

لجنة البرنامج والميزانية

الدورة الثانية والعشرون

جنيف، من 1 إلى 5 سبتمبر 2014

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 (الوثيقتان 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. وهذا التقرير مُكْمَلٌ للتقارير المحلية السابقة التي قُدمت إلى لجنة البرنامج والميزانية، وهو يُقدّم إلى الدول الأعضاء نظرةً عامةً على التقدم المُحرز، والإنجازات البارزة المُحقّقة، واستخدام الميزانية في إطار محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية خلال الفترة من يونيو 2013 إلى مايو 2014.

ثانياً. الأهداف والنطاق والنهج – معلومات أساسية

3. يجري تنفيذ نظام التخطيط للموارد المؤسسية من خلال مجموعة من المشروعات المترابطة.
4. وسوف يزوّد مسار المشروعات الأول الويبو بمجموعة شاملة من الأدوات لتعزيز إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة المناصب، والمزايا والمستحقات، والمرتبات، والتوظيف، وأداء الموظفين، والتعلم، والتطوير.
5. وسوف يزوّد مسار المشروعات الثاني الويبو بمجموعة من الأدوات لتعزيز تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، بما في ذلك التخطيط لفترة السنتين، والتخطيط السنوي للعمل، والتنفيذ والرصد وتقييم الأداء، وإعداد التقارير. وسوف تُقدّم الأداة

التحليلية لمعلومات الأعمال من أجل دعم إدارة الأداء المؤسسي. ومع تقدّم جميع المسارات، سوف يتوفر مزيد من البيانات في نظام التخطيط للموارد المؤسسية، وسوف يسمح حل معلومات الأعمال تدريجياً بتحسين التقارير المقدّمة إلى الدول الأعضاء والإدارة والموظفين عن الأداء التنظيمي والنتائج والموارد البشرية والمالية.

6. ومسار المشروعات الثالث سوف يُعزّز الأنظمة الحالية الخاصة بالأمر المالية والمشتريات والأسفار من خلال ترقيات وتغييرات في التشكيل، وسوف تسمح هذه الترتيبات والتغييرات بإدخال وظائف وتحسينات جديدة على إجراءات العمل، وإدخال وحدات جديدة.

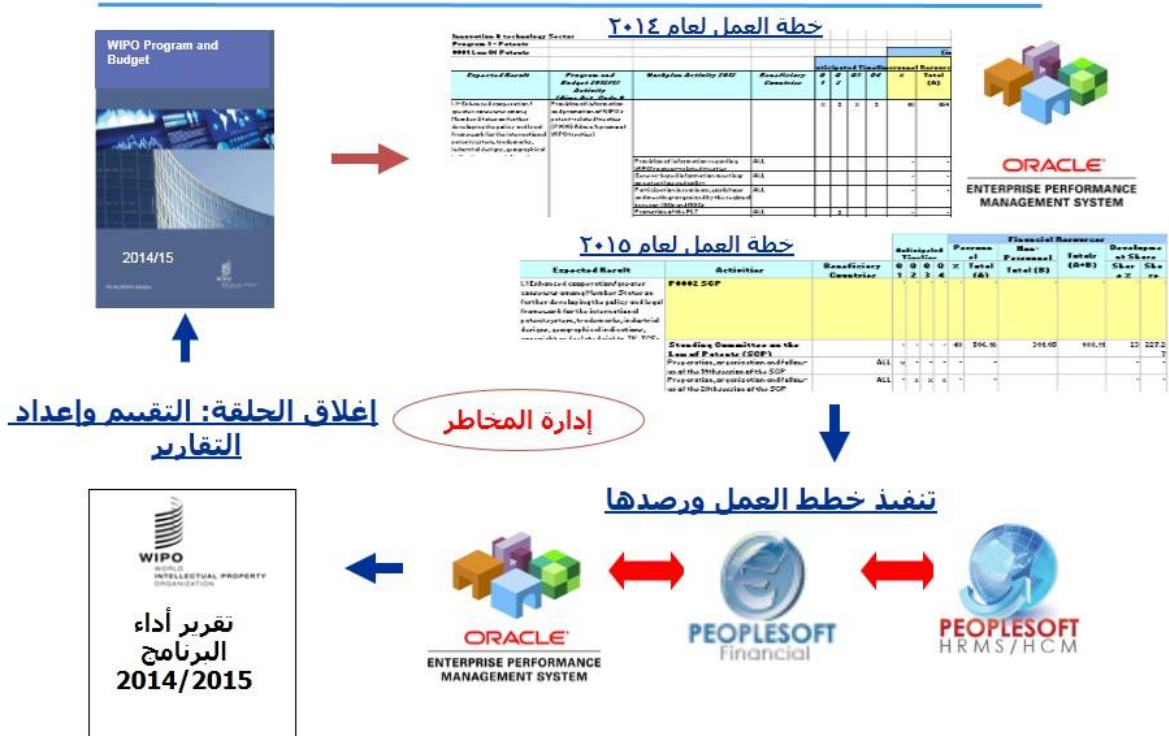
7. وسوف يُرسي المسار الرابع أسس تحسين إدارة العلاقة مع الزبائن بدعم مشروعات تُوجّهها الأعمال، مثل أدوات القوائم البريدية، وقواعد بيانات جهات الاتصال، وإدارة النفاذ، وتحليلات الزبائن.

8. ويستند النهج الذي تتبّعه الويبو في التنفيذ إلى مشروعات تدريجية تزايدية سوف تساعد على تطور قدرات التخطيط للموارد المؤسسية تدريجياً على نحو مترابط وموزون. ويقوم النهج أيضاً على أساس قدرة الوحدات التنظيمية المعنية على استيعاب التغييرات ودمجها.

9. والمحركات الرئيسية لمحفظة التخطيط للموارد المؤسسية هي الجودة والدقة والإنجاز في حدود الميزانية المعتمدة. وسوف يُعاد تخطيط الجداول الزمنية عند الاقتضاء لضمان أن الوحدات التنظيمية المعنية قادرة على استيعاب وتضمين ما يُطبّق من تغييرات.

10. وينصب التركيز الشامل لمحفظة التخطيط للموارد المؤسسية على دعم النهج الذي تتبّعه الويبو في الإدارة القائمة على النتائج. وفيما يلي وصف تصويري لهذه العملية الدورية.

التقييم وإعداد التقارير → التنفيذ والرصد → التخطيط



11. وتسمح محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية بالتطور التدريجي لأنظمة الإدارة المتكاملة الحالية. وكان نظام الإدارة المتكاملة يُستخدم في الماضي للإشارة إلى النظام المالي. وسوف يشير هذا المصطلح في المستقبل إلى الأنظمة المترابطة التي يشملها التخطيط للموارد المؤسسية.

ثالثاً. إنجازات المحفظة

12. تسير المحفظة، بوجه عام، في المسار الصحيح نحو تحقيق أهداف تحديث وتحسين الجودة والكفاءة والإنتاجية لمهام الويبو في مجالات الإدارة والتنظيم وخدمة الزبائن، وزيادة قدرة المنظمة على إمداد الدول الأعضاء وأصحاب المصالح والإدارة بمعلومات أفضل. وقد تحقّق ذلك من خلال ما يلي:

(أ) وُضعت رؤية / مخطط تفصيلي للمحفظة، مما مكّن من تنفيذ المشروعات تنفيذاً مُتسقاً؛

(ب) وأُنجزت بنجاح ترقية برنامج PeopleSoft FSCM إلى الإصدار 9.1، مما مكّن من دمج نظام الموارد البشرية مع النظام المالي؛

(ج) وأُنشئت البنية التقنية الأساسية لمعلومات الأعمال وآليات تلقي بيانات من برنامج PeopleSoft، وتم تقديم أول لوحة بيانات تعرض معلومات عن الموارد البشرية. وما أُنجز من عمل حتى الآن يضع الأساس لتصميم تحليلات ونشرها من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات.

(د) ونُشرت تطبيقات التخطيط لفترة السنتين وتطبيقات تخطيط العمل، وذلك باستخدام أدوات إدارة الأداء المؤسسي، بما في ذلك القدرة على القيام بالتنفيذ وتقييم الأداء وإعداد التقارير. وهذا يضمن أن الدورة الكاملة للإدارة القائمة على النتائج مدعومة الآن دعماً جيداً بالأدوات المناسبة.

(هـ) ونُشرت الوحدات الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية والمرتبات في الإصدار 9.1 لبرنامج PeopleSoft HR. وسوف يؤدي هذا إلى إيقاف العمل بنظام المرتبات القديم، ويضمن أن عمليات إدارة الموارد مدعومة بمعلومات من النظام المالي ونظام الموارد البشرية.

13. ويقدم القسم التاسع عرضاً مُفضّلاً للتقدم المُحرز في كل مسار من مسارات المحفظة. والتقدم المُحرز في محفظة التخطيط للموارد المؤسسية خلال الفترة قيد النظر كان جيداً من حيث المبادرات الشاملة التي كانت تهدف إلى ضمان تحقيق أقصى قيمة من نظام التخطيط للموارد المؤسسية، لا سيما ما يلي:

(أ) واصل فريق محفظة التخطيط للموارد المؤسسية تعاونه الوثيق مع إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان تطبيق الآليات اللازمة لإدارة التكنولوجيا ومراقبتها. ومن أمثلة ذلك تطوير منصة تدريب متكاملة على شبكة الإنترنت سوف توفر للمستخدمين مكاناً واحداً لطلب التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقات التخطيط للموارد المؤسسية، وغير ذلك من المجالات؛

(ب) ووضعت آلية للتحقق من هوية مستخدمي جميع تطبيقات التخطيط للموارد المؤسسية (PeopleSoft FSCM، و PeopleSoft HR، ونظام إدارة الأداء المؤسسي، وأداة معلومات الأعمال) بناء على الدليل النشط العام الخاص بالويبو. وكان ذلك خطوة أولى مهمة في تحسين تجربة المستخدم للسماح بتوحيد تسجيل الدخول إلى جميع الحلول في المستقبل؛

(ج) وأتفق على الطريقة المثلى لدمج أحد حلول نظام الإدارة الإلكترونية للوثائق دمجاً تقنياً في نظام التخطيط للموارد المؤسسية. وسوف يُنقذ الدمج الفعلي من خلال إحدى مبادرات الخطة الرأسمالية الرئيسية التي تتوحد إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

14. وواصلت، وسوف تواصل، محفظة التخطيط للموارد المؤسسية دعمَ مشروعات وأعمال إضافية لم يكن مُخطّطاً لها من البداية لكنها سوف تساعد على تحقيق الأهداف العامة لمحفظة التخطيط للموارد المؤسسية. وفيما يلي مثالان جديران بالذكر:

(أ) إدارة المخاطر، وهي ذات أهمية بالغة للويبو كمنظمة ومحفظة التخطيط للموارد المؤسسية. وسوف يبدأ في النصف الثاني من عام 2014 مشروعٌ لتقديم أداة لإدارة المخاطر المؤسسية، وذلك في إطار مسار المشروعات الثاني لتنفيذ الإدارة القائمة على النتائج. وهذا سوف يُمكن الويبو من تحقيق تقدّم وفقاً لخريطة طريق إدارة المخاطر الخاصة بها.

(ب) وترقية برنامج PeopleSoft Financials التي اكتملت بوصفها جزءاً من محفظة التخطيط للموارد المؤسسية في عام 2012. ومن المقرر الآن إجراء ترقية ثانية في عام 2015 إلى إصدار أُطلق مؤخراً. وسوف يسمح هذا بإدخال وظائف إضافية، لا سيما فرص تحسين حسابات القبض والفواتير وعدم تخصيصها.

رابعاً. استعراض التّحقّق والتّصديق المستقلين

15. أُنجزت مناقشةٌ للاستعانة بمقدّم خدمات خارجي لإجراء استعراض تحقّق وتصديق مستقلين لمحفظة التخطيط للموارد المؤسسية خلال النصف الثاني من عام 2013. وكانت شركة غارتنر للاستشارات هي صاحبة العطاء الفائز. وأُنجز الاستعراض على مدى ستة أسابيع، واشتمل على رصد اجتماعات، ومراجعة وثائق، وإجراء مقابلات مع أكثر من 35 جهةً من الجهات المعنية.

16. وبوجه عام، صنّف تقييم المحفظة درجةً المخاطر بأنها متوسطة، ورأت شركة غارتنر أنه تصنيف جيد لمحفظة كانت في منتصف طريقها إلى التنفيذ. وسلّط الاستعراض الأضواء على إيجابيات كثيرة، مثل ما أثبتته المحفظة من قدرة على التعلم والتكيف مع مرور الوقت والدعم التنفيذي المتواصل والمشاركة في الأعمال. وذكر الاستعراض أيضاً المشاركة النشطة لفريق الدعم واستعداده الجيد طوال الاختبار الذي أثبت نجاحه. وحدّد الاستعراض 58 توصيةً نُقّدت جميعها قبل أبريل 2014، مما سمح لبقية مشروعات المحفظة بالاستفادة من التحسينات. وتوجد في المرفق قائمةٌ مختصرةٌ بالتوصيات.

خامساً. الهيكل الإداري المكيف

17. أوصى استعراض التّحقّق والتّصديق المستقلين ضمن توصياته الرئيسية بضرورة تعزيز الهيكل الإداري العام لمحفظة التخطيط للموارد المؤسسية، لجعله أكثر استجابةً من حيث الفصل بين الأدوار والمسؤوليات ولتوفير مسار تصعيدي واضح لتسوية القضايا.

18. ونتيجةً لذلك، أنشئ لكل مشروع مجلس إدارة يضم أدواراً رئيسية هي مسؤول تنفيذي، وكبير مستخدمين، وكبير موردين. وقد ساعد ذلك على اتخاذ قرارات أسرع بشأن المشروعات.

19. وتم تعزيز مكتب إدارة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية بتعيين رئيس للمكتب وموظف للتدريب والاتصالات. وقد أدى ذلك إلى زيادة التنسيق وتبادل الخبرات بين المشروعات.

20. وأُنشئت اللجنة التوجيهية لنظام الإدارة المتكاملة – التي تتألف من أعضاء مجالس إدارة المشروعات – لضمان معالجة أفضل للقضايا الوظيفية المشتركة أو قضايا الدمج.

21. وأنشئ مجلس لإدارة محفظة نظام الإدارة المتكاملة من أجل تقديم التوجيه الاستراتيجي العام وتولي القيادة. وقدّم هذا مساراً تصاعدياً واضحاً لمعالجة القضايا التي يتعذر حلها على مستوى أحد المشروعات، أو على مستوى مكتب إدارة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية، أو على مستوى اللجنة التوجيهية لنظام الإدارة المتكاملة. ويستعرض بانتظام مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يرأسه المدير العام، التقدم الذي تُحرزه محفظة التخطيط للموارد المؤسسية. وأعضاء مجلس محفظة نظام الإدارة المتكاملة هم مجموعة جزئية من مجلس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

22. وتواصل محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية تعزيز التواصل مع الموظفين على جميع المستويات. فمن المقرر على سبيل المثال أن تُوزَّع في شهر يونيو 2014 طبعة ثانية من النشرة الإعلامية الخاصة بالتخطيط للموارد المؤسسية. ونُظمت أيضاً طوال عام 2014 سلسلة من الجلسات الاستشارية نصف الشهرية للموظفين. وعلاوة على ذلك، من المقرر أن تُقام في عام 2014 مبادرات أخرى مثل "التعلم في حلقة عمل الويبو"، و"جلسة إحاطة بعنوان "ما الجديد"، ونشرة إخبارية بشأن التخطيط للموارد المؤسسية. وأخيراً، تُستخدم شبكة الإنترنت وصفحة ويكي الخاصة بالويبو كأداتين لتبادل المعرفة، ويجري تحديثها باستمرار بمعلومات جديدة كلما حدث تطور في مشروع من محفظة المشروعات.

سادساً. استخدام ميزانية مشروع التخطيط للموارد المؤسسية

23. تبلغ التكلفة الإجمالية المقدّرة لتنفيذ محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية نحو 25 مليون فرنك سويسري على مدى خمس سنوات. وتشمل التكاليف المقدّرة استضافة البرامج التطبيقية، وشراء البرمجيات، وموظفي المشروعات، وموارد بدل المستخدمين، وأتعاب الشركاء الخارجيين المكلفين بالتنفيذ، فضلاً عن التدريب والاتصالات وغير ذلك من التكاليف المرتبطة بالمشروعات. وما إن تُنشر الأنظمة وتصبح جاهزة للعمل، ستُدْرَج التكاليف المتكررة الخاصة بالصيانة وتشغيل النظام في اقتراحات البرنامج والميزانية المتعاقبة باعتبارها جزءاً من الميزانية العادية. وأسفر المرحح الذكي بين موارد بشرية خارجية وداخلية للمشروع – بما في ذلك استخدام موارد في بلدان أجنبية بتكلفة زهيدة – عن تقديم وظائف مخطّط لها في إطار ميزانية صارمة حتى الآن.

24. ويرد في الجدولين التاليين ملخص لاستخدام الميزانية حتى الآن بحسب المجال الوظيفي الرئيسي وعنصر التكلفة، إضافةً إلى الاستخدام المقدّر للميزانية بحلول نهاية عام 2014.

استخدام ميزانية محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب المجال الوظيفي الرئيسي)
(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2014)

المجال الوظيفي الرئيسي	ميزانية المشروع	المبالغ الفعلية حتى الآن ¹	الاستخدام الفعلي	التقدم المحرز في التنفيذ	الاستخدام المقدر للميزانية بحلول نهاية عام 2014 ²
إدارة البرامج والتغير	3830200	1883851	%48	%52	2559318
إدارة الموارد البشرية وتطويرها	8945755	3899091	%49	%48	5425220
إدارة الأداء المؤسسي	6017982	4031432	%63	%59	5647611
إدارة العلاقات مع الزبائن	1955690	108925	%7	%0	108925
التحسينات المدخلة على نظام الإدارة المتكاملة	4591840	2197234	%44	%29	2687912
المجموع³	25341467	12120533	%49	%44	16428986

¹ المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن تشمل النفقات حتى 31 مايو 2014.

² الاستخدام المقدر للميزانية بحلول نهاية عام 2014 يشمل المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن (31 مايو 2014) والنفقات المتوقعة حتى نهاية عام 2014، استناداً إلى فرضيات الإنفاق الراهنة.

³ توقعت الميزانية الأصلية أن تبلغ النفقات الفعلية 23 مليون فرنك سويسري بحلول نهاية عام 2014. والتوقعات الراهنة أقل بكثير من الميزانية الأصلية، ومن المتوقع إنفاق الفارق في مراحل المشروع القادمة.

استخدام ميزانية محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية (بحسب عنصر التكلفة)
(بالفرنك السويسري، في 31 مايو 2014)

عناصر التكلفة	ميزانية المشروع	المبالغ الفعلية حتى الآن ¹	الاستخدام المقدر للميزانية بحلول نهاية عام 2014 ²
استضافة البرامج التطبيقية	1383360	144429	569175
شراء البرمجيات	3989738	2155699	2757420
موظفو المشروعات	5564680	4178038	5626233
موارد بدل المستخدمين	2703800	967868	1140174
الشركاء الخارجيون المكلفون بالتنفيذ	9896109	4554331	5959461
التدريب	1253780	99090	266568
الاتصالات وغير ذلك	550000	21078	109955
المجموع³	25341467	12120533	16428986

¹ المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن تشمل النفقات حتى 31 مايو 2014.

² الاستخدام المقدر للميزانية بحلول نهاية عام 2014 يشمل المبالغ الفعلية المسجلة حتى الآن (31 مايو 2014) والنفقات المتوقعة حتى نهاية عام 2014، استناداً إلى فرضيات الإنفاق الراهنة.

³ توقعت الميزانية الأصلية أن تبلغ النفقات الفعلية 23 مليون فرنك سويسري بحلول نهاية عام 2014. والتوقعات الراهنة أقل بكثير من الميزانية الأصلية، ومن المتوقع إنفاق الفارق في مراحل المشروع القادمة.

25. وتتابع المحفظة الآن التقدم المحرز في تنفيذ المشروعات وتعدّ تقارير عن هذا التقدم وعن النفقات الفعلية. والتقدم المحرز في التنفيذ متناسب مع النفقات الفعلية، كما هو مبيّن في جدول استخدام الميزانية حسب المجال الوظيفي الرئيسي. إلا

أن النفقات الفعلية عادةً ما تسبق التقدم المُحرَز بخطوات قليلة، بسبب التكاليف التي تُدفع مُقدِّماً قبل أن يبدأ تنفيذ المشروع، مثل تكاليف البنية التحتية وتراخيص البرمجيات والصيانة.

سابعاً. الجدول الزمني لمحفظة المشروعات

26. إن التأخر في طرح الحل الأساسي الخاص بالموارد البشرية والمرتبات أثر في مسار الموارد البشرية والمشروعات اللاحقة الخاصة بالموارد البشرية، مثل التوظيف والخدمة الذاتية، التي بدأت بعد الموعد الأصلي الذي كان مُقررًا لها بنحو ثمانية أشهر. وبالمثل، تأخرت المشروعات الأخرى المعتمدة على المحفظة – مثل تحليلات القوى العاملة والتكامل بين الموارد البشرية وإدارة الأداء المؤسسي – بمقدار ثمانية أشهر تقريباً. وهذا يعني أن من المحتمل أن تكتمل المحفظة بحلول منتصف عام 2016 بدلاً من نهاية عام 2015 كما كان مُقررًا لها في الأصل. ويبحث مكتب إدارة المشروعات طرائق الحد من هذا التأخير.

27. ويُقدِّم الرسم البياني التالي لمحةً عامةً عن الجدول الزمني المعدل المُتوقع.

	2010				2011				2012				2013				2014				2015				2016	
المسار/المشروع	4 ف	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	1 ف	2 ف	3 ف	4 ف	1 ف	2 ف			
إدارة المحفظة																										
الموظفون والمرتبات																										
التوظيف والخدمة الذاتية																										
رعاية الموظفين والإدارة القانونية																										
إدارة الأداء والتعلّم																										
تحسينات نظام الإدارة المتكاملة																										
معلومات الأعمال																										
إدارة الأداء المؤسسي																										
إدارة العلاقة مع الزبائن																										

28. ورغم أن من المُتوقع أن يمتد الجدول الزمني لما بعد السنوات الخمس الأصلية ليصل إلى عام 2016، تجدر الإشارة إلى أن الميزانية المعتمدة الأصلية لن يتم تجاوزها.

ثامناً. المخاطر التي تُهدد محفظة المشروعات

29. تواصل محفظة مشروعات التخطيط للموارد المؤسسية السعي، بطريقة شاملة، إلى تحديد المخاطر ورصدها وإدارتها من خلال تنفيذ استراتيجيات التخفيف منها. ويسلط الجدول التالي الضوء على المخاطر الرئيسية التي تم الكشف عنها باعتبارها مخاطر تُهدد محفظة المشروعات ككل.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
التأخر في تسليم المحفظة	لم تصل المحفظة في نهاية عام 2015 إلى مستوى التنفيذ الذي أبلغت به لجنة البرنامج والميزانية في عام 2010	إبلاغ لجنة البرنامج والميزانية بالتقدم المحرز أولاً بأول. تحذير لجنة البرنامج والميزانية مبكراً إذا كان من المحتمل أن يستمر ذلك. التأكد من عدم تأثر الميزانية المُتفق عليها بأي تجاوز.
الأعمال تقاوم التغيير	الموظفون لا يستخدمون النظام على النحو المخطط ولا يستجيبون للتغيير بطريقة جيدة. والخدمات التي تُقدّمها الأنظمة القائمة تشهد انقطاعاً عند إدخال تغييرات مطلوبة لدعم متطلبات محفظة التخطيط للموارد المؤسسية.	توجيه المحفظة بناءً على أولويات العمل. تخصيص الحلول مع الحفاظ على توازن حكيم مع الوظائف الجاهزة. ضمان مشاركة المستخدمين في اختبار القبول. التعامل بانتظام مع المستخدمين من خلال جهود إدارة التغيير (التواصل، والتدريب، وجلسات الإحاطة، إلخ).

تاسعاً. الإنجازات الرئيسية بحسب المسار

إدارة الموارد البشرية

30. اكتملت الآن المرحلة الأولى من المشروع التي كانت تتألف من تنفيذ القدرات الأساسية للموارد البشرية وتجهيز كشوف المرتبات بناءً على برنامج PeopleSoft، وتم الانتهاء منذ يناير 2014 من قدرات النظام التي تدعم الأنشطة اليومية للموارد البشرية والمرتبات.

31. وجاء التنفيذ في أعقاب مراحل اختبار متتابعة وصارمة للتأكد من اكتماله ومن قبول المستخدمين للحل. وهذه الاختبارات سلطت الضوء على عدد من المواطنين التي تحتاج إلى تحسين. واعتبرت الدقة والإتمام في حدود الميزانية من الأولويات المُقدّمة على الجدول الزمني. ونتيجةً لذلك، أُجّل الطرح الذي كان مخططاً له في شهر أكتوبر 2013 إلى يناير 2014 لتوفير وقت إضافي لتحسين الحل النهائي، وإجراء مزيد من اختبارات التكامل وقبول المستخدمين، وإجراء سلسلة كاملة من الاختبارات الموازية مع النظام القديم.

32. واكتمل الاختبار في أوائل شهر يناير من عام 2014 كما كان مُقرّراً له، ولم يحدث الانتقال إلى الإنتاج إلا فور أن اقتنعت الجهات المعنية بأعمال الوييو واطمئنت إلى أن الانتقال سيكون سلساً وناجحاً. ونتيجةً لحدوث عملية نقل شاملة للبيانات في يناير 2014، جرى إنتاج حسابات المرتبات من النظام الجديد منذ شهر يناير، مما أدى إلى توفير إمكانية الحصول على بيانات سنتين كاملتين في النظام الجديد. ولذلك انخفض إلى أدنى حد الأثر السلبي الناجم عن نشر الحل في وقت متأخر عما كان متوقعاً، وأثبت جدواه للمنظمة.

33. وانتهت في مايو 2014 أنشطة نقل المعرفة إلى العمليات المنتظمة ودعم ما بعد الإنتاج من قبل فريق المشروع. ويجري تدريباً إطلاقياً ما تبقى من الوظائف المرتبطة بهذا المشروع على نحو مُحكم كجزء من الدعم التشغيلي المنتظم.

34. وأُقيمت في الفترة من ديسمبر 2013 إلى مايو 2014 أنشطة تدريبية عديدة لضمان أن المستخدمين على جميع المستويات وفي جميع القطاعات مهوون للقيام بمهامهم دون أي انقطاع لأنشطة أعمال الوييو. وبحلول نهاية شهر مايو، كان في النظام نحو 100 مستخدم نشط.

35. وكان هذا المشروع الأولي يهدف إلى تعزيز دمج البيانات والعمليات، سواء داخل إدارة الموارد البشرية أو فيما يتعلق بغير ذلك من مهام الإدارة والتدبير داخل الوييو. والتنفيذ الناجح لحل بيبلسوف الأساسي الخاص بالموارد البشرية والمرتبات يُقدّم الآن الأساس لمشروعات الموارد البشرية المستقبلية لتوفير وظائف محسنة مع مرور الوقت. وقد بدأ مشروعان جديداً، هما الخدمة الذاتية للموظفين والتوظيف. وسوف تُشرف على تنفيذ المشروعين الجديدين مجالس إدارة المشروعات التي تتألف من أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين بالأعمال.

36. ويسرد الجدول التالي فوائد المشروع الأول والفوائد المتوقع جنبيها من المشروعات المستقبلية.

الفوائد المُحقَّقة في 2014	الفوائد المتوقعة في 2014	الفوائد المتوقعة في 2015	الفوائد المتوقعة في 2016
<p>الحل الأساسي الخاص بالموارد البشرية والمرتبات الوظائف المدعومة: إدارة البيانات الرئيسية - حل متكامل للموارد البشرية والشؤون المالية؛ - هياكل تشغيل متسقة. تخطيط الموارد البشرية - مفاهيم موحَّدة للمنصب والوظيفة والبيانات المهنية على جميع الموظفين؛ - التخطيط المتكامل مع نظام الموارد البشرية التشغيلي. إدارة الموارد البشرية - الإدارة الشاملة لمعلومات الموارد البشرية - الإدخال الآلي للبيانات؛ - معالجة أسرع للمعاملات المعقدة؛ - تمكين متخصصي الموارد البشرية من النفاذ بسهولة إلى المعلومات لتحسين خدمة الزبائن. تجهيز كشوف المرتبات - حسابات أدق وأكثر موثوقية للمرتبات؛ - توحيد تجهيز كشوف المرتبات لجميع الموظفين. إعداد التقارير - متكامل مع أداة معلومات الأعمال؛ - لوحة بيانات / قدرات تحليلية. التكنولوجيا - إنشاء نظام حديث للسماح بتقديم قدرات مستقبلية؛ - انخفاض احتياجات الصيانة والدعم؛ - تقليل احتمال الفشل؛ - إنشاء منصة التعافي من الكوارث؛ - إيقاف الأنظمة القديمة. النفاذ إلى النظام: إدارة تكنولوجيا المعلومات، قسم المرتبات، شعبة أداء البرنامج والميزانية، دائرة تنسيق الأمن والسلامة، شعبة البنى التحتية للمباني، مركز استقبال المكالمات التكنولوجيا: (PeopleSoft)</p>	<p>الخدمة الذاتية الوظائف المدعومة: - تطبيق تكنولوجيا المدخل لعرض المعلومات وبدء المهام الإدارية؛ - النفاذ عبر شبكة الإنترنت إلى المعلومات الشخصية ومعلومات الرواتب الأساسية للموظفين. الخدمة الذاتية الوظائف المدعومة: - تطبيق تكنولوجيا المدخل لعرض المعلومات وبدء المهام الإدارية؛ - النفاذ عبر شبكة الإنترنت إلى المعلومات الشخصية ومعلومات الرواتب الأساسية للموظفين. إدارة القضايا القانونية الوظائف المدعومة: - تتبع مراحل قضايا الموظفين القانونية؛ النفاذ إلى النظام: سياسة إدارة الموارد البشرية وقسم القانون التكنولوجيا: (PeopleSoft) التوظيف الوظائف المدعومة: - التوظيف الإلكتروني للمتقدمين، سواء الداخليين أو الخارجيين؛ - إعداد ونشر الوظائف الشاغرة وفرص الخدمة؛ - تقييم المتقدمين واختيارهم؛ - تحليل إجراءات التوظيف؛ - تحديد الكفاءات التنظيمية واللمحات الشخصية؛ النفاذ إلى النظام: المرشحون الخارجيون، وإدارة الموارد البشرية، وأعضاء مجالس الاختيار. التكنولوجيا: (تُحدَّد فيما بعد)</p>	<p>أداء الموظفين الوظائف المدعومة: - إدارة الدورة السنوية لأداء الموظفين؛ - تتبع الأهداف الفردية؛ - القدرة على دعم تقييمات الأداء المتقدمة (الند للند، 360، إلخ)؛ - تسجيل معدلات الأداء؛ - رصد وتحليل الأداء التنظيمي العام للموظفين. النفاذ إلى النظام: جميع الموظفين التكنولوجيا: (PeopleSoft) إدارة التعلم الوظائف المدعومة: - التكامل مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى؛ - اغتنام فرص التدريب (من تقييمات الأداء)؛ - إدارة الأنشطة التدريبية المخططة؛ - تسجيل نتائج التدريب؛ - رصد وتحليل احتياجات التدريب التنظيمية العامة للموظفين. النفاذ إلى النظام: جميع الموظفين التكنولوجيا: (PeopleSoft)</p>	<p>أداء الموظفين الوظائف المدعومة: - إدارة الدورة السنوية لأداء الموظفين؛ - تتبع الأهداف الفردية؛ - القدرة على دعم تقييمات الأداء المتقدمة (الند للند، 360، إلخ)؛ - تسجيل معدلات الأداء؛ - رصد وتحليل الأداء التنظيمي العام للموظفين. النفاذ إلى النظام: جميع الموظفين التكنولوجيا: (PeopleSoft) إدارة التعلم الوظائف المدعومة: - التكامل مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى؛ - اغتنام فرص التدريب (من تقييمات الأداء)؛ - إدارة الأنشطة التدريبية المخططة؛ - تسجيل نتائج التدريب؛ - رصد وتحليل احتياجات التدريب التنظيمية العامة للموظفين. النفاذ إلى النظام: جميع الموظفين التكنولوجيا: (PeopleSoft)</p>

37. ويوضح الجدول التالي المخاطر الرئيسية لمشروع الموارد البشرية للذين بدأوا استراتيجيات التخفيف التي تُنفَّذ حالياً.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
زيادة قاعدة المستخدمين يؤدي إلى ضعف أداء النظام.	زيادة قاعدة المستخدمين لتضم جميع الموظفين بسبب مهام الخدمة الذاتية قد تؤثر في أداء الأنظمة الحالية لإدارة المعلومات الإدارية. وحينئذ سوف تتأثر كفاءة الموظفين.	ضمان أن حجم النظام يُناسب بدقة عدد المستخدمين المتوقعين وحجم المعاملات. إجراء اختبارات الأداء قبل نقل الحل إلى الإنتاج.
نظام توظيف المتقدمين الخارجيين صعب الاستخدام.	تقديم نظام صعب الاستخدام لتوظيف المتقدمين الخارجيين قد يؤدي إلى العزوف عن تقديم الطلبات، أو تأخر عملية الاختيار، أو وجود استفسارات كثيرة تتطلب المساعدة.	اختيار أداة توظيف بلغت مرحلة النضج، وتكون مُعترف بها كأداة رائدة في السوق. الاختبار المكثف والشامل مع كثير من المستخدمين لضمان سهولة الاستخدام.

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

38. إن البرنامج التطبيقي لإدارة الأداء المؤسسي يُعزِّز ويُقوِّي جوهر فلسفة الويبو للإدارة القائمة على النتائج، ويُوَطِّد المبادئ التي تسمح بالتخطيط المُتسق القائم على النتائج وإدارة الموارد، ويُمكن مديري المشروعات من إعداد خطط ثنائية الحول وسنوية في نظام مركزي متكامل. ويتيح النظام للمنظمة إمكانية التتبع السليم لعميات التدقيق، ويضمن ربط جميع الأنشطة بنتائج الويبو المرتقبة، مع ما يتعلق بذلك من موارد بشرية ومالية.

39. وقد ركَّز المشروعُ خلال الفترة المشمولة بهذا التقرير على تحسين التخطيط السنوي للعمل، وإجراءات العمل من البداية إلى النهاية، وتقديم برنامج تطبيقي للتخطيط السنوي للعمل لعامي 2014 و2015. وهذا التطوير المخصص يُزيد من قدرات الحل الخاص بالتخطيط السنوي للعمل لعام 2012، ويُدمج في البرنامج التطبيقي الخاص بالتخطيط لفترة السنتين 2015/2014.

40. والبرنامج التطبيقي الخاص بالتخطيط السنوي للعمل يُقَسِّم ميزانيات فترات السنتين للموارد البشرية والمالية إلى ميزانيات سنوية، وفقاً لوثيقة البرنامج والميزانية لفترة السنتين التي وافقت عليها الدول الأعضاء. وعندئذ يُوجَّه مديرو البرامج من خلال عملية التخطيط السنوي للعمل، وإضافة أنشطة خطة العمل، وتخصيص الميزانيات، واجتياز عملية الموافقة. وتضمن الميزات الإضافية دقة حسابات الميزانية، وتكليف الموظفين بأنشطة البرنامج، وقدرات التدقيق، وتحديد الجداول الزمنية المُحسَّنة.

41. ويُقدِّم أيضاً التطبيق الخاص بالتخطيط السنوي للعمل وظائف إضافية طوال دورة إدارة الأداء، ويُقدِّم الآن وظائف لرصد خطط العمل السنوية خلال التنفيذ وتقييمات الأداء الفصلية. والتكامل مع نظام FSCM الحالي جعل من الممكن عرض التكاليف الفعلية لكل نشاط من أنشطة البرنامج في نظام إدارة الأداء المؤسسي، مما يسمح بعقد مقارنة بين الميزانية والنفقات الفعلية. وقد أُدرجت وظيفة موفرة للوقت لتوجيه تسويات الميزانية الداخلية تلقائياً من نظام إدارة الأداء المؤسسي إلى نظام FSCM، مما يسمح بتفادي تضيق الوقت في تكرار إدخال البيانات، ويُبيِّن التسويات ذات الصلة، ويُعزِّز سلامة البيانات. ويسمح التكامل المخصص مع برنامج PeopleSoft HR بعرض جميع المناصب في نظام إدارة الأداء المؤسسي لتكليفها بالأنشطة، ويُسهِّل حساب التكاليف ذات الصلة. ويشمل التطوير وظيفة مؤتمتة لتحديث المعلومات المذكورة آنفاً عند إجراء تغييرات في أنظمة المصدر.

42. ونشر تطبيقات نظام إدارة الأداء المؤسسي وإجراءات العمل قدَّم لمديري البرامج آليةً مُحسَّنةً للغاية من أجل تطوير وثيقة البرنامج والميزانية الخاصة بالويبو واستعراضها، مما أدى إلى تقليل الوقت والجهد اللازمين للتحقق من معلومات

التخطيط الشئائي الحول والسنوي وتوحيدها وتحليلها، وزيادة دقة بيانات التخطيط وموثوقيتها وإمكانية تتبعها. وفيما يلي ملخص لفوائد المشروع المرتبطة بالتخطيط السنوي للعمل ومراقبة التنفيذ.

الفوائد المُحققة في 2012	الفوائد المُحققة في 2013	الفوائد المُحققة في 2014	الفوائد المتوقعة في 2015
<p>التخطيط السنوي للعمل 2013/2012 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الأنشطة المرتبطة بالنتائج المرتقبة وتحديثها؛ - تخصيص موارد الموظفين وموارد خلاف الموظفين وتسويتها على مستوى أنشطة البرامج؛ - تحليل العديد من أبعاد معلومات خطط العمل، أي النتائج والكيان المُنفذ؛ - استخراج تقارير مباشرة من برنامج Essbase (مثل جداول تصاريح التوظيف، والمبالغ الفعلية مقابل المبالغ المرصودة في ميزانية خطة العمل، إلى غير ذلك)؛ - والقدرة على استخراج دفاتر الميزانية لتحميلها على برنامج FSCM؛ - وتقديم تعليقات على النفقات الفعلية إلى المسؤولين عبر نشاط برنامج FSCM في تقارير فصلية. <p>النفوذ إلى النظام: قسم إدارة البرامج والأداء وقسم الميزانية المركزية التكنولوجيا: (برنامج Essbase مع واجهة داعمة لبرنامج Excel)</p>	<p>التخطيط السنوي للعمل 2015/2014 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط السنوي للعمل في الثنائية 2013/2012 مع وظائف إضافية؛ - تخطيط أنشطة خطط العمل في 2015/2014 المرتبطة بمؤشرات الأداء والنتائج المرتقبة وتتبع حالة هذه الأنشطة؛ - والتخطيط على مستوى المناصب؛ - وتخصيص (إعادة تخصيص) مناصب لأنشطة البرامج؛ - والمرحلة الأولى من التكامل مع برنامجي PeopleSoft HR و FSCM؛ - واستخراج عدد كبير من التقارير من نظام إدارة الأداء المؤسسي لكل من المستخدمين النهائيين والفرق المركزية. <p>النفوذ إلى النظام: المستخدمون النهائيون التكنولوجيا: (برنامج Essbase، وبرنامج Hyperion Planning)</p>	<p>التخطيط السنوي للعمل 2015/2014 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط السنوي للعمل للثنائية 2015/2014 مع صقل إضافي استناداً إلى تعليقات المستخدمين؛ واستخراج تقارير متكاملة لكل من المستخدمين النهائيين والفرق المركزية من أداة معلومات الأعمال. - دفاتر الميزانية المُرسلة إلى برنامج FSCM؛ - أنشطة البرامج الجديدة المُرسلة إلى برنامج FSCM؛ - بيانات المناصب الواردة من برنامج PeopleSoft HR. - التحقق من هوية المستخدم بناء على الدليل النشط العام - استخراج تقارير متقدمة لكل من المستخدمين النهائيين والفرق المركزية. <p>النفوذ إلى النظام: المستخدمون النهائيون التكنولوجيا: (برنامج Essbase، وبرنامج Hyperion Planning)</p>	<p>التخطيط السنوي للعمل 2017/2016 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط السنوي للعمل للثنائية 2015/2014 مع صقل إضافي استناداً إلى تعليقات المستخدمين؛ واستخراج تقارير متكاملة لكل من المستخدمين النهائيين والفرق المركزية من أداة معلومات الأعمال. <p>النفوذ إلى النظام: المستخدمون النهائيون التكنولوجيا: (برنامج Essbase، وبرنامج Hyperion Planning، وبرنامج BI)</p>

43. وخلال الفترة قيد النظر، واصل مشروع إدارة الأداء المؤسسي دعم التطبيق الخاص بالتخطيط لفترة السنتين الذي نُشر خلال الفترة المشمولة بالتقرير السابق. ووظيفة إعداد التقارير المطورة كعنصر جوهري للبرمجية الحالية لإدارة الأداء المؤسسي أتاحت أيضاً للإدارة معلومات تحليلية آتية وموحدة على نطاق جميع قطاعات المنظمة بشأن البرنامج والميزانية للثنائية 2015/2014. ويرد فيما يلي تلخيص لفوائد المشروع فيما يخص التخطيط للثنائية.

الفوائد المُحققة في 2013/2012	الفوائد المتوقعة في 2015/2014
<p>التخطيط للثنائية 2015/2014 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخطيط أنشطة برامج المستويات العليا للثنائية وربطها بالنتائج المرتقبة ومؤشرات الأداء؛ - ووضع ميزانية الموارد (موارد الموظفين وموارد خلاف الموظفين) لأنشطة المستويات العليا؛ - وتقدير حصة التطوير من الميزانية؛ - وتقدير الميزانية القائمة على النتائج والميزانية بحسب صنف الإنفاق؛ - وتحليل أبعاد التخطيط (النتيجة المرتقبة، وصنف الإنفاق، وجدول أعمال التنمية، إلى غير ذلك) 	<p>التخطيط للثنائية 2017/2016 الوظائف المدعومة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخطيط للثنائية 2015/2014 مع وظائف إضافية؛ - نشر وثيقة البرنامج والميزانية؛ - أتمتة العمليات من خلال تدفقات العمل واجراءات الموافقة الهرمية.

بجسب كل برنامج و/أو قطاع و/أو وحدة. النفاذ إلى النظام: المستخدمون النهائيون التكنولوجيا: (برنامج Essbase، وبرنامج (Hyperion Planning	النفاذ إلى النظام: المستخدمون النهائيون التكنولوجيا: (برنامج Essbase، وبرنامج (Hyperion Planning
---	--

44. ويوضح الجدول التالي المخاطر الرئيسية بشأن مسار عمل نظام إدارة الأداء المؤسسي:

المخطر	الوصف	كيفية التخفيف من المخطر
عدم الاستفادة إلى أقصى حد من إدارة الأداء المؤسسي.	رغم إمكانية 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.

تعزير التقارير المؤسسية ومعلومات الأعمال

45. يهدف مشروع معلومات الأعمال إلى توفير قدرات تحليلية متعددة الوظائف لشتى أصحاب المصلحة الرئيسيين في الداخل والخارج لتمكينهم من فهم الدوافع الأساسية لبرامجهم ومميزات أداؤها أفضل. وسوف تمضي هذه الإمكانية على نحو تدريجي كي تُحترم مبادئ أفضل الممارسات وكي تلي المعلومات معايير مُحددة بشأن جودة البيانات.

46. وأنشأ مشروع معلومات الأعمال، خلال هذه المرحلة، البنية التحتية التقنية وآليات تلقي بيانات من برنامج FSCM. وتم تدريب موارد الأعمال واكتسبت مهارات مع قدرات تطوير معلومات الأعمال. وبدأ إعداد تقارير معلومات الأعمال عن الشؤون المالية وإدارة البرامج.

47. وأُجريت عمليات إثبات المفاهيم لتحديد كيف يمكن إدراج وتوحيد بيانات من مصادر أخرى - مثل نظام إدارة الأداء المؤسسي ونظام الأعمال الإلكترونية - في مستودع بيانات معلومات الأعمال.

48. وعقب بدء العمل ببرنامج PeopleSoft HR، وُضعت آلية تلقي البيانات من الموارد البشرية، وتم الانتهاء في شهر يونيو من إطلاق النسخة الأولى من لوحة بيانات خاصة بإدارة الموارد البشرية.

49. وبدأ إدماج بيانات خطة العمل وميزانية نظام إدارة الأداء المؤسسي في برنامج معلومات الأعمال. ويوضح الجدول التالي فوائد عملية الإدماج.

الفوائد المتوقعة في 2015/2014	الفوائد المحققة في 2013/2012
الوظائف المدعومة: - إنشاء آليات تلقي بيانات من نظام الموارد البشرية ونظام إدارة الأداء المؤسسي ونظام الأعمال الإلكترونية؛ - لوحات بيانات مكيفة حسب احتياجات الإدارة العليا؛ - وبرمجيات برنامج Oracle Business Intelligence للموارد البشرية؛ - ولوحات بيانات إدارة القوى العاملة مكيفة حسب احتياجات الموارد البشرية؛ - ولوحات بيانات مكيفة حسب احتياجات الدول الأعضاء. النفاذ إلى النظام: مجموعة موسعة من أصحاب المصلحة التكنولوجيا: برنامج Oracle Business Intelligence	الوظائف المدعومة: - إنشاء بنية تحتية تكنولوجية مع آليات تلقي بيانات من برنامج FSCM؛ - وبرمجيات Oracle Business Intelligence لإدارتي الشؤون المالية والمشتريات؛ - ولوحات بيانات نموذجية مكيفة حسب احتياجات الإدارة العليا؛ - وإتاحة إمكانية التحقق من هوية المستخدم بناء على الدليل النشط العام مع إدخال بيانات المستخدم مرة واحدة. النفاذ إلى النظام: مستخدمون رئيسيون محددون التكنولوجيا: برنامج Oracle Business Intelligence

50. ويوضح الجدول التالي المخاطر الرئيسية الخاصة بمشروع معلومات الأعمال.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
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 الويب. ومراقبة جودة البيانات وتناسقها. ووضع سياسة أمنية محكمة بشأن المعلومات السرية.
الاستدامة بعد انتهاء المشروع	قد لا تستطيع المنظمة الإبقاء على برنامج معلومات الأعمال حالما ينتهي المشروع.	تكوين كفاءات داخل كل قطاع من قطاعات المنظمة وضمن محمة الدعم كجزء من المشروع لضمان أنها يمكن أن تواصل تطوير حل معلومات الأعمال بعد انتهاء المشروع.

تحسينات أنظمة الإدارة المتكاملة للشؤون المالية والمشتريات والأسفار

51. تم خلال الفترة قيد النظر شراء أداة حجز عبر الإنترنت، هي TravelDoo. وسوف تكون فوائد هذه الأداة هي تقليل تكاليف المعاملات وتذاكر السفر من خلال إجراءات سفر مُحسَّنة. ويمر المشروع حالياً بمراحله النهائية من التنفيذ والاختبار، ويجري الآن التخطيط لبدء التشغيل الذي ينبغي أن يحدث على مراحل بدءاً من هذا الصيف.

52. واكتمل بنجاح مشروع تجريبي لدمج نظام التخطيط للموارد المؤسسية مع أنظمة خدمات الترجمة الخاصة بمعاهدة التعاون بشأن البراءات. وقد سمح ذلك بتحديد عدد من الفوائد التجارية، بما في ذلك إدخال تحسينات على إدارة ميزانية الترجمة، وتحسين إعداد التقارير والرصد، وتقليل عبء العمل اليدوي المطلوب لمعالجة معاملات الترجمة. وتم الانتهاء من تصميم وبناء الواجحات لأتمتة الدمج، وتُنَفَّذ الآن مراحل الاختبار النهائية، ومن المُقرَّر أن يبدأ التشغيل في شهر يونيو هذا العام، وذلك على مراحل، بائع تلو الآخر.

53. وقد جرى استعراض العملية الجارية لتكليف البرمجيات الحالية الخاصة بحسابات القبض والفواتير في الويب، مما سمح بتحديد عدد من الفرص لإدخال تحسينات على التجهيز وتخفيضات في مستوى التخصيص. وسوف تُدرَج هذه النتائج في الترقية المُخططة لبرنامج PeopleSoft Financials في عام 2015.

54. وأعيد تصميم مخطط الويب المالي للحسابات في أواخر عام 2013، وهو جاهز لفترة السنتين 2015/2014. وتشمل فوائد التصميم الجديد اتساق رموز أنشطة البرامج، وإدخال مجموعة مشتركة من رموز الإدارات، وتقليل جهود الصيانة عن طريق زيادة مستوى التكامل بين الأنظمة.

55. ويوضح الجدول التالي المخاطر الرئيسية والاستراتيجيات التي تُطبَّق حالياً للتخفيف منها.

الخطر	الوصف	كيفية التخفيف من الخطر
مستخدمو نظام الإدارة المتكاملة غير مُدرَّبين تدريباً كافياً على أداء عملهم.	يؤدي تحسين إجراءات العمل وتقديم وحدات جديدة في نظام التخطيط للموارد المؤسسية إلى تغير أدوار مستخدمي نظام الإدارة المتكاملة ومسؤولياتهم. وإذا كان المستخدمون لا يفهمون إجراءات العمل أو الأدوات فهماً كافياً، فإن النظام لن يُستخدم الاستخدام الأمثل.	وضع استراتيجية للتدريب وتنفيذها. وتلبية احتياجات المشروعات من حيث التدريب إضافةً إلى التدريب في سياق العمليات الجارية. وإضفاء طابع مؤسسي على التدريب وفقاً للاحتياجات.
فريق الدعم المعني بنظام الإدارة المتكاملة لا يقدم دعماً كافياً للمستخدمين	عدم فهم فريق الدعم المعني بنظام الإدارة المتكاملة فهماً جيداً 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 المشاركة في تخطيط اختبار قبول المستخدم وتنفيذه لتحسين الجودة وخفض متطلبات الدعم.

56. وفيما يلي فقرة قرار مقترحة.

57. أحاطت لجنة البرنامج والميزانية علماً
بالتقرير المرحلي الخاص بتنفيذ نظام شامل
ومتكامل للتخطيط للموارد المؤسسية (الوثيقة
WO/PBC/22/15).

[يلي ذلك المرفق]

المرفق: توصيات التَّحَقُّق والتَّصَدِيق المستقلين

رقم	الوصف
1	إنشاء هيكل شامل للبرنامج أو المشروع لضمان أن كل المبادرات مُتَسَقَّة ومُيسَّرة بناءً على أولويات مُحدَّدة بوضوح.
2	تعيين مدير برنامج (خارجي)، وشخص إضافي في البداية (يمكن أن يكون من الداخل) ليعمل في مكتب إدارة البرنامج مساعداً لمدير البرنامج، وقد يصل الأمر في نهاية المطاف إلى وجود شخصين مساعدين في مكتب إدارة البرنامج لمساعدة مدير البرنامج.
3	من المُسَلِّم به أن المبادرات المختلفة داخل البرنامج لها خصائص مختلفة. بيد أن من المهم أن تُختار بعض التقنيات عن وعي وتطبيقات في كل مشروع. ولذلك من الممكن أن يُطبَّق نهج شلالي في مشروع ما ويُطبَّق نهج سريع الحركة في مشروع آخر. ولكن لا بد أن يُطبَّق ذلك ويُدار بوعي. وينبغي أن يُطبَّق بانتظام طوال البرنامج مزيد من المنهجيات الأخرى المرتبطة بالبرنامج، مثل تقييم المخاطر أو التواصل أو التدريب.
4	وينبغي أن تتضمن دراسة الجدوى معلومات غزيرة عن الرؤية والاستراتيجية والوضع الحالي والمستهدف (ونموذج التشغيل) والاستثمار اللازم لسد الثغرة الموجود بينها والتكلفة المستمرة ذات الصلة، مما يؤدي إلى تكوين فكرة عن إجمالي تكلفة الملكية.
5	ضمان الاتساق والدقة والإشراف والتأهيل والمساءلة للأصول الرسمية المشتركة الخاصة بالبيانات الرئيسية في المؤسسة.
6	التأكد من أن القائمة المرجعية للموارد البشرية مُوقَّعة.
7	التأكد من وجود بنية تمثلي لتكنولوجيا المعلومات سوف تدعم العمل على أكمل وجه من دون بنية تحتية مُعقَّدة ومُجزَّأة لتكنولوجيا المعلومات.
8	إنشاء مكتب لإدارة البرنامج بما في ذلك الدعم الخاص بإدارة التغيير والتدريب والتواصل فضلاً عن إدارة التكامل.
9	يجب ألا ينضم إلى اللجنة التوجيهية (المجلس) أعضاء يشاركون بشكل كامل في تنفيذ المشروع أو العكس بالعكس، فإن ذلك قد يتسبب في حدوث تضارب في المصالح عند تسوية المنازعات في مرحلة ما.
10	إدراج معايير واضحة في دراسة الجدوى مثل البيانات المالية ومؤشرات الأداء الرئيسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنافع المتوقعة والمذكورة.
11	إدراج مبادئ تصميم تتوافق توافقاً وثيقاً مع الاستراتيجية، ويُسترشد بها بوضوح في التصميم المُقبَّل وعند تصميم نموذج تشغيل حيثما يكون ذلك قابلاً للتطبيق.
12	إدراج حسابات واقعية للتكلفة والفوائد (ويُفضَّل أن تكون على أساس أرقام مرجعية) في دراسة الجدوى حيثما يكون ذلك قابلاً للتطبيق، على سبيل المثال: في الموارد البشرية.
13	وضع نهج رسمي لإدارة المخاطر يُطبَّق باستمرار على كل المشروعات وإضفاء الطابع المؤسسي عليه.
14	جعل شخص واحد أو فريق (وياً حتّى لو كان جزءاً من مكتب البرنامج) مسؤولاً عن عملية إدارة المخاطر.
15	جعل إدارة المخاطر بدأ رسمياً وقابلاً للتكرار في جداول أعمال اجتماعات المجلس.
16	جعل الدعم التنفيذي واضحاً وطول الوقت، لا سيما للمستخدمين المستقبليين.
17	يجب تحديد النطاق تحديداً أو وضعه نظراً لطبيعة المشروعات الحالية، التي تُقيِّد النطاق بالفعل بسبب الأهداف التي تحاول تحقيقها، لا يمثل النطاق خطراً كبيراً في هذه المرحلة (باستثناء ما يخص برنامج معلومات الأعمال (BI))، ولكن سوف تزداد صعوبته مع المشروعات المستقبلية مثل إدارة العلاقة مع الزبائن.
18	ينبغي لمدير التكامل (أو مكتب البرنامج المسؤول عن التَّحَقُّق من اتساق التكامل) أن يضع نهجاً رسمياً للتحكم في التبعيات الخارجية وإدارتها وأن يضمن على هذا النهج طابعاً مؤسسياً.
19	التأكد من أن أعضاء المجلس لا يشاركون في تنفيذ البرنامج أو المشروعات إلا بدرجة صغيرة، وذلك لتجنب تضارب المصالح، والتأكد من أن المسؤولية لا تزال ملقاة على عاتق أولئك الذين في مستوى تنفيذي.
20	الاحتفاظ بسجل مخاطر باستمرار. وينبغي أن يدخل هذا السجل في تقدير وتقييم المخاطر على مستوى جماعي (إذا أمكن) خلال اجتماعات المجلس.
21	إدارة المخاطر بنشاط على جميع مستويات المنظمة.
22	ينبغي لمكتب المشروع أن يتولى مسؤولية التخطيط ويرصده تحت إشراف قائد المشروع ومدير البرنامج.
23	وضع خطة للطوارئ وإعلانها بوضوح. ويجب ألا يُمدد الوقت المسموح به ليشمل ما قد يحدث في بعض الأنشطة من طوارئ، بدلاً من التخطيط للطوارئ على أنها مرحلة منفصلة، لأن ذلك سيؤدي إلى إيجاد توقعات خاطئة.
24	يجب ألا تُنفَّذ أنشطة متتابعة يعتمد بعضها على بعض بالتوازي مثل الاختبار، لأنها سيكون لها تأثير سلبي في الجودة الإجمالية التي سوف تُقدم.
25	التأكد من أن جميع التغييرات تُوثَّق على نحو مُتَّسق.
26	توسيع نطاق بوابة تقديم طلبات التغيير لكل المشروعات داخل البرنامج، ونقل هذه المسؤولية في نهاية المطاف إلى مدير البرنامج.
27	إدخال تسجيل زمني يُديره بإحكام كلٌّ من مدير البرنامج ومدير المشروع.
28	تتبع الموارد الخارجية عن قرب، والتأكد من أن هناك نقلاً فعالاً للمعرفة إلى الموارد الداخلية.
29	رصد فعالية جميع وسائل التواصل، لا سيما التواصل الذي يستهدف جمهوراً من خارج البرنامج.
30	صياغة نهج لإدارة التغيير يُطبَّق في كل المشروعات وتتولى مسؤوليته مجموعة واحدة أو شخص واحد.
31	الاستعانة بمستخدمين متميزين (ليسوا جزءاً من البرنامج) لتسهيل التغيير.

رقم	الوصف
32	تحتاج إدارة الأطراف الخارجية إلى مزيد من الاهتمام ويجب أن تكون أكثر صرامة بناءً على نتائج وإنجازات واضحة فيما يتعلق بالوقت.
33	ينبغي زيادة دعم مقدم خدمة التخطيط للموارد المؤسسية (استجابة أسرع) لأن الويبو من أوائل المنظمات التي اعتمدت بعض وحدات معلومات الأعمال، حيث لا توجد (في كل أنحاء العالم) سوى خبرة محدودة للغاية سواء لدى مقدمي خدمة دمج الأنظمة أو خدمة التخطيط للموارد المؤسسية.
34	استخدام طريقة واحدة لجمع المتطلبات وتوثيقها. وينبغي ربط المتطلبات بمجالات الاختبارات وتعديلاتها.
35	عندما يتعلق الأمر بمتطلبات تستند إلى عملية حالية أو نظام حالي سوف يُستبدل، فمن الأهمية بمكان أن يوجد نهج تصاعدي وفهم كامل للوضع الراهن.
36	ينبغي تخطيط التقييم الأمني في وقت مبكر من العملية، وينبغي أن يوفر التخطيط مساحة كافية لاتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
37	يجب أن يكون نهج التطوير واضحاً ويجب الحفاظ عليه. ويُستحسن اتباع أسلوب سريع الحركة مع نهج أكثر تفاعلاً بين المطور والمستخدم المستقبلي في المرحلة الثانية التي سوف يُقدّم فيها الدعم لمزيد من العمليات المتقدمة والجديدة. ولكن يجب أن يكون هذا الاختبار عن وعي كامل وأن يُدار على هذا النحو.
38	يجب الاحتفاظ بوثائق التطوير وتحديدتها حسب الافتضاء. ويجب أن يتحقق موظفو الويبو التقنيون من ذلك على نحو استباقي وليس في المرحلة الأخيرة من المشروع.
39	التأكد من وجود بيئة الاختبار المناسبة، وإيجادها لو وُجدت بيئة اختبار منفصلة لجميع المشروعات.
40	توثيق نتائج كل ما يُجرى من أنشطة اختبارية توثيقاً واضحاً. جعل اختبار الوحدات منسجماً مع المواصفات الوظيفية والتفنية. وإذا تغيرت المتطلبات واتخذ قرار بإدراج هذه التغييرات بعد ذلك، فيجب تحديث المواصفات.
41	التقنية وإجراء اختبار الوحدات مرة أخرى. ويجب توثيق هذه العملية بأكملها والتوقيع عليها من قبل الأشخاص المسؤولين عن التطوير ولكن ينبغي أيضاً أن يراقبها.
42	يجب تتبع اختبار الوحدات تتبعاً صحيحاً بواسطة إدارة المشروعات أو البرامج.
43	التأكد من أن بيئة الاختبار تعكس الواقع بدقة.
44	تنظيف بيئات الاختبار إذا لم تنجح الواجحات أو التحويلات في البداية.
45	إدراج خطة اختبار واضحة واستراتيجية بشأن اختبار الأداء واختبار الضغط واختبار المستخدمين المتزامنين في جميع المشروعات.
46	تقديم تدريب ما قبل الاختبار من خلال مُدرّب مستقل. فإن ذلك سوف يسمح للمستخدمين بالاطلاع على أحدث المعلومات عن قدرات النظام المعنية، وبأن يكونوا أكثر دقة أثناء الاختبار.
47	استخدام مبادرات إدارة البيانات الرئيسية كأداة لتيسير المبادرات والاتصالات فيما بين الإدارات (كي تخرج الإدارات من عزلتها).
48	تكوين فريق متخصص لإدارة البيانات الرئيسية يضم على الأقل مهندسين يعملان بدوام كامل - مهندس للأعمال وآخر لتكنولوجيا المعلومات. ويمكن أن يتكون الفريق في البداية من شخص واحد مع مساعد واحد يكونان جزءاً من مكتب المشروع لفريق معلومات الأعمال. ولأن هذه المبادرة سوف يتسع نطاقها، يمكن
49	نظراً لأن عدد المستخدمين المستقبليين لمشروعات مثل الموارد البشرية أو إدارة العلاقة مع الزبائن سوف يزداد مع مرور الوقت، فمن المهم أن يكون التدريب مُخططاً ومُداراً بعناية أكبر. ولذلك يُوصى بوجود مدير تدريب (ربما إلى جانب مدير عملية التغيير) ضمن مكتب البرنامج.
50	وضع شهادة تدريب وإجراءات صيانة.
51	يجب رصد عملية التعشيق على مستوى تفصيلي (لكل واجهة). ويجب أن تكون هناك خطة تكامل واضحة تتجاوز التكامل التقني، ومن ثم تتضمن دمج العمليات.
52	تطبيق منهجية جمع البيانات، بحيث تكون هذه المنهجية قائمة على الأعمال وتستخدم نهجاً تنازلياً وتضاعفياً موازياً. وإشراك كبار المستخدمين المستقبليين والأشخاص المشاركين في التنفيذ. وينبغي أن يكون جمع المتطلبات مُبشراً لجهد إدارة التغيير في الوقت نفسه.
53	التأكد من معالجة إدارة البيانات الرئيسية إما داخل فريق معلومات الأعمال أو ضمن البرنامج، من قبل فريق منفصل. وهذا يشمل كلاً من هيكلية البيانات وتنقيتها.
54	وضع إجراءات واضحة لتعقب الفوائد، والتأكد من أن تقارير كل المشروعات تستند إلى نتيجة متوقعة (أي قائمة على النتائج). ويمكن أن يكون مشروع إدارة الأداء المؤسسي بمثابة أساس جيد لذلك.
55	ينبغي أن يُجرى حوارٌ حول ميزانية الدعم القادمة. وفي نهاية المطاف، ينبغي أن يكون هذا جزءاً من إجمالي تكلفة ملكية حل الدعم الذي ينبغي توثيقه في دراسة الجدوى. ففي الوقت الحاضر، لا تتضمن دراسة الجدوى تفاصيل حساب تكلفة الملكية.
56	بما أن الدعم حالياً جزء من إدارة أخرى، ومن ثم ليس جزءاً من البرنامج، فإن الفريق في مقدوره أن يطلع في القرارات. وحين يُنقل هذا الفريق ليكون جزءاً من البرنامج، قد تقل هذه القدرة على الطعن لأنه الآن جزء من البرنامج. وتوصي شركة غارتنر بأن يُرصد ذلك، أو أن تظل إدارة تكنولوجيا المعلومات تشارك في تقييم بعض الجوانب التي تتعلق إما باستقرار النظام أو قابليته للصيانة أو جودته.
57	تعيين مستخدمين مميزين داخل المنظمة ليسوا جزءاً من البرنامج.
58	توصي شركة غارتنر بوضع خطة لاستمرارية تصريف الأعمال إضافةً إلى خطة لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، لا سيما في حالة المشروعات التي يكون حجم التعاملات فيها كبيراً أو المشروعات التي تحل محل أنظمة قديمة.