

نظام مشترك لكشوف المرتبات في  
المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة

من إعداد

م. ديورااه واينس

ايون غوريتا

فيكتور فيسليخ

وحدة التفتيش المشتركة

جنيف ٢٠٠٥



الأمم المتحدة

JIU/REP/2005/4

Arabic

Original: ENGLISH

نظام مشترك لكشوف المرتبات في  
المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة

من إعداد

م. ديورااه واينس

إيون غوريتا

فيكتور فيسليخ

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف ٢٠٠٥

## المحتويات

الصفحة	الفقرات
iv	مسرد المصطلحات .....
vi	ملخص تنفيذي: الهدف، الاستنتاجات والتوصيات ..... ألف-دال
١	مقدمة ..... ١ - ٦
٣	أولاً - الجدوى التقنية ..... ٧ - ١١
٤	ثانياً - الإطار الزمني ..... ١٢ - ١٦
٦	ثالثاً - الوفورات والفوائد ..... ١٧ - ٢٤
٦	ألف - الوفورات ..... ١٨ - ٢١
٧	باء - الفوائد النوعية وغير القابلة للقياس كمياً ..... ٢٢ - ٢٤
٩	رابعاً - الاستراتيجية والإدارة السليمة ..... ٢٥ - ٣٢
١٢	خامساً - تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة ..... ٣٣ - ٣٧
١٣	المرفق ..... ١٣

## مسرد المصطلحات

### تخطيط موارد المؤسسات

نظم تخطيط موارد المؤسسات هي رزم برمجيات مؤلفة من عدة نماذج، مثل نماذج الموارد البشرية والمبيعات والمالية والإنتاج، توفر تكامل البيانات فيما بين المنظمات من خلال طرائق العمل المتضمنة. ويمكن تكييف رزم البرمجيات هذه لتلبية الاحتياجات المحددة لمنظمة بعينها. وخلال التسعينيات أصبحت نظم تخطيط موارد المؤسسات النظم القياسية الفعلية التي يستعاض بها عن النظم القديمة في الشركات الكبرى، وبصفة خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات<sup>(١)</sup>.

### الاستعانة بمصادر داخلية

في هذا التقرير استخدم مصطلح "الاستعانة بمصادر داخلية" للفرقة بين أداء الأعمال بالاستعانة بمصادر خارجية (من خارج منظومة الأمم المتحدة) وأداء الأعمال بالاستعانة بمصادر داخلية. وفي هذا التقرير تُستخدم عبارة "الاستعانة بمصادر داخلية" للإشارة إلى تقديم الخدمات من منظمات تابعة لمنظومة الأمم المتحدة ومنظمات موجودة داخلها.

### النقل إلى الخارج

النقل إلى الخارج يعني نقل الأنشطة غير الأساسية إلى مناطق منخفضة التكلفة مع الاحتفاظ بالأنشطة الأساسية داخل المنظمة. ومهام المكاتب الخلفية والدعم، مثل تجهيز كشوف المرتبات، ومكاتب المساعدة، وتدوين البيانات في سجلات الموظفين، إلخ. يؤديها موظفو المنظمة ولكن في المناطق التي تكون فيها تكاليف التشغيل أقل كثيراً من متوسط هذه التكاليف بالنسبة للمنظمة.

### الاستعانة بمصادر خارجية

الاستعانة بمصادر خارجية تعني السعي إلى الاستعانة بموارد خارج نطاق هيكل تنظيمي وذلك، عادةً، لتوفير الأموال و/أو استخدام موارد كيان آخر. والاستعانة بمصادر خارجية، التي جرى العرف على اللجوء إليها في عالم الأعمال، كثيراً ما تنطوي على قيام مؤسسة باستخدام شركة أخرى، مثل شركة تقديم خدمات استشارية أو تطبيقية، لتقديم خدمة، يمكن للمؤسسة أن توفرها لنفسها، عندما يكون من الأرخص الاستعانة بموارد الغير. وعلى سبيل المثال قد تسند مؤسسة ما أداء أعمالها في مجال إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى مصدر خارجي لأن التعاقد مع طرف آخر على القيام بذلك أرخص من تكوين فريقها الداخلي لإدارة تكنولوجيا المعلومات. وفي هذا

---

"A model of ERP project implementation", Parr A., and Shanks G., Journal of Information (١)

.Technology, 2000

التقرير يُستخدم مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" للإشارة إلى خدمات تقدمها كيانات خارجة عن منظومة الأمم المتحدة<sup>(٢)</sup>.

### كشوف المرتبات ونظام كشوف المرتبات ونظام تجهيز كشوف المرتبات

كشوف المرتبات هو قائمة بالموظفين الذين يتقاضون مرتبات منتظمة<sup>(٣)</sup>. ورغم أنه لم يتسن التوصل إلى تعريف لمصطلح "نظام كشوف المرتبات" فإن الجمع بين التعبيرين (نظام) و(كشوف المرتبات) يوحي بوجود طريقة أو إجراء لدفع مرتبات موظفي منظمة ما. وهو يتضمن مجموعة من البنود والقواعد المترابطة التي تحدد شروط الدفع المعمول بها في منظمة معينة، مثل هيكل المرتبات وجدول الضرائب والمزايا والبدلات، والتواتر وتواريخ الدفع. ويمكن تعريف نظام لتجهيز كشوف المرتبات بأنه نظام حاسوبي تستخدمه منظمة ما لتجهيز أجور الموظفين ودفعها. وتجدر ملاحظة أن المصطلحين "نظام كشوف المرتبات" و"نظام تجهيز كشوف المرتبات" كثيراً ما يستخدمان دون تمييز للإشارة إلى نظام حاسوبي يجهز كشوف المرتبات.

---

(٢) انظر [www.webopedia.com](http://www.webopedia.com).

(٣) .The Concise Oxford Dictionary, tenth edition

## ملخص تنفيذي

**الهدف:** يتناول هذا التقرير وفورات مالية ضخمة تتحقق لمنظمات الأمم المتحدة والدول الأعضاء إذا وافقت على إنشاء نظام مشترك لكشوف المرتبات. فاستثمارات هذه المنظمات في نظم إدارة المعلومات فقط تجاوزت بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال السنوات العشر الماضية<sup>(٤)</sup>. ولو أُنِج نهج مشترك مختلف ينسق جهود الاستثمار بطريقة تشمل المنظومة بأسرها لتحقق وفورات هائلة وفوائد إضافية. ويتناول هذا التقرير بالبحث تقديم الخدمات الخاصة بكشوف المرتبات في منظمات مختلفة بغية اكتشاف العوائق الرئيسية ووضع توصيات لتحسين النظم والعمليات الخاصة بكشوف المرتبات في المستقبل. والغرض من التحليل والتوصيات هو توفير نقطة انطلاق لحل مستقبلي فعال بالقياس إلى التكلفة فيما يتعلق بتقديم خدمات كشوف المرتبات في جميع منظمات الأمم المتحدة.

## الاستنتاجات والتوصيات

ألف - أنشأت معظم المنظمات والصناديق والبرامج نظمها لإدارة المعلومات في الأعوام الأخيرة. وقد تكلف نظام المعلومات الإدارية المتكامل أكثر من ٨٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة، وتكلف نظام المعلومات المتكامل عن الموارد، الخاص بمنظمة العمل الدولية، نحو ٤٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة، ووقعت منظمة الصحة العالمية عقداً مع شركة أوراكل (Oracle) بتكلفة مقدارها ٥٥ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة وتدفع باستمرار مع الدول الأعضاء فواتير ضخمة مقابل الخدمات ذاتها. وكجزء من هذه الحلول استنبطت المنظمات حلولها الخاصة بكشوف المرتبات، التي تطورت بشكل مستقل على مر السنين. وتُشغل منظومة الأمم المتحدة الآن نحو ١٧ نظاماً مختلفاً لتجهيز كشوف المرتبات. والبيئة الحالية لتقديم خدمات كشوف المرتبات نتاج نهج غير منسق، شديد التأثير بما لكل منظمة من تفسير خاص بها للقواعد والأنظمة المشتركة. وقد ساعدت التفاسير المختلفة للقواعد والأنظمة المشتركة على وجود مجموعات معقدة من المتطلبات تؤدي معاً، دون مبرر، إلى تعقيد إدارة كشوف المرتبات وتحديثها. بيد أنه يمكن التغلب على هذه العوائق باتباع نهج منسق للتطوير المستقبلي، وبتنسيق القواعد والأنظمة وتوحيدها قياسياً، أي التفسير المشترك لهذه القواعد والأنظمة، وبالالتزام الإدارة العليا بها. ويود المفتشون التشديد على الحاجة إلى موقف أولي مشترك بين قيادات الوكالات من حيث الالتزام والدعم. وينبغي تحقيق هذا عن طريق آلية إدارة سديدة محددة يتعين إنشاؤها؛ ومما لا شك فيه أنها أهم عامل يكفل نجاح تنفيذ أي حل لإخراج النظام المشترك من حضم العوائق الناجمة عن البيروقراطية.

باء - وينبغي أن يجري التخطيط بدقة، على أساس مشترك بين المنظمات، للنهج الذي يتعين اتباعه، نظراً لأهمية الاستثمارات التي تم توظيفها بالفعل في نظم المعلومات الإدارية. ويعتقد المفتشون أن الخطوة الأولى نحو إقامة نظام مشترك لكشوف المرتبات هي خفض عدد النظم الحالية لكشوف المرتبات. وينبغي إنشاء مؤسسات "قيادية" لكل مجموعة من مجموعات الموردين الحالية وللنظم القائمة الأخرى، مثل نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ويمكن

للمؤسسات القيادية هذه و/أو كيانات الخدمات المشتركة، مثل المركز الدولي للحساب الإلكتروني، تقديم خدمات كشوف المرتبات إلى المنظمات المهتمة بحلولها المحددة.

جيم - ويبين تحليل أولي للوفورات التي يمكن توقعها بالنسبة لنظام مشترك لكشوف المرتبات أن الوفورات ستكون في حدود ١٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال فترة ١٠ سنوات وأن هذا مجرد "غيض من فيض" بالنظر إلى الفوائد الكبيرة الإضافية التي يمكن توقعها والتي يصعب تقديرها كمياً في هذه المرحلة. ومن الممكن أن يحقق الاستثمار في نظم كشوف المرتبات عائدات كبيرة من حيث تجنب التكاليف وتحسين إدارة النظم. وتتضمن الفوائد الرئيسية ما يلي:

- التخلص من النظم والعمليات الزائدة (تبسيط ودمج)؛
- تحقيق كفاءات وفعاليات داخلية؛
- تحقيق تخفيضات في التكاليف؛
- تمكين الوكالات من التركيز على مهمتها الأساسية؛
- تعزيز التوحيد القياسي، مما يتيح فرصة لتبسيط السياسات والإجراءات الخاصة بكشوف المرتبات.

دال - يعتقد المفتشون أن إقامة نظام مشترك لكشوف المرتبات ليست أمراً ممكناً من الناحية التقنية فحسب وإنما هي أيضاً أمر مستصوب من الناحية المالية، وإن لم تكن مهمة بسيطة. ولتحقيقها يلزم توافر عاملي نجاح حاسمين هما الالتزام على مستوى القيادة والدعم من الإدارة العليا على نطاق المنظومة. وقد جرى التشديد بقوة في التعليقات الواردة من جميع المنظمات على مسألة الموقف المشترك بين قيادات الوكالات من حيث الدعم والالتزام، فمن غيره لا توجد أي إمكانيات للنجاح في تنفيذ أي حل مشترك. ومع أنه كان ينبغي بحث هذه المبادرة منذ ١٠ سنوات فإن الوقت لم يفت للتحرك قدماً الآن.

## التوصية ١

ينبغي للجمعية العامة:

(أ) أن تقرر إنشاء نظام مشترك لكشوف المرتبات باعتبار ذلك الخطوة الأولى نحو إقامة نظام مشترك لتخطيط موارد المؤسسات من أجل منظومة الأمم المتحدة بأسرها؛

(ب) أن تطلب إلى الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق: أن يسعى إلى تحقيق الالتزام على أعلى مستوى من المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بإقامة هيكل إدارة سديدة من شأنه تسريع وتنسيق ومراقبة إنشاء وتنفيذ نظام مشترك لكشوف المرتبات عن طريق تنفيذ نهج متدرج وفي سياق نظام مشترك لتخطيط موارد المؤسسات؛ وأن يقدم تقريراً عن حالة تنفيذ هذه التوصية إلى الجمعية العامة في دورتها الثانية والستين.

(للاطلاع على التفاصيل: انظر الفقرات ١٢-١٦ فيما يخص (أ) و(ب) والفقرتين ٣٠ و ٣١ فيما يخص (ب)).

## التوصية ٢

ينبغي للأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظمة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يدعو هذا المجلس إلى:

(أ) أن ينشئ مؤسسات "قيادية" أو كيانات خدمات مشتركة، يمكنها تقديم خدمات كشوف المرتبات، مقابل رسوم أو على أساس مالي آخر، إلى الوكالات التي لديها نظم قديمة وبالية؛

(ب) أن ينسق تطبيق قواعد وأنظمة الموظفين المشتركة المتعلقة بالمرتبات والبدلات وأن ييسر هذا التطبيق ويوحده قياسياً؛

(ج) أن يقدم تقريراً عن حالة تنفيذ هذه التوصية إلى الجمعية العامة في دورتها الثانية والستين.

(للاطلاع على التفاصيل: انظر الفقرة ١٦ فيما يخص (أ) والفقرات ٣٥-٣٧ فيما يخص (ب)).

## مقدمة

١- إن وظيفة تجهيز كشوف المرتبات ليست نشاطاً جوهرياً لمهام منظومة الأمم المتحدة، ولو أن حساسية نتائج كشوف المرتبات المناسبة التوقيت والدقيقة تجعلها وظيفة بارزة. وتجهيز كشوف المرتبات تتوافر له فرص الشراكات بين القطاعين العام والخاص وخيارات الاستعانة بمصادر خارجية. والاستعانة بمصادر خارجية لتجهيز كشوف المرتبات يمكن أن تكون من الداخل - من داخل منظومة الأمم المتحدة - حيث تعمل بعض المنظمات كجهات مقدمة للخدمات إلى منظمات أخرى، أو من الخارج حيث يضطلع بعض مقدمي الخدمات من القطاعين الخاص أو العام بتقديم خدمات تجهيز كشوف المرتبات.

٢- وفي العقد الأخير نظر عدد كبير من مؤسسات القطاع الخاص وكذلك بعض مؤسسات القطاع العام في السبل المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة بالتركيز على مهامها الأساسية والاستعانة بمصادر خارجية لأداء هذه الأنشطة غير الجوهرية، وخاصة الأنشطة الإدارية مثل تجهيز كشوف المرتبات وتدوين البيانات، إلخ.، أو "نقل" هذه الأنشطة "إلى الخارج" للاضطلاع بها هناك. والبديل الخاص بنقل الأنشطة إلى الخارج بديل جرى التسليم به على نطاق واسع في وثيقة معلومات أساسية أعدها الفريق المعني بشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التابع للجنة الإدارية الرفيعة المستوى<sup>(٥)</sup>. والمزايا التي حُددت هي: خفض تكاليف الخدمات، وإمكانية تركيز المنظمات على الأنشطة الأساسية، والمثل الذي تضربه الأمم المتحدة والدعم الذي توفره لاقتصادات البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية. ومن الممكن أيضاً أن تُستخدم مبادرة النقل إلى الخارج هذه باعتبارها دراسة رائدة ومعلماً مفيداً لاتخاذ مزيد من الترتيبات المماثلة فيما يتعلق بمجموعة كبيرة من الأنشطة الإدارية.

٣- وفيما يتصل بإمكانية الاستعانة بمصادر خارجية من خارج منظومة الأمم المتحدة تجدر الإشارة إلى أن منظمات كثيرة تابعة للأمم المتحدة تطبق نظماً غير قياسية استُنبتت داخلياً. ولما يتولى مقدمو خدمات التطبيقات الخارجيون الحاليون أمر النظم غير القياسية غير التجارية، ومن ثم فإن هذه النظم ليست حلاً فعالاً بالقياس إلى التكلفة في هذا المرحلة. وقد بحثت عدة منظمات هذه الإمكانية وخلصت إلى أنها ليست بديلاً عملياً. ويشارك المفتشون في هذا الرأي.

٤- والعامل الجوهري للغاية بالنسبة لنجاح نظام مشترك لكشوف المرتبات هو التزام القيادة والدعم من الإدارة العليا. ويشكل دور مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق ودور لجنته الإدارية الرفيعة المستوى عنصرين جوهريين لنجاح هذه المبادرة. وقد وضعت شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بالفعل، إطاراً استراتيجياً للأمم المتحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أقرته اللجنة البرنامجية الرفيعة المستوى واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ومجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق في دورته الثامنة المعقودة في ٥ و ٦ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤ (CEB/2004/6). وطلبت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، في اجتماعها المعقود في

نيسان/أبريل ٢٠٠٥، إنشاء فريق عامل مؤلف من أعضاء من اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى واللجنة البرنامجية الرفيعة المستوى وشبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدفع عجلة المبادرات الخاصة باستراتيجية الأمم المتحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويجري إعداد دراسات جدوى مؤسسية، تتعلق بجملة أمور من بينها تجهيز كشوف المرتبات، بمعرفة المركز الدولي للحساب الإلكتروني. ومن المنتظر أن تتناول الجمعية العامة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دورتها الستين. ويشارك هذا التقرير في تبني مجالات الاهتمام الرئيسية لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبصفة خاصة ضرورة تنفيذ تطبيقات برمجية مشتركة، مثل التطبيقات الخاصة بكشوف المرتبات، في سياق نظام مشترك، مستصوب، لتخطيط موارد المؤسسات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأسرها.

٥- وفي التحرك نحو نظام مشترك لتخطيط موارد المؤسسات على نطاق منظومة الأمم المتحدة بأسرها يمكن استخدام التطبيق الخاص بكشوف المرتبات باعتباره المشروع الرائد لتطبيق مشترك. وأسباب هذا هي: (أ) أنه ليس نشاطاً جوهرياً للمهام؛ (ب) أن الوفورات المقدرة كبيرة؛ (ج) أن العمل بدأ فعلاً في هذا الخصوص في إطار إعداد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (د) أن هناك بعض الوكالات المهتمة فعلاً بإيجاد حل لهذه المسألة بالذات.

٦- ويود المفتشون الإعراب عن الشكر للمسؤولين من مختلف منظمات الأمم المتحدة الذين كرسوا الوقت اللازم لتوفير البيانات عن طريق المقابلات والاستبيانات ولمختلف الوكالات الاتحادية في الولايات المتحدة التي شاركت بخبراتها في دمج عمليات تجهيز كشوف المرتبات داخل حكومة الولايات المتحدة. كما يود المفتشون أن يعربوا عن امتنانهم للمركز الدولي للحساب الإلكتروني وموردي البرمجيات وغيرهم الذين قدموا آراء قيمة من أجل إعداد هذا التقرير.

## أولاً - الجدوى التقنية

٧- يبين الجدول الوارد أدناه (انظر المرفق) مختلف أنواع نظم كشوف المرتبات، المستخدمة في شتى المنظمات والصناديق والبرامج. وهناك تفاوت شديد بين الحلول والجهات الموردة المختارة من قبل المنظمات، يتراوح بين النظم المستنبطة داخلياً وبين المنتجات التجارية المكيفة لتلبية الاحتياجات المحددة لمنظمة معينة. وتوجد كلها في مراحل مختلفة من مراحل تصميم نظم المعلومات.

٨- ومع أن هذه الدراسة تركز على نظم تجهيز كشوف المرتبات، ينبغي ألا يُعتبر تجهيز كشوف المرتبات تطبيقاً حاسوبياً منعزلاً، حيث إنه يتداخل بشدة مع نظم إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات المالية. وقد أعدت مشاريع كثيرة لإدخال نظم المعلومات الإدارية على أساس إدخال نظم تخطيط موارد المؤسسات، ومن ثم فإن إدخال نظام مشترك لتجهيز كشوف المرتبات ينبغي التخطيط له بعناية في الإطار الأوسع الخاص بنظام لتخطيط موارد المؤسسات.

٩- وفي بعض الحالات يكون التطبيق الخاص بكشوف المرتبات جزءاً من، أو نموذجاً من نماذج، نظام أوسع نطاقاً، مثل نظام لتخطيط موارد المؤسسات، ربما يكون مورد واحد فقط قد قام بتوريده. وهو، في حالات أخرى، جزء من نظام لإدارة الموارد البشرية، يتداخل مع نظم مالية قام بتوريدها موردون مختلفون، مما يسفر عن تداخلات مكيفة حسب الطلب بين النظم المختلفة. وفي أشد الحالات تعقيداً يكون التطبيق الخاص بكشوف المرتبات برمجية، استنبطتها داخلياً منظمة معينة، تتداخل مع نظم وقواعد بيانات خاصة بالشؤون المالية وإدارة الموارد البشرية، وهي نظم وقواعد بيانات غير قياسية مستنبطة داخلياً.

١٠- والجهات الموردة الرئيسية في السوق لنظم تخطيط موارد المؤسسات هي أوراكل (Oracle) وبيبولسوفت (PeopleSoft)<sup>(٦)</sup> وساب (SAP)، وكلها موجودة في أسرة الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك يستعان بحل مكيف حسب الطلب، وضعته الأمانة، هو نظام المعلومات الإدارية المتكامل.

١١- وعقد المفتشون اجتماعات مع ممثلي الجهات الموردة الرئيسية لنظم تخطيط موارد المؤسسات من أجل التحقق من الجدوى التقنية لنظام مشترك لتجهيز كشوف المرتبات لمنظومة الأمم المتحدة. وخلص كلهم، باقتناع تام، إلى أن التكنولوجيا الحالية تتيح استخدام نظام مشترك لتجهيز كشوف المرتبات وأن: (أ) النظم المختلفة يمكنها أن "تتفاعل" مع بعضها البعض، إما عن طريق استخدام وصلات بينية قياسية في بعض الحالات وإما عن طريق إعداد وصلات بينية جديدة؛ (ب) التطبيقات الخاصة بكشوف المرتبات والمقترحة من كل من هذه الجهات الموردة الرئيسية يمكنها العمل على نظم تشغيل مختلفة، بما في ذلك النسخ المختلفة من البرنامج يونيكس (Unix) (أي لينوكس (Linux)، سولاريس (Solaris)، إلخ.)، تشكل أساس حلول برمجيات مفتوحة المصدر. وبالإضافة إلى ذلك أكدت الإدارة العليا، كما أكد خبراء تكنولوجيا المعلومات، في النظام أن هذا ممكن واسقطوا بذلك حجة الإدارة الوسطى التي مؤداها أن هذا غير ممكن و"إننا مختلفون".

---

(٦) انتقلت ملكية بيبولسوفت (PeopleSoft) إلى شركة أوراكل (Oracle).

## ثانياً - الإطار الزمني

١٢ - الإطار الزمني لتنفيذ نظام مشترك لكشوف المرتبات شديد التأثير بحقيقة أن كل منظمة تمر بمرحلة مختلفة في تطور نظم المعلومات. فبعض المنظمات استهلت توأً نظاماً جديدة لكشوف المرتبات أو تعتمز التنفيذ الفعلي لهذه النظم خلال عام ٢٠٠٥ (منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومنظمة العمل الدولية والاتحاد البريدي العالمي)، وأتمت منظمات أخرى للتو عملية اختيار الجهات الموردة (منظمة الصحة العالمية ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين)، في حين أن هناك منظمات أخرى في مرحلة تشغيل الآن بعد سنوات من الإعداد (طرحت الأمانة العامة للأمم المتحدة إصدارها الرابع لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، وهو يتعلق أساساً بكشوف المرتبات، في عام ٢٠٠٠). وبالإضافة إلى ذلك تقوم منظمات أخرى بتشغيل نظم قديمة لكشوف المرتبات، وهي نظم تُعتبر بالية، وتخطط هذه المنظمات لتجديد نظمها في الأجل القصير (منظمة الطيران المدني الدولي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) والمنظمة العالمية للأرصاد الجوية). ويقتضي التطور غير المنسق والحالة الراهنة للتنفيذ داخل المنظمات المختلفة اتباع نهج متدرج مخطط بعناية.

١٣ - والاستثمارات التي تم توظيفها بالفعل كبيرة وينبغي أخذها في الحسبان، لتحقيق أقصى عائدات استثمارية لها، عند التخطيط للإطار الزمني لتحقيق تقارب في المستقبل. واستثمار منظومة الأمم المتحدة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتزايد بوتيرة أسرع من ميزانيات التشغيل في معظم المنظمات التابعة للأمم المتحدة أو من التضخم العالمي النطاق<sup>(٧)</sup>. فقد تجاوزت الاستثمارات في نظم المعلومات الإدارية وحدها ١ بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال الأعوام العشرة الماضية<sup>(٨)</sup>. ودورة عمر نظام من نظم المعلومات الإدارية تكون في حدود ١٠ أعوام في المتوسط.

١٤ - ويعتقد المفتشون أن التخطيط ينبغي أن يبدأ الآن على أساس مشترك بين الوكالات لكي يحقق نظام مشترك لكشوف المرتبات نجاحاً فيما بين الأجلين المتوسط والطويل. وعلاوة على ذلك فقد ييسر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات توحيد نظم المعلومات ككل. وقد تشكل نظم الجيل التالي فرصة لتوفير نظام معلومات واحد على نطاق المنظومة، أي نظام واحد لتخطيط موارد المؤسسات.

١٥ - وغني عن البيان أن النهج المشار إليه أعلاه للتحرك نحو تنفيذ نظام مشترك لكشوف المرتبات يمكن تطبيقه، في سياق النظم الأوسع نطاقاً لتخطيط موارد المؤسسات، على تطبيقات البرمجيات الأخرى (تدوين البيانات في سجلات الموظفين، والتوظيف الإلكتروني، والتطبيقات المالية، إلخ). بالنظر إلى أن قدرأً كبيراً من التطابق في العمليات فيما بين المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. وتوجد فرصة كبيرة للاستفادة من الاستثمارات الموظفة فعلاً وللتقليل إلى أدنى حد من الاستثمارات التي سيستمر توظيفها.

---

(٧) United Nations System ICT Strategy, background document to the report of the ICT Network Working Group, September 2004.

(٨) انظر JIU/REP/2002/9.

١٦ - والاستنتاج الذي خلص إليه المفتشون هو أن هذا المشروع يمكن أن يتحقق فيما بين الأجلين المتوسط والطويل (٥ إلى ١٠ سنوات) إذا أُتخذ القرار الآن. وسيضمن نهج متدرج المراحل التالية:

- **المرحلة ١:** دمج النظم الحالية كشوف المرتبات في عدة مجموعات من المؤسسات القيادية أو كيانات الخدمة المشتركة، التي تعمل بوصفها جهات مقدمة لخدمات كشوف المرتبات (من داخل منظومة الأمم المتحدة). ويمكن إنجاز هذه المرحلة في الأجل القصير (من سنة واحدة إلى ٤ سنوات). ويُقترح إنشاء مؤسسات قيادية لكل نظام من النظم الرئيسية المختلفة لكشوف المرتبات، الموجودة بالفعل داخل الأمم المتحدة، مثل أوراكل (Oracle) وبيبولسوفت (PeopleSoft) وساب (SAP) ونظام المعلومات الإدارية المتكامل؛
- **المرحلة ٢:** الدمج في نظام مشترك لكشوف المرتبات، وفي نهاية هذه المرحلة تتولى مؤسسة واحدة أو مؤسستان فقط تقديم الخدمات لمنظومة الأمم المتحدة بأسرها. والقرار باستخدام جهة واحدة أو جهتين لتقديم الخدمات ينبغي اتخاذه بعد إجراء تحليل أولي للمخاطر. ويرى المفتشون أنه ينبغي استخدام جهتين لتقديم الخدمات بغية تقليل المخاطر. ويمكن أن تتحقق هذه المرحلة في الأجل المتوسط (٤-٧ سنوات)؛
- **المرحلة ٣:** نظام مشتركة لتخطيط موارد المؤسسات يخدم منظومة الأمم المتحدة. ومع مراعاة التعقيد التقني لهذه المسألة، وضرورة الاستهلاك التام للاستثمارات الحالية، يعتقد المفتشون أنه لا يمكن تحقيق هذا إلا في الأجل الطويل (٧-١٠ سنوات) إذا أُتخذ القرار الآن.

(انظر التوصيتين ١ (أ) و١ (ب) أعلاه).

## ثالثاً - الوفورات والفوائد

١٧ - من الصعب إجراء تقدير كمي للوفورات الإضافية، والتي لا يمكن إهمالها، على نطاق المنظومة، التي تنشأ عن تجنب استثمارات مستقبلية في اقتناء و/أو صيانة نظم جديدة تتحملها المنظمات التي قد تقرر الاستعانة بمصادر داخلية لتجهيز كشوف مرتباتها وذلك بإسناد هذا العمل إلى إحدى "المؤسسات القيادية". وهناك أيضاً فوائد تنشأ عن التوحيد القياسي للنظم الأكثر اتساماً بالطابع النوعي، وبالتالي يصعب قياسها كمياً.

### ألف - الوفورات

١٨ - أعد المفتشون تحليل وفورات، على أساس التكلفة لكل قسيمة دفع مرتب تتحملها المنظمات المختلفة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بالمقارنة مع المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة<sup>(٩)</sup>. وكان جمع البيانات الضرورية لتقدير الوفورات صعباً لأن بعض المنظمات لم تكن تعرف تكلفة نظمها الخاصة بكشوف المرتبات. وفي بعض الحالات كانت النظم بالغة القدم بحيث كان من الصعب تقدير تكاليف الاقتناء أو التطوير الأولية المرتبطة بتجهيز كشوف المرتبات. وفي حالات أخرى كانت البيانات المقدمة من المنظمات المختلفة غير متسقة أو غير كاملة. والتكاليف التي أخذت في الحسبان هي: تكاليف اقتناء وتطوير المعدات والبرمجيات الحاسوبية المتعلقة بتجهيز كشوف المرتبات (للتوصل إلى "تكلفة لكل قسيمة دفع مرتب في السنة"، ووزعت تكاليف الاقتناء والتطوير على فترة ١٠ سنوات)، ورسوم الصيانة السنوية للمعدات والبرمجيات الحاسوبية و/أو رسوم التراخيص السنوية. ولم تؤخذ التكاليف الأخرى التي قد تمثل وفورات هامشية إضافية، مثل حيز المكاتب والكهرباء، في الحسبان بالنظر إلى الطابع الأولي لهذا التقرير.

١٩ - وتقديرنا للوفورات الناشئة عن اتباع نهج مشترك لتجهيز كشوف المرتبات في حدود ١٠٠ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال ١٠ سنوات. وهذا مبلغ لا يمكن إهماله. ويفضي تحليل البيانات المقدمة من المنظمات إلى تقدير متوسط تكلفة كشوف المرتبات للموظف الواحد في السنة، التي تتحملها المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بما يتراوح بين ٢٠٠ دولار و ٢٥٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة. والافتراض الذي مؤداه أن الكفاءات التي يحققها تقليل عدد النظم تقرب التكلفة التي تتحملها الأمم المتحدة من التكلفة التي تتحملها المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة - في حدود ١٠٠ دولار من دولارات الولايات المتحدة للموظف الواحد في السنة - يعني أنه يمكن تحقيق وفورات متوسطها ١٢٥ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة للموظف الواحد في السنة. وهذا المبلغ، الذي يطبق على مجموع موظفي منظومة الأمم المتحدة (نحو ٨٠ ٠٠٠ موظف بما في ذلك جميع أنواع العقود) على مدى فترة ١٠ سنوات، يفضي إلى تقديرنا العام الأولي للوفورات التي يمكن

---

(٩) طبقاً لما أوردته مجموعة هاكيت (Hackett Group)، وهي الجهة المقدمة لخدمات المقارنة المرجعية والتي يوجد مقرها في أطلانتا، فإن الشركات التي لديها أفضل الممارسات ضمن الشركات الألف المدرجة في قائمة مجلة فورتشن (Fortune) تنفق على تجهيز كشوف المرتبات ٨٥ دولاراً عن كل موظف في السنة؛ وتنفق الشركات الأخرى مبلغاً كبيراً يصل إلى ٧١٥ دولاراً. وتستهدف حكومة الولايات المتحدة خفض هذه التكاليف من المتوسط الحالي البالغ ١٢٠ دولاراً عن الموظف في السنة إلى ٩٧ دولاراً.

تحقيقها. وهناك وفورات وفوائد مستترة إضافية كبيرة تجعل المفتشين يعتقدون أن مبلغ الوفورات المقدرة مجرد "غيض من فيض".

٢٠ - والمنظمات التي تخطط لشراء نظام جديد لكشوف المرتبات يمكنها الآن أن تختار إما شراء نظام جديد وإما الاستعانة بمصدر داخلي لتجهيز كشوف المرتبات وذلك باستخدام إحدى المنظمات التابعة للأمم المتحدة كجهة مقدمة لخدمة تجهيز كشوف المرتبات؛ وفي الحالتين يكون هناك استثمار أولي. ومن الواضح أنه ستكون هناك، إذا اختارت منظمة معينة الاستعانة بمصدر داخلي، تكلفة أولية مرتبطة بذلك لتكييف نظام الجهة المختارة لتقديم خدمة تجهيز كشوف المرتبات مع احتياجات المنظمة العملية. ومن الصعب تقدير هذه التكلفة كميًا في هذه المرحلة. فتقدير تكاليف التنفيذ أمر بالغ الصعوبة لأنها تمثل تكلفة تكييف منتجات قياسية مع بيئة واحتياجات العميل المحدد. ومن ثم فسيلازم إجراء دراسة أولية مستقلة لكل حالة من أجل تقديم أرقام واقعية. وبالإضافة إلى الاستثمار الأولي اللازم لتكييف نظام مقدم الخدمة الخاص بتجهيز كشوف المرتبات لتلبية احتياجات المنظمة العملية، توجد تكاليف تشغيل أخرى مرتبطة بتقديم الخدمة. وينبغي تضمين هذه التكاليف بموجب اتفاق تعاقدي بين المنظمين، يحدد مستوى الخدمة المتفق عليه والالتزامات المالية لكل من الطرفين (الرسوم وآليات استرداد التكاليف أو الترتيبات المالية الأخرى).

٢١ - وأشارت الجهات الموردة لنظم تخطيط موارد المؤسسات الذين تمت مقابلتهم إلى أن الاستثمار الأولي الذي يتعين أن توظفه منظمة صغيرة (٢٠٠-٣٠٠ موظف) تشتري نظاماً جديداً قد يكون في حدود مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة. ويعتقد المفتشون أن تكلفة اقتناء نظام لكشوف المرتبات قد تكون، بالنسبة لمنظمة صغيرة، أعلى من التكلفة المتعلقة بتكييف أحد النظم القائمة. ومع ذلك ينبغي عدم النظر إلى الوفورات من منظور منظمة واحدة وإنما من منظور يغطي المنظومة كلها. وكمثال في هذا الصدد يمكن النظر في حالة منظمة تشتري نظاماً جديداً. فسعر نظام جديد قد يكون ماثلاً، في أسوأ سيناريو، لتكلفة تكييف نظام قائم، ولكن هناك وفورات إضافية يتعين النظر إليها من منظور يغطي المنظومة كلها، مثل الوفورات التي تنشأ عن تجنب ازدواجية الصيانة وتطوير البرمجيات. ويمكن أن تتقاسم هذه التكاليف الجهة المقدمة لخدمة تجهيز كشوف المرتبات والمنظمة العملية إذا استخدم نظام واحد فقط، في حين أنه في حالة استخدام نظامين مختلفين تتحمل المنظمتان على السواء تكاليف منفصلة فيما يتعلق بالصيانة وتطوير البرمجيات.

### باء - الفوائد النوعية وغير القابلة للقياس كميًا

٢٢ - إن فوائد دمج أعمال تجهيز كشوف المرتبات معاً، وتركيزها في البداية في نطاق ثلاث أو أربع مؤسسات قيادية رئيسية أو كيانات خدمة مشتركة يمكنها العمل كجهات تقدم الخدمات إلى جهات أخرى، فوائد متعددة:

- من شأن استخدام معايير السوق أن ييسر الدمج المستقبلي للنظم على النطاق العالمي ويقلل تكاليفه. وحالما يتحقق الدمج النهائي للنظم يمكن النظر في البديل الخاص بالاستعانة بمصادر خارجية، ولو أن المفتشين يعتقدون أنه ينبغي الاضطلاع سلفاً بإجراء تحليل تفصيلي لمخاطر هذا البديل؛

- سيتحقق التوظيف الأمثل للاستثمارات الحالية وسيجري تجنب تكلفة النظم الزائدة عن الحاجة؛
- سيتحقق تجنب توظيف استثمارات أولية جديدة بالنسبة للمنظمات التي لم تتخذ قراراً بعد؛
- يمكن للمؤسسات القيادية أو كيانات الخدمات المشتركة، العاملة كجهات مقدمة للخدمات، توليد موارد إضافية وتقاسم التكاليف (مثل تكاليف الصيانة والدعم والتطوير)؛
- مع انخفاض التكاليف وزيادة الكفاءة بوجه عام، كمثال، ستجرى أعمال تطوير برمجيات النظم في مواقع أقل.

٢٣- وقد نفذت حكومة الولايات المتحدة مشروعاً مماثلاً، وإن كان أكبر حجماً إلى حد بعيد. ويركز نطاق المشروع على موظفي الفروع التنفيذية البالغ عددهم ١,٨ مليون موظف تقريباً. ففي الماضي القريب كان هناك نحو ٢٦ وكالة اتحادية مختلفة تضطلع بتسيير نظمها الخاصة بكشوف المرتبات. وتتسم طبيعة الوكالات المختلفة وحجمها بشدة التباين (يعمل في أصغرها ثلاثة موظفون فقط أما أكبرها فيعمل فيها نحو ٢٢٥ ٠٠٠ موظف). ولم تكن هناك مبادئ توجيهية مشتركة وكان معظم نظم كشوف المرتبات نظماً مستنبطة داخلياً وغير مترابطة. وقد خُفض رسمياً الآن عدد نظم كشوف المرتبات ومقدمي الخدمة إلى أربعة. ولم تتم بعض الوكالات بعد ترحيل عمليات تجهيز كشوف المرتبات ولا تزال تتولى تسيير نظامها. وأخيراً، يبلغ العدد الإجمالي للموظفين الذين يتعين دفع مرتباتهم عن طريق استخدام النظم الأربعة ١,٨ مليون موظف وعدد نظم المرتبات المختلفة نحو ١٩٠ نظاماً. وأشار المسؤولون الأمريكيون الذين أُجريت مقابلات معهم إلى أن تنفيذ نظام مشترك لتجهيز كشوف المرتبات لمنظومة الأمم المتحدة قد يكون أسهل من تنفيذ نظامهم بالنظر إلى أن العدد الإجمالي للموظفين أقل كثيراً (نحو ٨٠ ٠٠٠) وأنه لا يوجد سوى جدول مرتبات موحد لموظفي الفئة الفنية ونظم مرتبات أقل عدداً على نطاق المنظومة.

٢٤- وعند إتمام عمليات الترحيل ستكون الوكالات الأربع القائمة حالياً بتشغيل نظم تجهيز كشوف المرتبات في حكومة الولايات المتحدة هي فقط الجهات التي تقدم خدمات تجهيز كشوف المرتبات للوكالات العميلة وسيكون هناك عقد ملزم بين الجهة المقدمة للخدمة والوكالة العميلة يحدد مستوى الخدمة المتفق عليه. ويتقاضى الموظفون مرتباتهم كل أسبوعين وتدفع الوكالات في المتوسط ١٢٠ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة عن كل موظف في السنة إلى الجهة المقدمة لخدمة تجهيز كشوف المرتبات. والهدف هو زيادة تخفيض هذا المبلغ (المستهدف: ٩٧ دولاراً من دولارات الولايات المتحدة). والوفورات المتوقعة على أساس إجمالي تبلغ ١,٢ بليون دولار من دولارات الولايات المتحدة خلال ١٠ سنوات، رغم التسليم بأن الجزء الخاص بتحليل التكاليف لم يكن سهلاً. وقد استغرق الأمر سنة للحصول على البيانات عن طريق دراسة مقارنة من الوكالات. والوكالات التي أرسلت الردود اللازمة للدراسة لم تكن كل الوكالات التي تم الاتصال بها.

## رابعاً - الاستراتيجية والإدارة السديدة

٢٥- في آذار/مارس ٢٠٠٣ طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام، بصفته رئيس مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، أن يضع استراتيجية شاملة لمنظومة الأمم المتحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(١٠)</sup>. وكان ذلك انطلاقاً من إدراك أنه لم توضع أبداً رؤية استراتيجية على نطاق منظومة الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٢٦- وقامت شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المؤلفة من مديري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كيانات منظومة الأمم المتحدة)، بالتعاون الوثيق مع فرقة العمل المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بإعداد اقتراح بشأن استراتيجية على نطاق منظومة الأمم المتحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد قامت اللجنتان الرفيعة المستوى لمجلس الرؤساء التنفيذيين، وهما اللجنة البرنامجية الرفيعة المستوى واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، باستعراض وثيقة استراتيجية الأمم المتحدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دورتيهما المعقودتين في خريف عام ٢٠٠٤. ورحبت اللجنة البرنامجية الرفيعة المستوى بالزخم الأساسي للاستراتيجية. أما اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، التي تقدم إليها شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقاريرها، فقد أيدت الاستراتيجية بصفة عامة ووافقت على أن العمل في المستقبل ينبغي أن يركز على تدابير التغلب على العقبات التي تعترض سبيل الإدارة السديدة والعقبات التنظيمية فيما يتعلق بإعداد دراسات الجدوى المؤسسية وبالمقترحات المتعلقة بتحديد أولويات خطة التنفيذ وتنسيقها. كما طلبت اللجنة مواصلة تطوير دراسة الجدوى المؤسسية للاستراتيجية، بما في ذلك الآثار المتعلقة بالموارد، لتمكين اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى من اتخاذ قرار بشأن الخطوات المقبلة لتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق منظومة الأمم المتحدة<sup>(١١)</sup>. وفي نيسان/أبريل ٢٠٠٥ أيدت اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى ثمانية مجالات أولوية لإعداد دراسات الجدوى المؤسسية كان أحدها إيجاد حل لمسألة التطبيقات المشتركة.

٢٧- وأعد ميثاق للاستراتيجية. ويوفر هذا الميثاق إطاراً لأسلوب منهجي لإدارة التغيير التكنولوجي والتنظيمي وأسلوب منسق لتخطيط المبادرات المستندة إلى التكنولوجيا وتنفيذ هذه المبادرات وصورها، مع التسليم بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جملة أمور من بينها: (أ) تحقيق أقصى عائد ممكن على الاستثمارات في نظم تخطيط موارد المؤسسات عن طريق وضع أفضل إجراءات لعمليات الأمم المتحدة المشتركة وتوحي تحقيق وفورات الترشيح والكفاءة في جميع العمليات الإدارية المشتركة؛ (ب) تعزيز الفرص المتاحة لتقاسم التطبيقات الحاسوبية في جميع الوكالات في المجالات التي تكون فيها متطلبات الأمم المتحدة موحدة أو شبه موحدة.

٢٨- ويعتقد المفتشون أن الاستراتيجية التي وضعت تشكل نقطة انطلاق سليمة. وهم، بالإضافة إلى ذلك، يشاركون، ضمن أمور أخرى، في مجالي الاهتمام الرئيسيين لتنفيذ نظام مشترك لكشوف المرتبات، وبصفة خاصة تحقيق أقصى عائد على الاستثمارات في نظم تخطيط موارد المؤسسات وتعزيز الفرص المتاحة لتقاسم التطبيقات

(١٠) انظر قرار الجمعية العامة ٢٩٥/٥٧ المؤرخ ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢.

(١١) A/59/563، الفقرة ١٣.

الحاسوبية في جميع الوكالات. ووجود استراتيجية هو بالفعل خطوة انطلاق بالغة الأهمية، ولكنها مجرد بداية. وقد أكدت المقابلات التي أُجريت أثناء إعداد هذا التقرير أن المستوى الفعلي للتنسيق وتبادل المعلومات فيما بين المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة لا يزال منخفضاً، مع وجود مجال متسع للتحسين. ويعتقد المفتشون أن الوقت قد حان الآن للعمل. ويتطلب تمهيد الطريق قدماً وإسناد المسؤوليات على ضوء الوفورات والفوائد "الاضطلاع بدرجة غير مسبوقة من التعاون فيما بين الوكالات في المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (١٢).

٢٩- وفي إطار شبكة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المهم ملاحظة أن المركز الدولي للحساب الإلكتروني، بناء على مقرر من هيئته الإدارية (لجنة الإدارة)، يتوفر على المبادرات الخمس التالية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: النظام المشترك لكشوف المرتبات؛ ونظام الرسائل العالمي؛ والتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة، واستراتيجية الاستعانة بمصادر لتقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وأمن المعلومات والانتعاش من الكوارث واستمرارية العمل. وقد استهل المركز الدولي للحساب الإلكتروني دراسات جدوى لكل مبادرة من المبادرات المذكورة أعلاه التي تنطوي، باعتبارها خدمات مشتركة، على إمكانية كبيرة لتحقيق وفورات مالية من خلال وفورات الحجم الكبير والمهارات. ويعمل المركز الدولي للحساب الإلكتروني بهمة على تحقيق هذه المبادرات باستخدام موارده وبالاستعانة أيضاً بالخبراء الاستشاريين وبالمشاركة النشطة من جانب عدد من المنظمات التابعة للأمم المتحدة. وابتداءً من أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥ سيستهل المركز الدولي للحساب الإلكتروني مبادرات مع الأطراف المهتمة وسيقدم تقريراً عن استنتاجاته في الاجتماع القادم للجنة الإدارة التابعة له، المقرر عقده في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥.

٣٠- والدعم من القيادة جوهري، وكذلك هيكل الإدارة السديدة اللازم، بالنظر إلى أن الكيانات المختلفة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، المثلة في مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، تعمل على نحو مستقل إلى حد ما وتقدم تقاريرها إلى هيئات تشريعية مختلفة، تقوم بدورها بإنشاء وإقرار برامج عملها وتخصيص التمويل اللازم لها: "في الواقع تعمل منظومة الأمم المتحدة كتكتل غير مترابط من كيانات اتحادية ذي مستويات تنسيق متباينة ولكن دون تسلسل قيادي مباشر يربطه برئيسه التنفيذي" (١٣).

٣١- ويعتقد المفتشون أنه ينبغي إنشاء هيكل إدارة سديدة، تحت إشراف مجلس الرؤساء التنفيذيين لمنظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، يتضمن ممثلين رفيعي المستوى للمنظمات والصناديق والبرامج في مجالات إدارة الموارد البشرية والشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات، وللجنة الخدمة المدنية الدولية، مع مراعاة الإصلاحات الجارية حالياً في إدارة الموارد البشرية. وستكون مسؤولية هيكل الإدارة السديدة هذا تسريع النظام المشترك لكشوف المرتبات وتنسيق هذا النظام ومراقبة تطويره وتنفيذه من خلال نهج متدرج وفي سياق نظام مشترك لتخطيط موارد المؤسسات.

---

(١٢) Report of the ICT Network Working Group, September 2004.

(١٣) المرجع نفسه.

(انظر التوصية ١ (ب)).

٣٢ - ودمج النظم الحالية المتعددة لكشوف المرتبات، كخطوة أولى، في نظم أقل على أساس الجهات الموردة الرئيسية الحالية الموجودة في منظومة الأمم المتحدة (أوراكل (Oracle) وبيبولسوفت (People Soft) وساب (SAP)) ونظام المعلومات الإدارية المتكامل أو مقدمي الخدمات المحتملين الآخرين، مثل كيان مشترك لتقديم الخدمات (المركز الدولي للحساب الإلكتروني، إلخ.)، يشكل وثبة مهمة على طريق تكامل النظم النهائي الممكن. وقد أُشير من قبل إلى فوائد هذا النهج. وأُعربت بعض المنظمات عن شواغلها إزاء قضايا السرية فيما يتعلق بقيام منظمة أخرى تابعة لمنظومة الأمم المتحدة بتقديم خدمات تجهيز كشوف المرتبات. وينبغي ألا يكون هذا مشكلة؛ فالاستعانة بمصادر خارجية لأداء خدمات تجهيز كشوف المرتبات ممارسة شائعة في القطاع الخاص، الأشد حساسية لقضايا السرية من منظومة الأمم المتحدة ذات جداول المرتبات المعلنة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الجهات الموردة التي أُجريت مقابلات معها أشارت إلى أن من الممكن الحفاظ على السرية عن طريق تطبيق التكنولوجيا الحالية. وأخيراً، ينبغي تناول متطلبات محددة في هذا الصدد في سياق الأفرقة العاملة التقنية التي سيجري إنشاؤها وتنظيم عملها عن طريق عقد ملزم أو مذكرة تفاهم بين المنظمة العميلة والجهة المختارة لتقديم خدمات تجهيز كشوف المرتبات.

(انظر التوصية ٢ (أ)).

## خامساً- تعزيز التعاون داخل منظومة الأمم المتحدة

٣٣- يعتقد المفتشون أن من الضروري، لتيسير تنفيذ نظام مشترك لكشوف المرتبات، وفي الواقع لتيسير استخدام تطبيقات برمجيات مشتركة من أي نوع على نطاق المنظومة، استنباط مجموعة معايير عناصر بيانات تتقاسمها نظم كشوف المرتبات والموارد البشرية على نطاق المنظومة. وينبغي أن تشمل مجموعة البيانات هذه على جملة أمور من بينها موجز بيانات موظفين موحد في جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة. ويعني هذا ضمناً إنشاء قاعدة بيانات مركزية مشتركة على نطاق المنظومة أو استخدام قواعد بيانات قياسية لا مركزية ولكنها مترابطة. وسيكون لهذا العنصر تأثير كبير في تيسير استخدام التطبيقات المشتركة في جميع المجالات (أي أن قاعدة البيانات الموجودة على نطاق المنظومة ستكون أداة هامة لتحسين أمن النظم على جميع المستويات، كما أنها ستيسر عمليات إدارية عديدة مثل تناوب الموظفين فيما بين المنظمات، وعمليات إصدار جوازات مرور الأمم المتحدة، وعمليات الإلغاء، إلخ).

٣٤- ومن الممكن أن يساعد اعتماد مجموعة واحدة من معايير عناصر البيانات على الدمج التام للعمليات الخاصة بالموارد البشرية وكشوف المرتبات في منظومة الأمم المتحدة بأسرها، ومن شأنه أن ييسر وييسر تبادل البيانات وتطوير التطبيقات على نطاق المنظومة. ومن شأنه أيضاً أن يقلل كثيراً من ضرورة تكرار العمل المقترن بترابط نظم مختلفة تتطلب تحويل البيانات إلى صيغة مشتركة. ويعتقد المفتشون أنه ينبغي للجنة الإدارية الرفيعة المستوى، في إطار ولايتها، وبدعم من فرقة العمل المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن تضع معايير عناصر بيانات مشتركة لكي يستخدمها كل من نظامي كشوف المرتبات والموارد البشرية على نطاق المنظومة.

٣٥- والتفسيرات المختلفة الحالية من جانب المنظمات للقواعد والأنظمة المشتركة تساعد على انعدام التوحيد القياسي وهو ما يعوق أي مبادرة ترمي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنظومة بأسرها. ومن الأمثلة في هذا الصدد أن بدلات التمثيل تدفع على فترات مختلفة في المنظمات المختلفة وأن بعض المنظمات وضعت معاييرها الخاصة بها فيما يتعلق بالرتب أو في اشتراطات الأقدمية المؤهلة لاستحقاق علاوات درجات معينة (منظمة الصحة العالمية مثلاً لديها رتبة ف-٦ تعادل مد-١). ويمكن بسهولة التغلب على هذه المسائل باستخدام التكنولوجيا الحالية، ولكن انعدام التوحيد القياسي له تأثير مباشر على التكاليف المرتبطة بعمليات التكيف اللازمة حسب الطلب.

٣٦- ومن أهم الدروس التي تستخلصها المنظمات التي نفذت نظم معلومات جديدة أن تكيف نظم المعلومات حسب الطلب مرتفع التكلفة ويستغرق وقتاً طويلاً. ومن ثم فلا بد من بذل جهد تبسيطي فيما يتعلق بالإجراءات والعمليات الحالية. ويشارك المفتشون في هذا الرأي ويشجعون على القيام بهذه المبادرة. وينبغي الاضطلاع بها بالتوازي مع التنسيق الضروري لتفسير القواعد والأنظمة المشتركة كخطوة في تنفيذ أي حل مشترك بخصوص نظم المعلومات. وقد يكون الإصلاح الحالي في مجال الموارد البشرية فرصة جيدة تغتنمها المنظمات لبذل جهد في هذا الصدد.

٣٧- وينبغي أن يبدأ تنسيق تفسير القواعد والأنظمة المشتركة الآن لأسباب واضحة. ومع أن من المفضل استهلال التنسيق كخطوة أولى فإن جهود التنسيق ينبغي ألا تحول دون تحقيق دمج نظم كشوف المرتبات في الوقت نفسه. والدمج الفعلي لنظم كشوف المرتبات لا يتوقف على التنسيق التام لتفسير القواعد والأنظمة المشتركة.

(انظر التوصية ٢ (ب)).

المرفق

النظم المستخدمة في المنظمات المختلفة التابعة لمنظومة الأمم المتحدة في تجهيز كشوف المرتبات

ملاحظات	النظم المستخدمة لتجهيز كشوف المرتبات					المنظمات
	نظم أخرى	ساب (SAP)	بيبولسوفت (PeopleSoft)	أوراكل (Oracle)	نظم مستنبطة داخلياً	
					نظام المعلومات الإدارية المتكامل	الأمم المتحدة <sup>(١٤)</sup>
<b>الصناديق والبرامج</b>						
			√		نظام المعلومات الإدارية المتكامل	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي			√		نظام المعلومات الإدارية المتكامل	صندوق الأمم المتحدة للسكان
			√			مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين
		√				منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)
		√				برنامج الأغذية العالمي
<b>الوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية</b>						
				√		منظمة العمل الدولية
				√		منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة
					√	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)
					√	منظمة الطيران المدني الدولي
				√ <sup>(١٥)</sup>	√	منظمة الصحة العالمية
	سيرين (Serin)				√	الاتحاد البريدي العالمي
	آي بي إم (IBM)					الاتحاد الدولي للاتصالات
					√	المنظمة العالمية للأرصاد الجوية
		√				المنظمة البحرية الدولية
	√					المنظمة العالمية للملكية الفكرية
					√	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)
				√	√	منظمة السياحة العالمية
					بيرميس (PerMIS)	الوكالة الدولية للطاقة الذرية

(١٤) تجدر الإشارة إلى أن الأمانة العامة للأمم المتحدة توفر أيضاً خدمات تجهيز كشوف المرتبات فيما يتعلق بالموظفين الدوليين لمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع وموظفي مقره الرئيسي من فئة الخدمات العامة، المدرجين في قاعدة بيانات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والذين تتولى الأمانة العامة حاليهم بالطريقة ذاتها التي تتولى بها حالات موظفي صندوق الأمم المتحدة للسكان؛ وفي حين انضم مركز التجارة الدولية إلى سجل كشوف المرتبات المجهزة بنظام المعلومات الإدارية المتكامل (الذي يديره مكتب الأمم المتحدة في جنيف) في عام ٢٠٠٢، فإن اللجنة التحضيرية لمنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية أنشأت موقعاً جديداً لنظام المعلومات الإدارية المتكامل، بما في ذلك خدمات تجهيز كشوف المرتبات، وبدأت العمل في إدارته في عام ٢٠٠٤.

(١٥) اختيرت شركة أوراكل (Oracle) لتكون الجهة الموردة للخدمة. ولم يبدأ تشغيل النظام بعد.