

July 2005



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## لجنة المالية

الدورة العاشرة بعد المائة

روما، 19-23/9/2005

تقرير عن سير العمل في نظم المعلومات الإدارية

### مقدمة

1- يتضمّن هذا التقرير معلومات محدّثة عن سير العمل في نظم المعلومات الإدارية. وبطلب من لجنة المالية في دورتها التاسعة بعد المائة في مايو/أيار 2005، يعطي هذا التقرير معلومات إضافية عن نطاق نظام إدارة الموارد البشرية وفوائده والتقدير المنقّحة للتكاليف.

### أولاً-النظام المالي في أوراكن ونظام دعم تخطيط البرامج

#### وإعداد التقارير عن تنفيذها وتقييمها

2- هناك تقدّم على نطاق النظام المالي في أوراكن ونظام دعم تخطيط البرامج وإعداد التقارير عن تنفيذها وتقييمها طبقاً لخطط الفترة من فبراير/شباط 2005 إلى يناير/كانون الثاني 2006 كما أفادت به لجنة المالية في دورتها التاسعة بعد المائة في مايو/أيار 2005.

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، والمرجو من أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الاجتماعات وألا يطلبوا نسخاً إضافية منها إلا للضرورة القصوى. ومعظم وثائق المنظمة متاحة على موقع المنظمة: [www.fao.org](http://www.fao.org).

## ثانياً - نظام أوراكل لإدارة الموارد البشرية

### أهدافه ونطاقه

3- أشار الإطار الاستراتيجي في المنظمة للفترة 2000-2015 إلى ست استراتيجيات لمعالجة القضايا المشتركة بين وحدات المنظمة بغية تحسين طريقة عملها: ضمان التميّز؛ تعزيز الترابط بين الاختصاصات؛ التوسّع في الشراكات والتحالفات؛ مواصلة تحسين عملية الإدارة؛ تعبئة الموارد للمنظمة وللأعضاء فيها؛ ونقل رسالة المنظمة. ومن الضروري أن تستفيد جميع استراتيجيات معالجة القضايا المشتركة بين وحدات المنظمة من ميزات الأساسية ألا وهي الموارد البشرية. وقد أطلقت إصلاحات الموارد البشرية عام 1999 من أجل مساندة المنظمة في سعيها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية الرئيسية واعتُبر نظام إدارة الموارد البشرية عنصراً هاماً تقوم عليه الإصلاحات.

4- وتقضي بالتالي الأهداف الرئيسية على مستوى الأعمال لمشروع نظام إدارة الموارد البشرية بتطبيق نظام يدعم الإصلاحات ويشمل المعلومات عن إدارة الموارد البشرية، الأداء وإدارة الحياة المهنية، تخطيط الموارد البشرية، تنمية قدرات الموظفين، وضع أهداف جديدة للتوظيف فضلاً عن إدارة الموظفين وكشوف المرتبات. وبدأ مشروع نظام إدارة الموارد البشرية عام 2002 بعدما تأكّد أنّ نظام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات في أوراكل هو الخيار الأفضل للتنفيذ.

### تحديد الفوائد

5- عام 2004، أجرى المشروع استعراضاً كاملاً لعمليات الأعمال الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة وأوصى بعدد من التحسينات الرامية إلى الاستفادة من الفرص التي تتيحها التقانة الحديثة وإلى الابتعاد عن الخطوات المتكررة في سياق العملية والتي لا تؤدي إلى أي قيمة مضافة.

6- وجرى "تحليل الفوارق" من خلال مقارنة طبيعة نظام إدارة الموارد البشرية والوظيفية المطلوبة فيه لدعم شروط عملية الأعمال المبسّطة. وأثبتت العملية أنّ برنامج نظام إدارة الموارد البشرية في أوراكل سيلبي معظم شروط المنظمة بمجرد بذل جهد بسيط لتنسيقها.

7- غير أنه اعتُبر أنّ تبسيط العملية غير كافٍ لتحقيق جميع أهداف المشروع وأنّ هناك حاجة إلى نموذج جديد وفعال أكثر لإدارة الموارد البشرية. وتبعاً لذلك، أجريت دراسة أخرى في بداية عام 2005 تناولت أسلوب العمل الإجمالي لتقديم خدمة الموارد البشرية. واقترحت الدراسة نموذجاً أكثر فعالية وأقلّ كلفة لإدارة الموارد البشرية من أجل تقديم خدمات الموارد البشرية والاستفادة بالكامل من وظيفيّة نظام إدارة الموارد البشرية.

8- ومن شأن اعتماد ممارسات جديدة وحديثة لإدارة الموارد البشرية مدعومة بنظام إدارة الموارد البشرية ونموذج الإدارة الجديد أن يولد منافع ووفورات كما أشار إليه تقرير لجنة المالية في الوثيقة FC 108/14 عن الوفورات الناجمة عن زيادة الكفاءة. وتلك المنافع هي:

- (أ) إعادة توجيه الموارد البشرية من إنجاز المعاملات إلى استراتيجية ذات قيمة مضافة للسياسات الخاصة بالموارد البشرية والتخطيط وخدمات المشورة؛
- (ب) تعزيز دور الرؤساء المباشرين وقدرتهم على إدارة الموارد البشرية التابعة لهم بشكل فعال؛ (مثلاً، من خلال إدارة الأداء وتخطيط الموارد البشرية وإدارة المعلومات عن الموارد البشرية)؛
- (ج) إعادة توجيه الموارد من موظفي المصالح نحو الأنشطة البرمجية من خلال تقليص الوقت المخصص للإجراءات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية؛
- (د) إيجاد آلية تتسم بقدر أكبر من الشفافية لتقديم خدمات الموارد البشرية وتخضع للمساءلة من خلال اتفاقات على مستوى الإدارات بين مقدّمي خدمات الموارد البشرية والمصالح المستفيدة؛
- (هـ) تحسين فرص الحصول على المعلومات عن إدارة الموارد البشرية واستخدامها من جانب المديرين على شتى المستويات بغية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. من شأن إتاحة المعلومات عن إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم ككل أن يحسّن ظروف الرقابة وأن يزيد من الشفافية؛
- (و) تحسين إعداد التقارير عن المعلومات الخاصة بالإدارة من خلال الإدماج الكامل للبيانات المالية والمتعلقة بالموارد البشرية وبالبرامج ضمن الأرضية المشتركة لتخطيط موارد المشاريع؛
- (ز) تحسين الدعم للمكاتب الميدانية توافر نظام إدارة الموارد البشرية في المكاتب الميدانية كفيل بتحسين الاتصالات إلى حد كبير بين المقر والميدان وبتقليل الوقت المخصص حالياً لتقديم الطلبات ومتابعة إجراء المعاملات بواسطة البريد الإلكتروني أو الهاتف.

ويُعتبر المصدر الرئيسي للوفورات في التكاليف تخفيض تكاليف الموظفين لتقديم خدمات الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أنه، رغم إخضاع التقدير الكمي للوفورات المتوقعة نتيجة اعتماد النظام الجديد لإدارة الموارد البشرية ونموذج إدارة الموارد البشرية لتحليل مفصل أكثر لعبء العمل، فمن المتوقع التوصل إلى تخفيض تكاليف الموظفين في النظام الحالي لإجراء المعاملات الإدارية للموارد البشرية.

### الإطار الزمني للمشروع

9- عرض الإطار الزمني للمشروع على لجنة المالية في دورتها السابعة بعد المائة في شهر مايو/أيار 2004، حيث أفيد أنّ الموعد المقترح لتطبيق النظام هو آخر سنة 2006. والعمل جارٍ على تنفيذ المشروع كما كان مقرراً وقد تأكّد أنّ موعد تطبيق النظام هو نهاية سنة 2006.

### تكاليف المشروع

10- تبلغ كلفة المشروع بحسب التقديرات الأولية 22 130 000 دولار أمريكي وقد أبلغت لجنة المالية بذلك في مارس/آذار 2003 (FC 102/27).

11- وأعدت هذه التقديرات في مستهلّ المشروع وأُتبعَت بتقديرات دقيقة أكثر استناداً إلى تجربة تنفيذ المشروع حتى تاريخه، عرضت على لجنة المالية في مايو/أيار 2004 (FC 107/19). وبلغت التقديرات 20 443 000 دولار أمريكي أي أقلّ بـ 1 687 000 دولار أمريكي.

12- غير أنّ هذه التقديرات تخطت بأشواط الأموال المتاحة للمشروع من مصدر التمويل الرئيسي - تسديد المتأخرات من المساهم الرئيسي. ولم يُعتبر من المناسب تقليص نطاق المشروع بما يتناسب والتمويل متاح على اعتبار أنّ ذلك سيحد كثيراً من المنافع التي باستطاعة النظام تحقيقها. فتكثفت بالتالي الجهود عامي 2004 و2005 لتحديد التدابير الكفيلة بخفض تكاليف المشروع ولإيجاد مصادر تمويل بديلة.

13- وأفضت هذه الجهود إلى اتخاذ أربع تدابير ترمي إلى خفض التكاليف المقدّرة للمشروع:

- اعتماد النسخة المستخدمة في منظمة العمل الدولية من حزمة نظام إدارة الموارد البشرية في أوراكل: تمّ تخفيض التقديرات الأولية البالغة 3 000 000 دولار أمريكي لعمليات التنسيق بقيمة تتراوح بين 750 000 دولار أمريكي و2 250 000 دولار أمريكي، بما يشمل 1 550 000 دولار أمريكي لتغطية كلفة تحديث تطبيقات النظم المالية في أوراكل لدى المنظمة حتى عام 2005 وهو أمر ضروري للاستفادة من عمليات التنسيق الخاصة بالأمم المتحدة التي أعدتها شركة أوراكل لمنظمة العمل الدولية و700 000 دولار أمريكي لعمليات التنسيق الخاصة بمنظمة الأغذية والزراعة.
- نقل نظم التطوير إلى موقع تتدنى فيه الكلفة: تعمل المنظمة حالياً على إقامة مرفق لتطوير النظم قبالة سواحل بانكوك حيث تكاليف التعاقد لتطوير نظم تقانة المعلومات أقلّ بكثير منها في روما. تقدّر الوفورات المتوقعة في المشروع بحدود 750 000 دولار أمريكي.
- تخفيض تكاليف الموارد البشرية في المشروع: يوجد في المشروع عدد من الوظائف الشاغرة ويُسْتعان بموارد بشرية من غير الموظفين لأداء مهمات تلك الوظائف بكلفة أقلّ من كلفة الموظفين. تقدّر الوفورات بنحو 300 000 دولار أمريكي.
- الحد من العروض الخاصة بالنظام: جرى الحد من نطاق عملية العرض والتحقق الأولية من النظام.

وبعد اتخاذ هذه التدابير، أعيد تقدير تكاليف المشروع فأصبحت الكلفة المقدرة حالياً للمشروع 18 224 000 دولار أمريكي زائداً 1 550 000 دولار أمريكي لتحديث النظام المالي في أوراكل. فتكون بالتالي الكلفة الإجمالية المقدرة 19 774 000 دولار أمريكي.

### تمويل المشروع

- 14- لدى المشروع حالياً أربعة مصادر للتمويل يبلغ مجموعها 18 868 000 دولار أمريكي:
- مخصصات بقيمة 1 157 000 دولار أمريكي من البرنامج العادي لعامي 2002-2003؛
  - الموارد المخصصة لتنمية قدرات موظفي المصالح عام 2006 وقدرها 1 232 000 دولار أمريكي لتغطية كلفة تدريب الموظفين على استخدام نظام إدارة الموارد البشرية؛
  - التمويل من المتأخرات (كما يظهر في الوثيقة FC 109/27) والبالغ 13 979 000 دولار أمريكي، اقترح ترحيل رصيده إلى الباب الثامن "الإنفاق الرأسمالي" على أن يُستخدم عام 2006؛
  - مخصصات إضافية عام 2006 بقيمة 2 500 000 دولار أمريكي بواسطة مرفق الإنفاق الرأسمالي، بناء على اقتراح برنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007.
- 15- ويرد في الجدول أدناه موجز عن تمويل المشروع وتكاليفه. وسيواصل السعي إلى التعويض عن النقص البالغ 906 000 دولار أمريكي بواسطة الوفورات في التكاليف.

السنة	المبلغ الفعلي (بالآلاف الدولارات)		المبلغ المقدّر (بالآلاف الدولارات)		المجموع الفرعي	المجموع
	2002-2003	2004	2005	2006		
التمويل	1 157	3 660	7 637	1 232	2 389	18 868
المخصصات من البرنامج العادي	286					
التمويل من المتأخرات						
الميزانية الرأسمالية						
الكلفة المقدّرة	1 443	3 660	6 087	7 034	18 224	19 774
تكاليف المشروع			1 550		1 550	
تحديث أوراكل						
التكاليف غير الممولة						906

### التمويل من المتأخرات ما بعد 2005

16- اقترح أن يصبح رصيد المتأخرات التي لم تُنفق في نهاية عام 2005 والمقدّرة بحدود 2 396 000 دولار أمريكي، جزءاً من مرفق الإنفاق الرأسمالي وأن ترحّل إلى عام 2006، كما وافقت عليه لجنة المالية في مايو/أيار 2004 شرط أن يوافق المؤتمر أيضاً على ذلك.

### التكاليف الجارية لنظام إدارة الموارد البشرية

17- قُدّرت التكاليف اللاحقة للتنفيذ ولمرة واحدة خلال السنة الأولى من التنفيذ (2007) بحدود 1 500 000 دولار أمريكي. ويشمل هذا الانتقال من المشروع إلى أفرقة الدعم الراهنة وحلّ المشاكل الأولية وإجراء بعض المعاملات الموازية بواسطة الحاسوب المركزي سنة 2007.

18- وستبقى تكاليف الدعم الجارية لتقانة المعلومات في نظام إدارة الموارد البشرية عند نفس مستوى تكاليف الدعم الحالية المحفّضة أساساً للنظم الخاصة بالموظفين وبالأجور الموجودة أساساً في الحاسوب المركزي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الوفورات في تكاليف التشغيل الموجودة أساساً في الحاسوب المركزي لتمويل الموارد البشرية اللازمة لإدارة نظام إدارة الموارد البشرية ودعم تحسينه.

19- ومن المتوقع أن تتبلور الأرباح المالية للمشروع اعتباراً من سنة 2007. ومع أنّ الوفورات ستبقى هامشية خلال الفترة المالية الأولى بسبب التكاليف اللاحقة للتنفيذ، فهي ستسجّل اعتباراً من عام 2008.