

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي  
الدورة السنوية

روما، 6-10/6/2005

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير المراجع الخارجي عن الارتقاء بشبكة  
برنامج الأغذية العالمي ونظامه العالمي  
للمعلومات



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1**

10 May 2005

ORIGINAL: ENGLISH

طُبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الإطلاع على وثائق المجلس التنفيذي في صفحة  
برنامج الأغذية العالمي في شبكة انترنت على العنوان التالي: (<http://www.wfp.org/eb>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### الوثيقة المرفقة مقدمة لمجلس التنفيذ للنظر فيها

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين يرغبون في إبداء بعض الملاحظات أو لديهم استفسارات تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مدير مكتب المراجع الخارجي: Mr G. Miller رقم الهاتف: 00 44 20 7798-7136

المراجع الخارجي، المكتب الوطني للمراجعة  
الداخلية للمملكة المتحدة: Mr R. Clark رقم الهاتف: 066513-2577

الرجاء الاتصال بمشرف وحدة التوزيع وخدمات الاجتماعات إن كانت لديكم استفسارات تتعلق بإرسال الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي أو استلامها وذلك على الهاتف رقم: (066513-2328).



## ملخص التقرير

- 1- نفذ برنامج الأغذية العالمي شبكة البرنامج ونظامه العالمي للمعلومات (WINGS) عام 2001. ويدعم نظام (WINGS) عمليات البرنامج الرئيسية بما في ذلك المالية والمشتريات وأنشطة الموارد البشرية. ويستند هذا النظام إلى النظم والاستخدامات والمنتجات في برمجيات معالجة البيانات التي قدمها نظام نظم وتطبيقات ومنتجات تجهيز البيانات (SAP) والمدمجة في نظم البرنامج الأخرى بما في ذلك نظام معالجة حركة السلع وتحليلها (كومباس) ونظام تعبئة الموارد الذي يسجل الإيرادات التي تعهدت بها الجهات المانحة.
- 2- وخلال تنفيذ نظام (WINGS) ومنذ ذلك الوقت، خضع النظام لتعديلات واسعة النطاق لتلبية احتياجات العمل مما أسفر عن نظام معقد بصورة متزايدة. ومنذ نهاية عام 2003، سحب نظام SAP دعمه من نسخة البرمجيات التي يستخدمها البرنامج حالياً مما اضطر البرنامج إلى النظر في إجراء تغييرات في النظام لضمان الاستمرار في الاعتماد عليه في عملياته. وسيجرى تمويل الارتفاع إلى نسخة أحدث من برمجيات نظام SAP من صندوق الأصول الرأسمالية الذي وافق المجلس التنفيذي على تمويله بمبلغ 19 مليون دولار في مايو/ أيار 2004 (الوثيقة WFP/EB.A/2004/6-E/1).
- 3- وكان الخياران اللذان نظرت فيهما الإدارة العليا للارتفاع هما إما الارتفاع التقني الخالص أو اتباع نهج موجه نحو العمل. ويحسن الارتفاع التقني من أداء وعمل النظم الحالية من خلال تركيب طرق جديدة تستفيد من التحسينات الأخيرة التي أدخلت على البرمجيات. ويؤدي هذا الارتفاع إلى ترك الممارسات الجارية دون تغيير، وقد يؤدي إلى تعرض المستعملين لصعوبات في تقييم أية تحسينات. وينظر النهج الموجه نحو العمل إلى الارتفاع باعتباره فرصة لتحسين النظم من خلال إجراءات إعادة الهيكلة الخارجة عن نظام (WINGS) بالإضافة إلى الارتفاع التقني بهدف تحسين الأداء الشامل للعمل.
- 4- وأعرب المراجع الخارجي في ورقة التخطيط الخاصة بالفترة المالية الجارية التي قدمها إلى المجلس التنفيذي في نوفمبر/ تشرين الثاني 2004، عن قلقنا من أن يؤدي أي ارتفاع إلى نظام معدل ينطوي على درجة كبيرة من المخاطر نتيجة لتشابك المهام المعنية. ويستعرض هذا التقرير المنهجية المقررة للارتفاع بنظام (WINGS) قبل التنفيذ الفعلي لتزويد كل من المجلس التنفيذي والأمانة بتقييم مستقل يسترعى الأنظار إلى أفضل الممارسات الحالية التي يؤدي تطبيقها إلى الحد من المخاطر الناشئة عن الارتفاع.
- 5- وتتمثل توصياتنا الرئيسية في أن يقوم البرنامج بما يلي:
  - ضمان أن تدعم استراتيجيات المرحلة الأولى المنهجية التي تشمل:
    - أ- تقييم المخاطر الشديدة لعملية الارتفاع؛
    - ب- تقديرات كمية للتكاليف والمنافع، وتقييم للمخاطر ذات الصلة بالمبادرات مثل التعاقد الخارجي على جداول المرتبات أو الحسابات؛
    - ج- مبادرات تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأولويات الإدارة التي اعتمدها المجلس التنفيذي في مايو/ أيار 2004.
  - وضع تقديرات وافية للتكاليف الكاملة للمشروع حتى يمكن وضع تقديرات مستنيرة للإدارة عن الموارد اللازمة للارتفاع.
  - توجيه عملية موازنة نماذج SAP لضمان أن تسفر عملية تحسين أداء العمل، حينما يكون ذلك ممكناً، عن تغييرات في عملية خارجة عن نظام (WINGS) وليس عن طريق إجراء تعديلات تؤدي إلى تعديل وظائفه المعيارية.
  - التخطيط لوضع منهجية اختبار المستعمل تشجع ملكية المستعمل وقيادته وتدعم أي تحسين لعملية الأعمال.
  - التخطيط لعملية رصد وتقييم فعالة للمشروع من خلال دراسة ما يلي:
    - أ- وضع تقديرات أساسية كاملة لتكاليف صيانة النظام الحالي؛
    - ب- تطبيق آلية تسجيل بسيطة للوقت بالنسبة لعمل الموظفين في المشروع للمساعدة في حساب التكاليف؛
    - ج- وضع بروتوكول للنقل الشامل للمعارف للمحافظة على دعم نظام (WINGS) بعد التنفيذ؛
    - د- وضع تقدير كمي للوفورات المتوقعة من التكاليف نتيجة لخفض احتياجات الموارد في المقر الرئيسي الناشئة عن الارتفاع، والتعاقد الخارجي المقرر على النشاطات التي تنفذ حالياً داخل المنظمة؛
    - هـ- إعداد رقم مستهدف محدد لخفض تكاليف وصيانة النظام.
  - النظر في تنفيذ استعراض يقوم به أخصائي مستقل للمرحلة الأولى للمشروع.
  - النظر في الدعوة إلى مناقصة تنافسية للتنفيذ الكامل لمشروعات نظام المعلومات الرئيسية في المستقبل.



- 6- وبعد ما أجريناه من استعراض، نوافق على أن النهج الموجه نحو عمل البرنامج يوفر فرصة أكبر لتحقيق أهداف الإدارة بدلا من الارتقاء التقني الخاص بالنظام الحالي. غير أن هناك مخاطر متزايدة ناشئة عن عملية إعادة الهيكلة واسعة النطاق لعمليات الأعمال وما يرتبط بها من التكاليف التي لم يتم بعد تقديرها كميا قبل بدء المرحلة الأولى من المشروع.
- 7- ونخلص من ذلك إلى أن البرنامج قد حقق تقدما معقولا وقت إجراء عملية الاستعراض، في أبريل/ نيسان 2005، في وضع استراتيجية لتحديد ثم معالجة المخاطر الرئيسية المرتبطة بإعادة هيكلة عمليات الأعمال والارتقاء بنظام (WINGS). وإننا نرى أن المنهجية المقررة تجتمع مع أفضل الممارسات الحالية لوضع البرنامج في مكانة تمكنه من تحديد المخاطر والتخفيف من آثارها.
- 8- نود أن نوجه الشكر للمدير التنفيذي والأمانة لما قدماه من مساعدة في إعداد هذا التقرير.



## مقدمة

- 9- أدى نظام (WINGS) الذي أقيم عام 2001 إلى إدخال قدر كبير من تكامل وتحسين المراقبة المالية في البرنامج. وكان نظام (WINGS) يضم في الأصل وظائف المالية والمشتريات والموارد البشرية ثم جرى توسيعه بعد ذلك ليشمل تعبئة الموارد وإدارة مشروعات البرنامج وطرق الإمداد والتمويل.
- 10- ومنذ تاريخ التشغيل، أسفرت التعديلات التي أدخلت وظائف إضافية لتلبية احتياجات المستعملين المحددة عن نظام معقد بصورة متزايدة أدى في سبتمبر/ أيلول 2005 إلى مواءمة 45 في المائة من الهيكل النموذجي للنظم والاستخدامات والمنتجات (2 505 من 5 622 من البنود المحددة بصورة منفصلة في البرامجيات). وأدرجت الإدارة العليا أن هذا المستوى الكبير من المواءمة قد أدى إلى زيادة تطوير البرامجيات داخل المنظمة، وخلق صعوبات ترتبط بالارتقاء التالي للبرامجيات لتلبية احتياجات العمل. وللتقليل من مشكلات إدخال نسخ جديدة من البرامجيات ومن تكلفتها، تخطط الإدارة العليا لضمان أن يقلل الارتقاء الحالي بدرجة كبيرة من حجم مواءمة نماذج SAP المعيارية.
- 11- وكان الدافع الرئيسي لاختيار برامجيات SAP هو أنها سوف تتطور بمرور الوقت، وإن أية توسعات سوف تتم بواسطة البائع. وقد نفذ البرنامج النسخة 5b4. من برامجيات SAP R/3، وهي أحدث النسخ التي كانت متاحة في ذلك الوقت. غير أنه منذ بداية نظام (WINGS)، لم يستغل البرنامج مزايا أعمال تطوير SAP الجديدة عن طريق الارتقاء بالنظام وذلك أساسا لأن الإدارة أسندت أولوية أعلى لمد نظام (WINGS) إلى المكاتب القطرية ومواءمته لتلبية الاحتياجات المحددة للمستعملين. وقد نشأ حجم تعديلات النظام جزئيا لأن التنفيذ الأولي لم يعد هيكله عمليات البرنامج للتمكين من استخدام وظائف SAP المعيارية حيثما يكون ممكنا.
- 12- وتوقف الدعم المقدم للنسخة 4.5b من SAP المستخدمة حاليا في البرنامج بصورة رسمية في نهاية عام 2003. وأدى الدعم الممدد من SAP للنسخة إلى زيادة تكاليف ترخيص البرامجيات في ذلك الوقت بما يتراوح بين اثنين وأربعة في المائة سنويا (ليصل المجموع إلى 372 599 دولارا أمريكيا في 2004).
- 13- وترى الإدارة العليا أن تطوير وتعزيز نظام (WINGS) يشكلان جزءا من استجابة البرنامج لتحركات الأمم المتحدة نحو زيادة الشفافية والمساءلة وفعالية التكاليف. واعترفت الأمانة في أول الأمر الارتقاء بالنظام في شكل تعزيز تقني إلا أنها قررت تطبيق سياسة أكثر طموحا لتطوير عملية الأعمال لتحقيق هدف نهائي يتمثل في تحسين أداء الأعمال وإدخال نماذج تشغيل جديدة والتمكين من قياس النتائج.
- 14- وتعاقد البرنامج مع أحد الموردين في مارس/ آذار 2005 لاستكمال استراتيجية وتحديد النطاق، وهو ما يعرف بالمرحلة الأولى للارتقاء بنظام (WINGS) إلى النسخة 74. من برامجيات SAP R/3. وكانت المرحلة الأولى من المشروع صالحة للتسليم لكي تحدد بصورة واضحة التعقيدات والمخاطر التي تنطوي على عملية الارتقاء بنظام SAP ولتحديد:
- استراتيجية متفق عليها ونطاق ونهج للارتقاء بطريقة واضحة ومفهومة؛
  - خطة عملية للارتقاء بما في ذلك النطاق والحدود الزمنية والجهد؛
  - تنظيم المشروع اللازم لتنفيذ الخطة المقترحة.
- 15- وكان من المقرر، وفقا للترتيبات التعاقدية للمرحلة الأولى، استكمال التسليم في 23 مايو/ أيار 2005 بعد إعداد استعراضنا لنظام (WINGS) في أبريل/ نيسان.

## نطاق الاستعراض

- 16- أشرنا في ورقة تخطيط المراجعة التي قدمناها إلى المجلس التنفيذي في نوفمبر/ تشرين الثاني 2004، إلى أنه نظرا لحجم عمليات المواءمة في نظام (WINGS)، فإن أي عمليات ارتقاء تالية سوف تنطوي على درجة كبيرة من المخاطر نتيجة لتعقيد المهام المعنية. ونظرا للهيكل الميداني للبرنامج، سوف تكون هناك مخاطر كبيرة على الرقابة المالية، واستمرارية الأعمال وعلى كمال ودقة وتكامل الكشوف المالية في حالة فشل الارتقاء بالنظام في العمل كما هو متوخى. ولذا فإننا أشرنا على الأمانة باستحسان وضع منهجية تغيير منظمة لمعالجة المخاطر، وناقشنا الاحتياجات مع موظفي الإدارة المسؤولين عن عملية الارتقاء. كما اقترحنا أن نعد تقريرا يقدم للمجلس التنفيذي في يونيو/ حزيران 2005 لتقييم استعدادات البرنامج للاضطلاع بعملية الارتقاء بالنظام والمنهجية التي سنتبع في ذلك.
- 17- ويستخدم تقريرنا منهجية معترف بها دوليا (COBIT)، وهي أهداف الضوابط الخاصة بالمعلومات وما يتصل بذلك من تكنولوجيا. وتحدد هذه المنهجية إطارا منتظما للممارسات الجيدة عبر مجالات نوعية لمعالجة المخاطر التي تتعرض لها الأعمال واحتياجات الرقابة والقضايا التقنية. ولهذه المنهجية (COBIT) أربعة مجالات مركزة توفر الأساس لتقييم النظم طوال فترة حياتها، وهي: مرحلة التخطيط والتنظيم، ومرحلة الاقتناء والتنفيذ، ومرحلة التسليم والدعم، والرصد.



18- ويعتبر التخطيط للإدارة المؤسسية الفعالة، وتنظيم وتقييم عملية الارتقاء شرطا أساسيا لتحقيق أهداف الأعمال في نهاية المطاف. ولذا قمنا بتقييم تخطيط وتنظيم المرحلة الأولى من الارتقاء من خلال دراسة عمليات (COBIT) التالية:

- تقدير المخاطر؛
- الإبلاغ عن أهداف الإدارة واتجاهها؛
- ضمان الالتزام بالاحتياجات الخارجية؛
- إدارة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- إدارة المشروعات والجودة.

### تقدير المخاطر والإبلاغ عن أهداف الإدارة واتجاهها

19- تشكل عملية الارتقاء بنظام (WINGS) إحدى المبادرات الكثيرة التي رخصت بها الإدارة العليا والتي ستؤثر على جميع نشاطات التشغيل. والمشروع ليس معزولا عن المنظمة باعتباره نشاطا لتكنولوجيا المعلومات بل يمثل جزءا أساسيا من عملية إصلاح الإدارة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. وسوف تقتضي عملية تبسيط الإجراءات في نطاق نظام (WINGS) تطورات خارجية للعملية يصعب تحقيقها دون قيادة استباقية للإدارة العليا ودعم من الإدارة والموظفين.

20- وسوف تتطلب المرحلة الأولى تنسيقا فعالا لعملية الارتقاء مع 13 مبادرة كبيرة أخرى قيد التنفيذ أو تجري دراستها في نفس الوقت بما في ذلك استعراض عملية الأعمال والمشتريات الالكترونية، إعادة موقع الدعم الكمبيوتر المتعاقد عليه خارجيا إلى جنيف، وتأثير تطبيق معايير المحاسبة الدولية. وفي أبريل/ نيسان 2005، عينت الأمانة مديرا لإدارة التغيير لاستعراض إدارة البرنامج للتغيير، ومعالجة مخاطر التضارب بين المبادرات أو دعم الاتساق بينها.

21- وتشجع الإدارة العليا دراسة النهج المبتكرة أثناء وضع استراتيجية المرحلة الأولى لتحقيق هدف تحسين أداء الأعمال وتطبيق نماذج تشغيل جديدة. وتجرى حاليا دراسة التعاقد خارجيا على عمليات حسابات الدفع وجدول المرتبات من خلال استخدام نظم المرتبات الأخرى في الأمم المتحدة مثل تلك التي وضعها صندوق الأمم المتحدة للطفولة أو من خلال تعيين مورد قادر على إعداد جداول المرتبات الخاصة بالبرنامج ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى مما يتيح خفض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم.

22- وقد تبين للاستعراض الذي أجريناه أن البرنامج قد تدارس استراتيجيات بديلة لمنهجية الارتقاء الموجه نحو الأعمال الذي اختبر لنظام SAP إلا أننا لم نجد شواهد كثيرة على تحليل الأعمال الرسمي الموثق توثيقا كاملا للتكاليف والمنافع والمخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجيات البديلة. وكانت الأخطار الرئيسية المقترحة هي:

- تطبيق نظام تسجيل جديد لا مركزي معتمد على الميدان؛
- الاستمرار في تشغيل النسخ الحالية من برامج SAP؛
- قصر المشروع على الارتقاء التقني.

23- وتبين من التحليل الذي أجريناه، أن هذه الخيارات تنطوي بوضوح على انعكاسات تكاليفية فيما يتعلق بإحلال النظام أو أنها تمثل حلولا قصيرة الأجل للاستمرار في النظام القائم الذي لا تتوافر له الاستمرارية التقنية أو لن يؤدي إلى هدف تحسين عملية الأعمال الذي حددته الإدارة.

24- ونظرا للتأثر المحتمل لنهج الارتقاء الذي اعتمده الإدارة، نوصي بأن يضمن البرنامج أن تدعم استراتيجية المرحلة الأولى منهجية للتنفيذ تشمل:

- تقدير واف لمخاطر الارتقاء الذي يراعى تأثير مبادرات الأعمال الأخرى المتزامنة؛
- تقديرات كمية للتكاليف والمنافع وتقدير للمخاطر ذات الصلة للمبادرات مثل التعاقد الخارجي على جداول المرتبات وحسابات الدفع؛
- مبادرات تكنولوجيا المعلومات وفقا لأولويات الإدارة التي اعتمدها المجلس التنفيذي في مايو/ أيار 2004.

25- نظرا لإطلاق النسخة 5 من نظام SAP، ندرك أن فريق مشروع المرحلة الأولى سوف يقيم حالة الأعمال للارتقاء مباشرة إلى النسخة 5 قبيل التوصية النهائية الخاصة بنسخة SAP الملائمة للتركيب. وتنشأ المخاطر والتكاليف المرتبطة بتنفيذ النسخة 5 خلال عملية إعادة الهيكلة الإضافية للأعمال اللازمة لإدراج برامج أحدث واحتمال التعرض لمخاطر أو مشكلات غير منطوية نتيجة للتطبيق المبكر لبرامجيات وضعت مؤخرا. وإبنا نوصي بأن يحدد البرنامج المدة المقترحة لدعم SAP لنسخة البرامجيات 74. لإتاحة الفرصة لإجراء مقارنة مستنيرة للمخاطر والتكاليف الخاصة بالبدائل المختلفة للارتقاء إلى النسخة 74. أو 5 من نظام SAP في هذا الوقت.



## ضمان الامتثال للاحتياجات الخارجية

- 26- لقد وجدنا، خلال المراجعة المالية التي قمنا بها في الفترة المالية السابقة واستعراضنا الحالي، دليل من المستعملين على أنهم يشعرون بالقلق إزاء عدم تلبية نظام (WINGS) الحالي لمتطلبات العمل الأساسية الخاصة بهم. فعلى سبيل المثال، ذكرت المكاتب القطرية ومكاتب الأقاليم أنها لا تستطيع أن تبلغ بسهولة عن مصروفاتها مقابل الميزانية الخاصة بالمواقع التابعة لها. وتشير تقديرات أحد المكاتب القطرية إلى أن الحصول على تقرير عن مركزه المالي يتطلب جهد يوم عمل كامل، وتحويل سجلات نظام (WINGS) إلى لوحات جدولية على برنامج اكسيل ماكرو سوفت لتحليلها.
- 27- وقد وجدنا أن جميع المكاتب القطرية التسعة ومكاتب الأقاليم المرتبطة بها التي زرناها كجزء من مراجعتنا في 2004-2005 قد احتفظت بلوحات جدولية أو تقارير جانبية خارج نظام (WINGS). وكانت العمليات الخارجية تعالج احتياجات أعمال المكاتب في الحالات التي لم يكن نظام (WINGS) يوفر فيها وظيفة جاهزة أو أن المكتب لا يدرك وجود هذه الوظيفة. وفي أحد هذه المكاتب، سجل الموظفون معاملات بحزمة محاسب منفصلة بصورة كاملة كانوا على دراية بها لطباعة الصكوك وتسجيل حسابات الدفع. وتم بعد ذلك تحويل المعاملات إلى نظام (WINGS)، وتمت تسوية مجاميع النظام لمعالجة مخاطر عدم الاتساق. وقرن الموظفون بين سهولة نظامهم المحلي ونظام (WINGS) الذي لاحظوا أنه كان بطيئاً في العمل في بعض الحالات، ومع ثم فإنه نتيجة لفروق التوقيت مع المقر الرئيسي والتي تبلغ ستة ساعات، لم يمكنهم الوصول إليه خلال صباح تلك الأيام التي تتزامن مع صيانة نظام (WINGS) الدورية في المقر الرئيسي والتي تتم خلال الفترة المسائية في روما.
- 28- وخلال عام 2004، طلبت الإدارة العليا من شعبة المالية إعداد حسابات إدارة شهرية ترصد المصروفات الفعلية مقابل الميزانية خلال العام، ومقارنة مصروفات السنة الجارية بتلك الخاصة بالسنوات السابقة في نفس الفترة. وتوفر تقارير الرصد هذه المعلومات للإدارة وتتيح اتخاذ قرار والعمل الفوري في الوقت المناسب. لمعالجة أية مخاطر قد تتعرض لها العمليات. ولضمان تسجيل جميع الالتزامات، يحدد الإطار النموذجي الحالي لنظام (WINGS) أوامر الشراء التي صدرت إلا أنها تنتظر استلام دليل التسليم أو ما يماثل ذلك. وكشف استعراضنا أنه من بين أكثر من 3.1 مليون معاملة مسجلة في النظام خلال 2004 لم ينشأ مليون منها عن تسجيلات جديدة بل عن تحويل المعلومات إلى أو من نفس الرموز المحاسبية كجزء من جميع سجلات المصروفات الشهرية الكاملة. وإننا نرى أن هذه العملية تنقصها الكفاءة، وأنه مع ازدياد البيانات المخزنة في النظام، قد تؤثر بصورة فعالة في سرعة عمليات النظام وموثوقيتها.
- 29- وكما أشرنا في تقريرنا إلى المجلس التنفيذي في فبراير/ شباط 2005، سوف يتطلب تطبيق المعايير المحاسبية الدولية أساليب إضافية من نظام (WINGS) إلا أنها ستساعد في الحد من تكاليف المواءمة والصيانة الخاصة بنظام (WINGS) في المستقبل بالنظر إلى أن برامج SAP قد صممت في شكلها الأساسي لحسابات القطاع الخاص والامتثال لهذه المعايير. ووفقاً لهذه المعايير، يمكن تسجيل المصروفات لدى وصول دليل على التسليم بصورة مرضية والحد من حجم السجلات التي سبق تحويلها لأغراض رفع التقارير للإدارة.

## تبسيط نظام (WINGS)

- 30- حدد البرنامج في سبتمبر/ أيلول 2004 أحد أهداف المرحلة الأولى من الارتقاء بتبسيط نظام (WINGS) من خلال التقليل إلى أدنى حد ممكن من تعديل نماذج SAP الموحدة والحد من أهداف المواءمة إلى أقل من 500 (بانخفاض قدره 40 في المائة). وأصدر البرنامج لتحديد اهتمامات المستعملين استمارات موحدة لطلب مهام إضافية قبل بدء المرحلة الأولى. وسجل البرنامج حجم الوصول إلى بنود نظام (WINGS) التي تمت مواءمتها للمساعدة في ترتيب أولويات، وتحديد تلك التي سيتم إغفالها والاستعاضة عنها بمهام SAP الموحدة مع إجراء التغييرات في العمليات ذات الصلة خارج النظام. ووفقاً للتركيز الموجه نحو الأعمال في عملية الارتقاء. طلبت الأمانة من إدارة الشعب ترتيب الأولويات، من حيث تأثيرها على عمليات الأعمال، الخاصة بالتسعين طلباً الخاصة بالتعديل في وظائف نظام (WINGS) التي تلقتها من 12 شعبة.
- 31- إننا نؤيد هذا النهج الذي اتبعه البرنامج، والأهداف المحددة للمرحلة الأولى لتحديد المشروع بوضوح من خلال وضع خطط لضمان تكييف عمليات الأعمال حيثما يكون ممكناً للتمكين من استخدام الوظيفة الموحدة للبرامجيات. وتهدف المرحلة الأولى إلى وضع رؤية واضحة لعملية الارتقاء التي نرى ضرورة أن تشمل إدخال تنظيم مالي مبسط وعمليات تدعمها نظم مالية بسيطة ومرنة وشفافة ومتكاملة وفقاً لأفضل الممارسات المقبولة في الوقت الحاضر.
- 32- وإننا نوصي بأن تدير الإدارة العليا إجراء ترتيب الأولويات لضمان أن ينشأ هدف تحسين أداء الأعمال أما عن تغيير في العمليات خارج نظام (WINGS) أو تبرير قوي للحاجة إلى إجراء تعديلات تتكيف مع وظيفة SAP الموحدة.

## اختيار الشريك في عملية الارتقاء

- 33- أسفر الاستخدام واسع النطاق لنظام SAP عن شبكة واسعة من الشركات التي لديها خبرات في مجال الارتقاء بنظام SAP، ويعمل الكثير منها في شراكة مع SAP. وبالنسبة للمرحلة الأولى، دعا البرنامج ستة شركات لاستكمال طلب لتقديم عروض للاضطلاع بعملية الارتقاء، وقد رد أربع منها. وعلى الرغم من أن إجراءات التقييم التي ستطبق لم تستكمل إلا



بعد تلقي الردود الأربعة، وجدنا دليل معقول على إجراء تقييم ترحيحي للطلبات من حيث التكنولوجيا (ترجيح 70 في المائة)، ومن حيث الاعتبارات المالية (30 في المائة). وبصرف النظر عن أن المرشح الناجح، كان الأعلى سعرا بين المرشحين الآخرين، اقترح منهجية موجهة نحو الأعمال. ولديه خبرات واسعة في تركيب نظم SAP في القطاع العام.

34- وعلى الرغم من أن المرحلة الأولى من المشروع تقتصر على البنود الواردة فيها، يعتزم البرنامج الاعلان مرة أخرى عن مناقصة للمرحلة الثانية من الارتقاء. وإننا نشجع البرنامج على ضمان الشفافية، وتوفير قدر أكبر من الطمأنينة للجهات المانحة والإدارة بأن إجراءات الاختيار تسفر عن تعيين أفضل المرشحين، من خلال توسيع عملية تقديم العروض لتنفيذ المرحلة الثانية وغيرها من التغييرات الرئيسية في النظام لتشمل طائفة أوسع من الموردين غير الشركات المرشحة الست التي أرسلت إليها طلبات تقديم عروض للمرحلة الأولى.

35- ومن الواضح في العملية الحالية، أن المقاول الناجح الخاص بالمرحلة الأولى يتمتع بميزة في المراحل التالية حيث يكون قد أعد استراتيجية تخطيط معتمدة للارتقاء. وإننا نرى أن احتمال تحقيق أهداف الأعمال بعد الاختبار التنافسي للموردين للتغييرات الرئيسية في العملية قد يزيد من خلال ترتيبات تعاقدية تشمل المراحل المجتمعة للتخطيط والتنفيذ. وتتعرف الشركة طويلا الأجل مع البرنامج بالفائدة المتبادلة للاستقرار خلال التنفيذ الكامل وتساعد الفهم المشترك ونقل المعرفة والاستفادة خلال التنفيذ. وكان يمكن لهذا النهج، خلال الارتقاء تجنب التكاليف والتأخير الزمني وإجراء اختبار ثان للمرحلة الثانية شرط أن يستعرض المورد المختار الأهداف والمعالم سابقة التحديد والواضحة خلال المرحلة الأولى.

36- وإننا نوصي، على الرغم من أن ذلك قد يكون مهمة أكثر شمولاً في أول الأمر، بأن ينظر البرنامج في طرح عطاءات تنافسية للتنفيذ الكامل للتغيير الرئيسية في نظم المعلومات في المستقبل.

### إدارة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

37- يمثل أحد المعايير الرئيسية لنجاح عملية الارتقاء في توافر موارد كافية. فإن تخصيص موارد غير كافية في مرحلة التخطيط قد يؤدي إلى تكسات متأخرة في التنفيذ مما يسفر عن خفض المنافع المقرر أن تعود على الأعمال من عملية الارتقاء. وفي فبراير، شباط 2005، احتفظ صندوق الأصول الرأسمالية بمبلغ 14.7 مليون دولار من الميزانية البالغة 19 مليون دولار كتمويل غير مخصص، وكان 4.9 مليون دولار من المبلغ المدرج في الميزانية خاص بالمرحلة الأولى صرف مبلغ 1.5 مليون دولار منها أو التزم به.

38- ويتمثل أحد أهداف الارتقاء الذي وافقت عليه الإدارة العليا في خفض التكاليف الإجمالية لمملكية نظام (WINGS) عن طريق حل يمكن صيانتها بدرجة أكبر. وتوفر تكاليف موظفي الصيانة ورسوم تراخيص البرمجيات وحدها تقديراً لتكاليف ملكية نظام (WINGS) بما يتجاوز 2 مليون دولار عام 2004 منها تكاليف التراخيص التي تبلغ 372 599 دولاراً. وتعتمد التقديرات الحالية لتكاليف موظفي صيانة نظام (WINGS) (1.67 مليون دولار سنوياً) على الافتراض بأن 12 موظفاً (760 000 دولار) و12 خبيراً استشارياً (905 000 دولار) سوف يقضون ما يقرب من 70 في المائة من وقتهم في أعمال الصيانة مقابل إقامة برمجيات جديدة.

39- وكشف الاستعراض الذي أجريناه عن أن البرنامج لم يضع تقديرات كاملة، قبل المرحلة الأولى، لتكاليف التغييرات في عمليات الأعمال الجارية التي يمكن أن تنشأ عن خفض إجراءات المواءمة. فبدون تقديرات واسعة للتكاليف تتضمن تكاليف التنفيذ وتدريب الموظفين والتعديلات في عمليات الأعمال الجارية، لا يمكن للإدارة العليا أن تضمن أن يوفر التمويل الحالي للاستثمارات الرأسمالية الموارد اللازمة لإجراء تغييرات كبيرة في عملية الأعمال والناشئة عن الارتقاء الكامل.

40- وإننا نوصي بأن ينظر البرنامج في وضع تقديرات أساسية كاملة لتكاليف صيانة النظام الحالي، ولكي تجرى الإدارة تقديراً مستنيراً للموارد اللازمة للارتقاء، وأن تضمن الأمانة أن تحدد المرحلة الأولى تقديراً وافياً للتكاليف الكاملة للمشروع.

### إدارة الموارد البشرية

41- يعتزم البرنامج انتداب الموظفين الرئيسيين من داخل المنظمة للمشروع بالحصول على نسبة محددة من عملهم خلال المرحلة الأولى بالإضافة إلى موظفي المقاول. غير أن عدم توافر إجراءات محددة لتسجيل وقت الموظفين في البرنامج يحد من الرصد الموثوق به للتكاليف الفعلية للارتقاء بالمقارنة بالمخصصات المقررة من الموارد. وثمة مخاطر من عدم تسجيل العمل الفردي للموظفين العاملين بعض الوقت في الارتقاء في هذه العملية مما ينتقص من التكاليف الفعلية للارتقاء. كما أن ذلك سيكون مهماً إذا حدث خلال المشروع أن أحيل العمل المخصص لهؤلاء الموظفين إلى خبراء استشاريين خارجيين، للقيام به.

42- كما أن هناك مخاطر ترتبط بالمشروعات التقنية من حيث أن الكثير من العمل يضطلع به موظفون خارجيون أو لمدد قصيرة. هذا بالرغم من إعداد وثائق نظم جديدة كجزء من إجراءات المشروع وأساليب الإدارة الجيدة. وتبقى مخاطر تتمثل في أن المعارف المؤسسية التي سيتم اكتسابها بواسطة أفراد أفرقة المشروع فرادى سوف تفقد بعد تنفيذ المشروع حيث ينتهي عمل الخبراء الاستشاريين والموظفين لمدد قصيرة ويعود موظفون آخرون للعمل طوال الوقت في وظائفهم



الأصلية. وإنما نرى بأن ذلك سيكون خطرا حقيقيا ينبغي معالجته عند هذه النقطة لضمان قدرة البرنامج على المحافظة على النظام وتشغيله بفعالية بعد انتهاء عمل الخبراء الاستشاريين.

43- وإنما نوصي بأن ننظر الأمانة في تطبيق آلية بسيطة لتسجيل وقت الموظفين العاملين في المشروع للمساعدة في حساب التكاليف وإقامة بروتوكولات لنقل المعارف الشاملة للمحافظة على دعم نظام (WINGS) فعالية بعد انتهاء التنفيذ.

## رصد المشروع وتقييم النتائج

### تنظيم المرحلة الأولى من الارتقاء بنظام SAP

- 44- تتمثل إحدى النتائج المقررة من المرحلة الأولى في اقتراح تنظيم المشروع لتنفيذ النهج المقرر الموصى به للمرحلة الثانية من الارتقاء. وبالنسبة للمرحلة الأولى، كانت لجنة توجيهية من الإدارة العليا والأعضاء المسؤولين عن الأعمال من شعب المقر الرئيسي ومكاتب الأقاليم وممثلي المكاتب القطرية والدعم التقني مسؤولة عن ضمان أن تتوافق الحلول المقترحة بصورة ملائمة مع أهداف البرنامج وأن تجد حلولاً للقضايا الحرجة.
- 45- وكان مجلس مالكي العملية المؤلف من مديري الشعب يتحمل مسؤولية ضمان توافق الحلول المقترحة بصورة ملائمة مع الأهداف الوظيفية وتوافر مستعملي الأعمال الرئيسية حسب الضرورة وحل المشكلات المشتركة بين الوظائف.
- 46- وإنما نرى أن هذا الهيكل يعترف بأن وضع استراتيجية لعملية ارتقاء يتطلب مشاركة وقيادة الإدارة العليا وترتيب تنظيمي للكثلة الحرجة. وينبغي أن يضمن هذا الهيكل التقدم في تحقيق أهداف المرحلة الأولى من خلال اتخاذ قرار مباشر فعال يستند إلى تقييم وترتيب أولويات جميع الحلول المحددة.

### ملكية نظام المستعمل وإجراءات اختبار القبول

- 47- يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لنجاح تنفيذ مشروع يؤثر تأثيراً كبيراً في العمليات الجارية في ضمان أن يفهم المستعمل المتأثر بصورة كاملة ويتعلم ويحتوي الوسيلة الجديدة للقيام بالأعمال حتى يمكن للبرنامج أن يحقق بالكامل المنافع الشاملة للمشروع. وإنما نرى أن تحقيق هدف الأعمال في العمليات المعززة سوف يتطلب أن يدعم المستعملون في أنحاء العالم بصورة استباقية نظاماً حسن التخطيط يستطيع:
- أن يقوم بتجميع معلومات البرنامج في مكان واحد دون ازدواجية مع سهولة الوصول إليها.
  - أن يتيح التنفيذ الأسرع للنشاطات التي تشمل المنظمة بأكملها.
  - أن يشجع التكنولوجيا المتوافقة والمهارات التي تمكن من سهولة تبادل الأجهزة والبرامجيات والموظفين بين وحدات المنظمة.
- 48- وإنما نوصي، لتحقيق هذه الأهداف، بأن تتضمن المرحلة الأولى خططا لمنهجية اختبار قوية من جانب المستعملين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية، وتشجيع ملكية المستعملين وقيادة ودعم أي تحسين لعملية الأعمال ذات الصلة. وينبغي أن تكون عملية الموافقة على التغييرات من اختيار قبول المستعمل على أساس دعم أية تغييرات ذات صلة في الأعمال.
- 49- وبغية التمكين من إجراء تقييم قائم على النتائج للفعالية والتي تقوم عملية الارتقاء بها من تحقيق هدفها في خفض التكاليف الشاملة للصيانة، نوصي بأن ينظر البرنامج فيما يلي:
- وضع تقديرات للوفورات المتوقعة في التكاليف نتيجة لخفض الاحتياجات من الموارد في المقر الرئيسي الناشئة عن الارتقاء، والتعاقد الخارجي المقرر على النشاطات التي تستكمل حالياً داخل المنظمة.
  - إعداد رقم مستهدف محدد لخفض تكاليف صيانة النظام التي يمكن في ضوءها تقدير الارتقاء.
- 50- إننا نؤيد نهج المرحلة الأولى الذي يقضى بإعداد جدول زمني ومراحل محددة للتنفيذ الكامل مما يتيح عملية التقييم الجارية في ضوء مراحل المشروع والإجراءات الملائمة الآتية التي تتخذ في حالة التأخر أو غير ذلك من صعوبات التنفيذ.
- 51- إننا نوصي، وفقاً للممارسات الجيدة، بأن يقوم البرنامج قبيل اختبار المقاول الشريك المقبل ومواصلة تنفيذ عملية الارتقاء، بإجراء استعراض مستقل للتنفيذ على يد أخصائي في مجال تكنولوجيا المعلومات لاستنباط الدروس المستفادة من المرحلة الأولى. وإنما نعتقد بأن من الممكن تقييم تنفيذ الارتقاء ودرجة ما يتحقق من الأهداف النهائية من خلال معالجة المجالات الرئيسية الستة التالية:

- النطاق المحدد بوضوح للمشروع؛
- إدارة ثقافة البرنامج لقبول التغيير؛
- الالتزام الجاري من جانب الإدارة العليا؛
- التغييرات في عمليات الأعمال لمقارنتها مع الوظائف الجديدة؛
- إدارة التكنولوجيا المستهدفة في المشروع؛



- مدى تحقيق المشروع لأهداف الأعمال النهائية.

