

Distr.: General
20 December 2012
Arabic
Original: English

الجمعية العامة



الدورة السابعة والستون
البند ١٢٨ من جدول الأعمال
التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة
وتقارير مجلس مراجعي الحسابات

تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة رسالة مؤرخة ١٩ كانون
الأول/ديسمبر ٢٠١٢ وجهها إليه رئيس مجلس مراجعي الحسابات لإحالة تقرير المجلس
عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة.



الرجاء إعادة استعمال الورق

310113 230113 12-65950 (A)



كتاب الإحالة

١٩ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢

يشرفني أن أحيل إليكم تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة.

(توقيع) ليوجياي
المراجع العام للحسابات في الصين
ورئيس مجلس مراجعي الحسابات

رئيس الجمعية العامة للأمم المتحدة

نيويورك

تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة

موجز

مقدمة

هناك أكثر من ٧٠ وحدة مختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الإدارات والمكاتب والبعثات الميدانية، وزهاء ٢٠٠٠ من تطبيقات البرمجيات المستخدمة على نطاق الأمانة العامة للأمم المتحدة. ولا تُسجل المعلومات عن ميزانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل اعتيادي، ولكن استعراضاً أجراه مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عام ٢٠١٠ خلص إلى أن ميزانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة تُقدر بنحو ٧٧٤ مليون دولار في السنة. ولا يسع مجلس مراجعي الحسابات أن يؤكد هذا الرقم، الذي يعتره عدد من أوجه القصور. (فهو، على سبيل المثال، يستبعد الميزانيات الرأسمالية، ولا يسجل النفقات الفعلية ويغطي الميزانيات المقترحة فقط لأن الميزانيات المعتمدة لا تتضمن تفاصيل كافية لعزل عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الصلة).

وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٢، طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى مجلس مراجعي الحسابات مراجعة وتقييم طرق تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، بما يشمل مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتضمن هذا التقرير النتائج والتوصيات التي خلص إليها المجلس إثر عملية مراجعة الحسابات، التي جرت في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.

وعلى الرغم من خطورة المسائل التي أبرزها التقرير، يُقر المجلس بأن الإدارة حققت إنجازات هامة على المستوى التشغيلي، مثل تلك المتعلقة بالتحديات التي يشكلها المخطط العام لتحديد مباني المقر. ويلاحظ المجلس استمرار ورود تعليقات إيجابية من المستعملين بشأن مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المكاتب الأخرى فيما يتصل بأداء مهامهم التنفيذية والتزامهم بجودة الخدمات المقدمة.

الاستنتاج العام

سعت الأمم المتحدة إلى تطبيق استراتيجية للتنفيذ والإنجاز تتسم بقدر أكبر من المركزية بتعيين رئيس لهيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات وإنشاء مكتب تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات. ولم يكلل هذا النهج بالنجاح، وأخفق في تهيئة رؤية مشتركة والتزام على نطاق المنظمة. فالأمم المتحدة تعمل بدرجة أكبر كشبكة من المنظمات، وليس كهيئة واحدة عالمية ومتجانسة، الأمر الذي يعني أنه لا يمكن أن يتحقق التحول فقط من خلال وظيفة مركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفتقر إلى سلطة فرض التغيير. ويرى المجلس أن من غير المرجح أن تنجح استراتيجية شاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأمم المتحدة ما لم تستوعب هذه المسائل الإدارية والهيكلية الأساسية وتُعالج، على سبيل المثال، من خلال تعزيز الإدارة ومواءمة الاستراتيجيات على نحو مناسب. واقترح المجلس على الإدارة العليا كيفية النظر في معالجة بعض الحواجز الهيكلية التي تعترض النجاح في تسيير الأعمال بتحقيق التوازن المضبوط بين المراقبة المركزية والحرية التشغيلية (انظر الشكل الثالث).

وخلاصة القول، إذا كانت الأمم المتحدة ترغب في هيكل واستراتيجية أكثر مركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيجب على الإدارة العليا دعم صنع القرار والسلوك المؤسسي المركزي ودفعه من المركز. وإذا كانت الإدارة العليا ترى أنها لا يمكنها دعم التغيير القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنجاح ودفعه للأمام من المركز بسبب هيكل الأمم المتحدة التنظيمي والإداري الحالي، فإنه قد يتعين عليها النظر في اعتماد نهج بديل لدى وضع وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويساور المجلس قلق شديد لأن الأمم المتحدة لا تتوفر فيها بيئة آمنة بقدر كاف للمعلومات. فليست فيها سياسة عامة معتمدة لأمن المعلومات بوصفها جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأمم المتحدة، ولا مواءمة لبيئات الأمن على نطاق الأمانة العامة. وقد أعربت الأمانة العامة عن بالغ القلق من أن إبراز المسائل التفصيلية المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقرير عليّ قد ينطوي على مزيد من المخاطر بالنسبة للمنظمة. وقد قبل المجلس الحجة لقوتها، دون إبداء رأيه فيها، ولذلك أعد مذكرة مستقلة، موجهة إلى رئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، يحدد فيها النتائج والتوصيات التفصيلية فيما يتعلق بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعود للأمانة العامة أن توضح طبيعة مخاوفها للجنة، إذا لزم الأمر.

وقد لاحظ المجلس بالفعل عدم وجود أي رأي متسق أو إطار عمل أو جدول أعمال مقرر بوجه عام يتيح لمشاريع التحول المختلفة في الأمم المتحدة تحقيق ما يلزم المنظمة من نتائج استراتيجية طويلة الأجل (انظر A/67/5 (Vol. I)). ولاحظ المجلس أيضاً عدم وجود ترتيبات واضحة وفعالة في مجال الإدارة والمساءلة فيما يتعلق بالبرامج الرئيسية للتحول في

تسيير الأعمال، وأوجه قصور في المراقبة لعدم وجود معلومات منتظمة عن الإدارة المالية للاستئارة بها في صنع القرار.

وتعكس أسباب عدم إنجاز استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كثيرا من هذه المسائل. فعلى سبيل المثال، فإن هياكل الإدارة والمساءلة المنشأة لدعم تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعمل بفعالية، ولم تقيّم الإدارة العليا بيئة العمل وتستوعب احتياجاتها على النحو الملائم قبل وضع الاستراتيجية. ولا يوجد أيضا استعراض عام على نطاق الأمانة العامة للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأن معلومات الإدارة لا تسجل بشكل اعتيادي النفقات ذات الصلة، مما يزيد خطر توجيه التمويل لأنشطة ذات أولوية دنيا.

ولم تحقق التوقعات التي نشأت في عام ٢٠٠٦، ولم تُنجز الأهداف الرئيسية الثلاثة لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي نشرت في عام ٢٠٠٨. ونتيجة لذلك، فإن خطر عدم مواءمة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة بالقدر الكافي لدعم تحقيق أهداف المنظمة لا يزال قائما؛ وليس في وسع الموظفين وأصحاب المصلحة تبادل المعلومات والمعارف المهمة في أي وقت وفي أي مكان؛ ولا يجري استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية وكفاءة.

وإذا أريد نجاح التحول القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، يلزم الإدارة العليا وضع رؤية واضحة ومشاركة للطريقة التي يمكن بها لابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تدعم احتياجات العمل وتحقيق الأهداف الأساسية للأمم المتحدة.

وقد قبلت الإدارة جميع التوصيات الواردة في هذا التقرير وفي المذكرة المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموجهة إلى رئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية. وأبلغت الإدارة المجلس بأنها ستجري استعراضا شاملا لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارتها وعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهيكلها وتوزيع مواردها وإدارتها، وأنها ستقدم تقريرا إلى الجمعية العامة، في دورتها الثامنة والستين، في عام ٢٠١٣. وأفادت أنها، في ذلك التقرير، سوف تراعي جميع التوصيات التي قدمها المجلس في هذا التقرير، وكذلك القرارات التي اتخذتها الجمعية العامة ردا على هذا التقرير في دورتها السابعة والستين المستأنفة.

ويلاحظ المجلس اعتراف الإدارة صراحة بالمسائل التي أثيرت في هذا التقرير والتزامها باتخاذ إجراء بشأنها بشكل حاسم من أجل تحسين الوضع الحالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة. ويوافق المجلس على أن الإدارة تحتاج إلى إجراء استعراض شامل لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات قبل تقديم خطة محكمة مدروسة بعناية للنظر في المجموعة الكاملة من التوصيات الواردة في هذا التقرير. ولا يمكن أن تنجز الإدارة ذلك الاستعراض قبل الدورة السابعة والستين المستأنفة للجمعية العامة، في أوائل عام ٢٠١٣. ومن الضروري، مع ذلك، أن تحدد الإدارة بوضوح، في تقريرها المقدم إلى الجمعية العامة، في أواخر عام ٢٠١٣، الخطوات التي تقترح اتخاذها والجدول الزمني لعملية التنفيذ وتكليفها. وبالإضافة إلى ذلك، يشدد المجلس على ضرورة صياغة استراتيجية وإدارتها بطريقة تفاعلية ومستمرة لمجال استراتيجي هام وسريع الحركة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

النتائج والتوصيات الرئيسية

حدد المجلس عددا من العناصر الأساسية التي يلزم تواجدها في أي منظمة من أجل استخدام خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بفعالية. وتشمل هذه العناصر استراتيجية عمل واضحة وشاملة تتولاها الإدارة التنفيذية وتروج لها، وترتيبات فعالة للإدارة والمساءلة من أجل إدارة التحول في تسيير الأعمال. وقد أجرى المجلس تقييمه بناء على هذه العناصر، وخلص إلى النتائج الرئيسية التالية:

- لا تتوفر في الأمم المتحدة بيئة آمنة بقدر كافٍ للمعلومات ويجب التصدي لهذا الخصائص بصورة عاجلة. فلم تقم الإدارة العليا بإرساء المساءلة والمسؤولية لتحسين أمن المعلومات على نطاق الأمانة العامة. ويساور المجلس قلق شديد لأن ضوابط الأمن القائمة أقل مما يتوقعه في منظمة عالمية حديثة.
- لم يؤخذ في الاعتبار بالقدر الكافي الطابع المستقل للكيانات التي تشكل الأمانة العامة، ولا نموذج الأعمال الناجم عن ذلك، في إطار تصميم التحول المركزي القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومحاوله تنفيذه. وتم تصميم نهج تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظام تخطيط الموارد في المؤسسة، أو موحا، للتمكين لنموذج تشغيلي جديد متسق على الصعيد العالمي. غير أنه لم يتم إيلاء اهتمام كافٍ لتقييم مدى واقعية هذا النموذج في سياق الأمم المتحدة؛ وفهم الثقافة وبيئة الأعمال وغيرها من العوامل التي يلزم تعديلها قبل إمكانية إجراء هذا التغيير الكبير في كيفية عمل المنظمة؛ وإعداد المنظمة لهذا التغيير؛ أو تحديد كيف يمكن لنظام أو موحا واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

دعم هذا الأسلوب الجديد في العمل. ويرى المجلس أن من اللازم استيعاب هذه المسائل الهيكلية الأساسية ومعالجتها أو موازنة هذا النهج تبعاً لذلك، لتتاح للتحوّل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة أكبر للنجاح في الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يكون هناك تقدير وفهم أفضل لحقيقة الأنشطة المضطلع بها على نطاق المنظمة التي تتطلب مراقبة مركزية قوية، والأنشطة التي تتطلب أو تستحق الحرية التشغيلية في الكيانات والمكاتب الموجودة خارج المقر والبعثات.

- لم توفر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توجيهات واضحة أو تصف مدى ضرورة تغييرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاحتياجات العمل أو الأهداف الأساسية للأمم المتحدة. فلم تعكس الاستراتيجية أهمية المشروع لتنفيذ نظام أوموجا، ولم تمويل على النحو المناسب أو يروج لها بفعالية، ولم تكن متوائمة مع ثقافة الأمم المتحدة وممارساتها. ونتيجة لذلك، لم تُنفذ إلا بشكل جزئي، ولم تتحقق أهدافها الرئيسية الثلاثة.

- لم تتم موازنة إطار الإدارة والمساءلة في الأمم المتحدة، فضلاً عن ترتيبات التمويل، مع تطلعات الإدارة إلى تحقيق التحوّل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وظل تمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قصير الأجل ويتم بشكل مجزأ على نطاق الأمانة العامة. وقد شجع ذلك على التنفيذ التكتيكي والعملي بدلاً من التركيز على الأولويات الاستراتيجية والمؤسسية. ولا يوجد استعراض عام على نطاق الأمانة العامة للإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأن معلومات الإدارة لا تسجل بشكل اعتيادي النفقات ذات الصلة، مما يزيد بدوره من خطر توجيه التمويل إلى أنشطة ذات أولوية دنيا. وبالإضافة إلى ذلك، لم يتسم الهيكل الإداري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي أنشأه رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات من أجل قيادة وإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، بالفعالية في وضع توجيهه استراتيجي واضح، أو إضافة قيمة استراتيجية أو إيجاد رؤية مشتركة والتزام على نطاق المنظمة.

- لم يُحدد بوضوح نطاق عمل رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات واختصاصه فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية والتحوّل في تسيير الأعمال والقيادة، أو يُبلغ أو يستوعب داخل الأمانة العامة، ولم يُميز بوضوح عن مهمة الإدارة اليومية لعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فعلى سبيل المثال، أسهم تعيين موظف تكنولوجيا المعلومات الأقدم في الأمانة العامة بوصفه "رئيس

هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات“ (بدلا من ”كبير موظفي المعلومات“) في توقع أن يكون منطوق تركيز الوظيفة تقنيا وشجع على تصرفات تتفق مع النظرة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ونتيجة لذلك، لم يوجه رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات والإدارة الاهتمام الكافي لما يلي: (أ) التحول أو التغيير أو القيادة الاستراتيجية على مستوى وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ و (ب) وضع وإنفاذ التوجيهات والأطر والمعايير والسياسات المؤسسية على نطاق الأمانة العامة.

- لا تتوفر لإدارة استراتيجية لتطبيقات البرمجيات. فهناك زهاء ٢٠٠٠ من تطبيقات البرمجيات المستخدمة على نطاق الأمانة العامة، التي طور العديد منها على الصعيد المحلي، وتنفذ مهام مزدوجة. وتعرض المنظمة لمخاطر أمنية جراء انعدام السيطرة على تطبيقات البرمجيات ويزيد خطر النفقات غير الضرورية والاستغلال من جانب بائعي البرمجيات، لأنه ليست لدى المنظمة صورة واضحة عما تشتري أي طلبات ممن، وفي إطار أي شروط، وبأي ثمن. ويسفر انتشار تطبيقات البرمجيات أيضا عن زيادة تكاليف الصيانة والدعم. وتتوقع الإدارة إيقاف تشغيل ٦٠٠ إلى ٧٠٠ من هذه التطبيقات بعد تنفيذ نظام أو موحدا.

- توجه قاعدة مهارات مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الغالب إلى الإدارة اليومية لعمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدلا من قيادة التحول في تسيير الأعمال. ويحدد حوالي ٨٢ في المائة من أصل ٣٦٦ وظيفة في المكتب بوصفها وظائف تشغيلية. ويعني هذا، مقرونا بحقيقة أن وظيفة رئيس دائرة الإدارة الاستراتيجية ظلت شاغرة لمدة ١٨ شهرا، أن نسبة ضئيلة فقط من موظفي المكتب تخصص لتنفيذ خطة استراتيجية شاملة صعبة أو قيادة التغيير أو تحفيز الابتكار.

وفي ضوء هذه النتائج، يقدم المجلس توصيات مفصلة، وافقت الإدارة عليها جميعها، في الجزء الرئيسي من هذا التقرير. وفيما يلي موجز للتوصيات الرئيسية:

(أ) أن تضع الإدارة استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتسق مع أهداف الأمم المتحدة، وطموحات التحول الواقعية؛

(ب) أن تقر الإدارة بالتغييرات التي يلزم إدخالها على المسؤوليات والنموذج التشغيلي للأمانة العامة من أجل تنفيذ أي استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقبل أن الإدارة العليا ككل هي المسؤولة عن تنفيذ التغييرات على نطاق المنظمة دعما لرئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات؛

(ج) أن تركز الإدارة على الأولويات الاستراتيجية لرئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات عن طريق إعادة تحديد مهام الوظيفة وتعديل مسماها وتقييم ما إذا كانت هناك حاجة إلى تعيين كبير موظفي التكنولوجيا أو تحديد وظيفة قائمة تضطلع تحديدا بمساعدة كبير موظفي المعلومات في المسائل التنفيذية، وتحديد الأدوار المختلفة لهذين الموظفين وإبلاغها بوضوح على نطاق الأمانة العامة، ولا سيما نطاق عمل واختصاص كبير موظفي المعلومات فيما يتعلق بالاستراتيجية والتحول في تسيير الأعمال؛

(د) أن تعطي الكيانات والمكاتب والبرامج التي تتألف منها الأمم المتحدة الأولوية لتمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكفالة إيلاء الاهتمام الكافي للتحول، والتحسين والقيادة، ووضع وإنفاذ التوجيه المؤسسي، والأطر، والسياسات والمعايير، والخدمات التشغيلية؛

(هـ) أن تحدد الإدارة بوضوح الكيفية التي سيمكّن بها مخطط الحسابات في نظام أوموجا من تسجيل الإنفاق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصده بأسلوب فعال، والنظر فيما إذا كان يمكن تنفيذ أي خيارات لتحسين معلومات الإدارة عن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قبل تنفيذ نظام أوموجا؛

(و) أن تضع الإدارة استراتيجية لإدارة التطبيقات للتقليل إلى أدنى حد من المخاطر الأمنية والحد من التكاليف مع العمل أيضا على معالجة التطبيقات على نطاق المؤسسة وأي ترتيبات لازمة لنقل البيانات؛

(ز) أن تعيد الإدارة، مع مرور الوقت، توجيه الموارد المتاحة لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أنشطة أكثر استراتيجية والنظر في اعتماد ترتيبات المصادر البديلة بالنسبة لخدمات الدعم اليومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تقرير مجلس مراجعي الحسابات عن تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة

المحتويات

الصفحة

١١	أولا - معلومات أساسية
١٤	ثانيا - الولاية والنطاق والمنهجية
١٦	ثالثا - النتائج والتوصيات
١٦	ألف - الاستراتيجية ونموذج العمل
٢١	باء - التحول في تسيير الأعمال
٣٠	جيم - الإدارة
٣٤	دال - الأفراد
٣٦	هاء - إدارة الخدمات والتكنولوجيا
٤٣	رابعا - شكر وتقدير

أولا - معلومات أساسية

١ - تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمات استيعاب المعلومات واستخدامها وإبلاغها. وتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفعالة عنصرا لا غنى عنه في دعم عمل الأمم المتحدة في ما يتعلق بطائفة واسعة من القضايا، بما في ذلك حفظ السلام، والأمن، والتنمية، وحقوق الإنسان، والشؤون الدولية، والمساعدة الإنسانية.

٢ - وقد زاد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العقدین الماضیین، مع حدوث تطورات في التكنولوجيا أسفرت عن استحداث فرص لزيادة الفعالية وزيادة حاجة المنظمات إلى حماية أصولها ومعارفها ونظمها المعلوماتية. وتتطلب الأمم المتحدة تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لدعم طائفة واسعة من الأنشطة الإدارية والتشغيلية الحاسمة، في كل من المقر والميدان.

٣ - وحتى يتسنى دعم الوظائف الحاسمة ومساعدة الأمم المتحدة على حماية معلوماتها، وتحسين عمليات صنع القرار لديها، وبناء إدارة مالية رصينة، تدير وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما يلي:

(أ) المعلومات والتطبيقات التي تساعد على إدارة عمليات الأمم المتحدة اليومية، بما في ذلك العمليات المتعلقة بالشؤون المالية (نظام المعلومات الإدارية المتكامل) وإدارة الموارد البشرية (إنسيرا)؛ ونظم إدارة المعارف التي تتيح إمكانية تخزين وثائق الأمم المتحدة والبحث عنها وفيها (نظام الوثائق الرسمية)؛ والنظم اللوجستية وتطبيقات الدعم الميداني (النظام الإلكتروني لإدارة المركبات)؛

(ب) دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأكثر من ٤٣ ٠٠٠ موظف حول العالم (بمن فيهم أكثر من ٢٣ ٠٠٠ موظف في الميدان) ونحو ١٠٠ ٠٠٠ من أفراد حفظ السلام التابعين للأمم المتحدة؛

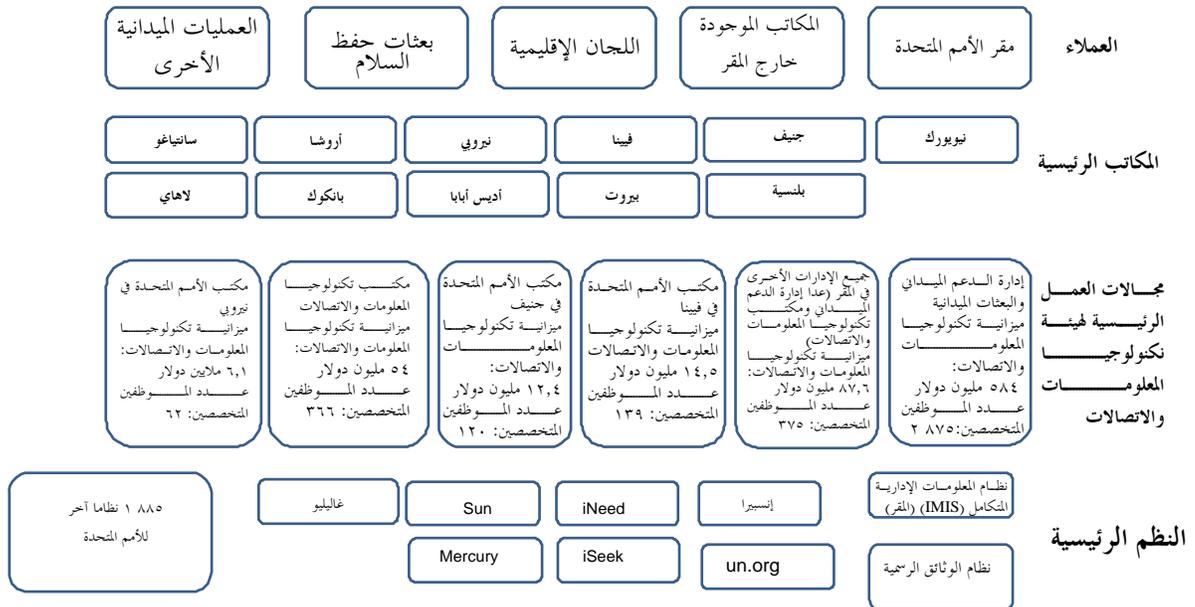
(ج) الهياكل الأساسية الرئيسية، بما في ذلك مركزان للبيانات الآمنة (موجودان في برينديزي، إيطاليا، وبلنسية، إسبانيا، تملكهما الأمم المتحدة وتشغلهما)، والشبكات ومرافق الاتصالات الساتلية والميدانية، و ٨٣ ٠٠٠ مستخدم لأجهزة الكمبيوتر المنضدي في ١٦٠ موقعا على نطاق العالم.

٤ - وللإطلاع على نظرة عامة لنطاق خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحجمها في الأمانة العامة، انظر الشكل الأول.

٥ - إن الأمم المتحدة منظمة ذات هيكل معقد يتضمن العديد من الكيانات والمكاتب والمشاريع في جميع أنحاء العالم. ويتمتع الكثير من هذه الكيانات بدرجة عالية من الاستقلالية وتعمل بصورة مستقلة عن بعضها البعض لتمويل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بها وتصميمها وشراؤها وتشغيلها. ولم تقم هذه الكيانات في كثير من الأحيان بإعادة استخدام أو تطوير النظم المتاحة بالفعل في كيانات أخرى تابعة للأمم المتحدة. ونتيجة لانعدام الموازنة هذه، تقدّر الإدارة عدد تطبيقات البرمجيات المستخدمة على نطاق الأمانة العامة بنحو ٢ ٠٠٠ تطبيق.

الشكل الأول

نطاق شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و حجمها في الأمانة العامة



- ٤٣ ٨٠٠ موظف في الأمم المتحدة و ١١٦ ٠٠٠ فرد لحفظ السلام
- ١٦٠ موقعا للمستخدمين تضم ٧٠ وحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- موجز وقائع ٤ ٢٠٠ موظف متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بمن فيهم ٣٦٦ موظفا متخصصا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المقر
- ميراثية سنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة تقدر بمبلغ ٧٧٤ مليون دولار
- ١ ٩٩٤ نظاما على نطاق الأمانة العامة، منها ثمانية تطبيقات للمؤسسات يديرها مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المقر

٦ - وحتى يتسنى تحقيق التكامل داخل الأمانة العامة وتمكين المنظمة من العمل بقدر أكبر من الكفاءة والفعالية للوفاء بالتزاماتها المتنامية، سعت الجمعية العامة إلى إصلاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة. ففي عام ٢٠٠٦، استُحدثت وظيفة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات وكُلّف شاعها بمسؤولية إيجاد رؤية استراتيجية وتوفير قيادة في إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة.

٧ - وفي عام ٢٠٠٨، نشر رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات استراتيجية تغطي فترة من ثلاث إلى خمس سنوات لتعظيم قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة، بين فيها أن السبب الرئيسي لعدم تحقيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإمكاناتها الكاملة في الأمم المتحدة هو المستوى المرتفع لتجزؤ أنشطتها ومواردها على نطاق الأمانة العامة. وللتصدي لهذه المشكلة، استهدفت الاستراتيجية تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، هي:

(أ) إيجاد بيئة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتوافق مع رسالة الأمانة العامة وبرامج عملها؛

(ب) تمكين موظفي الأمم المتحدة وأصحاب المصلحة في عملهم من التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم في أي وقت وفي أي مكان؛

(ج) إتاحة نشر موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بكفاءة.

٨ - وفي عام ٢٠٠٩، أنشئ مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للإشراف على برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وميزانياتها وصنع القرار المتصل بها على مستوى المؤسسة وكفالة توافيقها معها الاستراتيجية العامة للأمانة العامة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكلف المكتب أيضا بمسؤولية تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المقر بنيويورك. أما العمليات الأخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتعلقة بالأمانة العامة فهي لامركزية، إذ هناك أكثر من ٧٠ وحدة مختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى الإدارات والمكاتب، بما في ذلك البعثات الميدانية والمكاتب الموجودة خارج المقر.

٩ - ونظرا لعدم وجود بيانات مؤسسية جيدة وانعدام الوضوح بشأن ماهية الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو وظيفة متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا تُرصد معلومات موحدة ومتسقة عن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة اعتيادية في الأمانة العامة (انظر الفقرة ٢٥). إلا أن استعراضا أجراه المكتب في عام ٢٠١٠ قدر مجموع الميزانيات السنوية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة بمبلغ يصل إلى ٧٧٤ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة، يعزى ٧٥ في المائة منه إلى عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة^(١).

(١) لا يشمل هذا الرقم سوى الميزانيات المقترحة لأن الميزانيات المعتمدة لا تحتوي على تفاصيل تكفي لعزل العناصر ذات الصلة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهو يستبعد أيضا الميزانيات الرأسمالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعزى إلى الباب ٣٣ من الميزانية (التشييد والتعديلات والتحسينات وأعمال الصيانة الكبرى) ونظام أوموجا.

١٠ - وقدّر الاستعراض أيضا أن ٢١٩ ٤ فردا يؤدون أدوارا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بمن فيهم موظفون ومتعاقدون خارجيون)، يعمل معظمهم (٦٨ في المائة) في بعثات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة. ولكن نظرا لعدم وجود ألقاب وظيفية قياسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، اضطر المكتب إلى اللجوء إلى افتراضات عامة بشأن ما يشكل دورا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فعلى سبيل المثال، افترض أن جميع الموظفين العاملين في وحدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديهم دور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما استبعد الأفراد الذين يؤدون مهام في هذا المجال ولكن لا يتبعون لوحدة من وحدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو لا يحملون لقباً وظيفياً في هذا المجال.

ثانياً - الولاية والنطاق والمنهجية

١١ - طلبت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٢ إلى مجلس مراجعي الحسابات مراجعة وتقييم طرق تسيير شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، بما يشمل مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتضمن هذا التقرير النتائج والتوصيات التي انتهت إليها مراجعة الحسابات وهو ثمره تقييم أجري في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢.

١٢ - وقد حدد مجلس مراجعي الحسابات عددا من العناصر الأساسية التي يتعين أن تمتلكها أي منظمة حتى يتسنى لها استخدام خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية والاستفادة منها (انظر الجدول أدناه). ويرد في هذا التقرير تقييم لتسيير الإدارة لشؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة استنادا إلى هذه العناصر الأساسية. ولدى الاضطلاع بهذا الاستعراض، عمل المجلس على تكييف نهجه بحيث يوائم سياق بيئة الأمم المتحدة بالتركيز على ما يلي:

(أ) العناصر التي تحدث التأثير الأكبر على نطاق الأمانة العامة ككل (الاستراتيجية ونموذج العمل، والتحول في تسيير الأعمال، والإدارة)؛

(ب) الجوانب المحددة في أداء المكتب فيما يتعلق بالأفراد وإدارة الخدمات والتكنولوجيا التي تنبني عليها مصداقيته ومن ثم تحدد ما إذا كان لديه القيادة والسلطة والقدرة اللازمة لقيادة التغيير الاستراتيجي.

عناصر تقييم فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أي منظمة^(أ)

العنصر الأساسي	معيار التقييم	أهمية العنصر للمنظمة
الاستراتيجية ونموذج العمل	هل توجد استراتيجية ونموذج للعمل يتسمان بالوضوح والشمول ويستندان إلى استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتولى الإدارة التنفيذية زمامها وإبلاغها؟	يوجد توجيهها واضحا يحدد الأولويات ويوجه استثمارات المنظمة وعملياتها.
التحول في تسيير الأعمال	هل حددت خطة التحول والنهج المتبع لإحداثه بوضوح في جميع أجزاء المنظمة، وهل وضعت توقعات وجرى تحقيقها؟	يمكن أن يكون مصدر إلهام للمنظمة ويساعد على تشكيل ثقافة وأسلوب للمنظمة، مع كفاءة سعي جميع القادة إلى تحقيق نفس الغاية.
الإدارة	هل توجد ترتيبات فعالة للإدارة والمساءلة لتوجيه التحول في تسيير الأعمال	يحقق وحدة الغرض، بتعظيم نقاط قوة المنظمة والعاملين فيها. يساعد في إدارة المخاطر وتحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع من التغير التحويلي.
الأفراد	هل توجد لدى الموظفين حوافز وهل يمتلكون المهارات المناسبة؟	يساعد على تجميع عوامل التغيير في بيئة إنتاجية موجهة لحل المشكلات حتى يتسنى للمنظمة القيام باستثماراتها وعملياتها على الوجه الأمثل.
إدارة الخدمات والتكنولوجيا	هل توجد عملية "العميل الذكي" بين المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبيّن بالتفصيل الاحتياجات والمتطلبات ضمن الاستراتيجية العامة؟ وهل توجد استراتيجية معلومات واضحة وهل يوجد هيكل تقني آمن تستخدمه المؤسسة على أمثل وجه وتفهمه وتدعمه؟	يوائم أهداف الموظفين وتركيزهم مع الأهداف العامة للمنظمة. يتيح المواءمة مع الاستراتيجية العامة والنموذج ويكفلها. يتيح تنفيذ عدد كبير من جوانب الأداء في المنظمة.

(أ) لم يدرس المجلس أساليب تسيير العمل لدى الأمم المتحدة لأن ذلك سيتطلب دراسة أساليب متعددة لتسيير العمل في كيانات متعددة.

١٣ - وناقش المجلس مع الإدارة النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي انتهى إليها، وترد في هذا التقرير عند الاقتضاء تعليقات الإدارة. ونسق المجلس تنسيقاً وثيقاً مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية لفهم نتائج مراجعات الحسابات الداخلية الأخيرة، والاستفادة منها عند الاقتضاء. ونظر المجلس أيضاً في النتائج والتوصيات المنبثقة عن الاستعراض الذي أجرته وحدة التفتيش المشتركة في عام ٢٠١١ بشأن إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق منظومة الأمم المتحدة (انظر A/67/119).

ثالثاً - النتائج والتوصيات

ألف - الاستراتيجية ونموذج العمل

صياغة الاستراتيجية

١٤ - ينبغي أن تحدد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى أي منظمة رؤية ومجموعة واضحة من الأولويات والإجراءات التي ستساعدتها في تحقيق الرؤية. ويمكن بعد ذلك للاستراتيجية، عند دعمها بإدارة فعالة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن تدفع قدماً بالتوجيه الأمثل لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائمة وكفالة توليد أكبر قدر ممكن من القيمة للمنظمة من الاستثمارات الجديدة في هذا المجال والتصدي لبحالات الخطر الرئيسية.

١٥ - وقد نشرت الأمم المتحدة في نيسان/أبريل ٢٠٠٨ استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ووردت فيها ثلاثة أهداف رئيسية، هي:

(أ) إيجاد بيئة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتوافق مع رسالة الأمانة العامة وبرامج عملها؛

(ب) تمكين موظفي الأمم المتحدة وأصحاب المصلحة في عملهم من التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم في أي وقت وفي أي مكان؛

(ج) إتاحة نشر موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بكفاءة.

١٦ - وقد وحدت الاستراتيجية العمل المضطلع به بعد استحداث وظيفة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات في عام ٢٠٠٦ وحددت مجالات العمل الأربعة التالية ذات الأولوية:

(أ) وضع إطار لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

(ب) تنفيذ برنامج لإدارة الموارد؛

(ج) تنفيذ برنامج لإدارة المعارف؛

(د) تنفيذ برنامج لإدارة الهياكل الأساسية.

١٧ - وتضمنت الاستراتيجية صيغة مؤداها أنه يمكن للمنظمة، بتسخير سلطان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أن تسرع وتيرة تنفيذ رسالتها وأن تفي بالتزاماتها المتزايدة في مجتمع عالمي يزداد اعتماده على المعرفة وينمو ترابطه. إلا أنها لم تتضمن رؤية موحدة لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات للعمل على تلبية احتياجات العمل القائمة أو إحداث التحول في تقديم الخدمات. وكان أعضاء الإدارة العليا في الأمم المتحدة على علم بوجود هذه الاستراتيجية وكانوا قادرين على سرد مجالات النشاط الأربعة، إلا أن الاستراتيجية لم تكن مفهومة بصورة جيدة في جميع أجزاء الأمانة العامة، ولم تكن تعتبر محركاً للاستثمار أو الإصلاح أو أنشطة تسيير الأعمال اليومية.

١٨ - وحدّد المجلس أوجه القصور الرئيسية التالية في الاستراتيجية:

(أ) يتوقع المجلس أن يكون أي تغيير رئيسي في الأعمال قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً هاماً من عناصر استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ وبدلاً من ذلك، اعتبر أن المشروع الأكبر الوحيد القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، أو موجا، الذي من المتوقع أن تفوق تكلفته ٣٠٠ مليون دولار) يستحق دراسة حالة إفرادية من صفحة واحدة فقط ولم يرد ذكره إلا في نقطة واحدة من نص وثيقة الاستراتيجية المنشورة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٠، وهذا يُعدّ بمثابة مساواة لنظام أو موجا، من حيث الأهمية، بتطبيق نظام المهاتفة باستخدام بروتوكول الإنترنت أو تبادل الرسائل الفورية. ويتضمن تقرير الأمين العام عن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقدم إلى الجمعية العامة في عام ٢٠٠٨ (A/62/793) إشارات إضافية إلى نظام أو موجا عدا أن أيّاً منها لا يعكس أهمية نظام أو موجا للمنظمة؛

(ب) لم تول مسألة أمن المعلومات (على سبيل المثال، من حيث النهج الذي تتبعه الأمم المتحدة لتأمين معلوماتها ذات الأهمية الاستراتيجية وحمايتها من إساءة الاستعمال) الأولوية اللازمة، وشكّلت فحسب عنصراً صغيراً في برنامج إدارة الهياكل الأساسية؛

(ج) لم يتم الاعتراف اعترافاً كافياً في الاستراتيجية بحجم أنشطة حفظ السلام ومساهمتها الكبرى (التي تشير التقديرات إلى أنها تناهز نسبة ٧٥ في المائة من مجموع ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونسبة ٦٨ في المائة من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة)، أو الطريقة التي يمكن بها تحقيق المواءمة ووفورات الحجم عن طريق تسخير إمكانات هذه القدرات والنفقات.

١٩ - ولم تول الاستراتيجية الاعتبار الكافي لهذه العوامل الثلاثة الهامة. ولم تضطلع أيضاً بمواءمة تطبيق نظام أو موجا، ومعالجة عدم اتساق أمن المعلومات على نطاق الأمانة العامة أو إنشاء وسائل كفيلة بتسخير أكبر مجال في أعمال الأمم المتحدة على طريقة الشركات.

٢٠ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تضع استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تشمل استراتيجية للمعلومات على نطاق الأمم المتحدة وإطاراً

هيكليا في المؤسسة، تصف كيفية دعم المعلومات والتكنولوجيا للمنظمة وتحقيق الفوائد لها. ويلزم أن تكون هذه الاستراتيجية متسقة مع أهداف الأمم المتحدة وطموحاتها الواقعية في التحول. وتحتاج الإدارة حينئذ إلى إحراز تقدم في تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالموازاة مع أي إصلاحات متفق عليها في النموذج التشغيلي للمنظمة وثقافتها وهجتها.

٢١ - وأبلغت الإدارة المجلس بأنها تقرّ تماماً بضرورة استكمال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة صياغتها. ويتعين مواءمة الاستراتيجية الجديدة مع مقتضيات تطبيق نظام أوموجا ومع استراتيجية لدعم الأعمال أوسع نطاقاً تحدد نموذج تقديم الخدمات للمنظمة. وتنطوي مهمة إعادة صياغة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لهيئة، مثل الأمانة العامة للأمم المتحدة، على هذه الدرجة من التعقيد واللامركزية، تحديات كبيرة تتطلب القيام بعملية منظمة، وباستعراض أساسي كذلك، تشمل الخطوات التالية: إقامة استراتيجية لدعم الأعمال، وتقييم الحالة الراهنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة، ووضع خطة للتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتنفيذها، ووضع الاستراتيجية نفسها (وخطة لتنفيذها)، وتعزيز مهام الآليات المؤسسية للإدارة والتنفيذ والرصد والتقييم.

٢٢ - وفي هذا السياق، حددت الإدارة، كخطوة تمهيدية، العناصر التالية التي قد تكون جزءاً من الاستراتيجية المعاد صياغتها:

(أ) تحديد استراتيجية للاستعانة بالمصادر تسمح بإعادة استغلال الموارد المتاحة في أغراض أخرى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتمكين من التغيير ومن تحقيقه. ويجب أن يتوخى هذا العنصر مواءمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع استراتيجية دعم الأعمال في المنظمة. بمنح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً قيادياً بوصفها دافعاً للتغيير وعاملاً يمكن من إنجاز البرامج؛

(ب) تحديد استراتيجية هيكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبعبارة أخرى عنصر إعادة تصميم الأعمال قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من هيكل عمليات وتطبيقات الدعم في المنظمة، يركز على نظام أوموجا. ويتمثل السبيل إلى ذلك في الاستفادة من الاستثمار الذي تم في نظام أوموجا من أجل تحسين ومواءمة مشهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائم والمجزأ، ومن أجل توفير حلول للمسائل المتعلقة بسير العمل دعماً لنماذج فعّالة لتقديم الخدمات؛

(ج) تحديد مجموعة منقحة من السياسات والمعايير الواجب تطبيقها على نطاق المنظمة، بما في ذلك في مجال حفظ السلام، بغرض التعامل مع الأنشطة المتصلة بتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، ولا سيما المسائل الملحة من قبيل المسائل المتعلقة بأمن المعلومات، ومراقبة نظم التطبيقات، وسجلات المراجعة.

تمويل الاستراتيجية

٢٣ - اقترنت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمقترح للتمويل قُدِّم إلى الجمعية العامة في تقرير الأمين العام عن حالة تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (A/65/491). وشمل المقترح طلب مبلغ ١٤٠,٦ مليون دولار لإنجاز أربعة مشاريع.

٢٤ - ورغم أن الجمعية العامة اعتمدت الاستراتيجية، فلم يُمنح أي تمويل إضافي؛ وعوضاً عن ذلك، كان من اللازم إنجازها في حدود الموارد المتاحة. بيد أن مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يرى أن الميزانية المقترحة بمبلغ ١١٧,٧ مليون دولار لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ لا توفر التمويل الكافي لتحقيق مستوى التغيير والقدرات المقرر في إطار الاستراتيجية المعتمدة.

٢٥ - وتمثل قاعدة تمويل المكتب نحو ٧ في المائة من المجموع المقدر لتمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة، ويتم إعدادها وفقاً للنشاط الرئيسي (الإدارة الاستراتيجية أو العمليات)، ونوع التمويل (الميزانية العادية أو الموارد الخارجة عن الميزانية) والوظائف، حسب الفئة (الفئة الفنية وفئة الخدمات العامة وغيرهما). ولا يتيح هذا النهج في التمويل والميزنة للجمعية العامة الشفافية الكافية التي تجعلها تميز الاحتياجات التشغيلية عن الاحتياجات الاستراتيجية، ولا يتيح لها على نحو مناسب الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، مثل الفرق بين تكاليف الحصول على التراخيص والصيانة والتكاليف الثابتة لمراكز البيانات التي توفر خدمات هامة في المقر.

٢٦ - والأهم من ذلك أن ميزانية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأمم المتحدة موزعة بحيث يستقل كل مكتب وكل إدارة بميزانية خاصة به. ولا يتم بشكل اعتيادي إعداد معلومات إدارية موحدة عن هذه الميزانية وعن الإنفاق، مما يمنع تقييم تمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمم المتحدة ورصده وترتيبه حسب سلم الأولوية. فمن شأن توحيد معلومات الإدارة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن يؤدي إلى المزيد من الشفافية وطرح التحديات المناسبة بشأن الموارد والمخاطر والأولويات المرتبطة بالتحول والتحسين والتغيير، وبالأطر والسياسات والمعايير والعمليات والخدمات، بما في ذلك التكاليف الثابتة والمتغيرة ذات الصلة.

٢٧ - ويلاحظ المجلس أيضاً محدودية وضوح نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة لأن مخطط الأمم المتحدة للحسابات والنظام المالي الداعم له لا يتيحان تتبع تكاليف أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة اعتيادية. فعلى سبيل المثال، تُدرج تراخيص البرمجيات ورسوم الصيانة المتعلقة بنظام أوموجا، لأغراض الميزانية، تحت بند "اللوازم والمواد والأثاث والمعدات"، وتُسجل التكاليف المرتبطة بمركز البيانات الأساسي تحت بند "المرافق". وبذلك يتعذر على الأمم المتحدة أن تكفل توشيحية الفعالية والكفاءة فيما تقوم به من استثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولهذا السبب، لا يمكن أن يقدم المجلس المزيد من التحليل لنفقات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أقرت الإدارة نفسها بعدم توفر معلومات مالية مفيدة بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فذكرت في تقرير الأمين العام عن حالة تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن عدم القدرة على الاضطلاع على السير بالرصد والإبلاغ فيما يتعلق بعنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة، سواء في الميزانية المقترحة أم المعتمدة أم المخصصة، يشكل عيباً خطيراً في العملية القائمة لإعداد الميزانية، يحدّ بقدر كبير من الإدارة الشاملة الفعّالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الفقرة ٩٤، A/65/491).

٢٨ - ولاحظ المجلس بالفعل أن ضوابط أعلى مستوى من قبيل معلومات الإدارة المالية الاعتيادية والمنتظمة ليست متاحة للمديرين في جميع المستويات لتمكينهم من رصد الإنفاق ومراقبته بفعالية (انظر الوثيقة A/67/5 (المجلد الأول)). ويرى المجلس أن إمكانية إثبات المسؤولية تقل لأن الإدارة لا تملك الأدوات اللازمة لتقييم الأداء والطعن فيه؛ كما يُعرّض ذلك فعالية الإدارة المالية والتنفيذية للخطر لأن عملية اتخاذ القرارات ليست مستنيرة بالقدر الكافي.

٢٩ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تستعرض ترتيباتها للحصول على معلومات بشأن نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف إتاحة رصد التكاليف بقدر أكبر من الفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات بشأن الإنفاق في المستقبل.

٣٠ - ووافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تحدد بوضوح كيفية التي يتيح بها مخطط الحسابات في نظام "أوموجا" إدراج نفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصدها بأسلوب فعّال. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تنظر فيما إذا كانت هناك أي خيارات متاحة لتحسين معلومات الإدارة المتعلقة بنفقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن تتبعها قبل تنفيذ المشروع.

٣١ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن يطلب المراقب المالي، من أجل إتاحة المزيد من الاتساق والشفافية فيما يتعلق بتمويل وميزانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإتاحة إدارة أفضل للتكاليف وتحديد فعال للأولويات، أن تحدّد الميزانيات المقترحة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أ) تكاليف تسيير الخدمات اليومية؛ (ب) تكاليف التراخيص والصيانة للنظم القائمة؛ (ج) التكاليف المتصلة بتحديث الخدمات المقدمة (على سبيل المثال لتحسين تقديم خدمات الأمن)؛ (د) التكاليف الجديدة، بما في ذلك الاحتياجات الاستراتيجية.

٣٢ - ووافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقوم الكيانات والمكاتب والبرامج التي تتألف منها الأمم المتحدة بإيلاء الأولوية لتمويل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكفالة أن يوجد توازن سليم في الاهتمام بالتحول والتحسين والقيادة، وبالأطر والسياسات والخدمات التشغيلية.

٣٣ - وأبلغت الإدارة المجلس بأن مخطط الحسابات الجديد الذي سيطبق مع تنفيذ نظام أوموجا سيتيح للإدارة أن تبرمج وتسجل موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونفقاتها على نحو واضح. وعلاوة على ذلك، تعتزم الإدارة تعزيز دور مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رصد موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة بإنفاذ مسؤوليات إبلاغ كبار المديرين عن موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمشاريع المتصلة بها، على النحو المبين في اتفاقهم مع الأمين العام.

باء - التحول في تسيير الأعمال

٣٤ - الأمم المتحدة منظمة معقدة تتألف من كيانات ومكاتب متعددة وتستخدم طرق عمل مختلفة في جميع أنحاء العالم. ويتمتع الكثير من الكيانات والمكاتب التابعة لها بدرجة عالية من الاستقلالية. وتشهد المنظمة حالياً عدة مشاريع كبرى لتطوير أساليب تصريف الأعمال تشمل نظام أوموجا والمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام واستراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي. وفي هذا السياق، ازدادت التحديات التي تواجهها المنظمة في تحقيق المزيد من التحولات القائمة على تكنولوجيا المعلومات.

٣٥ - وينطوي تنفيذ استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مواءمة تطلعات ومصالح، كثيراً ما تكون متضاربة، لطائفة واسعة من أصحاب المصلحة على نطاق الأمانة العامة مع رؤية واحدة ومجموعة من الأولويات. ويلزم أن تكون الإدارة العليا داخل المنظمة واضحة بشأن الأولويات والنتائج المنشودة، وثمة حاجة لإقامة اتصال متسق وفعال بشأن المسألة والمسؤوليات المحددة.

٣٦ - وقد حدّد المجلس الشروط المسبقة والظروف المشتركة للمنظمات على الصعيد العالمي التي نجحت في تحويل تصريف الأعمال والخدمات^(٢)، وهي تتضمن ما يلي:

- (أ) رؤية واضحة ونموذج للعمل؛
- (ب) تولّي رئيس المنظمة أو من يُعيّن مكانه زمام الأمور والقيادة عندما يتعلق الأمر بالتغيير؛
- (ج) هيكل تنظيمي يمكنه التكيف بسهولة مع التغيير؛
- (د) بيانات مؤسسية جيدة ومعلومات بشأن طائفة واسعة من المسائل الهامة لتصريف الأعمال بفعالية وكفاءة؛
- (هـ) آليات للتمويل والإدارة تدعم التغيير؛
- (و) التركيز على التحديات الثقافية وكيفية الحصول على التأييد من المنظمة؛
- (ز) التواصل بوضوح بشأن الحاجة إلى التغيير وأنماط السلوك المتوقعة؛
- (ح) فعالية التخطيط والتنظيم وإدارة المخاطر على جميع المستويات.

٣٧ - ويلاحظ المجلس أن ظروف الأمم المتحدة وأحوالها حالياً لا تتسق مع الظروف والأحوال التي تتمتع بها المنظمات العالمية التي شهدت تحولات ناجحة. وفي ضوء ذلك، يتساءل المجلس ما إذا كان قد أجري تقييم كاف وذو أساس متين لظروف الأمم المتحدة، وبيئة الأعمال، والتطلعات، والاستعداد للتغيير على الصعيد العالمي. فعلى سبيل المثال، لا تتوفر معلومات مؤسسية أساسية في مجالات من قبيل التمويل والتوظيف. ويلاحظ المجلس كذلك أن هذا التقييم عنصر مُمهّد ضروري لاستراتيجية متجددة، وهو مطلب رئيسي للحد من المخاطر الكامنة في الإصلاح الشامل (على سبيل المثال، التطبيق العالمي لنظام تخطيط الموارد في المؤسسة). وتشتمل هذه المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، مخاطر بالغة الأهمية لتغير أساليب العمل والمساءلة.

٣٨ - ولاحظ المجلس بالفعل عدم وجود استعراض عام أو إطار عمل أو جدول أعمال مقرر متماسك لتنفيذ مختلف مشاريع الأمم المتحدة للتحويل في تسيير الأعمال من أجل تحقيق النتائج الاستراتيجية المناسبة الطويلة الأجل للمنظمة (انظر A/67/5 Vol. I). ولاحظ المجلس أن الإدارة لم تتمكن من صياغة رؤية متسقة للمنظمة من أجل التغيير، أو من العمل

(٢) من بين المنظمات العالمية التي نجحت في تحويل تصريف أعمالها وتستجيب لهذه المواصفات شركات متعددة الجنسيات للنفط والمشروبات والمواد الكيميائية. وهناك أمثلة أخرى عديدة.

مع المنظمة ككل بدلا من العمل على أساس المشروع الواحد. وقد أدى هذا النهج في تصريف الأعمال إلى عدم الإعداد بالشكل المناسب لإجراء التغييرات المطلوبة، مما أسفر عن احتمالات بالألّا تحقق المشاريع أهدافها.

٣٩ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقوم بوضوح، كشرط أساسي مسبق لأية استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وللحد من المخاطر الجسيمة المرتبطة بتنفيذ نظام عالمي لتخطيط الموارد في المؤسسة، بتوثيق عناصر الثقافة والعادات والممارسات والعمليات، وكذلك التكلفة الرئيسية ومعلومات الأداء، التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق تحول شامل على صعيد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة. واستنادا إلى نتائج هذا الاستعراض، ستحدد الإدارة الأهداف العامة للمنظمة، وتطلعات واقعية فيما يتعلق بتقديم الخدمات على الصعيد العالمي، وتحقيق اتساق العمليات، وتحقيق وحدة المنظمة.

٤٠ - وأبلغت الإدارة المجلس أن وضع نظام أوموجا في صلب عنصر إعادة تصميم سير الأعمال القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاستراتيجية سيسر توثيق جميع العناصر التي حددها المجلس في الفقرة ٣٩ أعلاه، إذ سيتطلب نشر نظام أوموجا تحقيق الموازنة بين أساليب العمل وتكاملها وتنفيذها آليا على الصعيد العالمي.

٤١ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقر ما يلزم من التغييرات في المسؤوليات ونموذج التشغيل على نطاق الأمانة العامة لتنفيذ أي استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقبول مسؤولية الإدارة العليا ككل عن تحقيق تغييرات على نطاق المنظمة دعماً لرئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات.

٤٢ - وأبلغت الإدارة المجلس بأن خطة لاستعراض نموذج التشغيل الحالي وتحديد الفرص المتاحة لتحقيق مزيد من الفوائد من خلال إدخال تغييرات على نموذج تقديم الخدمات قد قُدمت ووافق عليها وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية والجهات المسؤولة عن العمليات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٢. ونتيجة لذلك، تم الاتفاق على أن الجهات المسؤولة عن العمليات تقع عليها المسؤولية النهائية عن تحديد وتحقيق الفرص المتاحة لتحسين نموذج تقديم الخدمات على نطاق الأمانة العامة. وإضافة إلى ذلك، نوقشت منهجية وجدول زمني يشملان جميع الكيانات المعنية في المنظمة وتمت الموافقة عليهما لتحديد الفرص وإيلاء الأولوية لها، وعقدت حلقة عمل في نيويورك في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، بحضور الجهات المسؤولة عن العمليات، وكبار ممثلي مكتب الأمم المتحدة في فيينا، ومكتب الأمم المتحدة في جنيف، ومكتب الأمم المتحدة في نيروبي، واللجان الإقليمية، وإدارات المقر،

والموظفين التنفيذيين، لمناقشة المنهجية والأنشطة المتصلة بوضع نموذج للأمانة العامة لتقديم الخدمات في المستقبل.

٤٣ - وأبلغت الإدارة المجلس بأن الأمانة العامة ستقدم تقريراً عن نماذج تقديم الخدمات على الصعيد العالمي إلى الجمعية العامة في دورتها الثامنة والستين في عام ٢٠١٣.

٤٤ - ويُعدّ كبير موظفي المعلومات من الأفراد الرئيسيين في أي منظمة. وهو مسؤول عن تنفيذ مشاريع التحول الرئيسية من التصور إلى الإنجاز والتنفيذ. بيد أن التحول لا يمكن تحقيقه من خلال عمل فرد واحد فحسب. إذ لا بد من ملكية جماعية والتزام مشترك بعملية التحول وبأساليب عمل جديدة في جميع أجزاء أي منظمة؛ فمن دون هذه الملكية وهذا الالتزام، لا يمكن أن تنجح أي نظم جديدة لأعمال المؤسسة قائمة على تكنولوجيا المعلومات. ولا بد من اضطلاع الإدارة العليا بدور قيادي من أجل تمكين ودعم كبير موظفي المعلومات، لأن أي تحول رئيسي في تسيير الأعمال لا بد له من أن يُقاد انطلاقاً من قمة المنظمة.

٤٥ - ويحتاج كبير موظفي المعلومات إلى أن يُطبق، أو يساعد المنظمة على أن تطبق، الضوابط اللازمة لإدارة التحول إدارة سليمة. ويطلق معظم المنظمات على مديري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هؤلاء "كبار موظفي المعلومات". وأصبحت تكنولوجيا المعلومات ونظمها بالغة الأهمية حتى صار كبير موظفي المعلومات يُعدّ في الكثير من المنظمات مهما في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واستيعاب التكاليف، وإدارة المخاطر.

٤٦ - وغالبا ما يدعم كبير موظفي المعلومات كبير موظفين للتكنولوجيا يركز على مسائل التكنولوجيا (لا على المسائل المتعلقة بسير العمل). وعادة ما يكون لدى رئيس موظفي التكنولوجيا معرفة تقنية معمقة، وهو يشرف على تطوير تكنولوجيات جديدة. والأرجح أن يركز على استغلال التكنولوجيات المشمولة بحقوق الملكية، في حين أن كبير موظفي المعلومات يملك رؤية استراتيجية أكبر ويركز على احتياجات سير العمل والاحتياجات التقنية لإدارة المنظمة.

٤٧ - ولكل من كبير موظفي المعلومات وكبير موظفي التكنولوجيا دور منفصل عن دور الآخر ولكنه مكمل له، ويشمل دورهما الجوانب ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشمل الجوانب ما يلي: (أ) تحويل أساليب تصريف الأعمال، والتطوير والابتكار، والتغيير؛ (ب) وضع وتنفيذ التوجيهات والأطر والمعايير والسياسات على نطاق المنظمة التي تشمل المعلومات والنظم؛ (ج) النهوض بالخدمات التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مراكز البيانات، والشبكات، والتطبيقات، والحواسيب المكتبية، وما إلى ذلك).

٤٨ - ويرى المجلس أن القرار القاضي بتعيين وتسمية موظف المعلومات الأقدم في الأمم المتحدة "رئيساً لهيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات" قد رفع سقف التوقعات بشأن طبيعة الدور وشجع التزام أنماط السلوك المتوافقة مع تصور تنفيذي لوظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وعلى الرغم من أن إنشاء وظيفة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه كدمج للقبين فحسب، فإن القرار باستخدام ذلك اللقب لم ييسر محاولات شاغل الوظيفة لأداء دور فاعل في التغيير التحويلي على نطاق الأمانة العامة.

٤٩ - وأبلغت الإدارة المجلس بأن الأمانة العامة للأمم المتحدة تدرج كلمة "معلومات" مع نعوت مختلفة، في إطار مختلف الشبكات والمجموعات الوظيفية، مثلاً في "نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات" (متصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، و "أخصائيي الإعلام" (متصلة بالإعلام)، و "أخصائيي مكاتب ومعلومات" (متصلة بالمكاتب)، وما إلى ذلك. ورأت الإدارة، لدى إنشائها وظيفة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات، أن إدراج كلمة "تكنولوجيا" من شأنه أن يقلل احتمال الخلط الذي قد ينشأ من اللقب العام "كبير موظفي المعلومات".

٥٠ - وافقت الإدارة على توصية المجلس الداعية إلى ما يلي: (أ) التأكيد على الأولويات الاستراتيجية لرئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات عن طريق إعادة تحديد المهام وتغيير اللقب؛ (ب) تقييم وجود، أو عدم وجود، حاجة إلى تعيين كبير موظفين للتكنولوجيا أو تعيين وظيفة قائمة لمساعدة كبير موظفي المعلومات في المسائل التشغيلية؛ (ج) التحديد الواضح للأدوار المختلفة على نطاق الأمانة العامة والإبلاغ عنها، ولا سيما نطاق عمل واختصاص كبير موظفي المعلومات المعادة تسميته فيما يتعلق بالاستراتيجية والتحول في تسيير الأعمال.

٥١ - وتوافق الإدارة مع المجلس تماماً على أن يضطلع كبير موظفي المعلومات المعادة تسميته بدور ريادي في تحقيق مشاريع التحول الرئيسية من التصور إلى الإنجاز والتنفيذ. وهذا بالتحديد هو نوع الدور المتوخى في الاعتبارات الأولية لاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمنظمة في المستقبل. وإضافة إلى ذلك، توافق الإدارة مع المجلس على أن يتلقى كبير موظفي المعلومات المساعدة في عمله من كبير موظفين للتكنولوجيا، يكون مسؤولاً حصراً عن مسائل التكنولوجيا والمسائل التشغيلية (لا المسائل الاستراتيجية) في المنظمة. ويقتضى كبير موظفي المعلومات تحت الإشراف المباشر لوكيل الأمين العام للشؤون الإدارية على نحو ما قرره الجمعية العامة في قرارها ٢٤٦/٦٦.

٥٢ - ويرى المجلس أيضاً أنه كان يمكن لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القيام بدور استراتيجي أكبر عن طريق وضع استعراض عام أو إطار عمل أو جدول أعمال مقرر

متسق. فبتقييم تصميم نظام أوموجا استنادا إلى إطار استراتيجي مثلا كان يمكن اتخاذ قرارات في وقت مبكر لتفادي وقوع أخطاء فادحة وفهم التأثير الكامل للإدماج. فعلى سبيل المثال:

(أ) يوجد حاليا نظام لإدارة الهوية في المؤسسة يديره المكتب، ويوجد أيضا ملف لبيانات الهوية يجري تطويره لنظام أوموجا. وهناك عدم وضوح بين المكتب وفريق أوموجا بشأن أي من هذين النظامين هو نظام إدارة الهوية الحقيقي للأمم المتحدة. وكان يمكن اتخاذ قرار في هذا الصدد، في مرحلة أبكر، كما كان يمكن إدراج الأثر (من حيث الموارد والجهود الرامية إلى التوصل إلى حل) في خطة المشروع؛

(ب) كان التواصل غير كاف بين المكتب وفريق أوموجا، مما يعني أن تكاليف مدى العمر الافتراضي قد لا تكون قُدرت تقديرا صحيحا. ويشكّل المكتب صاحب مصلحة رئيسيا في الإدارة الجارية لنظام أوموجا وفي وقف تشغيل التطبيقات القديمة، وتكون له معرفة معمقة، واهتمام مباشر، بتكاليف مدى العمر الافتراضي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

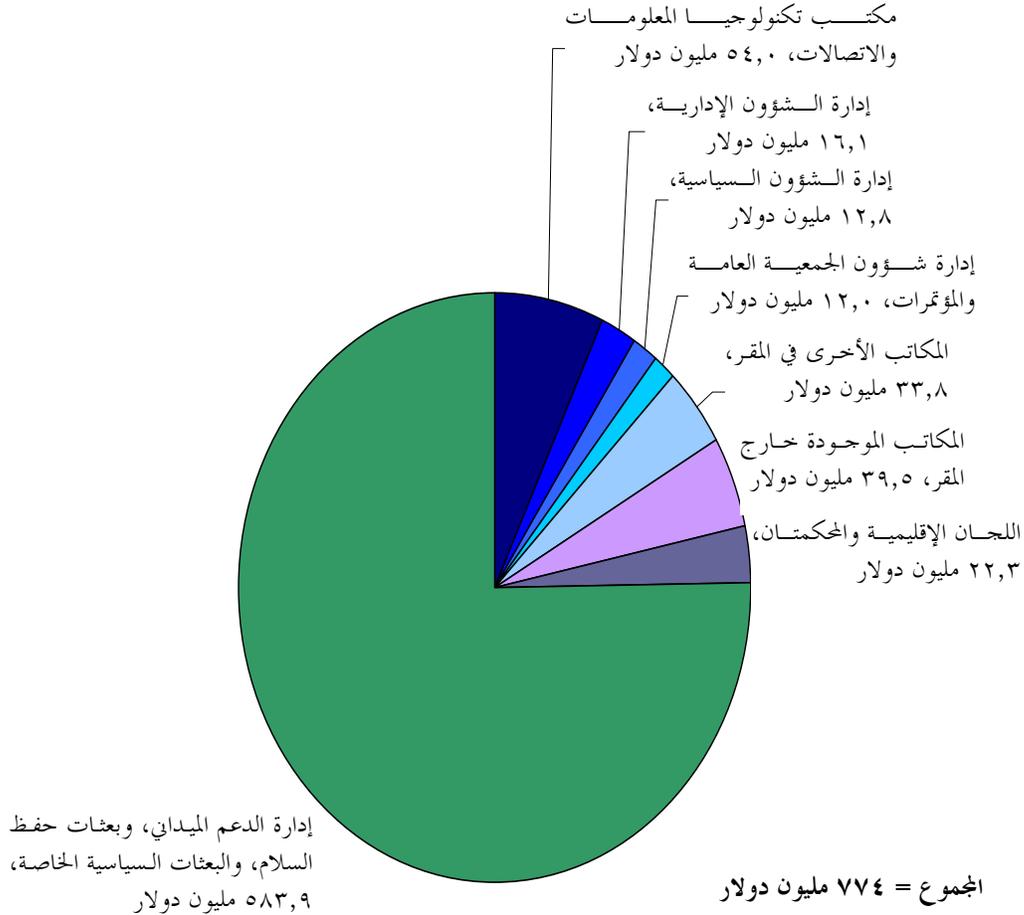
٥٣ - ويوجد جانبان آخرا من جوانب نموذج التشغيل في الأمم المتحدة كانت لهما آثار هامة على ثقافة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى مكانتهما، وهما الجانبان التاليان:

(أ) **البيئة الاستثمارية:** إن تمويل المكتب موزع توزيعا غير متساو على نطاق الأمانة العامة. إذ يُتاح تمويل كبير لإدارة الدعم الميداني، في حين تحصل الكيانات المختلفة في المكاتب الموجودة خارج المقر على تمويل من مصادر غير الأموال المركزية (انظر الشكل الثاني). ويمكن أن يؤدي ذلك بشكل غير مقصود إلى خلق تسلسل هرمي من حيث أهمية وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن أن يقوض هدف تعزيز المكتب ويضعف في الوقت نفسه القدرة على إيجاد المزيد من التجانس؛

(ب) **العلاقة بين سير الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يسعى العديد من مجالات العمل التي يقوم المكتب بإيتاء الخدمات لها في المقر إلى أن تقدم بنفسها خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها من موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخاصة بها. ويؤدي هذا الأمر إلى حلقة معيبة لا يتمكن فيها موظفو المكتب من تطوير المهارات والقدرات اللازمة لخدمة قاعدة العملاء هذه كما ينبغي أو بشكل مهني، حيث يحظى المستخدمون ببيئة يشعرون فيها أن بإمكانهم العمل من خلال الأداء بسرعة وبمرونة من دون أن تؤدي النفقات المؤسسية العامة لمنظمة عالمية إلى إبطاء وتيرة عملهم.

الشكل الثاني

الميزانية السنوية التقديرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكيانات الأمانة العامة،
عام ٢٠١٠ (بملايين دولارات الولايات المتحدة)



٥٤ - وعلى الإجمال، ساهمت هذه العوامل في إضعاف سلطة رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات وسلطة المكتب وساهمت في محدودية التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وينبغي معالجة هذه الجوانب قبل وضع أي استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وينبغي أن تؤخذ العناصر التالية في الاعتبار، حتى وإن كان ذلك في إطار نموذج عمل تعاوني:

(أ) يجب أن تتاح لكبير موظفي المعلومات السلطة اللازمة وأن يكون مدعوماً بعمليات إدارية ورسائل واضحة بحيث يكون واضحاً أن الأمم المتحدة تسعى إلى أن يكون نهجها في التفكير أقرب إلى نهج الشركات وأن تكون أكثر تكاملاً؛

(ب) ينبغي إرساء المساءلة في المجالات التي تكون فيها فوائد النجاح وعواقب الفشل محسوسة بأقصى قدر، وكذلك لدى الأشخاص الذين لديهم مسؤولية رئيسية.

٥٥ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تخطط لأي أنشطة موازية لتصرف الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون مقترنة بوضع استراتيجية جديدة، بحيث تدعم تنفيذ نظام أوموجا ولا تتضارب مع أهدافه.

٥٦ - وافقت الإدارة على توصية المجلس فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأن تحدد الأدوار القيادية والتنفيذية، والكفاءات والجهود الإدارية، التي ينبغي توجيهها إلى ثلاثة جوانب منفصلة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي: (أ) التغيير والابتكار والقيادة من أجل التحول في جميع أنحاء الأمانة العامة؛ (ب) تصميم وتنفيذ التوجهات والأطر والسياسات والمعايير المؤسسية؛ (ج) الخدمات التشغيلية.

الإطار المحتمل للتحول في تسيير الأعمال

٥٧ - عندما بحث المجلس تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمشاريع الرئيسية الأخرى للتحول في تسيير الأعمال، من قبيل نظام أوموجا، فقد لاحظ عدم إجراء أي تقييم للتوازن المطلوب بين الأنشطة أو العمليات التي ينبغي أن تكون مشمولة برقابة مركزية قوية وتلك التي يمكن منحها المزيد من الحرية التشغيلية وتفويض سلطات أوسع لها. وهذا التقييم ضروري بوجه خاص في المنظمات التي لا تعمل باعتبارها مشروعاً واحداً متجانساً، وإنما تضم العديد من فرادى وحدات العمل والمكاتب التي تتمتع بدرجات متفاوتة من الاستقلالية، والتي تختلف مصادر تمويلها، وترتيبات الإدارة لديها.

٥٨ - ويرى المجلس أن أي استراتيجية جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بل وأي تحول رئيسي في تسيير الأعمال - ستكون لها فرصة أكبر للنجاح في بيئة يسودها قدر أكبر من الوضوح بشأن المبادرات والأنشطة التي تتطلب رقابة مركزية والعمليات والأنشطة المرتبطة بتصرف الأعمال التي يمكن منحها بالتفويض صلاحيات أوسع. وقد يكون تشديد الرقابة المركزية مطلوباً في الحالات التالية: (أ) أن يكون من المهم اعتماد نهج متسق في جميع أنحاء المنظمة، وذلك على سبيل المثال فيما يتعلق بنظم تخطيط الموارد في المؤسسة أو أحد الأنشطة الحاسمة الأهمية من قبيل أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (ب) أن يكون ثمة قيمة واضحة يمكن اكتسابها، وذلك على سبيل المثال فيما يتعلق بفئات

معينة من المشتريات. وقد يكون تقليل الرقابة المركزية ملائماً في المجالات التي تقوم فيها فرادى وحدات العمل بالاضطلاع بمهام وأنشطة تتعلق تحديداً بالسياق المحلي، على سبيل المثال، في جوانب المعونة الإنسانية الخاصة بموقع بعينه.

٥٩ - ويرد في الشكل الثالث توضيح للكيفية التي يمكن أن يعمل بها هذا المفهوم في الأمم المتحدة، وهو مقدم للمساعدة في التفكير في هذه المسألة لتقرير سبيل المضي قدماً. ويسعى المجلس، مع تسليمه بوجود نظام قائم لتفويض السلطة، إلى أن يبين أن ثمة مسائل هيكلية أساسية أخرى ينبغي فهمها ومعالجتها قبل أن تتاح للتغييرات أو أعمال التحويل الرئيسية فرصة طيبة للتنفيذ الناجح.

الشكل الثالث

الآثار المترتبة في تصريف الأعمال بالنسبة للمبادرات المتخذة على نطاق الأمم المتحدة



* نظام أوموجا باعتباره نموذجاً لمبادرة شاملة للأمم المتحدة بأسرها

يتطلب الكثير من الأفراد لدفع عجلة التحول في تسيير الأعمال ومواءمة الأفراد والعمليات والتكنولوجيا مع الرؤية والاستراتيجية المتعلقة بتصرف الأعمال، وهو يحتاج إلى ما يلي:

- تولي زمام الأمور بقوة على المستوى الأعلى.
- جوانب المالية والمشتريات والموارد البشرية اللازمة لدفع عمليات التغيير وأنماط السلوك مركزياً مع وجود إرشادات واضحة وبرامج تدريب وأنظمة للامتثال.
- كفالة تكنولوجيا المعلومات لتصميم وتنفيذ استراتيجية الدعم.

* الأمن باعتباره مبادرة موصى بها على نطاق الأمم المتحدة

يتطلب تعاوناً من أجل تحقيق النجاح، وهو بحاجة إلى ما يلي:

- تحديد مسألة الأمن على أعلى مستوى للإشارة إلى مدى أهميته ولدفع السلوك وحماية مصداقية المنظمة.
- توفير الموارد البشرية اللازمة لوضع السياسات والإجراءات الأمنية للموظفين، بما في ذلك الآثار المترتبة على عدم الامتثال.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل كفاءة توفر السياسات والأدوات السليمة (أدوات أمن الشبكات والحماية من البرمجيات الضارة) والرصد.

جيم - الإدارة

٦٠ - يمكن أن تساعد الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنظيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها بشكل مناسب من أجل دعم تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وتشمل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عناصر الأفراد والنظم والعمليات والتمويل، التي لها دور في توجيه واعتماد ومراقبة وضمان عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة. ويشمل هذا إنشاء خطوط واضحة للمساءلة وتسلسل السلطة.

٦١ - وتحدد استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إطاراً للإدارة يراد به وصف تسلسل السلطة، وإرساء المساءلة والعمل بروح الفريق بين الهيئات والوحدات التي تعمل معا في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة. وبالإضافة إلى وجود أفرقة عاملة ومعنية بالتنسيق الإداري، هناك لجان إدارة رئيسية، هي:

(أ) اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أنشئت للبت في الاستراتيجية والأولويات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الأمانة العامة وتعظيم استثمارات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يكفل استمرار تجانسها مع البرامج الفنية للأمانة العامة؛

(ب) الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أنشئ كي يمثل جمهور المستخدمين وكي يقدم المشورة بشأن تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشأن المسائل المطروحة على نطاق المنظمة؛

(ج) اللجان المحلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أنشئت لمعالجة المسائل المحلية وإثارة احتياجات تصريف الأعمال التي قد تستلزم حلولاً تقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٦٢ - ويرد في الشكل الرابع موجز للعملية المقررة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأدوار مختلف الهيئات المكونة والمستويات المتوقعة للتفاعل.

العملية المقررة لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة



٦٣ - على مدى العامين الماضيين، اجتمعت اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أربع مناسبات. إلا أن اختصاصات اللجنة تشير إلى أنه على مدى تلك الفترة كان ينبغي أن تجتمع في ثماني مناسبات. وعُقد آخر اجتماع في ١١ نيسان/أبريل ٢٠١٢. وشمل جدول أعمال ذلك الاجتماع مسألتين فئيتين، هما: تقديم إحاطة تكنولوجية تقودها جهة استشارية وتقديم إحاطة بشأن حلول إدارة المعارف. ويرى المجلس أنه لا يوجد ما يدل على أن اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرت بشكل اعتيادي في أنواع المسائل المتوقع أن تنظر فيها الهيئة العليا لاتخاذ القرارات في المسائل المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة، بما في ذلك المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية من قبيل الاستعراض الدوري للمخصصات الاستثمار، والتحليلات المتعمقة للمخاطر، بما في ذلك المنظورات المتعلقة بالاتجاهات السائدة، وتحقيق القيمة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٦٤ - وبالمثل، فإن الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم يعمل بفعالية بوصفه هيئة إدارة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، مُنح الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها منتجاً نهائياً. ولم يتح له وقت لتقديم إسهاماته ولم يستفد من فهمه لطبيعة العمل واحتياجاته. وفي شهر آذار/مارس ٢٠١١، كتب رئيس الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات مبيناً شواغله بشأن دور وفعالية الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد اقترح تنقيح الاختصاصات، استناداً إلى إطار "أهداف الرقابة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات المتصلة بها"، وهو إطار لإدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معترف به عالمياً وضعته رابطة مراقبة نظم المعلومات وضبطها. وفي وقت لاحق، عقدت مناقشات بين رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات ورئيس الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أنه لم يحدث أي تغيير في اختصاصات الفريق.

٦٥ - وقد أنشئت اللجان المحلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كي تتناول المسائل المحلية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكي تقدم آلية لتحديد المسائل الاستراتيجية والتشغيلية الشاملة لعدة قطاعات التي لها صدى على نطاق الأمانة العامة. وحسب الاقتضاء، تُرفع هذه المسائل إلى الفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا يحتفظ مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأي وثائق فنية بشأن عمل اللجان المحلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد طلبت اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى

الإدارات التي ليس لديها لجان محلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تنشئ لجانا من هذا القبيل، وكان آخر مرة وجه فيها ذلك الطلب في نيسان/أبريل ٢٠١٢؛ وقد خلص هذا الاستعراض إلى أن كثيرا من الإدارات لا تزال تعمل دون وجود لجنة محلية. ولذا يصعب استنتاج أن هذه الأفرقة قد أوفت على نحو جماعي بمهمتها الشاملة للأمم المتحدة بأسرها المتمثلة في توحيد العمليات ورفع المسائل المحلية إلى أفرقة إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستويات الأعلى.

٦٦ - وبخلاف عمليات كل طبقة من طبقات اللجان، فإن الهيكل العام للجان على النحو المنفذ يمزج بين المهام الرئيسية من قبيل التشاور، وتقاسم المعلومات، والاستشارات، واتخاذ القرار. وعلى مستوى اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والفريق الاستشاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإن الآليات الأساسية لإدارة الاجتماعات ونوعية المواد التي يستعان بها في اتخاذ القرارات والوقت المتاح للاستعراض لم تكن كافية أيضا. وفي بعض الأحيان، جرى اتخاذ قرارات على أساس العروض المقدمة باستخدام برنامج باور بوينت، مع الإخطار بما قبل يوم واحد.

٦٧ - ويرى المجلس أن أوجه الضعف والمسائل التي حددها في إدارة وتنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعكس المسائل وأوجه الضعف التي شهدتها برامج أخرى رئيسية للتحويل في تسيير الأعمال في الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، لاحظ المجلس بالفعل انعدام ترتيبات واضحة وفعالة للإدارة والمساءلة في البرامج الرئيسية للتحويل في تسيير الأعمال (A/67/5 (Vol. I)). ووجد المجلس قدرا من عدم الوضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الإداري، مما يعني أن ترتيبات الإدارة لم تكن دائما فعالة، وهو ما يضعف من رقابة الإدارة على مدى الفعالية من حيث التكلفة في استخدام الموارد ومن المساءلة عن ذلك.

٦٨ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تضع إطارا للإدارة يفي بالغرض من أجل الإشراف على التطوير الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمم المتحدة. وينبغي أن يحدد إطار الإدارة هذا بوضوح الأدوار وأوجه المساءلة والمسؤوليات ويضمن أن تعمل هيئات اتخاذ القرار على نحو مستقل عن المنتديات التشاورية أو الاستشارية.

٦٩ - وأبلغت الإدارة المجلس بأنها تتوخى إنشاء هيكل للإدارة يتم من خلاله اتخاذ بعض القرارات مركزيا فيما يتم تفويض قرارات أخرى إلى المستوى المحلي. ومن شأن هيكل الإدارة هذا أن يكون مرتبطا بشكل مباشر بنموذج العمل وهيكل تكنولوجيا المعلومات

لدى المنظمة. ويبقى التحدي أمام الأمانة العامة متمثلاً في أن تحدد بوضوح أي الأنشطة ينبغي إدارتها مركزياً وأي المسؤوليات ينبغي تفويضها إلى المستوى المحلي، وكذلك أي الأنشطة يمكن توحيدها ليتولاها أحد مراكز العمل بخلاف نيويورك (على سبيل المثال فيينا أو نيروبي). وبالإضافة إلى ذلك، فهذا النوع من هيكل الإدارة يتطلب ترتيبات واضحة وفعالة للمساءلة، ويتطلب وضوحاً في الأدوار والتسلسل الإداري وأدوات فعالة، للرصد والتقييم وتحديد مدى الامتثال.

٧٠ - ولاحظت الإدارة أن الأمانة العامة لديها بعض المقومات التي ستمكنها من تعزيز هيكل الإدارة هذا، بما في ذلك ما يلي: (أ) وجود لجان إدارة رئيسية بإمكانها الاضطلاع بدور بالغ الأهمية إذا جرى تنظيمها وفقاً للتسلسل الإداري الملائم وهيكل المساءلة الملائمة؛ (ب) اشتراط تقديم جميع الميزانيات المقترحة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووفقاً لأطر إدارة المشاريع التي وضعها المكتب، بما يساعد في تيسير المواءمة بين جميع الإدارات والمكاتب التي لديها استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ (ج) العمل، منذ عام ٢٠١٠ على إدراج مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يترتب على ذلك من مستويات مقبولة من الامتثال، في عامي ٢٠١٠ و ٢٠١١، في اتفاقات كبار المديرين مع الأمين العام؛ (د) عملية التعيين التي يتم بمقتضاها إحجازة جميع الموظفين الذين يتولون مسؤوليات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة بأسرها قبل بدء عملهم؛ (هـ) كون رئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات عضواً بالفعل في لجنة الإدارة، المسؤولة عن النظر في الإصلاح الداخلي والمبادرات والقضايا المتصلة بالإدارة، ضمن جملة أمور، بما في ذلك عمليات إدارة التغيير، التي تتطلب توجيهها استراتيجياً من الأمين العام. وسيسمح هذا لرئيس هيئة موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالاضطلاع بدور قيادي في تنفيذ مشاريع التحول الرئيسية. ويبقى التحدي متمثلاً في الاستفادة من هذه المقومات لإقامة هيكل قوي وفعال لإدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دال - الأفراد

٧١ - في المنظمات الحديثة، يشمل الأفراد المعنيون بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأخصائيين في مجال التغيير والمحللين والاستراتيجيين في مجال تسيير الأعمال، وكذلك الأفراد الذين يضطلعون بأدوار تقليدية: واضعو النظم، ومهندسو البرمجيات، ومديرو الخدمات، ومديرو قواعد البيانات. ويتولى الاختصاصيون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسؤولية عن التصميم المتواصل لنماذج التشغيل وإجراءات تسيير الأعمال بغية الاستفادة

من التكنولوجيا المتطورة بسرعة. وتعتمد المنظمات الناجحة عادة على هؤلاء الأفراد فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتصميم الخدمات الجديدة، وليس فقط فيما يتعلق بتطوير التطبيقات والإدارة اليومية لنظم التشغيل.

٧٢ - وتبين تركيبة موظفي مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفترة السنتين ٢٠١٢-٢٠١٣ أن ما يقارب ٨٢ في المائة من الموظفين يعملون في وظائف حيث يؤدون أدوار تشغيلية. وتتولى دائرة الإدارة الاستراتيجية، وهي فريق من بين خمسة أفرقة رئيسية في المكتب، المسؤولية عن عدد من الأنشطة، منها تلك المتصلة بالسياسات والبنى والمعايير. وكانت الدائرة مسؤولة أيضا حتى آذار/مارس ٢٠١٢ عن إدارة علاقات الأعمال. وكما ذكر سابقا، فإن وظيفة رئيس دائرة الإدارة الاستراتيجية (المصنفة برتبة مد-١) شاغرة منذ نيسان/أبريل ٢٠١١. ويعني واقع أن المكتب ذو تركيبة تشغيلية طاغية وأن وظيفة رئيس الدائرة لا تزال شاغرة أن المكتب (أ) يعاق إلى حد كبير في قدرته على تنفيذ كامل نطاق ولايته الاستراتيجية، المتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتخطيط وتنسيق أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة، وتوفير النظم المؤسسية والهياكل الأساسية؛ (ب) يفتقر إلى القدرة المحددة (من قبيل القدرة على استعراض مشاريع الميزانية المعقدة والحلول التقنية المخصصة، وتقييم المخاطر المرتبطة بها)؛ (ج) يركز اهتمامه على إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدلا من التركيز على قيادة التغيير أو الابتكار.

٧٣ - ويركز مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركيزا شديدا على الاحتفاظ بالقدرة الداخلية. ويقر المجلس بمكان القوة المحتملة في هذا الترتيب ولكنه يلاحظ أيضا أنه ما لم يكن مصحوبا بما يكفي من الدوران أو التطوير المهني المتواصل على نطاق المكتب، فقد يكون له تأثير سلبي من ناحية المحافظة على تحديث المهارات وفي القدرات الأوسع نطاقا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٧٤ - ويشمل نموذج الموارد للمكتب ١٦١ وظيفة (ممولة من الميزانية العادية والأموال الخارجة عن الميزانية والمصادر الأخرى) و ١٨٦ متعاقدًا يستعان بهم من ستة موردين رئيسيين. وتحتاج جميع كيانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى استكمال قوتها العاملة الدائمة والمؤقتة بمهارات متخصصة لتلبية احتياجات محددة، وتحتاج في بعض الأحيان إلى موارد إضافية لمواجهة أعباء العمل في فترات الذروة. ولم يستعرض المجلس نموذج الموارد للمكتب ولم يلاحظ وجود نموذج استراتيجي للقوة العاملة ولكنه يرى ضرورة تطور القوة العاملة للمكتب في الأجلين القصير والمتوسط لإضفاء طابع أكثر استراتيجية على نطاق

اختصاصه. وفي إطار هذا التطور، ينبغي إيلاء الاعتبار للاستعانة بأنسب شكل بالمتعاقدين والموظفين المؤقتين والدائمين، استناداً إلى تقييم للمهارات والقدرات التي يشترطها المكتب لتحقيق أهدافه.

٧٥ - ويلاحظ المجلس أنه ليس هناك تقييم رسمي للروح المعنوية للقوة العاملة داخل المكتب، ولكن التقييمات غير الرسمية للإدارة تشير إلى أن الروح المعنوية منخفضة. ويمكن أن يؤثر ذلك في تقديم الخدمات وفي الاستدامة على الأجلين القصير والمتوسط.

٧٦ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تقوم، مع مرور الوقت، بإعادة توجيه الموارد الحالية لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو أنشطة ذات طابع أكثر استراتيجية وأن تنظر في استغلال ترتيبات بديلة في الاستعانة بالمصادر للاضطلاع بخدمات الدعم اليومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٧٧ - وأشارت الإدارة إلى أن نسبة كبيرة من موظفي المكتب تخصص للاضطلاع بالأدوار التشغيلية، على حساب المسؤوليات الاستراتيجية. ولئن كانت هذه الحالة تضعف نطاق الاختصاص الاستراتيجي للمكتب، فإنها تشكل أيضاً أحد جوانب القوة التي يمكن للمكتب أن يستفيد منها. وتتيح زيادة التركيز على العمليات للمكتب أن يأخذ موقع الكيان الفعال الموجّه لخدمة العملاء في الأمانة العامة، وأن يبرهن على النجاح الكبير في تنفيذ مشاريع هامة جداً، من قبيل تلك المتعلقة بالتحديات التي يطرحها المخطط العام لتجديد مباني المقر، بما في ذلك تقديم الدعم لانتقال الموظفين وترحيل الهواتف في ١٦ مبنى مختلفاً، والنقل الناجح لجميع الهياكل الأساسية والتطبيقات إلى مركز بيانات رئيسي جديد وإنشاء مركز بيانات ثانوي، ضمن أمور أخرى.

٧٨ - وتلاحظ الإدارة أن التحدي يظل هو تكييف القوة العاملة للمكتب في الأجلين القصير والمتوسط بحيث تتمكن من الوفاء بما يتوقع منها في نطاق اختصاص ذي طابع أكثر استراتيجية وإيجاد التوازن المضبوط فيما يتعلق بمجالات العمل التي يتعين أن يغطيها موظفو المكتب الدائمون والمجالس التي يتعين أن يغطيها المتعاقدون والموظفون المؤقتون. وستعالج الإدارة هذه المسائل الرئيسية في سياق استراتيجية الاستعانة بالمصادر المشار إليها في الفقرة ٢٢، حيث ستحدد كيفية تحرير الموارد من العمليات اليومية لصالح الخدمات ذات القيمة المضافة.

هاء - إدارة الخدمات والتكنولوجيا

٧٩ - نظر المجلس في عناصر محددة في إدارة الخدمات والتكنولوجيا ينهض بها مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفهم القدرات المهنية لهذا الفريق. ويعود ذلك إلى

أن الأداء التشغيلي للمكتب أساسي لمصداقيته في الأمانة العامة، وبالتالي لقدترته على تنفيذ خطته الاستراتيجية والتحويلية. ولم يدرس المجلس إمكانية إدخال تحسينات تشغيلية أو غير ذلك من أوجه الكفاءة المرتبطة بالمكتب.

٨٠ - واتفاقات مستوى الخدمات راسخة في المكتب وهي تعكس أربعة مستويات مختلفة للدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وتعد اتفاقات مستوى الخدمات مؤشرات لأفرقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عالية الأداء). غير أن الإدارة العليا تعرب، بالرغم من هذه الاتفاقات، عن عدم تأكدها من التمييز بين الخدمات التي يدعمها المكتب والخدمات التي تمول من كيانها الخاص.

٨١ - وحتى آذار/مارس ٢٠١٢، كانت دائرة الإدارة الاستراتيجية التابعة لمكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مسؤولة عن إدارة علاقات الأعمال. وكما ذكر سابقا، فإن وظيفة رئيس الدائرة شاغرة لمدة ١٨ شهرا، وهو ما يعني أن العمل بين المكتب وقطاع الأعمال دون المستوى الأمثل، وذلك أساسا لأن قطاع الأعمال لا يملك آلية رسمية يستطيع من خلالها التفاعل مع المكتب، وتتناول المسائل الاستراتيجية والتشغيلية العالية المستوى أو التمويل أو المسائل الأخرى ذات العلاقة بالفعالية. ولا تزال وظيفة "العميل الذكي" هذه بحاجة إلى التطوير. وإضافة إلى ذلك، يرجح، بالنظر إلى أن وظيفة رئيس الدائرة تنطوي أيضا على المسؤولية عن مسائل أمن المعلومات داخل المكتب، ألا يُنظر إلى أمن المعلومات بوصفه أولوية (انظر الفقرات ٩٣ إلى ١٠١).

٨٢ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تستحدث إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظيفه "العميل الذكي" في إطار عمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة وضمن إدارات الأمم المتحدة لتحديد الاحتياجات المتعلقة بالأعمال على نحو فعال وتوفير قناة لتمكين مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واللجان المحلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمجالات المتعلقة بالأعمال من تحسين الخدمات المقدمة.

٨٣ - ويشغل مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكتب الخدمة في المقر ويتعهد المعلومات الأساسية المتعلقة بأداء هذه الخدمة. وقد أفضى الاتصال بهذه الخدمة إلى تقديم ٣٧٥ ٥ طلب خدمة في الفترة بين كانون الثاني/يناير وآذار/مارس ٢٠١٢. وعلى مدى نفس الفترة، لُبي ٣٩٦ ٤ طلبا وأُلغِيَ ٩٢ طلبا آخر. وعلى الرغم من أن هذه الإحصاءات تعكس المجاميع المتجددة (على سبيل المثال، يمكن لطلب مقدم في ٣١ كانون الأول/ديسمبر

٢٠١١ أن يكون قد لبي في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢)، فإنها تكشف عن أن نحو ٢٠ في المائة من طلبات الخدمة لم يلب.

٨٤ - ومع ذلك، لاحظ المجلس أن المستعملين يعطون باستمرار ملاحظات إيجابية بشأن موظفي مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسائر موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بأداء وظائفهم التشغيلية والتزامهم بجودة الخدمات المقدمة. وهذا القول صحيح بوجه خاص فيما يتعلق بإدارة مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمخطط العام لتجديد مباني المقر وتنفيذ نظام الهاتف باستخدام بروتوكول الإنترنت.

٨٥ - ويتنوع مشهد التكنولوجيا في جميع أنحاء الأمم المتحدة وهو يتطور استجابة للأولويات القائمة ونظم التمويل. ويمتلك مقر الأمم المتحدة بنية تقنية عتيقة ومتنوعة (يستخدم بعض الموظفين نظام Windows XP وبرنامج Microsoft Office 2003، على سبيل المثال)، وهو ما لا يفي في كثير من الأحيان بتطلعات المستعملين المتنامية باستمرار.

٨٦ - ويتولى مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسؤولية عن إدارة ودعم ثمانية تطبيقات برامجيات في المقر. ونظرا لانتشار هذه التطبيقات على نطاق واسع، فإنها تعرف بالتطبيقات المؤسسية. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم المكتب الدعم إلى نحو ٣٠ من التطبيقات الأخرى المستندة إلى نظام لوتس نوتس. ومن ثم فإن المكتب لا يدير الأغلبية الساحقة للتطبيقات المقدر أنها تستخدم على نطاق الأمانة العامة وعددها ١٩٩٤ تطبيقا.

٨٧ - وتتولى فرادى الإدارات المسؤولية عن شراء الحواسيب المكتبية وتطبيقات البرامجيات الخاصة بها بتمويل من ميزانيات كل منها (انظر الشكل الخامس). ولا توجد رقابة مؤسسية على النفقات المتعلقة بهذه المواد. وبالإضافة إلى ذلك، ونظرا للأولويات المحلية، كثيرا ما تختار الإدارات تأخير تحديث نظمها وتعيد توجيه الأموال المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أغراض أخرى. ويؤدي ذلك إلى تجزؤ بيئة الحواسيب المكتبية وعدم اتساقها ويحد من نشر التطبيقات على نطاق الأمانة العامة. فعلى سبيل المثال، بدأ المكتب في التخطيط لإدخال نظام Windows 7، ولكنه يقدر أن نحو ثلث الأجهزة المكتبية في المقر يفتقر إلى المواصفات اللازمة لتشغيل هذا النظام بفعالية.

٨٨ - وباستثناء التطبيقات المؤسسية، ليس ثمة أي شكل مركزي من المراقبة أو التمويل أو التخطيط لتطبيقات البرامجيات في الأمم المتحدة. فعلى سبيل المثال، يلاحظ المجلس أن الإدارة لا تمتلك استراتيجية شاملة لتطبيقات البرامجيات وأن العديد من التطبيقات المستخدمة في الأمانة العامة توضع على المستوى المحلي وتؤدي وظائف مزدوجة. وهذا هو الحال على الرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة لضبط نفقات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات التي تتجاوز حدودا معينة، ومن الأخذ بعملية استعراض وموافقة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل الخامس

توزيع المسؤوليات عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأمانة العامة

يحدد مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاستراتيجية والسياسات والمبادئ والمعايير

الدعم الميداني	المكاتب الموجودة خارج المقر بما في ذلك اللجان الإقليمية	مقر الأمم المتحدة
حواسيب مكتبية (مقدمة/ممولة من مختلف مجالات الأعمال)	حواسيب مكتبية (مقدمة/ممولة من مختلف مجالات الأعمال)	حواسيب مكتبية متعددة (مقدمة/ممولة من مختلف مجالات الأعمال)
برمجيات مكتبية	برمجيات مكتبية	برمجيات مكتبية (مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)
تطبيقات متعددة	تطبيقات متعددة	تطبيقات مؤسسية (٨) تطبيقات أخرى (بالمئات) اتفاقيات مستوى الخدمات على الصعيد المحلي
هياكل أساسية متعددة	هياكل أساسية متعددة	هياكل أساسية يقدم دعم الهياكل الأساسية في إطار اتفاقيات مستوى الخدمات (المستويات ١-٤) خوادم وشبكات واسعة وشبكات محلية

نطاق مسؤولية مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٨٩ - وأسفر عدم وجود استراتيجية عامة للتطبيقات الحاسوبية عن حالة من عدم اليقين إزاء الاستثمارات والأولويات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فعلى سبيل المثال، يتولى مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المسؤولية عن تنفيذ نظام لإدارة حصص الإعاشة في عمليات حفظ السلام. ويلزم إدماج هذا النظام في نظام أوموجا، إلا أن سبيل المضي قدماً بهذا الأمر غير واضحة في الوقت الحالي مع ما يجري من تطوير في نظام أوموجا. وعلاوة على ذلك، فإن انعدام الرقابة على التطبيقات يكشف المنظمة أمام المخاطر الأمنية ويزيد من مخاطر تكبد نفقات مزدوجة واستغلال موردي البرمجيات لها بسبب عدم اتضاح

الصورة لديها عن اشترى أي تطبيقات وممن، وبموجب أي شروط وبأي سعر. فعلى سبيل المثال، قد يصمم أحد موردي البرمجيات برنامجاً حاسوبياً لجهة من الأمانة العامة ثم يطالب كيانات أخرى في الأمانة العامة بأتعاب مقابل خدماته؛ ويمكن التعاقد مع المورد بعد ذلك لتقديم خدمات الدعم والصيانة، بأسعار يُحتمل أن تكون متضخمة.

٩٠ - وتتوقع الإدارة أن يتوقف تشغيل عدد يتراوح بين ٦٠٠ إلى ٧٠٠ من تطبيقات البرمجيات بعد تنفيذ نظام أوموجا. إلا أنه كما سبق أن ذكر المجلس في تقريره المرحلي السنوي الأول عن تنفيذ نظام الأمم المتحدة لتخطيط الموارد في المؤسسة (A/67/164)، لم يكن هناك تخطيط فيما يتعلق بكيفية نقل أعمال المنظمة من النظم القديمة أو كيفية وقف تشغيل تلك النظم أو استخدامها لدعم عملية الانتقال إلى نظام أوموجا. ولم يكن هناك تقييم لسبل تحقيق ذلك على نطاق مجموعة واسعة من كيانات الأعمال التابعة للأمم المتحدة التي تدير شؤونها ذاتياً بدرجات متفاوتة ولديها اختلافات كبيرة في نماذج الإدارة والعمليات وتقديم الخدمات. ويرى المجلس أن عدم وجود خطط لإدارة النظم القديمة مؤثر على القصور في إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي الإدارة في الأمم المتحدة بوجه أعم.

٩١ - وحتى لو أوقف تشغيل ٦٠٠ إلى ٧٠٠ من تطبيقات البرمجيات بنجاح بعد تنفيذ نظام أوموجا، سيقى ما يزيد عن ٣٠٠ من تطبيقات البرمجيات مستخدمة على نطاق الأمانة العامة، مما يجعل تحقيق التكامل وتبادل المعلومات أمراً صعباً. ويمكن تعديل بعض التطبيقات (على سبيل المثال، برمجيات إدارة الهوية التي تُستخدم للتحقق من صحة هوية المستخدمين والتصديق عليها) لتصبح صالحة للاستخدام على نطاق المؤسسة، بينما يمكن توحيد تطبيقات أخرى كثيرة (على سبيل المثال، نظم إدارة الوقت والدوام ونظم إدارة الوثائق المتعددة).

٩٢ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تضع استراتيجية لإدارة التطبيقات بهدف تقليل المخاطر الأمنية إلى الحد الأدنى وتقليل التكاليف. وينبغي أن تعالج هذه الاستراتيجية التطبيقات المستخدمة على نطاق المؤسسة في المقام الأول، وأن تشمل وقف تشغيل تطبيقات وخدمات النظم القديمة وما يلزم من نقل للبيانات. ويوصي المجلس أيضاً بأن تضع الإدارة، في إطار الاستراتيجية الجديدة المتعلقة بالتطبيقات، عملية تكفل القدرة على القيام باستثمارات تشغيلية واستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغض النظر عن مكان القيام بها في الأمانة العامة، وتكفل اتساق تلك الاستثمارات مع نظام أوموجا وغير ذلك من تطبيقات المؤسسة.

أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

٩٣ - تساعد أي سياسة فعالة لأمن المعلومات على حماية معلومات أي منظمة وهيكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها من المخاطر التي تشكلها تهديدات الفضاء الإلكتروني والكشف غير المأذون عن المعلومات وعمليات الاحتيال. ويجب أن تظل سياسات أمن المعلومات مواكبة للتغيرات السريعة في التكنولوجيا والطلبات المتزايدة للموظفين العاملين في أماكن عمل متنقلة ودائمة التغير. وتكتسي هذه السياسات أهمية خاصة للمنظمات الرفيعة المستوى مثل الأمم المتحدة، التي تحتفظ بمعلومات حساسة عن عمليات حفظ السلام والعمليات الميدانية الأخرى، ومعلومات قيمة تجارياً ومعلومات شخصية بشأن موظفيها الكثيرين. ويمكن لسمعة أي منظمة أن تتضرر إذا فقدت معلومات، مثلاً، أو أُسيء استخدام تلك المعلومات، أو إذا تعرض موقعها الشبكي للتخريب وعجز موظفوها أو أصحاب المصلحة فيها عن الاطلاع على معلومات هامة فيه.

٩٤ - وتطبيق المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المتصلة بالمعلومات سيقضي على الكثير من الأخطار التي تتهدد أمن المعلومات. ويمكن اتخاذ الخطوات التالية لتحسين أمن الفضاء الإلكتروني^(٣):

- (أ) تثقيف الموظفين وتوعيتهم بشأن السلوك المقبول والاستخدام الآمن لنظم المنظمة أمرٌ بالغ الأهمية. ولكتاب الموارد البشرية دور هام في تنفيذ المتطلبات الأمنية للأمانة العامة؛
- (ب) حماية الشبكات من الاعتداءات الخارجية والداخلية، عن طريق إدارة محيط الشبكة، وفرز محاولات الدخول غير المأذون بها والمحتوى الضار، وإقامة ضوابط للرصد والاختبار؛
- (ج) وضع استراتيجية للرصد وسجلات للتحليل بشأن أي أنشطة غير معتادة قد تشير إلى اعتداء وشيك؛
- (د) مراقبة دخول المستعملين إلى النظام وإدارة امتيازات المستعملين ورصد أنشطتهم؛
- (هـ) إنشاء نظام لإدارة مخاطر المعلومات ووضع السياسات الداعمة له، وإشراك الإدارة التنفيذية باستمرار فيما يتعلق بمخاطر أمن المعلومات.

(٣) وضع القائمون على صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومات على حد سواء معايير مختلفة للوقاية من مخاطر أمن المعلومات. فعلى سبيل المثال، أصدر فريق الأمن الإلكتروني للاتصالات، وهو الهيئة التقنية الوطنية لتأمين المعلومات بالملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية، منشور "Ten Steps to Reduce your Cyber Risk" (عشر خطوات للحد من مخاطر الفضاء الإلكتروني).

٩٥ - ولا يوجد لدى الأمم المتحدة بيئة معلومات آمنة بما فيه الكفاية، وتَقصُر الضوابط الأمنية القائمة عن المستوى الذي يتوقعه المجلس في منظمة عالمية حديثة. ويوجد مدير أمن في مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإنما لا توجد آلية أو ولاية ذات صلاحيات كافية لتحسين الأمن على نطاق الأمانة العامة. وقد وُجِّه انتباه المجلس إلى مستويات مختلفة من الاختراقات الأمنية، وتعرضت الأمم المتحدة إلى هجمات إلكترونية خطيرة كالتجسس منها جميع المنظمات الرفيعة المستوى. إلا أن الإبلاغ عن الحوادث الأمنية ليس إلزامياً، وليس لدى الإدارة قائمة موحدة بالحوادث الأمنية التي وقعت بما يمكن من تحديد نطاق المخاطر.

٩٦ - وأعربت الأمانة العامة عن القلق الشديد من أن يؤدي إبراز المسائل المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتفصيل في تقرير علني إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. وقد قبل المجلس، بدون إبداء رأي، هذه الحجج لقوتها، وأعدّ بناءً على ذلك مذكرة منفصلة موجهة إلى رئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية، يبين فيها استنتاجاته وتوصياته بالتفصيل فيما يتعلق بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعود إلى الأمانة العامة أن توضح طبيعة مخاوفها للجنة، إذا لزم الأمر.

٩٧ - ويدرك المجلس أن هناك ترتيبات منفصلة لإدارة المراسلات الشديدة الحساسية. وهذه العمليات والنظم المعمول بها لإدارة أمن مثل هذه المراسلات، المتعلقة مثلاً بالمسائل الرفيعة المستوى والشؤون الدبلوماسية ومسائل حفظ السلام الحساسة، تقع خارج نطاق فحص المجلس.

٩٨ - وفي مسعى لمواءمة البيئات الأمنية على نطاق الأمانة العامة، قدم مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تموز/يوليه ٢٠١١ ميثاقاً لأمن المعلومات إلى فريق التنسيق الإداري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولم يوافق الفريق على الميثاق إلا في شباط/فبراير ٢٠١٢، وهو حالياً بانتظار أن تنظر فيه اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إلا أنه نظراً لأن اللجنة التنفيذية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تجتمع منذ نيسان/أبريل ٢٠١٢، فإن الميثاق ما زال في صيغة مسودة ولم يُصدَر بعد لموظفي الأمانة العامة. وفي ظل عدم وجود سياسة شاملة لأمن المعلومات، قام بعض الإدارات، من بينها إدارة الدعم الميداني، بوضع سياساتها والنهج الأمنية الخاصة بها.

٩٩ - ويعرب المجلس عن قلقه الشديد لأن الأمم المتحدة تفتقر إلى سياسة معتمدة لأمن المعلومات وإلى مواءمة البيئات الأمنية على نطاق الأمانة العامة. وحتى لو أصدر مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ميثاق الأمن، فليس واضحاً ما سيكون عليه مركز هذه الوثيقة أو سبل رصد الامتثال لها أو إنفاذها. ولا توجد آلية واضحة للتوجيه أو إسداء المشورة أو الإبلاغ بصدد المشاكل الأمنية في المنظمة، ولا توجد خطة معتمدة تبين الخطوات

اللازم اتخاذها للتصدي للمشاكل. وهذا يبين أكثر مواطن الضعف التي تعتري نموذج الإدارة والمساءلة القائم في الأمانة العامة.

١٠٠ - وافقت الإدارة على توصية المجلس بأن تعزز الإدارة معايير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نطاق الأمانة العامة لتدعيم وتسخير قدرة المنظمة الشرائية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام هذه المعايير لدفع جهود موازنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كخطوة أولية ضرورية لتوحيد تطبيقات البرمجيات وهياكلها الأساسية.

١٠١ - ووافقت الإدارة على التوصية المفصلة المتعلقة بأمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي بينها المجلس في مذكرته المقدمة إلى رئيس اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بشأن هذه المسألة.

رابعاً - شكر وتقدير

١٠٢ - يود المجلس أن يعرب عن تقديره لما تلقاه موظفوه من تعاون ومساعدة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية ومكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفيهما.

(توقيع) ليو جياي

المراجع العام للحسابات في الصين

ورئيس مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة

(توقيع) أمياس مورس

المراقب المالي والمراجع العام للحسابات

في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية

(كبير مراجعي الحسابات)

(توقيع) لودوفيك أوتو

المراقب المالي والمراجع العام للحسابات

في جمهورية ترازيا المتحدة