



WO/PBC/12/4(c)

الأصل : بالإنكليزية

التاريخ : ٢٠٠٧/٨/٢١

المنظمة العالمية للملكية الفكرية

جنيف

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثانية عشرة

جنيف، من ١١ إلى ١٣ سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧

اقترح لتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية

وثيقة من إعداد الأمانة

١- رفعت الأمانة إلى لجنة البرنامج والميزانية المنعقدة في دورتها الحادية عشرة (من ٢٥ إلى ٢٨ يونيو/حزيران ٢٠٠٧) اقتراحاً لتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الويبو (الوثيقة WO/PBC/11/11).

٢- وإذ أحاطت اللجنة علماً بالاقتراحات الواردة في الوثيقة WO/PBC/11/11 وبتعليق لجنة التدقيق التي رأت أن من الضروري تجهيز الويبو بأنظمة حاسوبية مناسبة لدعم التنفيذ الفعال لنظام الويبو المالي الجديد ولائحته، التمسّت اللجنة في دورة يونيو/حزيران تزويدها في دورتها المنعقدة في سبتمبر/أيلول بمعلومات إضافية عن التكلفة المقدرة للمشروع وتجربة وكالات الأمم المتحدة الأخرى في تنفيذ مشروعات من ذلك القبيل لتمكين اللجنة من رفع توصيات إلى الجمعية العامة في دورتها المنعقدة في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٧ (الوثيقة WO/PBC/11/17).

٣- وتعبيراً على ذلك الطلب، وضعت الأمانة اقتراحاً شاملاً للمشروع بهدف تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الويبو. ويرد اقتراح المشروع في مرفق هذه الوثيقة.

٤- ويسترعى انتباه اللجنة إلى أن اقتراح المشروع المرفق طيه يستند إلى الاقتراحات الأولى الواردة في الوثيقة WO/PBC/11/11 مع مزيد من التفصيل وعلى النحو التالي:

(أ) استكمل الجزء الخاص بالمقدمة والمعلومات الأساسية بما استجد من معلومات بهدف إلقاء الضوء على العناصر الأساسية في عملية الإصلاح والتغيير الإداريين التي سيتمكن مشروع النظام

المذكور من تنفيذها. وسيرد وصف تلك العناصر في وثيقة تطرح الرؤية الإدارية التي سيسترشد بها عند تصميم النظام وتنفيذه. وسيأتي إصدار تلك الوثيقة في مقدمة المشروع وقد سبق بيان ذلك في الجزء المخصص للنتائج المرجوة من المشروع.

(ب) وأمكن توسيع نطاق الفوائد المرقبة من المشروع، ويشمل الجزء المخصص لتلك الفوائد شرحاً للطريقة التي ستعتمدها الأمانة في حساب الفوائد.

(ج) وأما الجزء المخصص للتنفيذ فقد استكمل بما استجد من معلومات لضمان نظرة شاملة للاستراتيجيات الأساسية التي سيقوم عليها المشروع.

(د) ويضم الجزء الخاص بالجدول الزمني تقييماً أولاً أجرته الأمانة لأولوية المجالات الوظيفية داخل نطاق المشروع.

(هـ) واستكمل الجزء الخاص بتنظيم المشروع بما استجد من معلومات بحيث أصبح يشمل وصفاً للمهام والمسؤوليات المنوطة بمجلس إدارة المشروع والجهات الرئيسية في هيكله التنظيمي. وأضيف إلى هذا الجزء أيضاً رسم توضيحي لهيكل المشروع.

(و) وتم توسيع نطاق الجزء المتعلق بالتكاليف المقدرة والمصدر المقترح للتمويل ليضم شرحاً مفصلاً لعناصر التكلفة وتوضيحاً معزراً للافتراضات المعنية وبعض المعلومات القيمة المستمدة من وكالات أخرى.

(ز) ويحتوي مرفق الاقتراح معلومات إضافية عن مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية في وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة، منها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، كما التمتت ذلك لجنة البرنامج والميزانية.

٥- إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى ما يلي:

"١" أن تحيط علماً بالمعلومات الواردة في هذه الوثيقة؛

"٢" وأن توصي جمعيات الدول الأعضاء بالموافقة على تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الويبو في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والفترة ٢٠١٠-٢٠١١، على أساس اقتراح المشروع الوارد في مرفق هذه الوثيقة.

[يلي ذلك اقتراح مشروع
لتنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية]

اقتراح مشروع

لتنفيذ نظام للتخطيط للموارد المؤسسية

المحتويات

٦	أولاً - مقدمة ومعلومات أساسية
٨	ثانياً - الفوائد المرتقبة من المشروع
٨	ألف - الإطار التنظيمي والإدارة المالية
٩	باء - تحسينات في الإنتاجية
٩	جيم - تحسينات حاسوبية
٩	دال - تطوير مهارات الموظفين
٩	ثالثاً - نطاق المشروع
١٠	ألف - إدارة الموارد البشرية وكشوف الأجور
١٠	باء - المالية والميزانية
١٠	جيم - المشتريات
١٠	دال - رفع التقارير المؤسسية
١١	هاء - مبيعات المنشورات
١١	واو - إدارة الأسفار
١١	رابعاً - النتائج الرئيسية المرتقبة من المشروع
١١	خامساً - عناصر الاستراتيجية الرئيسية
١٢	ألف - الاستراتيجية الخاصة بالنظام الحاسوبي للتخطيط
١٢	باء - استراتيجية استضافة البرامج التطبيقية
١٢	جيم - استراتيجية إدارة البرامج التطبيقية
١٢	دال - استراتيجية التنفيذ
١٤	سادساً - مراحل المشروع وجدوله الزمني المؤقت
١٥	سابعاً - الهيكل التنظيمي للمشروع
١٥	ألف - مجلس إدارة المشروع
١٥	باء - راعي التنفيذ
١٦	جيم - مدير المشروع
١٦	دال - شريك التنفيذ الخارجي
١٦	ثامناً - تكاليف المشروع المقدر وما تقوم عليها من افتراضات ومصدر التمويل المقترح
١٧	ألف - الافتراضات
١٨	باء - شرح مقتضب وافتراضات عامة
١٨	(أ) استضافة البرامج التطبيقية
١٨	(ب) شراء البرمجيات وصيانتها
١٨	(ج) موظفو المشروع
١٨	(د) موارد بدل المستخدمين
١٩	(هـ) التدريب
١٩	(و) شركاء التنفيذ الخارجيون
١٩	(ز) مهمات الموظفين
١٩	جيم - مصدر التمويل المقترح
١٩	تاسعاً - آلية رفع التقارير
٢٠	المرفق
	ملخص المعلومات المحصلة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وغيرها من الوكالات بشأن مشروع نظام التخطيط للموارد المؤسسية
٢٠	ألف - نظرة عامة عن الاتصالات مع وكالات أخرى
٢٠	باء - ملخص المعلومات المحصلة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٢١	جيم - ملخص المعلومات المحصلة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
٢٢	دال - المعلومات الأولية المحصلة من منظمة الأرصاد الجوية

أولاً - مقدمة ومعلومات أساسية

٦- بدأت الـويبو إعداد العدة ما بين سنة ١٩٩٩ وسنة ٢٠٠١ لمشروع من شأنه أن يقيم نظاماً ضرورياً جداً وهو نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) ليضم الشؤون المالية وكشوف الأجور وإدارة الموارد البشرية وإعداد الميزانية والمشتريات والتقارير المؤسسية وإدارة الأسفار والبرامج. وكان من المنشود أن يُحيط هذا النظام بمجموعة من برمجيات التخطيط للموارد المؤسسية (ERP). وتقرر وقتئذٍ اعتماد مقاربة لهذا المشروع تقوم على مراحل وبنطاق أول يقتصر على وظيفة إعداد تقارير المالية والميزانية لتضاف الوظائف الحاسوبية الأخرى بعد تطبيق نظام أساسي لإعداد التقارير والرصد للمالية والميزانية بنجاح. وكانت الأسباب الرئيسية الداعية إلى اعتماد هذه المقاربة قصور الخبرة والنجاح داخل منظومة الأمم المتحدة في تنفيذ أنظمة واسعة للتخطيط للموارد المؤسسية والافتقار للموس لأى تنفيذ ثابت ومثبت داخل المنظومة الأممية للوحدات الحاسوبية المتعلقة بالموارد البشرية وكشوف الأجور.

٧- وأقوى مشروع نظام الإدارة المتكاملة في مضمار البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٢-٢٠٠٣ بميزانية بلغت ٩,٩ مليون فرنك سويسري أُضيف إليها مليون فرنك سويسري لتكاليف بداية المشروع وما بعد التنفيذ. وأمكن استكمال المشروع في موعده وبالمبلغ المرصود له.

٨- ولا بد من التأكيد هنا على أن جني الفوائد الكاملة من تنفيذ برمجيات نظام التخطيط لا يكون ممكناً إلا إذا استخدمت المقومات بطريقة متكاملة في جميع القطاعات المستهدفة، بحيث تجمع البيانات وتثبت مرة واحدة لدى الجهة الصادرة عنها ثم تحول لمزيد من المعالجة من خلال الوظائف الأدنى مرتبة حيث يحظى تسيير العمل وتدرج إجراءات الموافقة بإدارة فعالة. وقد ظلت وظائف إدارة الموارد والشؤون الإدارية في المنظمة التي لم تتدرج في نطاق المرحلة الأولى محرومة إلى حد كبير من دعم الأنظمة الحاسوبية الرئيسية وظلت إذاً بحاجة ماسة إلى نظام متكامل بوحدات حاسوبية وظيفية تدعم احتياجاتها إلى نظام معلومات عالية الأولوية.

٩- وفي سنة ٢٠٠٦، شرع مراجع الحسابات الخارجي في تقييم لنظام الإدارة المتكاملة وأوصى بأن يشمل النظام مجالات أخرى لإدارة الموارد والشؤون الإدارية في المنظمة، بما فيها المنشورات والمشتريات وإدارة الموارد البشرية (وتم تعميم التقرير النهائي لمراجع الحسابات الخارجي على المستوى الداخلي في ١٦ مارس/آذار ٢٠٠٧).

١٠- وكما هو مبين في الوثيقة WO/PBC/11/7 Rev، فإن الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) سيحتاج إلى دعم من الأنظمة الحاسوبية المتكاملة والمعززة داخل إدارة الشؤون المالية ومكتب المراقب.

١١- ولا بد أيضاً من دعم حاسوبي لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المطروحة في صيغتها الأولية على جمعيات الـويبو سنة ٢٠٠٦ (الوثيقة A/42/10 المرفق الخامس) لأغراض بعض الأعمال مثل إدارة الأداء وإدارة الكفاءات والمهارات والتوظيف الإلكتروني وما إلى ذلك. وحظيت الاستراتيجية الأولية والحاجة إلى نظام للتخطيط للموارد المؤسسية بتأييد أيضاً في التقرير النهائي للتقييم الشامل كما تسلمته الأمانة في ٢٧ يونيو/حزيران ٢٠٠٧ ونشرته على موقع الـويبو في ٢ يوليو/تموز ٢٠٠٧.

١٢- ويشدد التقرير النهائي على ضرورة أن يستند تنفيذ النظام إلى إعادة هندسة أهم الأعمال والهيكل التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى أن أي تأخير في اتخاذ القرار بشأن بدء المشروع سيسفر عن تأخير في جوانب عديدة من برنامج التحسينات الموصى به في التقرير، بما في ذلك تحقيق الفوائد

المقترنة به. وترغب الأمانة في التأكيد في هذه المرحلة على أنها لا تساند فكرة الوفورات المحسوبة في عدد العاملين في المنظمة والمقترنة بتنفيذ نظام التخطيط كما ورد في تقرير التقييم الشامل. بل إنها ترى أن تقدير تلك الوفورات يحتاج إلى دعم يؤيده تحليل مفصل للتغيرات المعتزم إدخالها على إجراءات العمل. ولا يحتوي تقرير التقييم الشامل على تحليل من ذلك القبيل يستطيع تأييد الوفورات المقدره في عدد العاملين. (ولمزيد من المعلومات، يمكن الاطلاع على الوثيقة WO/GA/34/12).

١٣- وأخيراً، فإن أهم العوامل التي تدل على الحاجة إلى تنفيذ مشروع للتخطيط للموارد المؤسسية في الويبو الشروع المعتزم في تطبيق النظام المالي الجديد ولائحته في المنظمة كما هو مقترح على هذه اللجنة في الوثيقة WO/PBC/12/6. ولا بد من التشديد هنا على أن لجنة التدقيق قد أشارت في دورتها المنعقدة في مارس/آذار ٢٠٠٧ بعد استعراض النظام المالي الجديد ولائحته إلى أن تنفيذ أحكام النظام المالي ولائحته المقترحة بفعالية رهن بدعم يكفله إنشاء عمليات حاسوبية جديدة (الوثيقة WO/AC/4/2 الفقرة ٢١). ولا يمكن إنشاء تلك العمليات المؤتمتة الجديدة إلا بتنفيذ مشروع كامل للتخطيط للموارد المؤسسية وفقاً لما هو جارٍ في عدة وكالات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة منذ بضع سنوات.

١٤- وسيكون نظام الويبو المالي الجديد ولائحته (WO/PBC/12/6) الركن الذي يقوم عليه إصلاح شامل للإطار التنظيمي وممارسات الإدارة المالية في المنظمة. ومن المعتزم بلورة الرؤية الموضوعية لعملية الإصلاح وتوثيقها مع بداية مشروع التخطيط للموارد المؤسسية. وتشمل الرؤية وصفاً للسياسات المركزية بشأن تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمساءلة واستعمال الميزانية أداة في الإدارة. ومن المعتزم إعداد دراسات إضافية عن الرؤية بخصوص المجالات الوظيفية، أي الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشتريات والعقود. ومن المعتزم الاسترشاد بتلك الدراسات في أعمال التصميم المنجزة في سياق المشروع. وسيستمر استكمال تلك الوثائق بما قد يستجد من أمور لبيان أي تغييرات جوهرية في السياسات أو المبادئ أثناء تنفيذ المشروع.

١٥- ويمكن نظام التخطيط من خلال وظائفه بإجراء التغييرات الرئيسية التالية المقترحة في النص المعدل للنظام المالي ولائحته:

(أ) وضع مبادئ المساءلة لتشمل جميع موظفي المنظمة وتقنين نظام للتحقق والموازنة ومبدأ التمييز بين الوظائف المالية ليكون مدعوماً بفضل إعادة هندسة الممارسات والأعمال اليومية وبنية هرمية لصلاحيات الموافقة وتنظيم رشيد لتدفق العمل في الأنظمة الخاصة بالمشتريات والمالية والأسفار والموارد البشرية وكشوف الأجور العامة؛

(ب) وإنشاء إطار تنظيمي جديد لشراء السلع والخدمات ليكون مدعوماً بفضل تنفيذ نظام المشتريات؛

(ج) ووضع المفاهيم التي يستند إليها إعداد الميزانية على أساس النتائج لتكون مدعومة بتنفيذ نظام التخطيط والإدارة للموارد المؤسسية (بما فيها إعداد الميزانية).

١٦- وأخيراً، فمن المرتقب أن يسمح حُسن نشر نظام حاسوبي للتخطيط للموارد المؤسسية، مدعوماً بما يلزم من عمليات وتغييرات في المنظمة، بتحقيق مكاسب كبيرة في الفعالية في عدة مجالات من مجالات عمل المنظمة.

١٧- ونظراً إلى جميع تلك الأسباب، فمن المقترح أن تشرع الويبو في تنفيذ مشروع نظام للتخطيط للموارد المؤسسية بهدف تنفيذ نظام منسق ومتكامل لإدارة الموارد، على غرار ما أنجزته معظم وكالات منظومة الأمم المتحدة.

١٨- ويرد وصف العناصر الرئيسية للمشروع المقترح في الفصول من الثاني إلى الثامن أدناه. ويحتوي الفصل التاسع على حساب أولي للتكلفة المقدرة للمشروع.

ثانياً - الفوائد المرتقبة من المشروع

١٩- إن تقييم الفوائد المستمدة من تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية تقييماً كمياً يطرح تحديات ويستند إلى تفاعلات بين الويبو ووكالات أخرى، علماً بأن معظم المنظمات قد حققت نجاحاً محدوداً في هذا الشأن. ومع ذلك فإن المعلومات الواردة إلى الأمانة قد اتفقت على ضرورة التركيز إلى حد كبير على تعقب الفوائد (المتأتية من تشغيل بعض الوظائف المحددة في النظام) في كل مجال عمل بعينه لضمان حُسن التنفيذ وبلوغ الأهداف المرجوة على مستوى العمل. ومن أمثلة تلك الفوائد الوفورات المتأتية من أتمتة أعمال التحقق المتصلة بالميزانية والتي ينفذها حالياً مكتب المراقب المالي يدويا بالاعتماد على الملفات الورقية الواردة إليه. ومن شأن تلك الوظيفة الحاسوبية أن تسمح للموظفين من التفرغ لمهام تحليلية أهم لا بد من إنجازها في سياق إدارة الأموال على أساس أفضل الممارسات.

٢٠- والصعوبة الرئيسية في تقدير الفوائد تقديراً كمياً شح البيانات الدقيقة والموثوقة والمتأتية من مختلف القنوات (بسبب العمل اليدوي أو شبه اليدوي المطبق حالياً) علماً بأن تلك البيانات هي التي تمكن من قياس الفوائد قياساً تدريجياً. وتعتزم الأمانة تضمين مقاربة المشروع عنصراً رئيسياً هو تعقب الفوائد ويسمح هذا العنصر لأصحاب الشأن من تحديد الفوائد المقترنة بالكفاءات الوظيفية داخل النظام. ومن المقترح أن يتولى مجلس إدارة المشروع بعد ذلك مسؤولية رصد التقدم في تحقيق الفوائد (انظر أدناه).

٢١- ويرد فيما يلي تلخيص الفوائد الرئيسية لتنفيذ النظام الحاسوبي للتخطيط في المنظمة:

ألف - الإطار التنظيمي والإدارة المالية

- إقامة عمليات ضرورية لضمان تنفيذ النظام المالي الجديد ولائحته والاستراتيجية الجديدة المعتمدة بشأن الموارد البشرية تنفيذاً فعالاً، بعد إعادة هندسة العمليات وأتمنتها؛
- وإنشاء أساس لإطار داخلي شامل ومتسق للرقابة والمساءلة يقوم على تحديد المهام وإجراءات مؤتمتة للموافقة وتوزيع العمل؛
- والامتثال للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام من خلال تعزيز العنصر الوظيفي والارتقاء بالنظام الحاسوبي في مجالي المالية والميزانية؛

- ووضع نظام متكامل ومنسق لرفع تقارير الإدارة من شأنه أن يكفل معلومات إدارية بدرجة عالية من الجودة وتكون موثوقة ومتسقة.

باء - تحسينات في الإنتاجية

- تحقيق مكاسب في الفعالية في جميع القطاعات ضمن نطاق المشروع من خلال التبسيط والترشيد والأتمتة ولا سيما في المجالات التي تفتقر إلى دعم حاسوبي حالياً؛
- وتخفيض في الأعمال اليدوية والورقية في مختلف قطاعات المنظمة بفضل تسيير مؤتمت للأعمال وإجراءات الموافقة؛
- ووضع مجموعة من الأدوات المعيارية لتبليغ المسؤولين عن البرامج بأحدث المعلومات المالية بهدف تعقب أوضاع الميزانية، مما يغني عن الحاجة إلى سجلات موازية يدوية أو شبه يدوية ممسوكة ضمن كل برنامج.

جيم - تحسينات حاسوبية

- الاستغناء عن مجموعة متشتتة من الأنظمة القديمة والمنتشرة على مختلف الإدارات والتي يصعب مسكها وتكبد المنظمة تكاليف باهظة، ووضع برنامج حاسوبي موحد ومعيارى للتطبيقات الرئيسية الخاصة بإدارة الشؤون الإدارية والموارد؛
- وإيعاز أعباء استضافة البنى التحتية والتطبيقات إلى مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني (UNICC) في سياق الاتفاق المبرم مع المركز بما يكفل دعماً للنظام على مدار الساعة والأسبوع مع إمكانية إصلاح العطب.

دال - تطوير مهارات الموظفين

- يفسح تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية فرصة رائعة لتدريب الموظفين وتعزيز مهاراتهم المهنية (لأن مستخدم النظام مضطر إلى التكيف مع الأعمال القائمة على أفضل الممارسات) ويعزز إمكانية ضبط البيانات ويسهل الأعمال التحليلية ويعزز قيمتها بفضل توافر محسن للبيانات. وهذا ما خبرته الوكالات الأخرى التي أتمت التنفيذ (انظر أدناه).

ثالثاً - نطاق المشروع

٢٢- من المقترح أن يتصدى المشروع لاحتياجات مجالات العمل الملحة والأساسية فيما يتعلق بإدارة المعلومات، مما كان مؤجلاً في سياق المقاربة المعتمدة بخصوص نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) على أساس المراحل، من خلال وصل تلك المجالات في ما بينها من خلال برنامج التخطيط الراهن، مما يكفل التكامل مع نظام المالية والميزانية الضروري لاستخلاص كل الفوائد من ذلك النظام. ويرد في ما يلي وصف تلك المجالات.

ألف - إدارة الموارد البشرية وكشوف الأجور

٢٣- يكاد اليوم نظام الزبون والمورد للتسيير الإداري والإدارة المحوسبة للأجور (SIGAGIP) ونظام النفاذ للموارد البشرية (HR Access) المنفذين حوالي سنة ٢٠٠٠ يعجزان عن مواكبة متطلبات المستخدمين ولا سيما بخصوص إعداد التقارير والمعلومات الإدارية. وسيبقى تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المرفوعة في شكلها الأولي إلى جمعيات الويبو سنة ٢٠٠٦ (الوثيقة A/42/10 المرفق الخامس) وفي شكلها النهائي إلى دورة الجمعيات الراهنة (٢٠٠٧) رهناً إلى حد كبير باستخدام أنظمة حاسوبية معززة. ولا بد من أن تشمل وظائف أي نظام من ذلك القبيل كشوف الأجور وإدارة المستحقات والتوظيف وتطوير المسارات المهنية وإدارة بيانات الموظفين وإدارة الوظائف وإدارة رعاية الموظفين وإدارة الأداء وإدارة حالات الغياب وربما تشمل مرافق من نوع الخدمة الذاتية(*).

باء - المالية والميزانية

٢٤- على قسم المالية أن ينفذ التغييرات في المعايير والإجراءات المحاسبية امتثالاً للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (IPSAS) بحلول سنة ٢٠١٠. ويزيد ذلك من الحاجة إلى بعض الوظائف الحاسوبية وإقامة الوحدات الحاسوبية الرئيسية، مثل العنصر الوظيفي الخاص بإدارة الأصول ومن المعتمزم تحديد متطلبات المعايير المحاسبية الجديدة وعواقبها بالتفصيل قبل تصميم النظام وتنفيذه.

٢٥- ويفتقر مكتب المراقب حالياً (وهو المسؤول أيضاً عن إعداد ميزانية المنظمة ورصدها) إلى أي بنية حاسوبية لدعمه في إعداد الميزانية. ويجري العمل حالياً باستخدام الجداول الحاسوبية ذات الوظائف والبنية المحدودة. واتضحت حاجة ماسة إلى نظام يدعم عملية إعداد الميزانية وإدارتها. ولا بد من إدراج ذلك النظام ضمن نظام المالية (البرنامج الحاسوبي لدفتر الأستاذ العام).

جيم - المشتريات

٢٦- يفتر هذا المجال حالياً إلى أي بنية حاسوبية. ولذلك، تكثر الأعمال اليدوية ونسخ البيانات (عن إدارة المالية والمستعنين بخدمات شعبة المشتريات والعقود) لمسك سجلات موازية ضمن الجداول الحاسوبية وقواعد البيانات المحلية. وعلاوة على ذلك، فقد أدى وضع إجراءات الويبو الجديدة وعملياتها بشأن المشتريات في سنة ٢٠٠٦ إلى المزيد من الطلب على خدمات موظفي الشعبة فزادت أعباء عملها بسبب أساليب العمل اليدوية في معظمها. ولذا، فمن المرغوب أن يسمح تنفيذ نظام حاسوبي موثوق إلى تحقيق مكاسب في الفعالية. وتشمل الوظائف الحاسوبية الرئيسية التي تحتاج إليها الشعبة إدارة البائعين وإدارة العقود وطلبات الإمدادات وإدارة طلبات الشراء ورفع تقارير الإدارة وربما تجديد الطلبات وإدارة المخزونات.

دال - رفع التقارير المؤسسية

٢٧- يتجلى وجه القصور الأساسي في مجموعة الأنظمة الراهنة في الانتقال إلى أي أدوات متكاملة لإعداد التقارير تسمح باسترجاع البيانات من الأنظمة المعمول بها في إدارة المالية وقسم الميزانية وإدارة الموارد البشرية وإعداد تلك البيانات في شكل منسق لأغراض الإدارة. ولا بد من أن يتصدى

(*) يندرج نظام الخدمة الذاتية المخصص للموظفين (PeopleSoft) ضمن الوحدات الحاسوبية لإدارة الموارد البشرية والتي تمكن الموظفين من الاطلاع على بعض بياناتهم الخاصة بطريقة مأمونة تماماً ومسك تلك البيانات. وتساعد تلك المرافق على توزيع أعباء العمل الإداري والحد من حجمه الإجمالي في شعبة إدارة الموارد البشرية.

النظام المقترح لهذا القصور بتنفيذ نظام محكم لإعداد التقارير ورفعها يمكن استخدامه لاسترجاع البيانات المتعلقة بمجالات متعددة ورفعها.

هاء - مبيعات المنشورات

٢٨- يحظى هذا المجال حالياً بنظام مطور داخلياً بالاستناد إلى برنامج أكسس. وقد تواصل تعديله على مدى سنوات عديدة وإقامة وصلة معقدة بينه وبين نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) الراهن. على أن عدد الموظفين وحجم الجهود المتكبدة لمسك النظام ووصلاته بأنظمة أخرى لا يتناسب فيما يبدو مع الإيرادات المتأتية منه. وعليه، لا بد من تنفيذ نظام بدائي مبسط ومحكم لمعالجة الطلبات على المبيعات والمكتبة الإلكترونية والجرد وإعداد الفواتير ليوصل بالوظائف الحاسوبية المتعلقة بمستحقات القبض في نظام الإدارة المتكاملة.

واو - إدارة الأسفار

٢٩- تحتاج وحدة أسفار الويبو إلى دعم من خلال نظام يتكامل مع نظام المالية ووكالة الأسفار المتعاقد معها. وسيكون النظام المقترح بتصرف نحو ١٢٠ مستخدماً مباشراً من مختلف القطاعات الإدارية ضمن نطاق المشروع.

٣٠- ومن المرتقب أن ينسحب أثر الإجراءات المؤتممة لتسيير العمل والموافقة على الوثائق على جميع الموظفين.

رابعاً - النتائج الرئيسية المرتقبة من المشروع

٣١- يرد في ما يلي بيان النتائج الرئيسية المرتقبة من المشروع:

- وثيقة تحتوي على بيان برؤية إدارية واضحة المعالم في المجالات الرئيسية (انظر الفقرة ١٤ أعلاه) يُسترشد بها في تصميم النظام وتنفيذه؛
- وإعادة هندسة الإجراءات الحاسوبية الرئيسية لإدارة الموارد والشؤون الإدارية في المنظمة لمواكبة النظام المالي الجديد ولائحته؛
- ونظام حاسوبي متين ومتكامل لإدارة المعلومات الإدارية والموارد يدعم الإجراءات الحاسوبية المعاد هندستها، باستخدام النظام المعياري للتخطيط للموارد المؤسسية (PeopleSoft ERP) بحد أدنى من التعديلات الضرورية في البرنامج الحاسوبي واتباع أفضل الممارسات بشأنه.

خامساً - عناصر الاستراتيجية الرئيسية

٣٢- عند تنفيذ المشروع ستراعى مراعاة كاملة العوامل الرئيسية لنجاح تنفيذ مشروع التخطيط والعبر المستخلصة في وكالات الأمم المتحدة الأخرى. وستشمل استراتيجية التنفيذ عدداً من العناصر الرئيسية يرد تفصيلها أدناه:

ألف - الاستراتيجية الخاصة بالنظام الحاسوبي للتخطيط

٣٣- نظراً إلى الحجم الكبير من الأموال التي استثمرتها الويبو في برنامج التخطيط (PeopleSoftware) (لأغراض نظام الإدارة المتكاملة) الذي تستخدمه حالياً عدة منظمات (بما فيها الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) والصليب الأحمر) والجهود الجدية المبذولة في الويبو من أجل إحكام التنسيق بين مختلف البرامج التقنية، فإن أمن السبل إلى الأمام هو تطبيق النظام الحاسوبي للتخطيط للموارد المؤسسية (في سياق نظام الإدارة المتكاملة) باستخدام برنامج التخطيط للموارد (PeopleSoft) على أوسع نطاق ممكن. ولا داعي لاستخدام أي برنامج آخر لعمليات حاسوبية محددة إلا إذا لم يكن البرنامج الأصلي قادراً على إيجاد حل عملي. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن مؤسسة أوركل التي اشترت برنامج التخطيط (PeopleSoft) قد زودت المنظمة بمعلومات موثقة حول التزامها الشديد والواضح بمواصلة دعم هذا البرنامج وتوسيع نطاقه.

باء - استراتيجية استضافة البرامج التطبيقية

٣٤- استطاعت الويبو مؤخراً أن تبرم اتفاقاً مع مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني (UNICC) لاستضافة البرامج التطبيقية المالية للتخطيط (PeopleSoft). وقد تم ذلك في البداية لأغراض الانتقال إلى الصيغة ٩-٨. وما أن تنتهي عملية الارتقاء بنجاح، سيستضيف المركز برامج الإنتاج باتفاق يكفل الدعم على مدار الساعة والأسبوع مع إمكانية إصلاح العطب. وعليه، فإن أفضل استراتيجية لاستضافة البرامج التطبيقية هي الاعتماد على الاتفاق الأول المبرم مع المركز المذكور. وتجدر الإشارة إلى أن عدداً من منظمات الأمم المتحدة في جنيف وأماكن أخرى يستعين حالياً بخدمات المركز لاستضافة البرامج التطبيقية الخاصة بالتخطيط للموارد المؤسسية، ومنها المنظمة العالمية للأرصاد الجوية (برامج أوركل) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (البرامج التطبيقية PeopleSoft) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (برامج PeopleSoft التطبيقية أيضاً).

جيم - استراتيجية إدارة البرامج التطبيقية

٣٥- استناداً إلى الخبرة المكتسبة عند وضع بنية الدعم الداخلي التي شملت مجموعة مشكلة من موارد داخلية وخارجية وتكلفة لإعادة تدريب الموارد الداخلية، ستقوم الاستراتيجية على تكوين فريق أساسي صغير جداً لدعم الاستخدام والتطبيق على المستوى الداخلي، وإبرام عقود أكثر مرونة وفعالية من حيث التكلفة مع جهات خارجية تورد خدمات الدعم حسب ما يكون مناسباً. وقد اعتمدت عدة منظمات في الأمم المتحدة هذه المقاربة. ويتيح ذلك فرصاً للتعاون مع وكالات أخرى في جنيف سبق لها أن أرست مناقصات وأقامت اتفاقات للحصول على دعم من ذلك القبيل.

دال - استراتيجية التنفيذ

٣٦- لا بد من إيلاء التحديات التي يطرحها التنفيذ الكامل لنظام التخطيط (PeopleSoft ERP) قدرها من الصعوبة ولا بد من التصدي لها من خلال العناصر الرئيسية التالية:

■ ترعى الإدارة العليا التنفيذ وتوجهه فعلاً؛

■ مع أن تكنولوجيا الحاسوب تكتسي أهمية حاسمة في تنفيذ المشروع إجمالاً، فلا بد من أن يتجه المسار على أساس الأهداف العملية وليس المعلوماتية. وسيستند تنفيذ النظام إلى بيان واضح ودقيق للرؤية المرسومة لبعض المسائل الرئيسية مثل المسؤولية والمساءلة وتوزيع المسؤوليات وإدارة الميزانية والإدارة المالية وإدارة المشتريات وإدارة الموارد البشرية؛

■ وينبغي اعتماد مقاربة للتنفيذ تقوم على "حد أدنى من التكيف". وكما ورد سابقاً، فإن الوحدة الحاسوبية المختصة بالإيرادات في نظام الإدارة المتكاملة (AIMS) قد خضعت لتعديلات كبيرة بسبب احتياجات العمل وطريقة عمل الأنظمة القديمة في قطاع معاهدة التعاون بشأن البراءات والسجل الدولي للعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية. على أن تكلفة التكيف والثبات عليه أعلى من أن يمكن تغطيتها ولا بد إذا من أن تعيد الإدارة العليا النظر في تلك الاحتياجات بطريقة صارمة ولا تقبل بأي تغيير إذا لم يكن التبرير كافياً تماماً. ومن الوظائف الضرورية في المرحلة المقبلة ما قد يستدعيه مجال الموارد البشرية وكشوف الأجور من تكيف نتيجة للقواعد المعمول بها في سياق النظام المشترك للأمم المتحدة وتفسير الويبو لتلك القواعد وتطبيقها إياها. ومن المعقول أن يتيسر تعديل إجراءات العاملين وأعمالهم وترشيدها في سائر المجالات انصياحاً للممارسات المعمول بها في هذا السياق.

■ ولا بد أيضاً من بنية رسمية للمشروع، بما في ذلك إنشاء مجلس إدارة المشروع يضم كبار المعنيين وخبراء الحاسوب. ولا بد أن من يضم ذلك المجلس أيضاً المسؤولين عن البرامج في قطاعات العمل الرئيسية ضمن نطاق المشروع ليتولوا مسؤولية توجيه التغيير المطلوب في مجالاتهم وعليهم اتخاذ القرارات العامة والخاصة التي تسهل حسن التنفيذ في جميع قطاعاتهم.

■ وسيكون لمدير المشروع دور رئيسي لا بد من أن يضطلع به شخص له خبرة حديثة ناجحة في تنفيذ مشروعات مشابهة لنشر نظام التخطيط الحاسوبي على نطاق واسع.

■ وسيحظى المشروع بمساعدة كبيرة من شريك خارجي مؤهل. وقد سبق لوكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة أن انتهجت هذه المقاربة في سياق مشروعاتها نظراً لأهمية المهارات والمنهجية والخبرة والتجربة في تنفيذ ذلك النوع من المشروعات لنجاح المشروع. وسيتم اختيار ذلك الشريك الخارجي في التنفيذ من خلال مناقصة دولية مفتوحة.

■ ولا بد من مساهمة كبيرة من مستخدمي النظام لضمان نجاحه. إذ أن نجاح المشروع رهن بمشاركة مستخدمين متفرغين على علم بمجالات عملهم واحتياجاتهم إلى المعلومات (من خلال إعفائهم من أعمالهم الراهنة إما جزئياً أو في معظمهم أو بالكامل حسب ما يناسب الحال).

■ ومن المعتزم الشروع في التنفيذ بعد مرحلة من أعمال التخطيط والإعداد وتحديد النطاق بقدر كبير من التفصيل والدقة ومع التركيز على استحداث خطة مفصلة للمشروع ووضع المعالم النهائية لنطاقه بالاستناد إلى متطلبات إجراءات العمل مع احتمال توفير تدريب تمهيدي لبعض أهم أعضاء فريق التنفيذ.

■ ومن المعتزم إدارة المشروع وتنفيذه بالاستناد إلى منهجية صلبة أثبتت فاعليتها (مثل منهجية Prince2). وستحظى إدارة الويبو وملك موظفيها بالتدريب على العناصر الأساسية للمنهجية مما يتعلق بدورهم.

■ وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً رئيسياً في المقاربة ومن المعتزم تحديد مواطن الخطر وتدابير الاستدراك. ومن المعتزم تقييمها وترتيبها بحسب الأولويات على أساس راحة وقوعها وأثرها المحتمل. وسيمسك مجلس إدارة المشروع دراسة المخاطر الخاصة بالمشروع وتسكمله باستمرار بما يستجد من أمور.

سادساً - مراحل المشروع وجدوله الزمني المؤقت

٣٧- من المعتزم في هذه المرحلة اتباع الجدول الزمني الوارد أدناه.

- ٢٠٠٧ - إنشاء مجلس إدارة المشروع (بتعيين من المدير العام).
- وتعيين مدير المشروع (بقرار من المدير العام).
- وترتيب الوحدات الحاسوبية بحسب الأولوية في سياق مجلس إدارة المشروع واستنباط خطة للمشروع.

وترد فيما يلي الخطة التمهيدية والمؤقتة لمرحلتى التنفيذ:

- المرحلة الأولى: الموارد البشرية وكشوف الأجور والمشتريات والمالية
- المرحلة الثانية: الأسفار ومبيعات المنشورات وإعداد الميزانية ورفع التقارير المؤسسية

٢٠٠٧ - الفصل الأول من ٢٠٠٨ - أعمال التخطيط والإعداد المفصلة ووضع وثيقة برؤية الإدارة والترتيبات البنوية والتنظيمية وشراء برامج الحاسوب وإجراء المناقصات وتوظيف الفريق المسؤول عن تنفيذ المشروع حسب ما يكون مناسباً؛

٢٠٠٨ - تصميم مجموعة رئيسية من الوحدات الحاسوبية الخاصة بالمرحلة الأولى؛

٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ - نشر الوحدات الحاسوبية الخاصة بالمرحلة الأولى؛

٢٠٠٩-٢٠١٠ - تصميم الوحدات الحاسوبية الخاصة بالمرحلة الثانية ونشرها؛

٢٠١٠-٢٠١١ - مراجعة للأوضاع ما بعد التنفيذ وتثبيت النظام.

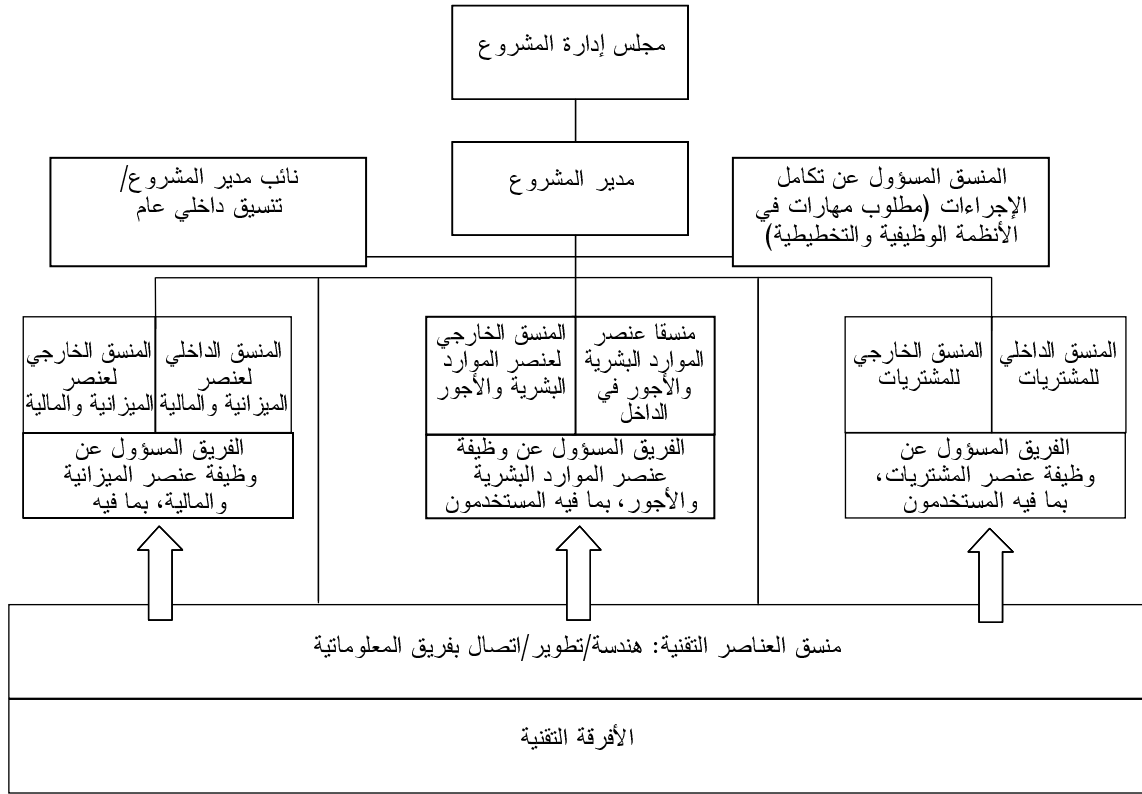
٣٨- وإن ما فهمناه من وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي أنجزت مشروعات مشابهة أن النطاق المقترح يشبه ما اعتمده منظمات أخرى في المرحلة الأولى من تنفيذ مشروعها. على أن تلك الوكالات قد شددت على أن التنفيذ في مرحلته الأولى يؤدي إلى ضمان الدعم لكل الإجراءات والأعمال الرئيسية، غير أن عدة أجزاء من وظائف نظام التخطيط ضمن تلك الوحدات الحاسوبية لا يمكن تنفيذها إلا بعد تثبيت المجموعة الأولى واعتمادها تماماً في المنظمة. وليس من الغريب على المنظمات أن تعتمد إلى فوج ثانٍ للتنفيذ بهدف نشر العناصر المعقدة من النظام الحاسوبي داخل الوحدات الحاسوبية التي سبق وضعها في سياق النظام. ومن المعتاد أن يشمل ذلك الفوج الثاني تعزيز الوظائف الحاسوبية مثل مخزون البيانات أو بواباتها من خلال وضع ما يناسب من وحدات حاسوبية إضافية موضع التنفيذ.

٣٩- وقد تبنت إدارة الويبو تلك المقاربة التي تركز على الوظائف الملحة والأساسية التي تكون ضرورية في المرحلة الأولى.

سابعاً - الهيكل التنظيمي للمشروع

٤٠- يرد في الرسم البياني الأول أدناه بيان الهيكل التنظيمي لتنفيذ المشروع من باب مؤقت. وستتولى الويبو قيادة المشروع أساساً بمساعدة خارجية من شريك خارجي في التنفيذ.

الرسم البياني الأول - الهيكل التنظيمي للمشروع



٤١- ويرد أدناه وصف البيانات الواردة في الرسم بمزيد من التفصيل.

ألف - مجلس إدارة المشروع

٤٢- يجب أن يضم مجلس إدارة المشروع أعضاء في الإدارة العليا من مختلف قطاعات العمل الرئيسية التي تدرج في نطاق المشروع. وستقع على عاتق المجلس مسؤولية تنفيذ المشروع بنجاح. ولذلك، فلا بد من أن تتناط به صلاحية اتخاذ القرارات المبدئية والعملية المسترشد بها عند التنفيذ.

٤٣- وسيضع المجلس وثائق تبيّن رؤية الإدارة التي سيسترشد بها في تنفيذ المشروع. ونظراً إلى أن المشروع يغطي في طبيعته وظائف عدة ويستدعي اتخاذ قرارات جمة، فلا بد من أن تتولى جهة واحدة رعاية تنفيذ المشروع فتتأسس المجلس وتتناط بها صلاحية اتخاذ القرارات التي تكون ضرورية لضمان حسن التنفيذ.

باء - راعي التنفيذ

٤٤- ستقع على عاتق راعي التنفيذ، مدعوماً من المجلس، مسؤولية ضمان تنفيذ رؤية الإدارة بفعالية ومراقبة الامتثال لنطاق المشروع ورصد المخاطر المحدقة به والحد منها والتأكد من إدخال أقل قدر

ممکن من التعديلات لأغراض التكييف واستكمال المشروع في موعده. وقد تبين للأمانة من خلال اتصالاتها مع معظم الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة أن المسؤولية التنفيذية للمشروع منوطة بكبار المسؤولين عن جميع الوظائف الإدارية.

جيم - مدير المشروع

٤٥- من المقترح أن يكون مدير المشروع من موظفي الويبو وتتاط به مسؤولية التنفيذ اليومي للمشروع على يد مجلس الإدارة، على أن تقع مسؤولية إدارة المشروع على عاتق الويبو.

دال - شريك التنفيذ الخارجي

٤٦- من المعتزم استئجار خدمات شريك خارجي في التنفيذ للاستفادة مما يحتاج إليه المشروع من خبرة في إجراءات العمل التقنية وتشغيل برنامج PeopleSoft. وسيكون مدير المشروع لدى شريك التنفيذ الخارجي مسؤولاً أمام مدير مشروع الويبو.

٤٧- وبالإضافة إلى مساهمة شريك التنفيذ الخارجي، فلا بد من فريق داخلي أساسي ومتين يختص بالمشروع في كل مجال من مجالات العمل ويدعم الهرم التسلسلي في إدارة المشروع. ويشمل هذا الفريق منسقاً داخلياً واحداً على الأقل لكل مجال من مجالات العمل كلماً بمتطلبات العمل ومخولاً لاتخاذ القرارات نيابة عن المستخدمين. ولا بد من تعيين مستخدمين على المستوى التشغيلي في الفريق الأساسي في الشؤون الجوهرية على أن يتولى بعض المستخدمين الآخرين إنجاز أنشطة شتى على مدى تنفيذ المشروع، مثل التدريب وإعداد اختبارات قبول المستخدمين والاختبار.

٤٨- وستضم بنية المشروع مكتباً لإدارته يتولى تقديم الدعم الضروري لمدير المشروع في شؤون الإدارة ووضع المعايير والإجراءات الخاصة به، بما في ذلك ضمان احترام تلك المعايير والإجراءات ورفع التقارير عن المشروع.

ثامناً - تكاليف المشروع المقدرة وما تقوم عليها من افتراضات ومصدر التمويل المقترح

٤٩- من المقدر أن تبلغ تكلفة المشروع من باب أولي ٢٠,٧ مليون فرنك سويسري، على أن يعدل المبلغ لاحقاً من خلال عملية تخطيط وتحديد مفصلة للنطاق. وترغب الأمانة في أن تسترعي نظر لجنة البرنامج والميزانية إلى أن هذه التكلفة المقدرة لا تشمل عامل الأمور الطارئة. واستناداً إلى تجربة وكالات أخرى في منظومة الأمم المتحدة، يبدو أن هذا التقدير ضيق. ويقتضي إنجاز مشروع نظام التخطيط في حدود النطاق المقترح والميزانية المرصودة إدارة صارمة جداً ومراقبة للنطاق ونشراً للنظام على أساس الوظائف المعيارية بدون أي تكييف. ومن شأن نوعية البيانات ومدى توافرها في الأنظمة القديمة أن يؤدي إلى تأخير كبير وارتفاع في التكلفة.

٥٠- وترى الأمانة أن توخي الحذر يفرض تضمين الحساب التقديري عاملاً للأمر الطارئة بنسبة ١٠٪ ليصل الحساب الأولي المقدر إلى مبلغ ٢٢,٨ مليون فرنك سويسري، على أن يُصقل ذلك الحساب لاحقاً أثناء تحديد تفاصيل نطاق المشروع والتخطيط. وبالإمكان تخفيض عامل الطوارئ أو حذفه حسب الحال بعد استكمال عملية التخطيط وتحديد النطاق، عندما تكون حسابات الأمانة أكثر تفصيلاً وأوثق مما هي عليه. وستستفيد الأمانة أيضاً من خبرة الوكالات الأخرى التابعة للأمم المتحدة،

مثل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين للحصول على رأي مستقل في التكاليف المقدرة.

٥١- ويبين الجدول الوارد أدناه تقدير تكاليف المشروع وتليه الافتراضات التي يقوم عليها ذلك التقدير. وكما هو موضح، فإن تقدير التكاليف الأولي المرتفع للمشروع يصل إلى ٢٠,٧ مليون فرنك سويسري (و٢٢,٨ مليون فرنك سويسري إذا ما أضيف عامل الطوارئ بنسبة ١٠٪). ويستند تقدير التكلفة إلى تجربة الويبو الأولى في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة في سياق المالية والميزانية (AIMS) وتجربة منظمات أخرى في أسرة الأمم المتحدة أقدمت على تنفيذ مشروعات مشابهة. ومن المعتمز إضفاء الدقة والتفصيل في المراحل المختلفة وفئات التكاليف المتنوعة، بما فيها شراء تراخيص البرمجيات واستضافة البرامج التطبيقية وجهات التنفيذ الخارجية والداخلية.

الرسم ٢ - مشروع نظام الويبو الحاسوبي للتخطيط للموارد المؤسسية
تقدير أولي للتكاليف
(بالآلاف الفرنكات السويسرية)

عناصر التكلفة	*2007	2008	2009	2010	2011	المجموع
استضافة البرامج التطبيقية		900	700	700	700	3,000
شراء البرمجيات وصيانتها**	870	483	225	225	225	2,028
موظفو المشروع	132	924	924	924	396	3,300
موارد بدل المستخدمين	36	588	588	372	36	1,620
التدريب	72	120	120	150	72	534
شركاء التنفيذ الخارجيون		2,975	3,400	2,550	1,275	10,200
مهام الموظفين	30					30
المجموع	1,110	5,990	5,957	4,921	2,704	20,712

* أدرجت تكاليف سنة ٢٠٠٧ في الميزانية المعدلة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧.

** عدلت أرقام هذا الباب المخصص لتكلفة الوحدات الحاسوبية الضرورية لمعالجة طلبات المبيعات وإدارة المخزونات لتنفيذ النظام الحاسوبي الخاص بمبيعات المنشورات.

ألف - الافتراضات

٥٢- يستند تقدير التكاليف المبين أعلاه إلى أربعة افتراضات رئيسية، فإن لم تصح تلك الافتراضات وجب رفع مستوى التقدير. ويرد فيما يلي بيان تلك الافتراضات:

(أ) يجب أن تكون الوثيقة التي تبين رؤية الإدارة بوضوح مدعومة بالأدلة وجاهزة قبل بدء عمل شريك التنفيذ الخارجي. وإذا لم تكن الوثيقة جاهزة في الوقت المناسب فستضطر الويبو إلى الاستعانة بذلك الشريك في صياغة سياساتها وإجراءاتها العملية مما سيتطلب مجهوداً أكبر مما هو محسوب في تقدير التكاليف؛

(ب) ويستند الحساب التقديري للجهود البشرية والتكاليف المترتبة عليها سواء في الداخل أو الخارج إلى "الحد الأدنى من التكيف". ويعني ذلك إدخال تغييرات كبيرة على السياسات وإجراءات العمل لتكييف طريقة عمل المنظمة بما يراعي أفضل الممارسات والوحدات الوظيفية في برمجيات نظام التخطيط للموارد المؤسسية. ولكن، إذا عجز مجلس إدارة المشروع عن ضمان فعالية أعمال هذه

المقاربة، لسبب أو لآخر، فقد تتفجر طلبات المستخدمين لتكثيف التطبيقات الحاسوبية بحسب احتياجاتهم فيزيد المجهود المنشود مع ما يستتبعه ذلك من زيادة في التكاليف؛

(ج) ولا يشمل هذا التقدير الجهود والتكاليف المترتبة على أي تعزيزات خاصة لتنفيذ الوظائف الحاسوبية الضرورية في مجال المعايير المحاسبية الجديدة. وتمتثل مجموعة برمجيات نظام التخطيط ووحداتها الحاسوبية تماما لمبادئ المحاسبة على أساس الاستحقاق. وستبرز أي متطلبات أو وظائف حاسوبية محددة ضرورية لمراعاة متطلبات العمل في الويبو أو تطبيق سياسات الأمم المتحدة الموحدة بشأن تنفيذ المعايير المحاسبية الجديدة بعد استكمال التقييم المعتمَر إنجازَه خلال الأشهر المقبلة من سنة ٢٠٠٧ (وقد ينسحب على الفصل الأول من سنة ٢٠٠٨).

(د) وقد أُعد تقدير المجهود المطلوب في سياق خدمات شريك التنفيذ الخارجي وما يكبده من تكلفة بافتراض تأجير الموارد البشرية من باب مؤقت (كما يتضح في الرسم الثاني في باب "موظفو المشروع"). ومن المعتاد استئجار ذلك النوع من الخدمات المؤقتة بتكاليف أقل جداً من الخدمات الخارجية (٦٠٪). ولكن، إذا استحال الحصول على تلك الخدمات لأغراض المشروع لأي سبب كان، فلا بد من أن يوفرها شريك التنفيذ الخارجي فتزيد التكاليف وفقاً لذلك.

باء - شرح مقتضب وافتراضات عامة

٥٣- يرد أدناه شرح مقتضب مع الافتراضات العامة لحساب التكلفة المبيّنة في الرسم ٢.

(أ) استضافة البرامج التطبيقية: من المعتمَر استضافة التطبيقات الحاسوبية وفقاً للاستراتيجية المرسومة لها، لدى جهة خارجية يتولى إدارتها مركز الأمم المتحدة للحساب الإلكتروني بناء على الاتفاق المعمول به حالياً بخصوص نظام الإدارة المتكاملة (AIMS). ويستند حساب تكاليف الاستضافة من باب مؤقت إلى التكاليف الراهنة لاستضافة المركز المذكور لنظام الإدارة المتكاملة. ومن المعتمَر إعداد حساب تقديري أدق من ذلك بعد الحصول على تسعيرة من المركز. ولا بد من أن يستند ذلك الحساب التقديري إلى معلومات دقيقة تبلغها الويبو للمركز بخصوص ما يلزم من قواعد بيانات وعدد المستخدمين ووحدات البرامج التطبيقية وتوزيعها المرحلي وعدد المراحل ومواصفاتها (التطوير والاختبار والإنتاج وما إلى ذلك) وحجم الأعمال؛

(ب) شراء البرمجيات وصيانتها: سيستند نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الويبو إلى مجموعة من الوحدات الحاسوبية المخصصة للمؤسسات في نظام PeopleSoft وفقاً للاستراتيجية والاستثمار المعتمدين بخصوص نظام الإدارة المتكاملة. وقد تم تقدير تكاليف شراء البرمجيات بناء على تسعيرة من مؤسسة أوركل ويشمل الحساب الوحدات الحاسوبية التالية: الموارد البشرية وكشوف الأجور والخدمة الذاتية والتوظيف الإلكتروني والتخطيط وإعداد الميزانية ومصروفات الإنترنت وإدارة الأصول وإعداد التقارير المؤسسية^(١). وتقدر تكاليف صيانة البرمجيات بنسبة ٢٢٪ من تكاليف التراخيص؛

(ج) موظفو المشروع: تتعلق تكاليف موظفي المشروع بالموظفين المؤقتين الذين يُستعان بخدماتهم طيلة المشروع كما ورد وصفه في الفقرة ٥٢(د). وتقدر تكاليف موظفي المشروع الشهرية بالمتوسط بمبلغ قدره ١١ ٠٠٠ فرنك سويسري؛

(١) ملاحظة: تمتلك الويبو حالياً الوحدة الحاسوبية الخاصة بالمشتريات.

(د) موارد بدل المستخدمين: يتضح من تجربتنا الخاصة في تنفيذ نظام الإدارة المتكاملة ومن تجربة وكالات أخرى استشارتها الويبو أن بعض مجالات العمل ستستدعي تخصيص مستخدمين رئيسيين يكونون ملمين بإجراءات عملهم لينقرغوا للمشروع على اختلاف أنشطته طيلة مرحلتي التصميم والتنفيذ. ويشير هذا البند إلى تكلفة الاستعاضة عن المستخدمين المتفرغين للعمل على المشروع بموارد مؤقتة تسمح بإنجاز الأعمال الروتينية ليتيسر الاستمرار في العمل بسلاسة أثناء تنفيذ المشروع؛

(هـ) التدريب: تستند تكلفة التدريب على البرنامج PeopleSoft إلى افتراض أن الاتفاق المبرم مع شركة أوركل عن طريق المركز الدولي لتوفير التدريب في جنيف سيستمر. وسيتولى موظفو المشروع تدريب المستخدمين على الجوانب الوظيفية والإجرائية على أساس تدريب المدربين. وقد أكدت الوكالات التي استشرناها أن التدريب عامل رئيسي لنجاح تنفيذ نظام التخطيط ولعل تكلفته محسوبة بأقل من قيمتها. وعليه، فلا بد من إعادة النظر في هذا الحساب التقديري بدقة أثناء مرحلة التخطيط وتحديد تفاصيل النطاق. ولا تشمل تكاليف التدريب استخدام أي أدوات من الخارج (مثل الأدوات التي تقدمها مؤسسة أوركل)؛

(و) شركاء التنفيذ الخارجيون: أثبتت تجربتنا أثناء تنفيذ مشروع الإدارة المتكاملة وتجربة وكالات أخرى أن دور شريك التنفيذ الخارجي حاسم في إنجاح تنفيذ نظام التخطيط ويكبد جزءاً كبيراً من التكاليف. وسيسهل الشركاء الخارجيون بما لديهم من خبرة ضرورية جداً لتصميم النظام وإعداد مواصفاته وتنفيذه وسيتم اختيار الشركاء الخارجيين للتنفيذ من خلال مناقصة دولية مفتوحة. وقد قدرت تكاليف شركاء التنفيذ الخارجيين على أساس ٦ ٠٠٠ يوم عمل تقريباً وتكلفة يومية قدرها ١ ٧٠٠ فرنك سويسري بالمتوسط. ويبقى توزيع تكاليف اليد العاملة الخارجية على مدى السنوات رهناً بخطة المشروع المفصلة. وتعمل الويبو حالياً على توظيف خبير استشاري لدراسة الآثار المترتبة على الامتثال للمعايير المحاسبية الجديدة. ومع أن برنامج PeopleSoft الحاسوبي يمثل لتلك المعايير، فقد يستدعي الأمر بعض التعديلات في مواصفات النظام المالي الراهن وطريقة استخدامه؛

(ز) مهام الموظفين: كانت المناقشات الأولية التي دارت مع وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة (والوارد وصفها بالتفصيل في مرفق هذه الوثيقة) قيّمة للغاية. وترى الأمانة أن من المفيد الحصول على المزيد من المعلومات المفصلة من خلال تكليف عدد من الموظفين بإنجاز مهام محدودة لدى تلك الوكالات. ومن المرتقب تكليف موظف أو موظفين بزيارة منظمات أخرى تتولى تنفيذ مشروعات مشابهة، أثناء المرحلة التحضيرية.

جيم - مصدر التمويل المقترح

٥٤- من المقترح تمويل مشروع نظام التخطيط للموارد المؤسسية من الأموال الاحتياطية المتاحة (انظر الوثيقة WO/PBC/12/4).

تاسعاً - آلية رفع التقارير

٥٥- سترفع الأمانة تقارير مرحلية ومالية عن المشروع إلى لجنة البرنامج والميزانية في مواعيد منتظمة.

المرفق

ملخص المعلومات المحصلة من وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة وغيرها من الوكالات بشأن مشروع نظام التخطيط للموارد المؤسسية

ألف - نظرة عامة عن الاتصالات مع وكالات أخرى

١- أجرت الأمانة مشاورات مستفيضة غير رسمية، فضلاً عن تبادل المعلومات والخبرة مع مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (في جنيف) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال اتصالات هاتفية وجماعية. وأجري أيضاً تبادل تمهيدي مع منظمة الأرصاد الجوية ومن المعتمز إجراء محادثات مفصلة في أواخر أغسطس/آب وبداية سبتمبر/أيلول.

٢- ويسعد الأمانة إخطار لجنة البرنامج والميزانية بأن الوكالات التي اتصلت بها أبدت درجة عالية من الاستجابة والتعاون وشاطرتها معلومات قيمة جداً. وأعربت تلك الوكالات عن قدرتها واستعدادها للتعاون لاحقاً أثناء تنفيذ نظام التخطيط للموارد البشرية في الويبو لمشاطرتها العناصر المعدلة وغيرها من المواد كلما كان ذلك ممكناً.

باء - ملخص المعلومات المحصلة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

٣- أقدم البرنامج المذكور على تنفيذ مشروع النظام (باسم أطلس) في مرحلتين. وأنجزت المرحلة الأولى ما بين ٢٠٠٢ و٢٠٠٥ وصار البرنامج جاهزاً للتشغيل في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٤. وشملت هذه المرحلة تنفيذ الوحدات الحاسوبية الخاصة بإدارة المالية والمشتريات والأصول من برمجيات PeopleSoft بالإضافة إلى الوحدات الحاسوبية الخاصة بالموارد البشرية وكشوف الأجور العامة للمكاتب القطرية والموظفين من فئة الخدمات العامة. وأما المرحلة الثانية فيجري تنفيذها في الوقت الراهن بهدف إدخال بعض التحسينات في مجالات إدارة المشروع وإدارة المالية والتوظيف الإلكتروني وكشوف أجور الموظفين الدوليين من الفئة المهنية والمشتريات الإلكترونية والتوريد الاستراتيجي.

٤- وبلغت التكلفة الإجمالية لتنفيذ المشروع في سياق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حسب ما بلغ الأمانة، ٥٧,٦ مليون دولار أمريكي للمرحلة الأولى (حتى مارس/آذار ٢٠٠٥) ونحو ١١ مليون دولار أمريكي للمرحلة الثانية.

٥- وتجدر الإشارة إلى أن من غير الممكن مقارنة نطاق التنفيذ في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتعقيده بما هو الحال في الويبو، على أن من الممكن استخلاص عبر عديدة تنطبق على أوضاع الويبو. وقد سبق للويبو أن تعاونت مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وضع الصيغة النهائية لاتفاقها مع شركة PeopleSoft سنة ٢٠٠٢ لشراء تراخيص البرمجيات وقد أثبتت المعلومات والوثائق الواردة من البرنامج المذكور فائدتها الكبيرة في حينه.

٦- وشاطرنا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وثيقة شاملة تحتوى على تلخيص لتنفيذ المرحلة الأولى والعبر المستخلصة منه ومعلومات عن التكاليف والبنية الإدارية وبعض المقطعات من الدراسات المتعلقة بالمخاطر والقضايا العالقة، والأهم من ذلك كله بعض المعلومات القيمة حول تعقب

الفوائد المحققة. وقد أفاد برنامج الأمم المتحدة بأنه قد لقي بعض الصعوبات في قياس الفوائد ولكنه بذل جهوداً حثيثةً جداً لتحديد ما على وجه الدقة ولا سيما فيما يخص الوظائف الحاسوبية المتعلقة بمختلف مجالات العمل. وقد أمكن تعقب تلك الفوائد طيلة تنفيذ المشروع وترد النتائج ملخصة في وثيقة أرسلت إلى الأمانة.

٧- وأعلن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن استعداده الصريح للتعاون مع الويبو في الأنشطة اللاحقة بما في ذلك مشاركتها أي تعديلات ضرورية لأغراض التكيف مع متطلبات الأمم المتحدة مما قد تراه الويبو مفيداً لها. وقد أقام البرنامج تعاوناً من ذلك القبيل مع مفوضية شؤون اللاجئين في جنيف التي عمدت أيضاً إلى تنفيذ برنامج PeopleSoft الحاسوبي.

٨- وتتميز البنية الإدارية لمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بقدر أكبر من التعقيد مما تقتضيه الويبو نظراً إلى ما ينطبع به مشروعه من تعدد الوكالات المتنوعة. على أنه شدد في الأساس على الحاجة إلى راعٍ تنفيذي قوي ومعزز بالصلاحيات ومجلس لإدارة المشروع وإدارة قادرة على إجراء التغييرات ومنهجية متينة ومختبرة لأغراض المشروع (Prince2). وفي المرحلة الأولى من التنفيذ التي تخللتها تحديات كثيرة وخضعت لجدول زمني ضيق جداً، كانت مسؤولية التنفيذ لدى البرنامج تقع على عاتق مساعد المدير العام المسؤول عن شؤون الإدارة. وقد مكن ذلك من اعتماد سياسات متنسقة وتنفيذ النظام بفعالية.

جيم - ملخص المعلومات المحصلة من مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

٩- كان للمفوضية مشروع مشابه لمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبدأ سنة ٢٠٠٢. وشملت المرحلة الأولى تنفيذ الـوحدتين الحاسوبيتين الخاصتين بالإمدادات والمالية (من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٤). وتشمل المرحلة الثانية الجارية حالياً تنفيذ الـوحدتين الحاسوبيتين الخاصتين بمجموع كشوف الأجور وإدارة الموارد البشرية.

١٠- وتتوزع إدارة المشروع في المفوضية على مستويين. وتضم اللجنة العليا (وهي مجلس إدارة تكنولوجيا المعلومات) مديرين (من مستوى مدير ثانٍ) ويترأسها نائب المفوض السامي. ويرفع المسؤول الرئيسي عن تكنولوجيا المعلومات في المفوضية تقاريره إلى ذلك المجلس ثلاث أو أربع مرات في السنة. وعلى المستوى الثاني تعمل لجنة أصحاب الأعمال التي تضم مديرين من قطاعي تكنولوجيا المعلومات والأعمال ممن يعينهم نشر نظام التخطيط الحاسوبي ومديري المشروع وبعض رؤساء الأقسام حسب الاقتضاء.

١١- وجاءت المعلومات الواردة من المفوضية بشأن تكلفة المشروع الإجمالية منذ سنة ٢٠٠٤ على النحو التالي:

٢٠٠٤ - ٢٠,٤ مليون دولار أمريكي
٢٠٠٥ - ٢٩,٧ مليون دولار أمريكي
٢٠٠٦ - ٢٠,١ مليون دولار أمريكي
٢٠٠٧ - ميزانية قدرها ٦,٣ مليون دولار أمريكي
٢٠٠٨ - ميزانية قدرها ١,٢ مليون دولار أمريكي

وتشمل تلك التكاليف تراخيص البرمجيات واستضافة الأجهزة والبرامج وشريك التنفيذ والتدريب والموظفين (المعينين مباشرة لأغراض المشروع).

١٢- وقد أوضحت المفوضية لنا مؤخراً نظام مشترياتها وزودتنا بعرض شامل لمشروعها الخاص بإدارة الموارد وكشوف الأجور. وتباحثنا في عدة عناصر مهمة في مقاربة التنفيذ أثناء اجتماعاتنا، بما في ذلك المقاربة المعتمدة لوضع فهرس للمشتريات وتحويل البيانات التاريخية المستمدة من نظام كشوف الأجور السابق.

١٣- وشملت بعض العناصر الرئيسية المستخلصة:

- أهمية إشراك أصحاب الأعمال طيلة تنفيذ المشروع؛
- والحاجة إلى الالتزام بأفضل الممارسات المتعلقة ببرمجيات التخطيط؛
- والحاجة إلى تعيين المستخدمين الرئيسيين الملمين بإجراءات العمل لأغراض المشروع وإيعاز مسؤولياتهم اليومية لموظفين مؤقتين؛
- وأهمية تدريب المستخدمين؛
- وحاجة المنظمة إلى أن تأخذ على عاتقها المسؤولية الأولى عن تنفيذ المشروع بدلاً من إيعاز تلك المسؤولية إلى شريك التنفيذ الخارجي.

١٤- وتسهر المفوضية حالياً على التخطيط لتنفيذ المعايير المحاسبية الجديدة، بما في ذلك عنصر التكلفة وتتوقع الأمانة إجراء مفاوضات إضافية معها في هذا الشأن ما أن تستكمل المفوضية ذلك العمل.

١٥- وفي الختام، أبدت المفوضية استعدادها لمشاطرتنا تجربتها أثناء تنفيذ مشروع الويبو حسب ما يقتضيه الحال. وقد يشمل ذلك مشاطرة التعديلات الضرورية لأغراض التكيف ولا سيما ما يتعلق منها بالوحدتين الحاسوبيتين الخاصتين بالموارد البشرية وكشوف الأجور.

دال - المعلومات الأولية المحصلة من منظمة الأرصاد الجوية

١٦- حصلنا من منظمة الأرصاد الجوية على معلومات أولية حول مشروعها ومن المعترزم إجراء مناقشات مستفيضة معها في أواخر أغسطس/آب. وقد بدأت المنظمة تشغيل البرامج التطبيقية الخاصة بأوركلي في يناير/كانون الثاني ٢٠٠٦ بعنصري المالية والمشتريات ثم عنصري إدارة الموارد البشرية وكشوف الأجور في يونيو/حزيران لتنتقل إلى المشتريات الإلكترونية والبوابة في سبتمبر/أيلول.

١٧- وناهزت التكاليف المباشرة الإجمالية المترتبة على المرحلة الأخيرة من تنفيذ المشروع لدى المنظمة، حسب ما وردنا من معلومات، ٣ مليون فرنك سويسري. وقد وافقت هيئاتها الرئاسية على مبلغ إضافي قدره ٤ مليون فرنك سويسري لتنفيذ المعايير المحاسبية الجديدة اعتباراً من سنة ٢٠٠٨.

[نهاية الوثيقة]