

Distr.: General
23 August 2013
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة الثامنة والستون

البند ١٤٢ من القائمة الأولية*

وحدة التفتيش المشتركة

استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون "استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة".



الرجاء إعادة استعمال الورق

* A/68/150.

290813 280813 13-43856 (A)



استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة

من إعداد

جورج فلوريس كايخاس
جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف، ٢٠١٢



الأمم المتحدة

Arabic
Original: English

استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة

من إعداد

جورج فلوريس كايخاس
جيهان ترزي

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة،
جنيف، ٢٠١٢

موجز تنفيذي

استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة

JIU/REP/2012/8

الهدف من هذا التقرير هو استعراض تطبيق النظم المركزية لتخطيط الموارد (نظم التخطيط) في منظمات الأمم المتحدة، واستعراض استخدامها وصيانتها وتطورها وترقيتها وتوسعة نطاقها، وتحديد عوامل النجاح في تعزيز استدامتها وتحسين مرونتها مواكبة لمتطلبات المستخدمين وتطور التكنولوجيا. ويرمي الاستعراض إلى مساعدة المنظمات في تحسين نظم التخطيط التي تعتمد عليها وتعزيز فوائدها؛ وتحديد الفرص السانحة لتقاسم عمليات نظم التخطيط ومواءمتها وتوحيدها على صعيد منظومة الأمم المتحدة؛ وتقاسم خدمات تلك النظم أو دمج مكوناتها توجيهاً لأقصى قدر من التآزر في هذا الصدد على صعيد المنظومة بأكملها؛ وتعزيز موقف منظمات الأمم المتحدة إزاء موردي نظم التخطيط. وسعيًا إلى ذلك، ضُمّن التقرير تقييمًا لكفاءة وفعالية تلك النظم وقيمتها المضافة وتأثيرها ورضا المستخدمين عنها واتساقها واستدامتها.

وتستند محصلة واستنتاجات وتوصيات هذا الاستعراض إلى تقارير سابقة ذات صلة بالموضوع صادرة عن وحدة التفتيش المشتركة، وإلى دراسات حالية وأخرى سبقتها بشأن تطبيق نظم التخطيط ضمن هيكل الأمم المتحدة.

النتائج والاستنتاجات الرئيسية

يمكن تشبيه عملية تطبيق نظام للتخطيط بسلسلة من الخطوات والمراحل التي تتطلب تقنيات قوية لإدارة المشاريع وتترتب عليها تكاليف مباشرة وغير مباشرة طوال مراحل دورة حياة النظام. ولاحظ المفتشان إلى أن عمليات تنفيذ معظم مشاريع نظم التخطيط في المنظمات أدت إلى تجاوز الميزانيات المحددة والجدول الزمني المتوقع نتيجة لضعف تخطيط وإدارة المشاريع؛ ويعزى ذلك إلى أمور منها ما يلي: تحديد المتطلبات الوظيفية بصورة غير مناسبة؛ وتحديد الميزانيات والجدول الزمني بصورة غير واقعية؛ وتغيير نطاق المشاريع؛ وتأخر تحويل نسق البيانات وإعادة تصميم أساليب العمل؛ ومقاومة المستخدمين للتغيير؛ والتكاليف غير المتوقعة الناتجة عن تكييف البرمجيات. وخلص المفتشان إلى أن المنظمات مطالبة بأن تراعي على نحو أفضل عوامل النجاح المبينة في هذا التقرير، وتقاسم الدروس المستفادة داخل المنظومة، وتعزز التعاون المشترك بين وكالاتها في دعم نظم التخطيط ابتغاء مزيد من فعالية التكلفة في تطبيقها وصيانتها وتوسعتها.

ووقف المفتشان على أن معظم منظمات الأمم المتحدة اختارت في البداية نظم تخطيط مكيفة بدرجة عالية، بسبب تردد المديرين في إعادة تصميم أساليب العمل. وكانت تلك المنظمات تفضل في الغالب، عندما يحين وقت ترقية برمجياتها، إعادة تفعيل النظام أو ترقية بقدر أقل من التكييف، بسبب التكلفة العالية لصيانة وترقية النظم المكيفة، وبسبب جهد التعلم المرتبط بذلك، وهو ما أتاح قبولاً أفضل من جانب المستخدمين لنظام أقل تكييفاً. ولاحظ المفتشان أيضاً أن درجة عالية من تكييف نظم التخطيط تنطوي على تأثير سلبي على سهولة استخدام تلك النظم ومرونة تشغيلها. وخلص المفتشان إلى أنه ينبغي للمنظمات أن تعيد تصميم أساليب عملها بصورة فعالة وأن تحد من اعتمادها على تكييف نظم التخطيط، مغتنمة فرصة الترتيبات البرمجية لإعادة النظر في تلك الأساليب.

وفيما يتعلق بالتكاليف، لاحظ المفتشان أن كل منظمة تقيس تكاليف نظم التخطيط بصورة مختلفة، مما يجعل من الصعب للغاية تقييم التكلفة الإجمالية لامتلاك تلك النظم. وتُعدّ التكاليف غير المباشرة عادة من ميزانية مشاريع نظم التخطيط ومن التكاليف المتوقعة للصيانة والترقية البرمجية، رغم أنها تشكل أكبر نسبة من التكلفة في دورة حياة النظام، ورغم وجود علاقة سببية مباشرة بين التكييفات المدخلة في البداية على النظام وتكلفة صيانتها وترقيتها لاحقاً. واستنتج المفتشان أن المنظمات مطالبة، لضمان الإدارة الفعالة لمشاريع نظم التخطيط، بأن تضع خطة التكاليف بصورة واقعية، بما يشمل التكلفة الإجمالية لعناصر امتلاك النظام وتكلفة مواجهة الحالات الطارئة. وينبغي إتاحة التمويل الكافي وفقاً لذلك طوال حياة المشروع.

ولاحظ المفتشان أيضاً أن معظم المنظمات لا تقيس كمياً فوائد نظم التخطيط وما تتيحه من وفورات في التكاليف أو ما تتيح تجنبه من تكاليف، رغم أن العديد منها ذكر أن استخدام نظم التخطيط ينطوي على ترشيد ومواءمة لأساليب العمل المتبعة في مقراتها، فضلاً عن إسهامه في تحقيق مكاسب من حيث الكفاءة وتحسين إدارة المعلومات والإبلاغ. وأسهم استخدام نظم التخطيط في تعزيز الضوابط الداخلية وإتاحة استخلاص بيانات مالية موحدة في الوقت المناسب، وأدى بصفة خاصة إلى تعزيز الضوابط المالية. وخلص المفتشان إلى أن مشاريع نظم التخطيط تمثل استثمارات كبيرة تتحملها المنظمات، وبالتالي تتطلب آليات لرصدها عن كثب وللإبلاغ عن التقدم المحرز في تنفيذها وتحقيق الفوائد المتوقعة منها.

ولاحظ المفتشان أن مدى تأثير نظم التخطيط تأثراً إيجابياً في المنظمات التي طبقت فيها يتوقف على نهج التطبيق، وإدارة التغيير، واستراتيجية التدريب، وجهد تعلم المستخدمين، وإدارة البيانات، والضوابط الداخلية المفعلة في النظام، ومرونة تشغيل النظام، وقدرة المنظمات على جمع ودراسة الملاحظات الواردة من المستخدمين بعد تطبيق النظام.

واستنتج المفتشان أن مشاريع نظم التخطيط تتأثر بعدم تقديم تدريب مناسب للمديرين وللموظفين الرئيسيين المعنيين بالنظام ومستخدميه النهائيين قبل وبعد تفعيل النظام. وأدى عدم تقديم التدريب إلى ظهور مقاومة للتغيير في صفوف المديرين والمستخدمين، ونقص في دقة البيانات، وإلى مشاكل في الإبلاغ والمراقبة الداخلية. وخلص المفتشان إلى أن المديرين الحاليين والمرتبين، وموظفي نظم التخطيط الرئيسيين، والمستخدمين النهائيين ينبغي أن يتلقوا طوال دورة حياة النظام التدريب الكافي للإحاطة بفوائده ووظائفه التشغيلية، وإلى أنه ينبغي تخصيص الموارد المناسبة للتدريب المستمر. وعلاوة على ذلك، أدرك المفتشان أن سبب قصور الضوابط الداخلية في النظام يعزى أيضاً إلى عدم وجود آليات دائمة لاستقاء الملاحظات الواردة من المستخدمين بعد تطبيق النظام. وخلص المفتشان إلى أن المنظمات ينبغي أن ترصد باستمرار ملاحظات المستخدمين وتعزز الإشراف الداخلي على نظم التخطيط، لتحديد ومعالجة الصعوبات الناشئة والمخاطر. وللتخفيف من المخاطر المرتبطة بالضوابط الداخلية، ينبغي أيضاً إعادة تحديد أدوار الموظفين ومسؤولياتهم وفقاً لأساليب العمل المضمنة في نظام التخطيط، والحرص على أن يكون المديرون موضع مساءلة تامة عن الموافقات الإلكترونية الصادرة عن طريق النظام.

وفيما يتعلق بالاتساق، لاحظ المفتشان أنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية متسقة للأمم المتحدة بشأن عمليات تطبيق نظم التخطيط، فقد أتاحت هذه النظم درجة معينة من التوافق في أساليب العمل على صعيد منظومة الأمم المتحدة برمتها؛ ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل، منها: الإقبال المتزايد مع مرور الوقت على استخدام نسخ غير مكيفة من نظم التخطيط؛ وتقارب الوظائف التشغيلية التي يعرضها موردو نظم التخطيط؛ وإمكانية دمج نظم مختلفة؛ وتقاسم نظم التخطيط بين بعض المنظمات؛ وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ولاحظ المفتشان أن تباين ما تطبقه المنظمات من قواعد وأنظمة وأطر محاسبية وممارسات في مجال الإبلاغ يعدّ من الصعوبات الرئيسية التي تحول دون مزيد من الاتساق على صعيد نظم التخطيط. وخلص المفتشان إلى أن الأمين العام،

بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق (مجلس الرؤساء التنفيذيين)، مطالب بتسريع وتيرة الجهود التي تبذلها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى من أجل مواءمة أساليب العمل في منظومة الأمم المتحدة بأكملها، بغية تعزيز كفاءة المنظمات وفعاليتها. ومع تطور التكنولوجيا ونضج نظم التخطيط المستخدمة، سيكون من الممكن مستقبلاً الاعتماد على نظام واحد للتخطيط، كما يتضح من تجربة شركة بروكتر وغامبل في هذا المجال.

وعلاوة على ذلك، لاحظ المفتشان على صعيد سوق نظم التخطيط أن للموردين موقعاً تفاوضياً يرجح كفتهم بصورة غير متناسبة إزاء العملاء، وخلصوا إلى أن اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين مطالبة بإنشاء فرقة عمل لاستعراض الفرص المتاحة على نطاق المنظومة للتعاون في مجال نظم التخطيط، ولبلورة موقف أفضل لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة حيال موردي نظم التخطيط.

ويتضمن التقرير أربع توصيات: توصية موجهة إلى الأمين العام بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، وتوصية موجهة إلى الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة، وتوصيتان موجهتان إلى الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

توصية موجهة إلى الهيئات التشريعية ومجالس الإدارة

التوصية ٢

ينبغي للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن تضطلع على أساس مستمر بدورها في مراقبة مشاريع نظم التخطيط التي تعنيها والإشراف عليها، بما يشمل تطبيقها، وصيانتها، وسياسات توسعتها، وفعاليتها من حيث التكلفة، وإنجاز أهدافها العامة.

المحتويات

الصفحة	الفقرات
٤	موجز تنفيذي
١٠	أولاً - مقدمة ١٤-١
١٠	ألف - الخلفية ٦-١
١١	(أ) قرارات الجمعية العامة وتقارير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المتصلة بالموضوع ٧
١١	(ب) تقارير وحدة التفتيش المشتركة المتصلة بالموضوع والقضايا الرئيسية التي أثّرت ٨
١٢	باء - الأهداف والنطاق ١٠-٩
١٢	جيم - المنهجية ١٤-١١
١٤	ثانياً - تطبيق نظم التخطيط وصيانتها ٧٦-١٥
١٤	ألف - نبذة عامة ١٩-١٥
١٦	باء - التكاليف ٢٩-٢٠
٢٠	جيم - الكفاءة ٧٦-٣٠
٢٠	(أ) تخطيط المشروع واختيار البرمجية ٣٩-٣٢
٢٣	(ب) نهج التنفيذ وعملية إعادة تصميم أساليب العمل ٤٥-٤٠
٢٨	(ج) الإشراف على المشروع ٤٨-٤٦
٢٩	(د) إدارة المخاطر ٥٠-٤٩
٣٠	(هـ) إدارة التغيير ٥٢-٥١
٣٢	(و) احتياجات المشروع من الموظفين ٥٤-٥٣
٣٣	(ز) تدريب المستخدمين والدعم ٦٣-٥٥
٣٦	(ح) نظام التخطيط: استضافته وبنيته التحتية ٦٩-٦٤
٣٨	(ط) تحويل البيانات وتكامل النظم ٧٠
٣٩	(ي) عمليات ترقية نظم التخطيط ٧٣-٧١
٤١	(ك) التدقيق ٧٦-٧٤
٤٢	ثالثاً - الاستخدام والأثر ١٠٧-٧٧
٤٢	ألف - استخدام نظم التخطيط ٨٣-٧٧
٤٥	باء - الفعالية ٩١-٨٤
٤٥	(أ) المنافع المتوقعة من نظام التخطيط ٨٤
٤٦	(ب) رصد الإنجازات المتعلقة بنظم التخطيط والإبلاغ عنها ٩١-٨٥

٤٩	١٠٧-٩٢	 الأثر والقيمة المضافة - جيم
٤٩	٩٤-٩٢	 (أ) أساليب عمل مُرَشَّدة ومتكاملة
٥٠	٩٨-٩٥	 (ب) تحسين إدارة المعلومات والإبلاغ
٥١	١٠٣-٩٩	 (ج) المكاسب من حيث الكفاءة
٥٢	١٠٧-١٠٤	 (د) الضوابط الداخلية الذاتية
٥٣	١٣٠-١٠٨	 الاتساق والاستدامة - رابعاً
٥٣	١٢٣-١٠٨	 ألف - الاتساق والتعاون
٥٣	١١٤-١٠٨	 (أ) التنسيق والكفاءة
٥٧	١١٧-١١٥	 (ب) التعاون في دعم نظم التخطيط
٥٨	١٢٣-١١٨	 (ج) المفاوضات مع موردي نظم التخطيط
٦٠	١٣٠-١٢٤	 باء - الاستدامة

المرفقات

٦٣	ملخص للأجزاء ذات الصلة من التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة بشأن نظم التخطيط...	الأول -
٦٩	حالة تطبيق نظم التخطيط والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.....	الثاني -
٧٨	الأسباب الرئيسية التي يعزى إليها تجاوز الميزانيات والمواعيد المقررة في سياق تطبيق نظم التخطيط في منظمات الأمم المتحدة.....	الثالث -
٧٩	تكاليف تنفيذ نظم التخطيط وصيانتها.....	الرابع -
٨٢	الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة استناداً إلى آراء المستخدمين المعرب عنها في سياق مجموعات المناقشة النوعية التي استعين بها في الاستعراض.....	الخامس -
٩٢	لمحة عامة عن الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2012/8).....	السادس -

أولاً - مقدمة

ألف - الخلفية

١- أجرت وحدة التفتيش المشتركة كجزء من برنامج عملها لعام ٢٠١٢ استعراضاً تحت عنوان "استعراض النظم المركزية لتخطيط الموارد في منظمات الأمم المتحدة" (نظم التخطيط). ويستند الاستعراض إلى تقارير سابقة لوحدة التفتيش المشتركة ذات صلة بالموضوع، وإلى دراسات حالية وأخرى سابقة بشأن تطبيق نظم التخطيط في منظومة الأمم المتحدة.

٢- وعموماً، تتيح نظم التخطيط للمنظمات التي تستخدمها تطبيقات موحدة في مجال إدارة الموارد المالية والبشرية والمادية، وتمكنها من دمج البيانات وأساليب العمل في نظام معلوماتي موحد قائم على تقاسم مجموعة مشتركة من البيانات. وتتكون نظم التخطيط من وحدات برمجية يخصص كل منها لمجال وظيفي معين، مثل المالية والمحاسبة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة سلسلة التوريد، ويمكن تطبيقها على مراحل. ويتيح هذا التصميم القائم على وحدات برمجية أيضاً الاكتفاء بتفعيل وظائف بعينها. وتصمم نظم التخطيط أيضاً بحيث تتضمن بارامترات قابلة للتعديل يمكن، إلى حد ما، تهيئة إعداداتها وفق خصوصيات المنظمات وهيكل عملها. وتشمل خيارات التهيئة إعدادات مثل تحديد الإطار الحاسبي والفترات المالية، وكذلك بارامترات تحكم أساليب العمل.

٣- وقد استثمرت معظم منظمات الأمم المتحدة في اقتناء نظم للتخطيط تحل محل أنظمتها الموروثة لأسباب تتعلق باحتواء التكاليف وتحسين الأداء التشغيلي والكفاءة والضوابط الداخلية. وبالنظر إلى مختلف التطبيقات البرمجية المعروضة في قطاع نظم التخطيط وإلى فوائدها، لا سيما مقارنة بغيرها من وسائل معالجة البيانات التنظيمية المهيكلية، يتيح استخدام نظم التخطيط مزايا تتمثل في أتمتة أساليب العمل ودمجها، وتقاسم البيانات والممارسات المشتركة على نطاق المنظمة، وإنتاج المعلومات والوصول إليها آتياً.

٤- وتتيح هذه النظم للمنظمات فرصة لتبني ممارسات جيدة وتعزيز الكفاءة التشغيلية والمساءلة والأداء التنظيمي. وهي تشكل أرضية تيسر على المنظمات اعتماد التكنولوجيا الجديدة. وعلاوة على ذلك، تتيح إمكانية الوصول إلى نظم التخطيط وإلى قواعد بياناتها المركزية المتكاملة، من خلال متصفحات الإنترنت، تيسير الاستعانة بمصادر خارجية تقدم خدمات أو وظائف في مجال الدعم، أو نقل هذه الخدمات أو الوظائف إلى الخارج، أو إنشاء مراكز مشتركة للدعم.

٥ - وتتسم نظم التخطيط بدرجة عالية من التعقيد. فتطبيقها غالباً ما يكون طويلاً وشاقاً ومكلفاً، وينطوي على تغييرات تنظيمية هامة وتتدخل فيه العديد من الجهات صاحبة المصلحة، بما في ذلك موظفو تكنولوجيا المعلومات، وممثلو مقدمي الخدمات والإدارات المستخدمة للنظام، إضافة إلى استشاريين خارجيين وأخصائيي دمج النظم، أي شركاء التنفيذ. وتتطلب مثل هذه المشاريع فريقاً لتنفيذ المشاريع يمتلك الخبرة اللازمة، إضافة إلى آليات فعالة لإدارة المشاريع وإدارة التغيير والإشراف وإدارة المخاطر.

٦ - وتسلم المنظمات التي تستثمر في نظم التخطيط بصورة متزايدة بأهمية تحسين أساليب تقييم نتائج تطبيق تلك النظم من حيث تعزيز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي، وتعتمد في هذا التقييم على تحديد أهداف وغايات واضحة للمشروع يتفق عليها منذ البداية، وعلى هيئة دراسة جدوى كاملة لعملية تطبيق نظم التخطيط، بما يشمل المقاييس اللازمة لتحديد النجاح. ومن اللازم إنجاز هذه المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة ووفق الوظائف التشغيلية المتوقعة، مع تقييم المعاوذات اللازمة.

(أ) قرارات الجمعية العامة وتقارير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المتصلة بالموضوع

٧ - ما فتئت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية تدعو في تقاريرها عن التقدم المحرز في تنفيذ مشروع النظام المركزي لتخطيط الموارد في الأمم المتحدة (أوموجا) إلى زيادة التعاون بين الأمانة العامة للأمم المتحدة والمؤسسات الأخرى في منظومة الأمم المتحدة. ويمكن اعتبار هذا التعاون كخيار طويل الأجل لخفض تكاليف نظم التخطيط في المستقبل. وتناط بالأمين العام مهمة كفالة تعزيز أوجه التبادل والتآزر بين المنظمات إلى أقصى حد فيما يتصل بمبادراتها الجارية المتعلقة بنظم التخطيط، ودراسة جدوى إحداث تقارب بين كيانات منظومة الأمم المتحدة في الأجل الطويل يصب في اعتماد حلول مشتركة فيما يتصل بنظم التخطيط (انظر A/65/576، الفقرة ٤٠، وA/66/7/Add.1، الفقرات ٤١-٤٣). وقد أقرت الجمعية العامة تلك التوصيات في قراراتها ٢٥٩/٦٥ و ٢٤٦/٦٦.

(ب) تقارير وحدة التفتيش المشتركة المتصلة بالموضوع والقضايا الرئيسية التي أثارت

٨ - هذا هو أول استعراض لنظم التخطيط على صعيد منظومة الأمم المتحدة تضطلع به وحدة التفتيش المشتركة. وقد سبق لوحدة التفتيش المشتركة أن أجرت في السنوات الماضية عدداً من الاستعراضات التي تناولت فيها قضايا متصلة بتطبيق نظم التخطيط على نطاق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة و/أو دور تلك النظم في تقديم الخدمات الإدارية. ويحدو

مفتشي وحدة التفتيش المشتركة اقتناع راسخ، أبدوه في تقارير ذات صلة بالموضوع^(١)، مؤداه أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة يمكن أن تستفيد كثيراً من زيادة التعاون بينها في تقديم خدمات نظم المعلومات والخدمات الإدارية، سواء من حيث زيادة الوفورات أو من حيث تعزيز الكفاءة والفعالية. وهم ما انفكوا يشجعون على هذا التعاون، ويسلطون الضوء على ضرورة تقاسم الخبرات بين المنظمات؛ وتوحيد وترشيد ومواءمة ممارسات العمل فيها؛ وتقاسم الجوانب المشتركة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحلول العملية والاستراتيجيات حيثما كان ذلك ممكناً؛ وتجنب الازدواجية المكلفة.

باء- الأهداف والنطاق

٩- الهدف من هذا التقرير هو استعراض تطبيق نظم التخطيط في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، واستعراض استخداماتها وصيانتها وتطويرها وترقيتها وتوسيع نطاقها، وتحديد عوامل النجاح في تعزيز استدامتها وتحسين مرونتها مواكبة لمتطلبات المستخدمين وتطور التكنولوجيا. ويرمي الاستعراض إلى مساعدة المنظمات في تحسين نظم التخطيط التي تعتمد عليها وتعزيز فوائدها؛ وتحديد الفرص المتاحة لتقاسم عمليات نظم التخطيط ومواءمتها وتوحيدها على صعيد منظومة الأمم المتحدة، وتقاسم خدمات تلك النظم أو دمج مكوناتها توحياً لأقصى قدر من التآزر في هذا الصدد على صعيد المنظومة بأكملها، وتعزيز موقف منظمات الأمم المتحدة إزاء موردي نظم التخطيط. وسعيًا إلى ذلك، ضُمن التقرير تقييماً لكفاءة وفعالية نظم التخطيط وقيمتها المضافة وتأثيرها ورضا المستخدمين عنها واتساقها واستدامتها.

١٠- ويشمل نطاق الاستعراض المنظومة بأكملها، ويتناول مسألة تطبيق نظم التخطيط في جميع المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة حتى منتصف عام ٢٠١٢.

جيم- المنهجية

١١- وفقاً للمعايير والمبادئ التوجيهية والإجراءات الداخلية لوحدة التفتيش المشتركة، شملت المنهجية المتبعة في إعداد هذا التقرير استعراضاً أولياً للوثائق المرجعية والاستبيانات

(١) تناولت التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة ذات الصلة بنظم التخطيط المواضيع التالية: النظام المشترك لكشوف المرتبات؛ وإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وخدمات استضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ومراكز الخدمات المنقولة إلى الخارج؛ وجاهزية مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للمعايير الحاسوبية الدولية للقطاع العام؛ وأطر المسائلة؛ وترتيبات السفر؛ والخدمات الطبية. ويتضمن المرفق ١ موجزاً لأجزاء ذات الصلة من تلك التقارير المتاحة في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة في العنوان التالي: www.unjiu.org

وللمقابلات والتحليلات المتعمقة التي أجريت. وأُرسل استبيان مفصل إلى جميع المنظمات المشاركة، وعُمِّم أيضاً استطلاع عبر الإنترنت على المشاركين في الاجتماع المشترك لعام ٢٠١٢ الذي عقدته "المجموعة الاستشارية المعنية باستخدام نظم أوراكل في المنظمات الدولية" (المجموعة الاستشارية لنظم أوراكل) و "مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية باستخدام نظم ساب" (مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب)^(٢). واستناداً إلى الردود الواردة، أجرى المفتشان مقابلات مع مسؤولين من المنظمات المشاركة والتمسا أيضاً وجهات نظر منظمات ومؤسسات دولية أخرى، بما في ذلك صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وشركة بروكتر وغامبل من القطاع الخاص^(٣).

١٢- وأُتيحت لوحدة التفتيش المشتركة إمكانية الوصول إلى أجوبة الاستطلاع المجمعة في إطار دراسة بشأن نظام أوموجا تناولت عملية تطبيق وامتلاك نظم التخطيط في منظمات الأمم المتحدة^(٤)، وهي دراسة استعين بها أيضاً في صياغة هذا التقرير. وعلاوة على ذلك، استعان المفتشان بمجموعات مناقشة نوعية مع المستخدمين في عينة من المنظمات اختيرت على أساس المعايير التالية: استخدام نظامي أوراكل أو ساب؛ والعمل في الميدان أو تركّز العمل في المقر؛ وامتلاك قوة عاملة صغيرة أو كبيرة. ويرد في المرفق الخامس موجز بالاستنتاجات المستندة إلى الآراء التي أبدتها المستخدمون في سياق مجموعات المناقشة النوعية.

١٣- والتُمست تعليقات من المنظمات المشاركة بشأن مشروع التقرير وروعت هذه التعليقات في الصيغة النهائية للتقرير. ووفقاً للمادة ١١-٢ من النظام الأساسي لوحدة التفتيش المشتركة، أُعدّت الصيغة النهائية لهذا التقرير بعد التشاور مع المفتشين ليتسنى وضع ما تضمنه التقرير من استنتاجات وتوصيات على محك الحكمة الجماعية لوحدة التفتيش المشتركة. ولتسهيل تناول التقرير وتنفيذ توصياته والاضطلاع بالرصد اللازم في هذا الصدد، ضُمّن المرفق السادس جدولاً يبين ما إذا كان التقرير قدم إلى المنظمات المعنية من باب حملها

(٢) ضم الاجتماع المشترك للمجموعة الاستشارية لنظم أوراكل/مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب أكثر من ١٠٠ مشارك، منهم في المقام الأول ممثلون عن منظمات دولية معنيون بتكنولوجيا المعلومات ومندوبو مبيعات من شركتي أوراكل و ساب. وترد معلومات أكثر تفصيلاً بشأن المنهجية في الموقع الإلكتروني www.unjiu.org.

(٣) تنطوي شركة بروكتر وغامبل على بعض أوجه التشابه مع منظومة الأمم المتحدة من حيث نطاق نشاطها ودرجة التعقيد فيها، فهي تضم ١٢٠ ٠٠٠ موظف وتدير ٣٠٠ علامة تجارية يُسوّق لها في ١٨٠ بلداً، كما تضطلع بعمليات في مختلف المناطق وجميع القارات. انظر

http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf

(٤) ترد النتائج الكاملة للاستطلاع المتعلق بأوموجا في الموقع الإلكتروني لوحدة التفتيش المشتركة.

على اتخاذ إجراءات أو من باب الإطلاع. ويحدد الجدول التوصيات ذات الصلة بكل منظمة، ويبيّن ما إذا كانت تحتاج إلى قرار من جانب هيئتها التشريعية أو مجلس إدارتها أو يمكن لرئيسها التنفيذي اتخاذ الإجراءات اللازمة.

١٤- ويود المفتشان الإعراب عن تقديرهما لكل من ساعد في إعداد هذا التقرير، وخاصة أولئك الذين شاركوا في المقابلات وتقاسموا معها عن طيب خاطر معارفهم وخبراتهم.

ثانياً- تطبيق نظم التخطيط وصيانتها

ألف- نبذة عامة

١٥- من بين المنظمات المشاركة في وحدة التفتيش المشتركة التي شملها الاستعراض، تستخدم ١٣ منظمة نظام أوراكل (Oracle) و/أو بييلسوفت (PeopleSoft)^(٥)، وتستخدم سبع منظمات نظام ساب (SAP)، وتستخدم منظمة واحدة نظام أغريسو (Agresso). وقد استنتج الاتحاد الدولي للاتصالات، الذي كان سابقاً في سعيه إلى امتلاك نظام أكثر استدامة وكفاءة من حيث التكلفة، أن نظم التخطيط هي أفضل حل لتلبية احتياجاته. ولم تكن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة قد اختارت آنذاك نظاماً مشتركاً لتخطيط الموارد أو حلاً مكيفاً في هذا الصدد.

١٦- وحذت منظمات أخرى حذو الاتحاد الدولي للاتصالات، وانطلقت موجة من عمليات تطبيق نظم التخطيط في التسعينات من القرن الماضي بدأتها منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وبرنامج الأغذية العالمي. ومع ذلك، تختلف المراحل التي قطعتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في تطبيق نظم التخطيط، ولا تزال بعض المنظمات بدون نظام من هذا القبيل^(٦). وتتباين طريقة تهيئة إعدادات البرمجية الواحدة - في سياق كل استخدام لنظام التخطيط - وفق احتياجات العمل الخاصة بكل منظمة ووفق ممارساتها.

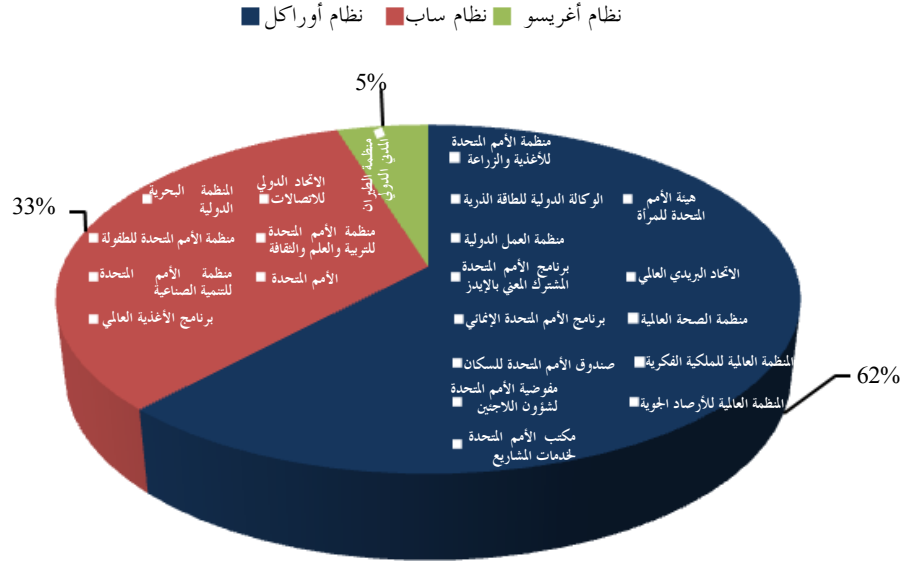
١٧- وتجدر الإشارة إلى أن منظمة الطيران المدني الدولي هي المنظمة الوحيدة التي تستخدم نظام أغريسو، وأن وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية تتعاونان حالياً مع برنامج الأغذية العالمي في سياق مرحلة تصميم نظام للتخطيط قائم على تطبيق ساب. وستدرس

(٥) يشمل نظام أوراكل البرمجيات التالية: أوراكل فاينانشلز (Oracle Financials)، وبييلسوفت (PeopleSoft)، ومجموعة أوراكل إ - بيزنيس (Oracle E-Business Suite).

(٦) انظر المرفق الثاني.

منظمة الأمم المتحدة للسياحة العالمية إمكانية اعتماد نظام للتخطيط أو نظام متكامل آخر بعد شروعه في تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. ويبين الشكل ١ نظم التخطيط التي تستخدمها المنظمات^(٧).

الشكل ١

نظم التخطيط المطبقة في منظومات الأمم المتحدة^(٨)

١٨- ويلاحظ مع مرور الوقت أن الوظائف التشغيلية لنظامي أوراكل وساب أصبحت أكثر تشابهاً، علماً أن ثمة تكنولوجيات جديدة يمكن استخدامها كواجهة ربط بين نظم تخطيط مختلفة. ومع ذلك، لا يمكن الاستفادة بالكامل من نظم التخطيط إلا إذا كانت أساليب العمل الأساسية قائمة على نفس النظام وعلى استخدام قاعدة بيانات واحدة، وإذا كان الربط بالنظم الخارجية محصوراً في إجراءات عمل محددة جداً. ومن ثم لوحظ وجود

(٧) يتضح من استبيانات وحدة التفتيش المشتركة أن ثمة حالياً ٤٠.٠٠٠ مستخدم لنظام أوراكل، مقابل ١٦.٠٠٠ مستخدم لنظام ساب، وأقل من ١.٠٠٠ مستخدم لنظام أغريسو. وعند الانتهاء من تنفيذ مشروع نظام أوموجا، سيصبح عدد المستخدمين المباشرين لنظام ساب في منظومة الأمم المتحدة نحو ٢٥.٠٠٠ مستخدم.

(٨) صُنِفَ نظام التخطيط الخاص بالأمم المتحدة (أوموجا) ضمن فئة ساب لأن نظام ساب سيشكل مكونه الأساسي. ويعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة على نظام تخطيط واحد. وتعتمد منظمة الصحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز أيضاً على نظام تخطيط واحد.

مشكلة عامة في سياق تطبيق نظم التخطيط تتمثل في أن العمليات ليست كلها مندرجة في نفس النظام. وتستخدم بعض المنظمات نظامي أوراقل وساب كليهما^(٩) لأسباب مردها أنه عند ظهور نظم التخطيط كان نظام بيبلسوفت - المعروف اليوم بـ أوراقل - أكثر ملاءمة للموارد البشرية، وكان نظام ساب أصلح للعمليات المحاسبية والمالية. وبما أن هذا الوضع قد تغير، فمن المتوقع أن المنظمات المعنية سوف تتحول في المدى الطويل إلى إنجاز جميع عملياتها ضمن نظام واحد لتخطيط الموارد.

١٩- وفي حالات قليلة جداً، من الأبسط والأفضل اقتناء برمجيات متخصصة بدلاً من تكييف نظم التخطيط لتلبية متطلبات محددة للغاية تفرضها طبيعة العمل. فعلى سبيل المثال، يسعى حالياً قسم النقل الجوي بإدارة الأمم المتحدة للدعم الميداني إلى اقتناء برمجية متخصصة - إي تي إم إس (ATMS) - لتيسير إدارة المسائل المتعلقة بالطيران، لأن نظم التخطيط ليست ملائمة لهذا المجال.

باء- التكاليف

٢٠- يمكن تشبيه تطبيق نظام لتخطيط الموارد بسلسلة من الخطوات التي تتطلب تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة طوال مراحل دورة حياة النظام. وتشمل التكلفة الإجمالية لامتلاك نظام للتخطيط تكاليف اقتناء البرمجيات والمعدات، وتكاليف التنفيذ المرتبطة بتعميم النظام وبدء استخدامه، وتكاليف التشغيل المتعلقة بصيانة النظام بعد تركيبه، وتكاليف التغيير والتوسعة المستمرة المرتبطة بترقية النظام وإضافة وظائف تشغيلية جديدة. وتشمل التكلفة أيضاً تكاليف فرعية أو مخفية، مثل تكاليف تنقية البيانات؛ وتحديث الوثائق؛ ونقل البيانات إلى النظم الجديدة والتحقق منها ومطابقتها؛ وتطوير واجهات ربط بين نظم المعلومات الموروثة ونظام التخطيط؛ واختبارات المستخدمين؛ وإدارة عملية تعميم النظام؛ وتكاليف التدريب المستمر؛ ومسألة تراجع إنتاجية الموظفين بعد تفعيل النظام، وهي تكاليف يتحمل الجزء الرئيسي منها أصحاب العمل الذين يشرعون في استخدام النظام.

٢١- وتحاول شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين حالياً وضع نهج مشترك لتقييم التكلفة الإجمالية لامتلاك أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو مشروع بدأ في أوائل عام ٢٠١١، ومن المتوقع أن يبلغ نهايته بحلول أوائل عام ٢٠١٣. لكن المشروع يركز فقط على تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(٩) على سبيل المثال، تستخدم أمانة الأمم المتحدة نظام أوراقل لأغراض الموارد البشرية (إنسبير - Inspira)، علماً أنها سوف تستخدم نظام ساب كأرضية أساسية.

ككل، ولا يتناول بصورة منفصلة التكلفة الإجمالية لامتلاك مكونات نظم التخطيط. وتحاول منظمة الأغذية والزراعة تحديد العناصر التقنية في التكلفة الإجمالية لامتلاكها نظام التخطيط (انظر الإطار ١)^(١٠). ومع ذلك، فحتى وقت إجراء الاستعراض، كانت كل منظمة تقيس تكاليف نظامها لتخطيط الموارد بصورة مختلفة، مما يجعل من الصعب للغاية تقييم التكلفة الإجمالية لامتلاك نظم التخطيط المستخدمة في منظومة الأمم المتحدة. ويرى المفتشان أن مشروع شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين ينبغي أن يوسع بحيث يشمل وضع منهجية مشتركة لتقييم التكلفة الإجمالية لامتلاك نظم التخطيط.

الإطار ١

العناصر التقنية المدرجة في التكلفة الإجمالية لامتلاك نظام لتخطيط الموارد كما حددها منظمة الأغذية والزراعة

- اقتناء المعدات والصيانة وتكاليف التغيير/التوسعة، سواء قبل بدء التطبيق أو بعده؛
- اقتناء البرمجيات وتكاليف الصيانة، سواء قبل بدء التطبيق أو بعده؛
- تكاليف الموظفين المرتبطة بتطبيق نظام التخطيط وبالصيانة والتكاليف المستمرة المرتبطة بالتغيير/التوسعة بعد بدء التطبيق؛
- تكاليف اقتناء الشبكات والاتصالات والصيانة والتكاليف المستمرة المرتبطة بالتغيير/التوسعة بعد بدء التطبيق؛
- تكاليف الوسائل وغيرها من المقتنيات.

٢٢- واستناداً إلى المعلومات المقدمة من المنظمات، بلغت تكلفة تطبيق نظم التخطيط في منظومة الأمم المتحدة ما لا يقل عن ٧١٢ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة (دولار). ولا يشمل هذا الرقم تكاليف الصيانة السنوية المتكررة التي تبلغ ما لا يقل عن ٦٦ مليون دولار سنوياً^(١١). وتستثنى منه أيضاً التكاليف الفرعية، التي كثيراً ما تغفل من ميزانيات نظم التخطيط^(١٢)، الأمر الذي يعيق الشفافية في تحديد تكاليف التنفيذ الفعلية

(١٠) كان تقييم البيانات المتاحة لا يزال جارياً في وقت إجراء استعراض وحدة التفتيش المشتركة.

(١١) انظر توزيع تلك التكاليف في المرفق الرابع.

(١٢) على سبيل التوضيح، قدّر مجلس مراجعي الحسابات في الأمم المتحدة أن التكاليف الجانبية غير المدرجة حالياً في ميزانية مشروع أوموجا يحتمل "أن تتراوح بين ٨٦ مليون دولار و ١١٠ ملايين دولار"، دون حساب

ويحول دون اتخاذ هيئات الإدارة المشرفة على المشاريع قرارات مستنيرة في الوقت المناسب للتخفيف من المخاطر، بما في ذلك مخاطر نقص التمويل.

٢٣- ويود المفتشان في هذا الصدد التذكير بتقرير وحدة التفتيش المشتركة عن عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يسلط الضوء على "أن الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المنظمة لا يمكن تحقيقها بدون وجود صورة واضحة للتكاليف الكلية التي تتكبدها المنظمة"^(١٣). ومن أجل تأمين التمويل الكافي، ينبغي للمنظمات أن تضع خطط تكاليف واقعية تشمل التكلفة الإجمالية لامتلاك نظم التخطيط وكذلك التكلفة المتكبدة في الحالات الطارئة. وينبغي للهيئات التشريعية/مجالس الإدارة أن تتيح التمويل الكافي الذي يلبي متطلبات مشاريع نظم التخطيط وفق خطة التكاليف.

٢٤- وفيما يتصل باقتناء وتطبيق نظم التخطيط، يلاحظ أن المنظمات المشمولة بالاستعراض عادة ما تخصص ميزانية للمشروع يمكن أن تغطي تكلفة تراخيص البرمجيات، والاستضافة، والمعدات والبنى التحتية، والاستشارات الخارجية، وتكاليف موظفي المشروع، علماً أن كل منظمة تدفع سعراً مختلفاً مقابل تراخيص برمجيات متماثلة. فتكاليف رخص نظم التخطيط تتحدد حسب المنطقة الجغرافية ووقت التنفيذ، حيث إن الجهات التي تعتمد نظام التخطيط في وقت مبكر تستفيد من خصومات أعلى مقارنة بالجهات التي تتأخر في اعتماد النظام. وتتسم نماذج تسعير الترخيص بكونها بالغة التعقيد، وقد يحدد السعر حسب عدد وحدات المعالجة المركزية^(١٤) (CPU) و/أو حسب عدد المستخدمين. وقد تترتب على الاتفاق المبرم مع بائع نظام التخطيط، حسب طبيعة الاتفاق، تكاليف إضافية مقابل كل تثبيت اختبري للنظام.

٢٥- وغالباً ما تغفل تكاليف الصيانة والترقية المرتبطة بنظام لتخطيط الموارد من ميزانيات مشاريع التنفيذ، على الرغم من أنها تشكل أكبر نسبة من التكلفة في دورة حياة نظام التخطيط، وعلماً أن هناك علاقة سببية مباشرة بين التكييفات التي تدخل على النظام في البداية وتكاليف الصيانة والترقية المتكبدة لاحقاً. ويرى المفتشان أنه من الأهمية بمكان أن تحدد المنظمات في ميزانيات تطبيق نظم التخطيط بوضوح تكاليف الصيانة والترقية التي

تتكلف الموارد البشرية التي لا تزال تدار بالاعتماد على نظام إنسيروا. انظر التقرير المرحلي السنوي الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة (A/67/164)، الفقرة ٦٩.

(١٣) وحدة التفتيش المشتركة، عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/9)، الفقرة ٩٩.

(١٤) وحدة المعالجة المركزية هي مكون في نظام حاسوبي يسمح بتنفيذ تعليمات برنامج حاسوبي من خلال إجراء عمليات أساسية في النظام. وتلجأ بعض الشركات إلى تطبيق نماذج ترخيص تُحمّل بموجبها المنظمات سداد قيمة الرخصة عن كل وحدة معالجة تُثبت فيها برمجية نظام التخطيط.

ستتكد في المستقبل، بما في ذلك التكلفة المتوقعة الناتجة عن التكييفات المقترح إدخالها على البرامج.

٢٦- أما في المرحلة التي تلي تنفيذ مشروع استخدام النظام فغالباً ما تدرج تكاليف الصيانة المتعلقة بالتراخيص وتكاليف الدعم المستمر في الميزانية الإجمالية التي تخصصها المنظمات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. غير أنه من الصعب تحديد تقديرات تكاليف النظام خارج الدوائر المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فعلى سبيل المثال، في برنامج الأغذية العالمي، تخصص في شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ميزانية مستقلة لدعم نظام التخطيط، لكن تكاليف هذا النظام لا تحدد بصورة مستقلة في وحدات العمل، لأن نظام التخطيط يشكل جزءاً من أنشطة العمل.

٢٧- ويلح موردو نظم التخطيط في الترويج لاقتناء ترقية لهذه النظم، ويقترن ذلك بإصدار نسخ جديدة من البرمجية في كل أربع أو خمس سنوات تُضمن وظائف تشغيلية ووحدات برمجية مستجدة وتصويبات لعيوب في البرمجية (انظر المرفق الثاني)، كما يواكب ذلك وقف لدعم النسخ الموروثة من البرنامج بعد وقت قصير من إصدار النسخة الجديدة. وتنطوي ترقية نظم التخطيط على تكاليف هامة تتكبدها المنظمة. وتزداد تكلفة ترقية النظام كلما اتسع نطاق تكييف شفرته الأساسية (نص البرمجية الأساسي)، لأن الترقية تتطلب كل مرة إعادة إدخال التكييفات. غير أنه من الممكن الحد من التكاليف المترتبة على التكييف بضم وحدات برمجية "ملحقة"/مضافة إلى نظام التخطيط، بدلاً من إدخال التكييفات ضمن الشفرة الأساسية للنظام^(١٥).

٢٨- ولوحظ أن التخطيط للتكاليف المتكررة الناتجة عن عمليات الترقية البرمجية مسألة لا تخلو من مشاكل تواجهها منظمات الأمم المتحدة، لا سيما بالنظر إلى طابع ميزانيتها التي تغطي عادة فترة سنة أو سنتين، الأمر الذي لا يتيح وضع توقعات متعددة السنوات لمشاريع نظم التخطيط. ولمعالجة هذه المسألة، يبحث برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حالياً إمكانية تخصيص رصيد احتياطي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتغطية تمويل عمليات الترقية البرمجية في المستقبل.

(١٥) تشمل خيارات تكييف نظم التخطيط إعادة كتابة جزء من الشفرة الأساسية للبرمجية، أو كتابة وحدات برمجية تُعدّ داخلياً لتدرج في نظام التخطيط - من قبيل الوحدات البرمجية الملحقة/المضافة، أو استحداث واجهة ربط مع نظام خارجي. انظر الموقع الإلكتروني لوحدّة التفتيش المشتركة (<http://www.unjiu.org>) للاطلاع على مزيد من التحليلات المتعلقة بالفرق بين هئية إعدادات نظام التخطيط وتكييف نظام التخطيط.

٢٩- ويرى المفتشان أن الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة مطالبون بحساب تكاليف نظم التخطيط طوال دورة حياتها ويتقديم تقارير منتظمة عنها إلى الهيئات التشريعية لمنظمتهم أو مجالس إدارتها.

جيم- الكفاءة

٣٠- غالباً ما يُنظر عن خطأ إلى مشاريع نظم التخطيط باعتبارها من مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع أنها مشاريع تنطوي أيضاً على تحول رئيسي في أساليب العمل وعلى تغير في الثقافة التي تحكم سير الأمور في المنظمة. فاستخدامها يتطلب الاضطلاع على نحو مسبق بعمليات تخطيطية وإدارية وإشرافية محكمة، وإقبالاً من جانب المستخدمين، ليتسنى تنفيذها بنجاح وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

٣١- ولاحظ المفتشان أن ٦٧ في المائة من عمليات تنفيذ مشاريع نظم التخطيط في المنظمات أدت إلى تجاوز الجدول الزمني المحدد لها وأن ٣٣ في المائة منها أدت إلى تجاوز الميزانيات الأصلية^(١٦). وتشمل الأسباب الأكثر شيوعاً لعدم الالتزام بالجدول الزمني ما يلي: التغييرات المدخلة على نطاق المشروع؛ والتأخر في تكييف البرمجيات؛ والمقاومة التي يبديها المستخدمون حيال التغيير؛ ووضع جدول زمني أولي بصورة غير ملائم؛ وتأخر تحويل البيانات؛ وتغيير استراتيجية المشروع الأصلية؛ وتأخر عمليات إعادة تصميم أساليب العمل. أما أسباب تجاوز الميزانيات الأصلية فتعزى إلى ما يلي: التكاليف غير المتوقعة الناتجة عن تكييف النظام؛ وتحديد المتطلبات الوظيفية بصورة غير ملائمة؛ والتأخر غير المتوقع في التنفيذ؛ ووضع تقديرات غير واقعية للتكاليف (انظر المرفق الثالث).

(أ) تخطيط المشروع واختيار البرمجية

٣٢- لاحظ المفتشان أثناء الاستعراض أن الأسباب الرئيسية التي تعزى إليها أوجه قصور تنفيذ مشاريع نظم التخطيط هي: التخطيط للمشروع وتحديد ميزانيته بصورة غير ملائمة، بما في ذلك وضع جدول زمني غير واقعي؛ وتغيير نطاق المشروع؛ وتحديد المتطلبات الوظيفية بصورة غير ملائمة؛ وافتقار المشروع إلى الموظفين المناسبين؛ وضعف ترتيبات إدارة المشروع. ولما كانت نظم التخطيط ترتبط أولاً بأساليب العمل قبل أن تكون عملية ذات صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فمن المهم أن يشرك في المشروع من بدايته أصحاب العمل، بما في ذلك كبار المديرين والمستخدمين. ويرى المفتشان أن مسؤوليات أصحاب

(١٦) المصدر: نتائج استطلاع المشاركين في الاجتماع المشترك بين المجموعة الاستشارية لنظم أوراق كل ومجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب. وقد شارك في الاستطلاع ممثلو ١٩ منظمة.

العمل حيال تنفيذ نظام التخطيط وصيانتته، وما يرتبط بذلك من تكاليف، ينبغي أن تحدد بوضوح منذ بداية المشروع، وينبغي تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة وفقاً لذلك طوال حياة المشروع. وينبغي لتخطيط المشروع أيضاً أن يشمل وضع توقعات بشأن وقف تشغيل النظم الموروثة والتكاليف المرتبطة بذلك.

٣٣- ويتطلب التخطيط للجدول الزمني للمشروع ونطاقه تحديد استراتيجية لتنفيذ المشروع. وتشمل الخيارات المتاحة استخدام نهج "التعميم الكلي" (أي تعميم النظام دفعة واحدة في جميع المواقع)، أو اتباع نهج مرحلي، أو الأخذ بنهج "النموذج أولاً"^(١٧). ويمكن في استراتيجية النهج المرحلي تقسيم التنفيذ إلى مراحل حسب الوظيفة التشغيلية و/أو الموقع الجغرافي و/أو نوع المكتب - لتحديد ما إذا كان الأمر يتعلق بمقر رئيسي أو بمكاتب إقليمية أو بمكاتب قطرية. ومن بين المنظمات المشمولة بالاستعراض، اعتمد ٣٦ في المائة منها نهج التعميم الكلي، واعتمد ٢٣ في المائة النهج المرحلي وفق الوظيفة التشغيلية، واعتمد ٢٣ في المائة نهجاً مرحلياً حسب الموقع الجغرافي و/أو نوع المكتب^(١٨).

٣٤- وعموماً، يعتبر تطبيق نظام التخطيط وفق نهج التعميم الكلي عملية أكثر مخاطرة بكثير من التطبيق المرحلي. وبالتالي يتطلب النهج الأول استراتيجيات محكمة لإدارة المخاطر، واستراتيجيات قوية لإدارة التغيير والاتصال. وعلاوة على ذلك، فالمخاطر المرتبطة بنهج التعميم الكلي غالباً ما تكون أشد كلما زاد حجم وتعقيد المنظمة. ومن ناحية أخرى، يتيح نهج التعميم الكلي إمكانية ترشيد كافة أساليب العمل في المنظمة على نحو متزامن وتقليل تكاليف صيانة النظم الموروثة، شريطة وقف استخدامها عند تنفيذ مشروع نظام التخطيط.

٣٥- ووفقاً للتقرير المرحلي الرابع للأمين العام للأمم المتحدة عن مشروع تخطيط الموارد في المنظمة (A/67/360)، يتوقع أن يحل نظام أوموجا محل ٧٠٠ نظام موروث وأن يُربط بـ ٣٠٠ نظام آخر من خلال واجهات ربط بينية^(١٩). وبما أنه من المتوقع أن يحتضن نظام التخطيط العمليات الرئيسية، بما يشمل إدارة الموارد البشرية والمالية والمشتريات والمخزون

(١٧) في سياق اتباع نهج التعميم الكلي، يتعين على المستخدمين الانتقال من النظم الموروثة إلى نظام التخطيط الجديد في تاريخ واحد يتوقف فيه استخدام النظم الموروثة. أما في النهج المرحلي، فيطبق نظام التخطيط على مراحل تحدد وفق الوظيفة التشغيلية و/أو الموقع الجغرافي و/أو نوع المكتب. وفي نهج النموذج أولاً، يبدأ استخدام نظام التخطيط في بعض المواقع أو الإدارات أولاً، ثم يوسع نطاق الاستخدام ليشمل مواقع أو إدارات أخرى مع مرور الوقت إذا ما كانت تجربة النموذج مرضية.

(١٨) المصدر: نتائج الاجتماع المشترك بين المجموعة الاستشارية لنظم أوراكل ومجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب.

(١٩) التقرير المرحلي الرابع عن مشروع تخطيط الموارد في المؤسسة: تقرير الأمين العام (A/67/360)، الفقرة ٧٦.

وخدمات الدعم المركزي، فمن المهم أن تراعى في خطة تنفيذ مشروع أوموجا وجدوله الزمني مسألة وقف النظم الموروثة الرئيسية المستخدمة في العمليات السالفة الذكر، مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل (إيميس)، ونظام غاليليو، ونظام ميركوري. وقد شددت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في تقريرها لعام ٢٠١٢ عن نظام التخطيط على "ضرورة أن تُسحب في الوقت اللازم النظم التي سيحل محلها نظام تخطيط الموارد في المؤسسة تجنّباً لتحمل تكاليف لا لزوم لها" وأوصت "بأن يتضمن التقرير المرحلي المقبل تفاصيل عن النظم التي سيجري سحبها، بما يشمل، في هذا السياق، معلومات عن الموارد المتصلة بالوظائف والموارد غير المتصلة بالوظائف"^(٢٠).

٣٦- وفيما يتصل بكبريات المنظمات، عادة ما يكون اتباع النهج المرحلي في تنفيذ مشروع نظام التخطيط أفضل حل، إذا ما اقترن ذلك بتخطيط ملائم للمشروع بأكمله، بما يشمل ضم جميع أساليب العمل في نظام معلوماتي موحد ووقف تشغيل النظم الموروثة لتجنب الازدواجية في التكاليف. ويرى المفتشان أن الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة مطالبة بمساءلة كبار المديرين عن إنجاز خطوات تنفيذ مشروع نظام التخطيط ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررين. ولما كانت مشاريع نظم التخطيط عمليات تكتسي أهمية كبرى، فمن اللازم أن تكون التكاليف والمنافع والمخاطر المرتبطة بنهج التنفيذ المقرر موضع تقييم دقيق أثناء مرحلة تصميم المشروع.

٣٧- وينبغي أن يحدد بوضوح ترابط وتداخل مشاريع نظم التخطيط مع ما يتزامن معها من مشاريع أخرى تنطوي على تحول رئيسي في العمل، مثل تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، ومبادرات اعتماد اللامركزية ونقل الأنشطة إلى الخارج؛ وينبغي أن يشمل ذلك المخاطر والحالات الطارئة المرتبطة بالمشاريع، لضمان الاتساق الكامل للأنشطة ومواءمتها، وإتاحة مستويات مناسبة من الموارد البشرية والمالية. وعادة ما تقتزن تلك المشاريع بوضع عبء على نفس المسؤولين في المنظمات، وبالتالي قد يؤدي سوء التخطيط وضعف التنسيق بين المشاريع الكبرى المنطوية على تحول في العمل إلى فشل كلي أو جزئي في مشاريع نظم التخطيط.

٣٨- فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يحدد بوضوح ترابط وتداخل مشروع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام مع مشروع تطبيق نظام لتخطيط الموارد. فقد قررت اليونسيف أن تنفذ - على الصعيد العالمي - مشروع نظامها للتخطيط بالتزامن مع تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، لتجنب مشاكل تحويل البيانات التي يمكن أن تحدث إذا

(٢٠) مشروع تخطيط موارد المؤسسة: تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/67/565)، الفقرة ٧٧.

ما نفذت المعايير المحاسبية الدولية بالاعتماد على النظم الموروثة ولتجنب تكلفة تعديل نظام داخلي متجاوز لاستخدامه في ضوابط محاسبية جديدة^(٢١). أما منظمة السياحة العالمية فقد قررت، بسبب مواردها المحدودة، أن تطبق المعايير المحاسبية الدولية أولاً قبل النظر في إمكانية تطبيق نظام لتخطيط الموارد. وكان من المتوقع أن تنفذ الأمم المتحدة المرحلة الأولى من مشروع نظام التخطيط (نظام أوموجا المؤسس) والمعايير المحاسبية الدولية بصورة متزامنة. لكن في ضوء تأخر تنفيذ مشروع أوموجا، سيبدأ بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية أولاً بالاعتماد على النظم الموروثة وعلى تخرجات يدوية^(٢٢). وعلاوة على ذلك، اضطرت بعض المنظمات، بسبب اختيارها تكييفاً بالغاً لنظام التخطيط الذي تستخدمه، إلى إعادة تفعيل النظام أو إلغاء التكييفات ليصبح نظامها متوافقاً مع المعايير المحاسبية الدولية. ويشار هنا على سبيل المثال إلى حالة برنامج الأغذية العالمي، الذي اختار أول الأمر في عام ٢٠٠١ تطبيق نظام للتخطيط ذي درجة عالية من التكييف هو النسخة ١ من شبكة ونظام المعلومات في برنامج الأغذية العالمي (WINGS I) قبل أن يضطر في عامي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ إلى إعادة تفعيل النسخة ٢ من شبكة ونظام المعلومات (WINGS II) ليتمكن من الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية ومن تحسين فعالية التكلفة.

٣٩- ومن بين المنظمات المشمولة بالاستعراض، اختارت ٧٨ في المائة من المنظمات برمجية نظام التخطيط من خلال عملية مناقصة تنافسية^(٢٣). ومن الأهمية بمكان في وقت اختيار البرمجية التأكد من أنها تناسب على أفضل وجه أساليب ومتطلبات العمل في المنظمة. وينبغي قبل الشروع في عملية الشراء أن تحدد بدقة جميع متطلبات المستخدمين والمواصفات الوظيفية وأن تدرج في طلب العروض. وينبغي اختيار برمجيات نظم التخطيط بعد تحليل متأن للوقوف على الفجوات اللازم تداركها في أساليب عمل المنظمة وتقييم التكلفة المتوقعة طوال دورة حياة النظام، وما قد يلزم من تكيفات ونظم تقني من جهة أخرى و/أو نظم موروثة وتطبيقات خاصة بتكامل النظم.

(ب) نهج التنفيذ وعملية إعادة تصميم أساليب العمل

٤٠- تصميم نظم التخطيط وفق الممارسات الجيدة المعتمدة، ويمكن بالتالي نظرياً تعميمها "كما هي". وتضم النسخ العامة من نظم التخطيط خيارات لتهيئة الإعدادات تسمح

(٢١) بدأ في أكثر من ١٣٤ بلداً و ٣٩٠ مكتباً التشغيل الفعلي لنظام التخطيط الخاص باليونسيف، وهو نظام مركّز على برمجية ساب ومطابق للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

(٢٢) "التخرّيج" هي حل مؤقت الهدف منه الالتفاف على مشكلة معروفة قائمة في النظام.

(٢٣) المصدر: استطلاع أوموجا.

للمنظمات بتضمين تلك النسخ بعض قواعد عملها التي يمكن الحفاظ عليها بعد عمليات ترقية النظم. ومع ذلك، فحتى بعد تهيئة إعدادات النظم، تبقى دائماً بعض الفجوات بين عمليات نظم التخطيط وأساليب عمل المنظمة. وتجد المنظمات نفسها أمام ثلاثة خيارات في هذا الصدد:

(أ) الخيار ١: اعتماد نظام التخطيط دون تكييف ("النسخة غير المكيفة") وإعادة تصميم أساليب عملها وفقاً له؛

(ب) الخيار ٢: تكييف نظام التخطيط ليناسب أساليب العمل في المنظمة؛

(ج) الخيار ٣: اعتماد نهج مختلط وتنفيذ تكييفات محدودة للنظام.

٤١- ومن ثم تلجأ المنظمات في بعض الحالات إلى نهج مختلط وتكتفي بإدخال تكييفات محدودة على النظام (انظر الجدول ١). ويمكن للمنظمات التي تعتمد نهجاً مختلطاً أن تتبع مثلاً أساليب عامة فيما يتصل بالأنشطة غير الأساسية وأساليب خاصة فيما يتصل بإجراءات العمل الأساسية في المنظمة. وينطوي كل خيار على مزايا ومساوئ ينبغي للمنظمة أن توازن بينها بعناية عندما تحدد النهج الذي ستتبعه حيال تنفيذ مشروع نظام التخطيط.

الجدول ١

تحليل لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بكل خيار

الخيار	١- خيار اعتماد النسخة غير المكيفة من نظام التخطيط	٢- خيار اعتماد نسخة من نظام التخطيط مكيفة تكييفاً تاماً وفق أساليب العمل في المنظمة	٣- خيار اعتماد نهج مختلط والاكتفاء بإدخال تكييفات محدودة على النظام
مواطن القوة:	• يجعل من عملية تنفيذ مشروع نظام التخطيط وصيانة النظام وترقيته عملية أسهل وأقل تكلفة وأسرع. • يتيح تعميم مراعاة الممارسات الجيدة الموحدة في أسلوب عمل المنظمة.	• يسهل قبول النظام من جانب المستخدمين.	• يحد من تكاليف التكييف ويسهل ترقية النظام مقارنة بنظام كامل التكييف. • يتيح تعديل النظام وفق الاحتياجات الحاسمة في المنظمة. • يتيح تكييف النظام من خلال إضافة وحدات برمجية يمكن أن يحتفظ بها بعد عمليات الترقية، شريطة إجراء عملية إعادة اختبار.

الترتيب	١- خيار اعتماد النسخة غير المكيفة من نظام التخطيط	٢- خيار اعتماد نسخة من نظام التخطيط مكيفة تكييفاً تاماً وفق أساليب العمل في المنظمة	٣- خيار اعتماد نهج مختلط والاكتفاء بإدخال تكييفات محدودة على النظام
مواطن الضعف	• يتطلب قدراً أكبر من إعداد المستخدمين ومن التدريب على النظام. • لا يكيف النظام وفق الاحتياجات الخاصة للمنظمة.	• ينطوي على تكاليف عالية جداً فيما يتصل بالتطبيق والصيانة والترقية، فضلاً عن تكاليف أعلى فيما يتصل بالاختبار. • ينطوي على تكلفة عالية فيما يتصل بالدعم وعلى قدر كبير من الاعتماد على وجود معرفة داخلية متخصصة.	• ينطوي على تكاليف أكبر فيما يتصل بالتطبيق والصيانة والترقية مقارنة بتركيب النسخة غير المكيفة.
مزايا	• يتيح ترقية نظام التخطيط بسهولة والاستفادة من الابتكارات التكنولوجية الجديدة. • يتحمل بائع نظام التخطيط مسؤولية أداء النظام في حالة ظهور مشاكل.		• إمكانية استخدام نظم تقتنى من أطراف أخرى لأغراض خاصة (مثل إدارة الطيران)، الأمر الذي يتيح وظائف تشغيلية أوسع نطاقاً يستفاد منها في الأعمال الأساسية للمنظمة.

الآثار	١- خيار اعتماد النسخة غير المكيفة من نظام التخطيط	٢- خيار اعتماد نسخة من نظام التخطيط مكيفة تكييفاً تاماً وفق أساليب العمل في المنظمة	٣- خيار اعتماد نهج مختلط والاكتفاء بإدخال تكييفات محدودة على النظام
المخاطر/التحديات	• احتمال أن ييُدي المستخدمون قدراً أهم من المقاومة حيال النظام في حالة عدم تحضيرهم بصورة جيدة وإشراكهم في عملية إعادة تصميم أساليب العمل. • في المنظمات الصغيرة بوجه خاص، احتمال حدوث نقص في إنتاجية الموظفين، حيث إن نظام التخطيط يمكن أن يؤدي إلى استغراق بعض إجراءات العمل مدة أطول وزيادة تعقيدها مقارنة بإجراءات العمل الأصلية.	• يزيد التكيف من مخاطر تجاوز المواعيد المحددة في الجدول الزمني وتجاوز الميزانية المقررة. • قد لا تتمكن المنظمة، في حالة تكيف الشفرة الأساسية لنظام التخطيط، من ترقية نظامها ومن الاستفادة من الوظائف التشغيلية الجديدة الناشئة عن تطور التكنولوجيا (انظر الإطار ٢ للاطلاع على أمثلة من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي). • يصعب التكهّن بتأثير التكيف على النظام. فقد يؤدي ذلك إلى ظهور عيوب، وهو قصور لا يتحمل البائع مسؤوليته. • قد يكون استقدام موظفين متخصصين من ذوي المعارف اللازمة المتعلقة بتكيف النظام أمراً صعباً وقد يكون الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين مكلفاً. • قد يؤدي التكيف المفرط لنظام التخطيط إلى تقويض منافع النظام.	• يقتصر استخدام وحدات برمجية ملحقّة/مهيئة داخلياً بمخاطر ظهور عيوب في النظام. • يؤدي استخدام نظم مقتناة من أطراف ثالثة أو استخدام نظم موروثّة إلى زيادة مخاطر حدوث خلل في دقة البيانات مرده أن بيانات هذه النظم قد لا تنقل إلى نظم تخطيط الموارد بصورة آنية (أي أنها لا تنقل إلا في فترة الليل). وعلاوة على ذلك، يؤدي نقل البيانات بأسلوب يدوي إلى زيادة مخاطر حدوث خلل في دقة البيانات.

٤٢- وقد انتهى المطاف بمعظم منظمات الأمم المتحدة المشمولة بالاستعراض التي نفذت مشروع تطبيق نظام لتخطيط الموارد إلى اعتماد نهج مختلط نتيجة لاستراتيجية ذات شقين. ففي البداية، نحت تلك المنظمات إلى اختيار نظام للتخطيط ذي درجة عالية من التكيف. لكن عندما يحين وقت ترقية النظام تختار المنظمات إعادة تفعيله أو ترقيته بطريقة أقل تكييفاً، بسبب التكاليف العالية المرتبطة بصيانة وترقية النظم المكيفة وبسبب جهد تعلم المستخدمين.

٤٣- ويمكن أن تُستخلص من تجارب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي الواردة في الإطار ٢ صورة جيدة للمخاطر التي ينطوي عليها الاعتماد على تكيف بالغ لنظم التخطيط. ونظراً إلى تأثير التكيف على التكلفة الإجمالية لامتلاك النظام ووظائفه التشغيلية،

فمن الضروري أن يجري كبار المديرين تقييماً متأنياً لفعالية تكلفة النهج المقرر اتباعه حيال تنفيذ مشروع نظام التخطيط.

الإطار ٢

تجربة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مع الوحدات البرمجية المكيفة لنظام التخطيط

اختار صندوق النقد الدولي والبنك الدولي تفعيل نسخ عالية التكييف من الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية في برمجية بيبلسوفت لأن البرمجية كانت في ذلك الوقت تفتقر إلى وظائف تشغيلية أساسية، ولأن المديرين لم يكونوا آتخذ مستعدين لتغيير أساليب العمل. وبلغ تكييف البرمجية درجة أضحى معها في وقت لاحق حذف التكييفات وترقية الوحدات البرمجية عملية مكلفة للغاية.

و كانت إعادة تفعيل الوحدات البرمجية السبيل الوحيد للتمكن من ترقيتها وإضافة وظائف تشغيلية جديدة. وبالتالي شرع البنك الدولي في إعادة تفعيل الوحدة البرمجية الخاصة بموارده البشرية، بهدف الاقتراب بأكبر قدر ممكن من النسخة غير المكيفة، مع مراعاة سياسات المنظمة وولاياتها ومتطلباتها القانونية. وتعلم البنك الدولي من تجربته فوضع خطة عمل جيدة لإعادة تفعيل نظامه. ومن المتوقع تفعيل الوحدة البرمجية الجديدة في عام ٢٠١٣ لتشتمل على درجة من التكييف بلغت نسبته ٥٩ في المائة بدلاً من ٨٠ في المائة سابقاً.

و خلاص صندوق النقد الدولي في الوقت الراهن إلى أن مخاطر عدم إجراء ترقية لنظامه للتخطيط تبقى في مستوى منخفض، بالنظر إلى أن الصندوق قادر ذاتياً على تلبية احتياجاته المتعلقة بصيانة شفرة البرمجية الأساسية، معتبراً أن بإمكانه الاستمرار في ذلك ما دامت شركة أوراكل مستمرة في دعم بيبلسوفت (People Tools). ومن ثم لم يلجأ الصندوق إلى إعادة تفعيل وحدته البرمجية الخاصة بالموارد البشرية رغم أنه يخطط لإيجاد حل للمشكلة. ويستخدم الصندوق كخيار بديل يتيح له تفعيل وظائف تشغيلية أسلوب البرمجيات المتاحة كخدمة (البرمجيات الخدمية) "software-as-a-service"، وهي وحدات خدمة ذاتية خاصة بالموارد البشرية قائمة على توزيع "سحابي"، تُدمج في الوحدة البرمجية بيبلسوفت الخاصة بالموارد البشرية.

٤٤ - ولاحظ المفتشان اعتماداً غير ضروري على تكييف نظم التخطيط بسبب عدم إقبال المديرين على إعادة تصميم أساليب العمل. ويعزى ذلك أساساً إلى عدم وعي المديرين بفوائد نظم التخطيط، وإلى مقاومة التغيير، والافتقار إلى هيكل إشراف جيد وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، وصعوبة وتعقيدات تغيير بعض أساليب العمل.

٤٥ - ويرى المفتشان أن الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة مطالبون بإعداد خطة مشروع شاملة في مرحلة التصميم، بما يشمل جميع جوانب المشروع، بقصد إعادة تصميم أساليب العمل على نحو فعال والاكتفاء بمحد أدنى من التكييفات.

(ج) الإشراف على المشروع

٤٦ - فيما يتصل بالإشراف، تبين أن ٩١ في المائة من المنظمات المشمولة بالاستعراض أنشأت لجنة توجيهية خصيصاً لنظام التخطيط، واختارت نسبة ٨٣ في المائة من المنظمات تعيين مدير/مسير بدوام كامل ليضطلع بمسؤولية المشروع. وقد أدير مشروع نظام التخطيط كمبادرة مؤسسية مستقلة في ٥٧ في المائة من المنظمات، وأدرج ضمن مبادرات مؤسسية أخرى في ٢٢ في المائة من الحالات^(٢٤). وسواء ضمّ مشروع نظام التخطيط إلى مبادرات مؤسسية أخرى أو أدير بصورة مستقلة، فقيادته ينبغي أن تناط بهيكل إداري واضح يضطلع بمسؤوليات القرار اللازمة وفق تراتبية مساءلة واضحة.

٤٧ - وبما أن تنفيذ مشاريع نظم التخطيط ينطوي على تغيير في ثقافة المؤسسات، فهو يتطلب اتخاذ الإدارة العليا قرارات تتجاوز الحدود الوظيفية. ومن ثم، ينبغي أن تناط مشاريع نظم التخطيط بأعلى مستوى إشرافي في المؤسسات، علماً أن ذلك يستدعي قدراً كاملاً من المشاركة والالتزام والقيادة من جانب كبار مديري قطاعات العمل المعنية طوال مراحل تنفيذ المشروع.

٤٨ - ويذكر في هذا الصدد أن الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات قد أخذ زمام القيادة في جميع القرارات المتعلقة بآخر ترقية للنظام المعتمد في المنظمة، وأن نائب المدير التنفيذي في كل من اليونيسيف وبرنامج الأغذية العالمي قد ترأسا اللجنة التوجيهية لمشروع نظام التخطيط في المنظميتين لضمان استكمال تلك المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المقررة.

الإطار ٣

عوامل نجاح الإشراف على مشاريع نظم التخطيط

وضع هيكل إشرافي واضح يشمل تحديد ما يلي:

- مدير رفيع المستوى تكون له سلطة كاملة ويكون موضع مساءلة تامة عن المشروع -
- مثل المدير التنفيذي، نائب المدير التنفيذي المعني بعمليات المنظمة، أو ما شابه ذلك -

(٢٤) المصدر: استطلاع أوموجا.

- لكفالة اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب على صعيد المنظمة وطوال عملية التنفيذ؛
- لجنة توجيهية رفيعة المستوى أو ما شابهها يرأسها مدير رفيع المستوى من المنظمة، وتضم مجموعة من كبار المديرين والمستخدمين من كل وحدة من وحدات العمل؛
- مدققين داخليين أعضاء في اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى بصفة مراقبين، على أن يتمثل دورهم في تقديم المشورة بشأن الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وقضايا الإشراف حسب الحاجة؛
- عملية واضحة لاتخاذ القرارات تبين في إطارها الأدوار والمسؤوليات بصورة محكمة؛
- تسلسل واضح للسلطات ولخطوط الاتصال؛
- موظفين مؤهلين ومكرسين للعملية.

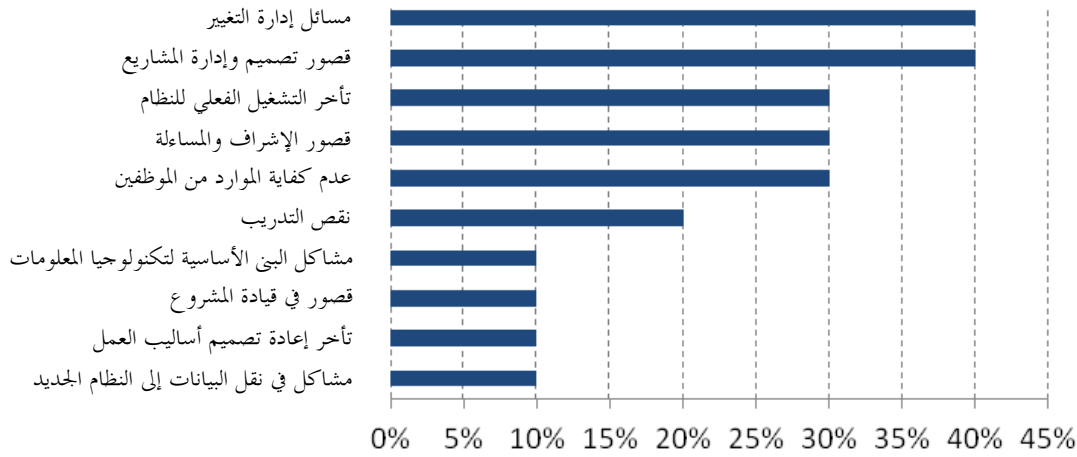
(د) إدارة المخاطر

٤٩- ينبغي أن يشكل التقييم المستمر للمخاطر المرتبطة بالمشروع والتغييرات المقترحة جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المشروع والإشراف عليه. وينبغي أن تقيم المخاطر على مستوى إدارة المشروع طوال دورة حياة نظام التخطيط، وأن يحال هذا التقييم إلى اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى أو ما يعادلها. وينبغي أن تحدد بصورة محكمة تكاليف إجراءات تخفيف المخاطر وأن تُخطر بها اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى، لكي تتمكن من اتخاذ قرار فعال في الوقت المناسب بشأن تخفيف المخاطر الشديدة. وينبغي إبلاغ مجالس الإدارة بانتظام بالمخاطر الشديدة والقرارات التي اتخذت بشأنها، كما ينبغي تحديد أهم المخاطر وخيارات التخفيف منها.

٥٠- وأفادت نسبة ٩٥ في المائة^(٢٥) من المنظمات التي شملتها الدراسة بأنها طبقت إدارة المخاطر على مشاريع نظمها لتخطيط الموارد. وتأتي في صدارة المخاطر التي استشعرتها المنظمات المشمولة بالاستعراض ما يلي: مسائل إدارة التغيير؛ وتصميم المشاريع وإدارتها بصورة غير ملائمة؛ وتأخر الإنجاز؛ وقصور الإشراف والمساءلة، والافتقار إلى الموظفين المناسبين (انظر الشكل ٢). ومع ذلك، فرغم هذه المخاطر المسلّم بها، تفتقر العديد من المنظمات خلال مرحلة صيانة نظام التخطيط إلى إطار دائم وفعال لتقييم وإدارة المخاطر.

(٢٥) المرجع نفسه.

الشكل ٢

عوامل الخطر الرئيسية التي تستشعرها المنظمات فيما يتصل بتنفيذ مشاريع نظم التخطيط^(٢٦)

الإطار ٤

عوامل نجاح إدارة المخاطر

- من اللازم وجود عملية رسمية لإدارة المخاطر منذ بداية المشروع؛
- يلزم تقييم المخاطر المرتبطة بتنفيذ مشروع نظام التخطيط ومراقبتها وتقديم تقارير عنها إلى اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى على أساس مستمر، مع توضيح تكاليف إجراءات تخفيف المخاطر؛
- من اللازم أن يجرى تقييم المخاطر طوال فترة المشروع وأن يشمل المخاطر المرتبطة بمسائل إدارة التغيير، وقصور تخطيط المشروع وإدارته، وقصور الإشراف والمساءلة، والافتقار إلى الموظفين المناسبين، ونقص التدريب، والمشاكل الفنية، والتداخل مع مشاريع ومبادرات إدارية رئيسية أخرى؛
- وينبغي أيضاً إشعار مجالس الإدارة في الوقت المناسب بالمخاطر الشديدة وبإجراءات تخفيفها.

(هـ) إدارة التغيير

٥١- يتطلب تنفيذ مشروع نظام للتخطيط وجود استراتيجية محكمة لإدارة التغيير والتوقعات والاتصال. ومن الأسباب الرئيسية التي قد تؤدي إلى فشل التنفيذ عدم وجود

(٢٦) المرجع نفسه.

إقبال من جانب المستخدمين. وتختلف المخاطر الناجمة عن المقاومة التي يبديها المستخدمون حسب ثقافة المنظمة والقيادة فيها. وعلاوة على ذلك، فهي تتوقف أيضاً على استراتيجية التنفيذ والنهج المتبع، علماً أن المخاطر تكون أشد عند اعتماد نظم التخطيط دون تكييف وعند اتباع نهج التعميم الكلي. وينبغي النظر في تلك المخاطر بعناية عند تحديد استراتيجيات إدارة التغيير والاتصال المتبعة في المشروع.

٥٢ - ولدعم التغيير التنظيمي، يلزم إشراك المستخدمين على نحو موسع في تنفيذ مشروع نظام التخطيط. وقد واجهت معظم المنظمات المشمولة بالاستعراض، بدرجات متفاوتة، بعد تنفيذ مشروع نظام التخطيط بعض المقاومة التي أبداهها المستخدمون حيال التغيير؛ ويرجع ذلك جزئياً إلى قصور في الاتصال وفي تدريب المستخدمين. وينبغي أن يتولى كبار المديرين في جميع مراحل المشروع إبلاغ الموظفين على نحو فعال بالتحسينات المتوقعة جنيهاً من نظام التخطيط، وذلك للتفاعل مع توقعات المستخدمين بشأن ما يتيح النظام إنجازهم وما لا يتيح إنجازهم. وينبغي ألا يُنظر إلى نظام التخطيط كحل واف لجميع المشاكل المستعصية، وإنما كنظام متكامل يتطلب إقبالاً من جانب الإدارة العليا ومن جانب الموظفين الذين سيعهد إليهم باستخدامه في عملهم اليومي. ونظراً إلى أهمية إدارة التغيير، اختارت بعض المنظمات، مثل اليونيدو، أن تسند إلى "مكتب التغيير والتجديد في المنظمة" مهام الإدارة اليومية للمشروع، بما في ذلك جميع أنشطة إدارة التغيير والاتصال اللازمة لإنجاح اعتماد نظام التخطيط^(٢٧).

الإطار ٥

عوامل النجاح في إدارة التغيير والاتصال

تحديد استراتيجية وخطة واضحتين لإدارة التغيير، بما في ذلك استراتيجية للاتصال، بما يشمل المبادرات الرئيسية الأخرى المتعلقة بتحول أساليب العمل، وبما يراعي:

- إبداء الرئيس التنفيذي دعماً واضحاً للعملية؛
- تكريس شعور تملك زمام الأمور والالتزام لدى كبار مديري المشروع منذ بدايته؛
- إشراك المستخدمين في عملية إعادة تصميم أساليب العمل منذ بداية المشروع؛
- حرص كبار المديرين على وجود اتصال منتظم بشأن الوضع الرسمي لمشروع نظام التخطيط، وفوائده، وتحدياته، ومشاكله، وبشأن ما يتيح النظام إنجازهم وما لا يتيح

(٢٧) للاطلاع على المزيد من المعلومات، انظر منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، أرصدة الاعتمادات غير المنفقة: برنامج التغيير والتجديد في المنظمة: تقرير من المدير العام (IDB.38/9/Add.2)، الصفحة ٤.

إنجازه، من أجل التفاعل مع توقعات المستخدمين؛

- وجود عملية اتصال مستمرة ومنفتحة وذات اتجاهين بين القمة والقاعدة، لضمان إمكانية استشعار حدوث مشاكل ومعالجتها وتسويتها في الوقت المناسب.

(و) احتياجات المشروع من الموظفين

٥٣- يتطلب وضع خطة لتنفيذ مشروع لنظام التخطيط ضمان تمكن فريق المشروع من الاستعانة في الوقت المناسب بما يلزمه من الموظفين. ومعلوم أن التوظيف يأخذ وقتاً طويلاً في منظومة الأمم المتحدة؛ لذا ينبغي مراعاة المخاطر والطوارئ المرتبطة به في خطة المشروع. فمشروع أوموجا تأثر مثلاً بحالات تأخر في عملية توظيف أعضاء فريق المشروع نظراً إلى عدم وجود تخطيط دقيق في هذا الصدد^(٢٨). ولاحظ المفتشان خلال الاستعراض أن المنظمات تواجه مشاكل رئيسية في عملية اختيار واستقدام واستبقاء الموظفين من العارفين بنظم التخطيط. وليس لدى المنظمات في الوقت الراهن قائمة رسمية بأسماء مرشحين من خبراء نظم التخطيط. وعلاوة على ذلك، تواجه المنظمات صعوبة في توظيف خبراء نظم التخطيط بصفة مستشارين، نظراً إلى أن المرتب اليومي الذي تعرضه عليهم يقل بكثير عن الأجر الذي يتقاضونه عادة في القطاع الخاص.

٥٤- وكلما اتسع نطاق ما تعتمد المنظمات من تكييف لنظم التخطيط إلا وزاد اعتمادها داخلياً على موظفين من ذوي المعرفة المتخصصة في مجال تكييف النظم. وقد تنشأ عن ذلك مشاكل، خاصة في حالة اختيار خبراء نظم التخطيط الانتقال إلى منظمات أخرى لديها مشروع مماثل ومستعدة لمنحهم مزايا أفضل. فعلى سبيل المثال، فقد برنامج الأغذية العالمي بعضاً من أكثر موظفيه خبرة بنظام ساب عند انتقلهم للعمل في مشروع أوموجا.

الإطار ٦

عوامل النجاح في تلبية احتياجات مشروع نظام التخطيط من الموظفين

وضع خطة مناسبة منذ بداية المشروع لتلبية الاحتياجات من الموظفين، بحيث تشمل ما يلي:

- التخطيط لتلبية الاحتياجات من الموظفين طوال دورة حياة المشروع؛
- تحديد مجموعة المهارات الحاسمة التي يتطلبها المشروع؛

(٢٨) انظر الأمم المتحدة، التقرير المرحلي السنوي الأول لمجلس مراجعي الحسابات عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط موارد المؤسسة (A/67/164)، الفقرة ٤٧.

- الحرص في الوقت المناسب على اختيار واستقدام وتعيين الموظفين والخبراء المتخصصين ممن لديهم المهارات المطلوبة؛
- وضع نظام للحوافز والتعويضات والمكافآت لاستقدام الموظفين المؤهلين واستبقائهم؛
- تفادي ما قد يتسبب فيه تغير الموظفين بنسبة عالية من حالات طارئة والتخطيط لذلك؛
- إتاحة تدريب مناسب لفريق المشروع؛
- وضع إطار رسمي يحكم عملية نقل المعارف.

(ز) تدريب المستخدمين والدعم

٥٥ - لاحظ المفتشان أن المنظمات لم تقدم ما يكفي من التدريب قبل وبعد تنفيذ مشروع نظام التخطيط. وعموماً قُدِّم التدريب في وقت تطبيق النظام. لكن ذلك التدريب كان في كثير من الأحيان، حسب ما أورده مستخدمون، غير كاف ومتسرعاً جداً. ويتوقف النجاح في تنفيذ مشروع نظام التخطيط واستخدامه على ما يلي: تدريب كبار المديرين، لا سيما الأعضاء منهم في اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى، حرصاً على أن يكونوا على وعي تام بفوائد نظام التخطيط، وتقديم تدريب تقني متقدم للمستخدمين الرئيسيين ("المستخدمون العارفون")، فضلاً عن تدريب مستمر للمستخدمين النهائيين. واختار الاتحاد الدولي للاتصالات توظيف مستشارين قبل بدء تنفيذ مشروع نظامه لتخطيط الموارد من أجل تدريب فريق المشروع وكبار المديرين المشاركين في اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى لضمان وعيهم الكامل بفوائد النظام وأدائه. ونظمت اليونيدو أيضاً تدريباً مخصصاً لإدارة التغير وإعادة تصميم أساليب العمل تلقاه كبار مديريها قبل انطلاق المشروع. ومع ذلك، لوحظ في كثير من المنظمات أن مثل هذا التدريب غير موجود، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور بعض المقاومة للتغيير، بما في ذلك من جانب المديرين.

٥٦ - وتتأثر أساليب العمل باستخدام نظم التخطيط. وبما أن استخدام تلك النظم يقوم على الموافقة الإلكترونية، فالمديرون مطالبون باستخدامها أكثر بكثير من ذي قبل. بيد أن المستخدمين أوردوا في سياق مجموعات المناقشة النوعية أن العديد من المديرين والموظفين من الفئة الفنية يبدون مقاومة حيال استخدام النظام. فهم لا يطلبون المشاركة فيما يعنيهم من دورات تدريبية متعلقة بنظم التخطيط، وبدلاً من ذلك يرسلون موظفين من الخدمات العامة نيابة عنهم. وتنشأ عن مقاومة المديرين للتغيير مشاكل ذات صلة بدور المساءلة والمراقبة في النظام.

٥٧- ووقف المفتشان على أن العديد من المنظمات لا تتيح تدريباً مناسباً للمستخدمين الرئيسيين والمستخدمين النهائيين بعد الانتهاء من تنفيذ مشروع النظام. وتعتمد المنظمات على نهج "تدريب المدربين" وعلى إتاحة موارد تعلم إلكتروني بشأن النظام غالباً ما يُعدها "المستخدمون العارفون" الذين شاركوا في تنفيذ المشروع. وقد وضعت منظمة الصحة العالمية استراتيجية للتدريب المستمر وحددت عدداً من المواضيع التي يجري تناولها خلال دورات تدريبية مباشرة (انظر الإطار ٧ أدناه)، واعتمدت بعض المنظمات مثل الاتحاد الدولي للاتصالات، والبنك الدولي نظاماً لإصدار الشهادات، يشترط بموجبه على المستخدمين النهائيين اجتياز تدريب لنيل الشهادة اللازمة لاستخدام النظام.

الإطار ٧

عناصر التدريب الرئيسية كما حددتها منظمة الصحة العالمية

• مراقبة خطة العمل والتقارير • إدارة خطة إجراءات الموارد البشرية • إدارة الإجازات والغيابات • الوظائف التشغيلية القائمة على خدمة ذاتية • إدارة شؤون الموردين • إدارة المشتريات • إدارة السفر • إدارة الأنشطة والاجتماعات • الإبلاغ المالي • تقنيات تعليم الكبار	• مقدمة بشأن نظام التخطيط (النطاق والمزايا) • عناصر التصفح وأدوات الدعم (أدوات المستخدم) • إدارة السجلات والقواعد المطبقة في حالات غياب المسؤول • المعايير الحاسوبية الدولية للقطاع العام • الأصول الثابتة • إدارة التغيير • إدارة المكافآت • خطة العمل وإدارة خطة الموارد البشرية
--	---

٥٨- وفي حالات كثيرة، لم تخطط المنظمات لتقديم التدريب للمستخدمين بعد تفعيل النظام. ويعول على اضطلاع "المستخدمين الأكثر دراية" بمهمة تقديم التدريب والدعم لنظرائهم، ويشجع المستخدمون على الرجوع إلى موارد التعلم الإلكتروني، رغم أن هذه الموارد لم تكن قد حدثت بالضرورة. ولوحظ في بعض الحالات أن مكاتب ظلت بدون أي مستخدم عارف عندما غادرها المستخدمون الرئيسيون. وعندما كانت وحدات عمل

أو مكاتب ميدانية تستشعر الحاجة إلى تدريب إضافي للمستخدمين، فهي تتولى تأمين الموارد اللازمة لتنظيم تدريب حضوري.

٥٩- وخلص المفتشان إلى أن هذا النهج لا يخلو من إشكال عندما يفقد موظفون جدد إلى المنظمة، خصوصاً في المكاتب الميدانية الصغيرة، حيث الموظفون قد لا يجدون الوقت لتدريب نظرائهم. وإضافة إلى ذلك، تنطوي إتاحة وصول بعض المستخدمين إلى النظام دون أن تكون لهم دراية بكافة وظائفه التشغيلية على زيادة لمخاطر وقوع أخطاء في بيانات النظام، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على العديد من إجراءات العمل. وتتأثر إنتاجية المستخدمين أيضاً بقصور معرفتهم بالوظائف التشغيلية للنظام. وفي كثير من الحالات، يؤدي نقص التدريب إلى شعور بالإحباط لدى المستخدمين.

٦٠- ولحل هذه المشكلة، وضعت في إطار مشروع أوموجا استراتيجية للتدريب من شأنها أن تتيح التدريب الشامل خلال مرحلة تعميم النظام وبعدها. وتهدف الخطة إلى إعداد مدربين خبراء بالعمليات المحلية - يختارون من مراكز للتدريب أو من البعثات - ليصبحوا مدربين في إطار مشروع أوموجا. وسوف يعود هؤلاء المدربون الخبراء بالعمليات المحلية إلى مقرات بعثاتهم الأصلية بعد تلقيهم التدريب ليواصلوا تولي تنفيذ برنامج للتدريب المستمر بعد بدء التشغيل الفعلي لنظام أوموجا.

٦١- وفيما يتعلق بالدعم، عادة ما تحال المشاكل التي يستعصي حلها على المستخدمين العارفين إلى مستوى آخر للدعم. واختارت بعض المنظمات، مثل منظمة الأغذية والزراعة، ومفوضية شؤون اللاجئين، ومنظمة الصحة العالمية، نقل خدمات الدعم إلى الخارج وتحديداً إلى مراكز خدمية عالمية. ومع ذلك، أشار العديد من المستخدمين الذين أجريت معهم مقابلات إلى أن اضطلاع هذه المراكز بحل مشاكلهم عملية تستغرق كثيراً من الوقت، وإلى أنهم لا يحصلون في بعض الحالات على أي جواب، باستثناء الإخطار الآلي بإنشاء بطاقة للطلب.

٦٢- وتلجأ بعض المنظمات، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى إرسال بيان بحلول المشاكل العامة والتغييرات المدخلة على نظام التخطيط من خلال سجلها لحفظ المعارف - الحافل بمواده - وشبكات متخصصة في مجال الممارسات. لكن لوحظ في بعض المنظمات أن المستخدمين الذين أجريت معهم مقابلة ليسوا على علم بهذه الحلول والتغييرات. وإضافة إلى ذلك، أورد مستخدمون من المستوى الميداني أيضاً قصوراً في إبلاغ المستخدمين بالتغييرات التي تدخل على النظام في المقر.

الإطار ٨

عوامل نجاح التدريب المتعلق بنظم التخطيط

- تحديد خطة تدريب من البداية، استناداً إلى تحليل للاحتياجات، تراعي ما يلي:
- تلقي كبار المديرين، بمن فيهم أعضاء اللجنة التوجيهية الرفيعة المستوى، تدريباً كافياً قبل بدء تنفيذ مشروع النظام؛
- تلقي الموظفين والمديرين الحاليين وأولئك الذين سيعينون مستقبلاً تدريباً ملائماً بشأن مزايا نظام التخطيط وبشأن كيفية استخدامه قبل أن يتاح لهم إدخال بيانات في النظام؛
- تحديث مواد التعلم الإلكتروني بصورة دائمة؛
- إتاحة التدريب للمستخدمين في الميدان باللغة التي تناسبهم؛
- تقديم دعم ملائم وفي الوقت المناسب للمستخدمين؛
- إخطار المستخدمين بالتغيرات المدخلة في النظام في الوقت المناسب؛
- إتاحة أكشاك ومنتديات مفتوحة ومدونات طوال مدة المشروع لتمكين المستخدمين من تقاسم المشاكل التي تعترضهم وإيجاد حلول لها.

٦٣- ومن شأن تنفيذ التوصية التالية أن يعزز فعالية تنفيذ مشاريع نظم التخطيط:

التوصية ١

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يكفلوا تلقي الموظفين تدريباً مناسباً يلبي احتياجاتهم المحددة طوال دورة حياة النظام، وتخصيص موارد مناسبة للتدريب المستمر.

(ح) نظام التخطيط: استضافته وبنيته التحتية

٦٤- من بين المنظمات المشمولة بالاستعراض، اختارت نسبة ٥٠ في المائة من المنظمات أن تسند خدمات استضافة نظمها لتخطيط الموارد إلى المركز الدولي للحساب الإلكتروني، وتتكفل ٣٣ في المائة من تلك المنظمات باستضافة نظمها داخلياً، في حين اختارت ١٧ في المائة من المنظمات أن تسند استضافة نظامها إلى مؤسسات تجارية^(٢٩). واستناداً إلى تقييم

(٢٩) المصدر: استبيان وحدة التفتيش المشتركة.

استراتيجي للمركز الدولي للحساب الإلكتروني أجرته مؤسسة ماكتري وشركاؤه^(٣٠)، يعتبر عملاء المركز أن تكلفة خدمات الاستضافة التي يقدمها المركز تعادل أو تتجاوز بصورة طفيفة تكلفة نفس الخدمة لدى جهات أخرى أو تكلفة الاضطلاع بها بوسائل داخلية. لكن مسؤولي المركز يزعمون أنه لو زاد عدد المنظمات التي تعتمد على خدمات المركز، لتراجعت تكلفة الاستضافة لكل منظمة.

٦٥- وتشكل استضافة نظام التخطيط عملية معقدة للغاية، إذ من اللازم مراعاة العديد من العوامل عند اختيار مكان استضافتها. وليست كل الاعتبارات بنفس القدر من الأهمية في جميع المنظمات، الأمر الذي يصعب معه إيجاد حل لمسألة الاستضافة يلي احتياجات الجميع. بيد أن العوامل الرئيسية التي ينبغي مراعاتها عند البت في مسألة استضافة نظام للتخطيط أمر تحدده طبيعة البيانات وأمنها ومسألة التكاليف، فضلاً عن الجوانب التشغيلية.

٦٦- وتتمثل الغاية الأولى من الاستعانة بنظم التخطيط في ضرورة توحيد البيانات داخل المنظمة. ومن المسائل التي تستدعي دراسة متأنية تحديد ما إذا كانت طبيعة بيانات نظام التخطيط تسمح باستضافتها خارج منظومة الأمم المتحدة. ومن بين تكاليف الاستضافة التي ينبغي مراعاتها تكلفة التراخيص^(٣١)، ومسألة توريد البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستضافتها، وتكاليف إدارة التطبيق. ويجب على الوكالات التي تبحث خيار الاستضافة الخارجية أن تجري تحليلاً متأنياً لما تشمله الخدمة المقدمة وما يحسب كخدمة مستقلة عليها تسديد فاتورته. وتشمل المسائل الأخرى التي ينبغي مراعاتها مسألة إتاحة الخدمات والأداء والمرونة، وهي أمور تتأثر كثيراً بالجوانب التشغيلية. ومن المستصوب الحفاظ على قرب المسافة بين المستخدمين والمسؤولين الفنيين عن النظام، وأن تكون خدمة الاستضافة متاحة على مدار الساعة.

٦٧- ومن حيث المبدأ، يمكن تفعيل نظام التخطيط "محلياً" - أي بتركيب البرمجيات على خوادم داخل مركز بيانات تملكه المنظمة، على غرار ما تفعله منظمات الأمم المتحدة حتى الآن، كما يمكن تفعيله وفق أسلوب البرمجيات الخدمية (SaaS)، أي باستخدام "برمجيات سحابية". وقد تعتبر بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن البرمجيات السحابية تطرح بعض المشاكل مردها مخاوف أمنية وأخرى تتعلق بسرية البيانات. ويرد في المرفق الرابع جدول بشأن متوسط التكلفة المتكررة التي تكبدها المنظمات المشمولة بالاستعراض

(٣٠) McKinsey and Company, "Strategic assessment of ICC: Final report", 9 May 2011, p. 17.

(٣١) يمكن للمنظمات إما اقتناء البرمجية لحسابها أو الحصول عليه من مقدمي خدمات الاستضافة، علماً أن بعض مقدمي هذه الخدمات قد يمنحون تخفيضات هامة في السعر.

فيما يتصل بخدمة استضافة نظام التخطيط. ويتطلب خفض تلك التكاليف التمكن من الاستفادة من وفورات الحجم. ولذلك ينبغي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة النظر في حلول الاستضافة المشتركة للاستفادة من وفورات الحجم.

٦٨- وتتطلب نظم التخطيط وجود ربط فعال بشبكة الإنترنت ليتسنى تشغيلها بصورة جيدة، رغم أن تطور التكنولوجيا يتوقع أن يتيح مستقبلاً للمستخدمين العمل دون ربط بالإنترنت. وعلى المنظمات التي تخطط لاستخدام نظام التخطيط في مكاتبها الميدانية التأكد أولاً من وجود ربط مناسب بالإنترنت في تلك المكاتب. وقد تحتاج المنظمات إلى تنفيذ مبادرات لتعزيز الشبكي أو إلى تثبيت محطات ساتلية في بعض المكاتب القطرية ليتسنى لها استخدام نظام التخطيط.

٦٩- وعلى سبيل المثال، عندما شرع برنامج الأغذية العالمي في تنفيذ مشروع نظامه لتخطيط الموارد، اضطر إلى تركيب محطات ساتلية في كل مكتب قطري ليتسنى للمستخدمين ربط الاتصال بالنظام في حالة عدم اشتغال الربط عن طريق مقدم الخدمة المحلي. ويختلف عرض النطاق الترددي حسب حجم المكتب وعدد المستخدمين المتوقع ربط اتصالاتهم بالنظام في نفس الوقت. وحدد برنامج الأغذية العالمي ثلاثة مستويات مختلفة من عرض النطاق الترددي وفقاً لعدد من المستخدمين. واستخدمت اليونيسيف أسلوباً يتقيد إلى أبعد الحدود بالمنهج العلمي، إذ اختارت محاكاة عبء الاستخدام في المستقبل (استخدام مختلط لجميع التطبيقات)، وإجراء قياسات في جميع المواقع العالمية للوقوف على مشاكل الجودة في أطراف الشبكة، والاستعاضة عن مقدمي خدمات الربط الأقل جودة بخدمات ربط ساتلية، مع الاعتماد على تكبير انتقائي لعرض النطاق الترددي، وعلى الجمع في كل التدخلات بين عمليات تعزيز للربط قائمة على المعدات وعلى البرمجيات. ويرى المفتشان أن المنظمات ينبغي أن تكفل إتاحة خدمة مستقرة من حيث الموصولية بالإنترنت والبنى التحتية في جميع المواقع التي تقرر استخدام النظام فيها. وينبغي إجراء تقييم دقيق لمخاطر ضعف الموصولية بالإنترنت في المكاتب الميدانية ومعالجتها والتخفيف من حدتها.

(ط) تحويل البيانات وتكامل النظم

٧٠- يتطلب تنفيذ مشروع نظام التخطيط تنقية البيانات ونقلها من نظام إلى آخر وحفظها. وقد ينطوي ذلك أيضاً على أنشطة ترمي إلى إثراء البيانات، خاصة في سياق تفعيل نسخة غير مكيفة من النظام، حيث إن البيانات المطلوبة في النظام قد تكون أكثر شمولاً من تلك التي أدخلت في النظم الموروثة. وعلاوة على ذلك، تطلبت عملية تنفيذ مشروع نظام التخطيط في العديد من المنظمات المشمولة بالاستعراض تضمينه نظاماً موروثة و/أو نظاماً

مقتناة من جهة أخرى، نظراً إلى أن بعض إجراءات العمل قد لا تكون بالضرورة قابلة للإنجاز بالاعتماد على نظام التخطيط. وعلى سبيل المثال، سوف يتطلب تفعيل نظام أو موحا المؤسس ضم العديد من النظم الموروثة المختلفة في جميع مقرات العمل، وهذه خطوة لم يخطط لها بعد ولم يرصد لها تمويل.

الإطار ٩

عوامل النجاح في تحويل البيانات ودمج النظم

- من الضروري تقييم الموارد والوقت اللازمين لتنقية البيانات ونقلها من نظام إلى آخر وحفظها، ولدمج النظم، فضلاً عن تأثير ذلك على إنتاجية وحدات العمل؛
- يجب توخي الدقة في التخطيط والميزنة المتعلقين بتكاليف تحويل البيانات ودمج النظم؛
- من الضروري تحديد المعايير وإجراءات التحقق وتقديم التدريب اللازم، لضمان الدقة والاتساق في البيانات المدخلة في قاعدة بيانات نظام التخطيط.

(ي) عمليات ترقية نظم التخطيط

٧١- يُصدر موردو نظم التخطيط نسخة جديدة من البرمجية في كل أربع إلى خمس سنوات، ويحثون المنظمات على ترقية نظمها. ويقدم بائعو النظام دعماً كاملاً لمدة تناهز خمس سنوات، ابتداءً من تاريخ إصدار البرمجية. وتتيح مرحلة تمديد الدعم حيزاً إضافياً مدته سنتان أو ثلاث سنوات يمكن أن تستغله المنظمات للتخطيط لترقية نظامها ولتنفيذ هذه الخطوة. ويشكل الامتناع عن ترقية النظام بعد مرحلة تمديد الدعم خياراً محفوفاً بالمخاطر، لأن الموردين ليسوا بعد ذلك مسؤولين عن إيجاد حل للعيوب المحددة أو لانعدام التوافق مع إصدارات سابقة أو جديدة لبرمجيات مقتناة من جهة أخرى. ولذلك من الضروري أن تضطلع المنظمات بترقية لبرمجياتها على الأقل مرة واحدة كل سبع سنوات. فعلى سبيل المثال، تخطط مفوضية شؤون اللاجئين لترقية وحدتها البرمجية الخاصة بالموارد البشرية، التي ستصبح غير مشمولة بفترة التمديد لدعم الرخصة اعتباراً من عام ٢٠١٣.

الإطار ١٠

المزايا والفرص التي تتيحها ترقية نظم التخطيط

- تمكين المنظمات من الاستمرار في الاستفادة من خدمات الدعم الكاملة التي تدفع قيمتها كجزء مما تتكبده من تكاليف سنوية لصيانة البرمجية؛

- تخفيف المخاطر المرتبطة بتشغيل قاعدة إلكترونية غير مشمولة بالدعم؛
- إتاحة الوصول إلى وظائف تشغيلية جديدة في البرمجية، وتصويب العيوب السابقة؛
- تمكين المنظمات من حذف بعض التكييفات نتيجة للسمات التشغيلية المستجدة التي أدرجت في النظام تلبية للملاحظات الواردة من المستخدمين على الصعيد العالمي؛
- إتاحة فرصة للمنظمات لكي تحسن من أساليب عملها وتستوعب المتطلبات المتغيرة؛
- دعم اعتماد حلول تكنولوجية وإصدارات برمجية جديدة.

الإطار ١١

مراحل الدعم/الصيانة بموجب الرخصة وفق ما تتبعه شركة أوراكل^(٣٢) وشركة ساب^(٣٣)

النوع	السمات الرئيسية	النهاية التقريبية
شركة أوراكل		
الدعم الأول	يتمثل في دعم كامل، بما يشمل الإصدارات الجديدة، والرقع، والدعم التقني، وحق الوصول إلى قاعدة المعارف، والتصويبات، والإخطارات الأمنية، واعتماد الشواهد فيما يتصل بجميع المنتجات والنسخ الحالية والجديدة الصادرة من أوراكل أو من جهة أخرى.	٥ سنوات بعد إصدار النسخة
الدعم الممدد	يتمثل في تقديم معظم الخدمات الواردة أعلاه، لكن بدون خدمة اعتماد الشواهد الخاصة بمعظم المنتجات أو النسخ الجديدة الصادرة عن جهة أخرى.	٣ سنوات بعد انتهاء الدعم الأول
الدعم الموصول	لا يشمل التصويبات أو الرقع الجديدة، ولا يشمل أي اعتماد للشواهد الخاصة بمنتجات أو نسخ حالية أو جديدة صادرة عن أوراكل أو جهة أخرى.	غير محدود
شركة ساب		
الصيانة العادية	يتيح دعماً كاملاً يشمل الإصدارات الجديدة، والرقع، والدعم التقني، وحق الوصول إلى قاعدة المعارف، والتصويبات، والإخطارات الأمنية، واعتماد الشواهد الخاصة بمعظم المنتجات والنسخ الحالية والجديدة الصادرة عن جهة أخرى.	٥ سنوات بعد إصدار النسخة
الصيانة الممددة	عادة ما يشبه نطاق الدعم المقدم في إطار الصيانة الممددة الدعم المقدم في إطار الصيانة العادية، مع بعض القيود. وهذه المرحلة من الدعم اختيارية وتتطلب إبرام عقد مستقل.	سنتين أو ٣ سنوات بعد انتهاء الصيانة العادية

(٣٢) انظر "سياسات الدعم التقني لبرمجيات أوراكل"، ١٥ آب/أغسطس ٢٠١٢ في:

<http://www.oracle.com/us/support/library/057419.pdf>

(٣٣) انظر "تراخيص منتجات ساب - دليل المشتري"، في

<http://www.sap.com/asset/index.epx?id=68939f62-732f-4d6b-b1d0-fe30ebe89387>

النوع	السمات الرئيسية	النهاية التقريبية
الصيانة الخاصة بالعميل	لا تتاح في إطار الصيانة الخاصة بالعميل حزم دعم، أو تعديلات قانونية، أو حل لمشاكل خاصة بالعميل. فهي لا تشمل إلا ترقية تكنولوجية محدودة. ولا تتاح في إطارها اتفاقات خدمية، كما لا تنطوي على ضمان لحل المشاكل المرتبطة ببرمجيات مقتناة من جهة أخرى لم يعد البائع يدعم صيانتها.	غير محدود

٧٢- وفي حالات معينة، قد تختار المنظمات عدم إجراء ترقية كاملة لنظمها بسبب مبادرات أخرى تكون جارية أصلاً في المنظمة من أجل إدخال تحولات رئيسية في أساليب العمل. وفي مثل هذه الحالات، يمكن للمنظمات أن تختار الاكتفاء بتنفيذ ترقية تقنية للنظام، للاستفادة من خدمات الدعم التقني الكامل الذي يتبناه الموردون، ونقل النظام إلى أحدث قاعدة تكنولوجية مع الحفاظ على نفس أساليب العمل. ومع ذلك، قد ينطوي هذا النهج على تجاوز للتكاليف بما أن الترقية التقنية لنظام مكيف ستتطلب إعادة تفعيل تكييفات النظام. ومع ذلك، فلا بد لهذه المنظمات من إجراء ترقية كاملة للنظام بعد تفعيل الترقية التقنية ليتسنى لها استخدام الوظائف التشغيلية الجديدة والحسنة التي يضمها نظام التخطيط والاستفادة من قدراته كاملة.

٧٣- وقررت منظمة الصحة العالمية، بالنظر إلى عملية الإصلاح الكبرى التي تشهدها، المتوقع تنفيذها في عام ٢٠١٣، وإلى انتهاء فترة الدعم الممدد لخصتها في العام نفسه، تنفيذ ترقية تقنية لنظامها لتخطيط الموارد من أجل التخفيف من المخاطر المرتبطة باستخدام قاعدة تكنولوجية غير مشمولة بخدمات الدعم، فضلاً عن المخاطر الناشئة عن تنفيذ عدة مشاريع تحويلية رئيسية في وقت واحد. وقررت المنظمة أن تشرع في المشاريع المنفصلة المتعلقة بتحول النظام وتبسيطه في وقت لاحق بعد مشروع الترقية التقنية، وذلك لمعالجة احتياجات الإصلاح في المنظمة وعمليات التوحيد والتحسينات. ويرى المفتشان أنه ينبغي للمنظمة أن تغتنم فرصة الترقية التقنية المخطط لها لترشيد أساليب عملها، بهدف الاستفادة من نظام لتخطيط الموارد بلغ مرحلة النضج وينطوي على أساليب عمل ووظائف تشغيلية محسنة، بما يتيح الحد من عدد التكييفات المدخلة على النظام وتجنب تجاوز التكاليف.

(ك) التدقيق

٧٤- من بين المنظمات المشمولة بالدراسة، أفادت نسبة ٧٣ في المائة من المنظمات بأنها استعانت بتدقيق خارجي لمشروع نظامها لتخطيط الموارد، بينما ذكرت ٦٨ في المائة من المنظمات أنها استعانت بتدقيق داخلي لنظامها^(٣٤). ويعتبر المفتشان أن هيئات الرقابة الداخلية

(٣٤) المصدر: استطلاع أوموجا.

والخارجية يمكن أن تضطلع بدور هام في جميع مراحل دورة حياة النظام من أجل استعراض الضوابط الداخلية للمشروع وعملية الإشراف وإدارة المخاطر وإبداء تعليقاتها بشأنها والتوصية بالطرق والوسائل الكفيلة بحل ما يحدد من مشاكل.

٧٥- ومن المشاكل المتكررة المتعلقة بمسألة الضوابط الداخلية مسألة مدى أهمية وجود بنية محكمة لإدارة معلومات المستخدم، وفصل المهام، وضوابط المدفوعات، من أجل التخفيف من مخاطر نظام التخطيط. ومن ثم، ففي حالة عدم وجود إدارة محكمة لمعلومات وأذن المستخدم، قد يتسنى للمستخدمين إجراء عمليات كاملة، مثل إصدار أوامر الشراء أو الموافقة على المدفوعات، دون الحاجة إلى استصدار موافقة من المديرين، الأمر الذي تنشأ عنه مخاطر ذات صلة بالاحتيال.

٧٦- وشكلت المسائل المتعلقة بأمن البيانات وإعادة التشغيل بعد وقوع الكوارث أيضاً موضوعاً تناوله المدققون الداخليون الذين أجريت معهم مقابلات، بما أن نظم التخطيط يفترض أن تدمج فيها عادة كل البيانات الإلكترونية للمنظمة.

ثالثاً- الاستخدام والأثر

ألف- استخدام نظم التخطيط

٧٧- تبين للمفتشين أن معظم المنظمات كانت تسعى في البداية من وراء تطبيق نظم التخطيط إلى دعم الموارد البشرية والعمليات المالية. ومثلما يتضح في المرفق الثاني، هناك قواسم مشتركة واختلافات بين المنظمات فيما يخص استخدام قدرات نظم التخطيط. ويعتمد عادة على تكييف الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية لكي تتلاءم مع النظامين الأساسي والإداري لموظفي منظمات الأمم المتحدة. وعلى الرغم من ذلك، اشتكى موظفو الموارد البشرية، في منظمات عديدة، من أن النظام لا يعكس بدقة أساليب العمل الخاصة بالموارد البشرية ويتطلب من المستخدمين قضاء وقت إضافي في إيجاد تخریجات يدوية.

٧٨- واستُخدمت نظم التخطيط أيضاً لأغراض إدارة البرامج والمشاريع، بما في ذلك في المنظمات التي تعتمد اعتماداً كبيراً على موارد من خارج الميزانية، بغية الاستجابة لمتطلبات المانحين المتعلقة بتعزيز الإبلاغ والشفافية. وكان تطبيق نظم التخطيط عادة أصعب في هذا المجال نظراً إلى عدم وجود طرائق متفق عليها بوضوح. وقد طبقت بعض المنظمات بنجاح وحدة برمجية لإدارة البرامج والمشاريع سمحت بإدارة المشاريع والمخاطر إدارة منهجية وقائمة على النتائج. ويتفاوض برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (موئل الأمم المتحدة) حالياً بشأن شراء نظام سحابي لإدارة المشاريع - نظام خدمي متكامل - في انتظار تطبيق

نظام أو موحداً الموسع وكذلك من أجل تكميل هذا التطبيق. وبما أن الموئل يمول بالكامل من المساهمات الخارجة عن الميزانية، فإنه قرر النظر في اقتناء نظام خدمي من أجل تلبية متطلبات المانحين المتعلقة بتقديم التقارير المالية وتقارير المشاريع على نحو أفضل.

٧٩- وبسبب عدم توحيد المقاييس، واجهت المنظمات صعوبات أيضاً في تطبيق الوحدات البرمجية لنظام التخطيط الخاصة بعمليات الشراء وإدارة الإمدادات واللوجستيات. ونزعت المنظمات إلى تكييف الوحدات المذكورة، أو الاستعانة بمصادر خارجية أخرى أو بنظم موروثة لمعالجة تلك العمليات. وحتى الآن تُدعم جميع عمليات برنامج الأغذية العالمي في مجال اللوجستيات، باستخدام نظام موروثة موصول بنظام التخطيط. ويعكف برنامج الأغذية العالمي حالياً على تصميم وحدته البرمجية الخاصة باللوجستيات ضمن نظام التخطيط من أجل تعزيز تكامل النظم وتحقيق الفعالية من حيث التكاليف. وقد جُربت بالفعل الوحدة البرمجية الجديدة في ليبيريا وسيراليون.

٨٠- ولاحظ المفتشان أن معظم المنظمات التي طبقت نظاماً للتخطيط لم تستخدم وحدته البرمجية الخاصة بالإبلاغ، وأن المنظمات التي تستخدم هذه الوحدة ما زالت تحتاج إلى جعل التقارير أسهل استخداماً. وهناك طريقتان لاستخلاص التقارير من نظام التخطيط، إذ يمكن إصدارها مباشرة من النظام باستخدام الوحدة البرمجية الخاصة بالإبلاغ، كما يمكن إعدادها بالاعتماد على سجلات البيانات، التي يمكن أن تحفظ فيها بيانات نظام التخطيط وبيانات نظم متعددة أخرى لأغراض دعم اتخاذ القرار والإبلاغ. بيد أن معظم المنظمات ما زالت تفتقر إلى هذين الحلين أو أحدهما بصدد تطبيقهما.

٨١- ومن المشاكل التي تواجهها المنظمات فيما يخص إعداد التقارير اختلاف وتنوع متطلبات الإبلاغ لدى مجالس الإدارة والمانحين والإدارة العليا، ولذلك تستهلك المنظمات مزيداً من الوقت والموارد في إعداد تقارير حسب الطلب. وينبغي للمنظمات ضمان أن تكون وظيفة الإبلاغ مرنة وأن تسمح بإعداد تقارير تلبي الاحتياجات العامة لأصحاب المصلحة من المعلومات، بدلاً من محاولة إعداد تقارير حسب الطلب مقيدة بمتطلبات معينة.

٨٢- ويمكن أيضاً تلبية احتياجات الدول الأعضاء والمانحين والمديرين من المعلومات بمنحهم إمكانية الوصول إلى لوحات بيانية على الشبكة^(٣٥)، حيث يمكنهم الحصول على معلومات في الوقت الحقيقي. وقد استحدثت منظمة اليونيدو لوحات بيانية على

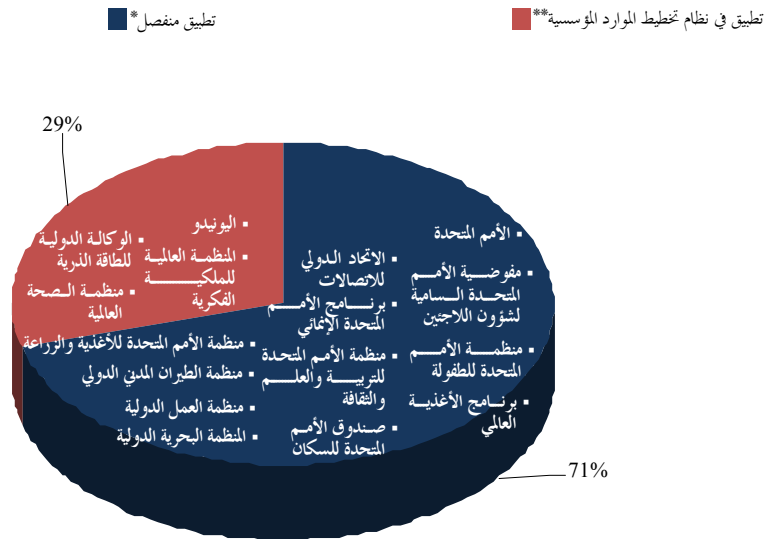
(٣٥) اللوحة البيانية هي واجهة إلكترونية للمستخدم تُعرض فيها المعلومات بشكل تسهل قراءته، من أجل دعم اتخاذ القرارات المستنيرة بصورة مُيسرة.

الشبكة/أدوات للإبلاغ ضمن نظام التخطيط بتعاون وثيق مع دولها الأعضاء والمانيين. وستعم أدوات الإبلاغ هذه، التي ستمكن أيضاً من الإبلاغ عن النتائج وإدارة المخاطر، على أصحاب المصلحة في اليونيدو في مطلع عام ٢٠١٣، بمجرد تطبيق جميع الوحدات البرمجية لنظام التخطيط. ولدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وظيفة تشغيلية تتمثل في لوحة بيانية على الشبكة تدعم المديرين في اتخاذ القرارات. والتحفظ الرئيسي على هذا النهج هو أن البيانات المستمدة من النظم الموروثة أو من نظم جهات أخرى موصولة بنظام التخطيط قد لا تُحدث في الوقت الحقيقي. وبالتالي، فعندما تُمنح لأصحاب المصلحة في منظمة ما إمكانية الوصول إلى لوحة بيانية على الشبكة، ينبغي تنبيههم إلى القيود المحتملة فيما يخص البيانات التي يقدمها النظام. وينبغي أيضاً إطلاعهم بشكل جيد على طريقة إجراء استفسارات مجددة في النظام.

٨٣- ويتضح من الشكل ٣ أن معظم المنظمات التي لديها نظم تخطيط والتي طبقت الإدارة/الميزنة القائمة على النتائج و/أو إدارة المخاطر المؤسسية و/أو إدارة الأداء لم تستعن في ذلك بنظام التخطيط، على الرغم من أن بإمكان النظام دعم هذه العمليات. وفضلت المنظمات استخدام نظام مكيف بدرجة عالية مع احتياجاتها بدل إعادة تصميم أساليب عملها. وخلال المرحلة الأولى على الأقل من تطبيق نظام التخطيط، نزعت المنظمات إلى استخدام وظائف النظام استخداماً لم يرق إلى قدرات النظام. وحسب رأي المفتشين، من شأن استخدام الوظائف الكاملة التي توفرها نظم التخطيط أن يكون أكثر فعالية من حيث التكاليف.

الشكل ٣

المنظمات التي طبقت الإدارة القائمة على النتائج و/أو إدارة المخاطر المؤسسية و/أو إدارة الأداء في نظام التخطيط أو في نظم مستقلة^(٣٦)



ملحوظة:

- * يشمل المنظمات التي لم تطبق لا الإدارة القائمة على النتائج ولا إدارة المخاطر المؤسسية ولا إدارة الأداء في نظام التخطيط.
- ** يشمل المنظمات التي طبقت مبادرة واحدة على الأقل من المبادرات الثلاث في نظام التخطيط.

باء- الفعالية

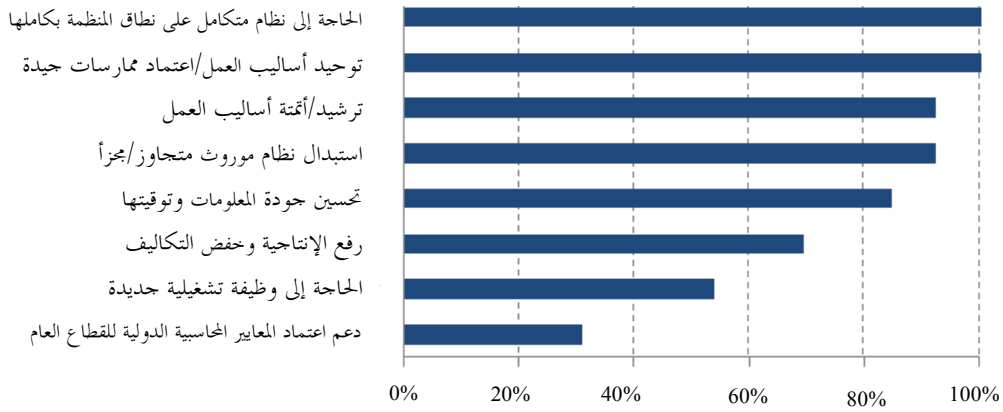
(أ) المنافع المتوقعة من نظام التخطيط

٤-٨ يقدم الشكل ٤ لمحة عامة عن المنافع المتوقعة من تطبيق نظام للتخطيط، والمبلغ عنها في استطلاع آراء المشاركين في الاجتماع المشترك بين "المجموعة الاستشارية لنظم أوراكل" و"مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم 'ساب'". ومن تلك المنافع إيجاد نظام متكامل على نطاق المنظمة بكاملها وتكريس أساليب عمل موحدة ومُرشدة.

(٣٦) المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة.

الشكل ٤

المنافع المتوقعة أن تجنيها منظمات الأمم المتحدة من نظام التخطيط



(ب) رصد الإنجازات المتعلقة بنظم التخطيط والإبلاغ عنها

٨٥- تبين للمفتشين: على صعيد مؤسسات منظومة الأمم المتحدة التي شملها الاستعراض أن معظم المنظمات تحدد النواتج والنتائج المتوقعة من نظام التخطيط في دراسات الجدوى التي تجريها بشأن تطبيقه، لكن القليل منها يحاول قياس منافع النظام كميًا. وفي حين أجرى برنامج الأغذية العالمي^(٣٧) ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة تقييماً لمنافع تطبيقهما لنظام التخطيط، تفتقر معظم المنظمات إلى البيانات المرجعية والمؤشرات الكمية المؤسسية اللازمة لقياس منافع هذا النظام.

٨٦- وفيما يخص أمانة الأمم المتحدة، يذكر أن تقارير مختلفة للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، صادرة على مدى سنوات بشأن مشروع نظام التخطيط، قد أكدت مراراً على أهمية وضع خطة مفصلة للمشروع تشتمل على معالم المشروع الرئيسية والنواتج المتوخاة والتكاليف، وتسجيل المعلومات المرجعية الأساسية بشأن المعايير الرئيسية وقت الموافقة على المشروع، وتوثيق التغييرات الحاصلة بالموازاة مع تطور المشروع (انظر A/64/7/Add.9، الفقرة ٧٢). ومن بين المعايير الرئيسية الواجب توثيقها ما يلي: غايات المشروع وأهدافه، ونطاقه الجغرافي والوظيفي، والمعالم الرئيسية والنواتج المتوخاة، والفوائد

(٣٧) خلاص برنامج الأغذية العالمي إلى أن المنافع القابلة للقياس التي ستجن من تطبيقه لنظام التخطيط تشمل ما يلي:

"١" تحسين الفعالية، مع احتمال تحقيق وفورات في التكاليف أو تجنب تكاليف؛ "٢" تحسين الإنتاجية، من أجل إنجاز أنشطة ذات قيمة أعلى بالقوة العاملة نفسها". وقدّر المبلغ السنوي المتكرر لوفورات التكاليف أو التكاليف المتجنبة، الناتج عن استخدام نظام التخطيط بما قدره ١١,٥٥ مليون دولار.

المتوقعة، والمخاطر، والافتراضات، والقيود، والمهام الواقعة خارج النطاق، واستقدام الموظفين، والتكاليف التقديرية والتمويل، وكذلك هيكل إدارة المشروع وتنظيمه". وذكر آخر تقرير للجنة (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢) مرة أخرى هذه الاحتياجات، مشيراً إلى أنه "ما زالت اللجنة ترى ضرورة تزويد الجمعية العامة بمعلومات مفصلة عن خطة المشروع إلى جانب المعلومات المرجعية الأساسية التي يمكن استخدامها لتقييم التقدم المحرز بالموازاة مع تطور المشروع. وتكرر اللجنة طلبها السابق وتوصي بإدراج تلك الخطة والمعلومات المرجعية الأساسية في التقرير المرحلي المقبل"^(٣٨).

٨٧- وأفادت معظم المنظمات، في تقييمها الكمي للمنافع، بأن المنافع المتوقعة من تطبيق نظام التخطيط قد تحققت، جزئياً على الأقل^(٣٩). وكانت إحدى منافع النظام التي أخذت بعين الاعتبار هي الوفورات في تكاليف الموظفين. وقد اضطلعت المنظمة البحرية الدولية بقياس المنافع المادية المحققة من حيث الوفورات في تكاليف الموظفين المؤقتين والدائمين والوفورات في الساعات الإضافية، مفيدة بأن "التخطيط لتخفيض تكاليف الموظفين الدائمين يستغرق فترة تناهز ١٢ شهراً ... وبالتالي، سيتحقق هذا التخفيض على مدى الأشهر القادمة، كجزء من عملية مستمرة لإعادة توزيع الموارد الإدارية بغية دعم عمليات الخط الأول"^(٤٠). لكن المفتشين لاحظوا أن معظم المنظمات لم تقس الوفورات المحققة في التكاليف أو التكاليف المتجنبة نتيجة تطبيق نظام التخطيط.

٨٨- وإلى جانب ذلك، تبين للمفتشين أنه بينما جمعت معظم المنظمات الملاحظات الواردة من المستخدمين خلال مرحلتَي تصميم النظام وتطبيقه عن طريق ممثلين في وحدات العمل المعنية، فإنها لم تضع أي آلية لتلقي الملاحظات الواردة في مرحلة ما بعد تطبيق النظام. ولم يخبر معظم المستخدمين في الميدان المقرر بالمشاكل التي يواجهونها. وبإمكان المنظمات تحديد المشاكل التي يواجهها المستخدمون عن طريق استبيانات استطلاع رضا المستخدمين، والمتنديات الشبكية، ومجموعات النقاش، ومن خلال رصد المشاكل الشائعة التي تعرض على مكاتب الخدمات، والوقت الذي استغرقه حل هذه المشاكل، والدروس المستفادة والممارسات الجيدة. لكن مستخدمين في الميدان شاركوا في مجموعات المناقشة التوعوية التي استعانت بها وحدة التفتيش المشتركة أوردوا أن المشاكل الشائعة التي حددت والتي أبلغ بها

(٣٨) مشروع تخطيط موارد المؤسسة: تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/67/565)، الفقرة ٤٠.

(٣٩) المصدر: استبيانات وحدة التفتيش المشتركة.

(٤٠) انظر المنظمة البحرية الدولية، Change Management Programme: Note by the Secretary-General (C 93/7/Add.1)، الفقرة ٣.

موظفو الدعم المقرّر لم تعالج. وينبغي للمنظمات ضمان رصد الملاحظات الواردة من المستخدمين طوال دورة حياة نظام التخطيط، من أجل تحديد آثار النظام السلبية ومخاطره ومعالجتها في الوقت المناسب وبفعالية.

٨٩- وتتطلب نظم التخطيط استثمارات كبيرة طوال دورة حياتها. وتأخذ الدول الأعضاء على عاتقها هذه الاستثمارات متوقعة مزيداً من الفعالية والكفاءة في سير أعمال المنظمات. وأي إخفاق كبير في مرحلة تنفيذ المشروع قد يؤثر بطبيعة الحال تأثيراً ضاراً في المنافع/الأهداف المتوقعة والسير العام للوظائف. ومن ثم تمثل مشاريع التخطيط استثمارات استراتيجية بالنسبة للمنظمات تتطلب آليات للرصد عن كثب والإبلاغ عن التكلفة الإجمالية لامتلاك نظام التخطيط والتقدم المحرز في تطبيقه وتحقيق المنافع المتوقعة منه.

٩٠- وينبغي أن يجري الرصد على مستوى الإدارة العليا ومجالس الإدارة/الهيئات التشريعية. وينبغي للإدارة العليا أن تناقش بشكل متواتر خطط المشاريع والتقدم المحرز والمشاكل ذات الصلة لكي يتسنى لها الإمساك بزمام الأمور واتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب تفادياً للمخاطر. وينبغي عدم التقليل من أهمية دور الإدارة العليا ومجالس الإدارة/الهيئات التشريعية في الرقابة، باعتبارها الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة. ومن شأن اضطلاع مجالس الإدارة برقابة دقيقة يؤدي إلى زيادة الأهمية التي تولي للمشروع وأن يعزز الانضباط والحماس في صفوف الإدارة، ويسهل اتخاذ مجالس الإدارة للقرارات في الوقت المناسب من أجل إنجاح التنفيذ. ولتسهيل الرصد والرقابة على نحو أفضل، ينبغي تقديم تقارير منتظمة على المستويين الداخلي (إلى الإدارة العليا) والخارجي (إلى مجلس الإدارة).

٩١- ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ التوصية التالية إلى زيادة فعالية مشاريع نظم التخطيط:

التوصية ٢

ينبغي أن تمارس الهيئات التشريعية/مجالس الإدارة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بصورة مستمرة، دور الرصد والرقابة المخول لها فيما يتصل بمشاريعها المتعلقة بنظم التخطيط، بما يشمل السياسات المتبعة على صعيد التنفيذ والصيانة وترقية البرمجيات والفعالية من حيث التكلفة، وإنجاز الأهداف العامة للمشاريع.

التوصية ٣

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن ينشئوا آليات تكفل رصد مشاريع نظم التخطيط والإبلاغ عنها بصورة منتظمة طوال دورة حياتها.

جيم- الأثر والقيمة المضافة

(أ) أساليب عمل مُرشّدة ومتكاملة

٩٢- تسمح نظم التخطيط بترشيد أساليب العمل وتوحيدها وتعزيز تكاملها. ويمكن لهذه النظم دعم إصلاحات المنظمات، مثل نقل الأنشطة إلى الخارج واللامركزية، بتمكين الموظفين من أداء مهام متشابهة في جميع مراكز العمل التي طبقت فيها وظيفة تشغيلية ضمن نظام التخطيط. وكمثال على ذلك، نقلت مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين مشروعها المتعلق بنظام التخطيط وخدماتها الإدارية الرئيسية ومكتب خدماتها العالمي إلى "مركزها العالمي للخدمات" الموجود في منطقة أقل تكلفة. وعلى غرار ذلك، أنشأت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة، ومنظمة الصحة العالمية مراكز لنقل الخدمات إلى الخارج في بودابست وكوالالمبور، على التوالي. لكن قرار منظمة الصحة العالمية استحداث نظامها الخاص بتخطيط الموارد ومركزها العالمي للخدمات في الوقت نفسه أثر تأثيراً سلبياً في المبادرتين معاً، بما أن مستخدمي نظام التخطيط لم يعودوا على مقربة من خدمة دعم المستخدمين، بينما كان على موظفي المركز العالمي للخدمات الذين عيّنوا حديثاً أن يتعلموا العمليات الإدارية للمنظمة.

٩٣- ولا بد للمنظمات من ضمان فصل كاف للمهام في النظام، وهو أمر غالباً ما يصعب تحقيقه في المكاتب الصغيرة الموجودة في مناطق بعيدة بسبب قلة عدد الموظفين. ونظراً لصعوبة تطبيق نظم معقدة في الميدان، قلصت منظمات عديدة العمليات التي يمكن إنجازها في المكاتب الميدانية، واختارت إدارة العمليات المعقدة من المقر أو المكاتب الإقليمية أو من مراكزها العالمية للخدمات. وترمي استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي التي وضعتها إدارة الأمم المتحدة للدعم الميداني إلى تجميع العديد من وظائف الدعم الإداري في المراكز الإقليمية، مثلما هو الحال في عنتبي بأوغندا. ومن جهة أخرى، قد يكون اتباع نهج مركزي في العمليات الخاصة بمنطقة ميدانية أكثر استهلاكاً لوقت الموظفين العاملين في الميدان مقارنة بنهج يقوم على قدر أكبر من اللامركزية.

٩٤ - وإذ يشير المفتشان إلى تقرير وحدة التفتيش المشتركة المتعلق بنقل الخدمات إلى الخارج^(٤١)، فإنهما يودان أن يؤكدوا من جديد ضرورة تقييم المنظمات لتكاليف ومنافع جميع الخيارات المتاحة فيما يتصل بمصادر الخدمات، وفقاً لولاياتها واستراتيجياتها العامة. وينبغي أن يراعي هذا التحليل تكاليف تعميم وحدات برمجية معقدة ضمن نظام التخطيط في المناطق الميدانية، ومنافع هذا التعميم ومخاطره، دون إغفال ما يجري أصلاً من مبادرات مهمة أخرى ترمي إلى إدخال تحولات في أساليب العمل.

(ب) تحسين إدارة المعلومات والإبلاغ

٩٥ - تسمح نظم التخطيط بدمج البيانات في قاعدة بيانات واحدة، مما يتيح للمستخدمين تبويبها واستردادها بطريقة أسهل وفي الوقت المناسب. فهذه النظم أدوات إدارية يمكنها دعم الإبلاغ والتنبؤ واتخاذ القرارات على نحو أفضل. وكمثال على ذلك، من شأن تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ضمن نظام التخطيط أن يسهل إعداد التقارير المالية.

٩٦ - ومع ذلك، تبين للمفتشين خلال اجتماعات مجموعات المناقشة النوعية أن عدة منظمات ما زالت تواجه مشاكل متعلقة بالإبلاغ، تجرب المستخدمون على تنزيل البيانات الأولية وإعداد التقارير يدوياً. ومن المشاكل الرئيسية التي واجهت المستخدمين عدم دقة البيانات أو عدم اكتمالها في النظام، الأمر الذي يؤثر سلباً في دقة نتائج البحث ودقة التقارير. وفي إحدى المنظمات، أفاد المستخدمون بأنه بسبب عدم دقة نتائج استفسار النظام عن المعلومات بشأن تبرعات المانحين، فهم يضطرون إلى الاستعانة ببرنامج "إكسيل" لتتبع التبرعات بموازاة مع استخدامهم للنظام.

٩٧ - وهناك عدة عوامل ربما كانت وراء مشاكل عدم دقة البيانات، منها أن البيانات المتاحة في النظام غير مكتملة ولا تقدم الصورة الكاملة؛ وأن البيانات أدخلت بشكل غير صحيح في النظام، وذلك أساساً بسبب قلة التدريب؛ وأن هناك مشاكل في تكامل النظم أسفرت عن صعوبات في دمج البيانات.

٩٨ - وفضلاً عن ذلك، واجهت عدة منظمات مشاكل متعلقة بالإبلاغ لأن المستخدمين لم يكونوا على علم بطريقة إعداد التقارير في النظام. فكانوا يعدّون التقارير ويدمجونها يدوياً استناداً إلى تواريخ مختلفة، مما أسفر عن تقارير غير دقيقة. وشملت المشاكل الأخرى التي ووجهت فيما يخص التقارير افتقار هذه التقارير إلى التسميات التوضيحية المناسبة التي يمكن

(٤١) انظر وحدة التفتيش المشتركة، النقل إلى الخارج في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة: مراكز الخدمات في الخارج (JIU/REP/2009/6)، التوصية ١.

فهمها بسهولة، وتكييف بعض النظم إلى حد يتعذر معه استخدام وظائف النظام الخاصة بالإبلاغ.

(ج) المكاسب من حيث الكفاءة

٩٩- أفادت معظم المنظمات التي شملها الاستعراض في ردها على الاستبيان بأن نظام التخطيط قد عزز الكفاءة في مؤسساتها. وتسمح نظم التخطيط باستخلاص بيانات الإيرادات والميزانية والنفقات في الوقت المناسب، مما يمكن من إدارة الموارد المالية والبشرية بمزيد من الفعالية، وتعزيز عمليات المراقبة المالية. فعلى سبيل المثال، يسمح نظام التخطيط في برنامج الأغذية العالمي للمديرين بالحصول بسرعة أكبر على معلومات الجرد، مما يعزز سلسلة الإمدادات العالمية الخاصة بالبرنامج^(٤٢). ويمكن أيضاً لسير العمل القائم على وسائل إلكترونية أن يسهل إنجاز العمليات. لكن تحقيق مكاسب طويلة الأمد على صعيد الكفاءة يتطلب إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المنظمات في أغلب الأحيان، وذلك وفقاً لعمليات منقحة.

١٠٠- وستساعد نظم التخطيط، من خلال إتاحة دمج جميع العمليات في نظام متكامل واحد، على تفادي تكاليف صيانة النظم الموروثة، شريطة سحب هذه النظم من الخدمة عند تطبيق نظام التخطيط. وعلاوة على ذلك، لا تتطلب نظم التخطيط، بفضل الطابع المركزي والموحد لبياناتها، تكرار إدخال البيانات كما أنها تزيد من سهولة جمع المعلومات، مما يسمح للموظفين بتخصيص مزيد من الوقت لممارسة أنشطة أعلى قيمة. لكن في العديد من الحالات، يؤثر عدم تيسر استخدام النظام والوصول إليه في إنتاجية الموظفين.

١٠١- وفي جميع المنظمات التي شملها الاستعراض، أفاد المستخدمون بأن النظام ليس سهل الاستخدام. ولوحظ أن وظيفة التصفح في النظام ليست بديهية بل تتطلب من المستخدمين قدراً كبيراً من التمرن والممارسة. وذكر أيضاً أن نظم التخطيط تتسم بطابعها المعقد بما أنه من الصعب جداً على المستخدمين تحديد الأخطاء وتصحيحها. وفي معظم الأحيان، عليهم تكرار سلسلة العمليات بكاملها لإدخال تصحيح.

١٠٢- وقد كلفت بعض المنظمات نظام التخطيط الخاص بها من أجل تسهيل وظيفة التصفح فيه وجعلها أكثر بداهة. وكان المجال الأساسي الذي طلب المستخدمون تكييفه من أجل تسهيل عملهم هو مجال الموارد البشرية، بسبب عدم تطابق عمليات النظام مع قواعد

(٤٢) انظر برنامج الأغذية العالمي، تقدير قيمة شبكة برنامج الأغذية العالمي ونظامه العالمي للمعلومات ونجز ٢ (WFP/EB.A/2011/6-F/1)، ص. ٧.

المنظمات وإجراءاتها في مجال الموارد البشرية. لكن معظم المستخدمين أفادوا بأن التكيف أضاف مزيداً من الخطوات في سير العمل وجعل استخدام النظام أكثر تعقيداً. لذا رأى العديد من المستخدمين أنه ينبغي للمنظمات اغتنام فرصة ترقية النظام لإعادة النظر في أساليب العمل وفي سهولة استخدام النظام وتحسينهما. ومن شأن استثمار موارد لتعزيز وظيفة التصفح في النظام أن يرفع إنتاجية الموظفين.

١٠٣- وأفاد أيضاً مستخدمون من عدة منظمات، في المقرات وفي الميدان، بأن نظامهم بطيء جداً، ولذلك فهو يتسبب في استنفاد الكثير من الوقت. وفي بعض الحالات، عندما ينقطع النظام عن العمل، يضطر المستخدمون إلى أن يعيدوا من جديد سلسلة العمليات التي كانوا بصدد إنجازها. وقد تنجم مشاكل الأداء عن عدة أسباب، منها مشاكل الموصولية بالإنترنت، و/أو تكييف النظام إلى حد بعيد، و/أو مشاكل البنى التحتية، و/أو مشاكل الحواسيب. وينبغي تحديد المشاكل التي تثار في هذا الصدد، بما أن أداء النظام يتوقف على جودة أضعف نقطة فيه. وحسب رأي المفتشين، ينبغي للمنظمات التي طبقت نظام تخطيط الموارد المؤسسية ضمان تعزيز سهولة استخدام النظم ومرونة تشغيلها بغية رفع إنتاجية الموظفين، من خلال اغتنام فرصة الترقية المقبلة للنظام من أجل معالجة هذه المسائل.

(د) الضوابط الداخلية الذاتية

١٠٤- تسمح نظم التخطيط بوضع ضوابط داخلية ذاتية، بما فيها الضوابط المتعلقة بالميزانية وكفاية التمويل، بالإضافة إلى إدارة صلاحيات المستخدمين حسب أدوارهم وصفاتهم. ويمكن أن يحد هذا من كمية المستندات الورقية اللازمة للشروع في إنجاز العمليات. لكنه قد يزيل بعضاً من المرونة التي تتاح للمنظمات عادة في عملياتها التقليدية. وكمثال على ذلك، لا يمكن للمستخدم عند الاعتماد على نظام التخطيط بدء مشروع أو إجراء لتعيين موظف إن لم تتوفر أي ميزانية في النظام لذلك العمل.

١٠٥- ومن خلال دمج جميع عمليات منظمة من المنظمات، يمكن نظام التخطيط من تحديد المهام وتسلسل السلطة بصورة أوضح وتعزيز المساءلة والشفافية في المنظمة. ويعزز النظام الشفافية بتسجيل اسم المستخدم الذي يضيف بيانات في النظام، فضلاً عن تاريخ التغييرات التي تجري على سير العمليات. لكن النظام يتطلب مساءلة المديرين عن الموافقات الإلكترونية، وتحديد أدوار المستخدمين على نحو جيد، وفصل المهام في النظام، وهذا غير موجود في عدة منظمات على ما يبدو. ويستلزم النظام أيضاً أن تُدرج فيه العمليات الأساسية. وعلى سبيل المثال، بما أن الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية لن تطبق كجزء من نظام أوموجا المؤسس، فذلك يعني أن خطوط الإبلاغ لن تُحدد في النظام عند تطبيقه.

١٠٦- وتبين للمفتشين من خلال مجموعات المناقشة النوعية أن مديريين في عدة منظمات طلبوا اعتماد مسارات ورقية لعمليات الموافقة. بموازاة مع المسارات الإلكترونية الموجودة أصلاً في النظام، وفوضوا صلاحية الموافقة الإلكترونية إلى مساعدين إداريين أو منحوهم كلمات السر. ولذلك، ربما حظيت أمور كثيرة بالموافقة في نظام التخطيط دون أن يستعرضها المديرون الذين لم يتحملوا مسؤولية الموافقات التي جرت في النظام.

١٠٧- وفي العديد من الحالات، كان هناك أيضاً افتقار إلى عمليات مراقبة. فبعد أن يعود المستخدمون على النظام، سيكتشف بعضهم ثغرات فيه، مما يزيد من مخاطر الغش المحتملة. وفي إحدى المنظمات، استطاع مستخدمون من مناطق مختلفة تغيير أسماء المشترين والموردين في طلبات شراء بعدما سُددت الدفعات بالفعل. وفي ثلاث منظمات أخرى، لوحظ أن بإمكان شخص واحد معالجة مسار عملية من عمليات الموارد البشرية منذ بدئها إلى حين دفع المبلغ، دون أن يتطلب الأمر أي مراقبة.

رابعاً- الاتساق والاستدامة

ألف- الاتساق والتعاون

(أ) التنسيق والكفاءة

الإطار ١٢

مبادرات التعاون الجارية على نطاق المنظومة بكاملها

- تنكب اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لمجلس الرؤساء التنفيذيين، والمكونة من الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة، منذ عام ٢٠٠٩ على وضع خطة عمل من أجل تنسيق الممارسات التي تحكم سير العمل.
- تضم شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين الجهات صاحبة القرار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة؛ وقد أنجزت الشبكة دراسات بشأن مواءمة نظم التخطيط.
- تضم كل من مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب والمجموعة الاستشارية لنظم أوراكل موظفي تكنولوجيا الاتصالات من المنظمات التي تستخدم نظامي ساب وأوراكل على التوالي، كما تُشرك المجموعتان ممثلي المبيعات في الشركتين المعنيتين، سعياً إلى تمكين المنظمات من تقاسم المعارف ومناقشة الاحتياجات المشتركة.
- ناقشت لجنة إدارة المركز الدولي للحساب الإلكتروني، المكونة من الرؤساء التنفيذيين

للمنظمات الشريكة للمركز، دور هذا المركز في التفاوض بشأن التراخيص مع موردي نظم التخطيط. وتضم لجنة الإدارة المذكورة معظم منظمات مجلس الرؤساء التنفيذيين. وبإمكان المنظمات غير الأعضاء أن تشارك أيضاً في اجتماعات هذه اللجنة بصفة مراقب.

١٠٨- لاحظ المفتشان أنه على الرغم من عدم وجود أي استراتيجية متسقة للأمم المتحدة بشأن تطبيق نظم التخطيط، فقد أدت الاستعانة بهذه النظم إلى قدر معين من التنسيق بين أساليب عمل منظومة الأمم المتحدة، بسبب ميل المنظمات، مع مرور الوقت، إلى إعادة تصميم أساليب عملها ومواءمتها مع الممارسات الجيدة التي يتضمنها النظام.

١٠٩- وفضلاً عن ذلك، يتقاسم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نظامه مع مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وصندوق الأمم المتحدة للسكان، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، وجامعة الأمم المتحدة، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية، وتتقاسم منظمة الصحة العالمية كذلك نظامها مع برنامج الأمم المتحدة المشترك بين منظمات الأمم المتحدة لمكافحة الإيدز. وأدى هذا أيضاً إلى قدر معين من التنسيق بين أساليب عمل المنظمات التي تستخدم نظمها الخاصة، على الرغم من أن بعض المنظمات أدخلت تكييفات على نظمها من أجل تلبية احتياجاتها الخاصة.

١١٠- وتتصدر منظمة الأمم المتحدة للطفولة الجهود المبذولة في إطار مجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب من أجل التعاون على نحو وثيق مع شركة ساب وبرنامج الأغذية العالمي لتعزيز برمجية ساب الأصلية بغية استحداث نظام موحد مشترك بين منظمات الأمم المتحدة يمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، على غرار الحل الخاص بكشوف مرتبات المنظمات غير الربحية. وبغض النظر عن الاستثمارات الكبيرة التي خصصتها أغلبية المنظمات حتى الآن لنظم التخطيط، تمثل إحدى المسائل الرئيسية التي تحول دون بلوغ تنسيق أكبر على صعيد استخدام نظم التخطيط في اختلاف قواعد المنظمات وأنظمتها وأطرها المحاسبية وممارساتها المتعلقة بالإبلاغ. وعلى سبيل المثال، سيتطلب توحيد كشوف المرتبات تنسيق النظامين الإداري والأساسي للموظفين والاستحقاقات والمزايا على نطاق المنظومة بأكملها. وأكدت منظمات عديدة أن مسألة تنسيق أساليب العمل يجب أن تُناط بكبار المديرين في المنظمات وليس بموظفي تكنولوجيا الاتصالات، معتبرة أن شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين ليست المحفل المناسب لهذا التنسيق.

١١١- وخلال إعداد هذا التقرير، أتاح استعراض تجربة شركة بروكتر وغامبيل استخلاص أفكار مفيدة عن إمكانية توحيد العديد من نظم التخطيط.

الإطار ١٣

تجربة شركة بروكتر وغامبيل في تنسيق أساليب العمل

تتألف شركة بروكتر وغامبيل من كيانات قانونية عديدة في جميع أنحاء العالم. وحتى منتصف التسعينات من القرن الماضي كان تشغيل بروكتر وغامبيل يجري في مقر عالمي وفي إطار العديد من الوحدات الصغيرة والمستقلة إلى حد بعيد التي تعنى بالعلامات والأعمال التجارية وتوزع في مناطق مختلفة، وكان كل بلد يستخدم نظامه الخاص. وفي عام ١٩٩٩، شرعت الشركة في مبادرة عالمية لإعادة هيكلة المؤسسة بكاملها في شكل ثلاثة أنواع من المنظمات هي: وحدات الأعمال التجارية العالمية التي تستحدث العلامات التجارية؛ ومنظمات هيئة التسويق التي تتولى تعزيز فهم العوامل المحلية وتركز على المبيعات والتسويق حسب المناطق الجغرافية؛ ووحدة خدمات الأعمال التجارية العالمية التي تضطلع بوظائف دعم وحدات الأعمال التجارية العالمية ومنظمات هيئة التسويق، في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات، والمشتريات، والمحاسبة.

وفي إطار إنشاء وحدة خدمات الأعمال التجارية العالمية، نقلت شركة بروكتر وغامبيل إلى الخارج إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية لتصبح في كوستاريكا والفلبين والمملكة المتحدة، مما أدى إلى توحيد أساليب العمل المتبعة في هذه المجالات^(٤٣). ومن خلال استخدام مراكز الخدمات المشتركة، استطاعت الشركة تحقيق قاعدة مشتركة للشؤون المالية في ثلاث سنوات. وطُبقت تشكيلات عديدة للنظام، في حين ظلت التكاليف المدخلة عليه قليلة. لكن بعض العمليات، مثل المبيعات والتوزيع، التي كانت أوسع نطاقاً تطلبت إدخال إضافات برمجية من أجل تلبية احتياجات معينة.

وُسيّر كل الأنشطة^(٤٤) حالياً في إطار نظام التخطيط. وعموماً، تطلب الأمر من شركة بروكتر وغامبيل فترة امتدت من أواخر تسعينات القرن الماضي إلى نهاية عام ٢٠١١ وإعادة هيكلة كاملة للشركة، لكي توائم جميع أساليب عملها ويكون لديها نظام واحد لتخطيط الموارد على الصعيد العالمي يضم جميع العمليات الأساسية. واستطاعت الشركة، من خلال دمج عملياتها، أن تحقق وفورات فضلاً عن منافع مالية واستراتيجية وتشغيلية.

(٤٣) منذ عام ٢٠٠٣، يُسند العديد من خدمات الدعم إلى شركات أخرى متخصصة في هذه الخدمات، مثل شركة هيلوليت باكارد للبنى التحتية والتطبيقات وحسابات مستحقات الدفع المتصلة بالمعاملات التجارية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

(٤٤) العمليات المتعلقة بالشؤون المالية والمحاسبة والموارد البشرية وسلاسل الإمداد والمبيعات والتوزيع.

١١٢- وأدرك المفتشان أنه مع مرور الوقت ستعيد المنظمات تصميم أساليب عملها وستوائمها بشكل أفضل مع الممارسات الجيدة التي تتضمنها نظم التخطيط. وإلى جانب ذلك، وبفضل تطور التكنولوجيا، يمكن الآن دمج نظم مختلفة بهدف تعزيز تقاسم البيانات بين المنظمات. وأفادت معظم المنظمات التي شملها الاستعراض أن التقدم المحرز في هذا الصدد محدود، ومع ذلك حددت بعض الفرص السانحة لدمج النظم، التي تشمل الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية لموظفي الأمم المتحدة، وتسوية المدفوعات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومؤخراً، طور الاتحاد الدولي للاتصالات نظامه ليتسنى وصله بينياً بالصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية؛ ووافقت منظمة اليونيدو على أن تكون أول من يعتمد الوصلة البينية التي يديرها الصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية؛ واستحدثت مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين وصلة بينية مؤتمتة بشكل تام تتيح ربطاً بين الوحدة البرمجية للموارد البشرية في نظامها الخاص بتخطيط الموارد والصندوق المشترك للمعاشات التقاعدية. وتفكر عدة منظمات حالياً في القيام بالشيء نفسه.

١١٣- وبفضل حضور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حضوراً كبيراً في الميدان، فهو يقدم خدمات على المستوى القطري لمنظمات أخرى، كمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة السياحة العالمية. وتدخل المعاملات في نظام التخطيط الخاص بالبرنامج الإنمائي، ثم ترسل دائرة الدعم القطري في المقر تقارير إلى كل منظمة من المنظمات التي تستخدم خدمات البرنامج الإنمائي. وتتولى بعد ذلك المنظمات مطابقة الأرقام المتعلقة بتلك المعاملات. وحسب رأي المفتشين، ينبغي للمنظمات التي تستعين بخدمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الميدان ولديها أصلاً نظاماً للتخطيط أن تجري تحليلاً لتكاليف/منافع دمج أو ربط نظامها مع نظام البرنامج الإنمائي، لكي يتسنى تضمين نظامها بيانات في الميدان أكمل وأدق وأنسب من حيث التوقيت.

١١٤- ومن الممكن أن تستخدم منظمات مختلفة نظاماً مشتركاً لتخطيط الموارد، مثلما تدل على ذلك حالات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية وشركة بروكتر وغامبيل. ولن يحقق هذا فعالية أكبر فحسب، بل سيسرع أيضاً وتيرة تنسيق أساليب العمل وسيسهل تحقيق فكرة "توحيد الأداء" أو بتعبير آخر "أمم متحدة واحدة". ولذلك يرى المفتشان أنه، مثلما اقترحت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، ينبغي لمنظمات الأمم المتحدة البحث عن فرص للتقارب من أجل اعتماد حلول مشتركة لتخطيط الموارد تعزز قابلية النظم الحالية للتشغيل البيني. وعلى الأمد الطويل، من شأن التكنولوجيا ونضج استخدام نظم التخطيط أن يسهلا استخدام نظام مشترك واحد على نطاق

المنظومة بأكملها. وينبغي للمنظمات التي لم تطبق بعد نظاماً لتخطيط الموارد أن تنظر في إمكانية استخدام نظام من نظم التخطيط الحالية بدلاً من تطبيق نظام جديد.

(ب) التعاون في دعم نظم التخطيط

١١٥- وضع برنامج الأغذية العالمي مشروعاً باسم ترانسنت (Transcent) لمساعدة المنظمات التي تستخدم برمجية ساب لتخطيط الموارد على أساس مخصص، في إعادة تصميم أساليب العمل وتطبيق نظام للتخطيط يمثل للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وحتى الآن، وقع البرنامج على مذكرات تفاهم مع وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية. ويشمل المشروع أساساً تقديم الدعم من جانب موظفي تكنولوجيا المعلومات التابعين لبرنامج الأغذية العالمي، بما في ذلك انتداب موظفين مكلفين بأنشطة بعينها عند الحاجة. ولدى البرنامج أيضاً إطار تعاوني متفق عليه مع أمانة الأمم المتحدة، وهو إطار أتاح لموظفي اللوجستيات العاملين في البرنامج فرصة للانضمام لمدة شهر واحد إلى فريق نظام أوموجا خلال آذار/مارس ٢٠١٢.

١١٦- ويشكل المشروع عبئاً على موارد المنظمة، حيث يرى برنامج الأغذية العالمي أنه سيكون من الأفضل من منظور الموارد البشرية استخدام نظام التخطيط كوحدة مشتركة تتقاسم المنظمات تكاليفها. ولا يوجد حالياً أي مشروع مماثل لمساعدة المنظمات التي تستخدم أوراكل. ومن المتوقع أن ينفذ مشروع ترانسنت في إطار تعاون وثيق مع المركز الدولي للحساب الإلكتروني لكي ينمو في ظل دعم مناسب لنظام التخطيط. ويفترض في الأجل المتوسط توسيع نطاق الخدمات التي يتيحها مشروع ترانسنت لتشمل نظم أوراكل، وتقديم تلك الخدمات في إطار تعاون أكثر استدامة فيما بين الوكالات.

١١٧- ولاحظ المفتشان أن اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لمجلس الرؤساء التنفيذيين قد بذلت جهوداً من أجل تنسيق ممارسات العمل في منظومة الأمم المتحدة، وتناولت في ذلك جميع الوظائف الإدارية المهمة للمنظمات، بما فيها الموارد البشرية، والمشتريات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشؤون المالية، والميزانية. ومن وجهة نظر المفتشين، ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، أن يعمل من أجل إيجاد تقاسم فعال للخبرات فيما بين مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في مجال نظم التخطيط، وعلى صعيد الممارسات الجيدة والدروس المستخلصة، وأن يناقش خطط المشاريع، ويسرع وتيرة الجهود التي تبذلها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لتعزيز ممارسات العمل وتنسيقها،

بهدف تحسين عمليات تطبيق نظم التخطيط وتعزيز الاتساق وسبل التعاون الفعال في مجال استخدامها على نطاق منظومة الأمم المتحدة بكاملها.

(ج) المفاوضات مع موردي نظم التخطيط

١١٨- يلاحظ أن سوق نظم التخطيط سوق يستأثر فيها الموردون بقدرة على التفاوض تتجاوز بصورة غير متناسبة قدرة العملاء في هذا الصدد بالنسبة إلى الزبائن. وبمجرد أن تبدأ منظمات في تطبيق نظام للتخطيط، يصبح من الصعب جداً عليها أن تنتقل إلى مورد آخر، بالنظر إلى كافة الاستثمارات التي تكون قد سخرتها، بما فيها تلك المتعلقة بالتدريب. ويشكل القطاع العام سوقاً كبيرة لموردي نظم التخطيط، لكنهم قد لا يكتفون هذه النظم وفق مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، لا سيما إذا لم تحدد هذه المؤسسات احتياجات مشتركة بينها. ولهذا، ينبغي للمنظمات أن تعزز تعاونها لتحديد الاحتياجات المشتركة والتفاوض مع موردي نظم التخطيط، بحيث يصبح بإمكان المنتجات العادية لهذه النظم تلبية الاحتياجات المحددة، حيثما أمكن.

١١٩- والتفاوض مع موردي نظم التخطيط مهمة معقدة، تتطلب معارف ومهارات معينة. ويلاحظ فيما يخص التراخيص أن كل منظمة تدفع سعراً مختلفاً مقابل ترخيص البرمجية نفسها. وقد تحصل منظمات على تخفيض بنسبة ٨٠ في المائة، في حين قد لا تتجاوز التخفيض الذي تحصل المنظمات التي لم تطبق النظام إلا مؤخراً بنسبة ٣٠ في المائة. ويتزع الموردون إلى استراتيجية "فرق تسد" من أجل زيادة إيراداتهم، حجّتهم في ذلك أن النموذج المختلف لعمل كل منظمة يتطلب معاملة مختلفة. لكن لو كانت الأمم المتحدة تتحدث بصوت واحد لكان تفاوض الموردين مع هيئة واحدة.

١٢٠- ويرمي مشروع ترانسنت لبرنامج الأغذية العالمي إلى مساعدة المنظمات على التفاوض مع شركة ساب، بالتعاون مع المركز الدولي للحساب الإلكتروني. وفضلاً عن ذلك، أثار عدة مشاركين في الاجتماع المشترك بين المجموعة الاستشارية لنظم أوراكل ومجموعة الاهتمامات المشتركة المعنية بنظم ساب فكرة تتمثل في أن يساعد المركز الدولي للحساب الإلكتروني المنظمات على التفاوض بشأن أسعار العقود مع موردي نظم التخطيط. وفي هذا الصدد قدم المركز الدولي، ورقة لتحفيز النقاش حول ما إذا كان ينبغي التحرك في

هذا الاتجاه أم لا^(٤٥). وفي هذه الورقة، التمس المركز الدولي من لجنة إدارته بعض التوضيحات بشأن طريقة تناول هذا الموضوع وقدم ثلاث إمكانيات هي:

(أ) الخيار ١: ليس بإمكان المركز الدولي أن يفعل شيئاً، أي أن تضطلع كل منظمة بعملية التفاوض الخاصة بها؛

(ب) الخيار ٢: بإمكان المركز الدولي أن يوفر خدمة التفاوض بشأن العقود وإدارتها كخدمة موجهة للعملاء؛

(ج) الخيار ٣: بإمكان المركز الدولي أن يكون جزءاً من إطار تعاقدى إلزامي لمنظومة الأمم المتحدة - ويمكن لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة تحديد قائمة بالموردين الذين ستفق على أن لا تتفاوض معهم على العقود إلا كمجموعة. ويمكن للمركز الدولي أن يمسك بزمام المبادرة إزاء مورد أو أكثر إذا كان عملاؤه يرغبون في ذلك.

١٢١- وحسب المركز الدولي، سيتطلب الخياران ٢ و ٣ هيكلاً جديداً ينبغي أن يرأسه مدير برتبة مد-١، على أن تُسترد حصة كبيرة من التكاليف من الشركاء كجزء من المشاريع، وعلى أمل أن تحقق الاستعانة بموظف من هذا المستوى فوائد تفوق قيمتها التكاليف المتكبدة، وذلك بفضل الوفورات والمنافع المتأتية من مفاوضات ناجحة. وأعرب أعضاء لجنة الإدارة عن اهتمامهم بتقديم المركز الدولي خدمة في هذا الصدد. وطلبوا أن يواصل المركز الدولي العمل بشأن هذا الموضوع لكي يقدم في الاجتماع المقبل مفهوماً يمكن ترجمته إلى خدمة. ولاحظوا أيضاً أن رئيس شبكة المشتريات يعمل مع منظمة العمل الدولية، التي اقترحت ممثلوها تسهيل الاتصالات الأولية إذا اقتضى الأمر ذلك.

١٢٢- ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تقاسم المعلومات المتعلقة بالاتفاقات الطويلة الأمد من خلال بوابة السوق العالمية للأمم المتحدة، التي لا يرد فيها ذكر أي عقود متعلقة بنظم التخطيط باستثناء بعض العقود المبرمة بشأن بعض الخدمات الاستشارية. ولم تُدرج عقود نظم التخطيط في السوق العالمية للأمم المتحدة.

١٢٣- وحسب رأي المفتشين، ينبغي للجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين أن تنشئ فرقة عمل لاستعراض الفرص المتاحة على نطاق منظومة الأمم المتحدة من أجل التعاون بشأن نظم التخطيط وتحسين الموقع التفاوضي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة إزاء موردي نظم التخطيط.

(٤٥) انظر الوثيقة ICC MC89/4.2 بشأن التفاوض حول العقود وإدارتها، التي قدمت في الدورة التاسعة والثمانين للجنة إدارة المركز الدولي للحساب الإلكتروني في نيسان/أبريل ٢٠١٢.

باء - الاستدامة

١٢٤- تتطور التكنولوجيا باستمرار، وتصدر كل أربع أو خمس سنوات نسخ جديدة من برمجية تخطيط الموارد. وتتاح للمنظمات عند ترقية البرمجية فرصة لتعزيز نظامها الخاص بالتخطيط واعتماد سمات ووظائف تشغيلية جديدة من أجل تلبية احتياجاتها المتغيرة المتعلقة بسير العمل. وتدعم النسخ الأحدث لبرمجية النظام معظم المنتجات الجديدة للشركات الأخرى، مما يسمح للمنظمات بتطوير نظامها، واستخدام تكنولوجيات جديدة، وتعميم استخدام تطبيقات جديدة بشكل أسهل. وتتوقف قدرة المنظمات على ترقية نظمها الخاصة بالتخطيط على مدى التكيف الذي خضعت له هذه النظم. وكلما كان النظام أقرب إلى النسخة الأصلية غير المكيفة كانت ترقيته أسهل وأقل تكلفة.

١٢٥- وتشمل الاتجاهات الحديثة في قطاع نظم التخطيط استحداث وحدات برمجية قائمة على خدمة سحابية، وبرمجيات وسيطة^(٤٦) تمكن من دمج النظم، ووظائف تشغيلية معززة لدعم التحليل واتخاذ القرار، فضلاً عن تطبيقات محمولة لتخطيط الموارد. وقد طبق صندوق النقد الدولي نسخاً محمولة لبعض الوحدات البرمجية، بما فيها تلك المتعلقة بطلبات الموافقة على الإجازات، وتقارير النفقات، وأدوات السفر. وينظر البنك الدولي في إمكانية زيادة استخدام التطبيقات المحمولة في مجال المعاملات.

١٢٦- ويطور موردو نظم التخطيط حالياً خدماتهم السحابية، المستخدمة أصلاً على نطاق واسع في القطاع الخاص، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفضلاً عن ذلك، تبين لمؤسسة ماكينزي أند كومباني، بالاستناد إلى دراسة استقصائية أجراها المركز الدولي للحساب الإلكتروني، أن هناك طلباً كبيراً على الخدمات السحابية؛ وخلصت إلى أنه ينبغي للمركز الدولي أن يغتنم الفرصة السانحة، التي نادراً ما تتكرر، ويقدم خدمات سحابية خاصة لمنظمات الأمم المتحدة^(٤٧). وتوفر الأدوات السحابية حلولاً يسهل تعميمها، بتكلفة أقل من تكلفة الخدمات المقدمة داخلياً. وهي تتيح تخفيض تكاليف الاستضافة وتسمح للمستخدمين بدفع ثمن ما يحتاجون إليه فقط. وتوفر هذه الأدوات حلولاً مرنة وقابلة للقياس يمكن تكييفها

(٤٦) "تسمح البرمجيات الوسيطة لمكونات التطبيق بالتواصل من خلال رسائل موحدة، مما يسهل الربط بين النظم. ونتيجة لذلك، يصبح دمج تطبيقات متنوعة مرناً وميسراً أكثر فأكثر؛ وفي الواقع، يمكن للبرمجيات الوسيطة دمج تطبيقات سواء كانت تشغل داخل الشركة أو خارجها"، انظر مؤسسة ماكينزي أند كومباني، "A second wind for ERP", McKinsey Quarterly (أيار/مايو ٢٠٠٠).

(٤٧) انظر مؤسسة ماكينزي أند كومباني، "Strategic assessment of UNICC: Final report"، ٩ أيار/مايو ٢٠١١، ص. ١٧.

بسرعة مع نمو الأعمال^(٤٨). لكن حلول الاستضافة من جانب جهة أخرى، بما فيها الحلول السحابية المتاحة للعموم^(٤٩)، قد تثير مخاوف لدى بعض المنظمات بسبب مسألة سرية البيانات الحساسة.

١٢٧- ولا يبدو أن البرمجيات الخدمية متطورة بما يكفي لتوفير جميع الوظائف التي تحتاج إليها المنظمات الكبيرة. فهي تشكل في أغلب الأحيان حلاً أنسب للمنظمات الصغيرة ذات احتياجات وموارد محدودة، على الرغم من إمكانية استخدامها أيضاً لاستكمال وظائف نظام التخطيط، مثلما يفعل صندوق النقد الدولي، مع مراعاة صعوبة إدماج هذه الوحدات البرمجية في أغلب الأحيان.

١٢٨- وتتناول شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين موضوع الحوسبة السحابية من منظور تقني، لكن لا بد للأمم المتحدة من سياسة شاملة، تغطي الجوانب القانونية، بشأن الحوسبة السحابية. وإذا كانت بعض المنظمات، مثل صندوق النقد الدولي، ترى أن الحلول السحابية المتاحة للعموم تشبه أي حل من حلول الاستضافة من جانب جهات أخرى. فثمة منظمات أخرى تساورها مخاوف أمنية ومخاوف بشأن سرية البيانات فيما يتصل بالخدمات السحابية التجارية. وبما أن بعض كيانات الأمم المتحدة، مثل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، قد بدأت تنظر بالفعل في اعتماد حلول سحابية متاحة للعموم، فينبغي لمنظومة الأمم المتحدة ألا تفوت الفرصة لتحديد نهج مشترك بشأن الخدمات السحابية.

١٢٩- وعادة ما تشمل العوامل الشائعة التي تحرك تطور نظم التخطيط ما يلي: تطور برمجية تخطيط الموارد، وإتاحة وظائف تشغيلية معززة لتلبية الاحتياجات المتغيرة في مجال العمل، وخفض التكاليف. ولم تضع معظم المنظمات المشمولة بالاستعراض أي خطة تكفل استدامة نظام التخطيط. لكن العديد منها أشار إلى أن استراتيجيات نظم التخطيط متداخلة مع استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإلى أنه ينبغي الموازنة بينهما. وأكد المفتشان ضرورة موازنة استراتيجيات نظم التخطيط موازنة دقيقة مع استراتيجيات المنظمات المتوسطة الأجل والطويلة الأجل، مشيرين في هذا الصدد إلى التوصية ٧ من تقرير وحدة التفتيش المشتركة المتعلق بعملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي جاء فيها "أنه

(٤٨) للمزيد من المعلومات، انظر www.sap.com/solutions/technology/cloud/overview/index.epx

و www.oracle.com/us/solutions/cloud/overview/index.html

(٤٩) بشكل عام، تُتاح الحلول السحابية العامة لعموم الجمهور من مورّد للخدمة عبر الإنترنت. ومن جهة أخرى، لا تُشغّل خدمة سحابية خاصة إلا لصالح منظمة واحدة.

ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة التأكد من أن استراتيجياتهم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات متوائمة تواءماً دقيقاً مع الخطط الاستراتيجية المتوسطة الأجل والطويلة الأجل أو الخطط المناظرة بغية ضمان أن تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتساند الاحتياجات والولايات المتعلقة بأنشطة العمل الأخرى^(٥٠). ومن أجل تعهد نظم التخطيط وتعزيزها بنجاح، ينبغي للمنظمات وضع خطط للاستدامة من أجل ضمان مواءمة نظامها بشكل دقيق مع خططها الاستراتيجية المتوسطة الأجل والطويلة الأجل، وإمكانية تكييفه مع تطور احتياجات العمل وتطور التكنولوجيا.

١٣٠- ويتوقع من تنفيذ التوصية التالية تعزيز الفعالية:

التوصية ٤

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، أن يوجه اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لمجلس الرؤساء التنفيذيين إلى وضع سياسة عامة مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة بشأن الحلول السحابية، قبل نهاية عام ٢٠١٤.

(٥٠) انظر وحدة التفتيش المشتركة، عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/9).

المرفق الأول

ملخص للأجزاء ذات الصلة من التقارير السابقة لوحدة التفتيش المشتركة بشأن نظم التخطيط

نظام مشترك لكشوف المرتبات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة
(JIU/REP/2005/04)

لاحظ المفتشون أن معظم المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة وضعت نظمها الخاصة للمعلومات الإدارية، على أساس حلول شتى تتراوح بين تطبيقات طوّرت داخلياً ومنتجات تجارية لتخطيط الموارد مقتناة من شركات مختلفة (ساب، وبيلسوفت (Peoplesoft)، وأوراكل). فضلاً عن ذلك، لوحظ أن النظم كانت في مراحل مختلفة من حيث التهيئة المعلوماتية، حيث كان بعضها حديث التطبيق بينما كانت نظم أخرى أقدم وكان لا بد من تغييرها. وفي معرض الإشارة إلى أن الاستثمارات في نظم المعلومات الإدارية في جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تجاوزت وحدها ١ بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال السنوات العشر الماضية، وبالنظر إلى الموارد الكبيرة اللازمة باستمرار لتشغيل هذه النظم وتعهدها ودعمها، أكد المفتشون ضرورة الإسراع بتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظومة بكاملها، التي أعدها فرقة العمل المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووافقت عليها اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، لا سيما تنفيذ التطبيقات البرمجية المشتركة.

وأوصى المفتشون بوضع نظام مشترك لكشوف المرتبات كمشروع تجريبي أولي لتطبيق مشترك وكخطوة أولى في اتجاه نظام مشترك لتخطيط الموارد في منظومة الأمم المتحدة بكاملها. ولاحظ المفتشون أن هناك نحو ١٧ نظاماً مختلفاً لتجهيز كشوف المرتبات قيد التشغيل على نطاق منظومة الأمم المتحدة، وأن هذه النظم وضعت كجزء من نظام المعلومات الإدارية لكل منظمة. وقد تطورت نظم كل منظمة على نحو مستقل مع مرور السنوات باتباع نهج غير منسق، استناداً إلى تفسيرات مختلفة للقواعد والأنظمة المشتركة، مما أدى إلى مجموعة متشابكة من المتطلبات التي عقدت، مجتمعة ودون مبرر، إدارة كشوف المرتبات وتحديثها.

واقترح المفتشون الأخذ بنهج تدريجي لتطبيق نظام مشترك لكشوف المرتبات، يبدأ بخفض عدد نظم كشوف المرتبات، وتحديد مؤسسات "قيادية" لكل مجموعة من النظم

المُوردة أو النظم الأخرى (نظام المعلومات الإدارية المتكامل (IMIS))، إضافة إلى كيانات للخدمات المشتركة، مثل المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة، التي يمكنها تقديم خدمات كشوف المرتبات إلى المنظمات العميلة مقابل رسم على الخدمة أو وفق أسس مالية أخرى. وقد اعتبر هذا المقترح عملياً من الناحية التقنية وقادراً على تحقيق وفورات إجمالية تفوق ١٠٠ مليون دولار على مدى عشر سنوات. ولاحظ المفتشون أيضاً أن العمل قد بدأ بالفعل في هذا الصدد في سياق شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين/اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، وأن بعض المنظمات أعربت عن اهتمامها باستخدام حل مشترك من هذا القبيل لتجهيز كشوف المرتبات. وأوصى المفتشون بإقامة هيكل إدارة قوي مشترك بين المنظمات لتنسيق ومراقبة إنشاء نظام مشترك لكشوف المرتبات وتطبيقه، مؤكداً الأهمية الحاسمة التي تكتسبها القيادة القوية للوصول للمشروع إلى نتيجة ناجحة.

عملية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/9)

أجرى المفتشان تحليلاً مقارناً للأطر والممارسات والعمليات المختلفة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بهدف تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة ومن ثم النهوض بفعالية إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتتمثل النتائج والاستنتاجات الرئيسية التي توصلوا إليها في أن إيجاد إطار فعال لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمر يتطلب ما يلي: (أ) لجنة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤدي عملها بصورة جيدة وتقودها الإدارة التنفيذية قيادة قوية؛ (ب) مسؤول أول عن موظفي المعلومات أو شخص من هذا القبيل في منصب رفيع المستوى يتولى المسؤوليات العامة؛ (ج) وضع استراتيجية مؤسسية كاملة بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون متوائمة مع احتياجات وأولويات عمل المنظمات؛ (د) آلية ذات أساس مكن لرصد تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (هـ) آليات قوية لتتبع تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات وإجراء استعراضات لاحقة بعد تنفيذ الاستثمارات الكبيرة في مجال هذه التكنولوجيا بغية تيسير اتخاذ القرارات الاستراتيجية وضمان فعالية التكاليف والمساءلة والشفافية.

وأوصى المفتشان بتقديم الاستراتيجيات المؤسسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الهيئات التشريعية لتحيط بها علماً وتدعمها، وتولي الأمين العام للأمم

المتحدة، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين، ترشيد عمل شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين عن طريق تحديد القضايا المشتركة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتركيز عليها، وتقديم توجيهات واضحة إلى الشبكة من أجل تحسين التعاون والتنسيق بين المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

استعراض خدمات استضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2008/5)

يتضمن التقرير دراسة مقارنة بشأن الخدمات الرئيسة لاستضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تستخدمها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ويحدد أفضل الممارسات التي تسمح بتخفيض التكاليف وتحسين إدارة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعملاتها. والعوامل الرئيسية التي تنظر إليها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في سياق طلب خدمات الاستضافة الخارجية هي: تعزيز الفعالية من حيث التكلفة؛ وتعزيز المرونة في إدارة الموارد؛ وتدارك قلة الخبرة الداخلية في مجال أعمال محددة؛ وصعوبات استحداث مناصب إضافية؛ وتعزيز شبكة البنى التحتية؛ وتعزيز موثوقية الخدمات. وفي المقابل تشمل العوامل التي أوردتها منظمات كعوامل تحول دون اللجوء إلى خدمات الاستضافة الخارجية ما يلي: قلة المرونة في إدارة الموارد في حالة استضافتها خارجياً؛ وقلة الفعالية من حيث التكلفة؛ وصعوبة ميزنة نفقات الخدمات الخارجية؛ وعدم الكفاءة في توريد الخدمات؛ ونوعية الخدمات غير الموثوقة؛ والشواغل القانونية المتمثلة في فقدان ميزة الحصانة من الاختصاص المحلي نتيجة الاستضافة الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى فقدان محتمل لسرية البيانات.

وتتمثل المنافع الأساسية لخدمات استضافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وفورات التكاليف؛ ومن ثم يرى المفتشان أن اختيار ترتيب استضافة مناسب ينبغي أن يقوم على تحليل للتكاليف والمنافع يشمل احتياجات العمل ومدى أهمية نظام/خدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والترتيبات الإدارية الاستراتيجية/عملية اتخاذ القرار فيما يتصل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أجل تيسير تحليل تكاليف ومنافع خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يعملوا مع اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى من أجل تحديد أسلوب متسق لتسجيل نفقات/تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وفضلاً عن ذلك، أوصى المفتشان مؤسسات منظومة الأمم المتحدة ببحث إمكانية حلول الاستضافة الخارجية، وبخاصة لدى المركز الدولي للحساب الإلكتروني التابع للأمم المتحدة، وذلك توجيهاً للاستفادة من الاستضافة الخارجية من حيث وفورات الحجم، وبحث اعتبارات السلامة بما أنه من الممكن

وضع نظم الاستضافة الخارجية في أماكن خارجية آمنة. ومن المعلوم أن مركز الأمم المتحدة الدولي للحساب الإلكتروني هو مؤسسة مشتركة بين الوكالات لتقديم خدمات تجهيز البيانات الإلكترونية لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة وغيرها من المستخدمين.

النقل إلى الخارج في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مراكز الخدمات في الخارج
(JIU/REP/2009/06)

لاحظ المفتشان أن أعداداً متزايدة من المنظمات تنظر في نقل الخدمات إلى الخارج من أجل تخفيض تكاليف الخدمات الإدارية. وقد كان تطبيق نظم التخطيط العامل الرئيسي الذي مكن المنظمات من نقل عملياتها إلى الخارج. وأكد المفتشان أن إنشاء مراكز خدمات في الخارج هو قرار سياسي استراتيجي له آثار بالغة على هياكل المنظمات، وبالتالي، ينبغي أن يكون موضع استعراض في مجالس الإدارة وأن تقره هذه المجالس. وينبغي أن تقوم سياسة نقل الأنشطة إلى الخارج على تحليل لتكاليف ومنافع الخيارات البديلة المتاحة للاستعانة بمصادر الخدمات، وأن توضع على نحو يتماشى مع الاستراتيجيات العامة للمنظمات. وينبغي ألا تكتفي هذه السياسة بالنظر فيما يتوقع تحقيقه من خفض للتكاليف وتحسين للخدمات، بل أيضاً في ضرورات إدارة المخاطر، من قبيل المخاطر المالية والتشغيلية والتنظيمية. وفيما يتعلق بإنجازات/أوجه نجاح مراكز الخدمات في الخارج، لاحظ المفتشان أنه لا تتوفر حتى الآن أي تقارير لتحليل وإثبات مدى تحقق المهدفين المنشودين وهما تحقيق وفورات في التكاليف وتحسين جودة الخدمات، ولا توجد أيضاً أي منهجية معتمدة وآليات رصد منشأة لقياس التقدم والإبلاغ عنه. وفي غياب الرصد والإبلاغ، لاحظ المفتشان أن الإنجازات المتوقعة من نقل الأنشطة إلى الخارج، أي تحقيق وفورات التكاليف وتحسين نوعية الخدمات، يظلان موضع شك.

واختتم المفتشان التقرير بالقول إن مبادرات نقل الأنشطة إلى الخارج التي اتخذتها مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كانت، حتى الآن، مبادرات متقطعة ومجزأة وغير مترابطة، وإن هذا النهج لا يحقق أقصى قدر من المكاسب التي يمكن تحقيقها من حيث الفعالية عن طريق مبادرات نقل الأنشطة إلى الخارج المشتركة بين الوكالات. وأوصى المفتشان مجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة أن يسارع، عن طريق اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، إلى النظر في إنشاء مراكز خدمات مشتركة بين الوكالات وأن يشرع في وضع سياسة موحدة/مشتركة لنقل الأنشطة إلى الخارج، بغية تحقيق مزيد من

الفعالية من خلال عملية مشتركة لاتخاذ القرارات وتطوير المشاريع.
جاهزية مؤسسات منظومة الأمم المتحدة للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (JIU/REP/2010/6)
أوضح المفتش أن عملية الانتقال إلى المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام تتطلب تحليلاً خاصاً للثغرات في جميع نظم المعلومات القائمة (الموروثة)، بهدف التأكد من مدى قدرتها على دعم إنتاج حسابات قائمة على الاستحقاق، والتواصل مع النظم الأخرى، وضمان المتطلبات الأمنية بصورة فعالة. وقد تعيّن على معظم المنظمات أن تُحدّث نظمها الحالية لتخطيط الموارد أو أن تستعيز عن نظمها الموروثة بنظم أخرى (مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل الذي تستخدمه الأمم المتحدة - IMIS) من أجل تحقيق بيئة ممتثلة للمعايير المحاسبية الدولية، بما يشمل تقديم الدعم المناسب للحسابات القائمة على الاستحقاق، وإدارة الأصول، والعمليات الميدانية. ولهذا السبب، قررت منظمات كبرى لا مركزية مثل منظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة، والأمم المتحدة أن تربط تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية بمشاريعها المتعلقة بنظم التخطيط. وأشار المفتش إلى أن ربط مشاريع المعايير المحاسبية الدولية بالمشاريع الجديدة الكبرى لنظم التخطيط التي تشارك فيها المكاتب الميدانية والمكاتب اللامركزية، يثير خطر وقوع حالات تأخر هام تُضاف إلى عدم التيقن من الجداول الزمنية، لأن تنفيذها مشروط بالتمويل وإدارة مشاريع نظم التخطيط. أما البديل، وهو الاحتفاظ بالنظم الموروثة أو تحديثها، فقد يؤدي إلى نظم لا تُمثل إلا جزئياً للمعايير المحاسبية الدولية وتعتمد بشدة على إجراءات التدخل اليدوي، مما قد يزيد من خطر انعدام الدقة في البيانات المحصلة، والمستخدم في إعداد البيانات المالية. ومن خطر أن تكون تلك البيانات ناقصة. وفي حزيران/يونيه ٢٠٠٩، أجرى ٩١ في المائة من المنظمات تقييمات للتغييرات اللازم إدخالها على نظمها الخاصة بالمعلومات. وطرأت تحديات أخرى واجهتها بعض المنظمات التي لها حضور ميداني والتي لم يكن لديها البنى التحتية المناسبة لنظم التخطيط على المستوى الميداني، فكان لا بد لها من تجهيز بيانات المحاسبة يدوياً بغية الامتثال للمعايير المحاسبية الدولية. ولاحظ المفتش أيضاً التحديات المرتبطة بتتبع/مراقبة جودة البيانات الموروثة الموجودة حالياً، وضمان أن تكون البيانات المنقولة

إلى نظام جديد لتخطيط الموارد صالحة ودقيقة ومعدّة وفق النسق الصحيح.

أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/5)

أكد المفتش ضرورة تلاؤم التسلسل القيادي وتفويض السلطة ووضوحهما واتساقهما وإدراجهما في النظم القائمة لتخطيط الموارد. ولاحظ في هذا الصدد أن منظومة الصحة العالمية دجّت آلياتها المتعلقة بتفويض السلطة دمجاً تاماً في نظامها الخاص بتخطيط الموارد.

استعراض ترتيبات السفر في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2010/2)

أوصى المفتشان الرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة بالتأكد من استغلال جميع الخيارات المتاحة، إن لم يكن ذلك قد حصل فعلاً، لتتقيد وتحديث الوحدات البرمجية الخاصة بالسفر في نظمها الخاصة بتخطيط الموارد.

استعراض الخدمة الطبية في منظومة الأمم المتحدة (JIU/REP/2011/1)

لاحظ المفتش أن المنظمات/الكيانات اعتمدت برامج مختلفة لحفظ السجلات الطبية إلكترونياً، بما في ذلك برنامج EarthMed في مقر الأمم المتحدة، وبرنامج CHIMED/Préventiel في منظمة الصحة العالمية، وشبكة جاسمين Jasmine Web في مكتب الأمم المتحدة في جنيف. وبينما أشار المفتش إلى أنه يبدو من الأمثل اعتماد برنامج واحد في كل مكان، سلم بأنه ينبغي احترام ما تختاره منظمة ما من المنصات الإلكترونية لحفظ السجلات. بيد أنه أوضح ضرورة أن تمكن هذه المنصات بقدر الإمكان من التوافق في كل أنحاء المنظومة، وأن تكون قادرة أيضاً على التواصل البيني بنظم تخطيط الموارد، مع كفالة حماية المعلومات الطبية السرية.

المرفق الثاني

حالة تطبيق نظم التخطيط والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ					المجالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجية (تقنيات البرمجية)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرمجيات	عام بدء التخطيط	إدارة البرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/المشتريات/اللوجستيات			
متوقعة بحلول عام ٢٠١٣ مع أول بيان مالي مطابق للمعايير من أجل السنة المالية ٢٠١٤	ترقية في الأعوام ٢٠٠٢ و ٢٠٠٥ ومن المتوقع إجراء ترقية مقبلة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢	١٩٩٦	١٩٩٥	• يتبع البرنامج منهجية Prince2™	• تنفيذ مركز خدمات مشتركة في عام ٢٠٠٨ (النقل إلى الخارج)، بفضل نظام التخطيط	• كشف المرتبات • إدارة المنظمة • ميزنة الوظائف ومراقبتها • إدارة الوظائف • إدارة الوقت • تنمية قدرات الموظفين • التوظيف • إدارة الأداء	• إدارة النقد والخزينة • المحاسبة المالية • الميزانية المالية/الإدارة المالية	• إدارة الموردين • المشتريات • السفر (مكيف حسب الطلب)	داخلية	نظام أوراكل ^(٥١)	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)	
٢٠١١ لم يكتمل بعد التنفيذ الأولي لجميع الوحدات البرمجية	٢٠١١	٢٠٠٩	بدء التخطيط للمرحلة الأولى في عام ٢٠٠٧	• الإدارة القائمة على النتائج • إدارة المشاريع والبرامج • محاسبة المشاريع • ميزنة البرامج والمشاريع وتقييمها	• إدارة المؤتمرات والأنشطة • إدارة السفر	• كشف المرتبات • إدارة المنظمة • ميزنة الوظائف ومراقبتها • إدارة الوظائف • إدارة الوقت	• إدارة النقد والخزينة • محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/الإدارة المالية • إدارة الأصول الثابتة	• إدارة الموردين • مشتريات السلع والخدمات • التوريد والشحن والنقل والتخزين • إدارة المعدات	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراكل	الوكالة الدولية للطاقة الذرية	

(١) يشمل ذلك نظامي Oracle E-Business Suite و Oracle Financials.

المعايير الخاسية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ					المحالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظم ة
	ترقية البرمجة (توقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة السرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيا ت	الاستضافة		
٢٠١٠	ترقية مرتقبة في عام ٢٠١٣	٢٠٠٨	آذار/مارس - نيسان/أبريل ٢٠٠٧	٢٠٠٦	• إدارة السرامج والمشاريع		• كشف المرتبات • إدارة المنظمة • ميزنة الوظائف • ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة الوقت • إدارة القوى العاملة/ • إدارة التأمين الطبي • والتأمين على الحياة • إدارة الاستحقاقات	• إدارة النقــد • والخزينة • محاسبة التكاليف • والمحاسبة الإدارية • المحاسبة المالية • الميزانية • المالية/الإدارة المالية • التخطيط • الاستراتيجي	• إدارة الموردين • طلبات التوريد • وأوامر الشراء • والسلع • تجهيز المذكرات آلياً	داخلية	نظام أغريسو (Agresso)	منظمة الطيران المدني الدولي
٢٠١٢	جرت آخر ترقية في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٨ ومن المقرر إجراء الترقية المقبلة في أواخر عام ٢٠١٢ أو بداية عام ٢٠١٣	٢٠٠٤	٢٠٠٤	٢٠٠٢	• الإدارة • القائمة على النتائج • إدارة السرامج والمشاريع • والمنح	• إدارة السفر	• إدارة المنظمة • الموارد البشرية • والإدارة وإدارة العقود • كشف المرتبات • ومحاسبة المرتبات • ميزنة الوظائف	• المحاسبة المالية • ومحاسبة • التكاليف • والمحاسبة • الإدارية • الحسابات • الواجبة الدفع • الحسابات • المستحقة • القبض • إدارة النقد • الأصول الثابتة	• إدارة الموردين • الشراء	تجارية	نظام أوراكل	منظمة العمل الدولية

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ				المحالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (تقنيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة البرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيات		
كـانـون الثاني/يناير ٢٠١٠	حرت الترقية إلى النسخة 6 ECC في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٩. ومنذ ذلك الحين تجري تحديثات سنوية ودورية	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٣	• إدارة البرامج والمشاريع	• تجهيز سفر الموظفين والخبراء الاستشاريين • فواتير المبيعات ولرسـال منشورات المنظمة البحرية الدولية	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة الوقت	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقد والخزينة • المحاسبة المالية • الميزانية المالية/ الإدارة المالية	• المشتريات • إدارة المواد	نظام ساب	المنظمة البحرية الدولية ^(٢)

(٢) تستخدم المنظمة البحرية الدولية أيضاً الوحدات البرمجية التالية لنظام ساب، التي لا تظهر أعلاه، وهي: الوحدة البرمجية الخاصة بالمعاملات التجارية الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال (B2B)، والوحدة البرمجية الخاصة بالمعاملات التجارية الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال وبين هذه والمستهلكين، والوحدة البرمجية بيزنس وير هاوس (Business Warehouse) الخاصة بإعداد التقارير والتحليلات استناداً إلى بيانات نظام ساب، بما في ذلك التقارير المتعلقة بإدارة المشاريع والشؤون المالية والمبيعات والتوزيع.

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ				المجالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (ترقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة البرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيات		
٢٠١٠	أعاد الاتحاد الدولي للاتصالات تنفيذ نظام ساب في عام ٢٠٠٩ وكان موعد تشغيله هو ٢ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٠. وقد أضيفت خمسة وظائف جديدة سنوياً كمعدل وسطي على مدى السنوات الثلاث الأخيرة.	٢ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٠		بدء التنفيذ من جديد في حزيران/يونيه ٢٠٠٩ (التنفيذ الأول في عام ١٩٨٦)		• إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة الوقت • إدارة القوى العاملة/ التأمين الطبي والتأمين على الحياة • الخدمة الذاتية للعاملين/ للمدراء	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقد والمخزينة • المحاسبة المالية • الميزانية المالية/ الإدارة المالية • محاسبة الأصول • إدارة المتح	• المشتريات (إدارة العلاقات مع الموردين) • إدارة الموجودات • إدارة المعدات • المبيعات والتوزيع	نظام ساب	الاتحاد الدولي للاتصالات
				٢٠٠٨	• الرصد/إعداد التقارير	• إدارة السفر	• سجلات العقود وكشوف المرتبات • تنمية قدرات الموظفين والتطوير الوظيفي إعادة تصنيف وظائف الموظفين وترقيتهم • ميزنة الوظائف	• المحاسبة • تخطيط الميزانية	• عمليات تسجيل المشتريات • إدارة الموردين • استلام وتسجيل الأصول	نظام أوراكل	برنامج الإيدز المعني بالحد من انتشار فيروس نقص المناعة الإنسانية (UNAIDS)

(٣) يستخدم برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز نظام الإدارة العالمي (GSM) الخاص بمنظمة الصحة العالمية.

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ					المجالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (توقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة السرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيات	الاستضافة		
٢٠١٢		٢٠٠٤		٢٠٠٢	• إدارة المشاريع والبرامج • إدارة السفر		• كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة القسوى العاملة/ التأمين الطبي والتأمين على الحياة	• إدارة النقصد والخزينة • المحاسبة المالية الإدارة المالية/ إدارة الميزانية	• إدارة الموردين • إدارة المعدات	مركز الأمم المتحدة للمحساب الإلكتروني	نظام أوراق	برنامج الأمم المتحدة الإداري
٢٠١٠	بانتظام منذ عام ٢٠٠٢	٢٠٠٢	٢٠٠٠	٢٠٠٠	• إدارة السفر • إدارة السرامج والمشاريع		• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• إدارة النقصد والخزينة • محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • المحاسبة المالية الإدارة المالية/ إدارة الميزانية	• إدارة الموردين • إدارة المعدات	داخلية	نظام ساب	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
٢٠١٢					• كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة حالات الغياب		• كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• إدارة النقصد والخزينة • المحاسبة على أساس التكاليف والمحاسبة الإدارية • المحاسبة المالية الإدارة المالية/ إدارة الميزانية	• إدارة الموردين • إدارة المعدات • إدارة الموجودات	مركز الأمم المتحدة للمحساب الإلكتروني	نظام أوراق	صندوق الأمم المتحدة للسكان

المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ				المجالات التي يعالجها نظام التخطيط				نظام التخطيط	المنظمة		
	ترقية البرمجة (توقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة المشاريع والبرامج	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية			سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيا ت	الاستضافة
٢٠١٢		٢٠٠٤	١٩٩٩، وظل متوقفاً بعد ذلك حتى أواخر عام ٢٠٠٢	١٩٩٨	إدارة المشاريع والبرامج	• إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة القوى العاملة/ التأمين الطبي والتأمين على الحياة • إدارة الأداء • التوظيف وإدارة المواهب • رفاه الموظفين	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقـد والخزينة • المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/الإدارة المالية • التخطيط الاستراتيجي	• تخطيط الطلبات وإدارتها • إدارة الموردين • التوريد والشحن والنقل والتخزين • إدارة المعدات	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراكل	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
٢٠١٢	بدأ تـو أ تطبيق نظام Vision ERP على المستوى العالمي في ٢ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢، ولذلك ليس من المزمع حتى الآن إجراء أي ترقية أخرى	١٩٩٩ في المقرر، وعمم نظام التخطيط على المستوى العالمي في ٢ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢	١٩٩٨ ٢٠٠٩	١٩٩٧ ٢٠٠٨	إدارة المشاريع والبرامج	• إدارة الوثائق • إدارة الخدمات • إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة الوقت • إدارة القوى العاملة/ التأمين الطبي والتأمين على الحياة	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقـد والخزينة • المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/ الإدارة المالية • التخطيط الاستراتيجي	• إدارة الموردين • التوريد والشحن والنقل والتخزين • إدارة المعدات	تجارية	نظام ساب	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)

المعايير الخاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ				المجالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (توقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة البرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيا ت		
٢٠١٠	جرى تركيب نظام SAP 6.05 في عام ٢٠١١ ولم يخضع للتحديث في هذه المرحلة نظراً إلى التنفيذ والتطوير المستمرين	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٠	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٠	• إدارة حافظة الأوراق المالية والمشاريع/أنظ مة المشاريع	• إدارة المؤتمرات والأنشطة، بما في ذلك الحلول التعليمية	• إدارة الوثائق والمعارف والتعاون، بما في ذلك قاعات المؤتمرات	• إدارة المنظمة كشف المرتبات ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية	• إدارة العلاقات مع الموردين • إدارة المواد، بما في ذلك إدارة الموجودات والأصول	منظمة الأمم المتحدة للتجارة (البرتدي)
٢٠١٢		٢٠٠٤		٢٠٠٣			• إدارة المنظمة • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية	• إدارة المورد • إدارة المعدات	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

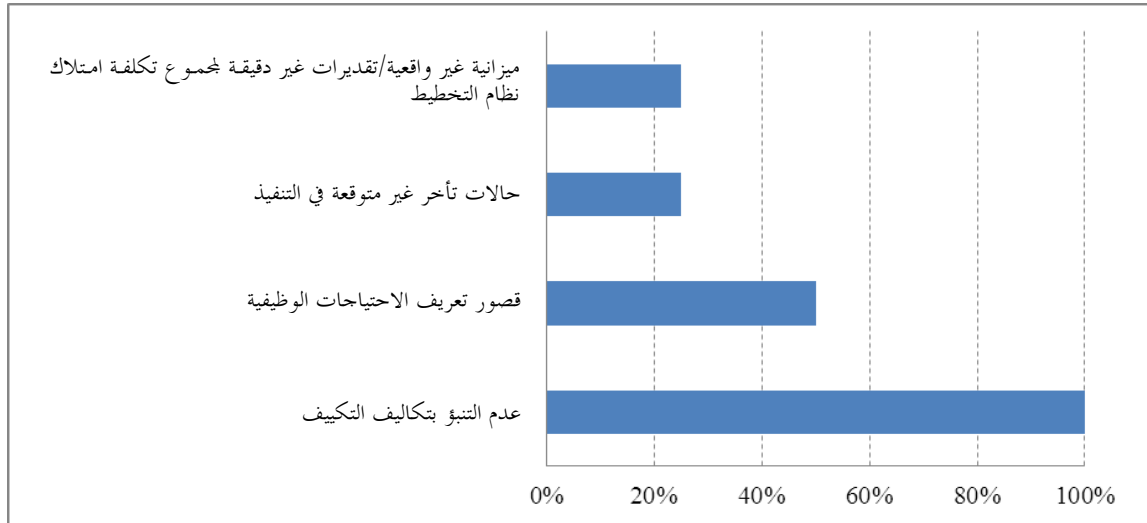
المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ					المجالات التي يعالجها نظام التخطيط					نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (ترقيات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة البرامج والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيات	الاستضافة		
									المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراكل	هيئة الأمم المتحدة للبيئة (هيو)	
٢٠١١		٢٠١١	٢٠١٠	٢٠١٠					داخلية	أوراكل	الاتحاد البريدي العالمي	
٢٠٠٨	ترقية في آب/ أغسطس ٢٠١٢	٢٠٠١: WINGS I ٢٠٠٩: WINGS II	١٩٩٩: WINGS I ٢٠٠٩: WINGS II	١٩٩٩: النسخة ١ من شبكة ونظام المعلومات في برنامج الأغذية العالمي (WINGS I) ٢٠٠٦: النسخة ٢ من شبكة ونظام المعلومات في برنامج الأغذية العالمي (WINGS II)	• إدارة المشاريع والبوامج	• إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف • إدارة القوى العاملة/ التأمين الطبي والتأمين على الحياة • إدارة شؤون الموظفين وإدارة الوقت	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقود والخزينة • المحاسبة المالية • محاسبة الأصول • إدارة الصناديق • إدارة المنح	• إدارة المواد • التوريد والشحن والنقل والتخزين • اختبار تجريبي للوحدة البرمجية الخاصة باللوجستيات في ليبيريا وسيراليون	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام ساب	برنامج الأغذية العالمي

المعايير الخاسبية الدولية للقطاع العام	الجدول الزمني للتنفيذ				المجالات التي يعالجها نظام التخطيط						نظام التخطيط	المنظمة
	ترقية البرمجة (توقيتات البرمجة)	بدء التشغيل الأولي	عام شراء البرامجيات	عام بدء التخطيط	إدارة المشاريع والمشاريع	خدمات الدعم المركزية	الموارد البشرية	الشؤون المالية	سلسلة الإمداد/ المشتريات/اللوجستيات	الاستضافة		
٢٠١٢	سيبدأ عما قريب مشروع ترقية تقنية ومن المتوقع استكماله في منتصف عام ٢٠١٣.	٢٠٠٨	٢٠٠٤	٢٠٠٤	• إدارة المشاريع والبرامج • التخطيط الاستراتيجي	• إدارة الاجتماعات والأنشطة • إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية • إدارة النقود والخزينة • المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/ الإدارة المالية	• تسجيلات المشتريات • إدارة الموردين • تسجيل الاستلام والأصول	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراق	منظمة الصحة العالمية
٢٠١٠	ترقية إلى النسخة 8.9 في عام ٢٠٠٧. وترقية إلى النسخة 9.1 في نيسان/أبريل ٢٠١٢ (أضمن بدء التشغيل وشيكا).	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	• إدارة أداء المنظمة/ برمجية Hyperion للتخطيط في عام ٢٠١٣		من المقرر أن تطبق في عام ٢٠١٣ الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية وكشوف المرتبات على الصعيد العالمي، وميزنة الوظائف وإدارتها	• المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/ الإدارة المالية	• إدارة الموردين • التوريد، والشحن والنقل والتخزين • إدارة المعدات	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراق	منظمة الملكية الفكرية
٢٠١٠	ترقية من R11 إلى R12.1.3 في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١١.		٢٠٠٥	٢٠٠٥	لا ينطبق	• إدارة السفر	• إدارة المنظمة • كشف المرتبات • ميزنة الوظائف ومراقبتها - إدارة الوظائف	• إدارة النقود والخزينة • المحاسبة المالية • إدارة الميزانية/ الإدارة المالية	• إدارة الموارد • المشتريات	المركز الدولي للحساب الإلكتروني	نظام أوراق	منظمة العالمية للأرصاد الجوية

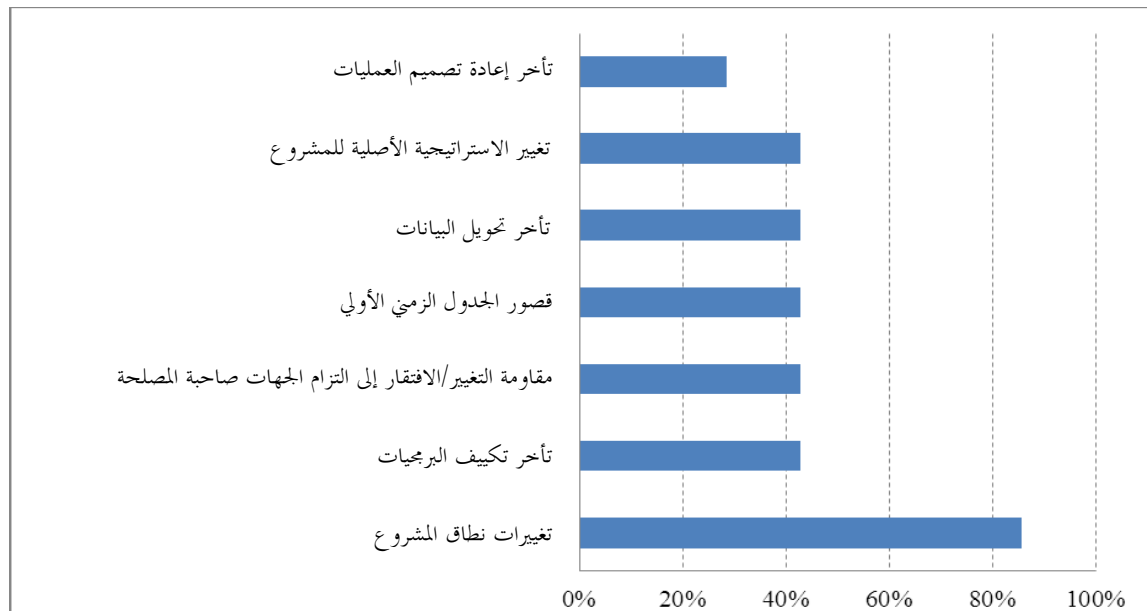
المرفق الثالث

الأسباب الرئيسية التي يُعزى إليها تجاوز الميزانيات والمواعيد المقررة
في سياق تطبيق نظم التخطيط في منظمات الأمم المتحدة

(أ) الأسباب الرئيسية التي يُعزى إليها تجاوز الميزانيات في سياق تطبيق نظم التخطيط في
منظمات الأمم المتحدة



(ب) الأسباب الرئيسية التي يُعزى إليها تجاوز المواعيد المقررة في سياق تطبيق نظم التخطيط
في منظمات الأمم المتحدة



المرفق الرابع

تكاليف تنفيذ نظم التخطيط وصيانتها

(أ) تكاليف تطبيق نظم التخطيط وفق المعلومات التي أوردتها منظمات الأمم المتحدة (بالدولارات)

التكاليف بالدولارات	المنظمة
٨٦٢٠٠٠٠٠ ^(١)	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)
٢٧٩٧٩٧١٧ ^(٢)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
٧١٠٠٠٠٠	منظمة الطيران المدني الدولي
٤٠٠٠٠٠٠	منظمة العمل الدولية
٣٦٥٠٩٣٧*	المنظمة البحرية الدولية
٤٠٠٠٠٠٠ ^(٣)	الاتحاد الدولي للاتصالات
٣١٥٨٠٠٠٠٠	الأمم المتحدة
٦٧٨٠٠٠٠٠	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز ^(٤)
٢٠٠٠٠٠٠٠	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
٨٩٠٠٠٠٠	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)
٧٣٠٠٠٠٠٠	صندوق الأمم المتحدة للسكان ^(٤) ^(٥)
٤٧٠٠٠٠٠٠ ^(٦)	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين
١٢٠٠٧٩٦٢ ^(٢)	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)
١٢٠٠٧٩٦٢ ^(٢)	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
١٢٠٠٧٩٦٢ ^(٢)	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ^(٤)
١٢٠٠٧٩٦٢ ^(٢)	هيئة الأمم المتحدة للمرأة ^(٤)
١٢٩٩٧٣٥***	الاتحاد البريدي العالمي
٥٤٨٠٠٠٠٠ ^(٦)	برنامج الأغذية العالمي
٥٩٦٠٠٠٠٠	منظمة الصحة العالمية
١٣٥٠٠٠٠٠***	المنظمة العالمية للملكية الفكرية
١٥١٥٦٠٨***	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
٧٩٦٤٥٣٩٥٩	المجموع

* العملة الأصلية هي اليورو (متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة: ٠,٧٥٦٧٣٣٣٣٣).

** العملة الأصلية هي الجنيه الإسترليني (متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة: ٠,٦٣٢).

*** العملة الأصلية هي الفرنك السويسري (متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة: ٠,٩١٥٠٧١٤٢٩).

(١) يظهر هذا الرقم مجموع تكاليف تنفيذ نظام التخطيط بما في ذلك: بدء التطبيق (١٩٩٨) - ٢٨ مليون دولار؛ وتطبيق الوحدات البرمجية لدائرة إدارة الموارد البشرية (٢٠٠٧) - ١٩,٧ مليون دولار؛ وتنفيذ النظام العالمي لإدارة الموارد (GRMS) (٢٠١٣) - ٣٨,٥ مليون دولار.

- (٢) هذا رقم تقديري مستخرج من دراسة الجدوى التي أجريت في عام ٢٠٠٦. ونظراً إلى أن البرنامج لا يزال جارياً فإن هذه التكاليف ليست نهائية.
- (٣) لا تخص هذه التكاليف سوى المرحلة الثانية من تطبيق نظام التخطيط ولا تشمل المرحلة الأولى من التطبيق.
- (٤) منظمات تتقاسم أنظمة التخطيط مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو منظمة الصحة العالمية وتدفع حصة من تكاليف التطبيق.
- (٥) يتحمل صندوق الأمم المتحدة للسكان أيضاً تكاليف التكيف.

باء - تكاليف صيانة نظم التخطيط المتكررة سنوياً (بالدولارات)

المنظمة	تكاليف الرخص والصيانة	تكاليف الاستضافة	تكاليف موظفي الدعم	تكلفة المستشارين والخبراء التقنيين	لصيانة نظم التخطيط	التكاليف المتكررة الأخرى	المجموع الكلي
منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)	٧٤٩ ٠٠٠	٣٨٣ ٠٠٠	٢ ٦٢٥ ٠٠٠	صفر	٤٩ ٠٠٠		٣ ٨٠٦ ٥٠٠
الوكالة الدولية للطاقة الذرية ^(١)	٣٣٥ ٠٦١	١ ٤٥٣ ٩١٤	١ ٣٠٩ ٩٤٦	١ ٨١٠ ٣٠٧			*٤ ٩٠٩ ٢٢٨
منظمة الطيران المدني الدولي			٥٥٠ ٠٠٠				٥٥٠ ٠٠٠
المنظمة البحرية الدولية	٦٠ ١٢٧ ^(٢)	٢٠٤ ١١٤ ^(٣)	١٠٣٤ ٨١٠ ^(٤)	١٣٠ ١٤٢ ^(٥)			**١ ٤٩٩ ٢٠٨
برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بالإيدز ^(٦)	٢ ٧٩٤ ٠٢٧	٤ ٤٩٧ ٤٦٠	٦ ٢٨٤ ٠٠٦	١ ٧٧٢ ٩٧٦	٢ ٠٠٠ ٠٠٠ ^(٧)		١٧ ٣٤٨ ٤٦٩
منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	٣٢٠ ٠٠٠	٦٥٠ ٠٠٠	١ ٨٠٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	١٤٠ ٠٠٠		٣ ٠٠٠ ٠٠٠
صندوق الأمم المتحدة للسكان ^(٨)	٥١٦ ٠٠٠	٥٤٤ ٠٠٠	١ ١٤٢ ٠٠٠	٥٠٠ ٠٠٠	٧٧٠ ٠٠٠		٣ ٤٧٢ ٠٠٠
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	٨٣٨ ٦٦٧	١ ٧٢٠ ٣٤١	٥ ٢٧٩ ٨١٤	٩٨١ ٨١٩			٨ ٨٢٠ ٦٤١
منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	١ ٩٩٣ ٣١١	٢ ١٥٦ ٦٥٢					٤ ١٤٩ ٩٦٣
منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)	٤٧١ ٢٣٦	٢٩٤ ٧٠٢					*٧٦٥ ٩٣٨
مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع ^(٩)		٢ ٥٠٠ ٠٠٠	٤٥٠ ٠٠٠				*٢ ٩٥٠ ٠٠٠

المنظمة	تكاليف الرخص والصيانة	تكاليف الاستضافة	تكاليف موظفي الدعم	تكلفة المستشارين والخبراء التقنيين	لصيانة نظم التخطيط	التكاليف المتكررة الأخرى	المجموع الكلي
هيئة الأمم المتحدة للمرأة ^(١)							
برنامج الأغذية العالمي	١ ٣٨٢ ٣٢١	٢ ٦٣٤ ١٩٥	١ ١٦٠ ١٢٠	١ ٥٠٠ ٠٠٠	٥٨٥ ٠٠٠		٧ ٢٦١ ٦٣٦
منظمة الصحة العالمية	٨٠٠ ٠٠٠	٢ ٥٠٠ ٠٠٠	٢ ٥٠٠ ٠٠٠	٢ ١٠٠ ٠٠٠			٧ ٩٠٠ ٠٠٠
المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	١ ٥٧ ٧٠٠	٤١٢ ٨٠٠	٧٧٢ ٥٠٠				١ ٣٤٣ ٠٠٠
المجموع	١٠ ٤٨٧ ٤٦٥	١٩ ٩٥١ ١٧٨	٢٤ ٩٠٨ ١٩٦	١٥ ٨٦٤ ٦٠٨	٣ ٥٤٤ ٠٠٠		٦٧ ٧٧٦ ٠٨٣

* العملة الأصلية هي اليورو (متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة: ٠,٧٥٦٧٣٣٣٣٣).

** العملة الأصلية هي الجنيه الإسترليني (متوسط سعر الصرف للأمم المتحدة: ٠,٦٣٢).

(١) تتضمن هذه التكاليف جزءاً معيناً مخصصاً لعمليات التحسين والتغيير في النظام التي قد يضطلع أو لا يضطلع بها، وفقاً لتيسر التمويل.

(٢) يشمل ذلك تكاليف الرخص والصيانة لنظام ساب وغير ذلك من الأدوات المضافة المستخدمة في هذا النظام.

(٣) تمثل التكلفة المستهلكة السنوية خلال فترة أربع سنوات. بما يشمل التكاليف المتكبدة من أجل تحسين نظام ساب وتكاليف المعدات الحاسوبية والرخص وتكاليف المرحلة الانتقالية للاستعانة بمصادر خارجية وتكاليف الاستضافة. ونظراً إلى تجميع التكاليف فقد تعذر تحديد عنصر تكلفة الاستضافة على نحو مباشر.

(٤) يشمل ذلك تكاليف الاستعانة بمصادر خارجية من أجل دعم المستخدمين ودعم التطبيقات والصيانة وتكاليف فريق الدعم الداخلي لنظام ساب.

(٥) متوسط الإنفاق السنوي فيما يخص تحسين نظام ساب وتطويره.

(٦) منظمات تتقاسم نظام التخطيط مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو منظمة الصحة العالمية. وتدفع المنظمة رسوم صيانة متكررة.

الملاحظات:

أشارت منظمة الطيران المدني الدولي إلى تكاليف الرخص السنوية التي ستدرج في تكاليف الصيانة غير أن هذه التكاليف لا تظهر في الجدول؛ وأشارت المنظمة العالمية للأرصاد الجوية إلى مرتبات الموظفين استناداً إلى التكاليف القياسية بالفرنك السويسري. وتضمن تكاليف الموظفين المبينة في الجدول متوسط المرتبات بدون المعالين.

وقد أشارت منظمة الصحة العالمية إلى أن تكاليف الصيانة الواردة في الجدول هي "تكاليف مباشرة" لدعم نظام التخطيط. ولا تشمل هذه التكاليف التكاليف ذات الصلة (مثل تكلفة مكتب المساعدة ومركز الخدمات العالمية اللذين يقدمان خدمات تتعدى نظام التخطيط، ولا تكاليف الأنظمة المرتبطة بذلك أو الأنظمة المتكاملة كإدارة السجلات). ولا تشمل أيضاً التكاليف غير المباشرة (مثل وقت إدارة الأعمال والإدارة العليا والتدريب). وعلى الرغم من أن تلك التكاليف تشمل عنصراً يتعلق بتكاليف تحسين النظام، فهي لا تشمل عمل المشروع الرئيسي (تضطلع منظمة الصحة العالمية في الوقت الحاضر بمشروع لتحديث). وتشمل تكاليف صيانة الرخص جميع رخص نظام أوراكل إلى جانب جميع الأدوات المرتبطة بنظام التخطيط. وتمثل تكاليف الاستضافة السنوية التكاليف المباشرة المرتبطة بالاستضافة الخارجية لنظام التخطيط. وهي لا تشمل التكاليف العامة (مثل تكاليف الهياكل الأساسية المشتركة). وتمثل تكاليف موظفي الدعم السنوية التكاليف المباشرة للموظفين الذين يعملون على دعم نظام التخطيط. وهي لا تشمل الموظفين العاملين في مكتب المساعدة أو في مركز الخدمات العالمية. ولا تشمل التكاليف غير المباشرة لأنشطة الأعمال وتدريب الموظفين.

الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة استناداً إلى آراء المستخدمين العرب عنها في سياق مجموعات المناقشة النوعية التي استعين بها في الاستعراض

عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	الموضوع
السؤالان ١ و ٢ - إلى أي مدى يساعد نظام التخطيط على تحسين إمكانية حصولكم على المعلومات والبيانات بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب؟ إلى أي مدى يساهم نظام التخطيط في تحسين أو تيسير عملكم؟		
• قبل العمل بنظام التخطيط كان لدى المنظمة نظم تشغيل مختلفة في المقر وفي المكاتب الميدانية. وكان من الصعب الحصول على البيانات. وفي الوقت الحاضر، أصبحت جميع البيانات على الأقل موجودة في مكان واحد. • كانت عملية استخلاص التقارير في النظام القديم شاقة للغاية. وقد سهل نظام التخطيط عملية إعداد التقارير. • في السابق كانت البيانات تخضع لعملية تحديث مرة في الشهر. وفي الوقت الحاضر أصبح بإمكان الشخص أن يطلع على المعلومات المحدثة على الفور. • ساعد نظام التخطيط على تحسين المعلومات المتعلقة بالموجودات والمخازن. وفي السابق، لم يكن بإمكانك معرفة ما يحدث في الميدان في مجال الشراء بالنظر إلى أن كل بلد كان له نظامه القائم بذاته. وفي الوقت الحاضر أصبح من اليسير رؤية الصورة كاملة. • وأصبح بالإمكان بفضل توفر المعلومات الآنية الإلكترونية تحديد التوقعات المتعلقة بالميزانية. • يتيح النظام مؤشرات الأداء للإدارة ويمكن للمرء معرفة ما الذي يكمن وراء البيانات. • قبل العمل بنظام التخطيط لم يكن لدى المكاتب القطرية نظام متكامل. وفي الوقت الحاضر صار بإمكان مدراء المشاريع أن يكونوا أكثر اكتفاء ذاتياً إذا تلقوا التدريب المناسب.	يساعد النظام على تسهيل عملية توحيد البيانات وإعداد التقارير	تحسين إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات
	يتيح النظام إمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب	
	تسهم عملية تحسين إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات في دعم تحسين اتخاذ القرارات	

الموضوع	المسائل المتكررة التي أثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
	يُتيح تحسين إمكانية الحصول على البيانات والمعلومات دعم تعزيز الكفاءة	• عزز النظام عمليات إدارة سلسلة التوريد. • تُسدّد المدفوعات في مواعيد أنسب. • تحسين السفر. • يساعد توحيد البيانات من خلال تجميعها في نظام واحد على توفير الوقت.
	تتيح البيانات والمعلومات المتكاملة إمكانية إضفاء اللامركزية على المنظمات	• أتاح النظام إضفاء اللامركزية على مسؤوليات الموارد البشرية. • يمكن للمرء باستخدام نظام متكامل وحيد أن يطلع على البيانات في جميع أنحاء العالم حتى وإن كانت طبيعة المنظمة لا مركزية.
مسائل إعداد التقارير والاستفسار	لا يزال إعداد التقارير ضعيفاً يصعب فهم التقارير	• إعداد التقارير محدود للغاية. ويضطر المستخدمون إلى تزييل البيانات الأساسية وإنشاء التقارير بصورة يدوية. • لا يمكن للمرء أن يجد في نظام التخطيط تقريراً يُقدم وصفاً للمعلومات المعروضة. وعلى الشخص التحقق من وصف الرموز المقدمة. • فيما يتعلق بالموارد البشرية، لا تظهر في النظام رُتب بعض أنواع العقود. ونتيجة لذلك، هناك أوجه عدم اتساق في البيانات التي يحصل عليها المرء بناء على الاستفسارات المدخلة. وعندما تطلب تقريراً يتعلق بالموارد البشرية عليك أن تُصدّره إلى برنامج إكسل وتوضبه يدوياً، وهي عملية تستغرق ساعتين.
	التقارير ونتائج الاستفسار غير دقيقة لأن البيانات غير دقيقة أو غير مكتملة في النظام	• لا تُظهر نتائج الاستفسار المتعلقة بمساهمات الجهات المانحة إلا ٥٥ في المائة من المساهمات لأن البيانات غير محدّثة. وعلينا أن نستخدم برنامج إكسل بصورة موازية لأن البيانات غير دقيقة في النظام. • لا يوجد نظام موحد متفق عليه لتحديد المسميات، مما يؤدي إلى عدم دقة نتائج الاستفسار.
	هناك مشاكل في إعداد التقارير لأن الأشخاص لا يعرفون كيفية إنشاء التقارير في النظام	• لا يوجد تطابق في التقارير لأن طريقة تحديد المعلومات تختلف من تقرير لآخر. • لا يعرف الأشخاص كيفية إنشاء التقارير وهم يجمعون التقارير من فترات زمنية مختلفة. • يعدّ كل شخص التقرير الخاص به بأرقام مختلفة. ويستخدم بعض الأشخاص استفسارات العام الماضي للحصول على معلومات من هذه السنة.

عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات	المسائل المتكررة التي أثارها المستخدمون	الموضوع
• بلغت التكييفات المدخلة على الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية درجة عالية يستحيل معها استخدام الوظائف التحليلية نظام التخطيط. وتنشأ عن ذلك الحاجة إلى الاستعانة بوظائف تحليلية مقتناة من جهة أخرى. • يوجد في نظام التخطيط نحو ٣٠٠٠ تقرير من تقارير الاستفسار لكن نصفها لا صلة له بالموضوع. ويطور المقر كل عام استفسارات جديدة عوضاً عن إنشاء استفسارات قياسية يمكن استخدامها كل عام. ونتيجة لذلك أصبحت استفسارات كثيرة متقدمة. ويستغرق الأمر وقتاً طويلاً لاختبار جميع هذه الاستفسارات. • الوصلة بين نظام التخطيط والنظام الموروث الخاص بالميزنة ليست جيدة لأن النظامين لا يتواصلان باللغة نفسها. فالنظام الموروث يستخدم كوحدة برمجية لإدخال البيانات ومن ثم تُصدر البيانات بعد ذلك وتُستورد إلى الوحدة البرمجية الخاصة بالميزنة في نظام التخطيط، غير أنه لا يمكن لأي منهما إعطاء تقرير كامل. ومن المتعذر طباعة تقرير كامل عن الميزانية الكلية أو عن إجمالي الإنفاق بحسب الهدف. • عندما لا تُحدث البيانات في النظام، تصبح خاصية التنبؤ بالتدفق النقدي عديمة الفائدة.	هناك مشاكل في إعداد التقارير والاستفسار لأن النظام كان موضع درجة عالية من التكيف هناك مشاكل تتعلق بتوحيد البيانات ناتجة عن المسائل المتعلقة بتكامل الأنظمة لا يُيسر النظام اتخاذ القرارات بسبب مشاكل تتعلق بعدم دقة البيانات	

السؤال ٣ - ما مدى سهولة استخدام النظام وتصفحه؟

• تصفح النظام ليس سهلاً الاستخدام. فخيار الرجوع إلى الوراء في المتصفح غير متاح دوماً. • قد تحتاج إلى أن تنقر ست مرات قبل الوصول إلى الحيز الذي يفترض أن تعمل فيه. • قد تحتاج إلى أربع ساعات تدريب لمعرفة كيفية استخدام سمات الخدمة الذاتية في النظام. • ينبغي إنفاق المزيد من الموارد على تحسين سهولة استخدام النظام. • يحتاج المستخدمون إلى التدريب والممارسة. وعندما لا يمارس المرء عملية استخدام النظام على أساس يومي ينسى كل شيء.	النظام ليس سهل الاستخدام وعملية التصفح غير بديهية سهولة استخدام النظام يحتاج المستخدمون إلى ممارسة العمل على النظام يومياً لكي لا ينسوا كيفية استخدامه	
---	---	--

عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات	المسائل المتكررة التي أثارها المستخدمون	الموضوع
• عندما تحفظ أمر شراء بعملة خاطئة سيكون من الصعب أنذاك تعديلها. وعليك أن تحذف أمر الشراء وأن تعيد إصداره كلياً. فالنظام لا يتيح لك أن تعود خطوة واحدة إلى الوراء لتصحيح الخطأ. • لا يمكنك في الواقع رؤية الأخطاء إلا عندما تُعد التقارير. • ولتغيير شيء ما تحتاج إلى الرجوع عن جميع خطوات الإجراءات السابقة حتى تصل إلى الإجراء الذي تحتاج إلى تعديله، ما لم يكن لديك إذن بإدخال التصويبات. • تحتاج إلى التدريب لكي تكون قادراً على استخدام النظام. • إذا كنت على علم باختصارات المفاتيح سيصبح استخدام النظام أسهل بكثير؛ لكن هذا الأمر يستلزم التدريب. • يتوقف النمط العام لرضا المستخدمين على قدرات كل مستخدم منهم. • قد تنشأ إشكالات مردها عدم توفر النظام والمواد التدريبية إلا باللغة الإنكليزية. • تستلزم الوحدة البرمجية الخاصة بالموارد البشرية بعض التكييفات لكي تعكس قواعد الأمم المتحدة وأنظمتها. • أزيلت بعض وصلات الإحالات الإلكترونية لتبسيط التصفح. ولن يكون هذا الأمر ضرورياً اليوم بسبب منحنى تعلم المستخدمين. • عملت المنظمة على تجزئة الميزانية إلى حد بعيد. وقد قاد ذلك إلى وجود كمية هائلة من البيانات تتسبب في صعوبات في استخدام النظام في أوقات الذروة. • توجد أجزاء سرد كثيرة للغاية في التقارير. ونطاق تخطيط المشاريع واسع جداً إلى درجة لا يمكن معها لأحد أن يتحلى بالصبر اللازم لملء خانات جميع البيانات. • معظم الأشياء التي يجد الأشخاص صعوبة في استخدامها في النظام ناشئة عن التكييفات.	من الصعب تحديد الأخطاء وتصحيحها في النظام تتوقف سهولة استخدام النظام على قدرات المستخدمين والتدريب الذي يتلقونه قد تُشكل لغة واجهة النظام مشكلة لغير الناطقين بالإنكليزية نفذت بعض عمليات التكييف لجعل النظام أسهل بعض تكييفات النظام جعلت استخدامه أصعب	

الموضوع	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
مرونة تشغيل النظام	النظام بطيء ومستهلك للوقت	• النظام بطيء في المقر وفي الميدان، علماً أنه أبطأ في الميدان. فبطء النظام ناجم أيضاً عن سمات البرمجة فيه. وتتناقص السرعة عندما تستخدم جميع المكاتب النظام في الوقت نفسه. وقد يتعين علينا في تشاد وكوت ديفوار أن ننتظر من ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة لإنشاء تقرير ويتعذر ذلك في بعض الأحيان. • النظام بطيء جداً إلى درجة لا يمكن أن يُستخدم من أجل طرح العطاءات الإلكترونية. • عندما يحصل انقطاع في التيار الكهربائي فإنك تفقد كل البيانات إذا لم تكن قد نقرت الخيار "Hold". فالنظام لا يحفظ عملك تلقائياً. • عندما يتوقف النظام أو يجمد، عليك أن تبدأ من جديد تطبيق خطوات العمل مرة أخرى منذ البداية. • لا يتلاءم النظام إلا مع المتصفح "إنترنت إكسبلورر" (IE). ليس النظام متلائماً مع جميع برامج التصفح
	السؤال ٤ - ما مدى كفاية ما تحظون به من تدريب ودعم مقدم إلى المستخدمين؟	
التدريب في القاعات الدراسية	التدريب في مجال نظم التخطيط محدود بسبب عدم توفر الوقت أو عدم توفر المخصصات المالية	• نظراً لضيق المدة الزمنية المحددة لبدء تشغيل النظام، كانت اختبارات المستخدمين وتدريبهم مكثفة للغاية. • لقد نُفذ النظام في مدة زمنية ضيقة للغاية، لذلك كان التدريب سريعاً جداً. وكان من المفترض أن يحيط المستخدمون بالنظام بأكمله خلال ثلاثة أيام، وتلقى المستخدمون بعد ذلك لبضعة أيام بعض الدروس لتحديد المعلومات العامة. • عند بدء تشغيل النظام، ذهب موظفو المكاتب الإقليمية إلى المقر لمتابعة حلقة تدريب المدربين. غير أن التدريب لم يُقدم بعدئذ في جميع المكاتب القطرية، فهو لم ينظم مثلاً في كينيا. • تتولى وحدة الدعم تقديم الدعم إلى المستخدمين، ومن الناحية النظرية ينبغي أن تُقدم أيضاً التدريب. غير أن المشاكل المالية تجبرها على الاكتفاء بتقديم مواد التعلم الإلكتروني. • هناك دورات تدريبية متاحة في المقر. غير أن الأمر متروك لكل مكتب قطري لإيجاد الأموال اللازمة للتدريب. وحتى إذا أراد المستخدم أن يتلقى التدريب فالمكتب القطري قد يرفض ذلك. • لا يوجد لدينا الوقت الكافي لتدريب الموظفين الجدد؛ ولذلك فعندما يكون هناك موظفون جدد، نستعين بخبير استشاري ليقوم بالتدريب. ولا يمكن لجميع المكاتب القطرية أن تدفع تكلفة التدريب.

الموضوع	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
	لا يحضر الجمهور المناسب بالضرورة التدريب في القاعات الدراسية	• يحتاج المدراء في الوقت الحاضر إلى استخدام نظم التخطيط بمقدار أكبر بكثير من استخدامهم النظم الموروثة، لكنهم لا يسجلون أنفسهم للحصول على التدريب. وهم يرسلون موظفين من فئة الخدمات العامة أيضا للحصول على التدريب في مسائل لا تعنيهم. فهم يحضرون أيضا نيابة عن موظفي الفئة الفنية. وهناك ضرورة لإحداث تغيير ثقافي.
	يُعد الافتقار إلى التدريب المستمر مشكلة عندما ينضم موظفون جدد إلى المنظمة أو عندما يكون هناك تبديل في الموظفين	• تطرح مشاكل تدريبية لدى وصول الموظفين الجدد. • يضطلع الموظفون بتدريب نظرائهم الجدد، ولذلك فإن تبديل الموظفين يمكن أن يطرح مشكلة. • هناك مشاكل تتعلق بالتدريب المستمر. ففي حالات المغادرة قد تترك المكاتب القطرية في عهدة أشخاص ليس لديهم دراية بأسس النظام.
	يتسبب عدم تقديم التدريب للمستخدمين في احتمال ارتكاب أخطاء في النظام	• ينبغي تدريب الموظفين الجدد قبل منحهم إمكانية الدخول إلى النظام لأنك ترتكب المزيد من الأخطاء عندما تكون جديداً. • لا تتاح الممارسة إلا من خلال المعلومات الواردة في الدليل الإلكتروني، الذي يظل محدوداً. ولا تُتاح لك فرصة حقيقية للتعلم من الأخطاء بالممارسة في إطار الوحدة التدريبية، ولذلك فالاحتمال أكبر أن ترتكب أخطاء في نظام التخطيط.
	يلزم تقديم التدريب في مجال التوعية بأساليب العمل قبل التدريب على النظام	• ينبغي على الوجه الأمثل الإلمام أولاً بأساليب العمل ومن ثم الانتقال إلى تجسيدها في نظام التخطيط.
	يلزم تكييف التدريب العملي مع الاحتياجات المحددة للعمل	• لكل قسم احتياجات مختلفة. وتتطلب بعض العناصر كالتقارير تدريباً إضافياً.
		• من الضروري أن تقدم دورة تدريبية منفصلة في مجال الموارد البشرية لموظفي الموارد البشرية.
		• على صعيد الشؤون المالية، قُدِّم بعض التدريب عن كيفية إنشاء الاستفسارات.
	لا يكفي التعلُّم الإلكتروني لوحده	• يتوقع منك أن تعلم نفسك بنفسك باستخدام التدريب الإلكتروني. غير أنك إذا احتجت إلى إنجاز المزيد من العمليات المتقدمة فلا بد لك من مزيد من الدعم التقني.
التعلم الإلكتروني	قد يكون من الصعب الوصول إلى مواد التعلم الإلكتروني في بيئات ذات نطاق ترددي منخفض	• من الصعب استخدام "أدوات المستخدم" وقد يتعذر الوصول إليها عندما يكون الاتصال بشبكة الإنترنت بطيئاً.

الموضوع	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
	قد يفتقر الأشخاص إلى الوقت أو إلى المبادرة لاستخدام مواد التعلم الإلكتروني	• عندما تنقر على رابط المساعدة فإنه يقودك إلى قائمة تضم ٥٠٠ أداة من أدوات المستخدم لكن الأشخاص ليس لديهم الوقت للاطلاع عليها كلها. • حاولت المنظمة وضع بعض الأدلة على أساس المشاكل الشائعة لكن الأشخاص لا يطلعون عليها.
	ينبغي تحديث مواد التعلم الإلكتروني ينبغي تحسين الاتصال بالمستخدمين بشأن التغييرات التي طرأت على النظام	• هناك الكثير من وحدات التدريب المتاحة بالفعل لكن الأشخاص يحتاجون إلى اتخاذ المبادرة للاطلاع عليها. • مواد التعلم الإلكتروني غير محدثة بصورة حقيقية. • انعدام الاتصال بين المقر والميدان. فقد حدث أن غير العاملون في المقر رموز السنوات فيما يخص الاستفسارات ولم يبلغوا المكاتب الميدانية بذلك. وينبغي اتخاذ رسائل الظهور المفاجئ آلية لإبلاغ المستخدمين بالتغييرات التي طرأت على النظام.
	الاتصالات انعدام روح المبادرة لدى الموظفين أمر يعرقل بعض المحاولات الرامية إلى تحسين الاتصال	• لا يقرأ بعض الأشخاص المراسلات المتعلقة بالتغييرات الجديدة. • كانت هناك محاولة في الماضي لإنشاء فريق مناقشة على الشبكة الداخلية للإنترنت بحيث يمكن للمستخدمين تقاسم المشاكل المطروحة، لكن هذه الإمكانية لم تستخدم على نطاق واسع. وقد نظم الأشخاص في بعض الأحيان "أكشاكاً إلكترونية" على الشبكة لمناقشة المشاكل.
	يستغرق الحصول على دعم مكتب الخدمات في إيجاد حل لمسألة ما وقتاً طويلاً وقد لا تتلقى ردّاً على الإطلاق	• نعتمد على مكتب المساعدة العالمي لحل المشاكل لكن الأمر يمكن أن يستغرق من ٣ إلى ٤ أيام لإيجاد حل. • سيكون من المفيد بدرجة أكبر توثيق المشاكل. • عندما يتعذر عليك حل المشكلة يمكنك إرسال بطاقة عمل إلى خبير محلي وإذا لم يتمكن من حل المشكلة فستحال المشكلة على مستوى آخر. ويستغرق ذلك وقتاً. • يتيح إصدار بطاقات العمل الإلكترونية تتبع المسألة لكنه يؤدي إلى حالات تأخير في حل المشكلة. • عندما نستخدم مكتب الخدمات لا يمكننا الحصول على أي رد باستثناء الإخطار التلقائي بالبطاقة. ونعتمد على فريقنا الخاص المعني بنظام المعلومات الإدارية. • يتيح نظام إصدار البطاقات للمستخدمين تسجيل البطاقات وتتبعها. وهو يحسن التواصل بين المستخدمين ووحدة الدعم.
دعم المستخدمين		يحسن إصدار البطاقات التواصل مع المستخدمين

عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	الموضوع
السؤال ٥ - إلى أي مدى تُراعى الملاحظات الواردة من المستخدمين في مرحلة تصميم مشروع نظام التخطيط وتنفيذه وفي المراحل اللاحقة للتنفيذ؟		

- كان المستخدمون من كل مجال من مجالات العمل ممثلين في مرحلة التصميم.
- روعيت ملاحظات المستخدمين أثناء تنفيذ نظام التخطيط. وكان هناك شخص في كل إدارة يُكرّس نسبة مائة في المائة من وقته للمشروع.
- لا يعرف الأشخاص في الواقع ما هو متوقع من نظام التخطيط، ولذلك ليس من السهل التماس ملاحظاتهم. والسؤال المطروح بعد ذلك هو كيف تعطى الأولوية للملاحظات الواردة.
- في بداية التنفيذ، يضع فريق التنفيذ كل الأشياء التي يرغب فيها المستخدمون، وهو ما أدى إلى تعقيد النظام للغاية. وثمة محاولة في الوقت الحاضر لتبسيط النظام وجعله أيسر للاستخدام.
- لم تُتلق ملاحظات المستخدمين في المرحلة اللاحقة للتنفيذ؛
- لم يتحدث المعنيون بالأمر في الميدان إلى المقر عن المشاكل التي يواجهونها في النظام.

الملاحظات الواردة

لم تُرصد الملاحظات الواردة في المرحلة اللاحقة للتنفيذ

السؤال ٦ - إلى أي مدى يسهم النظام في تحسين الإشراف والضوابط الداخلية في منظماتكم؟

- يتضمن نظام التخطيط ضوابط داخلية مثل الضوابط المتعلقة بالميزانية ومدى كفاية الأموال؛
- يتيح النظام للمستخدمين متابعة المرتبات والميزانية والنفقات بصورة آنية.
- إذا احتجت إلى إذن خارج سجلك القياسي فسيطلب الأمر منك تقديم طلب منفصل وتبرير سبب احتياجك لهذا الإذن؛
- إذا أردت إلغاء عملية في سير العمل فإنك تحتاج إلى إلغاء كل خطوة، مما يُشرك أشخاص مختلفين في العملية؛
- لا يمكن استكمال أية معاملة في الميدان، وكل ما يمكنك أن تقوم به هو البدء بها في الميدان لكنها يجب أن تستكمل في المقر؛
- استُحدثت عملية تفويض السلطة بحيث لا يمكن للشخص سوى الحصول على المعلومات التي تتعلق بوحدة عمله؛
- يظهر اسم الشخص الذي أدخل البيانات في النظام تلقائياً استناداً إلى معلومات تسجيل دخول المستخدم. ويحتفظ النظام بتاريخ التغييرات التي

تحسين الضوابط الداخلية

تحسين الضوابط الداخلية من خلال معلومات المستخدمين وإدارة أدوار الموظفين

الموضوع	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
المشاكل المتعلقة بالإشراف والضوابط الداخلية	يبد أن النظام يقلل من المرونة	أدخلها المستخدمون؛ • لا يمكن للمستخدمين الحصول على استفسارات أخرى غير التي يحتاجونها. • النظام أقل مرونة. وعلى سبيل المثال لا يمكنك أن تتقاضى مرتبك إذا بين النظام أن الأموال غير متوافرة. فالنظام يحتفظ بالقيود التي تحددها الجهات المانحة. وعلى سبيل المثال لا يمكنك استخدام المساهمات التي انتهت صلاحيتها. • استحدثت سير عمل ورقي في كثير من المكاتب، بما فيها المقر، بموازاة سير العمل الإلكتروني، وإن كان سير العمل الورقي قد أزيل - بعد تطبيق النظام - في الحالات التي لم يكن فيها ضروريا. ويلاحظ أن المديرين يفوضون مساعديهم الإداريين سلطة الموافقة الإلكترونية أو يعطوهم كلمات السر. ويمكن إقرار خطوات في نظام التخطيط بدون أن ينظر فيها بعناية. • لا يمكنك التحكم بشكل جيد في إدارة الإجازات في نظام التخطيط لأن بعض المديرين يتركون طلبات الإجازة مفتوحة.
	تفتقر بعض العمليات إلى ضوابط داخلية	• يمكن لمواقع مختلفة دخول النظام وتغيير البائعين ضمن طلبات الشراء. ويمكنك أن تُغير المورد ضمن مدفوعات جرى تسديدها بالفعل. وبالنظر إلى أن الأشخاص يتعلمون كيفية استخدام النظام فإنهم يتعلمون أيضا المزيد من الحيل. فالنظام يحتاج إلى مراجعة دقيقة منتظمة. • لدى إنشاء بائع جديد تحتاج إلى الاستعانة بالقائمة الورقية المتعلقة بالإرهاب، مما يعرضك لاحتمال ارتكاب الأخطاء، وسيكون من الأفضل وضع هذه القائمة في النظام. • تتطلب الوحدات البرمجية الخاصة بالموارد البشرية المزيد من الضوابط. إذ يمكنك أن تبدأ عملية وتنتهيها بدون أن يتحقق أي أحد مما قمت به. ويزيد هذا الأمر من احتمال الغش لأن بإمكانك حتى أن تدفع مبالغ إلى أي شخص كان.

الموضوع	المسائل المتكررة التي آثارها المستخدمون	عينات من الأمثلة المقدمة أثناء المناقشات
	هناك ضوابط شديدة في بعض الحالات	لا يمكن للموظفين الوطنيين في قسم الموارد البشرية الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالموظفين الدوليين. بيد أن رئيس المكتب في المكاتب القطرية هو موظف وطني.
السؤال ٧- إلى أي مدى يلي النظام بوجه عام احتياجاتكم وما هي التغييرات التي توصون بها لتحسينه؟		
التغييرات اللازمة لتحسين النظام	ينبغي معالجة المشاكل التي سبق تحديدها	يتقاسم الخبراء المحليون من كل منطقة المشاكل الشائعة مع المقر.
		قائمة التغييرات المطلوبة، مثل تتبع الشحن، جاهزة بالفعل لكن هذه التغييرات لم تُنفذ قط.
		يوجد لدى المقر أكثر مما يكفي من المعلومات المتعلقة بالمشاكل الموجودة في النظام. وينبغي للمعنيين بالأمر في المقر النظر في المعلومات والقيام بما يلزم لتحسين النظام.
	ينبغي تكييف النظام مع المتطلبات المتغيرة	تتغير المتطلبات مع مرور الوقت.
		ينبغي النظر في أساليب وسياسات العمل مرة أخرى. فإذا كان من اللازم أن تراعى في النظام احتياجات السياسات الحالية المتعلق بالموارد البشرية، فستطرح نفس المشاكل المتعلقة بالتكيف.
	يلزم تحسين سهولة استخدام النظام	فيما يتعلق بالموارد البشرية، يلزم إدخال المزيد من التكييفات لجعل النظام يناسب على نحو أفضل قواعد المنظمة وأنظمتها، ما لم تُغير القواعد والأنظمة بحيث تناسب النظام.
		لا يزال يتعين معالجة المسائل المتعلقة بسهولة استخدام النظام.
	تعزيز الضوابط الداخلية والمساءلة	ينبغي أن تفضي التغييرات المدخلة على النظام إلى تعزيز المساءلة.

المرفق السادس

لمحة عامة عن الإجراءات التي يتعين أن تتخذها المنظمات المشاركة بشأن توصيات وحدة التفتيش المشتركة (JIU/REP/2012/8)

التأثير المتوخى	الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها														الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية													
	مجلس الرؤساء التنفيذيين المعني بالتنسيق	الأمم المتحدة*	الأونكتاد	برنامج الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	صندوق الأمم المتحدة للسكان	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)	برنامج الأغذية العالمي	هيئة الأمم المتحدة للمرأة	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع	منظمة العمل الدولية	منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)	منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو)	منظمة الصحة العالمية	الاتحاد البريدي العالمي	الاتحاد الدولي للاتصالات	برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الايدز	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية	المنظمة البحرية الدولية	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	منظمة الأمم المتحدة للتربية العلمية (اليونيدو)	منظمة الأمم المتحدة للسياحة العالمية	الوكالة الدولية للطاقة الذرية
تأثير إيجابي	لا تأخذ إجراء	لا إحاطة	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ
	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤	توصية ١	توصية ٢	توصية ٣	توصية ٤

مفتاح الجدول: لام: توصية تتخذ الهيئة التشريعية قراراً بشأنها. هـ: توصية يتخذ الرئيس التنفيذي إجراءً بشأنها.

□ : توصية لا تتطلب اتخاذ إجراء من جانب هذه المنظمة.

التأثير المتوخى: (أ) تحسين المساءلة؛ (ب) نشر أفضل الممارسات؛ (ج) تحسين التنسيق والتعاون؛ (د) تعزيز المراقبة والامتثال؛ (هـ) تعزيز الفعالية؛ (و) وفورات مالية هامة؛ (ز) تعزيز الكفاءة؛ (س) جوانب أخرى.

* تشمل جميع الكيانات الوارد ذكرها في الوثيقة ST/SGB/2002/11 باستثناء الأونكتاد، ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأونروا.