

WO/PBC/18/12

الأصل: بالإنكليزية

التاريخ: 12 يوليو 2011

## لجنة البرنامج والميزانية

### الدورة الثامنة عشرة

جنيف، من 12 إلى 16 سبتمبر 2011

### تقرير مرحلي عن تنفيذ نظام شامل للتخطيط للموارد المؤسسية في الويبو

من إعداد الأمانة

#### أولاً. مقدمة

1. اعتمدت الجمعيات في سبتمبر 2010 إبان دورتها الثامنة والأربعين اقتراح الأمانة الرامي إلى تنفيذ نظام شامل ومتكامل لتخطيط الموارد المؤسسية (الوثيقة WO/PBC/15/17 والوثيقة A/48/14).

2. ويمكن تلخيص منافع تنفيذ هذا النظام كما يلي: "1" تحديث مهام الويبو الأساسية في الأمور الإدارية وفي مجال خدمة الزبون، "2" وتحسين الإنتاجية، "3" والقدرة على تزويد الدول الأعضاء وأصحاب المصالح والإدارة بمعلومات أفضل.

#### ثانياً. نطاق محفظة مشروع برنامج التخطيط المؤسسي

3. تعزم الويبو الشروع في تنفيذ هذا المشروع أولاً بتحديد رؤية واضحة ثم وضع تصميم تصوري وخطة. وسينطور وقع هذا النظام تدريجياً على مدى خمس سنوات.

4. وتشمل هذه الرؤية الخاصة بمحفظة المشروع التوجه المستقبلي في مجال تقديم الخدمات الإدارية وفق الاستراتيجيات المحددة في الخطة الاستراتيجية للأجل المتوسط وبرنامج التقييم الاستراتيجي. وستقدم الإرشادات لكل مجال عملي داخل نطاق محفظة برنامج التخطيط المؤسسي.

5. ويشمل النطاق الأولي لهذه المحفظة إدارة الموارد البشرية وتطويرها والتخطيط ووضع الميزانية وإدارة الأداء المؤسسي وإدارة العلاقات مع الزبائن.

6. ومن أهم جوانب هذا التنفيذ تعزيز الأنظمة الحالية الخاصة بالأموال المالية والمشتريات والأسفار (نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات) التي نفذت في السابق. والمرحلة الأولى لتعزيز هذه الأنظمة هي تحسين النسخ الأحدث من البرمجيات والأدوات والمواد الإضافية وإدخال تغييرات شكلية لإدراج مميزات جديدة. وستراجع بنية جدول الحسابات الحالي واستخدامه. ويمكن أن تغطي هذه المراجعة إلى اقتراح جدول حسابات جديد. وستنفذ في المراحل اللاحقة تحسينات عملية على إجراءات العمل الأساسية على أساس التوصيات المنبثقة عن الرؤية الخاصة بمحفظة البرنامج.

### ثالثاً. الإنجازات الرئيسية

7. ومن المقرر تنفيذ محفظة برنامج التخطيط المؤسسي على مراحل وبمصرص. وتشمل المقاربة بوجه خاص ما يلي:

- وضع محفظة وبنية إدارية محكمتان للمشروع،
- اتباع الممارسات المثلى في التنفيذ،
- وإنشاء بنية شاملة للنظام،
- والارتقاء بمستوى الترتيبات القائمة لاستضافة البرامج التطبيقية.

وفما يلي إنجازات الويبو الرئيسية حتى تاريخنا هذا:

8. ستشمل مقاربة التنفيذ مراجعة المخاطر الرئيسية والحد منها بطريقة مقصودة من خلال إدارة المحفظة بإحكام واعتماد الممارسات المثلى. وقد وضعت بنية الإدارة وإجراءاتها وشرع في تنفيذها كما يلي:

(أ) تكليف مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المؤلف من أفراد من فريق الإدارة العليا) بمسؤولية محفظة المشروعات. وهذا المجلس مسؤول أمام المدير العام عن تنفيذ محفظة برنامج التخطيط المؤسسي بنجاح وتحقيق منافع.

(ب) وتشكيل فريق مشترك بين الإدارات يتألف من موظفين يتمتعون بقدر كاف من الأقدمية والصلاحيات للمساهمة في الرؤية والتخطيط، بل ويتبنون أيضاً رسم القرارات وتنفيذها ويتعاملون مع المسائل الإجرائية المشتركة بين الإدارات ويحددون الاحتياجات في مجال إعداد التقارير. وللفريق ممثلون من شتى القطاعات بما فيها معاهدة التعاون بشأن البراءات ونظام مدريد وقطاع التنمية وقطاع الإدارة.

(ج) وتشكيل مجلس إدارة للمشروع يتألف من مسؤول تنفيذي واحد (صاحب القرار النهائي) وكبير مستخدمين (زبون) وكبير موردين (مورد تكنولوجيا المعلومات أو مورد خارجي) لكل مشروع من المشروعات التي استهلكت إلى حد الآن وفقاً لمنهجية إدارة المشروع في مؤسسة Prince 2.

(د) وإنشاء مكتب إدارة مشروع برنامج التخطيط المؤسسي لتوفير التخطيط المشترك والتحقق من الجودة وتدير الميزانية وعمليات إعداد التقارير طوال مدة تنفيذ محفظة برنامج التخطيط المؤسسي.

(هـ) ومواصلة التواءم مع مبادرات الويبو الاستراتيجية الأخرى عبر إعداد تقارير منتظمة محدثة عن التقدم المحرز مع مكتب إدارة مشروع برنامج التقييم الاستراتيجي.

(و) وإدارة المخاطر بطريقة استشرافية وتقديم تقارير دورية إلى اللجنة الاستشارية المستقلة للرقابة التابعة للويبو.

9. وتدير المنظمة عددا متزايدا من المشروعات التي مولت من الأموال الاحتياطية بموافقة الدول الأعضاء. ويشمل عموما تمويل هذه المشروعات الذي نال الموافقة توفير ما يلزم من موارد بشرية إضافية لتنفيذها. وحرصا على الشفافية والفعالية في إدارة الموارد وضعت إجراءات لتمكين مديري البرامج من أن يطلبوا استحداث مناصب بعقود محددة المدة أو وظائف مؤقتة لأغراض المشروع في إطار المشروعات الموافق عليها والممولة من الأموال الاحتياطية وتعيين موظفين لشغل تلك المناصب. وتكون مدة هذه المناصب والوظائف المرتبطة بالمشروع محددة وفق مدة المشروع وتوفر الأموال التي جاءت الموافقة على تخصيصها للمشروع.

- نجحت الويبو في استقطاب وتعيين فريق أساسي يتألف من مثنين مؤهلين ومتمرسين لشغل المناصب المرتبطة بالمشروع، وهي منصب مدير مكتب إدارة مشروع برنامج التخطيط المؤسسي و منصب مدير مشروع ومنصب مسؤول عن بنية النظام ومنصب مسؤول إداري لقسم إدارة الموارد البشرية.

- والبحث مستمر حاليا بهمة عن مرشحين للمناصب الثلاثة المتبقية، بما فيها منصب متخصص في إدارة التغيرات. وسيعاد نشر الإعلان عن منصب متخصص في إدارة العمليات بسبب عدم تقدم مرشحين مؤهلين في المرحلة الأولى. وإن تعيين موارد بشرية متمرسة في المناصب المرتبطة بالمشروع سيمكن من المحافظة على الاستمرارية داخل الفريق الأساسي طوال فترة التنفيذ ومن ضبط التكاليف الإجمالية للموارد البشرية.

- وعينت الويبو شريكا له منهجية أثبتت نجاعتها وفريق متمرس بغرض المساعدة في إعداد الرؤية الشاملة اللازمة فيما يخص المحفظة. وقد استغرقت عملية الاختيار وقتا أطول مما كان متوقعا في الأساس وخضعت للقواعد واللوائح المطبقة في المناقصات الدولية ولمفاوضات تعاقدية حازمة. وتولى المستشارون الخارجيون للويبو - مؤسسة Gartner Group - فحص المناقصة قبل الإعلان عنها.

- ووقع الاختيار على مؤسسة PriceWaterhouseCoopers وأبرم معها عقد على أساس سعر محدد وارتبط قبول العقد بشروط دفع صارمة تكون على دفعات وباستخدام مؤشرات الأداء الأساسية. وبفضل تعيين هذا الشريك يمكن الحد من المخاطر وضبط تكاليف العمل. ويقدم هذا الشريك قيمة مضافة إلى الويبو بفضل منهجيته وممارساته المثلى وأدواته وإمكانياته في التقدم السريع وما له من احتياطي واسع من الموارد.

10. وقد بدأ العمل على وضع رؤية رفيعة المستوى تتعلق بالمحفظة وتصميم تصوري، وهما إنجازان مهمان.

- وهذان الإنجازان سيكتملان في نوفمبر 2011 وسيقدمان إرشادات ومبادئ توجيهية لكل مجال من مجالات النشاط ويكفلان أن تنفيذ المشروعات سيفضي إلى حلول متسقة ومنافع.

- وبسبب التأخيرات في تعيين موظفين في مكتب إدارة مشروع برنامج التخطيط المؤسسي وفي إجراء مفاوضات حازمة والتخطيط مع الشريك حدث تأخير طفيف في بدء المشروع. وإن تقييم الحالة الراهنة للتقدم في العمل جارئة ويتوقع أن تكتمل في يوليو 2011. ولا يتوقع أن يمس هذا التأخير الذي حدث في البداية الجدول الزمني الإجمالي لتنفيذ المحفظة.

- وقد مددت الجدول الزمني الإجمالي للمشروع مراعاة لحجم العمل الكبير من أجل إعداد البرنامج والميزانية وجدول العطل الصيفية والمساهمة الفعلية للمستخدمين. ولا بد أيضا من أن يراعي التخطيط الأنشطة المتعلقة بالتصميم المؤسسي ونظام الموظفين ولائحته وإدارة أداء الموظفين.

11. والمكتب المذكور على صلة موقفة بالموظفين على جميع المستويات (شارك 60 موظفا في حلقات العمل والمقابلات خلال الأسابيع الستة الأولى). ومشاركة الموظفين عامل حاسم من عوامل النجاح.

12. أما التوجه الاستراتيجي الإجمالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل محفظة برنامج التخطيط المؤسسي (المنتجات والتكنولوجيا) فقد تأكد بعد استعراض دقيق ومفصل للحلول البديلة ووضع مشروع تصور نموذجي لتمكين الإدارة القائمة على النتائج وإجراء مناقشات مع مستشارين خارجيين معروفين مثل Gartner وتولي التحقق من المعلومات المرجعية للزبائن.

- وتواءم هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقد استعرضها مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووافق عليها.
- وبعد موافقة هذا المجلس أجريت مفاوضات مستفيضة مع Oracle عملا بمشورة Gartner من أجل تراخيص برمجيات جديدة. وكللت هذه المفاوضات بالنجاح وسمحت للويو بالحصول على خصم كبير في السعر بسبب حجم الصفقة وتصادف توقيت المفاوضات مع نهاية السنة المالية عند Oracle.
- وفي الوقت نفسه تأكد أن الترتيبات الخاصة باستضافة البرامج التطبيقية عند مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني تدعم التوجه الاستراتيجي.
- وفي وقت لاحق في 2011، سيتأكد اختيار البرمجيات من أجل نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق، وهو بانتظار التحقق من المعلومات المرجعية للزبائن والتصور النموذجي من عند Oracle.

13. وأحرز تقدم كبير يخص التحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات في إطار المحفظة:

- (أ) الانتهاء بنجاح من مشروع إنشاء بنية تحتية تشمل تجهيزات تكنولوجيا جديدة من خلال مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني لتوفير أساس تقني أحدث وأمتن وأعلى أداءً من أجل نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات وتوفير بنية تحتية تمكن من إيجاد حلول في المستقبل.
- (ب) وإتمام مشروع تحسين PeopleTools (واجهة مستخدم برامج PeopleSoft) بنجاح في يونيو 2011، مما وفر لمستخدمي نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات واجهة مستخدم حديثة وأساساً تقنياً متيناً من أجل تطوير هذا النظام في المستقبل.
- (ج) وتحديد عام 2011 للانهاء من مشروع الارتقاء من PeopleSoft v8.9 إلى PeopleSoft v9.1 بعد أن كان مقرراً أصلاً في 2012-2013. وقد بدأ هذا المشروع في يوليو 2011 ويتوقع أن ينتهي في أبريل 2012. ويتعلق الأمر هنا بنسخة هامة من برنامج PeopleSoft وهو يضيف +1400 تحسين أدخل على وظائف هذا المنتج سيجلب العديد منها فائدة للويو. وإدخال التحسينات بوتيرة أسرع لن يتيح للويو السابق إلى الانتفاع من هذه الوظائف الجديدة فحسب، بل سيساعد أيضاً على إرساء أسس جيدة لتنفيذ التحسينات الوظيفية في المستقبل وغير ذلك من الحلول الأساسية مثل الموارد البشرية والمراقبة في المجال الاقتصادي.
- (د) وتعيين شريكنا الحالي المكلف بالدعم Cedar Consulting بتنفيذ الارتقاء بالمستوى بعد مفاوضات حازمة أسفرت عن خصم ثابت في السعر. وسيساعد تعيين هذا الشريك المكلف بالتنفيذ على الحد من تكاليف العمل ويوفر للويو ما يلزم من معارف أساسية وإمام بالمنتج لضمان نجاح المشروع. ونفذ Cedar المشروعات بنجاح في الويو، بما في ذلك الارتقاء بمستوى برنامج PeopleSoft السابق ومشروعات النظام المالي ولأحدثه والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وحرصاً على الاتساق والموثوقية خلال عملية الارتقاء بالمستوى، مدد العقد المبرم مع الشريك Cedar المكلف بالدعم.

(هـ) والخروج بنتيجة أساسية من مشروع الرؤية لاحقاً في 2011 تتعلق بإعادة تصميم جدول الحسابات. وستدرج أي عناصر ذات أولوية كبيرة تحدد على أنها ضرورية لتنفيذ البرنامج والميزانية 2012-2013، بالصيغة التي اعتمدها الدول الأعضاء، في نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات لفترة السنتين التي تبدأ في 1 يناير 2012.

#### رابعاً. استخدام ميزانية مشروع برنامج التخطيط المؤسسي

14. الكلفة الإجمالية المقدرة لتنفيذ محطة المشروعات تناهز 25 مليون فرنك سويسري على مدى خمس سنوات. والتكاليف المقدرة تشمل استضافة البرامج التطبيقية وشراء البرمجيات والموظفين المخصصين للمشروع والموارد المخصصة للوفاء بالأولويات وأتعاب الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ وكذلك التدريب والاتصالات وتكاليف أخرى. ومع وضع الأنظمة/البرامج وبلوغها مستوى عملياً، ستدرج التكاليف المتكررة المتعلقة بالصيانة وتشغيل النظام في اقتراحات البرنامج اللاحقة باعتبارها جزءاً من الميزانية العادية.

15. ويعرض الجدول أدناه ملخصاً لاستخدام الميزانية حتى الآن مع الاستخدام المرتقب حتى نهاية 2011:

تعقب تكاليف محطة مشروعات برنامج التخطيط المؤسسي  
(بالفرنك السويسري حتى 30-06-2011)

عنصر التكلفة	ميزانية المشروع لعام 2011	المبالغ الفعلية في تاريخه (الملاحظة 1)	الرصيد المقدر حتى نهاية 2011 (الملاحظة 2 و3)
استضافة البرامج التطبيقية	713 196	0	430 000
شراء البرمجيات	2 995 794	1 825 998	2 063 898
موارد بشرية للمشروع (الملاحظة 4)	1 476 567	188 429	804 429
موارد للوفاء بالأولويات	774 400	0	450 000
الشريك الخارجي في التنفيذ	3 611 469	1 280 000	1 440 000
التدريب	398 200	0	100 000
الاتصالات وغيرها	110 000	0	110 000
<b>المجموع</b>	<b>10 079 625</b>	<b>3 294 427</b>	<b>5 398 327</b>

الملاحظة 1: تشمل المبالغ الفعلية حتى تاريخ 30 يونيو 2011 النفقات والالتزامات.

الملاحظة 2: التقديرات حتى نهاية 2011 تبين المبالغ الفعلية المقدرة في نهاية 2011 استناداً إلى المبالغ الفعلية حتى تاريخه والمبالغ المنفقة المقدرة طيلة الفترة المتبقية من 2011 استناداً إلى التقديرات الأصلية لميزانية المشروع.

الملاحظة 3: تتوقع الميزانية الأصلية إتمام وضع الرؤية في بداية 2011 ومن ثم تبدأ مشروعات التنفيذ في وقت مبكر والبرمجيات اللازمة وموارد للوفاء بالأولويات والشركاء المكلفين بالتنفيذ والتدريب وغير ذلك. ولأن الرؤية ستكتمل في موعد متأخر فالعديد من هذه الجوانب ستتأخر وبعضها سيؤجل إلى 2012.

الملاحظة 4: تتوقع الميزانية الأصلية وجود الموظفين المرتبطين بالمشروع في مناصبهم طوال السنة. لكن العديد من المناصب لم تشغل إلا خلال 2011، لذلك فتكاليف الموظفين ستكون منخفضة جدا في 2011. ولهذا السبب ستكون بعض التكاليف المرتبطة بالموظفين الإضافيين في وقت أكثر تأخرا مما كان مخططا في المحفظة، مثلا خلال السنة الرابعة والخامسة من المشروع.

### خامسا. التخطيط

16. وفيما يلي التغييرات الرئيسية المبينة في الجدول الزمني للمشروعات مقارنة بالخطة المقدمة إلى الدول الأعضاء في سبتمبر 2010:

(أ) وفيما يتعلق بالموارد البشرية وتحديد مشروع الموظفين وكشوف المرتبات فلم يستهل بعد. ويعزى ذلك إلى التغييرات في الإدارة العليا للموارد البشرية (بانتظار استلام المدير الجديد للموارد البشرية منصبه) والتأخيرات في مراجعة نظام الموظفين ولأئحته، وهذا افتراض أساسي مذكور في الوثيقة A/48/14. وسيُشرع في الجانب الخاص بالموارد البشرية حالما تتضح مسألة نظام الموظفين ولأئحته وتحدد خطة تنفيذ الرؤية؛

(ب) ومشروع الرؤية الذي كان يرتقب إنهاؤه في الأصل في الربع الثاني من 2011 سينتهي في أواخر السنة المذكورة. والتأخير في بدء المشروع بسبب المناقصة الدولية والمفاوضات بشأن العقود كما ذكر سابقا أدى إلى تضارب في الجداول نظرا لعدم وجود الموظفين الأساسيين خلال العطلة الصيفية؛

(ج) والارتقاء بمستوى PeopleSoft تقدم موعده وسيبدأ الآن في 2011 وينتهي في 2012 بعد أن كان مقررا في الأصل بدؤه في 2012 وانتهاءه في 2013.

17. وبالنسبة إلى باقي 2011 يتوقع إنجاز الأنشطة الرفيعة المستوى التالية:

(أ) إتمام الرؤية الخاصة بالمحفظة والتصميم التصوري وخارطة النظام؛

(ب) وإعادة برمجة المحفظة استنادا إلى الأولويات المحددة في مشروع الرؤية. وحاليا، ما زالت الخطة الممتدة على خمس سنوات هي الهدف، ولا يتوقع أن يطرأ أي تغيير على المدة الإجمالية؛

(ج) والبدء في تحسين مستوى مشروع نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات؛

18. وفيما يتعلق بعام 2012، يتوقع إنجاز الأنشطة التالية ويتوقف ذلك على نتيجة التخطيط المرتبط بتنفيذ الرؤية:

(أ) ستستهل مشروعات إدارة الأداء المؤسسي والموارد البشرية،

(ب) وسينتهي أيضا مشروع تحسين مستوى نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات.

### سادسا. المخاطر

19. حددت المخاطر التالية المرتبطة بمحفظة برنامج التخطيط المؤسسي. وسيواظب مكتب إدارة مشروع برنامج التخطيط المؤسسي ومجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على استعراض هذه المخاطر ورصدها بغية وضع استراتيجيات وتحسينها من أجل الحد من المخاطر وتحديد المخاطر الجديدة كلما تقدم التنفيذ:

نوع المخاطر	توصيف المخاطر	الحد من المخاطر
<b>الاستراتيجية</b>		
القيمة القصوى غير المحرزة	العجز عن إحراز قيمة قصوى من محفظة برنامج التخطيط المؤسسي: فريق الإدارة العليا ومستوى العمليات ومجموع الموظفين	بنية محكمة لإدارة محفظة برنامج التخطيط المؤسسي. مشروع يدار على أنه مشروع على صعيد المنظمة، وليس مقتصرًا على مستوى الإدارة ولا على المستوى التكنولوجي
إدارة التغيرات	الموظفون لا يستخدمون النظام على النحو المقرر ولا يستجيبون على نحو سليم للتغيرات	المجهود المبذولة في إدارة التغيرات والتبني والمشاركة على شتى المستويات
<b>العمليات</b>		
نقص الكفاءات	قصور الموارد في المجالات الرئيسية	التوظيف وبدل المستخدمين والتدريب على إجراءات العمل الجديدة بالقدر الملائم
التعديلات على الأنظمة القائمة	التعديلات على الأنظمة القائمة تحسبًا لمقتضيات محفظة برنامج التخطيط المؤسسي تطرح مخاطر متعلقة بعرقلة الأنظمة القائمة	المشاركة النامية لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. الارتقاء بمستوى نظام الإدارة المتكاملة للمعلومات والتحسينات المدخلة على محفظة برنامج التخطيط المؤسسي.
<b>المالية</b>		
ارتفاع التكلفة	ارتفاع تكلفة المشروع والتكاليف الجارية للحلول المرتبطة ببرنامج التخطيط المؤسسي الباهظة جدا بالنسبة إلى المنظمة.	الإدارة محكمة للمزج بين الموظفين المعينين بصفة مباشرة والموظفين المعينين بعقود تجارية. اتباع ممارسات ناجعة في إدارة المشروع

20. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى توصية  
الجمعيات العامة للدول الأعضاء في الويبو بالإحاطة  
علمًا بمضمون هذه الوثيقة.

[نهاية الوثيقة]