراضات. وإن تبين أنها ليست صحيحة، فلا بد من تعديل التقديرات وربما من الجدول الزمني. وهذه التعديلات هي:
- (أ) لا بد من تحديد رؤية مجموعة المشروعات وإقرارها قبل البدء بأي مشروع. ولا بد أيضاً من تحديد نطاق المشروع قبل ذلك ليدعم رؤية المشروع. وأي تغيير في رؤية مجموعة المشروعات أو في نطاق أحد تلك المشروعات بعد بدئه قد يؤثر في التكاليف المقدرة.
- (ب) وهذا التغيير واسع النطاق ويعتمد على دعم كامل من المنظمة ووضوح واتساق في الرؤية واتخاذ قرارات في الوقت المناسب واستعداد في التغيير وقدرة على استيعاب العمل الإضافي ليتمكن تنفيذ مجموعة المشروعات ضمن الجدول الزمني.
- (ج) وتستند تقديرات الجهود، أي تكاليف الموارد الداخلية والخارجية إلى مقارنة قائمة على حد أدنى من التعديل. ويعني ذلك تغييرات مهمة في السياسات وإجراءات العمل ليوكب أسلوب العمل في المنظمة أفضل الممارسات والوظائف التشغيلية التي تتيحها البرمجيات. وإذا عجز مجلس أحد المشروعات لسبب ما عن ضمان حسن تنفيذ هذه المقارنة، فقد تتفجر طلبات المستخدمين على التعديل ويرتفع الجهود المقدر للمشروع وتكاليفه بشكل كبير.
- (د) وتم تقدير الجهود والتكلفة الناجمة عن أتعاب الشريك الخارجي في التنفيذ بالاستناد إلى افتراض بتأجير موارد داخلية مؤقتة لأغراض المشروع (كما يتضح ذلك في الرسم الرابع تحت باب "موظفي المشروع").

ومن المعتاد أن تكون تكاليف تأجير خدمات داخلية مؤقتة أقل تكلفة بكثير (60 بالمائة) من الموارد الخارجية. وإذا عجز المشروع عن استقطاب موارد داخلية من ذلك القبيل لسبب من الأسباب، فلا بد من تعويض ذلك بخدمات من عند الشريك الخارجي في التنفيذ فترتفع التكاليف إلى حد كبير.

(هـ) ستعزز مجموعة المشروعات نظام الإدارة المتكاملة الحالي وتوسع نطاقه. ولذا، فمن المفترض يظل هذا النظام على درجة نسبية من الثبات. وقد يقتضي أي تغيير في هذا النظام خارج نطاق المشروعات مجهوداً إضافية وتعديلات لضمان اندماجه في الحلول الجديدة.

(و) وتشمل التقديرات التكاليف الضرورية لتحقيق حل فاعل. وما أن يبدأ العمل بكل حل، لا بد من تمويل التكاليف الجارية، مثل استضافة البرمجيات لدى مركز الأمم المتحدة ودعم النظام المتكامل وصيانة البرمجيات باستمرار وترقيتها وتعزيزاتها وما إلى ذلك. ويعني ذلك تضمين ميزانية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلك التكاليف.

(ز) ولا بد أن يؤثر هذا الاقتراح بالبنية الداعمة لنظام الإدارة المتكاملة الحالي وعدد الموظفين والمهارات والاختصاصات الضرورية. ومع أن حساب التكاليف التقديرية لم يأخذ بتلك المتطلبات، فمن المفترض من القطاع المذكور أن يجري تغييرات في الفريق الداعم لنظام الإدارة المتكاملة. وقد استبق القطاع تلك التغييرات بإعادة تنظيمه مؤخراً وتعزيز البنية الداعمة لذلك النظام الحاسوبي بهدف تقويته وضمان تبدل المهارات.

(ح) يفترض حساب المواعيد والتقديرات أن يستند المشروع الخاص بنظام الموظفين وكشوف المرتبات إلى الإطار التنظيمي الجديد، أي الصيغة المعدلة لنظام الموظفين ولأخته المرتقب تنفيذها اعتباراً من 1 يناير 2012. إذن، من المفترض أن تكون تلك المسائل جاهزة في يونيو 2011 ليتمكن طرحها على الجمعيات المنعقدة في سبتمبر 2011. وإذا لم يكن الإطار التنظيمي الجديد والصيغة المعدلة لنظام الموظفين ولأخته جاهزين في يونيو 2011 أو استحال تنفيذها اعتباراً من 1 يناير 2012، فقد يتأخر تنفيذ المشروع الخاص بنظام الموظفين وكشوف المرتبات وما يلحقه من مشروع نظام إدارة رأس المال البشري ومشروع الأداء المؤسسي، أو قد يتم التنفيذ وفقاً للقواعد الحالية على أن يُعد مشروع لاحق مع ما يستتبعه من تكاليف عندما تصبح القواعد الجديدة جاهزة.

(ط) ولا بد من تحديد مفهوم الإدارة القائمة على النتائج بوضوح وقبولها وتطبيقها في الويبو قبل أن يمكن بدأ تنفيذ الحل المعلوماتي. وسيضمن ذلك وجود ثقافة قائمة على النتائج ورؤية واضحة للفاعلية التي يمكن كسبها بفضل نظام معلوماتي. وقد بدأت الويبو مؤخراً مبادرة رئيسية لتعزيز إطار إدارتها القائمة على النتائج في ظل برنامج التقييم الاستراتيجي.

(ي) ومن المعتمد اعتماد نظام إلكتروني استراتيجي لإدارة الوثائق وتنفيذ الأجزاء الداعمة لنظام التخطيط للموارد المؤسسية خلال عام 2011 في سياق مجموعة المشروعات. وسيكفل ذلك حل للوثائق الورقية المتعلقة بنظام التخطيط للموارد المؤسسية، وسيغطي ذلك الحل معالجة الوثائق وتدقيق العمل والتخزين خارج نطاق ذلك النظام من خلال الأداة الإدارية المختارة في المنظمة لحفظ الوثائق. ومن شأن أي تأخير في القرارات أو التنفيذ بشأن مشروع نظام إدارة الوثائق أن يؤثر في مواعيد المشروعات الأخرى أو تكاليفها.

(ك) ومن المعتمد ترقية نظام العمل الإلكتروني (eWork) خلال عام 2010 لاعتماد الإصدار الأخيرة للنظام الداعم لهندسته التقنية (Metastorm) استعداداً للمشروعات. ولذا، فإن هذه الترقية لم تخصص أي تكاليف كما لم تخصص تكاليف لأعمال الصيانة والتعزيز الجارية.

(ل) ومن المعتمز ترقية نظام الإدارة المتكاملة لاعتماد الإصدار الأخيرة لبرنامج PeopleSoft في سياق أعمال الصيانة والدعم الجارية في هذا النظام. ولم يتقرر بعد موعد ذلك العمل ولكن من المعتمز تحديده على نحو لا يحول دون تنفيذ الأنشطة المقررة للمشروع، وقد يكون ذلك في نهاية 2012 أو بداية 2013.

باء: شرح مقتضب وافتراضات رئيسية

47. فيما يلي شرح مقتضب وافتراضات أساسية لأسلوب حساب التكاليف كما هي مبينة في الرسمين الثالث والرابع:

(أ) *استضافة التطبيقات*: التكاليف المقدرة بافتراض استضافة الحلول لدى مركز الأمم المتحدة. ومن المفترض ألا يستدعي ذلك مناقصةً لاستضافة مزيد من التطبيقات لدى المركز.

(ب) *شراء البرمجيات وصيانتها*: تم تقدير تكاليف شراء البرمجيات على أساس اقتراح من شركة Oracle. ولا بد من دفع تكاليف صيانة البرمجيات التي تبلغ 22 بالمائة من تكاليف الترخيص للسنة الأولى أثناء عملية الشراء. ولذا فإن تلك التكاليف محسوبة ضمن تكلفة المشروع. وأما تكاليف الصيانة في السنوات اللاحقة فلن تكون ممولة من المشروع بل من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويستند اقتراح الشركة الآن في ذكرها إلى خصم معياري بنسبة 50 بالمائة. وإذا قررت الويبو شراء برمجيات بقيمة كبيرة في الوقت نفسه، كأن يكون ذلك بمبلغ 600 000 دولار أمريكي، فستزيد الشركة من خصمها مما يخفض سعر الشراء وتكاليف الصيانة. ومن المفترض ألا تلجأ المنظمة إلى مناقصة للحصول على مزيد من منتجات تلك الشركة.

(ج) *موظفو المشروع*: تتعلق تكاليف موظفي المشروع بالموظفين المؤقتين الذين سيوظفون لمدة كل مشروع. ويقدر متوسط التكلفة الشهرية ما بين 10 000 و 14 000 فرنك سويسري حسب دور الموظف والمهارات الضرورية.

(د) *موارد للوفاء بالأولويات*: استناداً إلى خبرتنا في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة والنظام المالي والمحاسبي وخبرة وكالات أخرى استشرناها، لا بد لقطاعات العمل الأخرى أن تعين مستخدمين رئيسيين يلمون بإجراءات عملهم لأغراض المشروع على اختلاف الأنشطة أثناء التصميم والتنفيذ. ويشير هذا الباب في الميزانية إلى تكلفة الاستعاضة عن الموارد المحولة للعمل على أحد المشروعات بموارد مؤقتة بحيث يمكن مواصلة الأعمال اليومية بطريقة سلسلة أثناء تنفيذ المشروع.

(هـ) *الشريك الخارجي في التنفيذ*: أثبت لنا خبرتنا في تنفيذ مشروع الإدارة المتكاملة والمالية والخبرة المكتسبة في وكالات أخرى أن دورة الشريك الخارجي حاسم في نجاح المشروع وهو مكلف جداً في الوقت ذاته. فذلك الشريك يأتي بقدر كبير من الخبرة في التصميم وتحديد المواصفات وتنفيذ النظام. وتشمل العديد من المشروعات المقترحة توسيع نطاق نظام الإدارة المتكامل الراهن وتقتضي أي حلول جديدة بالتالي التعايش مع الأنظمة الحالية. ذلك أن أي تغيير في أحد تلك الأنظمة قد يؤثر في تصميم الأنظمة الأخرى وتشغيلها. وجاء تقدير تكاليف الشريك الخارجي في التنفيذ على أساس خبرتنا في مشروعات سابقة ومعلومات حصلنا عليها من وكالات أخرى عمدت إلى تنفيذ برامج حاسوبية جديدة. وسنستعين بمناقصة دولية لاختيار شريك في التنفيذ يكون ذا خبرة في البرمجيات المعتمز تنفيذها وفي العمل مع الأمم المتحدة أو القطاع العام أو المحيط الدولي. وستعتمد الويبو المرونة في اختيار شريك واحد أو أكثر لتنفيذ مجموعة المشروعات.

(و) *التدريب*: تستند تكلفة التدريب على برنامج PeopleSoft إلى افتراض أن الترتيبات المتخذة مع شركة Oracle عن طريق مركز الأمم المتحدة للتدريب في جنيف ستستمر. وسيتولى الموظفون المتفرغون

للمشروعات تدريب المستخدمين على كل وظائف البرامج وإجراءاتها. وتغطي التكلفة المقدرة دورات التدريب في موقع العمل وخارجه واستفادة عدد محدود من أعضاء أفرقة المشروعات من التدريب في بداية كل مشروع وتدريب المختبرين للنظام أثناء كل مشروع وتدريب المستخدم النهائي والفريق الداعم استعداداً لبدء العمل بكل مشروع.

(ز) **الاتصالات وغيرها:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية أية اتصالات وإدارة التغييرات وتكوين الأفرقة والأسفار الضرورية لأغراض كل مشروع.

(ح) **مكتب إدارة مجموعة المشروعات وإدارة التغيير:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية إنشاء المكتب المذكور وتزويده بالموارد واستحداث رؤية لمجموعة المشروعات، علماً بأن ذلك يقتضي مساعدة من موارد خارجية.

(ط) **إدارة الموارد البشرية وتطويرها:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية كل المشروعات الرامية إلى اعتماد حل كامل ومتكامل لإدارة رأس المال البشري. وفي سياق المشروع المخصص لنظام الموظفين وكشوف المرتبات، لابد من البت في معالجة كشوف المرتبات بأثر رجعي وتحويل البيانات من نظام SIGAGIP/HR، علماً بأن كلا الأمرين يندرجان في نطاق المشروعات والتكاليف المقدرة.

(ل) **إدارة الأداء المؤسسي:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية مشروع التخطيط وإعداد الميزانية ومشروعات التبليغ عن الأداء المؤسسي المعتمز اعتمادها لتعزيز الجانب التبليغي والتحليلي.

(ك) **إدارة العلاقة مع الزبون:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية المشروعات الرامية إلى اعتماد حل حاسوبي لإدارة العلاقة مع الزبون ومشروع رائد ومشروعات نشر ذلك النظام ودمجه مع الأنظمة الحالية في قطاعات معاهدة التعاون بشأن البراءات ومدريد ولاهاي ولشموته.

(م) **تعزيز نظام الإدارة المتكاملة:** يراد بالتكاليف المقدرة في هذا الباب من الميزانية التعزيز المستمر لنظام الإدارة المتكاملة بهدف الاستفادة من وظائف محسنة في مجال المالية والمشتريات والأسفار بما يضمن نجاح المشروعات. ويشمل ذلك ترقية برنامج PeopleTools وبرنامج PeopleSoft واعتماد وظائف إضافية لتوسيع نطاق الحلول المعمول بها وبدء العمل بنظام إدارة الوثائق الإلكتروني مقترناً بنظام الإدارة المتكاملة وافتتاح بوابة إلكترونية للسماح للمستخدمين للنفوذ إلى مختلف الحلول انطلاقاً من صفحة رئيسية واحدة.

(جيم) مصدر التمويل المقترح

48. من المقترح تمويل مجموعة المشروعات من الاحتياطات الحالية

عاشراً: آلية التبليغ

49. سترفع الأمانة تقارير مرحلية عن مجموعة المشروعات إلى لجنة البرنامج والميزانية بشكل منتظم.

حادياً عشر: استشارة منظمات أخرى تابعة للأمم المتحدة ومنظمات دولية

50. عند إعداد هذا الاقتراح، استشارت الويبو المنظمات التالية لضمان مراعاة خبرتها ومعرفتها والعبر التي استخلصتها:

- المفوضية السامية لشؤون اللاجئين؛
- الصندوق العالمي (TGF) لمكافحة الإيدز والسل والملاريا؛
- منظمة الصحة العالمية؛
- منظمة العمل الدولية؛
- الصندوق الدولي للتنمية الزراعية؛
- مؤسسة أوكسفام، أكسفورد؛
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

[نهاية المرفق والوثيقة]