

WO/PBC/21/12
الأصل: بالإنكليزية
التاريخ: 1 يوليو 2013

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الحادية والعشرون

جنيف، من 9 إلى 13 سبتمبر 2013

تقرير مرحلي عن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية

من إعداد الأمانة

أولاً: مقدمة

1. صادقت الدورة الثامنة والأربعون لجمعية الدول الأعضاء في الويبو في سبتمبر 2010 على اقتراح الأمانة بشأن تنفيذ نظام شامل ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (الوثقتان WO/PBC/15/17 و A/48/14) وذلك بغية تحقيق ما يلي: "1" تحديث مهام الويبو الجوهرية في مجالات الإدارة والتنظيم وخدمة الزبائن، "2" وتحسين الكفاءة والإنتاجية فيما تقوم به الويبو من عمليات الإدارة والتنظيم، "3" وتعزيز القدرة على إمداد الدول الأعضاء وأصحاب المصالح والإدارة بمعلومات أفضل.
2. ويقدم هذا التقرير للدول الأعضاء نظرة عامة عن التقدم المحرز والإنجازات البارزة المحققة واستخدام الميزانية في إطار مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الفترة من يونيو 2012 إلى مايو 2013. ويأتي التقرير استكمالاً للتقارير المرحلية السابقة المقدمة إلى لجنة البرنامج والميزانية.

ثانياً: الأهداف والنطاق والنهج – معلومات أساسية

3. يجري تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية من خلال مجموعة من المشروعات المترابطة.
4. ويرمي المشروع الأول إلى إمداد الويبو بمجموعة شاملة من الأدوات اللازمة لتعزيز إدارة الموارد البشرية التي تشمل إدارة المناصب، والمزايا والمستحقات، والمراتب، والتوظيف، وأداء الموظفين، والتعلم والتطوير.
5. ويرمي المشروع الثاني إلى إمداد الويبو بمجموعة من الأدوات اللازمة لتعزيز تنفيذ برنامج الإدارة القائمة على النتائج الذي يشمل التخطيط لفترة السنتين والتخطيط للعمل السنوي والتنفيذ والرصد وتقييم الأداء وإعداد تقارير بشأنه.

6. ويهدف المشروع الثالث إلى تعزيز الأنظمة الحالية الخاصة بالأموال المالية والمشتريات والأسفار، بما في ذلك إدخال تحسينات على إجراءات العمل واستخدام الأدوات التحليلية لمعلومات الأعمال لتوفير المعلومات الإدارية اللازمة لدعم اتخاذ القرارات. ومع تقدم مساري إدارة الموارد البشرية والإدارة القائمة على النتائج سيُتاح مزيد من البيانات في نظام الويبو للتخطيط للموارد المؤسسية، مما سيعزز بالتدرج شمولية قدرات المنظمة على إعداد التقارير بشأن أدائها ونتائجها ومواردها البشرية والمالية للدول الأعضاء والإدارة والموظفين عبر استخدام معلومات الأعمال. وكجزء من هذه المبادرة، ستعزز الويبو مخطط الحسابات، العمود الفقري للبيانات المالية في نظام التخطيط للموارد المؤسسية.

7. وعلاوة على ذلك، ستضع مجموعة المشروعات الأساس لتحسين إدارة العلاقات مع الزبائن في الجزء اللاحق من الإطار الزمني للتنفيذ.

8. ولا يمكن جني المنافع الحقيقية لنظام التخطيط للموارد المؤسسية إلا إذا انتهزت الويبو الفرص لتحسين الطريقة التي تعمل بها عبر إعادة هندسة إجراءات العمل وتدريب الموظفين على الاستفادة من الأدوات الجديدة ووضع سياسات تمكينية قوية ضمن إطار تنظيمي شامل.

9. وتدرك الويبو تماما، في إطار نهجها لتنفيذ مجموعة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية، عوامل النجاح هذه، ولذا فالمنظمة تضمن ارتكاز المشروع بشكل كامل على برنامج التقويم الاستراتيجي، إلى جانب ما يتعلق به من مشروعات ومبادرات أخرى. ويقوم التنفيذ على أساس مخطط وخطة واضحين، مما سيساعد على تطوير نظام التخطيط للموارد المؤسسية تدريجيا بطريقة منسقة ومدروسة على مدى فترة زمنية مدتها خمس سنوات.

ثالثا: الإنجازات الرئيسية

إدارة الموارد البشرية

10. من أبرز عناصر مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية تنفيذ حل متكامل للموارد البشرية والمرتبات باستخدام برنامج بيبلسوفت (PeopleSoft). وأثناء الفترة قيد الاستعراض، ركزت المرحلة الأولى للمشروع (المرحلة الأولى) على تنفيذ الوظائف الجوهرية لمعالجة الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية والمرتبات. وستتيح المرحلة الأولى أرضية تسمح بأن توفر المراحل المقبلة وظائف متقدمة بمرور الوقت كما هو مبين أدناه:

المرحلة الأولى (الربع الرابع 2013)	المرحلة الثانية (2014)	المرحلة الثالثة (2014)	المرحلة الرابعة (2015)
<ul style="list-style-type: none"> المفاهيم الأساسية للموارد البشرية (البيانات المهنية والوظائف والمناصب) إدارة القوى العاملة (الموظفون والمعاون والعقود) إدارة المستحقات (المعاشات التقاعدية والتأمين) معالجة المرتبات (الحسابات والمدفوعات وإعداد التقارير) إدارة العياب (أرصدة العطل) 	<ul style="list-style-type: none"> الخدمة الذاتية التوظيف إدارة العياب الجزء الثاني 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الأداء إدارة التعلم

11. ولتنفيذ برنامج بيبلسوفت للموارد البشرية تم اختيار شريك متمرس له دراية كبيرة بأعمال الويبو وأنظمتها وله سجل حافل في تنفيذ حلول مماثلة في منظومة الأمم المتحدة، مما مكّن المشروع من إحراز تقدم مستمر وتحقيق نتائج منذ بداية مرحلة التصميم في أغسطس 2012. وأسفر التفاوض على العقد مع الشريك في التنفيذ عن الاتفاق على سعر محدد، مما يضمن إدارة صارمة للموارد ومخاطر أقل لظهور نفقات غير مرتقبة.

12. وباعتماد حل مرجعي تستخدمه وكالة شقيقة من وكالات الأمم المتحدة، أُجري تحليل مفصل في النصف الثاني من سنة 2012 للعناصر "الملائمة/الناقصة". وكان الهدف ضمان أن الحل الذي تعتمده الويبو سيلبي احتياجات ومتطلبات إجراءات العمل في بيئة الويبو. ومكّن التحليل الويبو من تحديد تحسينات للعملية من أجل تقديم خدمات أفضل على المستوى الداخلي وقد نُفذ البعض منها. وأوضح تحليل العناصر "الملائمة/الناقصة" أيضا نطاق الحل التقني وأفضى إلى تحديد

أكتوبر 2013 كموعد للإطلاق. ويفضل المشاركة المكثفة تمكّن المستخدمين الرئيسيون داخل الأمانة من التعرف مسبقاً على الوظائف التي سيتضمنها الحل في المستقبل.

13. واستكملت مرحلة التصميم في بداية 2013 بعد إجراء تحليل شامل للوظائف المطلوبة، واحتياجات إعداد التقارير، وتحويل البيانات من الأنظمة الحالية، والاندماج مع الإجراءات والأنظمة الأخرى للويبو. وتلى مرحلة التصميم وضع الحل على منصة بيبلسوفت.

14. وبدأ أيضاً إجراء تحليل لاحتياجات الإدارة من حيث إعداد التقارير. وستهيئ المرحلة الأولى الأرضية لإدماج كامل لمصادر البيانات وبيانات أفضل جودة في المراحل المقبلة للمشروع. وتجري مراعاة الاحتياجات المتغيرة من حيث معلومات الأعمال وتنفيذها كجزء من المراحل اللاحقة للمشروع.

15. ووضعت استراتيجية اختبار متسلسلة لضمان أن الحل كامل ويقبله المستخدمون. ومن المرتقب أن يجري المستخدمون اختبارات معمقة لضمان انتقال سلس وناجح وحالات انقطاع أقل في إجراءات العمل. وسيُنصب تركيز خاص على نقل سلس لعملية معالجة المرتبات. ويرد أدناه تلخيص للمراحل الأساسية لتنفيذ المرحلة الأولى للمشروع (المرحلة الأولى)

المراحل الأساسية 2013/2012	
المرحلة الأولى - الإجراءات الجوهرية المتعلقة بالموارد البشرية والمرتبات	تقديم الخدمات الجوهرية المتعلقة بالموارد البشرية والمرتبات
الوظائف	
- دعم تنفيذ المفاهيم الأساسية للموارد البشرية مثل البيانات المهنية والوظائف والمناصب؛	
- ودعم وظائف إدارة القوى العاملة فيما يخص إدارة العقود والمعلومات عن الموظفين والمعالين؛	
- ودعم إدارة مستحقات المعاشات التقاعدية والتأمين؛	
- ودعم معالجة المرتبات؛	
- ودعم تتبع العطل والغياب.	
النفاذ إلى النظام: نفاذ المستخدم النهائي في شعبة إدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون المالية إلى النظام التكنولوجي: (بيبلسوفت)	

16. ويظل إبلاغ الموظفين نقطة تركيز أساسية وقد أجريت الدورات الإعلامية "التعلم في الويبو" لإبلاغ الموظفين بالتغييرات القادمة ووقعها على عملهم اليومي. وستُنظم دورات تدريبية لجميع الموظفين المعنيين لضمان استمرارهم في أداء أدوارهم بكفاءة مع أقل ما يمكن من حالات الانقطاع.

17. ويواصل هيكل إداري متين دعم تنفيذ أنشطة المشروع ومراقبتها. وكثيراً ما يجتمع مجلس إدارة المشروع المؤلف من أصحاب المصلحة البارزين من أجل توجيه أنشطة المشروع وتقييم المخاطر وتسوية المشاكل. ويبرز الجدول التالي المخاطر الرئيسية المحددة والاستراتيجيات التي تُنفذ حالياً للتخفيف منها.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
تعطل خدمات الموارد البشرية و/أو المرتبات المقدمة للموظفين وغير الموظفين	قد يؤدي بدء العمل بالوظائف الجديدة للموارد البشرية والمرتبات في نظام التخطيط للموارد المؤسسية في الربع الأخير من عام 2013 إلى إبطاء أو تعطيل الخدمات المقدمة للموظفين. ويمكن أن تؤثر كفاءة الموظفين ومشاكل النظام في مستويات الخدمة.	تفادي مشاكل النظام عبر اختبار الحلول الجديدة بما يكفي في ظروف أقرب إلى الواقع قدر الإمكان. من المرتقب إجراء ثلاثة اختبارات متزامنة تمكن من مقارنة نتائج معالجة المرتبات بالحلول الحالية وبالحلول التي ستستخدم مستقبلاً. التأكد من استعداد المستخدم من خلال تقديم برامج تدريبية قائمة على سناريوهات لجميع الموظفين المعنيين قبل بدء تنفيذ الحل.
عدم الاستفادة إلى أقصى حد من الحلول الجديدة المنفذة فيما يخص الموارد البشرية والمرتبات.	يمكن ألا تشمل الحلول الجديدة المقدمة فيما يخص الموارد البشرية والمرتبات ما يكفي من تدابير لاستعراض وإعادة هندسة إجراءات العمل من أجل تبسيط كامل للعمليات وتحسين كامل للخدمات المقدمة للموظفين.	التأكد من فوائد إجراءات العمل عبر استعراض تلك الإجراءات بصورة دورية واختبارها. ضمان مشاركة المستخدم النهائي لإجراءات العمل في وقت مبكر في جميع مراحل المشروع.

الإدارة القائمة على النتائج (عبر تنفيذ أدوات إدارة الأداء المؤسسي (EPM))

18. نجح مشروع إدارة الأداء المؤسسي أثناء الفترة قيد الاستعراض في تطوير برمجية Hyperion EPM واستخدامها لإدارة إجراءات التخطيط من البداية إلى النهاية للثلاثية 15/2014 (البرنامج والميزانية 15/2014) وفقاً لإطار الإدارة القائمة على النتائج في الويبو. وتقوي برمجية إدارة الأداء المؤسسي وتعزز فلسفة الويبو ومبادئها الجوهرية للإدارة القائمة على النتائج وتسمح بإدارة الموارد على أساس النتائج وبشكل متناسق ويمكن للمسؤولين عن البرامج وضع خططهم للثلاثية إلكترونياً بشكل ميسر ومتكامل. وتتيح الأداة للمنظمة إمكانية التتبع السليم لعمليات التدقيق وتضمن ترابط جميع أنشطة المستويات العليا مع النتائج المرتقبة للويبو وما يتعلق بذلك من موارد بشرية ومالية. وأتاح تطبيق البرمجية وإجراءات العمل ضمن برنامج إدارة الأداء المؤسسي على البرنامج والميزانية للثلاثية 15/2014 آلية محسنة جداً لفائدة المسؤولين عن البرامج من أجل وضع برامجهم وميزانياتهم واستعراضها، مما قلص من الوقت والجهد اللازمين للتحقق من معلومات التخطيط للثلاثية وتوحيدها وتحليلها، ورفع من دقة بيانات التخطيط وموثوقيتها وإمكانية تتبعها.

19. ووظيفة إعداد التقارير المطورة كعنصر جوهري للبرمجية الحالية لإدارة الأداء المؤسسي أتاحت أيضاً للإدارة معلومات تحليلية آنية وموحدة على نطاق جميع قطاعات المنظمة بشأن البرنامج والميزانية للثلاثية 15/2014. ويرد في الجدول أدناه تلخيص للمراحل الأساسية للمشروع فيما يخص التخطيط للثلاثية:

المراحل الأساسية 2015/2014	المراحل الأساسية 2013/2012	التخطيط للثلاثية 15/2014
<p><u>التخطيط للثلاثية 17/2016</u> الوظائف</p> <p>التخطيط للثلاثية 15/2014 مع وظائف إضافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - دعم نشر وثائق البرنامج والميزانية؛ - ودعم أتمتة تدفقات العمل وإجراءات الموافقة الهرمية. 	<p><u>التخطيط للثلاثية 15/2014</u> الوظائف</p> <ul style="list-style-type: none"> - دعم تخطيط أنشطة برامج المستويات العليا للثلاثية وربطها بالنتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء؛ - ودعم وضع ميزانية الموارد (موارد الموظفين وموارد خلاف الموظفين) لأنشطة برامج المستويات العليا؛ - ودعم تقدير حصة التنمية من الميزانية؛ - ودعم تقدير الميزانية القائمة على النتائج والميزانية بحسب صنف الإنفاق؛ - ودعم تحليل أبعاد التخطيط (النتيجة المرتقبة وصنف الإنفاق 	

<p>وجداول أعمال التنمية... إلى غير ذلك) بحسب كل برنامج وقطاع وأو وحدة.</p> <p>النفاز إلى النظام: نفاذ المستخدم النهائي إلى النظام التكنولوجيا: (برنامج Essbase وبرنامج Hyperion Planning) BI publisher وبرنامج Planning</p>
--

20. وستشمل المرحلة المقبلة لتطوير برمجية Hyperion EPM الإجراءات الإدارية الأساسية القائمة على النتائج لتخطيط العمل والتنفيذ والرصد سنويا. وستشمل برمجية تخطيط العمل السنوي للثانية 15/2014 ضمن برنامج إدارة الأداء المؤسسي الدروس المستخلصة من المرحلة الأولى من البرمجية المذكورة التي نفذت في الوحدات المركزية الداعمة للمنظمة (إدارة البرامج والأداء والميزانية) في الثانية 13/2012 وستنصب على برمجية التخطيط الثاني ضمن برنامج إدارة الأداء المؤسسي الحالي. وستزيد هذه البرمجية من قدرات مسؤولي البرامج على تخطيط أنشطة خطط العمل السنوية وإدارتها. والإدماج المستقبلي الثاني الاتجاه للتحسينات المدخلة على نظام الويو للإدارة المتكاملة (AIMS) وبرمجيات بيبلسوفت للموارد البشرية ومخطط الحسابات المراجع لنظام الإدارة المتكاملة سيضمن تخطيط محتويات البرامج والموارد البشرية والمالية وإدارتها ورصدها بطريقة متناسقة ومتكاملة. وسيؤدي الاندماج مع نظام بيبلسوفت للموارد البشرية، على وجه الخصوص، إلى تسهيلات كبيرة في إدارة الأجزاء الأهم من موارد المنظمة، أي الموارد البشرية. ويرد أدناه تلخيص للمراحل الأساسية للمشروع فيما يخص تخطيط العمل السنوي ورصد التنفيذ:

المراحل الأساسية 2014/15	المراحل الأساسية 2013	المراحل الأساسية 2012	تخطيط العمل السنوي والتنفيذ والرصد
<p>تخطيط العمل السنوي 17/2016</p> <p>الوظائف</p> <p>تخطيط العمل السنوي 15/2014 مع صقل إضافي استنادا إلى تعليقات المستخدم</p> <p>الاندماج الكامل مع برنامج بيبلسوفت للموارد البشرية ونظام الإدارة المتكاملة؛</p> <p>ودعم استخراج تقارير متكاملة لكل من المستخدم النهائي والفرق المركزية من برنامج BI publisher</p>	<p>تخطيط العمل السنوي 15/2014</p> <p>الوظائف</p> <p>تخطيط العمل السنوي 13/2012 مع وظائف إضافية</p> <p>- دعم تخطيط أنشطة خطط العمل المرتبطة بمؤشرات الأداء والنتائج المرتقبة في الثانية 15/2014 وتتبع حالتها؛</p> <p>- والتخطيط على مستوى المناصب؛</p> <p>- ودعم تخصيص (إعادة تخصيص) مناصب لأنشطة البرامج؛</p> <p>- المرحلة الأولى من الاندماج مع برنامج بيبلسوفت للموارد البشرية ونظام الإدارة المتكاملة؛</p> <p>- ودعم استخراج عدد كبير من التقارير من برنامج إدارة الأداء المؤسسي لكل من المستخدم النهائي والفرق المركزية.</p>	<p>تخطيط العمل السنوي 13/2012</p> <p>الوظائف</p> <p>- دعم تخطيط الأنشطة المرتبطة بالنتائج المرتقبة وتحديثها؛</p> <p>- دعم تخصيص موارد الموظفين وموارد خلاف الموظفين وتسويتها على مستوى أنشطة البرامج؛</p> <p>- ودعم تحليل معلومات خطط العمل على أساس عدة أبعاد، أي النتائج والوحدة المنفذة</p> <p>- ودعم استخراج تقارير مباشرة من برنامج Essbase (أي جدول تصاريح التوظيف والمبالغ الفعلية مقابل المبالغ المرصودة في الميزانية في خطط العمل...إلى غير ذلك)؛</p> <p>- ودعم وظيفة استخراج دفاتر الميزانية لتحميلها على نظام الإدارة المتكاملة؛</p> <p>- ودعم تقديم تعليقات على النفقات الفعلية عبر أنشطة نظام الإدارة المتكاملة للمسؤولين</p>	

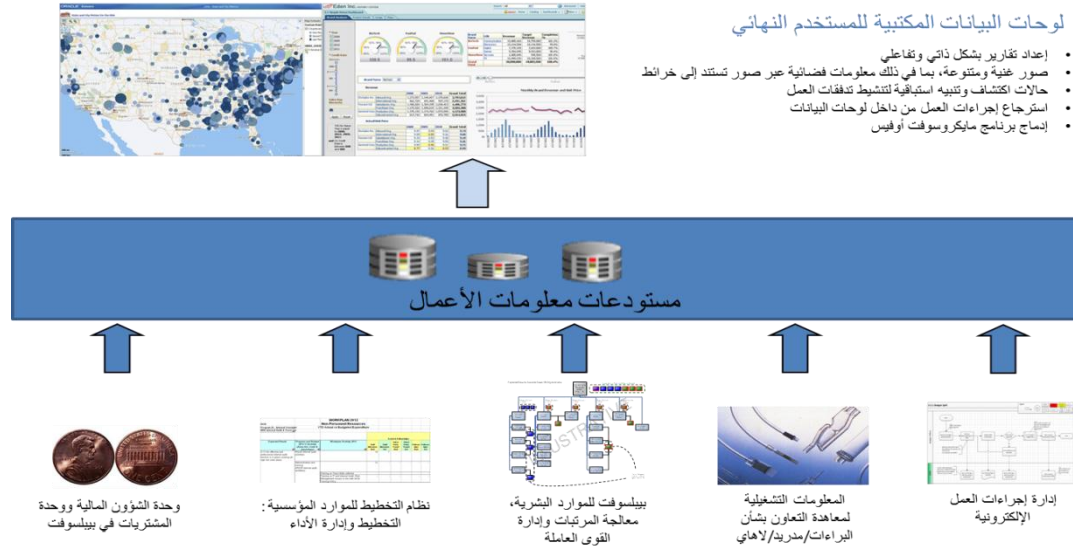
		في تقارير فصلية.	
النفوذ إلى النظام: نفاذ المستخدم النهائي إلى النظام التكنولوجيا: (برنامج Essbase وبرنامج Hyperion Planning وبرنامج BI publisher)	النفوذ إلى النظام: نفاذ المستخدم النهائي إلى النظام التكنولوجيا: (برنامج Essbase وبرنامج Hyperion Planning)	النفوذ إلى النظام: نفاذ مركزي فقط (قسم إدارة البرنامج والميزانية وقسم الأداء) التكنولوجيا: (برنامج Essbase مع واجهة داعمة لبرنامج Excel)	

21. وكما هو الحال بالنسبة لجميع المشروعات ضمن مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية، يتم تتبع المخاطر وإدارتها بجدية. ويبرز الجدول التالي المخاطر الرئيسية بشأن مسارات عمل نظام إدارة الأداء المؤسسي:

الخطـر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطـر
عدم الاستفادة إلى أقصى حد من إدارة الأداء المؤسسي	رغم تنفيذ حل تكنولوجي مناسب لا تستخدم المؤسسة النظام بطريقة ترفع من قيمته القصوى.	تحديد المتطلبات بشكل جيد بمشاركة قطاعات العمل. وضمان تكامل وثيق مع البرمجيات المعنية ضمن نظام التخطيط للموارد المؤسسية وتقديم برمجيات ذات جودة. وتنظيم دورات تدريبية ملائمة وأنشطة إدارة التغيير بشأن إجراءات العمل الفعالة.
عدم الاستفادة إلى أقصى حد من معلومات الأعمال	قد لا تتمكن المؤسسة من استخراج أقصى قدر من الفوائد من الوظائف المتعلقة بمعلومات الأعمال.	تحديد المتطلبات بشكل جيد بمشاركة جميع أصحاب المصلحة. ونظرة متناسقة للبيانات الرئيسية للمنظمة في جميع برمجيات الـويو. ومراقبة جودة البيانات وتناسقها. ووضع سياسية أمنية محكمة بشأن المعلومات السرية.

تعزيز إجراءات ومعلومات الأعمال (تحسينات نظام الإدارة المتكاملة الحالي للشؤون المالية والمشتريات)

22. منذ صدور التقرير المرحلي الأخير، طور المشروع عددا من التصورات النموذجية لمعلومات الأعمال في إطار إعداد مشروع تطوير معلومات الأعمال الذي يجري تنفيذه حاليا. وصُممت هذه المرحلة الأولى لتطوير معلومات الأعمال لتكوين كفاءات جوهرية في هذا الميدان داخل المنظمة والبدء في تقديم مزيج من لوحات البيانات والتقارير التحليلية المعيارية والمحدودة المكيفة حسب احتياجات المسؤولين الرئيسيين في الإدارة العليا. وسيتسع نطاق مشروع تطوير معلومات الأعمال ليشمل توفير قدرات تحليلية متعددة الوظائف لمجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في الداخل والخارج لتمكينهم من فهم أفضل للدوافع الأساسية لبرامجهم ومميزات أدائها. وسيضي تنفيذ هذه الوظيفة المتعلقة بمعلومات الأعمال بطريقة محكمة وتدريبية لضمان احترام مبادئ أفضل الممارسات والتأكد من أن المعلومات تستند إلى مصادر موافق عليها وتتوفر فيها معايير جودة محددة بوضوح.



المراحل الأساسية 2015/2014	المراحل الأساسية 2013/2012
<p style="text-align: center;">الوظائف</p> <p>- لوحات بيانات مكثفة حسب احتياجات الإدارة العليا؛</p> <p>- وبرمجيات برنامج Oracle Business Intelligence للموارد البشرية؛</p> <p>- ولوحات بيانات إدارة القوى العاملة مكثفة حسب احتياجات الموارد البشرية؛</p> <p>- ولوحات بيانات مكثفة حسب احتياجات الدول الأعضاء.</p> <p>النفاز إلى النظام: نفاذ مجموعة موسعة من أصحاب المصلحة إلى النظام.</p> <p>التكنولوجيا: برنامج Oracle Business Intelligence</p>	<p style="text-align: center;">الوظائف</p> <p>- برمجيات Oracle Business Intelligence لإدارتي الشؤون المالية والمشتريات؛</p> <p>- ولوحات بيانات نموذجية مكثفة حسب احتياجات الإدارة العليا.</p> <p>النفاز إلى النظام: نفاذ مستخدمين رئيسيين محددين إلى النظام</p> <p>التكنولوجيا: برنامج Oracle Business Intelligence</p>

23. ويجري حالياً تنفيذ عدد من المبادرات الرامية إلى تحسين كفاءات إجراءات العمل في الويبو. ومن بين تلك المبادرات توفير أداة إلكترونية لحجز تذاكر السفر مصممة للتقليص من وقت إجراءات السفر وتكليفها؛ وتحسين إجراءات العمل التي يدعمها نظام التخطيط للموارد المؤسسية في خدمات الترجمة لمعاودة التعاون بشأن البراءات؛ واستعراض العملية الجارية لتكليف البرمجيات الحالية للحسابات المدينة والفوترة في الويبو واستعراض مخطط الويبو المالي للحسابات لضمان أقصى درجة من التكامل مع برنامج Hyperion EPM وبرمجيات بيلسوفت للموارد البشرية.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
مستخدمو نظام الإدارة المتكاملة غير مدربين بما فيه الكفاية للقيام بعملهم بكفاءة	يؤدي تحسين إجراءات العمل ووضع وحدات جديدة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية إلى تغيير في أدوار ومسؤوليات مستخدمي نظام الإدارة المتكاملة. وإن لم يفهم المستخدمون فيها جيدا إجراءات العمل أو ليس لديهم معرفة كاملة للأدوات، فإن النظام لن يستخدم الاستخدام الأمثل.	وضع استراتيجية للتدريب وتنفيذها. وتلبية احتياجات المشروعات من حيث التدريب إضافة إلى التدريب في سياق العمليات الجارية. وإضفاء طابع مؤسسي على التدريب وفقا للاحتياجات بالتعاون مع قسم إدارة البرامج والأداء.
فريق الدعم المعني بنظام الإدارة المتكاملة لا يقدم دعماً كافياً للمستخدمين والنظام.	عدم فهم فريق الدعم المعني بنظام الإدارة المتكاملة فهما جيدا للوحدات الجديدة لنظام التخطيط للموارد المؤسسية وعدم القدرة على استيعاب عبء العمل المطلوب لدعم المستخدمين والنظام.	ضمان مشاركة كاملة لفريق الدعم المعني بنظام الإدارة المتكاملة في المشروعات المعنية من أجل اكتساب فهم كامل للوظائف التقنية ووظائف العمل الجديدة. وضمان مشاركته في إعداد خطط الاختبارات وتنفيذها والموافقة عليها أثناء اختبار قبول المستخدم للنظام. وهذا من شأنه أن يضمن نظاما جديدا ذا جودة أحسن، ومن ثمّة حاجة أقل إلى دعم المستخدم النهائي.

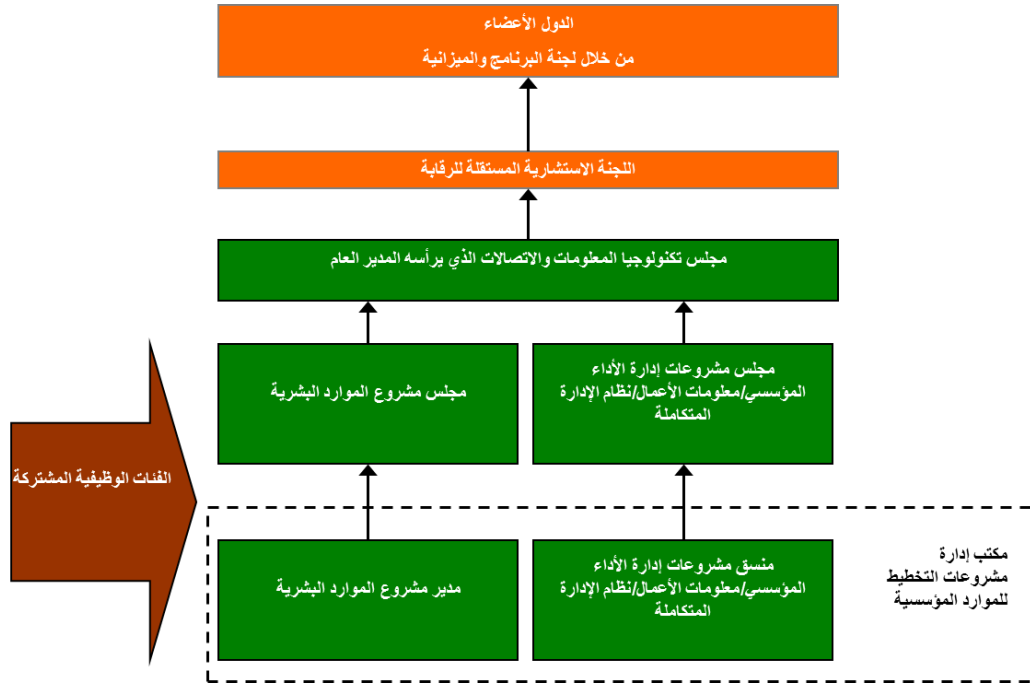
التكنولوجيا التمكينية والإنجازات المتعددة المسارات

24. أحرزت مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية تقدما جيدا أثناء الفترة قيد الاستعراض في مبادرات تمكينية متعددة المجالات ترمي إلى ضمان الاستفادة إلى أقصى حد من النظام. وتجدر الإشارة، على وجه الخصوص، إلى ما يلي:

- (أ) تواصل مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية التعاون الوثيق مع إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان وضع ما يلزم من آليات لإدارة التكنولوجيا ومراقبتها؛
- (ب) واعتمدت الويبو حلا لإدارة الهوية يسمح بالفاذ إلى نظام الإدارة المتكاملة في سنة 2013 والفاذ بعد ذلك، بإدخال بيانات المستخدم مرة واحدة، إلى كل من نظام التخطيط للموارد المؤسسية وبرنامج معلومات الأعمال وبرنامج بيبلسوفت للموارد البشرية وذلك عقب تنفيذ هذه الحلول؛
- (ج) ووُضعت البنية التحتية التقنية لدعم مشروع تجريبي للربط بين حل لنظام إدارة الوثائق الإلكترونية (EDMS) ونظام الإدارة المتكاملة. وُحددت المتطلبات الوظيفية والتقنية مع التركيز على حد أدنى من التكييفات وازعاج أقل للمستخدمين. ويجرى حاليا تحديد الطريقة المثلى للدمج بين النظامين.
- (د) ووُضعت البنية التحتية للأنظمة التقنية لدى مركز الأمم المتحدة للحساب الإلكتروني (UNICC) لدعم المشروعات الحالية والمستقبلية.

رابعاً. الهيكل الإداري المكثف

25. يستعرض مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي يرأسه المدير العام، بانتظام، التقدم المحرز في تنفيذ المشروعات المدرجة ضمن مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية.
26. ويجتمع مجلس إدارة مشروع الموارد البشرية الذي يضمّ أهم أصحاب المصالح المعنيين، بانتظام، لتقييم التقدم المحرز وتوجيه أنشطة المشروع وتحديد المخاطر واستراتيجيات التخفيف منها وتسوية المشكلات المطروحة.
27. وأصبح عدد من مسارات العمل المتبعة في إطار مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية أكثر اعتماداً على بعضه البعض، وذلك من حيث الحلول والموارد. ولضمان بلوغ المستوى الأمثل من التوافق واتباع نهج متكامل إزاء الحلول التقنية النهائية دُمجت، في مطلع عام 2013، مجالس المشروعات الخاصة بإدارة الأداء المؤسسي ومعلومات الأعمال والتحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة لتكون مجلساً واحداً يُعنى بالمشروعات الثلاث.



28. وهناك مناقصة جارية الآن من أجل الاستعانة بجهة خارجية لتضطلع باستعراض لأغراض تثبيت مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية والتصديق عليها. ومن المتوقع أن يُستكمل ذلك الاستعراض في النصف الثاني من عام 2013 وسيركّز على نوعية تنفيذ مجموعة المشروعات المذكورة ونوعية الحلول المطبقة ويقدم توصيات لإدخال التحسينات اللازمة.

29. ويتواصل إدكاء وعي الموظفين على جميع المستويات بمجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية. فقد أعدت نشرة إعلامية مطبوعة عن نظام التخطيط للموارد المؤسسية ومنافعه المتوقعة بالنسبة للمنظمة والموظفين، وأصدرت في عام 2012. ولقي عدد من الجلسات الإعلامية التي عُقدت خلال الفترة قيد الاستعراض للتعريف بالنظام المذكور إقبالا جيدا من قبل الموظفين. وعلاوة على ذلك أُطلق، على مستوى شبكة الإنترنت الداخلية، موقع إلكتروني إعلامي يسهل الاطلاع عليه ويجري تحديثه باستمرار من خلال تضمينه معلومات جديدة كلما تطوّر أي من مشروعات المجموعة.

خامسا. استخدام ميزانية مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية

30. تبلغ التكلفة الإجمالية المقدرة لتنفيذ مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية نحو 25 مليون فرنك سويسري على مدى خمسة أعوام. وتشمل التكاليف المقدرة استضافة البرامج التطبيقية، وشراء البرمجيات، والعاملين المخصّصين للمشروعات، وموارد بدل المستخدمين، وأتعاب الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ، فضلا عن التدريب والاتصالات وغير ذلك من التكاليف المرتبطة بالمشروعات. ومع نشر الأنظمة ودخولها طور التشغيل سُدّج التكاليف المتكررة الخاصة بالصيانة وتشغيل النظام في اقتراحات البرنامج والميزانية المتتالية باعتبارها جزءا من الميزانية العادية. وقد مكّن المزج، بذلك، بين موارد بشرية داخلية وخارجية استُخدمت في المشروعات، بما في ذلك استخدام موارد في بلدان أجنبية بتكلفة زهيدة، من توفير الوظائف المخطّط لها ضمن ميزانية صارمة.

31. ويرد في الجدولين أدناه ملخص عن استخدام الميزانية حتى الآن بحسب المجال الوظيفي الرئيسي وعنصر التكلفة، إلى جانب الاستخدام المقدّر للميزانية حتى نهاية عام 2013:

استخدام ميزانية مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب المجال الوظيفي الرئيسي)
(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2013)

المجال الوظيفي الرئيسي	ميزانية المشروع	المبالغ الفعلية حتى الآن ¹	الاستخدام المقدر للميزانية في نهاية عام 2013
إدارة البرامج والتغيير	3,830,200	1,240,623	2,047,736
إدارة الموارد البشرية وتطويرها	8,945,755	3,094,827	5,380,391
إدارة الأداء المؤسسي	6,017,982	2,859,843	4,193,154
إدارة العلاقات مع الزبائن	1,955,690	108,925	108,925
التحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة	4,591,840	2,266,690	3,724,926
المجموع³	25,341,467	9,570,908	15,455,132

¹ تشمل المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن النفقات والالتزامات حتى 31 مايو 2013.

² يشمل الاستخدام المقدر للميزانية في نهاية عام 2013 المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن (31 مايو 2013) والنفقات المتوقعة حتى نهاية عام 2013، استناداً إلى فرضيات الإنفاق الراهنة.

³ توقعت الميزانية الأصلية أن تبلغ النفقات الفعلية المقدرة 19 مليون فرنك سويسري في نهاية عام 2013. والتوقعات الراهنة أقل بكثير من الميزانية الأصلية، ومن المتوقع استخدام الفارق في مراحل المشروع القادمة.

استخدام ميزانية مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب عنصر التكلفة)
(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2013)

عنصر التكلفة	ميزانية المشروع	المبالغ الفعلية حتى الآن ¹	الاستخدام المقدر للميزانية في نهاية عام 2013
استضافة البرامج التطبيقية	1,383,360	144,429	739,029
شراء البرمجيات	3,989,738	2,063,896	2,723,937
العاملون المخصصون للمشروعات	5,564,680	2,216,805	3,448,993
موارد بدل المستخدمين	2,703,800	617,139	1,027,653
أتعاب الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ	9,896,109	4,477,288	6,883,368
التدريب	1,253,780	35,737	511,893
الاتصالات وغير ذلك	550,000	15,614	120,259
المجموع³	25,341,467	9,570,908	15,455,132

¹ تشمل المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن النفقات والالتزامات حتى 31 مايو 2013.

² يشمل الاستخدام المقدر للميزانية في نهاية عام 2013 المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن (31 مايو 2013) والنفقات المتوقعة حتى نهاية عام 2013، استناداً إلى فرضيات الإنفاق الراهنة.

³ توقعت الميزانية الأصلية أن تبلغ النفقات الفعلية المقدرة 19 مليون فرنك سويسري في نهاية عام 2013. والتوقعات الراهنة أقل بكثير من الميزانية الأصلية، ومن المتوقع استخدام الفارق في مراحل المشروع القادمة.

سادسا. الجدول الزمني لمجموعة المشروعات

32. على الرغم من بعض التأخيرات الطفيفة المسجلة في تنفيذ بعض مسارات العمل المدرجة ضمن مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية، فإن تلك المجموعة على الطريق نحو الإنجاز في غضون الإطار الزمني المحدد والمقدر بخمسة أعوام.

سابعا. المخاطر التي تهدد مجموعة المشروعات

33. تواصل مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية السعي، بطريقة شاملة، إلى تحديد المخاطر ورصدها وإدارتها من خلال تنفيذ استراتيجيات التخفيف منها. ويبرز الجدول أدناه المخاطر الرئيسية التي تم الكشف عنها باعتبارها مخاطر تهدد مشروعات المجموعة إجمالاً.

المخطر	الوصف	كيفية التخفيف من المخطر
توقعات المستخدمين لا تلبى.	قد تتجاوز توقعات المستخدمين النطاق الأصلي لمجموعة المشروعات مما يمكنه التأثير في القدرة على استكمال مشروع التخطيط للموارد المؤسسية بنجاح.	يبدأ إشراك المستخدمين في تحديد التوقعات في أبكر مرحلة ممكنة. وينبغي إدارة نطاق مجموعة المشروعات بدقة من خلال مجلس تكنولوجيا المعلومات ومجلس المشروعات، ومنح الأولوية للأنشطة القائمة على متطلبات المستخدمين الهامة. وينبغي التواصل بانتظام ووضوح.
التغيير لا يُدار بطريقة جيدة.	الموظفون لا يستخدمون النظام على النحو المخطط ولا يستجيبون للتغيير بطريقة جيدة. والخدمات التي توفرها الأنظمة القائمة تشهد انقطاعاً بسبب إدخال التغييرات اللازمة لدعم متطلبات مجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية.	تركز جهود إدارة التغيير على تمكين المستخدمين والمسؤولين عن إجراءات الأعمال من مستويات متعددة من تبني المشروعات ومشاركتهم فيها. وباتت المشاركة الكاملة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة مُدمجة بصورة تامة في الهيكل الإداري لمجموعة مشروعات نظام التخطيط للموارد المؤسسية. وتستعرض مجالس المشروعات كل التغييرات الرئيسية المدخلة على النظام وتوافق عليها. ويتم إقرار قواعد الانضباط فيما يخص البيانات الرئيسية وإدارة الإجراءات.

34. إن لجنة البرنامج والميزانية مدعوة إلى توصية جمعيات الدول الأعضاء في الويبو بالإحاطة علماً بمضمون هذه الوثيقة.

[نهاية الوثيقة]