

A

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

A/43/124
4 February 1988
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

UN LIBRARY الجمعية العامة



MAR 1 9 1988

UNITED NATIONS

الدورة الثالثة والأربعون

وحدة التفتيش المشتركة

الإبلاغ عن أداء برامج الأمم المتحدة ونتائجها : مكونات
استعراض الرصد والتقييم والإدارة

مذكرة من الأمين العام

يشرف الأمين العام بأن يحيل إلى الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش
المشتركة المعنون "الإبلاغ عن أداء برامج الأمم المتحدة ونتائجها : مكونات استعراض
الرصد والتقييم والإدارة" (JIU/REP/88/1).

الابلاغ عن أداء برامج الأمم المتحدة ونتائجها :
مكونات استعراض الرصد والتقييم والادارة

أعدّه

زيغفريد شم
وحدة التفتيش المشتركة

المحتويات

الصفحة	الفقرات	
٤	٩-١	أولا - ملخص النتائج والتوصيات
٩	١٧-١٠	شانيا - مقدمة
١٣	١٣٠-١٨	شالسا - التقارير عن أداء البرامج
١٤	٢٨-٢١	ألف - الأشكال والمحتوى
١٧	١٣٠-٢٩	باء - المشاكل الرئيسية المتعلقة بالتقارير الحالية ...
١٧	٤٧-٣٠	١ - التغطية غير الكاملة
٢٤	٥٤-٤٨	٢ - التوقيت غير الملائم للتقارير
٢٨	٦٤-٥٥	٣ - الهيكل المجزأ لاستعراض البرامج
٣٢	٧١-٦٥	٤ - التغييرات المستمرة في البرامج
٣٤	٧٨-٧٢	٥ - تحديد الأولويات
٣٧	٨٥-٧٩	٦ - الأنشطة الحدية الفائدة
		٧ - الفصل بين البيانات البرنامجية والبيانات المالية
٣٩	٩٨-٨٦	٨ - نواحي الضعف المنهجية
٤٥	١٠٦-٩٩	٩ - الافتقار إلى التحاليل
٤٩	١٣٠-١٠٧	رابعا - الجهود الأخرى المبذولة للإبلاغ عن الأداء والنتائج
٥٤	١٨٥-١٢١	ألف - التقييم المتعمق
٥٤	١٢٨-١٢٢	باء - نظام التقييم الذاتي المزمع تطبيقه
٥٧	١٤٥-١٢٩	جيم - تدريب موظفي الفئة الفنية
٦٤	١٥٢-١٤٦	دال - وحدة الرصد المركزية
٦٦	١٦١-١٥٢	

المحتويات (تابع)

الفقرات المفحة

- ٦٩ ١٦٤-١٦٣ هاء - المراجعة الداخلية للحسابات
٧٠ ١٨٠-١٦٥ واو - تحسين الادارة
٧٧ ١٨٥-١٨١ زاي - الاستعراض الخارجي

٨٠ المرفق الاول : تطور استعراض أداء البرامج والإبلاغ عنه ، ١٩٥٠-١٩٨٧

٩١ المرفق الثاني : نموذج الشكل المقترح للإبلاغ عن البرامج الفرعية
في صفحة واحدة

٩٢ الحواشي

أولا - ملخص النتائج والتوصيات

١ - ما برحت الجمعية العامة والامانة العامة تعملان طيلة ٤٠ عاما تقريبا على إيجاد نظام لتخطيط برامج الأمم المتحدة واستعراضها يتسم بالانتظام . وكما يتبين من الاستشهاد الذي يستهل هذه الدراسة ، غالبا ما تبذل المنظمات جهودا كبيرة لوضع الاهداف وإقرار المدخلات من الموارد ، بيد أنها تفشل فيما بعد في معرفة ما تم إنجازه فعلا . وقد احرزت الأمم المتحدة بالفعل تقدما كبيرا في تطوير خطط وميزانيات البرامج ، بيد أن النظام لا يزال غير كامل - وضعيفا إلى درجة خطيرة - لأن أحد العناصر الجوهرية لا يزال مفقودا : وهو أنه لا يوجد إبلاغ منتظم ومنظم عن أداء البرامج ونتائجها موجهة للإدارات العليا والهيئات الحكومية الدولية .

٢ - ومع أن الأمم المتحدة حاولت عدة مرات عبر السنين وضع تقارير مجددة عن أداء البرامج ، بيد أن الأمين العام اعترف في أواخر السبعينات أن نظاما لرصد أداء البرامج وتقييمها والابلاغ عنها لا يزال غير موجود . ولأن بيانات ميزانيات البرامج كانت غير كافية ، وبسبب الافتقار إلى نظام للتقييم داخلي ، أوجدت الامانة فسي عام ١٩٨٠ "تقرير أداء البرنامج" المؤقت الجديد ، وأخذت تعتمد عليه بشدة .

٣ - بيد أن هذه التقارير ، لا تقدم ، للأسف ، سوى جدولة ميكانيكية جدا لالاف "نواتج" البرامج المقدمة ، التي لا تخبر الهيئات الحكومية الدولية بشيء تقريبا عن النتائج الفعلية للبرامج وكفاءتها وفعاليتها بالنسبة للأهداف التي حددت . أما التقارير المنتظمة الوحيدة الأخرى عن الأداء والنتائج - وهي تقارير التقييم المتعمق - فقد أصبحت بالتدريج وشائق مفيدة وجيدة ، ولكن نظرا إلى أنه لا يعد منها كل سنة سوى تقرير واحد فإن استعراض جميع برامج الأمم المتحدة الرئيسية ولو مرة واحدة فقط ، سيستغرق سنوات كثيرة . ونتيجة لذلك ، لا يوجد لدى الدول الاعضاء حاليا ما تحتاج اليه من المعلومات عن أداء البرامج ونتائجها لمساعدتها في تقرير برامج المستقبل وتحقيق التحسينات في التشغيل .

٤ - وفي عام ١٩٨٥ ، انتقد أعضاء اللجنة الخامسة مرة أخرى وبشدة عدم قيام الامانة بالابلاغ عن نتائج البرامج (انظر المقدمة) . ودعت الامانة مرة أخرى بأن توفر إبلاغا أوسع وأكثر تحليلا في المستقبل ، وفي أواخر عام ١٩٨٦ - بعد عقد من بذل الجهود - أنجزت تصميم إطار للإهداف والمؤشرات وعمليات تقدير التقدم المحرز ، بوصفها نظاما جديدا للتقييم الذاتي ، من الداخل . ويقدم هذا النظام أساسا متينا

للابلاغ المنتظم التحليلي والشامل عن نتائج البرامج إلى جميع الهيئات الحكومية الدولية. وللأسف قررت الامانة العامة ألا تقدم إلى لجنة البرنامج والتنسيق سوى تقرير مقتضب مرة كل سنتين تلخص فيه "النتائج العامة" بشأن التقييم وتصميم البرامج.

٥ - ويعتقد المغتث أنه من الأهمية البالغة انتهاز فرصة الإبلاغ هذه. ذلك أن تقارير الأداء الموضوعية الشاملة ستضم في نهاية الامر الرصد والتقييم كأداتي عمل عاديتين من أجل اتخاذ الإدارة العليا والهيئات الحكومية الدولية القرارات المتعلقة بالبرامج على النحو الذي طلبته فعلا (ولكنه لم يتحقق بعد) أنظمة تخطيط البرامج التي أقرتها الجمعية العامة في عام ١٩٨٢. ومن شأن هذه التقارير أن تعزز إعداد البرامج وتنفيذها عن طريق تقديم معلومات في الوقت المناسب عن التقدم والنتائج، كما أنها ستوفر إمكانية للمحاسبة أكثر وضوحا وقدر أكبر من الشفافية للبرامج. ورغم أن هذه التقارير قد طلبت منذ الخمسينات، فإن الحاجة إليها الآن هي أكبر من أي وقت مضى لمساعدة الدول الأعضاء في اختيار أكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة لاستخدام موارد الأمم المتحدة النادرة أثناء الأزمات المالية التي تمر فيها في أواخر الثمانينات. وأخيرا، فإنها ستقدم معلومات منتظمة عن التقدم والمشاكل والفعالية مما يتيح لمتخذي القرارات في الأمم المتحدة تكييف البرامج، على نحو أسرع وأكثر إبداعا، لتتماشى مع التغيرات والتحديات الحتمية التي ستجلبها التسعينات.

٦ - تقرير أداء البرامج المعاد تركيب هيكله: يكتفي تقرير أداء البرامج الحالي بأن يعد النواتج، بل إنه لا يقدم من المعلومات بقدر ما كانت تقدمه التقارير السابقة في أوائل وأواخر الستينات ومنتصف السبعينات. كما إن استخدامه ضئيل، وهو غير كامل، ويصدر في الوقت الخطأ، ولا يساعد بشيء يذكر فيما يتخذ من قرارات البرامج المتعلقة بالأولويات أو الأنشطة الحدية، ولا يحتوي على أي تحليل تقريبا. وينبغي الإبقاء على عملية عد النواتج وتعزيزها بغرض رصد البرامج داخليا، بيد أنها ينبغي أن تكون مجرد جزء طفيف من تقرير جديد للأداء يتناول جوهر الموضوع بصورة أكبر (الفقرات ٢١ - ١١٣، ١٢٩ - ١٢٥).

التوصية ١: ينبغي أن يستعيز الأمين العام عن تقرير أداء البرامج الحالي بتقرير يحلل التقدم المحرز والنتائج المحققة إزاء الأهداف المحددة لكل برنامج فرعي من برامج الأمم المتحدة. كما ينبغي تقديم هذا التقرير في الوقت ذاته الذي تقدم فيه الميزانيات البرنامجية المقترحة لفترة السنتين،

لكي يصل في النهاية بين معلومات "النتائج" ومعلومات "النوايا" على نحو ما ظلت تنشده الهيئات الحكومية الدولية لوقت طويل (الفقرات ١١٤ - ١٢٠ ، ١٣٦ - ١٣٩ ، (١٦) .

٧ - إعمال نظامي الرصد والتقييم الداخلي : كانت النتيجة التي خلص إليها تقريراً حالة التقييم المقدمان من وحدة التفتيش المشتركة عن عامي ١٩٨١ و ١٩٨٥ ، أن الأمم المتحدة قد قصرت كثيراً عن الوكالات الأخرى في وضع واستخدام نظم للتقييم ، وحث التقريران على إتخاذ اجراءات لتعزيز مهمتي الرصد والتقييم . كما طلبت الجمعية العامة مرارا إحداث هذا التعزيز ، بيد أن تقارير الأمين العام سلمت باستمرار عدم القدرة على القيام بذلك . أما الآن وقد بدأ بعد طول لاي تنفيذ عمليتي الرصد والتقييم الذاتي ، فقد أصبح الدعم السليم للنظام أكثر أهمية من السابق . ومع ذلك يبدو من الواضح بالتجربة أن نظام التقييم على نطاق الامانة ، الذي دعت إليه الجمعية العامة في عام ١٩٨١ ، لن تقوم له قائمة قط . ورغم هذا فإن من الهام للغاية أن تتخذ الان اجراءات تعزيز جزئية على الأقل ، لضمان إمكان تحقيق المستوى الأدنى من شمولية الرصد والتقييم ، وجودتها ، وفائدتها . (الفقرات ٣٠ - ٤٧ ، ٥٥ - ٨٥ ، ١٤٠ - ١٥٩) .

التوصية ٢ : ينبغي أن يقوم الأمين العام بما يلي :

(أ) تقييم ملاك وحدة التقييم المركزية (الذي يضم حالياً ثلاثة موظفين فنيين فقط) لضمان حصول الوحدة على الموارد المحددة من الموظفين واللازمة للقيام بدراسات التقييم المطلوبة وبمسؤوليات إدارة نظام التقييم التي حددتها لها لجنة البرامج والتنسيق في عام ١٩٨٢ (الفقرات ١٤٣ - ١٤٥) .

(ب) إضافة موظف فني واحد على الأقل إلى الموظفين الفنيين الموجودين في وحدة الرصد المركزية الصغيرة لتمكينها من إنجاز تصميم نظام الرصد وإنشائه ، ومن ثم القيام بصورة كاملة بدور التحليل والإشراف والتنفيذ ، المقرر لها أصلا (الفقرات ١٥٧ - ١٦٠) .

(ج) تعزيز أنشطة التقييم وجودة الإبلاغ عن الاداء والنتائج ، على الأقل في تلك الوحدات القليلة التي تنفق معظم موارد الأمم المتحدة الاجمالية ولكنها لم تحظ حتى الآن إلا باهتمام ضئيل من حيث التقييم : وهي الاونروا ، وإدارة التعاون التقني لأغراض التنمية ، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

(بدرجة تقل كثيرا عن سابقتها) واللجان الاقليمية - بسبب أهميتها من حيث السياسة والتشغيل إن لم يكن من حيث حجم الموارد (الفقرات ٤٧ ، ٤٦ - ١٤٢) .

(د) تحديد الهيئات الحكومية الدولية المعنية - فيما عدا لجنة البرنامج والتنسيق ، واللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، واللجنة الخامسة - المسؤولة عن إعداد البرامج واستعراض تنفيذ البرامج بالنسبة لكل برنامج من برامج الامم المتحدة وتقديم تقرير عن ذلك وإتخاذ الاجراءات التي تضمن ، حيثما أمكن ذلك ، أن تتلقى جميع هذه الهيئات وتستعرض بانتظام الخطة المتوسطة الاجل ذات الصلة والميزانية البرنامجية ووثائق أو أقسام تقرير أداء البرامج ، كبنود جدول الاعمال (الفقرات ٥٩ - ٦٤) .

(هـ) إنشاء وتنفيذ دورة دراسية محددة في مجال تصميم البرامج وتقييمها ضمن برنامج الامم المتحدة الرسمي للتدريب باعتبار ذلك أمرا يتسم بأولوية عليا لجميع مدراء البرامج والبرامج الفرعية ، نظرا إلى أن الجهاز الجديد للتقييم الذاتي سيعتمد اعتمادا شديدا على مهارات موظفي الامانة الذين لم يتلقوا التدريب المناسب قط (الفقرات ١٤٦ - ١٥٢) .

٨ - الإبلاغ عن الاداء الاداري والتحسينات الادارية : تستهلك وظائف دعم التنظيم الاداري وخدمة المؤتمرات نصف الميزانية العادية للأمم المتحدة تقريبا . وقد جرى نقاش كثير حول النوايا لتحسين هذه البرامج في الثمانينات والحاجة إلى ذلك ، بيد أنه يكاد لا يوجد إبلاغ منتظم للهيئات الحكومية الدولية عن المكاسب الفعلية التي تحققت في مجال الكفاءة أو جودة الخدمة أو الانتاجية . ومن شأن تقارير أداء البرامج الفرعية المقترحة لكل سنتين المساعدة في سد شفرة المعلومات هذه . بيد أن تقريرا لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٥ وتقريراً للامانة العامة في عام ١٩٨٧ عن المشاكل المستديمة في نظام المعلومات الذي يستخدم الحاسبات الالكترونية يوحيان فضلا عن ذلك بأنه يمكن أيضا لهذه التقارير أن تكون حافزا قويا على إدخال تحسينات هامة ودائمة في مجال تنفيذ هذه البرامج في حال قيام الهيئات الحكومية الدولية المعنية بانتقادها واستعراضها بعناية (الفقرات ٢٧ ، ١٦٥ - ١٧٩) .

التوصية ٣ : وقد تنظر الهيئات الرئيسية المعنية - اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، واللجنة الخامسة ولجنة المؤتمرات - في أن تطلب من الامانة العامة تقريرا استعراضيا سنويا متعمقا عن إجراءات ونتائج التحسينات

في الإدارة في مجال منتقى من مجالات الدعم الإداري أو خدمة المؤتمرات
(الفقرة ١٨٠) .

٩ - تحسين المعلومات عن إتخاذ القرارات : إن إعداد البرامج وتحليلها وتنفيذها وتقييمها والبرمجة للمستقبل على نحو جيد يتطلب معلومات دقيقة متكاملة وحسنة التوقيت . وقد عملت الأمم المتحدة جاهدة طيلة سنوات في سبيل إيجاد اتساق بين البيانات المالية والبرنامجية . والحاجة ماسة إلى نظام متكامل يعمل بالحاسبة الالكترونية (الفقرات ٨٦ - ٩٨ ، ١٥٧ - ١٦٠ ، ١٧٦ - ١٧٧) .

التوصية ٤ : ينبغي أن يولي الأمين العام أولوية عليا في مجال الجهود المبذولة حاليا في سبيل الابتكار التكنولوجي لإيجاد نظام معلومات إدارية يعمل بالحاسبة الالكترونية ويجمع بين معلومات الأداء والمعلومات المالية من أجل إتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج في الوقت المناسب وبشكل فعال على صعيدي الأمانة العامة والهيئات الحكومية الدولية (الفقرات ٩٧ ، ١٦٠ ، ١٧٧) .

شانيا - مقدمة

"... ويبلغ الاهتمام بالقدرة والاداء ذروته عندما تناقش مشاريع البرامج والميزانيات ويتلاشى ، على ما يبدو ، عندما تستعرض تقارير تنفيذ البرامج المعتمدة .

... وهذا الانقسام بين التركيز على وضع البرامج وميزنتها من جهة ، وإهمال تنفيذ البرامج من جهة أخرى ، يشكل ، في حد ذاته ، أحد الأسباب الرئيسية لأوجه التقصير التي تشوب أداء المنظومة" .

مهدي المنجرة ،

"منظومة الأمم المتحدة : تحليل" ، ١٩٧٣

١٠ - ينبغي أن تشكل المعلومات المتعلقة بكيفية اضطلاع مؤسسة ما بالمهام التي تحددها لنفسها عنصرا أساسيا في عملية الإدارة . ذلك أن هذه المعلومات عن أداء البرنامج تتيح لكبار المسؤولين الإداريين ومجالس الإدارة تحديد ما إذا كانت الخطط والأهداف المعلنة قد تحققت وتوفر تحديدا للمسؤولية عن الاستخدام الفعال للموارد المتاحة .

١١ - وفي عام ١٩٨٥ ، أصدرت وحدة التفتيش المشتركة تقريرها الثالث عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة . وخلص التقرير إلى أن التقييم يستخدم حاليا على نطاق أوسع وبمروءة أكثر انتظاما من أي وقت مضى وأنه يثبت قيمته في تحسين أداء المنظومة لعملياتها وجودة ذلك الأداء . إلا أنه بالرغم من المبادرات الرامية إلى تحسين عمليات اتخاذ القرارات ، وجدت وحدة التفتيش المشتركة أنه لا يزال هناك ، على نطاق المنظومة كلها ، تركيز على مدخلات البرامج أكبر من التركيز على النتائج وأن تدفق المعلومات عن أداء البرنامج غير كاف . وفي تقرير مرافق عن حالة التقييم في كل من المؤسسات على حدة ، لاحظت وحدة التفتيش المشتركة أن هذه المشاكل خطيرة بصورة خاصة في الأمم المتحدة (١) .

١٢ - وفي الدورة الأربعين للجمعية العامة في عام ١٩٨٥ ، تم إبراز المشاكل التي يواجهها الإبلاغ غير الكافي عن أداء البرامج في الأمم المتحدة . وخلال المناقشة العامة

التي دارت في اللجنة الخامسة بشأن تخطيط البرامج والميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٦-١٩٨٧ ، أعرب ممثلون للدول الأعضاء ، وللبلدان النامية بصورة أساسية ، عن الانتقادات التالية :

- "... أن الصعوبة التي تواجهها الدول الأعضاء في الحصول على صورة وافية لعمليات التخطيط والميزنة والاداء ورصد وتقييم أنشطة الأمم المتحدة ... تتفاقم ... لأن اللجنة الخامسة ليست لديها معلومات عن تنفيذ برامج الميزانية السابقة وأعرب [الوفد ...] عن أمله في أن يأتي قريبا وقت لا يبقى فيه محل لملاحظة الأمين العام عن أن هناك الكثير مما يتعين القيام به لإنشاء نظام للرصد والتقييم على أساس منظم وموحد في الأمانة العامة" .

- "لقد تم البدء بعملية رصد الاداء ، غير أنه يتعين توسيع نطاق العملية وجعلها مستمرة مما يتيح ، في جملة أمور أخرى ، تقييمها أفضل للاحتياجات وإمكانات إعادة توزيع الموارد خلال فترة تنفيذ الميزانية" .

- "... تم وضع الميزانية البرنامجية المقترحة الجديدة ... دون الاستفادة من تحليل انتقادي للأنشطة الجارية ودون تصفية البرامج التي فات أوانها والبرامج الحدية الفائدة ... ولم يكن باستطاعة الدول الأعضاء ، من جرّاء ذلك تكوين فكرة صحيحة عن مدى كفاءة استخدام الموارد ، ولا عن نوعية النتائج لتبرير تقديرات جديدة ... إن لجنة البرنامج والتنسيق قد أمابها الشلل بسبب قلة المعلومات الناتجة عن تكم المسؤوليين عن البرامج ..." .

- "أن المسألة الأساسية ... تتعلق بمدى المواءمة بين الموارد والبرامج ... وينبغي تكريس وقت أطول لتقييم تطبيق هذه البرامج وتنفيذها" .

- "... التقييدات التي فرضها عدم وجود نظام رصد يعمل بكامل طاقته ... ولدى [الدولة العضو] تحفظات خطيرة بشأن توفير بيانات عن الآثار في الميزانية البرنامجية نظرا إلى الافتقار إلى مثل هذا النظام

وضع الاولويات ... [من شأنه أن] يوفر أداة إدارية نافعة متى تم وضع وظائف الرصد والتقييم على أساس سليم".

- "وأن تقدم إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ، ولجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة المزيد من المعلومات كي تتمكن من استعراض البرامج المقترحة بدقة وأن تتخذ قرارات مستنيرة ...".

- "... لا يمكن أن يصدق أن كل عنصر من العناصر البرنامجية في الميزانية البرنامجية المقترحة هو عنصر مفيد تمام الفائدة والواقع أن هناك شعورا سائدا لدى الدول الاعضاء بأنه يوجد مجال كبير للتحسين وإعادة توزيع الموارد وإعادة تقييم الاولويات على الصعيد الداخلي ... إن ما ينقص الأمم المتحدة هو الآلية اللازمة لمواصلة هذه العملية باستمرار ... ويجب إعطاء زخم جديد لعملية تحديد الأنشطة التي فات أو أنها أو الحدية الفائدة أو عديمة الجدوى" (٣) .

١٣ - وتدعو هذه الانتقادات الحادة من جانب الدول الاعضاء إلى الدهشة إذ أن لدى الأمم المتحدة منذ عدة سنوات ، من الناحية النظرية على الأقل ، نظاما متكاملًا لتخطيط البرامج والميزانيات البرنامجية والرصد والتقييم . وتبدو هذه الانتقادات أكثر مدعاة للدهشة بالنظر إلى أن الامانة العامة تزود مجالس الإدارة منذ ٢٠ عاما تقريبا بتقارير عن أداء البرامج بأشكال مختلفة .

١٤ - ومع ذلك ، فإن الامانة العامة وافقت على الاستنتاجات التي خلص اليها أعضاء اللجنة . وقد أستشهد بموافقة الامين العام على ذلك أعلاه . غير أن وكيل الامين العام لشؤون الإدارة والتنظيم أضاف إلى ذلك ما يلي :

"شدت الدول الاعضاء على الحاجة إلى إطلاعها بصورة أكثر وضوحا وشمولا على الاداء البرنامجي للامانة العامة وعلى النواتج المنجزة وعلى ما نجم عن ذلك من نتائج ...

دعونا نعزز وظائف الرصد والتقييم ...

دعونا نعلن بوضوح وتجرد ما تم القيام به والنتائج التي خرجنا بها
ونعلن بالمثل ما لم نفعله وأسباب ذلك ...

دعونا نضع تقارير أداء أكثر تحليلاً ...

وإنني أعتقد أن المشكلة الأساسية تتمثل بتوفير معلومات أفضل وأكثر
شفافية ، الأمر الذي من شأنه أن يسمح باتخاذ قرارات أفضل^(٣) .

١٥ - ونتيجة لذلك واستناداً إلى هذا "النقاش المكثف" كررت الجمعية العامة تأكيد
طلبها المستديم "بتعزيز قدرة الأمم المتحدة على الرصد والتقييم لكي تهيئ للسدول
الأعضاء أساساً لاتخاذ القرارات بناء على مزيد من المعلومات"^(٤) .

١٦ - وأجرت وحدة التفتيش المشتركة هذه الدراسة لتقييم الجهود السابقة والمشاكل
الحالية المتعلقة بالإبلاغ عن أداء البرامج وعن نتائج البرامج في الأمم المتحدة
واقترح طرق لتحسين نوعية العملية وأنيبتها وفائدتها . ويساوي بعض المسؤولين في
الأمانة العامة بين هذا النوع من الإبلاغ وتقارير الأمانة العامة الحالية المعنونة
"تقارير أداء البرنامج" التي تكتفي برصد النواتج المنجزة بالمقارنة بالنواتج
المخططة . إلا أن وحدة التفتيش المشتركة توافق على آراء اللجنة الخاصة والأمانة
العامة المعرب عنها أعلاه : أي أن الإبلاغ السليم عن الأداء والنتائج ينبغي أن يتخطى
مجرد الإبلاغ عن المطابقة مع خطط العمل . كما ينبغي أن يعرض ويحلل بمؤرة منهجية
ومنتظمة النتائج ، ونوعية البرامج ، والمشاكل ، والتحسينات في الأنشطة المخططة
بها . ولذلك فإن "الإبلاغ عن أداء البرامج ونتائجها" يعرف هنا بأنه ما يتاح بمؤرة
منتظمة لكبار المسؤولين الإداريين والهيئات الحكومية الدولية من معلومات الرصد
والتقييم وغير ذلك من الاستعراضات والتقييمات الإدارية بشأن الطريقة التي تنفذ بها
الأمانة العامة البرامج الموكلة إليها وبشأن النتائج التي تحصل عليها .

١٧ - وتضم "الأمانة العامة" ، لأغراض هذه الدراسة ، كل وحدات الأمم المتحدة
المشمولة بالخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية : وعلى ذلك فهي تستثني بعض
الكيانات شبه المستقلة ذاتياً وبالأخص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم
المتحدة للأنشطة السكانية واليونيسيف . وبما أن هذا الموضوع ظل لعدة سنوات موضع
اهتمام على سبيل الأولوية فإن هذا التقرير يتضمن حواشي موسعة تشير إلى مناقشات
ماضية وتحليلات مفصلة لمختلف المجالات التي توجد فيها مشاكل . ويود المفتش أيضاً أن
يشكر الموظفين الكثر الذين ساهموا في هذه الدراسة بما لديهم من أفكار وملاحظات .

ثالثا - التقارير عن أداء البرامج

١٨ - لاحظ تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٥ عن الحالة فيما يتعلق بالتقييم أن مؤسسات منظومة الأمم المتحدة كانت تعمل على تحديث وتبسيط العمليات الشقيلة والمزعجة نسبيا لتزويد المعلومات والرقابة والإبلاغ التي أرستها عبر السنين . وحرصا على الجمع بصورة أفضل بين الرصد والتقييم واستعراض الإدارة والمعلومات المالية لأغراض تحسين عملية اتخاذ القرارات من قبل كبار الإداريين ومجالس الإدارة ، حثت وحدة التفتيش المشتركة على (أ) تعزيز نظم الرصد لتوفير المعلومات في حينها وعلى جعلها متسقة مع عمليات التقييم ؛ (ب) وبذل جهود أكبر لتحديد ما يحتاج إليه متخذو القرارات من معلومات محددة ، ومتى يحتاجون إليها ؛ (ج) واستخدام نظم جديدة للمعلومات الإدارية تقوم على الحاسبات الالكترونية لتحديث المعلومات بشأن الأداء واستكمالها^(٥) .

١٩ - وأحرزت الأمم المتحدة تقدما هاما في تخطيط أداؤها عن طريق الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية . بيد إنه لا يزال يتعين عليها القيام بكثير من الأعمال لإكمال نظام تخطيط البرامج بإرساء عمليات تقييم داخلية وتقديم تقارير منتظمة عن أداء البرامج ونتائجها . وقد ظل تطوير نظام تخطيط البرامج جاريا لرقابة أربعة عقود بدءا بالطلبات الأولية في الخمسينات وأوائل الستينات ؛ ثم محاولات إقامة عمليات تخطيط وميزنة برنامجية وتقييم في أواخر الستينات وأوائل السبعينات ؛ ثم جهود "إعادة التشكيل" في أواخر السبعينات ؛ ثم فترة قواعد وأنظمة تخطيط البرامج في الثمانينات . وهذه العملية التاريخية جزء ذو صلة بالجهود الحالية الرامية إلى إكمال النظام ، إذ أنها تثبت عمليا النداءات الدائبة (واللحوة) لإقامة نظام برمجة فعال ومتكامل ، عبر السنين . ولذلك ، أدرج بوصفه مرفقا لهذا التقرير موجز لبيانات سياسة البرمجة وجهود التنفيذ منذ الخمسينات .

٢٠ - وفي الوقت الحاضر وبالرغم من سنوات من المناقشات ، لا يزال الرصد وتقديم تقارير التقييم عن أداء البرامج ونتائجها بصورة منتظمة مقصورا إلى حد كبير على تقرير محدود عن أداء البرنامج يوجز آلاف "النواتج المحققة" مقابل النواتج المبرمجة . ويستعرض هذا الفصل أولا تقارير الأداء السابقة (والأكثر موضوعية) ثم التصميم المعرب عنه بصورة مستمرة على تحسين نوعيتها . ثم يحلل الفصل تسع طرق رئيسية أخفقت تقارير "عد النواتج" الحالية فيها في الوفاء بمتطلبات الإبلاغ الفعال الذي طلبته الهيئات الحكومية الدولية منذ وقت طويل ووعدت الأمانة العامة بتقديمه .

الف - الأشكال والمحتوى

٢١ - درجت الأمم المتحدة ، منذ نشأتها في سنة ١٩٤٥ ، على نشر تقرير سنوي للأمين العام عن أعمال المنظمة . وحتى سنة ١٩٧٧ قدمت هذه التقارير (يحتوي كل منها ما يتراوح بين ١٠٠ و ٢٠٠ صفحة) نقاشا عاما إعلاميا لجميع ميادين أعمال الأمم المتحدة ، على الرغم من أنها كانت تصف في الغالب "التطورات" بدلا من تحليل الأداء والنتائج^(٦) . غير أنها بدأت منذ عام ١٩٧٧ تتقلص بحيث تحولت إلى مجرد الجزء التمهيدي السابق - وهو بيان عام يستعرض السياسة مقدم من الأمين العام فيما بين ٤ و ١٢ صفحة . (وفي المقابل ، فإن تقارير الرؤساء التنفيذيين في بعض الوكالات المتخصصة لا تزال مصدرا هاما للاستعراض والمعلومات بشأن الأداء ، وستناقش هذه في الفرع بـ ٩ - التالي) .

٢٢ - وبدأت "تقارير الأداء" المحددة الأولى للأمم المتحدة في عام ١٩٦٨ ، وفقا لما أومت به "الجنة الأربعة عشر" . وحاولت هذه التقارير أن تقدم معلومات عن النفقات حسب كل برنامج وأن تقيّم منجزات برنامج العمل "عند الاقتضاء" وأن تقارن شهور عمل الفرد الواحد المستخدمة فعلا بتلك المبرمجة ، وتناقش التقدم المحرز وتشرح أي مشاكل فسي التنفيذ . وجاءت هذه التقارير أكثر انتظاما وتوجها نحو البرامج من التقارير السنوية عن "الأعمال" . ومع ذلك ، فقد كانت تقتصر أساسا على ميادين الاقتصاد والاجتماع وحقوق الانسان ، وكانت تنطوي على تراوح شاسع في المحتوى والنوعية التحليلية ، وركزت ، في أفضل الحالات ، على النواتج المحققة (الاجتماعات المعقودة ، التقارير الصادرة) بدلا من التقدم المحرز تجاه الاهداف وما تم الحصول عليه من نتائج^(٧) ، وتم تحويل هذه التقارير في عام ١٩٧١ إلى وشائق مالية محضة . وتم إيقاف الإعداد التحليلي للتقارير عن أداء البرامج رهنا بإدخال عملية الميزنة البرنامجية الجديدة .

٢٣ - واعتبرت هيئات الإدارة أول الميزانيات البرنامجية والخطط المتوسطة الاجل تحسينات ايجابية ، إلا أنها انتقدت ما رافقها من افتقار إلى الاستعراض وتقديم التقارير عن أداء البرامج . واستجابة لذلك ، قدمت الامانة العامة سلسلة متنوعة من التقارير التجريبية .

(١) حدد التقريران المؤقت والختامي عن أداء الميزانية والبرنامج لفترة السنتين ١٩٧٤ - ١٩٧٥ النواتج المحققة للبرامج وناقشا التناقضات بين النواتج المخططة والفعلية . وتقرر أن يصبح تقييم فوايد هذه النواتج "ممارسة منفصلة"

(لم تتحقق بعد) . وقدمت هاتان الوثيقتان المؤلفتان من ٣٠٠ و ٤٣٠ صفحة بيانات عن النفقات وبيانات موجزة تصف النواتج لجميع أنواع برامج الأمم المتحدة ، بما في ذلك الخدمات الادارية وغيرها من الخدمات المشتركة^(٨) .

(ب) لاحظ تقرير صادر في عام ١٩٧٥ "الرغبة الواضحة" لهيئات البرمجة الحكومية الدولية في تقييم فعالية البرامج ، الا أنه "التمس التوجيه" بشأن كيفية إجراء هذه التقييمات . وقدم التقرير بالفعل تحليلات مقتضبة لتكاليف وبعض فوائدها من الأنشطة المختلفة للأمم المتحدة ، بينما أكد أن النتائج المقدمة ليست دراسات حقيقية "للتكاليف - الفوائد" ولا دراسات "فعالية من حيث التكلفة"^(٩) .

(ج) وأوضحت الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٦ - ١٩٧٩ أن عددا قليلا من التحليلات والتقييمات الخاصة ستكون "سمة منتظمة" لوثائق الخطة . وقدمت تحليلا كميًا مشوقًا لجانبها الانتاجية والتحديث لعملية استنساخ الوثائق في نيويورك وجنيف^(١٠) .

(د) واستجابة لإلحاح الجمعية العامة في طلب معلومات عن أولويات البرامج وحالتها ، أوردت الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٨ - ١٩٨١ نتائج استبيان قصير ارسل إلى مديري البرامج الاقتصادية والاجتماعية والانسانية يطلب منهم تقييم برامجهم . ولم يكن مدهشا أن تبلغ معظم الوحدات التنظيمية التي ردت على هذه الممارسة من ممارسات التقييم الذاتي (ولم تفعل ذلك بعض الوحدات الكبيرة) أن برامجها كانت فعالة جدًا وضرورية وفريدة^(١١) .

(هـ) وفي عام ١٩٧٧ قدمت الامانة العامة أربعة تقارير أولية عن تقييم البرامج إلى لجنة البرنامج والتنسيق . وأعطت التقارير ، التي أعدتها الوحدات المعنية بوصفها تقارير "متعمقة" وتقارير "تقييم ذاتي" بموجب توجيه من ادارة الشؤون المالية ، بيانات متعلقة بالخلفية بشأن تكاليف البرامج والسند التشريعي و "اجراءات التقييم" ، وحاولت أن توجز باقتضاب نواتج وأشر كل من البرامج والبرامج الفرعية العديدة المعنية^(١٢) .

(و) وأصدر الامين العام ، في عام ١٩٧٨ ، وبعد ثلاث سنوات من الطلبات المتكررة من الجمعية العامة ، أول تقرير عن تحديد أنشطة الأمم المتحدة التي أكملت أو فات أو انها أو التي تكون ذات منفعة حدية أو عديمة الجدوى . وأورد التقرير ملاحظة اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية عن ان هذا الاستعراض الناقد

ضروري ، ولكن التقرير لم يناقش إلا المشاكل المتعلقة بالمنهجية والتنفيذ التي يتعين التغلب عليها^(١٣) . وقد تم تقرير إضافي في عام ١٩٧٩ تحليلا جزئيا لما تم من إنهاء وإعادة توزيع في بعض البرامج ذاكرا استمرار المشاكل المتعلقة بالمنهجية^(١٤) .

٢٤ - وعلى الرغم من هذه الحركة النشطة لمدة ست سنوات ، تم فيما بعد التخلي عن جميع جهود الرصد والتقييم الأولية هذه . وتم تحويل تقارير الميزانية والاداء (١) مرة أخرى إلى وثائق عن الوضع المالي ، ولم تتكرر التحليلات والتقييمات الخاصة (ب) و (ج) . أما عملية "التقييم الذاتي" (د) فقد اختفت لعقد كامل قبل الكشف عن نظام جديد (انظر الفصل الرابع - باء) . وتم تخفيض تقييمات البرامج (هـ) تخفيضا حادا إلى تقرير واحد فقط في السنة يقدم إلى لجنة البرنامج والتنسيق (انظر الفصل الرابع - ألف) . ولم يحتل تحديد الأنشطة التي اكتملت/عديمة الجدوى (و) مكانه المناسب في النظام الشامل على الاطلاق (انظر الفرعين باء - ٥ و ٦) .

٢٥ - وفي عام ١٩٧٨ اعترفت الامانة العامة في عدة تقارير بأنه ليس لديها نظام لتقييم أداء البرامج . وورد في الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٨٠ - ١٩٨٣ ، على سبيل المثال ، ان عدم وجود برامج عمل تنفيذية هو من "أوجه العجز الرئيسية" التي تعوق تقدم رصد البرامج وتعمد الإبلاغ عن أداء البرامج . وهو يعني علاوة على ذلك أنه "لا يمكن تهيئة إطار يمكن الوثوق به لتقييم البرامج"^(١٥) .

٢٦ - وأصدرت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٧٨ تقريرا حلل النقائص في نظام البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة . وحثت على إنشاء نظام فرعي منظم ومكثف لرصد وتقييم أداء البرامج وتقديم تقارير إلى كبار المسؤولين الإداريين ومجالس الإدارة^(١٦) . وأيدت لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية توصيات وحدة التفتيش المشتركة وقامت الجمعية العامة باعتمادها^(١٧) .

٢٧ - واتخذت التقارير "الجديدة" عن أداء البرامج التي بدأ الأمين العام تقديمها في عام ١٩٨٠^(١٨) شكلا موحدا بعض الشيء على الرغم من أن لجنة البرنامج والتنسيق طلبت تعديلات مختلفة عبر السنين . ويتم إصدار التقارير ، التي تتراوح صفحاتها بين ٦٠ و ١٣٠ ، في ربيع كل سنة زوجية عن فترة السنتين السابقة : سيفطي التقرير الخامس منها ، المقرر صدوره في ربيع ١٩٨٨ الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . والسمة الرئيسية لكل تقرير هي ٢٠ جدولا أو أكثر تبين ، حيثما كان ممكنا ، "الاداء الفعلي للبرامج على مستوى الانتاج" . ويورد كل جدول : (١) النواتج المبرمجة ؛ (ب) والنواتج التي تم

تنفيذها حسب المخطط لها ؛ (ج) وتلك الناتجة عن الالتزامات المبرمجة (بسبب إعادة وضعها أو حالات التأجيل أو الالغاء) ؛ (د) والنواتج الإضافية (سواء التي طلبتها الهيئات التشريعية أو التي أضيفت بمبادرة من الأمانة العامة) ؛ (هـ) و"التصنيفات" وفقا لنسبة النواتج المنفذة ، أما أن تكون "درجات" يرمز لها بالحروف (في التقارير السابقة) أو نسب مئوية (التقرير عن عام ١٩٨٦) .

٢٨ - ويتبع الرسومات البيانية بصورة عامة ، سرد يشرح بايجاز شديد حالات الخروج عن البرنامج أو معدلات التنفيذ المنخفضة على نحو خاص . والأسباب التي تقدم عادة هي التأخير في إنتاج الوثائق أو التغيرات في جداول النشر وعدم وجود الموظفين أو موارد الميزانية أو التغيرات في البرمجة والاجتماعات التي تجريها هيئات الإدارة . وقد حاول التقرير عن عام ١٩٨٤ أن يحلل ، لأول مرة ، الأنماط الشاملة لمشاكل التنفيذ وأن يقدم جداول موجزة . ولم يكرر التقرير عن عام ١٩٨٦ هذا النقاش العام إلا أنه قدم بالفعل جداول موجزة أكثر شمولاً توضح الناتج الإجمالي .

باء - المشاكل الرئيسية المتعلقة بالتقارير الحالية

٢٩ - ليست تقارير أداء البرامج الحالية استجابة كافية لاحتياجات الأمم المتحدة في مجال الرصد والتقييم والإبلاغ ، على النحو الذي أظهره بوضوح عدم الارتياح الأساسي الذي أعرب عنه ممثلو الدول الأعضاء وكبار موظفي الأمانة العامة ، على حد سواء ، في اللجنة الخامسة في عام ١٩٨٥ . وترد المشاكل الرئيسية للعملية الحالية موجزة في الفروع التالية كأساس للنظر في الإجراءات الممكنة للتحسين .

١ - التغطية غير الكاملة

٣٠ - تنص الأنظمة والقواعد التي تنظم تخطيط البرامج على أن جميع أنشطة الأمم المتحدة أسواء أكانت ممولة من الميزانية العادية أو من الموارد الخارجة عن الميزانية ، تخضع لـ "استعراضات دورية وشاملة" وتبرمج ، بمعنى أن تحدد بوضوح النواتج النهائية التي سيجري إنجازها^(١٩) . ومع ذلك ففي الوقت الحالي ، لا تغطي تقارير أداء البرامج بشكل منهجي سوى جزء صغير من مجموع أنشطة الأمم المتحدة .

٣١ - وخلال الستينات ، أكدت لجان الخبراء على أهمية توحيد التقديرات لجميع احتياجات الأمم المتحدة من الموارد للسماح باتخاذ قرارات متوازنة وواقعية في المستويات العليا بشأن كل جزء من أنشطة الأمم المتحدة ، وبشأنها جميعاً^(٢٠) . ومع ذلك فرغما عن البيانات الكثيرة المدلى بها مؤخرا عن إعداد معلومات برنامجية

ومالية "شفافة" ، ما زال من الصعب الحصول على صورة واضحة وبسيطة للأنشطة الإجمالية للأمم المتحدة . فالميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ تقدم ٧٧ صفحة كاملة من الرسومات التفصيلية والموجزة ، ولكنها لا تقدم ، في أي موضع منها ، موجزا قصيرا للأنشطة الرئيسية المدرجة في البرنامج الكلي .

٣٢ - وتستخدم منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة ، ومنظمة العمل الدولية ، ومنظمة الصحة العالمية بانتظام في ميزانياتها البرنامجية رسومات بيانية دائرية لعرض البيانات بإيجاز . وقد أدى ذلك بالمفتش إلى وضع الرسم البياني الوارد في الصفحة التالية والذي يمكن القارئ من أن يرى بسهولة توزيع مجموع النفقات المقدرة للأمم المتحدة في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . ويقدم الرسم ما يلي لكل مجال من مجالات النشاط الكبرى الممولة من ميزانية الأمم المتحدة العادية أو من الموارد الخارجة عن الميزانية : (أ) عنوان وصفي ؛ (ب) المكتب المعني أو الإدارة المعنية بصورة رئيسية إن وجدت ؛ (ج) أرقام أبواب الميزانية ذات الصلة ، بين أقواس ؛ (د) النفقات التقديرية بملايين دولارات الولايات المتحدة ؛ (هـ) مجموع الوظائف (وظائف موظفي الدعم فقط في حالة التمويل من موارد خارجة عن الميزانية) ؛ (و) المجال كنسبة مئوية من مجموع النفقات .

٣٣ - وإضافة إلى هذه التوزيعات العامة للموارد ، للأمم المتحدة أيضا هيكل برنامجي تفصيلي (ومجزأ) بدرجة كبيرة . وهنا أيضا ، لا يوجد جدول موجز . ومع ذلك يوجد في الأمم المتحدة المستويات البرنامجية الثلاثة التالية (محسوبة من الـ ٥٣ صفحة التي ترد فيها قوائم محتويات الوثائق المختلفة الست التي تكون الخطة المتوسطة الاجل الحالية للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩)^(٢١) ، بالإضافة إلى عناصر البرنامج (في الميزانيات البرنامجية) والنواتج (في تقارير أداء البرامج) :

- ٣١ برنامجا رئيسيا ؛

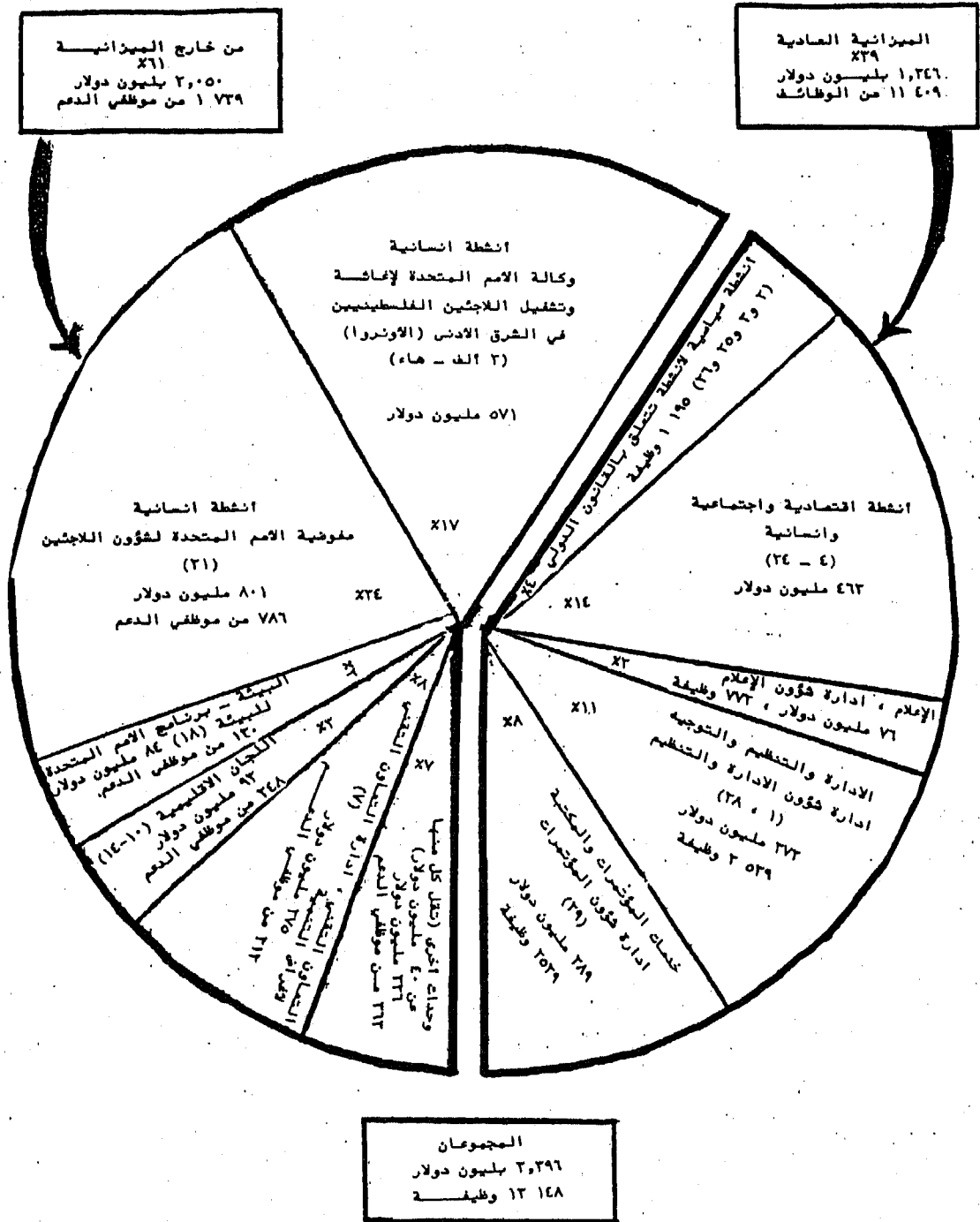
- ١٤٨ برنامجا (٨١ برنامجا مركزيا و ٦٧ برنامجا إقليميا) ؛

- ٤٧١ برنامجا فرعيا (٢٧٠ برنامجا فرعيا مركزيا و ٢٠١ برنامجا فرعيا إقليميا) ؛

- ٢٠٠٠ عنصر برنامج (تقريبا) ؛

- ٥٩٦ ٨ ناتجا نهائيا (١٩٨٤ - ١٩٨٥) دون حساب الإعلام) .

مجموع النفقات المقدرة للأمم المتحدة (الصافي) ، ١٩٨٧-١٩٨٦



المصادر : ارقام الميزانية العادية من "الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٨٦-١٩٨٧" ، الوثيقة A/40/6/Add.1 ، الصفحات ١٤١ - ١٥٨ . "الوظائف" تشمل الوظائف الشاغرة والمؤقتة على حد سواء . الأرقام المتعلقة بالإدارة والتنظيم والتوجيه تشمل صافي نفقات أخرى (٥ ملايين دولار) (الاجزاء من الخامن إلى الحادي عشر) وإيرادات مقدرة ، و ١٩٤ وظيفة .

الأرقام الخارجة عن الميزانية من "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٦-١٩٨٧" ، الوثيقة A/40/6 ، المجلد الاول ، ١٩٨٥ ، الصفحات ٧٩ - ٨٧ . ولا تشمل هذه الأرقام ١٩٩ مليون دولار ، و ٢٩٦ من وظائف الدعم التي كانت متوقعة لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونسكو) قبل أن تصبح وكالة متضمنة . ولا تشمل أيضا عمليات صيانة السلم التي بلغت ٢٠٩ مليون دولار خلال الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ .

٢٤ - وبمقتضى الميزانية العادية تشمل الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية (وبعض الأنشطة الإنسانية التي تجرى على نطاق ضيق) بصفة أساسية البحث والمطبوعات والوشائق وغير ذلك من "تقديم الخدمات الفنية" للهيئات الحكومية الدولية . وطوال العقدين الماضيين ما فتئ هذا المجال يشكل الهدف الرئيسي لجهود البرمجة والتقييم . فعلى سبيل المثال يوفر هذا المجال ما يزيد عن ٧٠ في المائة من جميع البرامج والبرامج الفرعية في الخطة المتوسطة الأجل . ومع ذلك ، فحتى هنا ، لم تكن تقارير الأداء كاملة بسبب المشاكل المتعلقة بالمنهجية (انظر الفرع الثانوي ٨ أدناه) . وقد انتهت دراسة حديثة للأنشطة الشاملة للمنظومة بأكملها في مجالي البحوث الاقتصادية والاجتماعية وتحليل السياسات ، أعدت للجنة البرنامج والتنسيق ، إلا أن الهياكل البرنامجية في معظم المنظمات تحتاج إلى إعادة دراستها لتحسين تصميم هذه الأنشطة وتنظيمها ورصدها (٢٢) .

٣٥ - وقد طلبت لجنة البرنامج والتنسيق ولجنة الإعلام بذل جهود خاصة فيما يتعلق بكتابة تقارير الأداء بشأن أعمال "الإعلام" . وهذا المجال مناسب جدا لنهج "عد النواتج" المتبع في تقارير الأداء الحالية : فبالرغم من أنه لم يستهلك سوى ٢ في المائة من الموارد ، فقد أنتج ما لا يقل عن ١٣ ٠٠٠ (٦٠ في المائة) من النواتج الإجمالية التي أعدت عنها الأمم المتحدة تقارير في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ .

٣٦ - وشمة مجال ثالث هو "الشؤون السياسية والقانون الدولي" لم يدرج إلا جزئيا في نظام تقارير الأداء . وقد انتهت الأمانة العامة إلى أن كثيرا من الأنشطة المعنية "لا تناسب التقييم فيما يتعلق بأداء البرنامج" ، بالرغم من أن بعضها قد يضاف إلى تقارير الأداء المقبلة (٢٣) . ووجدت الأمانة العامة أيضا أن من المستحيل أن يحدد مسبقا عدد النواتج التي ستتطلب هيئات التفاوض الحكومية الدولية إدراجها في التقارير .

٣٧ - ويجري انفاق نصف الميزانية العادية - بخلاف نسبة أخرى تبلغ ٢٠ في المائة من مجموع النفقات - على "الإدارة والتنظيم والتوجيه" ، إضافة إلى "خدمات المؤتمرات والمكتبة" . ولم تفت هذه الأنشطة إلى تقرير الأداء للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ إلا بناء على طلب لجنة البرنامج والتنسيق (وما زالت جميع أعمال التوجيه التنفيذي وتقارير السياسات والتنسيق ، تقريبا ، مستبعدة) ولن تدرج وظائف خدمات الدعم بالكامل في عملية تخطيط البرامج حتى بداية سريان الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٩٠ - ١٩٩٥ (الأمر الذي قد لا يحدث حتى عام ١٩٩٢ ، انظر الفقرة ٦٤ (و) . وفي الوقت نفسه ،

فرغما عما لهذه الأنشطة من نصيب كبير من الموارد وإمكانات ضخمة فيما يتعلق بتقييم الأداء وتحسين الإدارة ، فهي غير مدرجة في تقارير أداء البرنامج إلا جزئيا وبشكل سطحي جدا . كما انها لا يعد بشأنها أية تقارير أداء عادية أو تقارير استعراضية أخرى للهيئات الحكومية الدولية (على النحو الذي وردت مناقشة أخرى له في الفصل الرابع - و ا) .

٣٨ - وتشدد اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة البرنامج والتنسيق منذ مدة طويلة على الحاجة إلى تقديم عرض أوضح لأصل الموارد الخارجة عن الميزانية والوظائف الممولة منها والتي توجد في معظم برامج الأمم المتحدة ، وأغراضها ، والرقابة عليها . ومن المعترف به انه من الصعب تقدير المستويات المقبلة للتمويل الخارج عن الميزانية نظرا لطبيعته الطوعية المحفوفة بالشكوك . ومع ذلك فإن نمو هذه الموارد تجاوز بدرجة كبيرة مجموع موارد الميزانية العادية . وعندما تضاف الموارد الخارجة عن الميزانية إلى أرقام الميزانية العادية فإنها يمكن أن تغيّر بدرجة كبيرة من "توزيع" الأموال المخصصة لبرامج وحدة ما . (على النحو الذي صورته وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها عن اللجنة الاقتصادية لأفريقيا في عام ١٩٨٢) (٢٤) . وكثيرا ما يشار إلى "عجز الموارد الخاصة عن الميزانية" بوصفه السبب في تأجيل أو إنهاء النواتج المخططة . وتم الإعراب عن القلق أيضا في لجنة البرنامج والتنسيق من أن أنماط التمويل الخارج عن الميزانية يمكن أن تشوّه الأولويات البرنامجية التي تحددها الجمعية العامة ، مما يجعل الرقابة الشديدة لهذه البرامج وتكاليفها أمرا ضروريا (٢٥) .

٣٩ - ان الجزء الأكبر من مجموع ميزانية الأمم المتحدة (٤١ في المائة) مخصص للمساعدة الإنسانية ، من خارج الميزانية ، التي تديرها مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) . ومع ذلك فإن الصفحة ، أو الصفحتين ، المتعلقةتين بالمفوضية في كل تقرير أداء عن البرامج لا تعطي الكثير من المعلومات عن ادائها . فقد تناول التقرير الأول في عام ١٩٨٠ سبعة عناصر برنامجية تتصل بالإدارة التنفيذية . ولم يذكر تقرير عام ١٩٨٢ سوى أن أنشطة المفوضية المتعلقة باللاجئين والتي تمول كلها تقريبا من التبرعات ، لا يمكن برمجتها مسبقا على نحو دقيق وقد تم تنفيذها على النحو المقرر . وقدم تقرير عام ١٩٨٤ بعض "الإحصاءات المختارة" عن عمليات المفوضية ونواتجها ، مثل مراكز التوثيق التي تم انشاؤها (١) وبرنامج المساعدة حسب البلد (١٠) والاجتماعات مع

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٠) . وكانت "المؤشرات الهامة عن الأداء" الواردة في تقرير عام ١٩٨٦ أقل حتى مما ورد من قبل بالنسبة لنفقات المفوضية التي تجاوزت ٩٠٠ مليون دولار .

٤٠ - وكانت التعليقات التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٥ على التقدم المحرز وعلى عمل وحدة التقييم الصغيرة التابعة للمفوضية ايجابية ، ولكنها حثت على بذل المزيد من الجهود لدمج التقييم في عمليات اتخاذ القرارات داخل المفوضية^(٢٦) . وتتضمن التقارير السنوية للمفوض السامي الكثير من المعلومات عن الأنشطة والاحصاءات والاتجاهات المتعلقة بالمساعدة التي تقدمها المفوضية ولكنها لا تتضمن أية مواد تذكر ، إذا تضمنت أية مواد من هذا النوع عن "الدروس المستخلصة" من عمليات التقييم الذاتي والتقييم المتعمق للمشاريع^(٢٧) .

٤١ - ولا تركز تقارير الأداء أيضا سوى صفحة أو صفحتين للأونروا . وقد أشار التقرير الأول في عام ١٩٨٠ إلى أن برنامج الأونروا لم يصمم بعد في شكل عناصر برنامجية ونواتج وبالتالي فهو لا يقدم سوى احصاءات مختارة عن عدد المستفيدين من خدمات الأونروا الفوقية والصحية والتعليمية . وقد حافظت تقارير الأداء اللاحقة على هذا النمط . وفي عام ١٩٨٢ طلبت الجمعية العامة من وحدة التفتيش المشتركة أن تقوم باستعراض شامل للأونروا بغية المساعدة في تحقيق أفضل استخدام فعال واقتصادي للأموال المحدودة المتوافرة لديها . وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة الأونروا بوضع خطط عمل وميزانيات برنامجية لفترة سنتين ورمد وتقييم مدى تنفيذ البرامج وتعزيز المراقبة الحكومية الدولية لعمليات الأونروا^(٢٨) . إلا أن الأونروا لم تتمكن من البدء في إعداد خطتها متوسطة الأجل الأولى التي تتضمن أهدافا برنامجية وبرنامجية فرعية ، واستراتيجيات ، وأساليب تقييم إلا في عام ١٩٨٦ . وفي هذه الأثناء فإن تقارير المفوض العام السنوية توفر الكثير من المعلومات والاحصاءات عن أنشطة الأونروا ولكنها ، كما هو الشأن بالنسبة للمفوضية ، لا توفر الكثير من البيانات عن النتائج المحرزة^(٢٩) .

٤٢ - أما المجال الأخير من الميزانية ، والذي يشكل ٢٠ في المائة من مجموع موارد الأمم المتحدة ، فيتمثل في التعاون التقني وغير ذلك من الأنشطة الممولة من مصادر خارجة عن الميزانية والتي تعنى بها أساسا إدارة التعاون التقني لأغراض التنمية و"الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية" ولكنها تشمل أيضا العديد من الوحدات الأخرى وبعض الأنشطة "الفنية" وأنشطة "خدمات الدعم" الممولة من مصادر خارجة عن الميزانية . وقد كانت التقارير المقدمة عن مشاريع التعاون التقني في تقرير الأداء

لعام ١٩٨٦ متفاوتا جدا ومحيرا . فقد تضمنت عبارة قصيرة عن المشاريع "قيد التنفيذ" لفائدة ناميبيا وعبارة قصيرة عن نواتج "دعم" المشاريع المنجزة في ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية ، وجدولا يتضمن قدرا أكبر من المعلومات عن المشاريع المبرمجة بالمقارنة بالمشاريع قيد التنفيذ بالفعل من قبل ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية وعبارة قصيرة عن "النواتج المبلغ عن تنفيذها" من قبل مركز شؤون الشركات عبر الوطنية ، وجدولا للنواتج "المنغذة" على النحو المبرمج ونواتج اضافية ذات صلة بالموضوع لثلاث لجان اقليمية ، وجدولا لمجموع "النواتج" من قبل مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية ، ونواتج تتمثل في "بعثات استشارية" من قبل مركز التجارة الدولية ، وجملتين عن المشاريع "المنجزة بالفعل" من قبل مركز الامم المتحدة للمستوطنات البشرية (و "أشهر عمل البعثات" الموفدة في إطار البرنامج العادي للتعاون التقني)^(٣٠) .

٤٣ - وقد اعترف تقرير الاداء بأنه لا يمكن عموما اعتبار مشاريع التعاون التقني "نواتج مبرمجة" . وقد وافقت الامانة العامة على ضرورة زيادة تحسين عملية تقديم التقارير ، في المستقبل ، عن التعاون التقني وذلك عن طريق وضع صياغة أكثر تحديدا للأبواب ذات الصلة من الميزانيات البرنامجية المقترحة في المستقبل ووضع أساليب عرض أوضح وأكثر منهجية^(٣١) .

٤٤ - وأن تقارير الاداء الأخرى عن هذه الأنشطة الهامة محدودة أيضا ومتفاوتة النوعية . وقد بدأت ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية ، وهي إحدى الوكالات المنغذة الرئيسية لمشاريع برنامج الامم المتحدة الانمائي ، بناء نظام تقييم في عام ١٩٨٣ ولكنها أجلت التنفيذ بعد ذلك في انتظار تنقيح برنامج الامم المتحدة الانمائي لاجراءاته (وقد صدر التنقيح في منتصف عام ١٩٨٧) . وأن تقارير الأمين العام السنوية إلى مجلس ادارة برنامج الامم المتحدة الانمائي عن إدارة التعاون التقني لاغراض التنمية وأنشطة التعاون التقني الأخرى مازالت تهتم بـ "الأنشطة" و"الانجاز" واحصاءات الانفاق أكثر بكثير من اهتمامها بالنتائج المحرزة والمشاكل التي تصادف ، والبدروس المستخلصة^(٣٢) .

٤٥ - وقد أكد مجلس الادارة على الحاجة إلى تحسين نوعية التقييم ومدى الامتثال للمعايير وطلب من ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية أن تقدم في عام ١٩٨٧ تقريرا عن التدابير المتخذة لتعزيز الجهود التي تبذلها فيما يتعلق بتصميم مشاريعها ، وتحسين نوعيتها وتنفيذها ، بما في ذلك "تكشيف" الرصد والتقييم^(٣٣) . إلا أن تقريرا

قدمته الامانة العامة في عام ١٩٨٧ إلى لجنة البرنامج والتنسيق قد خص إلى أن وظيفة التقييم التي تفضلع بها ادارة التعاون التقني لاغراض التنمية مازالت مشتتة وأن استخدام نتائج التقييم لتحسين المشاريع المقبلة "لم يحقق بعد تقدما كبيرا" ، وأن التقارير السنوية لم تستجب لطلب الجمعية العامة في عام ١٩٨٢ اجراء "تقييم وجيز" للنتائج التي أحرزتها المشاريع المنجزة (٢٤) .

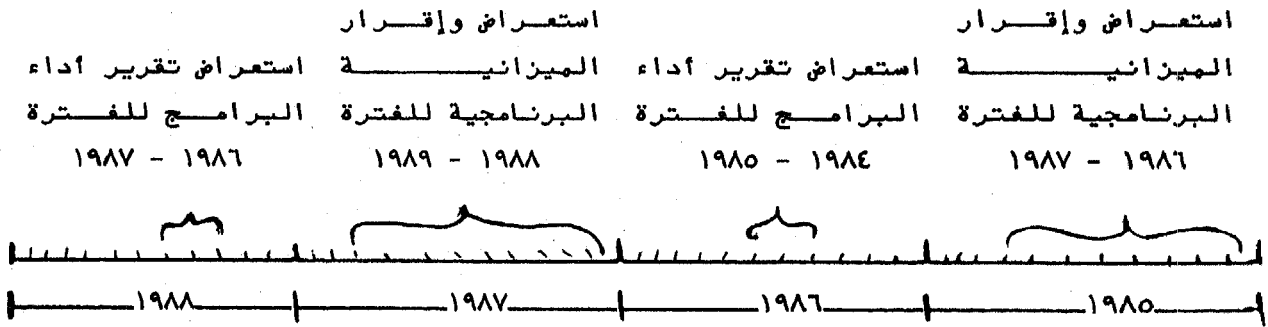
٤٦ - ومن بين الوحدات الاخرى المسؤولة عن نفقات رئيسية من الاموال الخارجة عن الميزانية ، عملت اللجان الاقليمية جاهدة ، بدعم متزايد فيما يتعلق بالسياسة من مجالس الادارة ولكن بدون نجاح كبير ، على انشاء وحدات ونظم للتقييم ، وإن كانت صغيرة جدا للاضطلاع بأدوارها التنفيذية الآخذة في الاتساع . وقد اتخذ برنامج الامم المتحدة للبيئة ، على سبيل المثال ، خطوات هامة لانشاء نظام تقييم واجراء تقييمات خلال العقد الماضي ، ولكنه عانى بدوره من محدودية عدد موظفي التقييم وعدم توفرهم بصورة دائمة (٢٥) .

٤٧ - ويشير استمرار عدم القدرة على تقديم تقارير عن أداء ونتائج الاغلبية العظمى من برامج الامم المتحدة إلى أن هناك حاجة إلى ادخال تغييرات . وقد يكون من العملي والمفيد بدرجة أكبر بكثير ، بدلا من الاعتماد فقط على تقرير "الأداء" المحدود النطاق جدا المتعلق بـ "النواتج" ، إعداد تقرير أداء منهجي وجوهري وتحليلي مرتب حسب البرامج الفرعية (مع استخدام العمليات والبيانات الموجودة المتعلقة بالبرامج) مساعدة الهيئات الحكومية الدولية في عملية اتخاذ القرارات المتصلة بالبرامج على طاق المنظمة ، وتكملة ذلك بعمليات تقييم معززة وتقارير سنوية أكثر توجها نحو نتائج في الكيانات القليلة المسؤولة عن انفاق الجزء الأكبر من مجموع موارد الامم المتحدة : مغوضية الامم المتحدة لشؤون اللاجئين ، والاونروا ، وادارة شؤون الادارة لتنظيم ، وادارة شؤون المؤتمرات . وادارة التعاون التقني لاغراض التنمية ، للجان الاقليمية . وتناقش هذه الامكانيات أيضا في الفرعين (باء) و(واو) من الفصل رابع والمتعلقين بنظام التقييم الذاتي المقرر وبأنشطة التحسين الإداري .

٣ - التوقيت غير الملائم للتقارير

٤٨ - تصور الأمين العام في السبعينات نظام برمجة للأمم المتحدة تعرض فيه على الهيئات المعنية بوضع البرامج ، في نفس الوقت وفي شكل موحد ، معلومات كاملة عن الأداء السابق وعن المقترحات المقبلة (انظر المرفق ، الفقرة ٩) . ولكن يتعين مع الاسف اعداد الميزانية البرنامجية واستعراضها قبل بدء فترة سنتين معينة ، في حين يتعين طبعا أن تتوفر المعلومات الكاملة عن الأداء بعد نهاية فترة السنتين .

٤٩ - ومع ذلك فإن نظام التقارير الحالي عن أداء البرامج يحاول الجمع بين هذين العنصرين . ونتيجة لذلك ، تصدر التقارير في وقت تكون فيه ضئيلة الفائدة . ويبين الرسم البياني الوارد أدناه أن التقرير عن أداء البرامج في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ قد صدر للاستعراض بعد أن تم بالفعل استعراض وإقرار الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . وبالتالي فإنه لا يمكن استخدامه إلا كمدخل ، بعد سنة ، لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٨٨ - ١٩٨٩ ، ولكن بدون أي تقرير عن البرامج قيد التنفيذ أثناء فترة السنتين المتخللة ، ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . وهكذا تعيد الدورة نفسها .



٥٠ - ولم تتبع التقارير عن أداء البرنامج هذا النمط غير الملائم دائما . وقد طلب فريق خبراء في سنة ١٩٦٦ ، تقديم تقارير عن الاداء مرة كل ١٢ شهرا أو أقل (انظر المرفق ، الفقرة ٥) ، وبالفعل قام الأمين العام بتقديم تقارير مؤقتة لدى الشروع في وضع الميزانية البرنامجية في الفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٥ (المرفق ، الفقرة ١٢) . وفي سنة ١٩٧٨ أُقترح في تقرير لجنة التفتيش المشتركة الذي حث على إنشاء نظام للرصد والتقييم ، تقديم تقريرين عن الرصد يقدم أحدهما في ربيع السنة الثانية من فترة السنتين ويتناول الحالة المقدرة لتنفيذ البرنامج ، بالإضافة إلى تقرير ختامي يقدم بعد انتهاء فترة السنتين ويكون جزءا من تقرير التقييم . وأيد الأمين العام ، كما أيدت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية الأساس المنطقي لهذا النهج (٣٦) ، وفي تقرير آخر قدم في سنة ١٩٧٨ ، نوه الأمين العام بأن التقرير الأول سيساعد على التأكد من أن أي عنصر برنامج يقترح استمراره في فترة السنتين التالية "سيطلب ... تهربا في تقديرات الميزانية التالية على أساس ما ثبت من قيمته في فترة السنتين الحالية" (٣٧) .

٥١ - وعلى الرغم من أن الأمين العام كان قد اعتمد تقديم أول تقرير عن أداء البرنامج في منتصف فترة السنتين ، في سنة ١٩٨٦ ، إلا أنه اقترح فيما بعد تقديم تقرير واحد في نهاية كل فترة سنتين ، ووافقت لجنة البرنامج والتنسيق على ذلك . وفي سنة ١٩٨٢ ، طرح الأمين العام ، مرة أخرى ، امكانية تقديم تقريرين ، إلا أن لجنة البرنامج والتنسيق أرجأت اتخاذ قرار بشأن إجراء أي تغيير في التوقيت^(٣٨) ، وذلك نظرا "للطبيعة الانتقالية" التي تتسم بها التقارير . واستمر العمل بتقديم التقرير في نهاية فترة السنتين وفقا لما هو مطلوب الآن بموجب البند ١٠٥ من النظام المالي . ولكنه طرأ تغيير واحد هام عندما ابتدأت جميع الوحدات في سنة ١٩٨٥ ، في تقديم تقارير داخلية عن أدائها على أساس نصف سنوي^(٣٩) .

٥٢ - ويرى المفتش أن جدول تقديم التقارير الحالي لا يدرج الرصد في عملية تخطيط البرامج كما كان مستهدفا ، وأن إصدار تقرير أداء البرنامج في توقيت غير مناسب يعد سببا رئيسيا لعدم اعتراف المندوبين في الهيئات الحكومية الدولية إلا قليلا بوجود هذا التقرير (انظر الفقرة ١٢) ، ونظرا إلى أن عملية تقديم التقارير على هذا النحو أصبحت الآن عملية روتينية تجري على أساس نصف سنوي ، وتجهز بالحاسبة الالكترونية بشكل متزايد ، فإن المفتش يرى أنه ينبغي تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الأصل من تقديم التقارير على أساس نصف سنوي ، وذلك للتأكد من توفر المعلومات المستكملة عن الحالة أمام هيئات البرمجة لدى قيامها باتخاذ القرارات فيما يتعلق بالميزانية البرنامجية المقبلة .

٥٣ - ويتناول الجزء التالي مناقشة التعقيبات التي تنطوي عليها دورة البرمجة الشاملة للأمم المتحدة ، ولكن ينبغي هنا الوقوف عند مشكلة رئيسية أخرى تتعلق بالتوقيت . إذ أنه تبين على مر السنين أن ما يعوق الهيئات الادارية عن القيام بعمليات الاستعراض والتفكير اللازمة ، وهو التأخر في تقديم وثائق البرامج ، غالبا ما يشكل القاعدة لا الاستثناء ، وذلك رغم قيام اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ولجنة البرنامج والتنسيق والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة بالاعراب مكررا عن عدم ارتياحها .

(١) في سنة ١٩٧٣ ، أعربت لجنة البرنامج والتنسيق عن "استيائها" لعدم توفر الخطة المتوسطة الأجل الاولى والميزانية البرنامجية الاولى ، لدى انعقاد الدورة الثالثة عشرة للجنة^(٤٠) .

(ب) طلبت الجمعية العامة في قرارها ١١٨/٣٣ الصادر في سنة ١٩٧٨ ، بعد أن بينت أنه "يسوءها التأخير غير المقبول" في تقديم الوثائق المتعلقة بالخطوة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٨٠ - ١٩٨٣ ، إجراء دراسة متعمقة لعملية التخطيط وذلك بهدف إيجاد حل لهذه المشكلة (٤١) .

(ج) في سنة ١٩٧٩ ، أعربت لجنة البرنامج والتنسيق عن "استيائها بأقوى العبارات لعدم قيام الأمانة العامة في الحين بتوفير ما يلزم من الوثائق المتعلقة بالميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٠ - ١٩٨١ ، وحثت على اتخاذ تدابير تصحيحية للحيلولة دون تكرار ظروف عمل يؤسف لها وغير مقبولة لهيئات حكومية دولية كهذه الظروف" (٤٢) .

(د) في سنة ١٩٨١ ، أعربت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية عن قلقها ليس فقط إزاء التأخر في تقديم مقترحات الميزانية البرنامجية ، بل والتأخر في تقديم التقارير المتعلقة بالتحسين الإداري وبإداء الميزانية وأداء البرامج وغيرها من تقارير البرامج وذلك بغية استعراضها (٤٣) .

(هـ) يبين قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٥١/١٩٨٣ أن المجلس "يأسف بالغ الأسف" لأنه ليس في وضع يمكنه من استعراض الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ وذلك نتيجة "لحالات التأخير الخطيرة" في إعداد وتقديم أبواب الميزانية إلى لجنة البرنامج والتنسيق ، وطلب تقديم تقرير آخر بغية تحديد نواحي النقص والقصور فيما اتبع من أساليب وإجراءات وجدول زمني لإعداد الميزانية البرنامجية (٤٤) .

(و) أظهر تقرير الأمانة العامة الذي طلب المجلس الاقتصادي والاجتماعي تقديمه ، أن هناك مشكلة حقيقية تتمثل بتقديم ميزانيات الإدارات للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ (وذلك رغم تحسن الوضع بالنسبة لفترة السنتين السابقة) : إذ أنه لم يستلم في الوقت المحدد أو بتأخير لا يتجاوز ٤٦ يوماً من الوقت المحدد ، سوى ٣٠ في المائة من الميزانيات الفردية التي تبلغ في مجموعها ٧٩ ميزانية ، وورد ٧٠ في المائة من هذه الميزانيات بتأخير يتراوح بين ٤٦ يوماً و ١٣١ يوماً بعد الوقت المحدد المعين وفقاً لتعليمات الميزانية (٤٥) .

(ز) في سنة ١٩٨٦ ، أبلغ مجلس مراجعي حسابات الأمم المتحدة بأن حالات التأخير الهامة والمشاكل المتعلقة بالتنوع التي وجدها مراجعو الحسابات في وثائق

الميزانيات المقدمة لفترة السنتين ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، كانت مستمرة أيضا في وشائق الميزانيات المقدمة للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ . وعزت الادارة حالات التأخير والنوعية السيئة إلى "عدم اشتراك" بعض رؤساء الادارات "اشتراكا وافيا" وإلى "الافتقار إلى الخبرة" لدى بعض الموظفين المسؤولين عن إعداد وشائق الميزانيات البرنامجية (٤٦) .

(ح) ولاحظت اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية في سنة ١٩٨٥ ، أن الميزانيات البرنامجية المقدمة للفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ لم تشمل التقديرات المقترحة لعدد من الابواب والوحدات . وغالبا ما يعزى ذلك إلى دراسات أو تقارير مرحلية أرجئ البت فيها لفترة من الوقت ، ولكن ذلك يجعل وشائق الميزانيات المقدمة ناقصة ، أو يزيد من صعوبة إجراء تحليلات عامة وعقد مقارنات مع الميزانيات السابقة (٤٧) .

٥٤ - وتعرضت التقارير المقدمة عن أداء البرنامج إلى حالات تأخير مماثلة . وينص النظام المالي على أن يقوم الأمين العام بإحالة تلك التقارير إلى جميع الدول الاعضاء بحلول نهاية الأشهر الثلاثة التالية لانهاء فترة السنتين . غير أن التقارير الاربعة التي قدمت حتى الآن كانت مؤرخة في ١٩ آذار/مارس و ١٨ نيسان/أبريل ١٩٨٠ ، و ٢٦ آذار/مارس ١٩٨٢ ، و ١٣ و ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٨٤ ، و ٨ و ٩ أيار/مايو ١٩٨٦ . وبالتالي لم تكن تلك التقارير قد صدرت في مواعيد تزداد تدريجيا في التأخر فحسب ، بل أنه لم يكن أي منها قد قدم في الموعد المحدد وفقا للنظام (ويشير التاريخ المبين على وثيقة من وشائق الامم المتحدة إلى تاريخ الشروع في تجهيزها تمهيدا للنشر ، ونظرا لمتطلبات الترجمة ، يكون التاريخ المبين في هذه الوثيقة عامة ، سابقا بضعه أسابيع للتاريخ الفعلي الذي تطبع فيه هذه الوثيقة بمختلف اللغات ويبدأ توزيعها على الدول الاعضاء) وبالرغم من أن التقارير السابقة وردت إلى لجنة البرنامج والتنسيق على الاقل في موعد يسمح لها بالنظر فيها ، إلا أن اللجنة قررت في سنة ١٩٨٦ ، بسبب التأخر في صدور تقرير الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، عدم القيام باستعراض مفصل لكل باب على حدة ، وقررت بدلا من ذلك النظر فيه حسب الاقتضاء في إطار استعراضها للميزانية البرنامجية المقترحة لفترة ١٩٨٨ - ١٩٨٩ (٤٨) .

٣ - الهيكل المجرأ لاستعراض البرامج

٥٥ - لاحظ كل من تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن التخطيط والبرمجة وتقرير للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في عام ١٩٨٣ (٤٩) أن لدى الوكالات المتخمة في العادة مجلسا تنفيذيا وحيدا أو مجلسا تتبعه أو لا تتبعه لجان فرعية يتناول كلا من المسائل البرنامجية والمالية بطريقة موحدة نسبيا . وعلى النقيض فإن آليات الاسم المتحدة الحكومية الدولية أكثر تعقيدا وتجزئة .

٥٦ - وتظطلع هيئتان فرعيتان تابعتان للجمعية العامة بمسؤوليات رئيسية ، وإن كانت مستقلة ، في هذا المجال . فلجنة البرنامج والتنسيق هي هيئة حكومية دولية تعمل بوصفها الجهاز الفرعي الرئيسي التابع للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة المعني بالتخطيط والبرمجة والتنسيق . واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية هي هيئة مكونة من خبراء وتتولى دراسة تقارير الأمين العام (٥٠) . وتنظر لجنة البرنامج والتنسيق في محتوى البرامج وتعدّله : وتستعرض اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المقترحات المالية دون أن تتعرض لمضمونها (٥١) . وجرت مناقشات مستفيضة على مر السنين بشأن هذه المسؤولية الموزعة وجرت تسويتها باتخاذ قرار بعدم "محاولة اصلاح" الترتيبات القائمة وجرى مجددا تشجيع اللجنتين على التعاون على نحو أوثق فيما بينهما .

٥٧ - بيد أن هيئات أخرى كثيرة تدخل أيضا في هذه العملية . ففي عام ١٩٧٤ ، توصلت دراسة استقصائية أولية لجهاز البرمجة والميزنة إلى نتيجة مؤداها أن "عددا كبيرا إلى حد ما" من الهيئات يشترك في وضع واستعراض واقرار البرامج ، بينما يقوم عدد "أصغر دون شك" باستعراض الميزانيات وإقرارها . ولكن مدى المشاركة يتباين تباينا واسعا ، وقد نُظر إلى تقديم الميزانية البرنامجية إلى جميع الهيئات المعنية (التي جرى التعرف على ٤٢ هيئة منها على الأقل) على أنها "مهمة بالغة الصعوبة" (٥٢) .

٥٨ - وألمح تحليل آخر أجري في منتصف السبعينات إلى أنه يمكن استعراض البرامج وتقييمها من قبَل (أ) الهيئات التقنية وأفرقة الخبراء في اللجان الإقليمية ؛ (ب) اللجان الفنية أو القطاعية أو أفرقة الخبراء التي تقدم تقاريرها إلى الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي أو في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ؛ (ج) لجنة البرنامج والتنسيق . وتعتبر جميع هذه الاستعراضات خطوة تمهيدية تسبق إقرار البرامج بصورة رسمية من قبل "الأجهزة الرئيسية لتقرير السياسات" في الاونكتاد واليونيدو وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة واللجان الإقليمية ، ويليهما المجلس الاقتصادي والاجتماعي عند القيام بدوره التنسيقي ، وأخيرا الجمعية العامة (٥٣) .

٥٩ - ولاحظ تقرير عن التقييم أُعد في عام ١٩٧٥ أن إجراءات استعراض البرنامج "معقدة للغاية" وتطرح أسئلة هامة . هل يوجد على الأقل جهاز حكومي دولي واحد لاستعراض كل برنامج تظطلع به الأمم المتحدة استعراضا تاما ؟ وفي الحالة النموذجية التي تستعرض فيها هيئات متعددة أحد البرامج ، هل توجد آلية لتلخيص وجهات النظر

المتباينة وتعيين الأولويات ؟ وهل جهاز استعراض البرنامج مكون من خبراء تقنيين وممثل لوجهات النظر المتباينة ؟ وهل تمكّن الوثائق المتاحة لهيئات الاستعراض من الحكم على فعالية البرنامج (٥٤) ؟

٦٠ - ولم يُجَب بعد على هذه الأسئلة بالرغم من أن المشاكل الأساسية كانت متوقعة منذ زمن بعيد . ففي عام ١٩٧٢ ، حث الأمين العام الدول الأعضاء على تركيز صلاحيات وضع البرامج والميزانيات في أقل عدد ممكن من الأجهزة الحكومية الدولية ، والحل الأمثل هو تركيزها في جهاز واحد ، لتقديم تقييم متوازن للبرنامج ككل مع تجنب ما تواجهه الهيئات الكثيرة القائمة بصياغة البرامج والهيئات المالية من تجزئة وانعزال (٥٥) .

٦١ - وفي أواخر السبعينات التمتت لجنة البرنامج والتنسيق مشاركة جميع الهيئات الحكومية الدولية القطاعية والإقليمية في تخطيط البرامج واستعراضها ، ولكن دراسة أجريت في عام ١٩٧٩ اعترفت بأن المشاركة في صياغة الخطة "غير كافية وأنها سيئة التنظيم في نفس الوقت" ، بينما لا تسمح بعد نوعية الوثائق وشكلها وتوقيتها بإجراء استعراض سليم (٥٦) . واستجابة لذلك ، دعت الجمعية العامة إلى تحقيق المشاركة الفعلية لجميع الهيئات الحكومية الدولية في إعداد الخطة المتوسطة الأجل والنظر فيها واستعراضها وتقييمها ، عن طريق القيام بأعمال تحضيرية مناسبة وتنسيق أفضل لجدول الاجتماعات ، وطلبت منها أيضا أن تستعرض بانتظام البرامج الداخلة في مجالات اختصاصها (٥٧) .

٦٢ - بيد أن الحالة لم يطرأ عليها أي تغير كبير في مطلع ومنتصف الثمانينات . فقد خلص تقرير لوحدة التفتيش المشتركة أعد في عام ١٩٨٤ إلى أن الهيئات الفرعية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لا تستخدم مكوك البرمجة استخداما منتظما . وأوصى بأن توزع جميع وثائق دورة التخطيط والبرمجة والتقييم بانتظام على الهيئات الفرعية في الوقت الملائم وأن تقوم تلك الهيئات باستعراض برامجها وتقديم تقارير عنها إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي كل سنتين على الأقل ، مع استخدام وثائق البرمجة أفضل استخدام (٥٨) .

٦٣ - وفي أعقاب ذلك ، أعرب الأمين العام عن اتفاقه مع الرأي القائل بأن وثائق تخطيط البرنامج هي "المكوك الرئيسية" المتاحة للدول الأعضاء في توجيه أنشطة الأمم المتحدة وللأمانة العامة في تحسين تنفيذ البرامج . وشارك الأمين العام ووجهة النظر القائلة بأن هناك حاجة إلى توزيع الوثائق على نطاق أوسع (كما حثت لجنة البرنامج

والتنسيق على ذلك بالفعل في عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٤ وكررت ذلك في عام ١٩٨٦) : وبينما تلقى "عدد قليل جدا" من الهيئات الفرعية بالفعل الخطة المتوسطة الاجل والميزانية ، فإن بعض الهيئات لم تتلق هذه الوثائق ، بينما تلقت هيئات أخرى برامج العمل بشكل مختلف ولم يكن هناك نص على تلقيها تقارير الاداء البرنامجي : أو مشاركتها في الرصد والتقييم . ووجد الأمين العام أن هناك "ميزة كبيرة" في التشديد على أهمية أنظمة وقواعد البرمجة بالنسبة لهذه الهيئات ، ووافق على أن توزع عليها فوراً وثائق البرمجة وأن يحصل على تقاريرها عن عمليات استعراض البرامج كلما أمكن ذلك في اطار الجدول الزمني المعقد للمؤتمرات . بيد أنه لاحظ أيضاً أنه يجب أن تكون هذه الهيئات الفرعية ذاتها على استعداد للقيام "بعمل أكثر ايجابية" لممارسة ولاياتها في البرمجة والتنسيق (٥٩) .

٦٤ - وفي اثناء الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ ، أشارت عدة أحداث إلى أن تغييرات رئيسية ربما تطرأ على هيكل استعراض البرنامج في الامم المتحدة .

(أ) تحاول لجنة البرنامج والتنسيق تحسين أعمالها ، مع إيلاء مزيد من التركيز لدورها في التخطيط والبرمجة ، وتحقيق مزيد من التكامل بين مسائل التقييم والتنسيق وتخطيط البرامج (٦٠) .

(ب) وسلم الأمين العام بأن اللجان الرئيسية التابعة للجمعية العامة (باستثناء اللجنة الخامسة) لا تشترك حتى في عملية تخطيط البرنامج وتحديد الاولويات الرئيسية . ووعده مرة أخرى "أن يوجه نظره" لجميع الهيئات الحكومية الدولية المعنية إلى نتائج وتوصيات لجنة البرنامج والتنسيق بعد اعتمادها (٦١) .

(ج) وحث فريق الخبراء لعام ١٩٨٦ على اجراء اصلاح هيكل جوهري للجهاز الحكومي الدولي المعقد للأمم المتحدة ، بما في ذلك اجراء دراسة متعمقة لما يربو على ١٥٠ هيئة عاملة في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي وحدهما (٦٢) . وأيدت الجمعية العامة تنفيذ توصيات الفريق ، بما في ذلك اجراء تحسين في عملية التشاور واعداد الخطة المتوسطة الاجل والميزانية البرنامجية وتعزيز دور لجنة البرنامج والتنسيق (٦٣) .

(د) وتطلب توجيهات الامانة العامة لاعداد تقارير أداء البرنامج للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ من الوحدات أن تلاحظ ، عند اجراء استعراض للبرامج واستعراض للأداء

(وتقديم تقارير عنهما) هل اجرت ذلك هيئات حكومية دولية متخصصة ومتى اجرتة . وقال المسؤولون في الامانة العامة إن نتائج هذا الاستقصاء ستناقش في تقرير أداء البرنامج المقرر اصداره في مطلع عام ١٩٨٨ .

(هـ) وفي مطلع ١٩٨٧ انشأ المجلس الاقتصادي والاجتماعي لجنة خاصة ستضطلع في عامي ١٩٨٧ و ١٩٨٨ بإجراء دراسة متعمقة لهيكل ووظائف الجهاز الحكومي الدولي للأمم المتحدة في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي كما اوصى بذلك فريق الخبراء في عام ١٩٨٦ وأيدته الجمعية العامة .

(و) وفي تقرير صدر في أيلول/سبتمبر ١٩٨٧ ، حث الأمين العام على تأجيل اعتماد الخطة المتوسطة الأجل القادمة من عام ١٩٨٨ إلى عام ١٩٩٠ وان تشمل تلك الخطة الفترة ١٩٩٢-١٩٩٥ . وأوضح أحد الجداول الواردة في هذا التقرير ، عند استعراض كل برنامج على حدة ، أن الكثير من مشاريع البرامج للفترة ١٩٩٠-١٩٩٥ لم تجر لها الهيئات الحكومية الدولية المتخصصة أية استعراض في اثناء عام ١٩٨٧ ، في الوقت الذي لم تتمكن فيه هيئات أخرى من "إيلاء اهتمام وافٍ" للمشاريع . واتفق التقرير مع وجهة النظر الواردة في قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤١ بأن اجراء مشاورات بطريقة منهجية مع جميع الهيئات الحكومية الدولية المعنية "أمر جوهري لتحسين عملية تخطيط البرامج والميزنة ، واقترحت وضع جدول زمني للفترة ١٩٨٧-١٩٨٩ لاجراء هذه المشاورات" (٦٤) .

٤ - التغييرات المستمرة في البرامج

٦٥ - ان الأمر لا يقتصر في صعوبته على توصيل وثنائق البرمجة إلى الهيئات الحكومية الدولية الكثيرة على النحو المبين أعلاه بل إن هذه الهيئات الكثيرة تضعف أيضا من سلطة وثنائق البرنامج هذه . ومرة أخرى ، كانت هذه المشكلة متوقعة : ففي عام ١٩٦٩ ، لاحظت لجنة البرنامج والتنسيق الموسعة ، أن البرامج تستند في معظم الاحيان إلى توصيات الهيئات الحكومية الدولية دون معرفة كافية بالبرامج الجارية أو الاولويات مما ينجم عنه انتشار البرامج التي يصعب تحليلها أو التنسيق بينها (٦٥) .

٦٦ - ولوحظ في الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٧٦ - ١٩٧٩ وجود نفس "التعدد في الأهداف الذي لا حد له" ، الذي تظطلع الاجهزة اللامركزية بموجبه بالكثير من المبادرات البرنامجية التي تعرض التوجهات الثابتة للبرامج للشك على الدوام "وتشبهت الادارات الفنية عن التوغل في عملية التخطيط" (٦٦) . وفي عام ١٩٧٦ حثت الجمعية العامة

الأجهزة الفرعية على ألا تضيف أية أنشطة جديدة خارج التسلسل النموذجي للبرمجة لفترة السنتين ما لم تكن هناك "حاجة ملحة تقرر الجمعية العامة أنها مما لا يمكن التنبؤ به" ، ولكن لجنة البرنامج والتنسيق وجدت أن هيئات فرعية كثيرة ما فتئت تضيف برامج بعد إقرار الخطة المتوسطة الأجل والميزانية البرنامجية^(٦٧) .

٦٧ - وفي عام ١٩٧٧ ، طلبت الجمعية العامة إصدار بيانات "الأشار المترتبة في الميزانية البرنامجية" لتحقيق تكامل أفضل للمقترحات التكميلية المقدمة من الهيئات الحكومية الدولية مع البرامج القائمة والالتزامات بالموارد . بيد أنه على النحو الموجز في ثلاثة تقارير حالة حديثة^(٦٨) ، لم يحرز تقدم كبير حتى عام ١٩٨٢ عندما نص البند ٤ - ٩ المتعلق بالبرمجة على أنه لا ينبغي لأي جهاز حكومي دولي أن يتخذ قرارا بشأن ادخال تغييرات على الميزانيات البرنامجية المعتمدة أو نفقات اضافية دون تقديم تقرير من الأمين العام عما ينطوي عليه ذلك من آثار مترتبة في الميزانية البرنامجية . وبعد اجراء مناقشات مستفيضة ، طلبت الجمعية العامة في القرار ٣٢٧/٢٨ إلى الأمين العام ألا يزودها ببيانات إلا عن مشاريع القرارات والمقررات التي تنظر فيها الجمعية العامة ذاتها ، دون أن يقتضي ذلك ضمنا الغاء الأنشطة أو البرامج القائمة .

٦٨ - وفي أثناء الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، كان يقدم نحو ٤٠ من بيانات الأشار سنويا إلى اللجان الرئيسية الفنية واللجنة الخامسة عن العلاقة بين الأنشطة الجديدة المقترحة وبرامج العمل المعتمدة ووسائل تنفيذها وصافي تكلفتها الاضافية ، ان وجدت . وأفادت الأمانة العامة في عام ١٩٨٦ أن هذه البيانات التجريبية تعمل عموما في يسر في نقل الطلبات التشريعية المقدمة إلى الأمين العام والمساعدة بصورة منتظمة على استيفاء الميزانية البرنامجية على حد سواء . بيد أن الأمانة العامة توصلت إلى استنتاج مفاده أن التوسع في هذه العملية بحيث تشمل جميع هيئات الأمم المتحدة ، على النحو المطلوب بموجب البند ٤ - ٩ ، سيكون أمرا بالغ التعقيد والصعوبة ، ويرجع هذا جزئيا إلى عدم توفر نظام رصد عملي كامل ومعلومات مستوفاة عن حالة النواتج . وفي أعقاب ذلك طلبت لجنة البرنامج والتنسيق إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن يحاول أيضا استخدام البيانات في أثناء عامي ١٩٨٧ و ١٩٨٨ ، وأن يقدم الأمين العام تقريرا اضافيا عن الخبرة المستفادة في هذا الصدد في عام ١٩٨٩^(٦٩) .

٦٩ - وفي الوقت الذي يستمر فيه التوسع التدريجي في استخدام بيانات الأشار المترتبة على البرامج ، ما زالت هناك تغييرات كثيرة تحدث خارج عملية البرمجة

العادية . فقد أوضح تقرير أداء البرنامج لعام ١٩٨٤ ، بالنسبة لاجزاء البرامج "الدقيقة البرمجة" للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، أن ٧٣ في المائة من النواتج (٤٠٩٣ من بين ٥٧٠ ناتجا) نفذت على النحو المبرمج وأعيدت صياغة باقي النواتج أو جرى تأجيلها أو إنهاؤها . بيد ان هذا لم يتضمن ٨٨٢ ناتجا اضافيا (١٦ في المائة من اصل المجموع) اضيف نحو نصفها بموجب تشريع ونصفها اضافته الامانة العامة . وهكذا مثلت التغييرات (٨٨٢ + ١٤٧٨ = ٢٣٦٠ ناتجا) نحو ٤٢ في المائة من النواتج المبرمجة الاصلية وعددها ٥٧٠ ناتجا ، وفي بعض الوحدات ارتفع هذا الرقم بحيث بلغت نسبته من ٧٠ إلى ٨٠ في المائة (٧٠) .

٧٠ - وأعربت وفود كثيرة في لجنة البرنامج والتنسيق عن قلقها ازاء ارتفاع معدلات الخروج هذه عن الالتزامات المبرمجة واعتبرت ذلك أمرا "مقلقا بصفة خاصة" في ضوء الجهد الكبير الذي يبذل في الإعداد الدقيق للبرامج . وأبديت بعض الوفود "انتقادا شديدا" لممارسة احلال نواتج اضيفت فيما بعد محل النواتج المبرمجة ، بينما أعربت وفود أخرى عن القلق بشأن العدد الكبير من عمليات إنهاء النواتج اثناء فترة السنتين (٧١) .

٧١ - ويبدو أن عدد حالات الخروج والتغييرات في تقرير أداء البرنامج لعام ١٩٨٦ لم ينخفض إلا انخفاضاً طفيفاً . فعلى سبيل المثال ، انخفضت النواتج الاضافية في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ من ١٦ إلى ١٤ في المائة من المجموع المبرمج أصلاً (مع حذف آلاف نواتج الاعلام الصغيرة) ، وانخفض مجموع حالات الخروج من ٤٢ إلى ٣٦ في المائة . بيد أن تقرير ١٩٨٦ ، قد اضاف معدلات تنفيذ معقدة جديدة كي تعكس مشاكل التغيير المستمر في البرامج . ويمكن للقارئ الآن أن يختار من بين النسب المئوية للنواتج المنفذة (أ) على النحو المبرمج مع اعادة الصياغة ؛ أو (ب) على النحو المبرمج بالاضافة إلى التعديلات بموجب تشريع ؛ أو (ج) بالصيغة المعدلة نهائياً ، بما في ذلك النواتج المضافة من الامانة العامة (٧٢) . وفي أعقاب ذلك ، أوصت لجنة البرنامج والتنسيق بالعودة في التقرير التالي إلى التدبير الاصلي البسيط وهو النسبة المئوية للتنفيذ على النحو المبرمج .

٥ - تحديد الاولويات

٧٢ - يزيد الهيكل المعقد والمزدحم لبرامج الأمم المتحدة واستعراضها من صعوبة استخدام الموارد المحدودة بأكثر قدر ممكن من الحكمة فيما يمكن تنفيذه من الأنشطة المتعددة . وقد قامت الهيئات الحكومية الدولية والامانة العامة منذ أول مناقشات

للبرمجة في الخمسينات وحتى عمليات اعادة التقييم في منتصف الثمانينات ، بالتشديد على ضرورة استخدام المعلومات المتعلقة بالاداء لتركيز الجهود على الانشطة ذات الاولوية التي تسهم اسهاما فعليا في أداء المنظمة ، مع الغاء الانشطة التي لا تسفر عن أية نتائج .

٧٣ - وقد اتخذت الجمعية العامة في الفترة من ١٩٧٥ إلى ١٩٨١ سلسلة كاملة من القرارات المتعلقة بالاولويات والانشطة ذات الفائدة الحدية . ورغم ذلك ، خلم تقرير لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨١ يتعلق بهذا الموضوع إلى أن عدم وجود وسائل منتظمة للاستعراض يؤدي إلى أن تصطبغ البرامج بالروتين الجاري وتنحو نحو التوسع المستمر : إذ لم تثبت الامم المتحدة أنها تستطيع أن تدير الموارد وتحولها ، بصورة يمكن الاعتماد عليها ، من الانشطة ذات الفائدة الحدية إلى الانشطة المفيدة حقا (٧٣) . وفي تقرير مماثل ، اعترف الامين العام بهذه الصعوبات واقترح نظاما جديدا ومعايير جديدة لتحديد الاولويات وإعادة توزيع الموارد (٧٤) . وفي القرار ٣٦/٢٣٨ الذي تبع هذا التقرير ، رأت الجمعية العامة أن :

"تحديد اولويات البرامج ، وتحديد الانشطة التي فات اوانها ، والتقييم ، ينبغي ادماجها ادماجا كاملا في العملية العامة للتخطيط والبرمجة والادارة" (٧٥) .

٧٤ - وكان التقدم الذي تبع ذلك في مجال وضع الاولويات متواضعا . وخلصت الامانة العامة في تقرير لها في عام ١٩٨٤ إلى أن المهمة الاساسية المتمثلة في وضع الاولويات في اطار خطة الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩ "كانت صعبة" وأنه "مازال الوقت لم يحن بعد" لتحديد الاثار على عمل البرامج (٧٦) . ولكن الامين العام قام في مذكرة موجهة إلى لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٦ بتعريف مسألة وضع الاولويات بوصفها مشكلة رئيسية مستمرة في عمل لجنة البرنامج والتنسيق . وينبغي تحديد الاولويات على ثلاثة مستويات : (١) بوصفها اطارا عاما لعرض الخطة المتوسطة الاجل ، (ب) وعلى مستوى البرامج الفرعية في الخطة والميزانيات البرنامجية المقترحة ، (ج) وفي الميزانيات المقترحة عن طريق تحديد عناصر برنامجية تمثل نحو ١٠ في المائة من موارد البرنامج بانها "ذات اولوية عليا" ونحو ١٠ في المائة أخرى بانها "ذات اولوية دنيا" .

٧٥ - وخلص التقرير إلى أنه قد تم تحقيق "بعض التقدم" في مجال تحديد الأولويات ، خاصة في إطار البرامج الفرعية . واقترح فيه أن تضطلع لجنة البرنامج والتنسيق ، بما يتمشى مع ولايتها ، بالمهمة الصعبة المتمثلة في تقديم توصيات بشأن الأولويات فيما بين البرامج ، وأن تستخدم معايير جديدة لاستعراض البرامج ، ووثائق متعلقة بالأداء والتقييم لحث اللجان الرئيسية للجمعية العامة والهيئات الأخرى على تقديم آرائها الخاصة^(٧٧) . ورأى فريق الخبراء من جانبه في عام ١٩٨٦ أن المعايير المستخدمة لتحديد الأولويات (خاصة البنود من ٣ - ١٥ إلى ٣ - ١٧ و ٤ - ٦) مرضية : وأن المشاكل تنشأ عن عدم قيام الأجهزة الحكومية الدولية والأمانة العامة بتطبيق هذه المعايير . ولذلك ، أوصى الفريق (ووافقت على ذلك الجمعية العامة في وقت لاحق) بأن تطبق بدقة الأنظمة والقواعد المتعلقة بتحديد الأولويات^(٧٨) .

٧٦ - ويتم وضع الأولويات في تقارير الأداء على مستوى عناصر البرنامج وينطوي ذلك على عدة مشاكل ، هي ، أولاً ، بقاء الأمانة العامة في تقرير هذه الأولويات : لم تحدد الأولويات إلا لـ ٩ أبواب من أبواب الميزانية الـ ٢٩ المشمولة في تقرير الأداء للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، ولـ ١٩ باباً من أصل ٢٤ في ميزانية الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، وفي الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ لم تحدد الأولويات إلا لـ ٢٣ باباً من أصل ٣٢ . وحتى تحديد الأولويات داخل هذه الأبواب قد لا يكون كاملاً : فقد طلبت لجنة البرنامج والتنسيق إلى الأمين العام في عام ١٩٨٦ أن يوضح في الميزانيات البرنامجية مستقبلاً ما إذا كانت عناصر البرنامج المحددة لها أولوية "علياً" والعناصر المحددة لها أولوية "دنياً" يمثل كل منها بالفعل نحو ١٠ في المائة من الموارد المطلوبة للبرنامج ذي الصلة ، وذلك وفقاً للبند ٦-٤^(٧٩) .

٧٧ - وشأنياً ، رغم أنه كان من المفروض أن تشترك الأمانة العامة والهيئات الحكومية الدولية في مهمة تحديد الأولويات ذات المستويات الأدنى ، يبدو أن مديري البرامج هم الذين يحددون هذه الأولويات دون أن يتبع ذلك استعراض مفصل يذكر من الجانب الحكومي الدولي (على نحو ما جرت مناقشته أعلاه في القسم الفرعي ٣ ، وما أكده فريق الخبراء لعام ١٩٨٦)^(٨٠) . وفي الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، قامت الجمعية العامة متبعة توصيات لجنة البرنامج والتنسيق ، بتغيير الأولويات المحددة لـ ٢٣ عنصراً فقط من قرابة ٢٠٠٠ عنصر برنامج في الميزانية المقترحة أي بنسبة تبلغ نحو واحد في المائة^(٨١) .

٧٨ - ثالثا وأخيرا ، يبدو أن تحديد الأولويات لا يحدث فارقا كبيرا . ففي الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، لم تنفذ الا ٧٨ في المائة من النواتج ذات "الأولوية العليا" مقابل ٧٢ في المائة من النواتج التي لم تحدد لها أولوية ، وكان معدل تنفيذ "النواتج ذات الأولوية العليا" في بعض الوحدات أقل بالفعل من تنفيذ البنود التي لا تحظى بالأولوية^(٨٢) . ووردت في أحدث تقرير عن الأداء توصيات من لجنة البرنامج والتنسيق تدعو إلى تنفيذ النواتج "ذات الأولوية العليا" بمعدل يقارب ١٠٠ في المائة ، ولكن ورد فيه أيضا بدون تعليق جدول يوضح أن تنفيذ البنود "ذات الأولوية العليا" قد ارتفع بعض الشيء إلى نسبة ٨٦ في المائة خلال الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، وأن تنفيذ البنود التي لم تحدد لها أولوية قد ارتفع بنسبة أكبر (فبلغ ٨٢ في المائة) ، وأن معدل تنفيذ البنود ذات "الأولوية الدنيا" قد ففز من نسبة ٤٨ في المائة إلى ٧٥ في المائة . وبالإضافة إلى ذلك ، لم يتجاوز معدل تنفيذ البنود "ذات الأولوية العليا" في بعض الإدارات نسبة ٤٥ إلى ٥٥ في المائة^(٨٣) .

٦ - الأنشطة الحدية الفائدة

٧٩ - كان التقدم في مجال تحديد الأنشطة الحدية الفائدة وإعادة توزيع الموارد تبعا لذلك مخيبا للآمال أكثر الجهود المبذولة في مجال الأولويات . وقد ورد في أحد تقارير الأمين العام في ١٩٧٨ أن وضع نظام للرصد والتقييم على مستوى عناصر البرنامج سيمثل خطوة هامة نحو تحقيق رغبة الجمعية العامة في اتخاذ اجراء في هذا المجال . وعندما قدم الأمين العام رغم ذلك تقريرا أوليا^(٨٤) عن الموضوع ، رأت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن النتائج التي تم تحقيقها كانت "شديدة التواضع حقا" ، ووصفتها لجنة البرنامج والتنسيق بأنها تتسم "بمصور واحد" . وفي القرار ٢٣٥/٢٤ لعام ١٩٧٩ طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام أن يحدد "دون مزيد من التأخير" الأنشطة ذات الفائدة الحدية ، والأنشطة التي أكملت أو أنهت والموارد التي أفرج عنها نتيجة لذلك ، والمعايير والنظام اللازمين لتحديد هذه الأنشطة بانتظام وكفاءة^(٨٥) .

٨٠ - وفي عام ١٩٨٠ ، قدم الأمين العام تقريرا آخر عن الأنشطة ذات الفائدة الحدية في أول تقرير من التقارير "الجديدة" عن أداء البرنامج ، ولكن لجنة البرنامج والتنسيق استخدمت "لهجة قاطعة" لتعرب عن "استيائها الواضح من التقدم المحرز في هذا المضمار" . ووافق الأمين العام في وقت لاحق على أن النتائج المحرزة كانت ضئيلة نتيجة لعدم وجود اطار منهجي لتحديد هذه الأنشطة ، ووعد بأن يجعل هذا "جزءا لا يتجزأ من عملية تخطيط البرامج"^(٨٦) .

٨١ - واستجابة إلى نداءات الجمعية العامة لبذل "جهود حاسمة" ، أجرى الأمين العام استعراضا "معمقا ... رفيع المستوى" في عام ١٩٨١ لبرنامج العمل بأكمله ، حددت فيه الوحدات ما يتراوح بين ٢٠ و ٢٥ مليون دولار من الأنشطة ذات الأولوية الدنيا التي يمكن إعادة توزيعها على بعض الأنشطة الأخرى ذات الأولوية العالية^(٨٧) . ولكن هذه الوثيقة قدمت في وقت متأخر لم يتيح للجمعية العامة ولجنة البرنامج والتنسيق اتخاذ أي إجراء . وطلبت الجمعية العامة ولجنة البرنامج والتنسيق تقريراً مستكملاً في عام ١٩٨٢ ، اقترح فيه إنهاء أو تخفيض ما يعادل أقل من ٤ ملايين دولار من الأنشطة ذات الأولوية الدنيا . وخلص الأمين العام عند ذلك إلى أنه لم يعد هناك داع لتقديم هذه التقارير الخاصة هذه بما أن تقديم التقارير فيما يتعلق بالميزانيات البرنامجية وتقارير الأداء سيتيح في المستقبل ادماج هذه العملية في دورة تخطيط البرنامج^(٨٨) . وأيدت الجمعية العامة اقتراحات الأمين العام المتعلقة بالإنهاء ، وطلبت إدراج التقارير مستقبلاً عن الخطوات المتخذة لإنهاء أو تخفيض البنود ذات الأولوية الدنيا في مقدمات الميزانيات البرنامجية المقترحة^(٨٩) .

٨٢ - وصارت حالات تقديم التقارير اللاحقة محدودة أكثر فأكثر . فقد حدد تقرير أداء البرنامج (غير المرضي) للفترة ١٩٧٨ - ١٩٧٩ نحو ٥٥ عنصر برنامج (أي ما يمثل نحو ٣,٥ في المائة فقط من مجموع العناصر المبرمجة ، مما يفرج عن نحو ١٣ عام عمل موظف فقط لإعادة توزيعها) بالإضافة إلى ٥٥ ناتجا مستقلا لإنهاء^(٩٠) . وأشار هذا التقرير أيضا إلى الأسباب الأساسية التي تدفع مديري البرامج إلى إنهاء هذه العناصر والنواتج : وهي قرارات الهيئات الحكومية الدولية ، وعدم اهتمام الدولة العضو بها ، وقرارات إدارية خلال التنفيذ ، ونقص الموارد ، ونقص الموظفين^(٩١) .

٨٣ - وفي مقابل ذلك ، تضمنت وثائق الميزانية للفترتين ١٩٨٤ - ١٩٨٥ و ١٩٨٦ - ١٩٨٧ جداول تمهيدية توضح أنه تم إنهاء "عنصر برنامج واحد على الأقل" في كل ٨ أو ٩ أبواب من أبواب الميزانية ، وتوضح (بدون شرح طويل) أنه تمت إعادة توزيع بعض الموارد على البرامج . أما الجداول المرفقة المتعلقة بعمليات الإنهاء ، فلم ترد فيها المجاميع ، ولكن يبدو أنه لم يتقرر إنهاء إلا ٨٥ عنصر برنامج أو ناتجا ، بصورة كاملة أو جزئية ، في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ و ٢٧ عنصرا أو ناتجا في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ ، غالبيتها الكبرى في اللجان الإقليمية . وأوضح نص التصدير التمهيدي لميزانية الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ أن هذه النسبة الصغيرة (نحو واحد في المائة من قرابة ٣٠٠٠ عنصر برنامج) لم تكن "غير متوقعة" لأنه تم إجراء عمليات إنهاء أخرى في فترات السنتين السابقتين أو لأن الأجهزة المركزية قامت "بالمراقبة الدقيقة" في إطار الميزانية البرنامجية ونظام الرصد^(٩٢) .

٨٤ - ولذلك قد يبدو أن الجهد الكبير الذي بذل في السبعينات لتحديد البنود الحدية الفائدة وإعادة توزيع الموارد بوصفها جزءاً لا يتجزأ من دورة البرمجة . قد فقد كل أهميته . ولكن الأمانة العامة تواصل بصورة مستقلة عما تضعه من قوائم بالبنود المرشحة للانهاء في الميزانيات البرنامجية المقترحة ، انهاء الكثير من نواتج البرامج أو تخفيضها خلال فترات السنتين ، حسب ما تشير اليه تقارير أداء البرنامج : فقد تمت ٥١١ حالة انهاء و ٥٩٠ حالة تأجيل خلال الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، أي ما يعادل ٢٠ في المائة من النواتج المبرمجة ؛ و ٧٢٠ حالة انهاء و ٨٠٠ حالة تأجيل (مع استبعاد الاعلام) في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، أي ما يعادل ١٨ في المائة من مجموع النواتج المبرمجة . وأكثر من ذلك أن ١٦٢ حالة من حالات الانهاء والتأجيل في الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، و ٢٢٨ منها في الفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ كانت تتعلق ببنود "ذات أولوية عليا" ، وبلغ ما أنهي من بنود "ذات أولوية عليا" عدداً مماثلاً تقريبا لما أنهي من بنود "ذات أولوية دنيا" في كل من الفترتين (٩٣) .

٨٥ - وبينما أشار تقرير أداء البرنامج للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ بايجاز إلى السياسات المتعلقة بالبنود الحدية الفائدة ، وردت في أحدث التقارير الأرقام المتعلقة بها بدون أية مناقشة . ولكن لجنة البرنامج والتنسيق تناولت هذا الموضوع ، وكررت في عام ١٩٨٦ توصيتها المادرة في عام ١٩٨٢ بأن :

"تدرج في تقارير الأداء معلومات شاملة ودقيقة فيما يتعلق بانتهاء وتأجيل النواتج المخططة والتصرف في الموارد المفرج عنها نتيجة لعمليات التأجيل والإنهاء" (٩٤) .

٧ - الفصل بين البيانات البرنامجية والبيانات المالية

٨٦ - من المهام الأساسية لوضع الميزانيات البرنامجية تحديد البرامج والمشاريع مع تكاليفها تحديداً واضحاً ، لتمكين الهيئات الحكومية الدولية من أن تخصص بفعالية الموارد المالية الشحيحة ثم تقدر كيفية استخدامها . ولاحظت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٦٧ أن البيانات البرنامجية والبيانات المالية غير مندمجة لأن وضع البرامج واعداد الميزانية هما عمليتان منفصلتان (٩٥) . وذكرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في عام ١٩٧٢ أن الميزانية "المهجنة" الحالية تمنع الدول الاعضاء من أن تربط مباشرة بين المدخلات والنواتج وتحدد اذا ما كانت "تساوي" ، ما دفسته من أموال" : ولذلك حث على التحرك نحو التخطيط المتكامل والميزنة البرنامجية وتقدير التكاليف (٩٦) .

٨٧ - وبعد انقضاء ١٥ عاما ، خلى فريق الخبراء في عام ١٩٨٦ إلى أن الخطبة المتوسطة الأجل لم تشكل "توجيها رئيسيا في مجال السياسة العامة" للأمم المتحدة حسبما كان مأمولا لأن الميزانية البرنامجية "ليست سوى تجميعا ماليا لعدد من المقررات والقرارات" اعتمدت من جانب هيئات حكومية دولية شتى وتم تفسيرها من جانب الأمانة العامة وأعدت بالتفصيل قبل أن تشارك فيها الدول الاعضاء^(٩٧) . وهناك دلائل عديدة على حدوث هذا الفصل بين عملية البرمجة والعملية المالية للأمم المتحدة ، وعلى سيطرة الجانب المالي .

(٢) وكما لوحظ كثيرا مع القلق على مدى السنوات ، تبحث لجنة البرنامج والتنسيق مضمون البرامج بينما تبحث اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية بصورة منفصلة الجوانب الإدارية والمالية للميزانيات البرنامجية (انظر الفقرتين ٥٥ - ٦٦) .

(ب) ظل النظام المالي ساريا لأكثر من ٤٠ عاما ، أما الخطة المتوسطة الأجل والميزانية البرنامجية وآليات أداء البرامج فلم يوسع نطاقها لتشمل معظم أنشطة الأمم المتحدة إلا في السنوات القليلة الماضية ، ولم تكتمل العملية بعد .

(ج) اعتمدت الجمعية العامة في عام ١٩٨٢ أنظمة تخطيط البرامج (القرار ٣٣٤/٣٧) . وأصدرت هذه الأنظمة بعد أن أضيفت إليها قواعد (بوصفها إحدى نشرات الأمين العام) في حزيران/يونيه ١٩٨٤ بناء على طلب قرار الجمعية العامة ٣٢٧/٣٨ . ولم تصدر في نفس الشكل الذي يصدر به النظام المالي إلا في نيسان/أبريل ١٩٨٧ ، وفقا لما طلب في قرار الجمعية العامة ٣٤٠/٤٠ .

(د) حدد تقرير في عام ١٩٧٨ إجراءات مراقبة التخصيص والاعتماد بوصفها المشاكل الرئيسية لتنفيذ الميزانية^(٩٨) . وركزت أيضا الشروح الأساسية لمنهجية الميزانية البرنامجية المقدمة لوثائق ميزانية ١٩٨٠ - ١٩٨١ و ١٩٨٦ - ١٩٨٧ على الجوانب المالية (الاعتمادات المنقحة وأساس المواصلة والنمو الحقيقي وأسعار الصرف ، الخ)^(٩٩) . ولم يقدم شرح مختصر مماثل لمنهجية الميزانية البرنامجية على الإطلاق (انظر القسم الفرعي التالي) .

(هـ) ارتدت سريعاً التقارير الأولى لاداء البرامج التي صدرت في أواخر الستينات ومنتصف السبعينات عن كونها تحاليل للاداء إلى وثائق لبيان المركز المالي (انظر الفقرات ٢٢ - ٢٤) . ولم تصبح تقارير أداء البرامج "الجديدة" تقارير مالية ، ولكنها استقرت في شكل "حساب الناتج" الميكانيكي (انظر القسم الفرعي ٩ فيما يلي) .

(و) تصدر الأمم المتحدة بانتظام تقارير أداء أولية وتقارير أداء الميزانية البرنامجية (وهي وثائق لبيان المركز المالي) فضلاً عن تقارير أداء البرامج . ولاحظت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أوجه تضارب بين هذه التقارير في عام ١٩٨٠ وحثت على التحسين^(١٠٠) . ولكن لجنة البرنامج والتنسيق وجدت في عام ١٩٨٦ أنه لا يزال يتعين عليها أن تطلب من الأمين العام أن "يوصل جهوده لتطوير منهجية" لجعل المعلومات في هذه التقارير متناغمة^(١٠١) .

(ز) تصدر كل التقارير المالية للأمم المتحدة ومجلس مراجعي الحسابات والوثائق البرنامجية الأساسية بوصفها ملاحق للوثائق الرسمية للجمعية العامة ، ذات غلاف لونه بيج وبنفس الأرقام الرمزية من سنة لأخرى (وعلى سبيل المثال تصدر وثائق الخطة المتوسطة الأجل والميزانية البرنامجية دائماً بوصفها الملحق رقم ٦) . وعلى الرغم من التأكيد على تكامل تخطيط البرامج ، فإن تقارير "الناتج" عن أداء البرامج وعن التقييم المتعمق وحتى عن الاداء المالي جميعها لا تصدر إلا كوثائق للجنة البرنامج والتنسيق أو اللجنة الخامسة أو الجمعية العامة حاملة الرمز "A" بدون أغلفة وليس لها مركز الوثائق الرسمية ، وبأرقام مختلفة كل مرة (مما يجعل من الصعب على الموظفين والدول الاعضاء والباحثين العثور عليها واستخدامها) .

(ح) أنشئت وحدات تخطيط البرامج ورصدها وتقييمها في وقت لاحق وفي إدارة منفصلة (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية) عن شعبة الميزانية في إدارة الشؤون المالية التابعة لإدارة الشؤون المالية والتنظيمية . بيد أن هذه الوظائف أدمجت مؤخراً في إدارة جديدة تابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية في أواخر عام ١٩٨٧^(١٠٢) ، ومما يمكن أن يساعد على وضع بيانات برمجة وبيانات مالية أكثر اتساقاً وفائدة .

٨٨ - بيد أن هناك في الوقت الحالي مشكلة رئيسية تتعلق بالإبلاغ عن الاداء ، هي عدم توفر بيانات تفصيلية عن تكاليف البرامج . ولاحظ فريق الخبراء لعام ١٩٨٦ أن أولويات الخطة المتوسطة الأجل قد تحددت عند مستوى البرامج الفرعية ولكن تقديرات الموارد قد

وضعت على مستوى البرامج الرئيسية (انظر الفقرة ٢٣) . وبالمثل ، حددت أولويات الميزانية البرنامجية عند مستوى عنصر البرنامج ، ولكن الاحتياجات من الموارد حددت عند مستوى البرنامج (مع معلومات موجزة عند مستوى البرنامج الفرعي) . وبناء على ذلك ، ليست هناك صلة واضحة بين تحديد الأولويات والاحتياجات من الموارد سواء في الخطة أو الميزانية^(١٠٣) .

٨٩ - وفي ظل هذه الظروف ، تقرر الجمعية العامة مجموع مستويات الإنفاق المقدرة للبرامج والبرامج الفرعية . ولكن بما أنه لا يمكن تنفيذ كل الأنشطة العديدة التي أقرت في نطاق الموارد المتوفرة ولعدم اكتمال الأولويات ، فإن للأجهزة الحكومية الدولية المتخصصة ومديري البرامج حرية كبيرة في تقرير أي الأنشطة ستنفذ وموعدها تنفيذها ومدى شموله (كما يتبين من كثرة التغييرات وإعادة الصياغات التي تحدث للبرامج ، انظر الفقرات ٦٩ - ٧١ و ٧٨) . والنتيجة هي ضياع امكانية اجراء أية محاسبة مجدية عن الاستخدام الكفؤ للموارد .

٩٠ - ودعا تقرير خاص لمجلس مراجعي الحسابات عام ١٩٧٧ إلى نظام للإبلاغ المالي للأمم المتحدة حتى مستوى تكلفة عناصر المشروع ، لجعل مديري البرامج مسؤولين عن الأداء^(١٠٤) . وأكدت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أيضا الحاجة إلى معلومات محاسبية مختارة لتبرير طلبات الموارد البرنامجية واتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات على أساس أكثر اطلاعا^(١٠٥) . واعترفت الامانة العامة في عام ١٩٧٨ بأن عدم توفر تقديرات التكاليف وبيانات الإنفاق عند المستويين الرئيسيين لعنصر البرنامج والبرنامج الفرعي هي "فجوات" هامة في تكامل عمليتي التخطيط والميزنة^(١٠٦) .

٩١ - بيد أن وحدة التفتيش المشتركة عندما أومت في عام ١٩٧٨ بأن يحسب الأمين العام التكاليف عند مستوى عنصر البرنامج ، رأى الأمين العام في ذلك الوقت أن هذا "أمر غير عملي"^(١٠٧) . وفي عام ١٩٨١ ، لاحظت وحدة التفتيش المشتركة أن مديري البرامج مطالبون بالفعل بتقدير أشهر العمل لكل عنصر برنامج في وشائق الميزانية الداخلية . ولذلك أومت وحدة التفتيش المشتركة أن تدرج في مشاريع الميزانيات البرنامجية التكلفة المقدرة وبيانات أشهر العمل لعناصر البرنامج حتى يمكن للهيئات الحكومية الدولية ان تقدر بطريقة أفضل مقترحات التوظيف^(١٠٨) . وقد رفض الأمين العام هذه التوصية كذلك . وقال ان البيانات ستجعل وثيقة الميزانية ضمة جدا ولكنها يمكن أن تقدم بمفء خاصة إلى أي لجنة قد تطلبها^(١٠٩) .

٩٣ - وفي عام ١٩٨٦ ، أفاد الأمين العام بأن جميع الوحدات تقوم بتجميع المعلومات عن أشهر العمل للموظفين وللخبراء الاستشاريين ، المطلوبة للنواتج المنجزة كجزء من "الجهود التي تبذلها لأول مرة" للربط بين تقرير أداء البرنامج وتقرير أداء الميزانية وعقد مقارنة بينهما^(١١٠) . وذكر المسؤولون بالأمانة العامة في أواخر عام ١٩٨٧ أن هذه البيانات ستقدمها الوحدات عن النصف الثاني لعام ١٩٨٧ وانها ستسهم في التوفيق بين مجموع أشهر العمل المبلغ عنها والنواتج المقدمة . بيد أن هذا التحليل لن يكون معداً من أجل تقرير الأداء المقرر أن يصدر في أوائل عام ١٩٨٨ . وقال المسؤولون أن هذا التحليل سيستخدم في السنوات التالية في تقديم تقرير إلى الجمعية العامة عن مختلف جوانب ومشاكل إدارة الموارد على مستوى البرامج .

٩٣ - كذلك فإن الأمم المتحدة ما زالت تفتقر إلى نظام متكامل للمعلومات الإدارية يدار بواسطة الحاسبة الالكترونية . وقد دعى المجلس الاقتصادي والاجتماعي في عام ١٩٧٣ إلى قيام هذه النظم بتوفير معلومات مناسبة عن التخطيط والتقييم للحكومات الاعضاء لتسهيل اتخاذ القرارات في هيئات الإدارة^(١١١) . ولاحظ مجلس مراجعي الحسابات في عام ١٩٧٧ أن عملية وضع الميزانية بواسطة الحاسبة الالكترونية قد استحدثت . بيد أن فائدتها الرئيسية هي حساب تقديرات الموارد المستكملة لفترة السنتين التالية بالنسبة للأنشطة المستمرة بطريقة آلية ، مما جعل المديرين يميلون إلى الاحساس بأنهم أقل مسؤولية عن تكاليف ومضمون عملهم^(١١٢) . وأنشأ الأمين العام ، بعد أن أشار إلى هذه الانتقادات لتنفيذ الميزانية وغيرها من الانتقادات ، وحدة جديدة في إدارة الشؤون المالية في عام ١٩٧٩ لتطوير واقامة وتقييم جميع نظم الأمم المتحدة للإدارة والمراقبة المالية بهدف تحسين الإبلاغ المالي^(١١٣) .

٩٤ - ولاحظت التقارير الأخيرة للجنة البرنامج والتنسيق أنه تم إحراز تقدم كبير في تجهيز المعلومات الاقتصادية والاجتماعية بالحاسبات الالكترونية بشأن (أ) الأنشطة على نطاق المنظومة على صعيد البرامج الفرعية ، (ب) ووضع سجل للأنشطة الإنمائية (ج) ومشروع قاعدة بيانات تابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي^(١١٤) . أما فيما يتعلق بالنظم المالية ، فإن الخطة المتوسطة الأجل الحالية (إضافة عام ١٩٨٤) تشير إلى معلومات مالية "غير كافية" لأغراض الإدارة ، والجهود الرامية إلى إدماج نظم الميزنة والمحاسبة ، والحاجة الخاصة إلى تحسين تجهيز البيانات وحساب تكاليف الموارد وتقنيات رصد الأداء ، والحاجة إلى تقديم المعلومات في حينها^(١١٥) .

٩٥ - وفيما يتعلق بجانب نظام البرمجة الذي مازال منفصلا فإن الخطة (إضافة عام ١٩٨٦) تعد بأن يستمر "البحث المنتظم" في طرائق الربط بين الميزانية البرنامجية وتقرير أداء البرامج ووضع نظام للإبلاغ عن أداء البرامج يعمل بالحاسبة الالكترونية كجزء من نظام متكامل يعمل بالحاسبة الالكترونية^(١١٦). وكرر التقرير المرحلي للأمين العام الصادر في نيسان/ابريل ١٩٨٧ بشأن إصلاح الامانة العامة الإعراب عن أن أحد الجهود الهامة في المدى القريب سيهدف إلى :

"تناول وضع إطار شامل للنظم الإدارية والمالية ، الامر الذي توجد حاجة شديدة إليه ، لضمان تدفق معلومات دقيقة في حينها للمسؤولين عن اتخاذ القرارات..."^(١١٧)

٩٦ - وفي نيسان/ابريل ١٩٨٧ قدمت الامانة العامة أيضا تقريرا إلى لجنة البرنامج والتنسيق بشأن تقييم متعمق لبرنامج خدمات التجهيز الالكتروني للبيانات ونظم المعلومات. ووجد التقرير انعداما خطيرا لتخطيط السياسات والتنسيق والتحكم في تطوير نظم المعلومات في الامم المتحدة (مكررا أوجه النقد التي أبدتها بالفعل مجلس مراجعي الحسابات في عام ١٩٨٤ وأيدتها وحدة التفتيش المشتركة في أوائل ١٩٨٥). واستنتج أن "أخطر المشاكل" في تطوير النظام صودفت في الميدان الإداري حيث يعمل العديد من النظم غير الفعالة والجزئية والقديمة و/أو الكثيفة الأيدي العاملة وفي معزل عن بعضها بعضا ، في حين أنها ينبغي أن تكون أجزاء متكاملة في نظام واحد للإدارة والتنظيم جيد التخطيط.

٩٧ - وبصورة أكثر تحديدا ، لاحظ التقرير أن نظام الميزانية البرنامجية المجهز بالحاسبات الالكترونية ، الذي وضع في عام ١٩٧٥ ، يتتبع ويلاحق معظم عملية الميزانية إلا أنه قديم العهد بعض الشيء . وقامت الامانة العامة بإبرام عقد مع جهات خارجية لإعادة تصميم النظام في ١٩٨٥ وهو على وشك أن ينفذ . بيد أن عدم وجود هيكل عام لنظم المعلومات الإدارية والتنظيمية يحول دون إدماج هذا النظام الجديد مع بيانات الحسابات وكشوف المرتبات وشؤون الموظفين مما "يضعف كثيرا فعالية هذا النظام" . ولاحظ التقرير ، علاوة على ذلك ، أن الحاجة إلى دمج هذه النظم وإتمامها قد تسم إدراكها منذ ١٩٧٦ ، إلا أن الجهود المبذولة لتصحيح هذا الوضع قد فشلت ، ودُكر أن أسباب هذا الفشل هي انعدام التعاون فيما بين الشُعب وتبعثر موظفي التجهيز الالكتروني للبيانات العاملين في المقر وعدم وجود خطة عامة واتباع طريقة بالية في البرمجة^(١١٨).

٩٨ - وأبلغ المسؤولون في الامانة العامة وحدة التفتيش المشتركة في أواخر ١٩٨٧ أنهم يقومون بإعداد اقتراح رئيسي سيقدم إلى الجمعية العامة بحلول نهاية ١٩٨٧ من أجل البدء في إنشاء نظام متكامل . وترد في الفصل الرابع - دال وواو عن وحدة الرصد المركزية وتحسين التنظيم الإداري مناقشة الجهود (والمشاكل) الأخرى لوضع عنصر أداء برامج هذا النظام .

٨ - نواحي الضعف المنهجية

٩٩ - قدم أحد كبار موظفي الامانة العامة ملاحظة إلى لجنة البرنامج والتنسيق في ١٩٨٤ مؤداها أن تقرير أداء البرنامج "لا يمكن أبدا أن يكون أفضل من الميزانية البرنامجية التي يقوم على أساسها" (١١٩) . وكان العقد الماضي كفاحا متواملا ، لم يكتمل بعد ، لإقامة وتطبيق طرائق سليمة للميزنة البرنامجية بوصفها أساسا للرصد والتقييم الفعالين .

١٠٠ - وحدد تقرير لوحدة التفتيش المشتركة عن عام ١٩٧٨ عن البرمجة والتقييم "شفرات" هامة في نظام الأمم المتحدة للبرمجة . ولم توص وحدة التفتيش المشتركة بإقامة عمليات رصد الأداء وتقديم تكاليف أكثر تفصيلا للبرامج وعمليات التقييم فحسب ، بل أيضا بما يلي :

(أ) أهداف أوضح ومحددة زمنيا للبرامج الفرعية ؛

(ب) تحديد منتظم للنواتج في الميزانية البرنامجية ؛

(ج) برنامج عمل داخلي مع جداول زمنية دقيقة لإصدار النواتج ؛

(د) استخدام مؤشرات الإنجاز لقياس التقدم نحو الأهداف الموضوعة لكل عنصر من عناصر البرنامج .

١٠١ - ووافقت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ولجنة البرنامج والتنسيق ، بشكل عام ، على تحليل وحدة التفتيش المشتركة ، كما وافق الأمين العام على تطبيق الطرائق أعلاه إما بصورة كاملة أو على أساس تجريبي . وانصب التشديد بشكل خاص على صفحة معلومات جديدة عن عنصر البرنامج لتربط أهداف البرامج الفرعية

بنواتجها وتكون بمثابة إطار لوضع الميزانية البرنامجية وخطط العمل وما يلي ذلك من رصد ، وإبلاغ عن أداء البرنامج وتقييم (١٢٠) . وتوسعت سلسلة من التقارير في عامي ١٩٧٩ و ١٩٨٠ في بحث هذه النهج والمفاهيم (١٢١) .

١٠٢ - ولم تأت الميزانيات البرنامجية اللاحقة على ذكر هذه الطرائق إلا نادرا ، بيد أنها شددت بشكل عام على أهمية توسيع وثيقة الميزانية البرنامجية وتشذيبها بوصفها إطارا لاتخاذ القرارات . ووسعت تقارير أداء البرامج أيضا مجال تغطيتها على نحو بطيء (كما وردت مناقشته في الجزء الفرعي (أ) أعلاه) لتشمل أنشطة "مبرمجة بدقة" أكبر .

١٠٣ - ومع ذلك ، فإن هيئات الإدارة والاستعراض واصلت الضغط من أجل تصميم وعرض البرامج بطريقة أفضل . وفي ١٩٨٢ انتقدت لجنة البرنامج والتنسيق الأهداف غير الواضحة للبرامج الفرعية وعناصر البرامج والنواتج غير الدقيقة وشهادات المستعملين النهائيين التي كشفت عنها دراسات تقييم البرامج . "وأوصت بشدة" بأن يتم تطبيق المعايير الحالية لتخطيط وتصميم البرامج بمزيد من التشدد (١٢٢) . وطلبت الجمعية العامة أيضا من الأمين العام في عام ١٩٨٣ "أن يدخل تحسينات على تحليل البرامج في جميع أبواب الميزانية البرنامجية" (١٢٣) . ومع ذلك ، فقد أبلغ مجلس مراجعي الحسابات في عام ١٩٨٦ (انظر الفقرة ٥٣ (ز)) أنه لا تزال هناك مشاكل هامة متعلقة بالنوعية في عروض الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ ، عزتها الأمانة العامة إلى الاشتراك غير الكافي لبعض موظفي الأمانة وافتقارهم إلى الخبرة . (ويعتقد المفتش أن هذه النقطة الأخيرة - عدم وجود تدريب الموظفين على التصميم والتقييم - مشكلة رئيسية . وترد مناقشتها على نحو منفصل في الجزء الرابع - جيم) .

١٠٤ - والحالات تختلف بالطبع باختلاف الظروف الخاصة ، ولكن هناك مثالا ملموسا يوضح أن نظام البرمجة الراهن لا يبين دائما البرامج الفعلية التي تقوم الأمانة العامة بتنفيذها أو يبلغ عنها . ويتضح من وثائق تخطيط البرامج المتعلقة بالبرنامج الفرعي للتقييم الخاص بإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية ، إذا قورنت بالتاريخ الفعلي لوحدة التقييم هذه (كما سيرد في الجزء الرابع - باء فيما بعد) ما يلي :

(١) الخطة المتوسطة الأجل : رغم أن وحدة وظيفة التقييم أنشئت في عام ١٩٨٠ ، فهي لم تضاف إلى الخطة إلا في عام ١٩٨٦ ، بعد التسليم بأن "هناك حاجة إلى إنشاء نظام للتقييم الداخلي واستمراره" .

(ب) الميزانيات البرنامجية : تكون هذه الوثائق في الغالب بطيئة في بيان التغييرات البرنامجية الهامة . فعلى سبيل المثال لا يرد في الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ ذكر لوحدة التقييم المركزية الموحدة التي أنشئت في آذار/مارس ١٩٨٥ وأسندت إليها مسؤوليات موسعة كثيرة .

(ج) الأولويات والاهداف المحدودة زمنيا : كان إنشاء نظام للتقييم الداخلي نشاطا من أنشطة الميزانية البرنامجية يتسم "بأعلى أولوية" وأولي اهتماما خاصا في فترات السنتين الثلاث الماضية (١٩٨٢-١٩٨٧) ، ولكن لم يحدد تاريخ مستهدف لاتمام هذا النظام ، رغم طلبات الجمعية العامة المتكررة في هذا الصدد . ويبدو أن باب الخطة المتوسطة الأجل لعام ١٩٨٦ بشر بإنشاء هذا النظام في عام ١٩٨٩ ، غير أنه يفهم من بيان الإستراتيجية فقط أنه سيجري استعراض اختبار لهذا النظام في ذلك العام .

(د) برامج العمل : رغم أن لجنة البرنامج والتنسيق اتخذت خطوة غير عادية بالتوصية بمجموعة كاملة محددة من وظائف وحدة التقييم في عام ١٩٨٣ (١٢٥) ، فقد استمرت الميزانيات البرنامجية في الإشارة إلى نفس عنصري البرنامج المعممين فقط ، (أي إنشاء نظام داخلي وإعداد تقارير تقييم متعمقة) والنواتج (تقارير عن هذين البندين) .

(هـ) مؤشرات الانجاز : رغم أنه ينبغي أن تكون بعض المؤشرات ذات الصلة بموضوع ما مقامة على الفور - مثل عدد وحدات التقييم المنشأة بالنسبة إلى مجموع الكيانات في الأمم المتحدة ، أو عدد الموظفين الفنيين المدربين في مجال التصميم والتقييم (ونسبتهم المئوية) - فإن الاهداف الموجزة للخطة ومناقشات الميزانية البرنامجية لم تذكر أبدا أي مؤشرات تدل على إحراز تقدم نحو إنشاء نظام التقييم .

(و) الإبلاغ عن أداء الميزانية : نظرا إلى أن هذه التقارير لا تكرر إلا صفحتين أو ثلاث صفحات من الجداول (وملاحظات موجزة عن معدلات التنفيذ المنخفضة) لإدارة بأكملها مثل إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية ، فلم يرد بها أبدا حتى ذكر للبرنامج الفرعي للتقييم ولوحدة التقييم ، وذلك رغم المشاكل الكثيرة المشار إليها أعلاه .

(ز) النواتج : يُعرف ناتج البرنامج بأنه "إنتاج أو خدمة تقدمها الامانة العامة" إلى المستخدمين الخارجيين ، مما يساعد على انجاز الاهداف المقصودة من الأنشطة . ومن الناحية الفنية ، فإن تقرير الامين العام لعام ١٩٨٦ ، عن عدم إحراز أي تقدم نحو إنشاء نظام التقييم (انظر المرفق ، الفقرات ٢٣ و ٢٤ و ٢٦ (ه)) كان "ناتجا من النواتج" . إلا أن قبول هذا التقرير السلبي على أنه "الخدمة" الوحيدة في مجال تطوير نظام التقييم التي قدمت إلى الدول الاعضاء خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ يخرج كثيرا عن التركيز الاساسي على النتائج التي من المفروض أن تكون هي جوهر التقييم ذاته .

١٠٥ - وفي دورة ١٩٨٦ ، أشارت لجنة البرنامج والتنسيق إلى أن الامر مازال يتطلب بذل كثير من الجهد لكي توضع المنهجية البرنامجية بالكامل وهي المنهجية التي طلب وضعها في عام ١٩٧٨ . وقد أوصت لجنة البرنامج والتنسيق كجزء من "النهج الإداري الواسع" الجديد الذي تتبعه إزاء استعراض الميزانية البرنامجية بأن تظلع الامانة العامة عند وضع الخطة المتوسطة الاجل والميزانيات البرنامجية بما يلي :

(أ) تحديد "المشاكل المطروقة" بصورة أكثر انتظاما وبمزيد من التفصيل ؛

(ب) الربط على نحو مباشر أكبر بين أهداف البرنامج الفرعي وبين هذه المشاكل وجعل الاهداف أكثر تحديدا وقابلية للقياس ، بما في ذلك استخدام مؤشرات الانجاز كلما أمكن ذلك ؛

(ج) إقامة علاقات سببية واضحة بين تحقيق الاهداف والاستراتيجيات في الخطة المتوسطة الاجل ؛

(د) وصف النواتج والخدمات بصورة أدق في الميزانيات البرنامجية ؛

(هـ) تقديم نفس برامج العمل (الواردة في الميزانيات البرنامجية المقترحة) إلى لجنة البرنامج والتنسيق التي تقدم إلى الهيئات الحكومية الدولية الفنية أو الاقليمية ذات العلاقة^(١٢٦) .

١٠٦ - إلا أنه بدلا من تحسين اجراءات البرمجة القائمة ، فقد يجد واضعو القرارات أن عليهم في النهاية أن يتعاملوا مع شكل شامل جديد لهذه الاجراءات . ففي عام ١٩٨٣ قال موظفو الامانة العامة إن التأخير الشديد في تقديم وثيقة الميزانية للفترة ١٩٨٥-١٩٨٤ إلى لجنة البرنامج والتنسيق يرجع إلى ما تتسم به هذه الوثيقة من تعقيد واقتروا اتباع نهج جديدة . ووافقت لجنة البرنامج والتنسيق على هذه النهج بهدف الحد من حجم البيانات وتعقيدها ، ولكن ليس من أجل إجراء أي تغيير كبير في اجراءات الميزنة القائمة أو من أجل تقليص نطاق المعلومات المقدمة^(١٢٧) . وفي عام ١٩٨٥ قال موظفو الامانة العامة أنهم في سبيل اجراء استعراض واسع النطاق لعملية إعداد الميزانية وشكلها ، مما سيؤدي إلى وثيقة ميزانية ذات جزئين : (أ) بيان موجز بشأن السياسة ، (ب) ووثائق داعمة . واعدوا بتقديم مقترحات محددة إلى الجمعية العامة في دورة عام ١٩٨٥^(١٢٨) . ولم يتحقق ذلك ، ولكن الاضافة إلى الخطة المتوسطة الاجل عام ١٩٨٦ مازالت تعد بشكل جديد للميزانية البرنامجية بحلول عام ١٩٨٩ . وفي اواخر عام ١٩٨٧ قال موظفو الامانة العامة أنه لا توجد مقترحات في الوقت الراهن بشأن اجراء هذه التغييرات غير أن هذه قد تقدم في وقت ما في المستقبل .

٩ - الافتقار إلى التحاليل

١٠٧ - وأخيرا ، أهم ما في الموضوع ، أن تقارير أداء البرامج لا تحوي أي تحليل يذكر عن الاداء الفعلي للبرامج . والدعوة التي وجهتها "لجنة الاربعة عشر" في عام ١٩٦٦ ، لتقديم تقارير آنية منتظمة إلى مجالس الادارة عن التقدم المحرز والنتائج التي يتم التوصل اليها (انظر المرفق ، الفقرة ٥) قد تكررت مرارا على طول السنين . غير أن تقارير أداء البرامج الجديدة هذه ، مثلها مثل التقارير السالفة في اواخر الستينات وأواسط السبعينات ، فشلت في النهاية في توفير هذه المعلومات .

١٠٨ - وكانت الامانة العامة قد اقترحت في أواسط السبعينات ، أن تركز تقارير الاداء في المستقبل على النواتج التي تتحقق والتناقضات التي تظهر مع إيراد تقييم للمزايا الفعلية لتلك النواتج بشكل منفصل في مكان آخر ، إلا أنه عندما أقرت الامانة العامة في ١٩٨٧ بأنه ليس لديها بعد أي نظام لتقييم أداء البرامج ، وافق الامين العام على وضع عملية يمكن بمقتضاها توفير معلومات تحليلية منتظمة عن أداء البرامج وعن التقدم المحرز على مستوى عنصر البرنامج^(١٢٩) .

١٠٩ - ولسوء الحظ ، فإن التقرير الاول عن أداء البرنامج لعام ١٩٨٠ عاد ليتخذ شكل "عد النواتج" على نطاق محدود للغاية . وأوضحت الامانة العامة أنه نظرا إلى أن معظم

سرود الميزانية البرنامجية كانت غير دقيقة وغير كافية فلم يمكن إعداد التحليل الموعود للاداء على مستوى عنصر البرنامج . ولهذا قدمت جداول للنواتج الفعلية حسب البرنامج ، وتعلقت بأن عرض الاداء حسب البرنامج الفرعي سيجعل التقرير متعبا للغاية^(١٣٠) وفي تقرير آخر صدر في نفس الوقت ذكر الامين العام أن النواتج هي المعايير التي يحكم بها على الاداء^(١٣١) .

١١٠ - وأكدت الامانة العامة في عام ١٩٨٢ للجنة البرنامج والتنسيق أن تقرير الاداء الثاني أيضا لم يتعرض لنوعية البرامج وتأثيرها . ووافقت لجنة البرنامج والتنسيق على ذلك ولاحظت أن نموذج إعداد التقرير لا يتضمن تقييما للنوعية^(١٣٢) . ولذلك استمرت لجنة البرنامج والتنسيق في المطالبة بأن تكون التقارير تحليلية بقدر أكبر وأن يكون لها محتوى تقييم أكبر . إلا أن الامانة العامة ، التي تذرعت بالحاجة إلى الإبقاء على القدرة على المقارنة بين فترات السنتين ، أصبحت منغمسة في الشكل الذي يقدم جداول بالنواتج .

١١١ - ويبدو أن هناك أسبابا عديدة وراء افتقار تقارير الاداء إلى العنصر التحليلي . أولا ، ان الجهود الكبيرة التي تبذل لوضع الجزء الخاص "بالنوايا" في نظام تخطيط البرامج لم تترك طاقة تذكر لعنصر النتائج . وذكرت الامانة العامة في تقرير لها في عام ١٩٧٨ أنه بعد أن توضع الميزانية البرنامجية والخطة المتوسطة الاجل فإن التركيز يمكن أن ينتقل إلى الامور اليومية المتعلقة بالتنفيذ^(١٣٣) ، وقد لاحظت وحدة التفتيش المشتركة ولجنة تنسيق البرنامج في عام ١٩٨٢ أن المسودة الاولى التي وضعتها الامانة العامة لنظم تخطيط البرامج كانت ضعيفة للغاية من حيث تحديد وظائف وأغراض الرصد والتقييم^(١٣٤) . ثانيا ، كان هناك أمل في أن يعمل انشاء وحدة للمراقبة المركزية على تحسين المحتوى التقييمي للتقارير تحسينا كبيرا ، غير أن هذا لم يحدث (انظر الجزء الرابع - دال الوارد فيما بعد) . ثالثا ، أعطي اهتمام كبير جدا لتحسين المنهجيات المعقدة لحساب النواتج بحيث أصبح هناك ميل لتجاهل حالة الاداء الفعلية (بما فيها معدلات التنفيذ المنخفضة) . وأخيرا ، كانت هناك وعود مستمرة بأن عمليات تقييم أخرى أو تحاليل خاصة ستسد الثغرة الواضحة في تقييم الاداء ولكن هذه الوعود لم تتحقق بعد .

١١٢ - ويعتقد المفتش بأن التقارير الراهنة ربما تكون ضرورية ولكنها حتما ليست كافية للإبلاغ عن أداء البرامج . ففي المقام الأول ، ورغم التقدم الكبير المحرز في المنهجيات ، مازال عد نواتج الأمم المتحدة أمرا صعبا الى حد ما^(١٣٥) . ذلك أن النواتج ، سواء كانت معقدة أم بسيطة ، باهظة التكاليف أم منخفضة ، هامة جدا أم حدية ، تُجمَع كلها معا في احصاءات تبدو دقيقة ويمكن أن تكون مظلة للغاية : فوحدة ما تحقق تسعة نواتج مغيرة جدا ولكنها تفشل تماما في تحقيق ناتج هام وباهظ التكاليف يمكنها رغم ذلك أن تزعم أنها حققت معدل تنفيذ "ناجحا" بنسبة ٩٠ في المائة وبالتالي فهي في حل من أن تفسر أية مشاكل .

١١٣ - كما أن النواتج التي جرى عدّها تتباين تباينا كبيرا ، فليست هناك فقط مجالات كثيرة لم تحدد نواتجها بعد ، أي النواتج التي جرى عدّها بالنسبة لإدارة شؤون الاعلام وحدها والبالغة ١٣ ٠٠٠ ناتج مقابل ٨ ٠٠٠ ناتج بالنسبة الى بقية الأمم المتحدة كلها (انظر الفقرة ٣٥) ، بل توجد اختلافات كبيرة داخل البرامج الفردية . (وشمة مثل يمكن الاستشهاد به بين أمثلة عديدة في هذا الصدد ، هي ما قامت به ادارة الشؤون السياسية وشؤون مجلس الامن من خفض عدد نواتجها المبلغ عنها من ٧٠٥ نواتج في الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ الى ١٤٩ ناتجا في الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ وذلك بتطبيق معايير "أكثر تشددا")^(١٣٦) . وقد تبدو نواتج معينة عند فحصها فحما دقيقا "خدمات" غير مؤكدة (مثل ناتج تقرير نظام التقييم الذي يفيد "بعدم إحراز تقدم" والذي سبقت الإشارة اليه) .

١١٤ - والاهم من ذلك ، أن عد النواتج ليس كافيا . وذكرت الامانة العامة في عام ١٩٧٨ ، رغم أنها نكمت عن رأيها فيما بعد ، أن رصد أداء البرامج ينبغي أن يشدد على أهمية ونوعية النواتج أكثر من تشديده على معدل تنفيذ البرنامج أو الوفاء بالمواعيد المستهدفة^(١٣٧) . أو كما جاء في المبادئ التوجيهية الاخيرة التي وضعتها اليونسكو لنظام تقييم برامجها ، فإن النواتج (ومؤشرات النجاح) تتصل بهدف أو مقصد أساسي ولذلك ينبغي أن تساهم في مناقشة فعالية وأهمية الأنشطة الأوسع^(١٣٨) .

١١٥ - والأمر الاهم ، كما تبين توجيهات اليونسكو ، أن المستوى الرئيسي للتحليل والمناقشة يتمثل في البرامج الفرعية وليس النواتج . وقد ذكر تقرير صادر عن الامانة العامة في عام ١٩٧٨ أن منطق نظام تخطيط وميزنة البرامج يوضح أن البرنامج الفرعي هو الذي يمثل المستوى التحليلي الرئيسي "ومجموعة المبادئ الرئيسية لمنع القرار" في الخطة المتوسطة الاجل^(١٣٩) . واتفق الأمين العام في ١٩٨١ مع الرأي القائل بأن "الدرس الرئيسي" المستمد من تجربة تخطيط البرامج فيما يتعلق بتحديد الاولويات هو

أن القرارات والمناقشات واعتمادات الموارد يمكن أن تتم على أفضل صورة على مستوى البرنامج الفرعي (١٤٠) .

١١٦ - وقد أكد تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٧٨ عن البرمجة والتقييم على ضرورة تحديد أهداف دقيقة للبرامج الفرعية ، وأهداف أو مراحل زمنية لتحقيقها ، ثم استخدام التقييم لتحديد ما إذا كانت النتائج التي تحققت بواسطة مجموعة من النواتج تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق تلك الأهداف (١٤١) . وقد وافقت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية على " الحاجة الى القيام بعملية تحليل دقيقة جدا للبرنامج" لمقل تعريف البرنامج الفرعي وتركيز الموارد على أكثر الأنشطة فعالية وفائدة (١٤٢) .

١١٧ - إلا أن وحدة التفتيش المشتركة وجدت في عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٣ ، عندما كان يجري وضع قواعد وأنظمة لتخطيط البرامج ، ان العملية ناقصة لانها لم تسمح للدول الاعضاء بالتفكير مليا في النتائج التي تحققت ، وفي الاتجاهات المحتملة للبرامج المقبلة . واتسمت أهداف البرامج الفرعية "وبيانات الاستراتيجية" في الخطة المتوسطة الاجل بالفوض ، والاطناب ، والابهام بدلا من القيام على نحو دقيق بتحليل الخيارات ، وتحديد برنامج العمل والاجراءات التي ستتخذ ، علاوة على ذلك ، كانت آليات الرصد والتقييم لاتزال بالغة الضعف . ورأت وحدة التفتيش المشتركة انه من اللازم اجراء عملية رصد وتقييم ، وادماجها في عمليات تخطيط البرامج لتحسين الاهداف والامتراتيبيات ، ووضع مجموعة من تقارير التقييم المنهجية والشاملة وتقديمها الى الهيئات الحكومية الدولية (١٤٣) .

١١٨ - وتؤكد الانظمة والقواعد التي وضعت في نهاية الامر في عام ١٩٨٣ على انه ينبغي اجراء استعراض دوري ومتعمق لجميع برامج المنظمة ، من خلال نظام متكامل للرصد والتقييم . وتمثل الخطة المتوسطة الاجل ، ببيانات اهدافها واستراتيجياتها ، التوجيه الرئيسي للسياسة ويمثل البرنامج الفرعي الوحدة الرئيسية للتحليل والاستعراض والتقييم . والمقصود بالسرد الوارد في الميزانية البرنامجية المقترحة تنفيذ استراتيجية الخطة . وبالإضافة الى تقديم تقارير منتظمة عن أداء البرامج بالنسبة لجميع الأنشطة "بالتفصيل الذي قد يوعد به الأمين العام" ، ينبغي أن يتم تقييم جميع البرامج على أساس دوري منتظم ، وتقديم تقريراً عن نتائج التقييم يتم استعراضه على الصعيد الحكومي الدولي (١٤٤) . ورغم هذه التوجيهات ، فإن الأمم المتحدة مازالت تفتقر الى نظام تحليلي منهجي للإبلاغ عن أداء برامجها .

١١٩ - وقد يبدو أن التقدم بطء جدا لأنه من المتعذر للغاية وضع نظام للإبلاغ عن الأداء . بيد أن جميع الوكالات المتخصصة الكبيرة لا تزود هيئاتها الحكومية الدولية بدراسات تقييمية محددة و/أو تقارير تقييمية ملخصة فحسب ، ولكنها تزودها أيضا بتقارير منتظمة عن أداء البرامج . ورغم أن هذه الوكالات متوافق ، دون شك ، على أن من الممكن إجراء تحسينات ، فإن التقارير التالية تقدم تقييمات تحليلية حافلة بالمعلومات عن سير برامجها ، ومشاكلها ونتائجها :

(أ) دأبت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة منذ عام ١٩٧٣ (فيما يتعلق ببرامجها الميدانية (الخارجة عن الميزانية)) وعام ١٩٧٩ (فيما يتعلق ببرامجها العادية) على إصدار تقارير كل سنتين لتقدمها إلى مؤتمر المنظمة ، تجري تقييما تحليليا لمشاكل البرامج ، وإنجازاتها ، وأهميتها وتأثيرها بالنسبة للأهداف المحددة في برنامج العمل والميزانية ، تجمع ما بين الإبلاغ عن الأداء والاستعراض المتعمق لبرامج فرعية ومواضيع مختارة . وقد ذكر المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة في تقريره لآخر استعراض للبرنامج العادي أن

"هذا الاستعراض ... يعرض أمام المؤتمر مجموعة من المعلومات والتحليلات التي تسمح للمؤتمر بالحكم على مدى اتصال المنظمة بأولويات البلدان الأعضاء واحتياجاتها ، وتقييم النتائج التي تحققت والأثار والتأثيرات التي أحدثتها مختلف البرامج (١٤٥) " .

(ب) وتقدم منظمة العمل الدولية تقريرا كل سنتين إلى مجلس إدارتها ومؤتمرها بشأن تنفيذ البرامج ، يكون بمثابة تكملة لتقارير المدير العام ، ويناقش أداء الأعمال في شكل جداول مع الرجوع إلى البرنامج والميزانية المعتمدين كيما يتسنى للقارئ أن يقارن الأعمال التي تمت تأديتها بالبرنامج المعتمد (١٤٦) .

(ج) منذ عام ١٩٧٦ ، دأبت اليونسكو على القيام كل سنتين بتقديم تقارير تقييمية مستفيضة عن النتائج والإنجازات والمعوقات ، وفي بعض الحالات التأثيرات المتعلقة بأنشطتها البرنامجية بالنسبة للنتائج المتوقعة في البرنامج والميزانية المعتمدين (١٤٧) .

(د) يقوم المدير العام لمنظمة الصحة العالمية ، بالإضافة إلى الإبلاغ المنتظم عن الاستعراض والتقييم المرتبط بمناقشات الميزانية البرنامجية على الصعيد

القطرية والاقليمية والعالمية ، بإصدار تقرير كل سنتين يناقش المبادرات المتخذة ، والتقدم المحرز ، والمشاكل المجابهة في جميع جوانب عمل منظمة المحة العالمية (١٤٨) .

(هـ) كما تقوم بعض الوكالات الاصغر بتقديم تقارير بمفحة منتظمة عن تقدم البرامج في مجموعها : فالتقرير السنوي للاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ، مثلا ، يناقش في تفصيل كبير الاتفاقيات والمنشورات والخدمات والمشاريع والاجراءات الاخرى الناجمة عن أعمال مؤتمرات الاتحاد ، وأجهزته الدائمة ، وأنشطته الادارية ، وأنشطة الدعم بالحاسبات الالكترونية ، وأنشطة التعاون التقني (١٤٩) .

(و) وينبغي ألا يغيب عن الازهان أن الامم المتحدة نفسها قد قامت ، في الخمسينات والستينات وأوائل السبعينات ، بإصدار تقارير للاداء وتقارير عن "أعمال المنظمة" قدمت ، على الرغم من تواضع منهجيتها وعدم انتظام مضمونها التحليلي ، معلومات عن الاعمال الفعلية التي تمت تأديتها ، أكثر مما تقدمه التقارير الحالية (أنظر الفقرات ٢١ - ٢٣ (١)) .

١٣٠ - وموجز القول ، إن التقارير الحالية عن أداء البرامج المتمثلة في "عهد النواتج" تقصّر كثيرا عن بلوغ ما هو متوقع منها أصلا وذلك للأسباب الكثيرة التي نوقشت في هذا الفصل ، فلم تقدم البيانات التحليلية عن الاداء التي طلبتها الهيئات الحكومية الدولية بصورة متكررة ، رغم أن منظمات أخرى قد تحركت قدما في هذا الاتجاه .

رابعا - الجهود الاخرى المبذولة للإبلاغ عن الاداء والنتائج

١٣١ - دارت على مدى العقد الماضي مناقشات كثيرة حول الأنشطة التقييمية الاخرى التي يمكن أن تكمل تقارير أداء البرنامج لسد الفجوة الكبيرة الموجودة في الإبلاغ عن الاداء والنتائج . غير أنه لم يتحقق الكثير في هذا المجال أيضا . ومع ذلك يمكن لنظام التقييم الذاتي المزمع تطبيقه والجهود المختلفة الرامية الى تحسين الادارة أن تقدم حلا .

ألف - التقييم المتعمق

١٣٢ - بدأت الامانة العامة في عام ١٩٧٧ ، بناء على طلب لجنة البرنامج والتنسيق ، في إعداد سلسلة تقارير تتعلق بالتقييم البرنامجي المتعمق لتكملة تقارير أداء

البرنامج (١٥٠) . فأعدت أربعة "تقييمات ذاتية" في عام ١٩٧٧ وثلاثة في عام ١٩٧٨ ، ومن عام ١٩٧٩ فصاعدا ، كما هو مقرر الآن إلى غاية عام ١٩٩٢ ، يجري سنويا تقييم "خارجي" واحد (فيما عدا الانقطاع الذي حدث عام ١٩٨١) (١٥١) . وانخفاض عدد التقارير إلى تقرير واحد قد حدث لأن لجنة البرنامج والتنسيق لم يكن لديها الوقت لبحث مزيد من التقارير نظرت إلى جدول أعمالها المكتظ ، ولأنه كان من الصعب جدا على موظفي وحدة التقييم المركزية بعددهم الصغير أن يعدوا حتى دراسة واحدة من هذا القبيل في السنة ، وأن يغوا في نفس الوقت بمسؤولياتهم الأخرى (١٥٢) . (ويذكر دليل التقييم الصادر في عام ١٩٨٦ ، أنه يمكن أيضا للهيئات الحكومية الدولية الأخرى أن تطلب دراسات من هذا القبيل ، بيد أن ذلك لم يحدث في الواقع إلا نادرا) .

١٢٣ - وتحاول التقييمات المتعمقة تحليل القضايا الموضوعية ، وفعالية وتأثير برنامج برمته بالنسبة إلى لجنة البرنامج والتنسيق وهيئات أخرى . ويبدو أن نوعية هذه التقارير قد تحسنت على نحو مطرد ، وحظت بقبول حسن لدى اللجنة . فعلى سبيل المثال ، حاولت التقارير استعراض الانتباه إلى مشاكل مثل ضعف تصميم البرامج ، وإلى تدابير ترمي إلى الاستجابة على نحو أفضل "للمستفيدين النهائيين" ، أي تحديد ما إذا كانت المجموعات التي توجه إليها نواتج الأمم المتحدة تحصل عليها بالفعل ، وتستفيد منها ، وما إذا كانت لديها أفكار للتحسين .

١٢٤ - وللأسف يوجد عيبان رئيسيان في هذه التقييمات المتعمقة . أولا ، يبدو أنه نادرا ما يستخدمها أحد سوى لجنة البرنامج والتنسيق فعلى سبيل المثال ، عندما طلبت لجنة البرنامج والتنسيق من لجنة الموارد الطبيعية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي استعراض المشاكل والتوصيات المعينة المحددة في تقييم عام ١٩٨٢ لبرنامج الموارد المعدنية ، أذنت هذه اللجنة على نوعية التقرير ولكنها لم تقدم أي رد موضوعي (١٥٣) .

١٢٥ - ولضمان اتخاذ اجراءات للمتابعة ، استحدثت لجنة البرنامج والتنسيق "استعراضات السنوات الثلاث" الدورية التي تجرى بعد ثلاث سنوات من اتخاذ اجراءات بناء على التوصيات التي قدمتها اللجنة بعد مناقشة كل تقرير تقييمي . بيد أن هذه الاستعراضات تبين أن نتائج التقييم والتوصيات المتعلقة به نادرا ما تحال إلى الهيئات الحكومية الدولية الأخرى المعنية ، أو تكون محل نظر من جانب هذه الهيئات ، بل قلما يعترف بها في بعض الحالات ، مديرو البرامج المعنيون (١٥٤) . وعلاوة على ذلك ، اقترح الأمين العام في عام ١٩٨٦ أن تنظر لجنة البرنامج والتنسيق في إنشاء

نظام استعراضات متعمقة "لأساس الصغر في النمو" لبابين أو ثلاثة أبواب من الميزانية خلال كل فترة سنتين^(١٥٥) ، وهو نظام يثير ، نظرا للاكتظاظ الفعلي لجدول أعمال لجنة البرنامج والتنسيق ، مزيدا من التشكك في مستقبل وأهمية الدراسات التقييمية المتعمقة .

١٢٦ - ويتمثل عيب أساسي ثان في التغطية البالغة الضعف التي توفرها التقييمات المتعمقة . وقد توقع فريق الخبراء العامل الذي أنشئ في عام ١٩٧٥ واستحدث فكرة التقييم المتعمق تغطية جميع أنشطة الأمم المتحدة خلال فترة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات^(١٥٦) . وحث وحدة التفتيش المشتركة في عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٣ على أن تدرج في دورة التخطيط المتوسطة الأجل موارد كافية من موظفي التقييم ، وخطه تقييم محددة^(١٥٧) . بيد أنه عندما أيدت الجمعية العامة هذا الاقتراح المتعلق بتحديد جدول زمني أعلنت الأمانة العامة "استحالة" ذلك لأن قدرة نظام التقييم الموجود محدودة للغاية^(١٥٨) . وفيما بعد لم تعرض لإقامة بتقييمات متعمقة يقدم منها واحد في السنة .

١٢٧ - وعلى أساس هذا المعدل المحدد لاجراء تقييم متعمق واحد في السنة ، فإن اجراء تقييم واحد لكل برنامج من برامج الأمم المتحدة الرئيسية سيستغرق ٢١ سنة (انظر الفقرة ٢٢) . (بيد أن هذه التقييمات قد تفحص في الواقع برنامجا واحدا فقط ، أو عددا محدودا من البرامج الفرعية في إطار برنامج رئيسي ، مما يقلص بصورة أكبر من تغطيتها و "تعمقها")^(١٥٩) . وعلى الرغم من أن أنظمة تخطيط البرامج تدعو فقط الى تقييم جميع الأنشطة على مدى فترة "زمنية محددة" مبهمه^(١٦٠) ، فكون بعض البرامج الرئيسية لن تقيّم لأول مرة إلا في عام ٢٠٠٥ أو بعد ذلك يبدو أمرا غير مستساغ .

١٢٨ - ويتفق المفتش مع النتائج التي انتهت اليها لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٠ ومفادها أن التقييمات المتعمقة جزء جوهري - ولكنها لا تمثل سوى جزء - من عملية التقييم الشامل للاداء والإبلاغ المطلوبة في الأمم المتحدة^(١٦١) ، كما يتفق معها في أنه من المؤسف للغاية ألا تدرج هذه التقارير في عملية اتخاذ القرارات في الهيئات الحكومية الدولية وفي دورة تخطيط البرامج . وللقيام على نحو ما بتحسين التغطية بالتقييمات المتعمقة ، حث لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٤ على اجراء تقييمات إضافية من جانب دائرة التنظيم والادارة أو وحدة التفتيش المشتركة أو الحكومات^(١٦٢) ، وهي امكانيات يرد بحثها بايجاز في الفرعين (واو) و(زاي) التاليين .

باء - نظام التقييم الذاتي المزمع تطبيقه

١٢٩ - عندما اعترفت الامانة العامة في عام ١٩٧٨ بأنه ليس لديها عملية منهجية متكاملة للتقييم ، ذكرت أن الحل يكمن في إقامة نظام للتقييم من جانب مديري البرامج وهذا من شأنه أن يوفر دوريا معلومات تحليلية عن نوعية البرامج الفرعية وجدواها ، وأن يساعد على اتخاذ قرارات بشأن الانشطة والاولويات في المستقبل (١٦٣) .

وعدت الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٨٠ - ١٩٨١ بتقديم تقارير عن المنهجية المتبعة في عملية الرصد والتقييم هذه خلال عام ١٩٨٠ ، وعدت الميزانيات التالية بإيلاء "اهتمام خاص" و "اولوية عليا" لمهمة استحداث نظام للتقييم الداخلي . بيد أن شيئا من هذا لم يحدث ، وذلك أساسا بسبب ضالة الموارد من موظفي التقييم المركزي ولانشغال الموظفين بإجراء التقييمات المتعمقة المطلوبة للجنة البرنامج والتنسيق .

١٣٠ - وفي عام ١٩٨٦ ، كانت الامانة العامة لا تزال تقول في الخطة المتوسطة الاجل ، إن الحاجة تدعو الى (أ) "إنشاء ومواصلة نظام تقييم داخلي" لتغطية أنشطة الأمم المتحدة الرئيسية ، (ب) وتوفير معلومات موضوعية للعمل ، كسمة ثابتة تمثل جزءا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات من جانب الادارة ، (ج) وضمان ابلاغ النتائج للامانة العامة والهيئات الحكومية الدولية من أجل اتخاذ اجراءات المتابعة الفعالة (١٦٤) .

١٣١ - وفي تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ ، أصدرت الامانة العامة في نهاية الامر دليل التقييم . وتضمن الدليل مبادئ توجيهية تفصيلية "الكيفية" لإجراء التقييم الذاتي على مستوى البرامج الفرعية ، لتمكين مديري البرامج من إجراء تحليل نقدي لأعمالهم ، وقياس الانجازات بالنسبة للأهداف المحددة ، وتحليل ما إذا كانت النتيجة ناجحة أم لا وسبب ذلك . وفي معرض الاشارة الى تأكيد الجمعية العامة وفريق الخبراء المؤلف عام ١٩٨٦ أهمية تحسين عمليات الرصد والتقييم ، حث الأمين العام جميع مديري البرامج على "اغتنام الفرصة" لتحسين عملية صنع القرارات في الأمم المتحدة .

١٣٢ - ويضع الدليل إطارا منهجيا للرصد والتقييم ، استنادا الى صحائف معلومات داخلية موحدة لتقييم البرامج الفرعية والعناصر البرنامجية . ويبحث على نحو تفصيلي الى حد ما الخطوات التي ينبغي أن يتخذها مديرو البرامج لإجراء دراسة للتقييم الذاتي ، واستعراض تصميم البرامج الفرعية ، وتحديد مؤشرات للفعالية والتأثير ، وجمع المعلومات وتحليلها والإبلاغ عنها . والدليل مبهم بعض الشيء فيما يتعلق بمسألة التفطية ، إذ يلاحظ أن كل برنامج فرعي ينبغي ، من الناحية النظرية ، أن يقيم

دوريا ، ولكن عددا "من العوامل" قد يؤدي ، في الممارسة العملية ، الى تقييم برامج فرعية مختارة فقط . وفي اطار تلك المعوقات ، يذكر الدليل أن اجراء تقييم واحد خلال فترة الخطة ومدتها ست سنوات يعتبر حدا أدنى . بيد أنه يشير أيضا الى أنه من المفيد إجراء تقييم للتقدم المحرز نحو تحقيق أهداف البرامج الفرعية في نهاية كل فترة منتين (١٦٥) .

١٢٣ - إلا أنه لا تزال هناك أربع مشاكل رئيسية . أولا ، لم ينشأ بعد هذا النظام . فقد جاء في فرع سنة ١٩٨٦ عن الخطة المتوسطة الاجل أنه سيؤخذ بنظام التقييم الذاتي وميختبر بالنسبة لبرامج فرعية مختارة . وسيقوم فريق من الخبراء في عام ١٩٨٩ ، بدراسة اساليب التقييم ، وتقييم فعاليتها "في اطار الطابع المعقد للأنشطة التي تطلع بها الامم المتحدة" (١٦٦) . وعلى الرغم من أنه جاء في الرسالة المصاحبة للدليل التقييم أن نظام التقييم الذاتي سيدمج إدماجا كاملا في الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٩٠ - ١٩٩٥ (١٦٧) . فعلى أفضل الفروض ، لن ينفذ هذا النظام بالكامل إلا في عام ١٩٩٠ ، وعلى أسوأ الفروض ، قد يؤجل تنفيذه لفترة أطول لإعادة تصميمه .

١٢٤ - والمشكلة الثانية والاهم هي أن النظام الجديد لا يقدم للهيئات الحكومية الدولية ، على ما يبدو ، إلا الحد الأدنى من التقارير فقط . وتؤكد الفقرات الاستهلاكية للدليل لرغبة الجمعية العامة في توافر معلومات تحليلية لتمكين الدول الاعضاء من تحسين عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالبرامج . بيد أنه جاء في الدليل بعد ذلك أن مديري البرامج يقومون بعملية التقييم الذاتي لاستعمالهم الخاص أساسا . وجاء أيضا أنه ينبغي مناقشة التقارير الصادرة مع جميع الموظفين المعنيين وإرسال نسخة منها الى وحدة التقييم المركزية لاستعراضها بطريقة غير رسمية ، ونشر النتائج على الصعيد الداخلي . أما عملية تقديم تقارير من هذا النظام الى الهيئات الحكومية الدولية فتستكون عملية اختيارية أو في شكل معلومات موجزة (١٦٨) .

١٢٥ - وأعرب المسؤولون بالأمانة العامة عن اعتزامهم اصدار تقرير موجز مرة كل سنتين مقترنا بتنقيحات الخطة المتوسطة الاجل ، وعلى النحو المطلوب في القاعد ٤-١٠٦ (ج) من قواعد الامين العام للتخطيط البرنامجي . وسيقدم أول تقرير من هذا النوع الى لجنة البرنامج والتنسيق في ربيع عام ١٩٨٨ ، وسيضمن ملخصا موجزا للنتائج الرئيسية لممارسات التقييم وتصميم البرامج . ويبدو من ذلك أن هذا التقرير سيكون ذا طابع عام للغاية ، ولن يزود الهيئات الحكومية الدولية بمعلومات محددة عن الاداء والنتائج ، وهذا هو ما تحتاجه لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن برامج الأمم

المتحدة وبرامجها الفرعية التي يبلغ عددها المئات . وذكر صراحة أن قواعد التخطيط البرنامجي ذاتها تخضع للتنقيح في ضوء الخبرة المكتسبة . والابلاغ عن أداء البرامج هو - لجميع الاسباب المذكورة في التحليل السابق - مجال يحتاج قطعاً الى تقييسات حاسمة .

١٢٦ - ولما كانت تقارير أداء البرامج بالغة الضعف من حيث المضمون التحليلي ، والتقييمات المتعمقة بالغة الضعف من حيث تغطيتها للبرامج ، فإن نظام التقييم الذاتي المقترح يقدم الامل الوحيد لسد الفجوة الموجودة حالياً في الابلاغ الموضوعي عن الأداء . ولذلك يوصي المفتش بالاستعاضة عن تقرير الأداء البرنامجي الحالي المتعلق بالنواتج بتقرير يتضمن صفحة واحدة لمخلص تحليلي لكل برنامج فرعي . وينبغي أن يستند مضمون التقرير الى بيانات الأداء الناتجة عن نظام التقييم الذاتي ، وأن يقدم في وقت واحد مع الميزانية البرنامجية المقترحة ، ابتداء من عام ١٩٨٩ ، لفترة السنتين ١٩٩٠ - ١٩٩١ . وهذه التوصية ليست جديدة : فقد اقترحت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٢ تقديم تقارير ماثلة للتقييم الذاتي . وأوصت لجنة البرنامج والتنسيق بأن تأخذ الامانة العامة اقتراحات وحدة التفتيش المشتركة في الاعتبار ، وافرت الجمعية العامة هذه الفكرة^(١٦٩) . بيد أن الامانة العامة لم تدرج أي تفاصيل ذات صلة في قواعد التخطيط البرنامجي ، وذلك ربما لأن نظام التقييم الذاتي لم يكن جاهزاً على الإطلاق .

١٢٧ - وقد تشار عدة اعتراضات على هذه التوصية ، ولكن هذه الاعتراضات تبدو ثانوية بالمقارنة بغرض توفيرها في النهاية المعلومات التقييمية المنهجية المنتظمة التي تنشدها الهيئات الحكومية الدولية منذ أكثر من ٢٠ عاماً ، وعرض معلومات عن "النتائج" مع معلومات عن "النوايا" بطريقة متكاملة حقاً ، وتوجيه التركيز المتعلق بالتحليل واتخاذ القرارات الى حيث ينبغي أن يكون - على البرنامج الفرعي ، وليس على الناتج .

(٢) وقد يبدي رأي مؤداه أن مطالبة جميع مديري البرامج الفرعية بإعداد تقارير بهذه الطريقة تمثل أعباء عمل إضافية . بيد أن طلب ملخص واحد يقع في صفحة واحدة مرة كل سنتين لما أحرز من تقدم ، وتحقق من نتائج ، ومودف من مشاكل في برنامج فرعي ما (يتكلف في المتوسط نحو ٧ ملايين من دولارات الولايات المتحدة) يبدو معقولاً وغير مجحف على الإطلاق .

(ب) وقد يجادل المرء بأن مثل هذه الطريقة في إعداد التقارير تنتج وثيقة إضافية ضخمة (٤٧٠ صفحة ولكن يطرح منها برامج فرعية كثيرة ترى الامانة العامة أنها "غير قابلة للتقييم" (انظر الفقرات ٣٦ و ٣٧ و ١٣٣ و ١٥١) . بيد أن هذا التقرير لن يبدو مطولا جدا عندما يقارن بمفحات الخطة المتوسطة الاجل الحالية البالغ عددها ٧٠٤ أو بمفحات الميزانية البرنامجية المقترحة للفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ البالغ عددها ١٠٨٦ .

(ج) وقد يدفع المرء بان الإبلاغ عن النتائج في منتصف فترة السنتين يكون غير حاسم . بيد أن نظام الرصد مجهز الآن لإعداد تقارير نصف سنوية عن الناتج ، والواقع أن معظم البرامج الفرعية تستمر الى ما لا نهاية ، وينبغي أن تكون الغلبة لإمكان دمج البيانات عن الاداء الماضي في القرارات المتعلقة بالبرامج المقبلة .

(د) ويمكن أن يناقش بأنه ينبغي عدم التخلي عن الكفاح في سبيل ترسيخ تقارير "عدّ النواتج" . بيد أن القاعدة ١٠٦ - ١ (١) من قواعد تخطيط البرامج تذكر بالفعل أن ما يقيم في ضوء أهداف البرنامج الفرعي هو اتصال الناتج بالبرنامج ونوعية هذا الناتج وفائدته وفعاليتها . وينبغي الاستمرار في رصد أداء الناتج ، ولكن ذلك ينبغي أن يمثل قسما فرعيا مغيرا فقط من تقارير البرنامج الفرعي وليس كامل محتوي هذه التقارير .

(هـ) وربما يُحتج بأن عرض أعمال التقييم الذاتي على الفرباء لا يشجع على صراحة الإبلاغ . بيد أنه ليس من المقصود أن يكون التقييم الذاتي تقييما "مطلق العنان" ولم تعتبره الوكالات الأخرى هكذا . ومن شأن صيغة الصفحة الواحدة أن تلخص فقط بيانات ونتائج التقييم الداخلي ذات التفاصيل الأكثر . بيد أنها تقطع شوطا بعيدا نحو ترسيخ المسؤولية أمام الهيئات الحكومية الدولية عن الأداء البرنامجي الفعلي وهي لم تكن موجودة لوقت طويل .

(و) والاحتجاج بأنه من المسير للغاية لتقديم تقارير منتظمة الى الهيئات الحكومية الدولية عن الاداء البرنامجي على نطاق المنظمة من شأنه تجاهل حقيقة أن الوكالات المتخصصة الأكبر تقوم بذلك بصورة روتينية (انظر الفقرة ١١٩) . وبمزيد من التحديد ، فإن أمانة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) تقدم بالفعل مثل هذه المعلومات الى مجلس التجارة والتنمية . ويحتوي تقرير صادر في أيلول/سبتمبر ١٩٨٧ على النتائج الموجزة لخمس من دراسات التقييم الذاتي التي

تضمنتها خطة الاونكتاد التقييمية لعام ١٩٨٧ الى جانب الدروس العامة المستفادة^(١٧٠) . ويعترف الاونكتاد بأنه يمكن تحسين نوعية وعملية التقييم الذاتي وقام بالفعل بتعديل صيغته لتشمل العناصر الرئيسية في دليل التقييم الجديد الصادر عن الأمم المتحدة . بيد أنه سيكون مدعاة للسخرية إذا قام الاونكتاد ، الذي كانت هناك آراء في الماضي بأنه من أصعب المجالات على التقييم بسبب مهامه المعقدة المتعلقة بالتفاوض والبحث ، بإصدار تقارير تقييم ذاتي تقدم الى الهيئات الحكومية الدولية بينما تعفى من ذلك بقية الامانة العامة .

١٢٨ - أما المنهجية والعملية التحليلية والبيانات المطلوبة للإبلاغ الموجز عن البرامج الفرعية المقترح هنا فتوجد بالفعل في توجيهات دليل التقييم لعام ١٩٨٦ بالنسبة لجهود التقييم الذاتي في جميع أنحاء الامانة العامة . وتقتصر هذه التوجيهات^(١٧١) الشكل التالي (يوضح في المرفق الثاني مثال لشكل البيان المكون من صفحة واحدة) وينبغي للملخص أن يحلل العناصر المكونة للبرنامج ونواتجها وذلك لتحديد :

- معدل الانجاز .
- النجاح في الوصول الى المستفيدين المستهدفين .
- اتصال النواتج بالبرنامج .
- ونوعيتها .
- وفائدتها .

١٢٩ - ثانيا ، وهذا أمر في غاية الأهمية أنه ينبغي أن يقيّم الملخص بعد ذلك بإيجاز المدى الذي يحقق به ، أو الذي حقق به ، البرنامج الفرعي ككل هدفه (ولاسيما أي أهداف فرعية للامانة العامة محددة زمنيا بدقة أكبر إن وجدت) وقد تكون محاولة تحديد التأثير صعبة للغاية على الأرجح ولكن هذا الملخص يمكن بل ينبغي أن يتضمن مؤشرات مختارة بدقة للتقدم المحرز في تحقيق أهداف البرنامج الفرعي . والخلاصة هي أن هذا التقرير الموجز عن البرنامج الفرعي - المقدم بنفس الهيكل البرنامجي والتسلسل الوارد في الميزانية البرنامجية المقترحة التي سماحها - سيكون أقل بكثير من التقييم الذاتي بالحجم الكامل الذي سيعمد للأغراض التنظيمية الداخلية . ولكنه سيكون وثيقة تتسم بقدر من الطابع التحليلي والإعلامي أكبر من تقرير "عدّ النواتج" ، الحالي وذلك بالنسبة لأغراض اتخاذ القرارات في الهيئات الحكومية الدولية .

١٤٠ - وثمة مشكلة ثالثة هي ضعف جهاز التقييم الداخلي . وقد طلبت الجمعية العامة في عامي ١٩٨١ و ١٩٨٣ أن يعزز الأمين العام التقييم بإنشاء وحدات في جميع الإدارات وتحديد مسؤولياتها ومهامها (١٧٣) . بيد أن عدة تقارير لوحدة التفتيش المشتركة لاحظت أن تطوير نظام الأمم المتحدة لا يزال عملية غامضة وجوازية : فالوحدات التي تريد أن تكون لديها وحدات تقييم تصادف ترحيبا ، ولكن الوحدات التي لا تريد ذلك تستطيع الاستغناء عنه (١٧٣) .

١٤١ - وفي عام ١٩٨٣ أعدت الأمانة العامة تقريرا عن القدرات المتواضعة الموجودة في بعض الوحدات واقترحت إيجاد مستويات محددة تتراوح بين موظف و ٤ موظفين في كل كيان لاداء أعمال التقييم بأدنى حد أو بشكل ينتظم بالتدرج (١٧٤) . بيد أنه بعد الاستياء الشديد من جانب لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة لم يجد تقرير صادر في عام ١٩٨٤ سوى وظائف قليلة يشغلها موظفون مؤقتون في ستة كيانات ووعد بالتوصل الى "حلول دائمة" لهذه الكيانات ذاتها في الفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . بيد أنه عندما أعربت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية عن بعض القلق في عام ١٩٨٥ إزاء "التكاشر الواضح" لوحدات التقييم ، عكست الأمانة العامة الاتجاه وطمأنت اللجنة الى أن جميع الوحدات باستثناء وحدة التقييم المركزية ، مؤقتة وسيستعاض عنها في نهاية المطاف بعمليات التقييم الذاتي (١٧٥) . ولم يتم تقرير حالة الأمانة العامة عن عام ١٩٨٦ إلا بمجرد تأكيد هذا الافتقار الى التقدم في مجال زيادة عدد موظفي التقييم (١٧٦) .

١٤٢ - ونظرا للعجز منذ وقت طويل عن إيجاد وظائف وإنشاء وحدات تقييم في جميع أنحاء الأمانة العامة حسبما طلبت الجمعية العامة ، يعتقد المفتش أنه ينبغي على الأقل إيجاد قدر كاف من عمليات التقييم والاستعراض التنظيمي في الوحدات الكبرى حيث تكون مثل هذه الآليات حاليا ضعيفة جدا في أكثر الأحوال . وكما جرت مناقشته في الفصل الثالث والفرع واو الذي يليه (انظر الفقرات ٤٧ و ١٧٨ - ١٨٠) ، فإن هذا ينطبق على مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى ، وإدارة شؤون الإدارة والتنظيم ، وإدارة شؤون المؤتمرات ، وإدارة التعاون التقني لأغراض التنمية ، واللجان الإقليمية .

١٤٣ - وفي المقام الرابع والآخر ، فإن تقارير وحدة التفتيش المشتركة (وقرار الجمعية العامة ٢٣٨/٣٦ وتقرير حالة الأمانة العامة عن عام ١٩٨٣) شددت على أهمية وجود وحدة مركزية بها عدد كاف من الموظفين لتوفير ما يلزم من التدريب والدعم ومراقبة الجودة والتحليل والتغذية المرتدة إذا أريد نجاح نظام التقييم

الذاتي (١٧٧) . ولتلبية هذه الاحتياجات حددت لجنة البرنامج والتنسيق تسع مسؤوليات معينة في عام ١٩٨٣ لوحدة التقييم التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية (١٧٨) . بيد أنه اتسع بعد ذلك نطاق عمل وحدة التقييم المركزية في حين ظل عدد الموظفين كما هو . ولاحظت وحدة التفتيش المشتركة في تقرير الحالة لعام ١٩٨٥ أنه حتى في حالة عدم إعطاء وحدة التقييم المركزية سوى مستويات نسبية متواضعة من إعداد موظفي التقييم الموجودين على نطاق المنظومة فإنه ينبغي أن يكون لديها نحو ١٥ وظيفة من الفئة الفنية وليس العدد الحالي البالغ ٤ وظائف (١٧٩) .

١٤٤ - وعلى الرغم من أن عدد الوظائف في وحدة التقييم المركزية لم يوضح في أواخر عام ١٩٨٧ عقب آخر عملية إعادة تنظيم في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم ، فقد كان التزويد بموظفين أقل كفاية مما كان عليه الأمر في الماضي . فوظيفة رئيس وحدة التقييم المركزية شغرت منذ آذار/مارس ١٩٨٧ ، في حين لم يكن من ضمن الموظفين الفنيين الثلاثة العاملين في وحدة التقييم المركزية سوى موظف واحد فقط له خبرة في التقييم تبلغ أكثر من عام . وتقع مسؤولية تنفيذ نظام التقييم الذاتي الجديد في الأمانة كلها على عاتق موظف فني مبتدئ واحد فقط . ومهما كانت كفاءة هذا العدد القليل من الموظفين - أعجب المفتش أيما إعجاب بموقفهم وجهودهم - فليس بوسعهم أن يقيموا ويشرفوا بفعالية على نظام التقييم الذاتي ويعدوا تقرير التقييم المتعمق السنوي وتقارير أخرى للجنة البرنامج والتنسيق .

١٤٥ - وقد انتهى تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٥ المتعلق بحالة التقييم إلى أن التعريف الفاضل لنظام التقييم بالأمم المتحدة وضعف تزويده بموظفين سببان رئيسيان في أن تنفيذه قد تخلف كثيرا جدا عما وجد في وكالات أخرى . وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة بأن تقوم الأمانة العامة بدقة وبشكل تام بتحديد نطاق نظام التقييم ومسؤولياته ، ثم تقوم بعد ذلك بتقييم موارد وحدة التقييم المركزية المطلوبة لمواجهة المسؤوليات التي حددتها لجنة البرنامج والتنسيق (١٨٠) . ولكن لسوء الحظ ففي حين "توافق" الأمانة العامة في تعليقاتها على هذا التقرير وفي تقريرها عن الحالة لعام ١٩٨٦ ، على هذه التوصيات فإنها لم تقدم تعليقات محددة على الإطلاق (١٨١) ، كما لم تكن هناك إجراءات متابعة . إلا أن الحاجة إلى وجود وحدة تقييم مركزية بها عدد مناسب من الموظفين أصبحت ملحة أكثر من أي وقت مضى منذ عام ١٩٨٥ ، كما ظهر في النداء الذي وجهته الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي مرة أخرى في عام ١٩٨٥ وعام ١٩٨٦ بإجراء تقييم أقوى للمساعدة في صنع القرار (١٨٢) . لذا تكرر وحدة التفتيش المشتركة توصية عام ١٩٨٥ في هذا التقرير .

جيم - تدريب موظفي الفئة الفنية

١٤٦ - في تقرير التقييم لعام ١٩٨٥ ، شددت وحدة التفتيش المشتركة على أن التقييم الجيد للمشروع والبرنامج ضروري ليس فقط لإجراء تقييم جيد بعد ذلك ولكن أيضا لتحقيق الادارة العامة الفعالة . ومع ذلك لاتزال مشاكل البرامج المصممة تمهيمًا سيئًا والاهداف المبهمة التحديد تحدث مرة بعد أخرى . وهذا يرجع الى أن المسؤوليات عن جهود التحسين المنتظمة غالبًا ما تكون غير محددة والى أن موظفي التقييم القلائل ليس بوسعهم أن يقدموا خدمات الدعم الاستشاري الكبيرة المطلوبة ، ويرجع بصفة خاصة أيضا الى أن تدريب الموظفين ، وهو أمر حاسم في التقييم الذاتي ، كان غير متوفر (فيما عدا حالات جديرة بالملاحظة مثل منظمة العمل الدولية ، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة المحطة العالمية) (١٨٢) .

١٤٧ - وشددت مذكرة لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٧ بشأن انشاء نظام التقييم الذاتي في المنظمة البحرية الدولية على أن نماذج التقييم والمبادئ التوجيهية ليست كافية . وقد بينت التجربة ان الموظفين المنتظر منهم أن يطبقوا اجراءات التقييم والتقييم في حاجة الى أيام عديدة من التدريب المباشر لإعادة توجيه مفاهيمهم بشأن تصميم البرامج ولتسمحوا قادرين على تحليل وصياغة أهداف واستراتيجيات ومؤشرات وبرامج عمل واضحة في مواقف "واقعية" (١٨٤) .

١٤٨ - وذكرت الامانة العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٧٨ أنه كان من الواضح أن كل وحدة قائمة بالبرمجة يتعين أن يكون فيها موظفون مدربون تدريبًا كافيًا على أساليب التخطيط والبرمجة والتقييم كيما يعمل نظام تخطيط البرامج بفاعلية (١٨٥) ، كذلك تذكر خطة التقييم المتوسطة الاجل لعام ١٩٨٦ أن أنشطة التدريب المنظمة ستستخدم لمساعدة مديري البرامج على تعلم كيفية استخدام التقييم الذاتي ، نموذجيا كجزء من التدريب العام على تخطيط البرامج وميزنتها ورمدها (١٨٦) .

١٤٩ - ولسوء الحظ ، فعلى نحو ما تبين فترة الـ ٨ سنوات الفاصلة بين هذين البيانين ، كان التدريب الوحيد على التصميم والتقييم بالامانة العامة في المقدم الماضي حلقة دراسية مدتها ثلاثة أيام عقدت في مارس ١٩٨٤ لـ ١٥ موظفا من موظفي الأمم المتحدة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية . وذكر موظفو الامانة العامة في أواخر عام ١٩٨٧ أنهم عقدوا حوالي ٣٠ جلسة إعلام في

مقر نيويورك في عام ١٩٨٧ بشأن نظام التقييم الذاتي الجديد ، وعقدوا حلقة تدريبية غير رسمية لموظفين مختارين من ادارة شؤون الإدارة والتنظيم في أيلول/سبتمبر ١٩٨٧ بشأن صلات التقييم بعناصر أخرى في تخطيط البرامج ، وأصدروا أول رسالة اخبارية تقييمية نصف سنوية ، وحددوا موعدا لحلقة دراسية تدريبية مبدئية مدتها يومان في تشرين الأول/اكتوبر بشأن أصاليب التصميم والتقييم الذاتي . ومع ذلك ليس من المؤكد أن تعقد دورات تدريبية أخرى لان التدريب على التصميم والتقييم لم يقبل كجزء رسمي في البرنامج التدريبي للأمم المتحدة .

١٥٠ - وعلى الرغم من أن الامانة العامة قد أعدت الآن تسع ميزانيات برنامجية وخمس خطط متوسطة الاجل ، فإن هذا التدريب الموسع على البرمجة "أثناء العمل" لم يؤد بالضرورة الى نواتج جيدة . والواقع ، وعلى نحو ما ورد أعلاه (انظر الفقرات من ٩٩ الى ١٠٥) فإن لجنة البرنامج والتنسيق ، والتقييمات المتعمقة ، ووحدة التفتيش المشتركة ، ومجلس مراجعي الحسابات والجمعية العامة انتقدت كلها رداءة التصميم خلال هذه الفترة . وثمة جزء هام من أنشطة الأمم المتحدة لم "يبرمج" بعد "بدقة" ، وقد اعترفت الامانة العامة بعدم كفاية مشاركة بعض موظفي الامانة العامة على الأقل وقللة خبرتهم . وهددت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٦ على أن هناك الكثير جدا مازال يتعين عمله للقيام بشكل تام بوضع منهجية البرمجة التي نودي بها في عام ١٩٧٨ ، ولتقديم بيانات واضحة ومدروسة جيدا عن الخطة والميزانية البرنامجية .

١٥١ - والنقص في تدريب الموظفين شاغل إضافي ، خصوصا وإن مديري البرامج أخذوا الآن يضيفون عمل التقييم الذاتي الى مسؤولياتهم . بل ان الاكثر إشارة للإزعاج ، هو أن دليل التقييم الجديد يذكر أن مديري البرامج أنفسهم سيقرون ما إذا كانوا سيقومون ببرامج فرعية محددة أم لن يقيموها ومدى عمق هذا التقييم ، رهنا ب "المستوى الراهن لتجربة التقييم ، في جملة أمور" (١٨٧) . وبالنظر الى هذا المنفذ الاختياري العريض والى النقص الذي يكاد أن يكون تاما في مهارات التقييم لدى الموظفين ، فقد يؤكد مديرون كثيرون بكل بساطة أن كثيرا من برامجهم الفرعية ليست قابلة للتقييم تماما . وبالإضافة الى ذلك فقد أخبرت الامانة العامة بالفعل اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (انظر الفقرة ١٤) أن وحدات التقييم ستنتهي تدريجيا عندما يتولى مديرو البرامج عملية التقييم الذاتي . وسيزيل هذا مصدرا رئيسيا مستمرا من مصادر تقديم الدعم الاستشاري ، والتدريب ، خصوصا مراقبة النوعية ، التي أظهرت التجربة في وكالات أخرى أنها حاسمة .

١٥٢ - والتدريب في الأمم المتحدة معب لان أموال التدريب المتوفرة قليلة للغاية . وعلى الرغم من ذلك اعترف الأمين العام في عامي ١٩٨٦ و ١٩٨٧ بالحاجة الى إعطاء "أولوية عليا" للتدريب على المهارات الادارية في الامانة العامة كلها (انظر الفقرة ١٧٥) . وبالنظر الى أن التدريب على التصميم والتقييم سيكون أساسيا فسي التقييم الذاتي ، والى أن هذا النظام بدوره أساسي لإكمال نظام تخطيط البرامج وجعلها صالحة للتشغيل ، يرى المفتش أن التدريب على التصميم والتقييم ينبغي أن يكون ذا أولوية عليا في التدريب الاداري . ويجري هذا التدريب في العادة داخليا على يد موظفي وحدة التقييم بومفه وظيفة ادارية "أصلية" ، ولذا فإنه ينبغي أن يكون كذلك أرخص بكثير من أنواع التدريب الأخرى . لذا يوصي المفتش بوضع برنامج منظم للتدريب على التصميم والتقييم لمديري البرامج والبرامج الفرعية في المنظمة بأسرها كجزء من برنامج تدريب وتنمية موظفي الأمم المتحدة على أن يبدأ في أقرب وقت ممكن .

دال - وحدة الرصد المركزية

١٥٣ - تأخر وضع مهام الرصد المركزية حتى عن وضع مهام التقييم . وعلى الرغم من أنه تم الاتفاق على نظام لرصد الاداء في عام ١٩٧٨ ، فلم تنشأ وحدة الرصد المركزية إلا في أواخر عام ١٩٨٢ بعد أن دعت الجمعية العامة الى انشاء وحدة مركزية لرصد تنفيذ وإنجاز وتعديل الالتزامات المبرمجة^(١٨٨) ، بموظفين غير متفرغين تحت إشراف مجلس تخطيط البرامج وميزنتها . وبعد أن دعت لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة الى اتخاذ مزيد من الخطوات لتعزيز فعالية رصد البرامج ومضمونها ، زودت وحدة الرصد المركزية أخيرا بموظفين إثنين من الفئة الفنية في عام ١٩٨٥ (بنقل وظيفتين من ادارة شؤون الادارة والتنظيم كانتا تستخدمان على أساس غير متفرغ لاداء العمل التقييمي) .

١٥٤ - ويدعو نظام تخطيط البرامج الى أن تقوم الوحدة المركزية برصد انجاز النواتج وتقديم التقارير عن الاداء البرنامجي . وتستدعي القواعد المناظرة أن تقوم وحدة الرصد المركزية برصد التغييرات التي تحدث في برامج العمل لمساعدة مجلس تخطيط البرامج وميزنتها ، ولتحديد الانجاز البرنامجي الفعلي ، ولجمع التقارير في الشكل الذي يقرره الأمين العام . ووعدت الامانة العامة أيضا في عام ١٩٨٤ بأن تقوم وحدة الرصد المركزية بتعزيز القدرة على المراقبة في كل وحدة ، ووضع المنهجيات العامة ، وبعض طرق المراقبة المركزية المستقلة لانتاج الناتج ، والبدء في تقديم تقارير نصف سنوية ، ووضع اجراءات للمشاورات في حالة حدوث انحرافات هامة عن الالتزامات

المبرمجة^(١٨٩) . وأضافت الخطة المتوسطة الاجل في عام ١٩٨٦ مهام نشر التقارير وإدماجها في دورة التخطيط البرنامجية بشكل أفضل ، وإكمال نظام المعلومات الذي يعمل بالحاسبة الالكترونية^(١٩٠) .

١٥٥ - وأحرزت وحدة الرصد المركزية أخيرا تقدما ملموسا نحو تحقيق أهداف نظام الرصد هذه . ففي منتصف عام ١٩٨٦ وضعت قائمة نواتج بالحاسبة الالكترونية كأساس لتشغيل عملية الرصد بأكملها بالحاسبة الالكترونية . وعلى الرغم من أن صغر حجم هيئة موظفي وحدة الرصد المركزية يعوق تنفيذ هذا النظام ، فقد دخل حيز التنفيذ وتستخدمه مكاتب عديدة بنجاح في رصدها الداخلي وكذلك في تقديمها للتقارير بعد ذلك . وقد بدأت وحدة الرصد المركزية أيضا إجراء يتمثل في تغذية البرمجة المستقبلية بنتائج الرصد ، وبدأت العمل لجبر الهوة القائمة بين التقارير المالية وتقارير الاداء البرنامجي .

١٥٦ - وقد تحسنت عملية الرصد أكثر من ذلك بأن طلب من الوحدات أن تقدم كل ستة أشهر تقارير الى وحدة الرصد المركزية ، وأن تحدد أشهر العمل الفعلية التي استغرقتها النواتج ، وأن تضع محددات لكل ناتج لتسهيل عملية التحقق التي ستقوم بها شعبة المراجعة الداخلية للحسابات وغيرها . وقد عقدت خمس حلقات دراسية غير رسمية (في نيويورك ، وجنيف ، وفيينا) في ١٩٨٥ - ١٩٨٦ لتعريف الموظفين بعملية رصد الاداء البرنامجي والتقارير اللازم تقديمها . وبالإضافة الى ذلك ألحق موظف من موظفي اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بوحدة الرصد المركزية لمدة شهرين ، تحسنت بعدها تقارير الرصد التي تضعها اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي بشكل ملحوظ كما أصبح استخدام بيانات الاداء البرنامجي في اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي في ادارة البرامج اجراء متوطدا فيا يبدو .

١٥٧ - ويرى المفتش أن هذه النقطة الأخيرة - استخدام بيانات الرصد في ادارة البرامج - نقطة رئيسية . فقد أعاقت تأسيس الرصد كجزء روتيني في ادارة البرامج في الأمم المتحدة حتى الآن مشكلتان رئيسيتان . أولاها عدم وجود موظفين مختصين بالرصد المركزي لعدة سنوات ، ثم وجودهم بعد ذلك على أساس غير متفرغ ، وأخيرا أصبحوا وحدة صغيرة جدا متفرغة . وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذا العدد الصغير من الموظفين نجح منذ عام ١٩٨٥ في وضع عملية الرصد على "نقطة الإنطلاق" الحاسمة بتوضيح وإرساء قواعد عملية الرصد الاساسية للبرامج في الامانة العامة كلها .

١٥٨ - وشانيتهما أن الامانة العامة مستعدة أخيرا ، فيما يبدو ، بعد عقد مسن التجزئة ، لوضع نظام متكامل للمعلومات الادارية . وستكون بيانات الرصد عنصرا رئيسيا في هذا النظام ، كما أن التشغيل بالحاسبة الالكترونية الذي قامت به وحدة الرصد المركزية حتى الآن يهيئ أساسا هاما لإدماج هذا النظام في نظام أكبر .

١٥٩ - وليس بوسع منظمة ما أن تعمل بفعالية دون أن توفر لمائعي القرار على جميع المستويات معلومات دقيقة وموقوتة . فتعزيز وحدة الرصد المركزية بتشغيل بيانات الرصد بالحاسبة الالكترونية سيساعد الى حد كبير في توطيد النظام المتكامل لتخطيط البرامج الذي سعت الجمعية العامة الى انشائه منذ وقت طويل .

(أ) سيكون بوسع وحدة الرصد المركزية أن تحول اهتمامها من جمع البيانات وتصميم النظم الى القيام بدور مركزي حقيقي ، والتحقق في الانحرافات الهامة عن الالتزامات المبرمجة وتحليل أنماط التنفيذ والمشاكل .

(ب) سيتوفر لمديري البرامج والموظفين التنفيذيين وموظفي الميزانية أداة ادارية جديدة تنبهم الى حالة تنفيذ البرامج يوما بعد يوم والى أي تعديلات تكون هناك حاجة اليها .

(ج) ستوفر للادارة العليا ، وخصوصا لمجلس تخطيط البرامج وميزنتها صورة أفضل الى حد كبير عن حالة البرامج العامة ، كما ستوفر لها القدرة على التكيف للظروف المتغيرة باستخدام أفضل المعلومات المتاحة عن البرامج .

(د) سيتمكن أخيرا ربط الموارد المالية وأشهر عمل الموظفين بشكل أو شق وأوضح بأهداف الميزانية البرنامجية وبالتواتج المنجزة

(هـ) سيتوفر للهيئات الحكومية الدولية - المتخصصة ، والإقليمية والمركزية - معلومات أكمل وأكثر تحديدا الى حد كبير تنفعها في اتخاذ قراراتها بشأن البرامج الجارية والمستقبلية ، وتكون هذه المعلومات إما في تقارير دورية أو (بعد إكمال عملية التشغيل بالحاسبة الالكترونية على شكل معلومات عن حالة التنفيذ في مجال برنامجي محدد في الوقت الذي تحتاج اليها فيه في اتخاذ قراراتها .

١٦٠ - بيد أنه تحقيقا لهذه الامكانيات الهامة ، ثمة حاجة الى اتخاذ اجراءات فورية . ويومي المفتش بتميز وحدة الرصد المركزية تعزيزا متواضعا على الاقل - حتى

ولو كان بوظيفة جديدة واحدة فقط أو وظيفة منقولة - للمساعدة في إكمال وتحسين وتعزيز عملية الرصد وتقديم التقارير التي بدأت في الامانة العامة كلها ، ولتمكين وحدة الرصد المركزية نفسها من البدء في تولي الدور التحليلي والإشرافي الذي تُؤخى لها في عام ١٩٨٤ . وبالإضافة الى ذلك ، فإن قيمة المعلومات الموضوعية بالحاسبة الالكترونية عن حالة الرصد وملاحياتها للاستخدام في عمليات الأمم المتحدة هي في حد ذاتها حجة هامة لصالح نظام المعلومات الادارية المتكامل المقترح .

١٦١ - بيد أن المفتش يرى ، بالنسبة لتقارير الاداء البرنامجي المقدمة الى الهيئات الحكومية الدولية ، وقف العمل بالتقارير الحالية عن "حساب - الناتج" . وبدلا من ذلك (أ) ينبغي إدراج أحدث معلومات ممكنة عن حالة انجاز الناتج (في نهاية السنة الاولى من فترة السنتين) كجزء فرعي من تقارير التقييم الذاتي الموجزة الموصى بها أعلاه ؛ (ب) يمكن إبلاغ الهيئات الحكومية الدولية المسؤولة بآخر البيانات المتعلقة بالناتج في مجال برنامجي محدد عند حاجتها اليها لاتخاذ القرارات ؛ (ج) يمكن أيضا الاستمرار في وضع التقارير المتعلقة بالنتائج في الفترة اللاحقة لفترة السنتين في شكل موجز (كملاحق لتقارير التقييم الذاتي الاكثر شمولاً) إذا رأت الجمعية العامة أنها ستكون أكثر فائدة في المستقبل مما كانت عليه في الماضي .

هاء - المراجعة الداخلية للحسابات

١٦٢ - دعت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨١ الى قيام وحدة رصد مركزية برصد انجاز النواتج ، بيد أن الامانة العامة قررت في عام ١٩٨٢ بسبب عدم وجود وحدة من هذا القبيل أن يقوم مراجعو الحسابات الداخليون بإجراء مراجعات مخصصة لتقارير أداء البرامج التي تقدمها الوحدات التنظيمية^(١٩١) . وفي عام ١٩٨٤ ، عهدت قواعد تخطيط البرامج الى شعبة المراجعة الداخلية للحسابات بإجراء مراجعات مفضلة مخصصة لإنجاز الناتج . وبعد ذلك طلبت لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة أن تكون هذه المراجعة شاملة بدلا من كونها مخصصة^(١٩٢) .

١٦٣ - وفي خلال عام ١٩٨٥ أكدت دراسة اضطلع بها خبراء استشاريون (مطلوبة بقرار الجمعية العامة ٤١٦/٣٩ بعد توصية من مجلس مراجعي الحسابات) أن شعبة المراجعة الداخلية للحسابات لا تتمكن بسبب الموارد المحدودة ، من تقديم تغطية فعالة في مراجعتها للضوابط الداخلية ، خصوصا خارج المقر . وأوصى الخبراء الاستشاريون بتميز مهارات الموظفين وبإضافة ١٨ وظيفة في الفئة الفنية الى الوظائف ال ٢٩ الموجودة

بالفعل في شعبة المراجعة الداخلية للحسابات . وبعد ذلك طلب الأمين العام وظيفتين إضافيتين فقط في الفئة الفنية باعتبار ذلك "مرحلة أولى" في عملية التعزيز (١٩٣) .

١٦٤ - وخلال ١٩٨٤ - ١٩٨٥ تمكنت شعبة المراجعة الداخلية للحسابات ، بتبديلها الأولويات في إطار الموارد المتاحة ، من استعراض إنجاز حوالي ٢ ٣٠٠ ناتج (أ و ٢٧ في المائة من ٨ ٥٩٦ ناتجا مبرمجا ، باستبعاد نواتج الإعلام) وتقديم تقارير عنها . وتقييم هذه المراجعات الشاملة لنواتج البرامج كغالة وفعالية استخدام الوحدات للموارد ورمدها لها . ونفذت الامانة العامة عددا من التوصيات النابعة من هذه المراجعات ، واتخذت اجراءات خلال عام ١٩٨٥ لتحسين رمد انجاز البرامج . وفي خلال ١٩٨٦ - ١٩٨٧ بدأت شعبة المراجعة الداخلية للحسابات في مراجعة ١٣ ٠٠٠ ناتج من نواتج الإعلام ، وهي تخطط لأن تقوم خلال ١٩٨٨ - ١٩٨٩ بوضع حوالي ٦٥ تقرير مراجعة عن النواتج (إذا لم تحدث مشاكل جديدة في التزويد بموظفين) ، أو تخصيص حوالي ٣٠ فسي المائة من مجموع أشهر عمل شعبة المراجعة الداخلية للحسابات في فترة السنتين (١٩٤) . وجدير بالملاحظة أن جميع تقارير شعبة المراجعة الداخلية للحسابات واثق داخلية ، ولا تبلى إلى الهيئات الحكومية الدولية .

واو - تحسين الادارة

١٦٥ - لاحظت تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن التقييم لعام ١٩٨٥ أن وحدات التقييم لم تكن وحدها التي كرس في السنوات القليلة الماضية قدرا كبيرا من الاهتمام للكفاءة والاداء الاداريين ولاجراء تحسينات ادارية بوصف ذلك جزءا أساسيا من عملية اتخاذ القرارات البرنامجية . فقد شاركها في ذلك مراجعو الحسابات الداخليون والخارجيون ووحدات الخدمات الادارية ووحدات نظم الحاسبات الالكترونية (١٩٥) . وبما أن خدمات الادارة والتنظيم وخدمات المؤتمرات تشكل تقريبا نصف الميزانية العادية للأمم المتحدة (انظر الفقرتين ٣٢ و ٣٧) ، فمن الهمية بمكان أن توضع لها عمليات مركزية لإعداد تقارير الاداء والتحليل الاداري .

١٦٦ - وشدد فريق للخبراء في عام ١٩٦٨ في بادئ الامر على الحاجة إلى خدمة جيدة في مجال استعراض الادارة لضمان سير العمل في جميع وحدات الامم المتحدة بمودة كفاءة ومقتمدة في التكاليف (١٩٦) . وانتقدت اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية (ولا تزال تنتقد) الإبلاغ المبكر عن الاداء لعدم ربطه بين الموارد الادارية للبرامج والاداء عن طريق إجراء تحليلات لحجم العمل الذي يؤديه الموظفون والانتاجية والاعمال المتأخرة (١٩٧) . وفي عام ١٩٨١ ، أوصت وحدة التفتيش المشتركة بأن تقدم المنظمات

تقارير منتظمة إلى مجالس الإدارة عن الوفورات والتحسينات التي تم تحقيقها عن طريق أنشطة الخدمات الإدارية ، وفي عام ١٩٨٢ حثت وحدة الأمم المتحدة على وضع نص تفصيلي في شكل برنامج فرعي للوحدات الإدارية ، يصف التحسينات والاملاحات التي يتعين تحقيقها ويقيم ويقيس الأداء اللاحق (١٩٨).

١٦٧ - وللأسف انه بالرغم من بعض الجهود الأولية المشيرة للاهتمام التي بذلت في منتصف السبعينات (انظر الفقرة ٢٣) ، لم توضع أبدا في الواقع أي تقارير أداء جوهرية عن أنشطة الخدمات الإدارية وخدمات المؤتمرات في الأمم المتحدة . وقد شددت مقدمات الميزانيات البرنامجية الأخيرة لفترة السنتين على الجهود التي سوف تبذل لضمان الاستخدام الكفؤ والفعال للموظفين ، وبدء وتكثيف برامج تحسين الإدارة ، والتركيز على اعتماد الأساليب الآلية والابتكارات التقنية في العمليات (١٩٩) . إلا انه لم يتبع ذلك أية إفادة عما إذا كانت هذه الأهداف الرائعة قد تحققت . وهذه الفجوة فيما يتعلق بتقارير الأداء موجودة حاليا في خمسة مجالات إدارية هامة على الأقل (بالإضافة إلى انعدام الإبلاغ عن أعمال مراجعة الحسابات الداخلية المشار إليها أعلاه) .

١٦٨ - أولا ، ان أنشطة الدعم ، على نحو ما ذكر آنفا ، لم ترد في تقرير أداء البرنامج للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ الا بناء على اقتراح من لجنة البرنامج والتنسيق كما انها لن تدرج بالكامل في نظام تخطيط البرامج الا بعد بدء نفاذ الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٩٠ - ١٩٩٥ . وفي غضون ذلك ، يجري تشجيع مدراء برامج الدعم على تحديد مؤشرات الأداء بصورة مؤقتة على الأقل .

١٦٩ - ولم تكن النتائج مفيدة تماما حتى الآن . ذلك ان تقرير أداء البرنامج لعام ١٩٨٤ خصص ٢٣ صفحة "لاحصائيات مختارة" مثل عدد معاملات الحسابات المصرفية (٢٨٧٨) وجلسات مجلس مساعدة الموظفين (١٧٧) والورقات المتعلقة بشؤون الموظفين التي تم ترميزها وإدخالها في الملفات (١٨٤ ٤٢٣ ١) ، وساعات استخدام الحاسبة الالكترونية (٢٠٧ ١١) وعمليات التحذير من الحرائق (٢٤٤) (٢٠٠) . وبعض هذه الأرقام مثير للإعجاب للغاية ، إلا أنها تكون في حد ذاتها خالية من المعنى أساسا ما لم ترافقها (أ) مقارنة بالأرقام والمعايير السابقة ، (ب) أو تحليل لحجم العمل والموارد المعتمدة ، (ج) أو مناقشة للتحسينات التي بدأ تنفيذها . وظلت "مؤشرات الأداء الهامة" ، للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٥ - مثل مشاريع التشييد الكهربائي التي نفذت (١١٣) أو مقترحات ايجاد الصناديق الاستثمارية التي استعرضت (٦٦) - على حالها تقريبا . إلا أنها لم تشمل إلا

بعض وحدات الدعم ، وغالبا ما كانت المؤشرات المستخدمة تختلف عن تلك التي اختيرت للفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ بل أنها اختلفت بالنسبة إلى نفس الخدمات في نيويورك وجنينا وفيينا (٢٠١) . وهكذا فإن تقارير الأداء وإن دلت على أن الامانة العامة "مشغولة" تكاد لا تزود مجالس الادارة في الوقت الحاضر بأي معلومات ذات مغزى بشأن الاداء الفعلي للمهام المحددة .

١٧٠ - شانيا ، أنشئت دائرة التنظيم الاداري في عام ١٩٦٩ للاضطلاع ببرامج تحسين الادارة في الامانة العامة . وجرى توسيعها في أعقاب قرار اتخذته الجمعية العامة في عام ١٩٧٦ أكدت فيه على الحاجة الاساسية الى برنامج فعال لتحسين الادارة في الامم المتحدة والى دائرة تنظيم اداري معززة وعلى درجة عالية من المهارة للاضطلاع بهذا البرنامج ، والى أقصى درجات الدعم من الامين العام لتنفيذ التحسينات الموصى بها (٢٠٢) . وفي وقت لاحق ، قامت دائرة التنظيم الاداري ببرمجة ١٥ من الاستعراضات الادارية والدراسات الخاصة كل سنة ، وقدمت في بادئ الامر تقارير سنوية ثم مرة كل سنتين إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية بشأن الاجراءات المتخذة والنتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسات .

١٧١ - وفي أواخر عام ١٩٨٥ ، تحولت دائرة التنظيم الاداري الى دائرة للخدمات الاستشارية التنظيمية اصغر حجما وذلك كجزء من إعادة تنظيم إدارة شؤون الادارة والتنظيم غير أن "فريق الـ ١٨" خبيرا استنتج خلال عام ١٩٨٦ أن هذه الدائرة ذات "فائدة حدية" وأوصى بالفائها (٢٠٣) . ولكن الامين العام ذكر في عام ١٩٨٧ انه لا تزال هناك حاجة الى دائرة داخلية صغيرة تساعد في تبسيط اجراءات الامانة العامة ولذلك فإن دائرة الخدمات الاستشارية التنظيمية ستواصل أعمالها (٢٠٤) . ومن المعب في الوقت الحالي تقييم وظائف الدائرة وملاكها ذلك لانه لم تصدر نشرة عن الامين العام سواء بتحويل دائرة التنظيم الاداري إلى دائرة للخدمات الاستشارية التنظيمية في أواخر عام ١٩٨٥ وأوائل عام ١٩٨٦ أو بإعادة التنظيم داخل شعبة الادارة والتنظيم في تموز/يوليه ١٩٨٧ . وبالإضافة إلى ذلك ، ففي حين قدمت دائرة التنظيم الاداري التقارير مرة كل سنتين إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية في عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٥ حسيما كان مقدرًا (مع تغيير توزيع التقرير الأخير من "محدود" إلى "مقيد") ، فلم يمدد أي تقرير في عام ١٩٨٧ ، كما انه لم يتضح بعد ما اذا كانت دائرة الخدمات الاستشارية التنظيمية سوف تقدم أية تقارير إلى الهيئات الحكومية الدولية .

١٧٢ - ثالثا ، أعلن الامين العام في أيلول/سبتمبر ١٩٨٤ برنامجا جديدا لتحسين الادارة طويل الاجل وشاملا ، و "برنامج حوافز للموظفين" جديدا لتشجيع تبسيط الاجراءات

وللقيام بتحسينات وتخفيض التكاليف في كل وحدات الامانة العامة . وفي كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٤ ، قدم الامين العام تقريراً عن مختلف المبادرات الواسعة النطاق الجارية والتحسينات الاضافية التي تقترحها الادارات ووعده بمواصلة تحسين الادارة بوصف ذلك تدبيراً يتسم بالاولوية .

١٧٣ - وأعلن الامين العام أيضاً انه سيقدم تقريراً بشأن تحسين الادارة في عام ١٩٨٥ بالاقتران بالتقرير النهائي لاداء الميزانية حتى تدمج في المستقبل تدابير تحسين الادارة بمورة تامة في عملية الميزانية البرنامجية ، وانه سوف يتم اطلاق الجمعية العامة بالكامل على هذا المجهود^(٣٠٥) . غير أنه من الواضح أن هذا الابلاغ لم يحدث .

١٧٤ - ولم يتم حتى الآن تقديم أي تقارير الى مجالس الادارة عن النتائج الماضية أو المستمرة التي حققها برنامج الحوافز للموظفين . إلا انه جاء في نشرة داخلية للموظفين صدرت في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٧ انه تم استلام ١٦٧ اقتراحاً من الموظفين على مدى ثلاث سنوات . وتم اختيار ستة عشر اقتراحاً منها لاعتمادها وتنفيذها إلا أنه لم يبلغ عن النتائج الفعلية لتطبيق هذه الاقتراحات . وهذا المستوى في المشاركة والنتائج - حوالي ٥٥ اقتراحاً و ٥ تحسينات مقبولة كل سنة من ١٣ ٠٠٠ موظف - يبدو مستوى منخفضاً جداً بالمقارنة ببرامج الاقتراحات المماثلة المستخدمة على نطاق واسع وبنجاح في المنظمات الموجودة في أوروبا وأماكن أخرى . وقد يعزى ذلك إلى كون البرنامج لا يقدم إلا القليل من المكافأة الملموسة للموظفين على اقتراحات توفير التكاليف ولم يحصل على دعاية لاحقة تذكر بعد اعتماده لأول مرة .

١٧٥ - وعلى ضوء هذا التحول الظاهر في السياسة العامة من تحسين الادارة عن طريق الاستعانة بموظفين تقنيين مركزيين الى الاعتماد على الموظفين انفسهم ، تجدر الإشارة إلى أن الامانة العامة تعاني من مشكلة معترف بها منذ وقت طويل فيما يتعلق بالمهارات الادارية . وكانت اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية قد لاحظت مع بعض القلق ، في تعليقاتها على إنشاء برنامج سابق لتحسين الادارة في عام ١٩٧٨ ، الصعوبات التي تصادف في إقامة دورات تدريبية ادارية داخلية "لايجاد مناخ اداري" في الامانة العامة والإبقاء عليه^(٣٠٦) . ومن دواعي الأسف أن الامين العام اضطر في عام ١٩٨٦ إلى أن يذكر مرة أخرى الحاجة إلى تحسين الادارة في الامانة العامة "على جميع المستويات" وأعلن ان "من المهام الرئيسية" التي تقع على كاهله "أن يضمن في السنوات المقبلة إعطاء الاولوية العليا للمهارات الادارية في التوظيف وفي التدريب"^(٣٠٧) . وفي عام ١٩٨٧ ، أقر أيضاً بالحاجة الى تدريب فعال في مجالات مشمل

نظم الحاسبة الالكترونية و "المهارات الادارية المتقدمة" ، وشدت تقييم التجهيز الالكتروني للبيانات المقدم الى لجنة البرنامج والتنسيق على الحاجة الى وضع سياسة وبرنامج لتدريب الموظفين على الاستخدام الفعال لتكنولوجيا تجهيز الكلمات والمعلومات (٢٠٨) .

١٧٦ - وفي مجال اداري رابع ، ابلغت وحدة التفتيش المشتركة في اوائل عام ١٩٨٥ بأن الامم المتحدة تفتقر إلى عملية مناسبة لتخطيط ومراقبة السياسات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات القائمة على الحاسبة الالكترونية ، وأوصت باتخاذ اجراء تمحيصي عاجل (٢٠٩) . ولم يقم الامين العام إلا في حزيران/يونيه ١٩٨٩ بإنشاء مجلس رفيع المستوى للابتكارات التكنولوجية بهدف وضع السياسة العامة والمعايير اللازمة لبرنامج تشغيل آلي في الامم المتحدة والقيام ، بين جملة أمور ، باستعراضات دورية لاشهر البرنامج على انتاجية الموظفين وتقديم التقارير إلى الامين العام بشأن تقدم البرنامج والنتائج التي تم تحقيقها (٢١٠) . إلا أنه لا يبدو أنه تم القيام بأي من هذه التقييمات : فالتقييم المتعمق لخدمات التجهيز الالكتروني للبيانات الذي قدم إلى لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٧ (والذي كان قد تقرر في عام ١٩٨٤) وجد أن الامانة العامة لم تحدد بما فيه الكفاية فرص استخدام التكنولوجيا الجديدة لزيادة الانتاجية في الامم المتحدة كما انها لم تقيم نتائج التكنولوجيا المستخدمة بالفعل (٢١١) .

١٧٧ - خامسا وأخيرا ، لم تستجب الامانة العام استجابة تامة للتحليلات والتوصيات الخارجية التي قدمت من أجل تحسين الادارة ، حسبما يتجلى في عدد من التقارير الاخيرة لوحدة التفتيش المشتركة .

(١) لم تقدم الامانة العامة ، على نحو ما لوحظ بالفعل ، تعليقا أو التزاما باتخاذ أي إجراء فيما يتعلق بتوصيات وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٥ التي دعت الى تنفيذ الطلبات السابقة للجمعية العامة ولجنة البرنامج والتنسيق لتحديد وانشاء نظام التقييم الداخلي ووحداته ، ومجموعة محددة من مهام وحدة التقييم المركزية (انظر الفقرات من ١٤٠ الى ١٤٥) .

(ب) أشار تقرير لوحدة التفتيش المشتركة في آذار/مارس ١٩٨٥ بشأن الاستخدامات المتغيرة للحاسبة الالكترونية أن الامم المتحدة ، على عكس نظام المنظمات الاخرى ، ليس لديها سياسات ومعايير وعمليات ثابتة لتطوير النظم التي تعمل بالحاسبة

الالكترونية ، ولذا فإنها في حاجة ماسة اليها (قدم مجلس مراجعي الحسابات واللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية نفس الانتقادات خلال الفترة ١٩٨٢-١٩٨٤) . ومع ذلك فإن تعليقات الامانة العامة بشأن هذا التقرير لم تصدر إلا بعد مرور ١٩ شهرا في تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ ، أي ما يزيد على سنة بعد الموعد النهائي الذي حددته النظام الاساسي لوحدة التفتيش المشتركة (٢١٢) . وفي غضون ذلك ، اقترح الامين العام اجراء عملية إعادة تنظيم رئيسية لشعبة التجهيز الالكتروني للبيانات ولمهام النظم في شعبة الادارة والتنظيم (في نهاية عملية الموافقة على الميزانية في كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٥) ، بلا اشارة الى أن تقرير وحدة التفتيش المشتركة وتوصياتها بشأن هذا الموضوع معروضة أيضا على الجمعية العامة (٢١٣) . وجاء في تعليقات تشريين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ أنه سيراعى في عملية تقديم التقارير عن الاداء البرنامجي احتياجات النظم في مجال التخطيط والمراقبة ؛ بيد أن تقرير الاداء البرنامجي لعام ١٩٨٦ لم يشر على الاطلاق الى أية أنشطة لشعبة الحاسبات الالكترونية . وبالإضافة الى ذلك ، وعلى الرغم من أن تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٥ حث بالتحديد على عدم تأجيل الاجراءات التصحيحية انتظارا للتقييم المتعمق لشعبة التجهيز الالكتروني للبيانات ونظم المعلومات المقرر في عام ١٩٨٧ ، فإن تقرير ١٩٨٧ هذا قد أكد فحسب نتائج وحدة التفتيش المشتركة ورأى أن الحالة قد زادت سوءا (٢١٤) .

(ج) في تقرير عام ١٩٨١ عن اللجنة الاقتصادية لافريقيا وتقرير عام ١٩٨٥ عن استخدامات الحاسبات الالكترونية ، أوصت وحدة التفتيش المشتركة بتعزيز الخدمات والمهارات والقدرات الادارية في أديس أبابا ، وجنيف وبعض المواقع الأخرى خلاف المقرر لمعالجة المشاكل الهامة في نظم الادارة وتحسينها . وقد أشارت تعليقات الامين العام بشأن التقرير السابق الى ان دائرة التنظيم الاداري في نيويورك هي الوحدة الوحيدة التي تعالج مهام التحسين الاداري (٢١٥) . وفي التقرير اللاحق ، وعد باستعراض احتياجات مكتب الأمم المتحدة في جنيف "في أول فرصة" ، وإن كان قد ذكر أنه ستجرى مواجهة احتياجات المكاتب الميدانية الأخرى بواسطة "نظم اتصال معززة" (٢١٦) ، ومع ذلك فقد تم ، في وقت لاحق ، تأكيد أهمية مشاكل المهارات الادارية ومشاكل الاستعراض الاداري في مواقع أخرى غير نيويورك (انظر الفقرتين ١٦٣ و ١٧٥) ، في نفس الوقت الذي تم فيه تأكيد الضعف الذي لحق بدائرة التنظيم الاداري (الفقرتان ١٧٠ و ١٧١) . وبالإضافة الى ذلك ، أكد تقرير تقييمي صدر في عام ١٩٨٧ عن شعبة التجهيز الالكتروني للبيانات ونظم المعلومات ، مشاكل النظم الادارية التي لمستها وحدة التفتيش المشتركة في جنيف وتناولها التقرير باسهاب . وخلص التقرير أيضا الى أن الاتصال بين مكاتب الأمم المتحدة بشأن نظم المعلومات "غير موجود بالفعل" (٢١٧) .

(د) وفي تقرير لوحدة التفتيش المشتركة بشأن ادارة خدمات الترجمة الشفوية صدر في عام ١٩٨٦ ألقى الضوء على مشاكل محددة تتعلق بنقص استخدام المترجمين الشفويين وموارد الاجتماعات المبددة التي تتسبب فيها الاعطال التي تحدث في جدول اجتماعات الأمم المتحدة . وقد أوصت وحدة التفتيش المشتركة بإضافة بعض الاحصاءات (المتوفرة داخليا بالفعل) الى التقارير المقدمة للهيئات الحكومية الدولية لتحسين الرقابة على استخدام موارد المؤتمرات ، وهو هدف تم التأكيد على أهميته في القرارات الأخيرة للجمعية العامة ومن جانب خبراء "فريق الـ ١٨" الذي تكوّن في عام ١٩٨٦ . وتعد الامانة العامة بالفعل تقريراً سنوياً عن استخدام الموارد بواسطة مجموعة صغيرة من الهيئات التي استرعت الانتباه بشكل متزايد لهذا الموضوع في السنوات الأخيرة^(٢١٨) ، وإن كانت تعليقاتها على تقرير وحدة التفتيش المشتركة لم تعالج مشاكل التبديد الكبير في هيئات أخرى أكبر واجراءات الابلاغ التمحيحية التي حددتها وحدة التفتيش المشتركة^(٢١٩) .

(هـ) وناقش المفتش مشروعاً لهذا التقرير مع موظفي الأمم المتحدة في نيويورك في أيلول/سبتمبر ١٩٨٧ ، وأرسل المشروع اليهم مرة أخرى في تشرين الثاني/نوفمبر طالباً معلومات متسكّمة محددة وأية تعليقات أخرى . وكما حدث في عدة دراسات أخيرة لوحدة التفتيش المشتركة ، لم تستجب الامانة العامة إلا لمراجعة الحسابات الداخلية . وبعد انتظار دام ثمانية أسابيع ، استدعت ضغوط المواعيد المحددة وضع التقرير في صيغته النهائية كيما يمكن إصداره الى الهيئات الحكومية الدولية والدول الاعضاء بدون هذه البيانات الاضافية .

١٧٨ - والخلاصة ، أن هناك حالياً ابلاغاً منهجياً قليلاً للغاية للهيئات الحكومية الدولية عن الأنشطة الادارية وأنشطة خدمات المؤتمرات في الأمم المتحدة ، وقد بدأ الآن فقط التركيز الشديد الذي انصب خلال السنوات الـ ٣٠ الماضية على مراقبة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية يتحول قليلاً نحو خدمات الدعم . ونتيجة لذلك ، فإن الهيئات التشريعية تكاد لا تعلم شيئاً حالياً عن التقدم الذي أحرز والنتائج التي تحققت من نفقات فترة السنتين المخصصة لنفقات الدعم البالغة ١٦٠ مليون من دولارات الولايات المتحدة ، وهو ما يعادل حوالي نصف الميزانية العادية للأمم المتحدة . وما يزال الابلاغ الحالي عن "نتائج" الاداء البرنامجي مجزئاً وسطحياً . ولا تقدم برامج مراجعة الحسابات الداخلية وتحسين الادارة وحفز الموظفين تقارير الى هذه الهيئات على الاطلاق . وقد توقف اصدار التقارير (المقيدة التوزيع) لدائرة التنظيم الاداري . ولم تكن التعليقات والاجراءات الأخيرة للأمانة العامة فيما يتعلق بالاستعراضات الخارجية ،

مثل تلك التي تقدمها وحدة التفتيش المشتركة ، بناءة أو سريعة الاستجابة الى حد كبير .

١٧٩ - ويرى المفتش أن تقديم التقارير الى الهيئات الحكومية الدولية عن أداء خدمات الدعم الهامة هذه يستحق مزيدا من العناية . فتقديم التقارير الموجزة كل سنتين عن التقييم الذاتي الموصى باجرائه بالفعل لجميع البرامج الفرعية سيحسن الى حد كبير من معرفة هذه الهيئات لمدى التقدم الذي أحرز من خدمات الدعم ومشاكلها ونتائجها . ومع ذلك تشير الامكانيات الكثيرة المتوفرة لتحسين الإنتاجية واستخدام التكنولوجيا الجديدة (على النحو المحدد في تقرير وحدة التفتيش المشتركة عام ١٩٨٥ وتقرير التقييم المتعمق عام ١٩٨٧ عن نظم واستخدامات الحاسبات الالكترونية) الى أنه يمكن وينبغي القيام بأكثر من ذلك .

١٨٠ - ويوصي المفتش بأن تنظر الهيئات الرئيسية المعنية - اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، واللجنة الخامسة ولجنة المؤتمرات - في أن تطلب تقريرا استعراضيا متعمقا كل عام بشأن الاجراءات المتخذة لتحسين الادارة ونتائجها في مجال محدد من خدمات دعم . ويمكن أن يقوم بهذه الاستعراضات دائرة التنظيم الاداري/دائرة الخدمات الاستشارية التنظيمية او فرقة عمل تابعة لادارة شؤون الادارة والتنظيم او لادارة شؤون المؤتمرات او خبراء استشاريين خارجيون ، أو فريق يجمع بين أفراد من هذه التجمعات . ويمكن أن تكون المنهجية أقل صرامة الى حد ما من تلك التي استخدمت في التقييم المتعمق الذي أجري في عام ١٩٨٧ لخدمات شعبة التجهيز الالكتروني للبيانات ونظم المعلومات ، وأكثر شمولاً من التحليل الذي أجري في عام ١٩٧٥ عن استنساخ الوثائق (انظر الفقرة ٢٣ ج) . فإذا قامت اللجنة بانتقاء هذه الدراسات بدقة واستعراضها بإحكام ، فقد تصبح هذه الدراسات حافزا منهجيا قويا للاستمرار في تحسين وزيادة كفاءة أنشطة الأمم المتحدة الموسعة التي يجري الاضطلاع بها في مجال الادارة والمؤتمرات .

زاي - الاستعراض الخارجي

١٨١ - ويكمل شتى الامكانيات المتوفرة للأمانة العامة للإبلاغ عن الاداء تقارير الاداء التي تقدمها هيئات خارجية ، وهي أساسا وحدة التفتيش المشتركة ومجلس مراجعي الحسابات . وتشير التقارير ال ٢٠ أو نحوها لوحدة التفتيش المشتركة المذكورة في هذه الدراسة الى أعمال وحدة التفتيش المشتركة التي تتناول وحدات الأمم المتحدة ، ونظم ادارتها ومجالاتها الوظيفية . وأوصى فريق الخبراء الذي تكون عام ١٩٨٦ بأن

تولي وحدة التفتيش المشتركة اهتماما أكبر بتقارير التقييم المقدمة الى الهيئات الحكومية الدولية وأن تعاد تسميتها بوحدة التفتيش والتقييم المشتركة^(٢٢٠) ، وهما تغييران يجري الاضطلاع بهما حاليا . بيد أن تقارير وحدة التفتيش المشتركة عن أداء عمليات الأمم المتحدة لها حدودها بسبب صغر حجم وحدة التفتيش المشتركة (١١ مفتشا و ٨ وظائف من الفئة الفنية) ومسؤولياتها في أن تقوم أيضا باستعراض عمليات الوكالات المتخصصة ، وقضايا على صعيد المنظومة ، والتنسيق فيما بين الوكالات .

١٨٢ - ولم يوص فريق الاربعة عشر خبيرا في عام ١٩٦٦ بإنشاء وحدة التفتيش المشتركة للمساعدة في تعزيز الرقابة الخارجية فقط ، وإنما أوصى أيضا بأن يقدم مراجعو الحسابات الخارجيون ملاحظاتهم عن الادارة والتنظيم وكذلك عن الشؤون المالية^(٢٢١) . وغير السنين ، تحرك مراجعو الحسابات في هذا الاتجاه ، وخصوصا في السنوات الاخيرة باجرائهم للمراجعات "اساسها النظم" و "الغائدة المجتناة من النفقات" . وطلبت الجمعية العامة في عام ١٩٨٥ أن يبدأ مراجعو الحسابات في تقديم تقرير موجز كل عام عن ملاحظاتهم الاساسية فيما يتعلق بالعمليات ، على أن يكون مصحوبا بردود من الرؤساء التنفيذيين وبتعليقات متابعة من مراجعي الحسابات . وبدأت هذه العملية بعام الابلاغ المنتهي في ٣ كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٦^(٢٢٢) . بيد أن دور تحليل الاداء الذي يقوم به مجلس مراجعي الحسابات تقيده كما هو الأمر مع وحدة التفتيش المشتركة ، الموارد المحدودة (بمقتضى الترتيبات التشغيلية القائمة يعمل موظف مراجعة الحسابات على أساس غير متفرغ بعد انتدابهم من دوائرهم الوطنية لمراجعة الحسابات) كما يقيده أيضا أن مهمتهم الاولى تظل هي مراجعة حسابات المنظمات ذات الصلة وإعداد تقارير مراجعة الحسابات لتقديمها الى الجمعية العامة .

١٨٣ - وقد أشيرت كثيرا مسألة إمكانيات استعراض الاداء الخارجي الاضافي . وأوصت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٨٤ أن تقوم الحكومات باجراء تقييمات للبرامج لإكمال التغطية المحدودة التي تقدمها التقييمات المتعمقة (انظر الفقرة ١٢٨) . ويذكر كتيب التقييم الصادر في عام ١٩٨٦ أنه يجوز للهيئات الحكومية الدولية أن تقرر أن تظطلع هي نفسها بدراسة تقييمية ، أو أن تكلف مقيمين خارجيين مستقلين بالقيام بها^(٢٢٣) . وقد أشار تقرير لوحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٥ عن حالة التقييم الى أن أكثر من ثلث مؤسسات منظومة الأمم المتحدة أجرت ونشرت نوعا ما من الدراسات التقييمية الخارجية في السنوات الاخيرة^(٢٢٤) .

١٨٤ - وللتغلب على نقص الدقة التحليلية في التقارير المقدمة الى الهيئات الحكومية الدولية ، أوصت وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٤ بتعزيز التقارير

التحليلية الذي تقدمها هيئات الخبراء القائمة وتمكين لجنة البرنامج والتنسيق من تعيين خبراء خارجيين لتقديم التحليلات المستقلة الانتقادية والبناءة وللمساعدة في تحسين المفاهيم البرنامجية وأدوات البرمجة^(٢٣٥) . وقد أدى هذا الى ردود أفعال ثلاثة . أولا ، طلبت لجنة البرنامج والتنسيق دراسة من الامانة العامة بشأن هيئات الخبراء القائمة التي تقدم تقييمات ومشورات مستقلة . وعلى الرغم من أن بعض الوفود راودتها "آمال كبار" في أن هذا قد يساعد على تعزيز تقديم التقارير عن البرامج وتعزيز أعمال المراقبة التي تقوم بها لجنة البرنامج والتنسيق^(٢٣٦) ، فإن تقرير الامانة العامة الذي جاء نتيجة لذلك لم يحظ ، فيما يبدو ، بأي اهتمام يذكر ، وربما كان السبب في ذلك أنه اكتفى فقط بتقديم شريد جاف للبيانات الاساسية المتعلقة بـ ٢٨ هيئة ولملاحياتها ، دون أي تحليل أو مناقشة^(٢٣٧) .

١٨٥ - ثانيا ، لم يوافق الامين العام على توصية وحدة التفتيش المشتركة باستخدام خبرة فنية خارجية مع أنه "سارع" الى الاعتراف بأن كثيرا من تقارير الامانة العامة تتسم بكونها وصفية ، وغامضة ، وخالية من الافكار الجديدة أو التحليل . وأشار الى مشاكل اجرائية في الاقتراح المقدم بأن تقوم لجنة البرنامج والتنسيق باستخدام خبراء خارجيين ، في نفس الوقت الذي ذكر فيه أن الخبرة الفنية الخارجية ستستخدم في التقييم عندما تقتضي الضرورة وإن كان استخدامها سيجري فقط من أجل تطوير أدوات البرمجة والتقييم^(٢٣٨) . ثالثا ، في عام ١٩٨٥ ، رأت "وفود كثيرة" في لجنة البرنامج والتنسيق أن توصيات وحدة التفتيش المشتركة هذه "غير مقبولة" ، ودفعت بوجوب مواصلة السعي للحصول على الاستعراضات ووجهات النظر المستقلة من داخل الامانة العامة كلما أمكن ذلك^(٢٣٩) . وعلى ذلك ، فحتى في لجنة البرنامج والتنسيق كانت هناك على مدى عامين ، مطالبة باستخدام الخبرة الفنية الخارجية لتحليل الاداء البرنامجي للأمم المتحدة ، كما كانت هناك معارضة لهذا الاستخدام على حد سواء .

المرفق الاول

تطور استعراض أداء البرامج والإبلاغ عنه ،

١٩٨٧ - ١٩٥٠

١ - ظلت المعلومات المتعلقة بالأداء تمثل اهتماما مستمرا في مناقشات هيئات الإدارة بالأمم المتحدة ، وقرارات الجمعية العامة وغيرها من القرارات وتقارير الأمين العام وتقارير الخبراء الخارجيين لسنوات كثيرة . وفي حين ظل الهدف المنشود كما هو أساسا ، فإن الفترة الطويلة التي اتخذت أو اقترحت فيها اجراءات أن تقسم إلى أربع فترات زمنية عامة جدا .

الف - الجهود الاولى (١٩٥٠ - ١٩٦٤)

٢ - يرجع السعي إلى اجراء استعراض فعال لأداء الأمم المتحدة إلى عام ١٩٥٠ على الأقل . إذ أكدت الجمعية العامة في ذلك الحين الحاجة إلى اجراء استعراض دقيق للبرامج من أجل استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال (٢٣٠) . وبعد ذلك أجرى الأمين العام في عام ١٩٥٢ استعراضا شاملا لعمل الأمانة العامة وهيكلها . ورمت "عملية التقييم" هذه واجراءات الإصلاح اللاحقة إلى تركيز الجهود والموارد على البرامج ذات الأولوية التي يمكن لمنظمة دولية "أن تنفذها بكفاءة وفعالية" ولتفادي التشتيت "الخطير" لهذه الموارد على مجموعة واسعة من "المشاريع المتنوعة" (٢٣١) ولبدء "منهج مستمر للنقد الذاتي بشأن الطريقة التي تنفذ بها المهام المختلفة" (٢٣٢) .

٣ - وفي عام ١٩٥٨ واستجابة "للنداءات المتكررة للدول الاعضاء من أجل تركيز الجهود على المهام ذات الأولوية العليا وللاقتصاد إلى أقصى حد في استخدام الموارد المتاحة" ، أجرت الأمم المتحدة اصلاحات في شكل ميزانيتها السنوية لتوضيح أوجه الانفاق وتوحيد الملاك (٢٣٣) . وفي تقرير صدر عام ١٩٦١ لاحظت لجنة للخبراء عدم رضا الدول الاعضاء عن ارتفاع معدل زيادة الانفاق والطلب على الخدمات . ودعت إلى تشيبت الميزانية وإلى زيادة فعالية عمليات انشاء وتعزيز أولويات البرامج . كما حثت على اتخاذ اجراءات لتحقيق تدقيق أوثق للميزانية العامة من جانب هيئات الإدارة وإلى زيادة الرقابة الإدارية وتحليل الميزانية من جانب الأمانة العامة (٢٣٤) . وفي السنة التالية توسعت الجمعية العامة في هذه المواضيع ودعت إلى سياسة موحدة للبرامج والميزانية (٢٣٥) .

٤ - وفي أواخر الخمسينات وأوائل الستينات أشرفت الأمم المتحدة كذلك على سلسلة من حلقات العمل الإقليمية المتعلقة بالأساليب الحديثة لنظم إدارة المالية والميزانية الحكومية لاستخدامها في البلدان النامية . وقامت الامانة العامة استنادا إلى حلقات العمل هذه بوضع واصدار دليل بشأن وضع ميزانية للبرامج والاداء دعا إلى (١) تحديد برامج وأهداف مفيدة ، (ب) تحقيق التوافق ، بين الحسابات المالية وهذا الهيكل البرنامجي ، (ج) وضع تدابير للبرامج وللعمل لتقييم الاداء (٢٣٦) .

باء - "الجنة الاربعة عشر" (١٩٦٥ - ١٩٧٤)

٥ - أنشأت الجمعية العامة عندما واجهت في عام ١٩٦٥ أزمة مالية بسبب عمليات حفظ السلم التي كانت موضع نزاع ، فريق خبراء آخر (عرف بـ "الجنة الاربعة عشر") لدراسة الحالة المالية واجراءات إعداد واعتماد الميزانيات والإشراف على تنفيذها . ودعت اللجنة عام ١٩٦٦ ، في تقرير أساسي ظل يوجه الجهود منذ ذلك الحين ، إلى اتخاذ "خطوات سريعة" لوضع نظم متكاملة للتخطيط والبرمجة والميزنة والتقييم في كل مؤسسة من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة . وأكدت اللجنة الحاجة إلى تخطيط وميزنة البرامج لاعطاء صورة واضحة للأهداف والاستراتيجيات من أجل استخدام الموارد المحدودة للمنظمة . كما حثت على بذل مجهود مماثل لتعزيز عمليات التقييم والاستعراض الداخلية للعمليات ، والإبلاغ سنويا في الوقت المناسب إلى هيئات الإدارة والدول الاعضاء عما أحرز من تقدم وتحقق من نتائج (٢٣٧) .

٦ - وأصدر الأمين العام في سنة ١٩٦٧ تقريراً أول عن أداء ميزانية الأمم المتحدة فيما يتعلق بالناحية المالية ، ولكنه نقح شكله في سنة ١٩٦٨ لتزويد الدول الاعضاء "بتقييم للانجازات فيما يتعلق ببرنامج العمل" (٢٣٨) . وذكر أن ذلك التغيير ضروري لأن الطلب الإجمالي على خدمات الأمم المتحدة يفوق بكثير الموارد المتاحة ، مما يتطلب تدابير جديدة لضمان الحصول على ما يعادل القيمة الحقيقية للنقود ، بما في ذلك التقييم المستمر للعمليات (٢٣٩) . وأعدت تقارير مماثلة لعدة سنوات أخرى ولكنها في عام ١٩٧١ تحولت مرة ثانية إلى وثائق مالية بحثية .

٧ - وفي ذات الوقت استمر الضغط من أجل انشاء نظام لتخطيط وتقييم البرامج . وكانت الجمعية العامة قد طلبت من لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٦٦ اجراء دراسة استعراضية عامة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة لتأمين أمور منها أقصى تركيز ممكن للموارد ، ووضع نظام متكامل لتخطيط البرامج ،

ووضع اجراءات منتظمة للتقييم (٢٤٠) . وقدمت لجنة البرنامج والتنسيق في عام ١٩٦٩ تقريراً جاء فيه أن التكاثر السريع لبرامج منظومة الأمم المتحدة سيواجه نقداً متزايداً من جانب الحكومات الاعضاء وخيبة أمل متزايدة من جانب الجماهير ما لم تبذل جهود أكبر من خلال استعراض وتقييم فعالين لضمان تلبية هذه البرامج لاحتياجات الدول الاعضاء وتحقيقها مكاسب ملموسة . وأكدت اللجنة ضرورة أن تقوم هيئات البرمجة الحكومية الدولية باجراء استعراض وتقييم منهجيين تفصيليين (٢٤١) وهي مهمة أوكلتها الجمعية العامة جزئياً فيما بعد إلى لجنة البرنامج والتنسيق ذاتها .

٨ - وكانت لجنة البرنامج والتنسيق مجرد واحدة من عدة مجموعات تحث على الإصلاح .

(أ) قدم فريق خبراء آخر ، في عام ١٩٦٨ تقريراً عن الحاجة إلى أساليب مبنية جديدة للأمم المتحدة وإلى دائرة تنظيم فعالة ، وإلى آلية داخلية لاستعراض الميزانية والإصلاح الإداري على نحو مستمر (٢٤٢) ؛

(ب) وصفت "دراسة القدرة" لعام ١٩٦٩ منظومة الأمم المتحدة بأنها جهازان معقد للغاية يفتقر إلى التنظيم ، وبأنها في حاجة ماسة إلى تنظيم منهجي وإلى عمليات للبرمجة والتقييم وعمليات متملة بالمعلومات (٢٤٣) ؛

(ج) في عام ١٩٧٢ أشارت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية إلى الحاجة إلى تحسين الآلية التشريعية البيئية وعمليات اتخاذ القرارات المجزأة في الأمم المتحدة وإلى تنقيح شكل الميزانية الذي يخلط بين الوحدات التنظيمية وأوجه الإنفاق وميادين النشاط بطريقة لا تستطيع معها الدول الاعضاء أن تربط بين المدخلات والنواتج أو أن تقرر على نحو سليم ما إذا كانت تتلقى قيمة مساوية نقودها (٢٤٤) ؛

(د) لاحظت تقارير وحدة التفتيش المشتركة (في عامي ١٩٦٩ و ١٩٧٤) بشأن وضع ميزانية للبرامج والتخطيط الطويل الأجل ، أن الأمم المتحدة متخلفة كثيراً عن الوكالات المتخصصة الكبيرة في إنشاء تلك النظم (٢٤٥) .

٩ - وأقر الأمين العام في عام ١٩٧٠ ومرة أخرى في عام ١٩٧٢ أن الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي كانا يسيان إلى وضع نظام متكامل لتخطيط البرامج منذ نحو ١٠ سنوات . وقدم مقترحاته بشأن ميزانية برنامجية قائمة على النواتج ، وتعديل تدريجي لأساليب التخطيط والبرمجة والرقابة والتقييم ، وإنشاء إدارة صغيرة للبرمجة والتخطيط والتقييم وإنشاء لجنة رفيعة المستوى لاستعراض البرامج والميزانية فسي

الامانة العامة . وقال إنه يرى أن ذلك النظام المتكامل سيساعد الهيئات التنفيذية ، إلى حد كبير ، في اتخاذ القرارات لأنه إلى جانب خطة متوسطة الاجل وميزانية برنامجية ،

"... سيكون معروضا [أيضا] على هيئات وضع البرامج تقرير شامل بشأن تنفيذ وانجازات فترة السنتين السابقة . وهكذا وفي وقت واحد وبذات الطريقة ، يمكنها أن تنظر في الأداء السابق والمقترحات الحالية والاشارة المترتبة في المستقبل ." (٢٤٦)

١٠ - قدمت أول ميزانية برنامجية للأمم المتحدة لفترة سنتين واعتمدت للفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٥ مع أول خطة متوسطة الاجل (خطة رباعية دوائر تنقح كل سنتين) وكانت للفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٧ . وظلت الوشيقتان تقدمان بهذا الشكل حتى الآن ، باستثناء أن الخطة المتوسطة الاجل أصبحت خطة رباعية محددة الاجل للفترة ١٩٨٠ - ١٩٨٣ ثم خطة سداسية محددة الاجل للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩ وما بعدها .

١١ - بيد أن عمليات تقديم التقارير عن الاداء تطورت تطورا ابطأ من ذلك بكثير . وانتقدت كل من لجنة البرنامج والتنسيق واللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية الجهود المبذولة لتقديم التقارير عن الاداء في أوائل السبعينات والعجز عن تقديم هذه التقارير مع أول ميزانية برنامجية وخطة متوسطة الاجل . واعترف الأمين العام في تصديره لهذه الوثائق في عام ١٩٧٣ بأنه لم يتسن "الشروع في التقييم الدقيق لفعالية جميع البرامج القائمة وفي إعادة تقييم الاولويات وفي عملية إعادة التوزيع الممكنة للموارد" . بيد أنه ذكر أن تقييم الاداء ووضع منهجيات للتقييم سيمثل جزءا أساسيا من الاجراءات المتعلقة بالميزانية في المستقبل (٢٤٧) .

١٢ - وأمدت الامانة العامة في سنة ١٩٧٤ تقريرا مؤقتا عن أداء ميزانية الفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٥ ، اعترفت فيه بأنه لا يرقى إلى مستوى التقييم نظرا لأنه لا يقيّم التقدم المحرز نحو تحقيق الاهداف المعلنة . وأشار المسؤولون إلى أن ذلك يرجع إلى سببين هما قصور نظم المعلومات الداخلية وعدم وجود الخبرات اللازمة في مجال التقييم داخل الامانة العامة (٢٤٨) . وفي السنة التالية أقرت الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٦ - ١٩٧٩ "بعدم وجود تقييم منهجي للنتائج" وأن ذلك يمثل "المشكلة الرئيسية" التي لم تتمكن الخطة من التغلب عليها بعد (٢٤٩) . بيد أنه في وقت لاحق من عام ١٩٧٥ أصدر الأمين العام تقريرا عن نواتج الميزانية البرنامجية وكذلك بحث أولي لاعتبارات وجهود التقييم والمشاكل التي تعترضه (٢٥٠) .

جيم - قرار "إعادة تشكيل الهياكل" (١٩٧٥ - ١٩٨١)

١٣ - جاءت دفعة هامة جديدة للتغيير من فريقين خبراء آخرين دعيا في عام ١٩٧٥ إلى عقد اجتماعات لدراسة التغييرات الهيكلية الممكنة إدخالها . وخلص فريق منهما إلى ضرورة تعزيز لجنة البرنامج والتنسيق كي تعمل بوصفها الهيئة الفرعية الرئيسية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي وللجمعية العامة في مجالات التخطيط والبرمجة والتنسيق واستعراض البرامج لكي تتلقى دراسات التقييم وتشرف على تطور اجراءات التقييم (٢٥١) . كما أوصى فريق مؤلف من ٢٥ خبيرا بتعزيز لجنة البرنامج والتنسيق كي تقوم بالاستعراض الفعال والمنسق لبرامج الأمم المتحدة الكثيرة المتنوعة وبإنشاء آلية للإشراف المستمر على تنفيذ البرامج وتقييم تنفيذها ، ولاحظ هؤلاء الخبراء أن :

"أحد العناصر الأساسية في ميزنة البرامج هو الرصد الفعال لتنفيذ البرامج وتقييم الانجازات البرنامجية نظرا لان هيئات تقرير السياسة تحتاج إلى هذه البيانات لكي تتخذ قرارات مستنيرة وسليمة ...

وفي ظل الأوضاع الحالية تتراكم الأنشطة الجديدة على الأنشطة القائمة ... ويمكن أن تُعزى هذه الحالة إلى حد كبير ، إلى أن ... "العمل المتعلق بتقييم النتائج المحرزة ... لا يزال في الإطار النظري وأنه لا يُحتفظ برقابة فعلية على الامانات" (٢٥٢)

١٤ - وبعد أكثر من سنتين من مداوات لجنة خاصة ، اعتمدت الجمعية العامة "قرار إعادة تشكيل الهياكل" في عام ١٩٧٧ لإعادة تشكيل هياكل القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة . وكُرس "جزء من القرار" لزيادة فعالية التخطيط والبرمجة والميزنة والتقييم في المنظومة ، بما في ذلك تعزيز دور لجنة البرنامج والتنسيق والتدابير الرامية إلى تحسين التقييم الداخلي لتنفيذ البرامج (٢٥٣) .

١٥ - وفي أثناء السنوات العديدة التالية تركز الاهتمام على ادخال تحسينات على عملية التخطيط المتوسط الاجل وزيادة الوضوح في الميزانيات البرنامجية وتحديد الاولويات البرنامجية والجهود المبذولة لتحديد الأنشطة ذات الفائدة الحدية أو التي فات أو أنها أو عديمة الجدوى . وبذلت محاولات تجريبية مفيدة لتقييم البرامج بيد أن الاعتماد تحول تدريجيا إلى التقييم المتعمق لبرنامج واحد يختار كل عام للجنة البرنامج والتنسيق إلى جانب تقرير يقدم مرة كل سنتين عن انجاز النواتج البرنامجية .

١٦ - وأقر الأمين العام مرة أخرى في عام ١٩٧٨ بأنه "لا يجرى في الأمم المتحدة تقييم منهجي" من جانب مديري البرامج أو الخدمات المركزية لتحديد ما إذا كان برنامج أو برنامج فرعي ما يدار بفعالية تستخدم موارده بكفاءة (٢٥٤). وفي عام ١٩٧٩ قدم أيضا تحليلا للصعوبات التي تواجه في تحديد الأنشطة التي أكملت أو التي تكون فائدتها حدية مثلما طلبت الجمعية العامة في عام ١٩٧٥ (٢٥٥). وذكر أن هذه الصعوبات قد نشأت لأن النظام الشامل لرصد الأداء البرنامجي لا يزال في المرحلة الأولى لانشائه ولأن أنشطة برنامج العمل كثيرا ما تختلف عن الأنشطة الواردة في الميزانية البرنامجية ، ولأن المقترحات البرنامجية الجديدة قد عرضت من الناحية المالية وليس من الناحية البرنامجية ، ولأن تقارير المعلومات البرنامجية الواردة من الوحدات ليست كاملة أو واضحة . بيد أنه ذكر في الختام أن تحسين الإجراءات الخاصة بالميزانية البرنامجية سيوفر "إطارا أمثنا" لرصد الأداء البرنامجي في المستقبل (٢٥٦).

١٧ - ودعت لجنة البرنامج والتنسيق ووحدة التفتيش المشتركة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة وقد نفذ صبرها لعدم احراز تقدم يذكر ، إلى اتخاذ مزيد من الاجراءات الحاسمة . واستجابة لهذه الضغوط أنشأ الأمين العام أخيرا وحدة تقييم صغيرة في بداية عام ١٩٨٠ في مكتب تخطيط وتنسيق البرامج التابع لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية . وكمّلت الوحدة الجديدة وحدة أصغر لتحليل وتقييم البرامج في إدارة الشؤون المالية ، كانت تساعد لجنة البرنامج والتنسيق بتقارير التقييم المتعمق . وأوكلت إلى الوحدة الجديدة التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية مهمة وضع منهجيات لنظام التقييم الداخلي وإعداد المبادئ التوجيهية لنظام التقييم واجراء تقييمات متعمقة في القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في حين احتفظت الوحدة التابعة لإدارة الشؤون المالية بمهمة الرصد والتقييم المركزيين في سائر المجالات (السياسية والقانونية والانسانية والخدمات المشتركة) (٢٥٧).

١٨ - بيد أن وحدة التفتيش المشتركة ذكرت في تقريرها الثاني عن حالة التقييم في منظومة الأمم المتحدة ، في عام ١٩٨١ ، أن الأمم المتحدة لم تواكب معظم المؤسسات الأخرى في المنظومة في مجال وضع نظام للتقييم الداخلي . وأوصت وحدة التفتيش المشتركة بتعزيز الوحدة التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية لكي تضع هذا النظام وتزود هيئات الإدارة بالمعلومات اللازمة في مجال التقييم . وأكدت الجمعية العامة بعد ذلك تأييدها لتطوير التقييم ولتوصيات وحدة التفتيش المشتركة ، ودعت إلى "الدمج الكامل" للتقييم في نظام تخطيط البرامج ، وحثت على

إنشاء وحدة رصد مركزية لتحديد مدى التنفيذ الفعلي للبرامج والتعديلات التي ينبغي إدخالها عليها . كما طلبت من الأمين العام أن يعزز نظم ووحدات التقييم في الأمم المتحدة بتحديد مسؤولياتها ومهامها ووضع خطط ومعايير ومبادئ توجيهية للتقييم وضمان الاستخدام المنهجي لنتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات (٢٥٩) .

دال - الأنظمة والقواعد (من عام ١٩٨٢ إلى الوقت الحاضر)

١٩ - وفي القرار المذكور أعلاه ، رجت الجمعية العامة أيضا من الأمين العام أن يقترح أنظمة وقواعد رسمية لتنظيم تخطيط البرامج بأكملها على أن يراعي ذلك جميع القرارات العديدة السابقة في مجال التخطيط والبرمجة والتقييم . وقد قدم الأمين العام خلال العامين التاليين مقترحات نوقشت بشكل مكثف لاسيما في لجنة البرنامج والتنسيق ومع الأمانة العامة وبمساعدة وحدة التفتيش المشتركة . وقد نقت لتوضيح الغرض الأساسي من النظام وللتشديد على الحاجة إلى التكامل وإلى تعزيز وتوسيع الأقسام المقترحة في البداية للرمد والتقييم . وبعد ذلك إعتمدت الجمعية العامة (٢٦٠) الأنظمة والقواعد التي صدرت في شكل نشرة للأمين العام في عام ١٩٨٤ (٢٦١) . وورد في الأنظمة أنها تهدف أساسا إلى ما يلي :

"(أ) إخضاع جميع برامج المنظمة لعمليات استعراض دورية كاملة ؛

"(ج) إقامة نظام مستقل وفعال لمراقبة التنفيذ والتحقق من فعالية الأعمال المنجزة فعلا ؛

"(ط) تقييم النتائج المحققة ، دوريا ..."

ثم تحدد الأنظمة تقارير أداء البرنامج وتقارير التقييم . وكذلك الخطة المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية بوصفها الصكوك الأساسية الأربع للإدارة المتكاملة في الأمم المتحدة وبوصفها أيضا المراحل الأربع في دورة التخطيط البرنامجي .

٢٠ - وأجرى الأمين العام خلال هذه الفترة عدة تعديلات مؤسسية فقد أنشأ في عام ١٩٨٢ مجلسا لتخطيط البرامج والميزنة يتولى الإشراف على عملية متكاملة لتخطيط البرامج (وإن لم يهتم كثيرا ، كما يبدو من اسمه ، بأنظمة التقييم) . واستجاب أيضا لرغبة كل من لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة بأن أنشأ وحدة رصد مركزية صغيرة ، وإن عمل بها جزئيا فقط ثلاثة موظفين من ثلاثة مكاتب مختلفة تابعة للأمانة العامة (٢٦٢) .

٢١ - بيد أن تقريراً صدر في عام ١٩٨٢ بطلب من الجمعية العامة عن حالة التقييم أظهر أن تقدماً بسيطاً فقط أحرز في إقامة العناصر الأساسية لنظام للتقييم أو في إدراجه في تخطيط البرامج ، وأنه ليس بوسع وحدات التقييم القليلة المتفرقة القيام حتى بأبسط مهام التقييم إذا لم تعزز^(٢٦٣) . وانتقدت لجنة البرنامج والتنسيق عدم الاستجابة إلى هذا التقرير ، وأعربت الجمعية العامة عن "استيائها لاستمرار عدم تنفيذ" قرارها لعام ١٩٨١^(٢٦٤) . وكررت الهيئتان تأكيد الحاجة إلى نظام تقييم معزز وشامل . وفي تقرير متابعة صدر في عام ١٩٨٤^(٢٦٥) ، أبلغ الأمين العام أنه لا يمكن إعادة توزيع سوى بعض الوظائف المؤقتة للقيام بأعمال التقييم في فترة السنتين ١٩٨٤ - ١٩٨٥ . ووعدها باقتراح "حلول دائمة" لتعزيز التقييم في الميزانية البرنامجية للفترة ١٩٨٦ - ١٩٨٧ ، ولكن ذلك لم يحدث .

٢٢ - وفي عام ١٩٨٥ ، وبتوصية من فريق خبراء خارجي آخر^(٢٦٦) ، ومن فرقة العمل الداخلية التابعة للأمين العام والمعنية بالإصلاح الإداري^(٢٦٧) ، وبضغط متواصل من لجنة البرنامج والتنسيق ووحدة التفتيش المشتركة والجمعية العامة ، قام الأمين العام بتعديلين مؤسسيين آخرين . فقد جمع في نهاية الأمر بين وحدتي التقييم المركزيتين الصغيرتين في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية وفي إدارة الشؤون المالية ، في وحدة جديدة - وإن كانت أصغر - هي وحدة التقييم المركزية في إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الدولية التي تشمل مسؤولياتها وتطوير نظام التقييم ، والإشراف ، وأعمال التقييم المتعمق لكامل الامانة العامة للأمم المتحدة . وأعطيت وحدة التقييم المركزية أيضاً اثنين من الموظفين الدائمين^(٢٦٨) .

٢٣ - واستنتج التقرير الثالث لوحدة التفتيش المشتركة عن حالة التقييم ، في عام ١٩٨٥ ، أن معظم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة حققت تقدماً كبيراً في استعمالها بشكل منظم للتقييم الذاتي المتأصل وللتقييم المتعمق معاً . وقد شجعتها وحدة التفتيش المشتركة على زيادة تحسين المعلومات بشأن الاداء عن طريق الرصد الموسع ، والتقييم وأشكال التقدير الأخرى ، وتعزيز دعم الانظمة الادارية الأخرى ، وتدابير مراقبة الجودة . بيد أن وحدة التفتيش المشتركة استنتجت أن الأمم المتحدة ما تزال حبيسة المراحل الأولى من تطوير النظام التقييمي ، وإن خلفها عن بقية المنظمات زاد عما كان عليه في عام ١٩٨١ ، وأنها لم تحقق الإدارة المتكاملة" لأنه لا يجري تقييم النتائج بغرض تحسين البرامج وعملية اتخاذ القرارات في المستقبل .

٢٤ - وأوصت وحدة التفتيش المشتركة الأمين العام ومجلس تخطيط البرامج والميزنة بالمضي قدماً للقيام بثلاث مهام هامة كانت لجنة البرنامج والتنسيق والجمعية العامة

قد طلبتا انجازها : (أ) توضيح نطاق نظام التقييم العام للأمم المتحدة وزيادة تطويره ؛ (ب) تقدير مسؤوليات وحدة التقييم المركزية وطاقاتها ؛ (ج) تحسين المعلومات بشأن الاداء التي تقدمها وحدة الرصد المركزية^(٣٦٩) . وقد أيد الأمين العام بصورة كاملة في تعليقاته على تقارير وحدة التفتيش المشتركة هذه ، مساندة كاملة التوصيات العامة لتحسين التقييم في منظومة الأمم المتحدة وقدم توضيحات عن بعض النقط ، ولكن تقريره لم تستجب للتوصيات المذكورة أعلاه الصادرة عن وحدة التفتيش المشتركة^(٣٧٠) .

٢٥ - وقد أبدت عدة تعليقات انتقادية في اللجنة الخامسة في عام ١٩٨٥ بشأن عدم كفاية معلومات الأمم المتحدة بشأن الاداء البرنامجي . وقد وافق الأمين العام على " ان الطريق ما تزال طويلة امام اقامة الرصد والتقييم على أساس منتظم وشامل في الامانة العامة"^(٣٧١) . وبالإضافة إلى ذلك ذكر وكيل الأمين العام لشؤون الادارة والتنظيم نا يلي ، ملاحظا أن ٤٦ من الوفود أدلوا ببيانات في المناقشة العامة بشأن بنود جدول الاعمال المتعلقة بتخطيط البرامج والميزنة :

"يوجد مجال رئيسي ، أرجو أن يكون مثمرا ، للمناقشة في هذه الدورة ... فقد شددت الدول الاعضاء ... على الحاجة إلى اطلاعها بصورة أكثر وضوحا وشمولا من أي وقت مضى ، على الاداء البرنامجي للامانة العامة ، وعلى النواتج المنجزة وعلى ما نجم عن ذلك من نتائج ...

دعونا نعزز وظائف الرصد والتقييم ... دعونا نعلن بوضوح وتجسّد ما تم القيام به والنتائج التي خرجنا بها ونعلن بالمثل ما لم نفعله وأسباب ذلك ... ودعونا نضع تقارير أداء أكثر تحليلا ...

ومطلوب من الامانة العامة ، تحليل أحسن ، وقدر أكبر من المراحة والشفافية و ، طبعا ، تغطية أشمل ... للرصد والتقييم . أما من جانب الدول الاعضاء ، وعلى أساس الرصد وتقارير الاداء ذات الصلة ، فالمطلوب هو جهد متضافر نحو التركيز البرنامجي . ويمكن أن تشكل هذه الاعمال المشتركة تحركا ذا شأن في اتجاهه الاملاح والتحسين ... وذلك باتاحة اختيار الاولويات وتخصيص الموارد على أساس أكثر اطلاعا ... وانني أعتقد أن المشكلة الاساسية تتمثل بتوفير معلومات أفضل وأكثر شفافية الأمر الذي من شأنه أن يسمح باتخاذ قرارات أفضل"^(٣٧٢) .

٣٦ - واستنادا إلى هذه "المناقشة المكثفة" ، كررت الجمعية العامة مرة أخرى تأكيد "ضرورة تعزيز قدرة الأمم المتحدة على الرصد والتقييم لكي تهيئ للدول الاعضاء أساسا لاتخاذ القرارات بناء على مزيد من المعلومات" (٢٧٣) . بيد أن الأحداث التي جرت خلال عامي ١٩٨٦ و ١٩٨٧ لم تكن مشجعة جدا .

(أ) قدم الأمين العام - كآخر برنامج رئيسي في إطار الخطة المتوسطة الأجل للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩ ، مشروع فصل بشأن تخطيط البرامج وتنسيقها ، ورد فيه مرة أخرى أن الطريق ما تزال طويلة أمام استخدام الإبلاغ عن الأداء البرنامجي استخداما أحسن وإدماجه ، وإنشاء نظام تقييم داخلي ومواصلته (٢٧٤) .

(ب) وذكر أحدث فريق خبراء خارجي - "فريق ال ١٨" - مثلما ذكر العديدين ممن سبقوه أن الرصد والتقييم يكتسيان "أهمية خاصة" ، بيد أنه خص معظم اهتمامه لمسائل التخطيط والميزانية (٢٧٥) .

(ج) وتذكر الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٨٦ - ١٩٨٧ أن "اهتماما خاصا" سيولى لرصد أداء البرامج وتطوير عملية التقييم (٢٧٦) . بيد أن هذا ليس إلا تكرارا لنفس التعهدات المقدمة في كل من الميزانيات البرنامجية السابقة للفترات ١٩٨٠ - ١٩٨١ ، و ١٩٨٢ - ١٩٨٣ ، و ١٩٨٤ - ١٩٨٥ .

(د) وقد أصدرت الأمانة العامة بالفعل دليل تقييم في أواخر عام ١٩٨٦ بعد عدة سنوات من الإعداد ، بيد أنها ذكرت أن نظام التقييم الذاتي سوف يطبق ويختبر بشكل انتقائي فقط خلال عام ١٩٨٩ ، ثم يدرج بالكامل في عملية تخطيط البرامج بداية من الخطة المتوسطة الأجل القادمة للفترة ١٩٩٠ - ١٩٩٥ (٢٧٧) .

(هـ) وقد أشار أحدث تقرير للأمين العام عن حالة تعزيز التقييم إلى ما جاء في تقرير وحدة التفتيش المشتركة لعام ١٩٨٥ من إشارة إلى أن تقدم الأمم المتحدة كان (محدود جدا) . بيد أن التقرير لاحظ أن موارد الميزانية العادية المخصصة للتقييم لم تتغير في الواقع منذ عام ١٩٨٣ ، مما لا يتفق ، فيما يبدو ، مع "الأهمية التي توليها الجمعية العامة والأمين العام لمهمة التقييم بوصفها جزءا متصلا من دورة التخطيط والبرمجة" (٢٧٨) .

(و) وفي تموز/يوليه ١٩٨٦ ، أحال المجلس الاقتصادي والاجتماعي مشروع قرار إلى الجمعية العامة لاتخاذ اجراء بشأنه ، معربا عن دعمه الكامل لتنفيذ قرارات الجمعية بشأن الحاجة إلى التقييم الداخلي ، ومؤيدا بوجه خاص التوصيات العامة التي قدمتها وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٨٥ لادماج التقييم الداخلي بالكامل في العمليات الادارية للأمم المتحدة^(٢٧٩) . بيد أن تضخم جدول الاعمال بسبب الازمة المالية جعل اللجنة الخامسة ترجع النظر في التقارير الجارية لوحدة التفتيش المشتركة حتى دورة الجمعية العامة لعام ١٩٨٧ .

(ز) وفي شباط/فبراير وتموز/يوليه ١٩٨٧ ، أعلن الأمين العام عن عمليتي إعادة تنظيم جديدتين لمهام الرصد والتقييم هما الخامسة والسادسة منذ عام ١٩٨٠ ، مما وضع جميع المهام الأساسية لتخطيط البرامج ، والميزانية ، والرصد ، والمالية (والتقييم ، حسب المفروض) في مكتب واحد في إدارة شؤون الإدارة والتنظيم^(٢٨٠) . وفي حين أن ذلك التوحيد كان مطلوبا بالحاج منذ عدة سنوات ، فإنه لم يشتمل على أي تعزيز لموظفي وحدة الرصد والتقييم المركزية الصغيرة .

٢٧ - وتبدو من هذا الموجز لقرابة أربعة عقود من الجهود الرامية إلى تحسين عملية اتخاذ القرار بشأن برامج الأمم المتحدة عدة أنماط واضحة جدا . فقد دعت الجمعية العامة وغيرها من الهيئات الحكومية الدولية ، وأفرقة الخبراء الخارجيين ، باستمرار ، إلى توفير معلومات أكثر وأحسن بشأن اختيارات البرامج ونتائج البرامج ووافقت الأمانة العامة على توفير ذلك . وقد أحرز تقدم كبير في جانب "المدخلات" - إعداد وعرض الخطط المتوسطة الأجل والميزانيات البرنامجية المقترحة - وإن كانت ما تزال هناك حاجة إلى مزيد من الوضوح ، والمضمون الفني ، والدقة .

٢٨ - أما في جانب "النواتج" - تقديم التقارير إلى الهيئات الحكومية الدولية بشأن أداء البرامج - فإن هناك تأخيرا معترفا به ولكنه خطير ، ويبدو أنه يتزايد مع مرور السنين . وللأمم المتحدة ، نظريا ، مجموعة متكاملة من صكوك تخطيط البرامج ، وميزنتها ، ورصدها ، وتقييمها . أما عمليا فإن انعدام المعلومات الملائمة بشأن استعراض أداء البرامج ونتائجها يضعف كثيرا عملية اتخاذ القرار بأكملها .

المرفق الثاني

نموذج الشكل المقترح للإبلاغ عن البرامج الفرعية
في صفحة واحدة

البناب إدارة

٤ - ٣ (متمم البرنامج)

[Empty box for program details]

[Empty box for program details]

التقدم المحرز نحو تحقيق
أهداف البرنامج الفرعي

[Empty box for progress report]

[Empty box for progress report]

[Empty box for progress report]

البرنامج ١ -
البرنامج الفرعي ٢ -
الهدف الحكومي الدولي :

اهداف الامانة العامة :

١-٣ (متمم البرنامج)

[Empty box for program details]

[Empty box for program details]

٢-٢ (متمم البرنامج)

[Empty box for program details]

٢-٢ (متمم البرنامج)

[Empty box for program details]

[Empty box for program details]

تحليل نواتج البرنامج الفرعي
المبرمجة
المنفذة
حالات الخروج عن البرنامج
النواتج المتفاعة
النسب المئوية ا ب ج د هـ

الحواشي

- (١) "التقرير الثالث عن التقييم في منظومة الأمم المتحدة : ادماجه واستخدامه" ، JIU/REP/85/11 ، الوثيقة A/41/202 المؤرخة في ٧ آذار/مارس ١٩٨٦ ، و "حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" ، JIU/REP/85/10 ، الوثيقة A/42/201 ، المؤرخة في ٧ آذار/مارس ١٩٨٦ ، الباب الاول .
- (٢) "المحاضر الموجزة" ، الجمعية العامة ، اللجنة الخامسة ، الوثيقة A/C.5/40/SR.22 المؤرخة في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥ ، الفقرات ٣ إلى ٥ و ٧ و ١٥ و ٢٠ و ٢٢ ، والوثيقة A/C.5/40/SR.23 المؤرخة في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥ ، الفقرات ١٢ إلى ١٣ و ٢٨ و ٤٨ .
- (٣) "بيان" تم الادلاء به في اللجنة الخامسة بتاريخ ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥ ، الفقرات ٩ و ١١ و ١٤ و ١٨ .
- (٤) "تخطيط البرامج" ، قرار الجمعية العامة ٢٤٠٠/٤٠ المؤرخ في ١٨ كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٥ .
- (٥) "التقرير الثالث" ، المرجع المذكور اعلاه ، A/41/202 ، الفقرات ٩٠ إلى ١١٨ ، ١٦١ .
- (٦) انظر على سبيل المثال "التقرير السنوي للأمين العام عن أعمال المنظمة ، ا تموز/يوليه ١٩٥٢ - ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٥٤" ، الوثيقة A/2663 ، ١٩٥٤ ، وآخر تقرير كامل ، الوثيقة A/31/1 ، ١٩٧٦ .
- (٧) "أداء ميزانية الأمم المتحدة للسنة المالية ١٩٦٧ : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/7125 المؤرخة في ٢٦ حزيران/يونيه ١٩٦٨ وما يليها .
- (٨) "التقرير المرحلي للأمين العام عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٧٤-١٩٧٥" ، الوثيقة A/9606 ، ١٩٧٤ ، و "أداء ميزانية وبرنامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٧٤-١٩٧٥" ، الوثيقة A/10035 المؤرخة في ١٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥ .

الحواشي (تابع)

- (٩) "إضافة بشأن تقييم البرامج" ، الوثيقة A/10035/Add.1 المؤرخة في ٤ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥ ، الفصل الثالث ، "أمثلة التكاليف والفوائد المترتبة على أنشطة الأمم المتحدة" .
- (١٠) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٦-١٩٧٩" الوثيقة A/10006/Add.1 ، الجزء الثالث ، "التحليلات والتقييمات الخاصة" .
- (١١) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٨-١٩٨١" ، المجلد الثاني ، "ممارسة تقييم البرامج" ، الوثيقة A/31/6/Add.1 ، ١٩٧٦ .
- (١٢) "تقييم البرامج لفترة السنتين ١٩٧٤-١٩٧٥ : تقرير الامين العام" ، الوثيقة E/AC.51/80 المؤرخة في ١٢ نيسان/ابريل ١٩٧٧ و Adds.1-4 .
- (١٣) "تحديد الأنشطة التي أكملت أو التي فات أو أنها أو التي تكون ذات منفعة حدية أو عديمة الجدوى : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/C.5/33/13 المؤرخة في ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٨ .
- (١٤) "تحديد الأنشطة التي أكملت أو التي فات أو أنها أو التي تكون ذات منفعة حدية أو عديمة الجدوى : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/C.5/34/4 المؤرخة في ١٥ آب/أغسطس ١٩٧٩ .
- (١٥) "الخطة المتوسطة الاجل المقترحة للفترة ١٩٨٠-١٩٨٢" ، المجلد الاول ، الفصل الثاني ، "عملية التخطيط في الأمم المتحدة" ، الوثيقة A/33/6/Rev.1 ، ١٩٧٨ ، الفقرتان ٢-٢٤ و ٢-٢٥ .
- (١٦) "تقرير عن البرمجة والتقييم في الأمم المتحدة" (JIU/REP/78/1) ، الوثيقة A/33/226 المؤرخة في ١ أيلول/سبتمبر ١٩٧٨ و Add.1 و Add.2 .
- (١٧) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٨٠-١٩٨٢" ، قرار الجمعية العامة ١١٨/٣٣ المؤرخ في ١٩ كانون الاول/ديسمبر ١٩٧٨ .

الحواشي (تابع)

(١٨) "إداء برنامج الأمم المتحدة لفترة السنتين : تقرير الأمين العام" : "١٩٧٨-١٩٧٩" ، الوشيقتان A/C.5/35/1 و Add.1 المؤرختان في ١٩ آذار/مارس و ١٨ نيسان/أبريل ١٩٨٠ ، و "١٩٨٠-١٩٨١" ، الوشيقة A/37/154 المؤرخة في ٢٦ آذار/مارس ١٩٨٢ ، و "١٩٨٢-١٩٨٣" ، الوشيقتان A/39/173 و Add.1 المؤرختان في ١٢ نيسان/أبريل و ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٨٤ ، و "١٩٨٤-١٩٨٥" ، الوشائق A/41/318 و Add.1 و Corr.1 المؤرخة في ٨ و ٩ أيار/مايو و ١٢ حزيران/يونيه ١٩٨٦ .

(١٩) "الأنظمة والقواعد التي تنظم تخطيط البرامج ، والنواحي البرنامجية من الميزانية ورصد التنفيذ ، وطرق التقويم" ، الوشيقة ST/SGB/204 المؤرخة في ١٤ حزيران/يونيه ١٩٨٤ (التي أعيد إصدارها في عام ١٩٨٧ بوصفها الوشيقة ST/SGB/PPBME/) (Rules/1(1987)) ، ١٤ حزيران/يونيه ١٩٨٤ ، الديباجة ، البنود ١-١ ، و ٣-٥ ، و ٤-٤ ، و ٥-٤ ، والقاعدتان ٤-١٠٤ ، و ٥-١٠٤ .

(٢٠) "تقرير اللجنة المعنية بإعادة تنظيم الامانة العامة : مذكرة من الأمين العام" ، الوشيقة A/7539 المؤرخة في ٢٧ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٦٨ ، الفقرتان ٤٩ و ٥٠ .

(٢١) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٨٤-١٩٨٩" ، الوشيقة A/37/6 ، ١٩٨٢ ، و Add.1-3 ، ١٩٨٤ ، ١٩٨٦ ، و ١٩٨٧ ، و A/39/6 ، ١٩٨٤ ، و A/41/6 ، ١٩٨٦ .

(٢٢) "البحوث الاقتصادية والاجتماعية ، وتحليل السياسات في منظومة الأمم المتحدة : تقرير الأمين العام" ، الوشيقة E/AC.51/1986/7 المؤرخة في ٣ نيسان/أبريل ١٩٨٦ ، الفقرة ٦٠ .

(٢٣) "إداء البرنامج ... ١٩٨٢/١٩٨٣" مرجع سبق ذكره ، A/39/173 ، الجدول ١ ، الحاشية (٤) .

(٢٤) "تقرير عن اللجنة الاقتصادية لأفريقيا : قضايا البرمجة والعمليات ، وإعادة التشكيل واللامركزية في إقليمها" JIU/REP/82/1 ، الوشيقة A/37/119 المؤرخة في ١٨ آذار/مارس ١٩٨٢ ، الفقرات ١١-١٧ .

الحواشي (تابع)

- (٢٥) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." الوثيقة A/34/38 ، ١٩٨٠ ، الفقرات ٣١٢-٣١٤ .
- (٢٦) "حالة التقييم الداخلي" مرجع سبق ذكره ، A/41/201 ، الفقرات ٩٢-٨٦ .
- (٢٧) "تقرير مفوض الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين" ، الوثيقة A/41/12 و Add.1 ، ١٩٨٦ .
- (٢٨) "تقرير عن الأونروا" ، JIU/REP/83/8 ، الوثيقة A/38/143 المؤرخة في ١ آب/أغسطس ١٩٨٣ و Add.1 المؤرخة في ١٥ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٣ .
- (٢٩) "تقرير المفوض العام لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى ، ١ تموز/يوليه - ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٨٦" ، الوثيقة A/41/13 و Add.1 ، ١٩٨٦ .
- (٣٠) "إداء برنامج ... ١٩٨٤-١٩٨٥" مرجع سبق ذكره ، A/41/318/Add.1 ، الصفحات ١٣ و ١٧ و ١٩ و ٢٠ و ٢٥ و ٢٩ و ٣٤ و ٤٠ و ٤٣ و ٤٨ و ٥٦ .
- (٣١) المرجع نفسه ، A/41/318 ، الفقرتان ٩ و ١٠ .
- (٣٢) "أنشطة الأمم المتحدة في ميدان التعاون التقني : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة DP/1987/45 ، المؤرخة في ٨ أيار/مايو ١٩٨٧ و Add.1-3 .
- (٣٣) "التقييم" و "أنشطة الأمم المتحدة في ميدان التعاون التقني" ، مقرراً مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٨/٨٦ و ٢٦/٨٦ المؤرخان في ٢٧ حزيران/يونيه ١٩٨٦ .
- (٣٤) "تنفيذ التوصيات التي قدمتها لجنة البرنامج والتنسيق ... بشأن أعمال إدارة التعاون التقني لأغراض التنمية : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة E/AC.51/1987/7 ، المؤرخة في ٢ نيسان/أبريل ١٩٨٧ ، الفقرات ٢٢-٢٧ .

الحواشي (تابع)

- (٣٥) "حالة التقييم الداخلي" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/201 ، الفرعان الاول - دال والسابع .
- (٣٦) "تقرير عن البرمجة والتقييم" ، مرجع سبق ذكره ، الوثيقة A/33/226 الصفحات ٣٠-٣٣ ، ٤٤-٤٥ من النص الانكليزي ، و Adds.1 و 2 ، الفقرات ٤٥-٤٩ ، و ٢٢-٢٣ .
- (٣٧) "تحديد الأنشطة" ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/33/13 ، الفقرة ١٩ .
- (٣٨) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة A/37/38 ، ١٩٨٢ ، الفقرات ١٨-٣٠ .
- (٣٩) "إداء البرنامج" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ، الفقرة ٧ .
- (٤٠) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة E/5273 ، المؤرخة في ١٣ نيسان/ابريل ١٩٧٣ ، الفقرات ٧-١٤ .
- (٤١) "الخطة المتوسطة الاجل ..." ، مرجع سبق ذكره ، القرار ١١٨/٢٣ .
- (٤٢) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة A/34/38 ، ١٩٨٠ ، الفقرة ٣٠٣ .
- (٤٣) "اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية : التقارير من الاول إلى الثالث والثلاثين عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٨٠-١٩٨١" ، الوثيقة A/35/7 و Adds. 1-32 ، ١٩٨١ ، الفقرات ١٧-٣٦ .
- (٤٤) "حالة إعداد وتقديم الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٤-١٩٨٥" ، قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي ٥١/١٩٨٣ المؤرخ في ٢٨ تموز/يوليه ١٩٨٣ .

الحواشي (تابع)

- (٤٥) "ما يتبع من أساليب وإجراءات وجدول زمني في إعداد الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٤-١٩٨٥ : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/38/7 ، المؤرخة في ١٧ آب/أغسطس ١٩٨٢ ، الفقرات ١٦ - ٢٣ .
- (٤٦) "الأمم المتحدة : التقرير المالي و ... تقرير مجلس مراجعي الحسابات" ، المجلد الأول ، الوثيقة A/41/5 ، ١٩٨٦ ، الفقرات ٧ و ٢٧-٤٣ .
- (٤٧) "اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية : التقرير الأول عن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٦-١٩٨٧" ، الوثيقة A/40/7 ، ١٩٨٥ ، الفقرات ١٠-١٣ .
- (٤٨) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة A/41/38 ، ١٩٨٦ ، الفقرة ٦٩ .
- (٤٩) "تنسيق شؤون الإدارة والميزانية بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية : تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ..." ، الوثيقة A/38/515 المؤرخة في ١٨ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨٢ ، الفقرات ٤٥-٥١ .
- (٥٠) "إجراءات استعراض الميزانية البرنامجية المقترحة : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/37/207 المؤرخة في ٢٦ نيسان/أبريل ١٩٨٢ ، الفقرة ١٣ .
- (٥١) "تقرير الفريق العامل المعني بجهاز الأمم المتحدة للبرنامج والميزانية" ، الوثيقة A/10017 المؤرخة في ١٧ حزيران/يونيه ١٩٧٥ ، الفقرة ٦٥ .
- (٥٢) "استعراض الجهاز الحكومي الدولي وأجهزة الخبراء المعنية بوضع البرامج والميزانيات واستعراضها وإقرارها : مذكرة من الأمين العام" ، الوثيقة A/9816 المؤرخة في ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٧٤ .
- (٥٣) "الخطة المتوسطة الأجل ... ١٩٧٨-١٩٨١" ، مرجع سبق ذكره ، الفقرات ٦-١١ ، A/31/6/Add.1 .

الحواشي (تابع)

- (٥٤) "إداء الميزانية والبرنامج ، إضافة ... " مرجع سبق ذكره ،
A/10035/Add.1 ، الفقرات ٧-١٣ .
- (٥٥) "نموذج عرض ميزانية الأمم المتحدة ومدة دورة الميزانية : تقرير
الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/1429 المؤرخة في ٢٠ نيسان/أبريل ١٩٧٢ ، الفقرتان
٢٣ و ٢٤ .
- (٥٦) "دراسة متعمقة لعملية التخطيط : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة
E/AC.51/97 المؤرخة في ٢١ آذار/مارس ١٩٧٩ ، الفقرات ٢٧-٥٠ .
- (٥٧) "التخطيط المتوسط الأجل في الأمم المتحدة" و "الخطة المتوسطة الأجل
للفترة ١٩٨٠-١٩٨٣" ، قرار الجمعية العامة ٣٤/٣٤ المؤرخ في ٢٠ كانون الأول/
ديسمبر ١٩٧٩ ، الفقرة ٢ (و) و ٩/٣٥ المؤرخ في ٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٠ ،
الفقرة ٥ .
- (٥٨) "رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي" ، JIU/REP/84/7 ،
الوثيقة A/39/281 المؤرخة في ٢١ أيار/مايو ١٩٨٤ ، الفقرات ٤٩-٦١ و Add.1 .
- (٥٩) "رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي : تعليقات الأمين
العام" ، الوثيقة A/39/281/Add.2 المؤرخة في ٦ تموز/يوليه ١٩٨٤ ، الفقرتان
٢٢ و ٢٣ و "وتعليقات إضافية ..." ، الوثيقة A/40/284 المؤرخة في ١٠ أيار/مايو
١٩٨٥ ، الفقرات ٥١-٥٧ .
- (٦٠) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة A/41/38 ، ١٩٨٦ ،
الفقرات ١٦-٤١ .
- (٦١) "تحسين أعمال لجنة البرنامج والتنسيق ... : مذكرة من الأمين
العام" ، الوثيقة E/AC.51/1986/13 المؤرخة في ١٥ نيسان/أبريل ١٩٨٦ ، الفقرات
٢٦-٢٩ ، و ٤١-٤٤ .

الحواشي (تابع)

- (٦٣) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى لاستعراض كفاءة الاداء الاداري والمالي للأمم المتحدة" ، الوثيقة A/41/49 ، ١٩٨٦ ، الفقرات ١٦-٢٤ .
- (٦٣) "استعراض كفاءة الاداء الاداري والمالي للأمم المتحدة" ، قرار الجمعية العامة ٢١٣/٤١ المؤرخ في ١٩ كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٦ .
- (٦٤) "اعداد الخطة المتوسطة الاجل القادمة : مذكرة من الامين العام" ، الوثيقة A/42/515 المؤرخة في ٢ ايلول/سبتمبر ١٩٨٧ ، الفقرات ١-٩ ، والمرفق .
- (٦٥) "لجنة البرنامج والتنسيق الموسعة : التقرير الختامي" ، الوثيقة E/4748 المؤرخة في ٢ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٦٩ ، الفقرات ٥-٧ .
- (٦٦) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٦-١٩٧٩" المرجع المذكور ، الفقرات ١٠-١٦ . A/10006/Add.1
- (٦٧) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، الوثيقة A/32/38 ، ١٩٧٧ ، الفقرات ٢٢٢-٢٤٠ .
- (٦٨) "الاساليب والاجراءات الخاصة بتوفير بيانات عن الاشار المترتبة على البرامج للجمعية العامة : تقرير الامين العام" ، الوثيقة E/AC.51/1983 . المؤرخة في ٢٠ ايار/مايو ١٩٨٢ ، "والخبرة المكتسبة في توفير بيانات ... عن الاشار المترتبة في الميزانية البرنامجية" ، الوثيقة A/40/262 المؤرخة في ٢٢ نيسان/ابريل ١٩٨٥ ، "والخبرة الاضافية المكتسبة ..." الوثيقة A/41/226 المؤرخة في ٢١ اذار/مارس ١٩٨٦ .
- (٦٩) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/386 ، الفقرات ١٥٤-١٥٦ .
- (٧٠) "اداء البرنامج ... ١٩٨٢-١٩٨٢" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/173 ، الجدولان ٢ و ٣ ، والفقرات ٤٤-٥٠ .

الحواشي (تابع)

- (٧١) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." ، الوثيقة A/39/38 ، ١٩٨٤ ، الفقرات ١٥٦-١٦١ .
- (٧٢) "إداء البرنامج ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ، المرفق الأول ، والفقرة ٥ .
- (٧٣) "تقرير عن تحديد الأولويات وتعيين الأنشطة التي فات أوانها في الأمم المتحدة" ، JIU/REP/81/7 ، الوثيقة A/36/171 المؤرخة في ١٠ نيسان/أبريل ١٩٨١ ، و Add.1 المؤرخة في ٢٧ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨١ ، الفقرات ٢٣ إلى ٣٣ و ١٠٢ .
- (٧٤) "تحديد أولويات صريحة لبرامج الأمم المتحدة : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/36/1 المؤرخة في ١٠ نيسان/أبريل ١٩٨١ ، الفقرات ٤٨ إلى ٥٨ والمرفق .
- (٧٥) "تخطيط البرامج" ، قرار الجمعية العامة ٢٣٨/٣٦ المؤرخ في ١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨١ .
- (٧٦) "تنفيذ النظام الجديد لتحديد الأولويات" ، الوثيقة A/C.5/39/1 المؤرخة في ١٦ شباط/فبراير ١٩٨٤ ، الفقرات ١٠ إلى ٢٢ و ٣٠ .
- (٧٧) "تحسين عمل لجنة البرنامج والتنسيق..." مرجع سبق ذكره ، E/AC.51/1986/13 ، الفقرات ٧ إلى ٢٩ و ٤١ إلى ٤٤ .
- (٧٨) "تقرير الفريق..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، الفقرات ٦٢ إلى ٦٤ .
- (٧٩) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/38 ، الفقرة ٣٩ .
- (٨٠) "تقرير الفريق..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، الفقرة ٦٨ .

الحواشي (تابع)

- (٨١) "تنفيذ النظام الجديد..." ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/39/1 ، الفقرات ١٤-٢٢ والمرفق الثاني .
- (٨٢) "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٨٢-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/173 ، الفقرتان ٤٢ و ٤٣ والجدول ٤ .
- (٨٣) "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ، المرفقان الثاني - باء والثالث .
- (٨٤) "تحديد الأنشطة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/34/4 .
- (٨٥) "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٧٨-١٩٧٩" ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/35/1 ، الجزء الثاني ، الفقرات ٩ إلى ١٢ .
- (٨٦) "تحديد الأنشطة التي أكملت أو التي فات أو أنها أو التي تكون ذات منفعة حدية أو عديمة الجدوى : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/35/40 المؤرخة في ١٤ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٠ ، الفقرات ١ و ٢ و ٥٢ إلى ٥٤ .
- (٨٧) "استعراض خاص لبرنامج العمل الجاري للأمم المتحدة : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/36/658 المؤرخة في ٢ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨١ .
- (٨٨) "استكمال الاستعراض الخاص لبرنامج العمل الجاري للأمم المتحدة : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/37/51 المؤرخة في ٢٤ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٢ ، الفقرات ٧ إلى ٢٠ .
- (٨٩) "استعراض خاص لبرنامج العمل الجاري للأمم المتحدة" ، قرار الجمعية العامة ٢٤٢/٣٧ المؤرخ في ٢١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٢ .
- (٩٠) "تحديد الأنشطة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/35/40 ، الفقرة ٣١ .

الحواشي (تابع)

- (٩١) "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٧٨-١٩٧٩" ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/35/1 ، الجزء الثاني ، الفقرات ١٨ إلى ٢٣ .
- (٩٢) "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٤-١٩٨٥" ، المجلد الأول ، الوثيقة A/38/6 ، ١٩٨٢ ، الفقرات ٣ إلى ٧ ، المرفق الحادي عشر ، و "الميزانية البرنامجية المقترحة ... ١٩٨٦-١٩٨٧" ، الوثيقة A/40/6 ، الفقرات ٦ إلى ٨ والمرفق التاسع .
- (٩٣) "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٨٢-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/173 ، الفقرات ٩ (و) ، و ٢٩ ، و ٤٨ و ٤٩ والجدولان ٢ و ٤ ، و "أداء برنامج الأمم المتحدة ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ، المرفقان الأول والثاني - باء .
- (٩٤) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/38 ، الفقرة ٦١ .
- (٩٥) "لجنة البرنامج والتنسيق ... تقرير ... الدورة الأولى" الوثائق الرسمية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي ، الملحق رقم ٩ ، ١٩٦٧ ، الفقرة ١٢ .
- (٩٦) "شكل عرض ميزانية الأمم المتحدة ومدة دورة الميزانية : تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ..." الوثيقة A/8739 المؤرخة في ١٠ تموز/يوليه ١٩٧٢ ، الفقرات ٤ و ٢٣-٤٢ و ٦٤-٦٩ .
- (٩٧) "تقرير فريق ..." مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، الفقرات ٦٥-٦٨ .
- (٩٨) "عرض ميزانية الأمم المتحدة : تنفيذ الميزانية : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/33/11 المؤرخة في ٢٧ أيلول/سبتمبر ١٩٧٨ .
- (٩٩) "منهجية اعداد الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٠-١٩٨١" ، الوثيقة A/34/6 ، إضافة مؤرخة في ٢١ أيلول/سبتمبر ١٩٧٩ ، و "الميزانية البرنامجية المقترحة ... ١٩٨٦-١٩٨٧" ، مرجع سبق ذكره ، A/40/6 .

الحواشي (تابع)

- (١٠٠) "اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، التقارير من الاول إلى الثالث والثلاثين ... ١٩٨٠-١٩٨١" ، مرجع سبق ذكره ، A/35/7 ، الفقرات ٢١-٢٧ .
- (١٠١) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/38 ، الفقرة ٥٣ .
- (١٠٢) "إدارة تخطيط البرامج وميزنتها ورسدها وتقييمها" ، الوثيقة ST/SGB/223 ، المؤرخة في ١٣ شباط/فبراير ١٩٨٧ ، و "إعادة التنظيم وتعيينات كبار الموظفين في إدارة الشؤون الادارية والتنظيمية" ، النشرة الصحفية SG/A/386 المؤرخة في ٢٢ تموز/يوليه ١٩٨٧ .
- (١٠٣) "تقرير فريق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، الفقرة ٦٣ .
- (١٠٤) "التقرير المالي والحسابات ... وتقرير مجلس مراجعي الحسابات" ، الوثيقة A/33/5 ، المجلد الاول ، ١٩٧ ، الفقرات ١٩-٢٦ والمرفق .
- (١٠٥) "اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، التقرير الاول عن الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٧٨-١٩٧٩" ، الوثيقة A/32/8 ، الفقرات ٤-٧ .
- (١٠٦) "الخطة المتوسطة الاجل المقترحة ... ١٩٨٠-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ، A/33/6/Rev.1 ، الفقرة ٢-٢٣ .
- (١٠٧) "تنفيذ الميزانية : تقرير الامين العام" الوثيقة A/C.5/33/11 المؤرخة في ٢١ ايلول/سبتمبر ١٩٧٨ ، الفقرة ١٩ .
- (١٠٨) "تقرير عن طرق تحديد الاحتياجات من الموظفين" ، JIU/REP/81/1 ، الوثيقة A/36/168 المؤرخة في ٨ نيسان/ابريل ١٩٨١ و Add.1 .
- (١٠٩) "تقرير عن تحديد الاولويات ... تعليقات ..." ، مرجع سبق ذكره ، الوثيقة A/36/17/Add.1 ، الفقرة ٩ .

الجواشي (تابع)

- (١١٠) "إداء البرامج ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ،
الفقرة ٨ .
- (١١١) "نظم المعلومات : تقرير خاص للجنة التنسيق الإدارية" ، الوثيقة
E/5489 المؤرخة في ٩ أيار/مايو ١٩٧٤ ، الفقرات ١-٥ .
- (١١٢) "التقرير المالي والحسابات ..." ، مرجع سبق ذكره ، المجلد الأول ،
A/33/5 ، المرفق ، الفقرات ١٠-١٢ و ٣٠-٤٦ .
- (١١٣) عرض ميزانية الأمم المتحدة ... " ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/33/11 ،
الفقرات ١-٣ و ١٧-١٨ .
- (١١٤) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/38 ،
الفقرة ٢٧٢ ، و A/40/38 ، الفقرتان ٥٦٤-٥٦٥ ، و A/41/38 ، الفقرتان ٧٥-٧٦ .
- (١١٥) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الأجل ... ١٩٨٤-١٩٨٩" ، مرجع سبق ذكره ،
و A/37/6/Add.2 ، الفقرات ٢٦-١١ ، ٢٦-١٣ ، ٢٦-٣٥ ، ٢٦-٣٨ .
- (١١٦) المرجع نفسه ، Add.3 ، الفقرات ٣١-١٧ ، ٣١-١٩ ، ٣١-٤٠ .
- (١١٧) "الإصلاح والتجديد في الأمم المتحدة : تقرير مرحلي للأمين العام بشأن
تنفيذ قرار الجمعية العامة ٣١٣/٤١" ، الوثيقة A/42/234 المؤرخة في ٢٣ نيسان/
أبريل ١٩٨٧ ، الفقرة ٤٩ .
- (١١٨) "التقييم المتعمق لبرنامج خدمات التجهيز الإلكتروني للبيانات ونظم
المعلومات : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة E/AC.51/1987/11 المؤرخة في ٧ نيسان/
أبريل ١٩٨٧ ، الفقرات ١-٢٣ ، ١٠٨-١١٨ .
- (١١٩) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/39/38 ،
الفقرة ١٤٨ .

الحواشي (تابع)

- (١٢٠) "تقرير عن البرمجة والتقييم..." ، مرجع سبق ذكره ، A/33/226 ،
و Add.1 و Add.2 ؛ و "تنفيذ توصيات وحدة التفتيش المشتركة : تقرير الأمين العام" ،
الوثيقة A/C.5/34/6 المؤرخة في ١٠ أيلول/سبتمبر ١٩٧٩ ، الفقرات ١٢-٢٥ .
- (١٢١) "تحديد النواتج في الميزانية البرنامجية للأمم المتحدة" ،
الوثيقتان A/C.5/34/2 المؤرخة في ٥ نيسان/أبريل ١٩٧٩ و A/C.5/35/2 المؤرخة في
١٣ آذار/مارس ١٩٨٠ : "وضع برامج وإجراءات عمل داخلية للإبلاغ عن تنفيذ البرامج"
الوثيقة A/C.5/34/3 المؤرخة في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٧٩ ؛ و "تحديد الأنشطة..." ،
مرجع سبق ذكره ، A/C.5/34/40 .
- (١٢٢) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." ، المرجع المذكور آنفا
A/37/38 ، الفقرات ٢٤٢-٢٥٢ ، ٢٦٠-٢٦٥ .
- (١٢٣) "تخطيط البرامج وتنسيقها داخل منظومة الأمم المتحدة" ، قرار
الجمعية العامة ٢٢٧/٣٨ المؤرخ في ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٢ ، الفقرة ألف -
ثانيا - ١ .
- (١٢٤) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الأجل..." مرجع سبق ذكره ،
A/37/6/Add.3 الفقرات ٢١-٣١ و ٢٨-٣١ ، "والميزانية البرنامجية المقترحة..." ،
"١٩٨١-١٩٨٠" (A/34/6) ، الفقرات ٦٧-٦ إلى ٦٩-٦) و "١٩٨٣-١٩٨٢" (A/36/6) ، الفقرات
٦-٦ إلى ٧٠-٦) و "١٩٨٥-١٩٨٤" (A/38/6) ، الفقرات ٧٨-٦ إلى ٨١-٦) ، "١٩٨٧-١٩٨٦"
(A/40/6) ، الفقرات ٩٨-٦ إلى ١٠١-٦) .
- (١٢٥) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." مرجع سبق ذكره ، A/38/38 ،
الفقرة ١٩٠ .
- (١٢٦) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/38 ،
الفقرات ٢٢-٢٤ .
- (١٢٧) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." مرجع سبق ذكره ، A/38/38 ،
الفقرات ٢١٦-٢٢٠ .

الحواشي (تابع)

- (١٢٨) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." مرجع سبق ذكره ، A/40/38 ، الفقرات ٤٠٧-٤٠٩ .
- (١٢٩) وضع برامج ... عمل داخلية ... " ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/34/3 ، الفقرات ٦-١ ، و "تحديد الأنشطة ..." مرجع سبق ذكره ، A/C.5/34/4 ، الفقرات ٨-١ .
- (١٣٠) "إداء البرنامج ... ١٩٧٨-١٩٧٩" ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/35/1 ، الفقرات ٥-١ .
- (١٣١) "تحديد الناتج ..." مرجع سبق ذكره ، A/C.5/35/2 ، الفقرة ٣٣ .
- (١٣٢) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/37/38 ، الفقرات ٢١-١٨ .
- (١٣٣) "تنفيذ الميزانية" ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/33/11 ، الفقرة ٢٠ .
- (١٣٤) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/37/38 ، الفقرات ٤٢-٣٩ .
- (١٣٥) "تحديد الناتج ..." ، مرجع سبق ذكره A/C.5/35/2 ، و "إداء البرنامج ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318 ، الفقرات ٧-١٣ .
- (١٣٦) المرجع نفسه ، A/41/318 و Add.1 ، الفقرة ٢ ألف - باء ٢ .
- (١٣٧) "تقرير عن البرمجة والتقييم ... تعليقات ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/33/226/Add.1 ، الفقرة ٤٧ .
- (١٣٨) "المبادئ التوجيهية للتقييم الذاتي للأنشطة البرنامجية العادية" ، وثيقة اليونسكو CEU/Work Series/1 المؤرخة في ٢٧ شباط/فبراير ١٩٨٦ ، الصفحة ١ .

الحواشي (تابع)

- (١٣٩) "الخطة المتوسطة الاجل المقترحة ... عملية التخطيط" ، مرجع سبق ذكره ، A/33/6/Rev.1 ، الفقرتان ٥-٢ و ٦-٢ .
- (١٤٠) "تحديد أولويات صريحة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/C.5/36/1 ، الفقرة ٤٩ .
- (١٤١) "تقرير عن البرمجة والتقييم ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/33/226 ، الصفحات ٦-١٥ .
- (١٤٢) المرجع نفسه ، A/33/226/Add.2 ، الفقرة ١٠ .
- (١٤٣) "تقرير عن وضع قواعد تنظيم دورة التخطيط والبرمجة والتقييم في الأمم المتحدة" (JIU/REP/82/10) ، الوثيقة A/37/460 ، المؤرخة في ٢٠ أيلول/سبتمبر ١٩٨٢ و "التقرير الثاني ... (JIU/REP/83/6) ، والوثيقة A/38/160 المؤرخة في ٢٢ نيسان/أبريل ١٩٨٣ .
- (١٤٤) "الانظمة والقواعد المنظمة لتخطيط البرامج ..." ، مرجع سبق ذكره ، ST/SGB/204 ، الديباجة والبنود ٢-٢ و ٢-٣ و ٦-٣ و ٢-٤ إلى ٥-٤ ، و ٤-٧ و ١-٥ و ١-٦ إلى ٤-٦ والقواعد المرتبطة بها .
- (١٤٥) "استعراض البرامج الميدانية في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧" و "استعراض البرنامج العادي في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧" ، وثيقتا منظمة الاغذية والزراعة C 87/4 المؤرخة في تموز/يوليه ١٩٨٧ و C 87/8 المؤرخة في تموز/يوليه ١٩٨٧ .
- (١٤٦) "تقرير عن تنفيذ البرامج في الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥" ، وثيقة منظمة العمل الدولية تكملة لتقرير المدير العام ١٩٨٦ ، منظمة العمل الدولية ، جنيف .
- (١٤٧) "بيان وتقييم للإنجازات الرئيسية وأثارها والمصوبات والنقائص في تنفيذ البرنامج في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧" ، وثيقة اليونسكو C/11/24 المؤرخة في تموز/يوليه ١٩٨٧ .

الحواشي (تابع)

- (١٤٨) "أعمال منظمة الصحة العالمية في الفترة ١٩٨٤-١٩٨٥ : تقرير المدير العام الصادر كل سنتين" ، وثيقة منظمة الصحة العالمية ، ١٩٨٦ ، جنيف .
- (١٤٩) "تقرير عن أنشطة الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية في عام ١٩٨٦" ، وثيقة الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية ١٩٨٧ ، جنيف .
- (١٥٠) "تقييم البرامج لفترة السنتين ١٩٧٤-١٩٧٥" ، مرجع سبق ذكره ، E/AC.51/80 ، الفقرات من ١ إلى ٥ و "أداء ميزانية وبرنامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٧٦-١٩٧٧ : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/32/80 المؤرخة في ٦ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٧ ، الفقرة ٣ .
- (١٥١) "تعزيز قدرات وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة ... : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/38/133 المؤرخة في ٢٢ نيسان/أبريل ١٩٨٣ ، الجدول ٣ ، و "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/39 ، الفقرة ٣٦٤ .
- (١٥٢) "تعزيز قدرات وحدات التقييم في الأمم المتحدة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/133 ، الفقرات ٧٧-٨٥ والجدول ٣ ، و "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/38 ، الفقرات ١٩٤-١٩٦ .
- (١٥٣) "استعراض السنوات الثلاث المتعلق بتنفيذ التوصيات التي اتخذتها لجنة البرنامج والتنسيق ... بشأن برنامج الموارد المعدنية" E/AC.51/1985/9 المؤرخة في ١٩ شباط/فبراير ١٩٨٥ ، الفقرات ١٤-٣١ .
- (١٥٤) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/40/38 ، الفقرات ٤٩٠-٥١٩ ، "استعراض السنوات الثلاث المتعلق بتنفيذ التوصيات التي اتخذتها لجنة البرنامج والتنسيق ... بشأن برنامج المصنوعات" E/AC.51/1985/10 ، المؤرخة في ١٢ نيسان/أبريل ١٩٨٥ ، الفقرات ١٢٠-١٢٣ ، و "استعراض السنوات الثلاث المتعلق بتنفيذ التوصيات التي اتخذتها لجنة البرنامج والتنسيق ... بشأن إدارة شؤون الاعلام" ، E/AC.51/1986/10 ، المؤرخة في ٢١ نيسان/أبريل ١٩٨٦ ، الفقرتان ٩٦ و ٩٧ .
- (١٥٥) "تحسين عمل لجنة البرنامج والتنسيق" ، مرجع سبق ذكره ، E/AC.51/1986/13 ، الفقرات ١٤-٢٤ .

الحواشي (تابع)

- (١٥٦) "أداء ميزانية وبرامج الأمم المتحدة ... إضافة ..." ، مرجع سبق ذكره A/10035/Add.1 ، الفقرتان ٢٠ و ٢١ .
- (١٥٧) "تقرير عن وضع أنظمة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/37/460 ، الفقرات ٧٧-٧١ ، و "التقرير الثاني ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/160 ، الفقرات ٣٣-٤٤ .
- (١٥٨) "تعزيز قدرات وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/133 ، الفقرة ٧٧ .
- (١٥٩) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره A/41/38 ، الفقرة ٤٩ .
- (١٦٠) "الأنظمة والقواعد المنظمة لتخطيط البرامج ..." ، مرجع سبق ذكره ، ST/SGB/204 ، البند ٦-٢ .
- (١٦١) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/35/38 ، الفقرة ٦٣ .
- (١٦٢) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/39/38 ، الفقرة ٣٦٣ .
- (١٦٣) "تقييم البرامج للفترة ١٩٧٤-١٩٧٧ : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة E/AC.51/91 ، المؤرخة في ١٦ أيار/مايو ١٩٧٨ ، الفقرات ٤٦-٤٨ .
- (١٦٤) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الأجل ... ١٩٨٤-١٩٨٩" ، مرجع سبق ذكره ، A/37/6/Add.3 ، الفقرة ٢١-٢٣ .
- (١٦٥) "دليل الأمم المتحدة للتقييم" ، وحدة التقييم المركزية ، تشريين الأول/أكتوبر ١٩٨٦ ، كتاب الاحالة المؤرخ في ٩ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٨٦ والمفحات ١٥-٦٣ .

الحواشي (تابع)

- (١٦٦) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الاجل ... ١٩٨٤-١٩٨٩" ، مرجع سبق ذكره ، الفقرتان ٣١-٢٥ و ٢١-٢٦ .
- (١٦٧) "دليل التقييم" ، مرجع سبق ذكره ، وحدة التقييم المركزية ، كتاب الاحالة المؤرخ في ١٣ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ .
- (١٦٨) المرجع نفسه ، الصفحات من ٦٢ إلى ٦٣ و ١٠ إلى ١٣ .
- (١٦٩) "التقرير الثاني عن وضع أنظمة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/160 ، الفقرات من ٣٣ إلى ٣٩ ، و ٤٦ ، و "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/38 ، الفقرتان ١٦٩ و ١٧٠ ، و "تخطيط البرامج" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٢٢٧/٢٨ ، الفقرة ألف - ثانيا - ٦ .
- (١٧٠) "تقييم البرامج في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد) : تقرير الأمين العام للاونكتاد" ، الوثيقة TD/B/1145 المؤرخة في ١١ ايلول/سبتمبر ١٩٨٧ .
- (١٧١) "دليل التقييم ..." ، مرجع سبق ذكره ، الصفحات ١٦ و ٢٨ و ٢٩ و ٦١ .
- (١٧٢) "تخطيط البرامج" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٢٢٨/٢٦ ، بباء ، الفقرة ١ ، و "تخطيط البرامج والتنسيق" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٢٢٧/٢٨ ، ألف ، شالسا ، الفقرات ١-٣ .
- (١٧٣) "حالة التقييم الداخلي ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/201 ، الفقرات ١٠-١٨ ، و ٢٥-٢٦ و "التقرير الثاني عن صياغة القواعد ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/160 ، الفقرة ٤٣ .
- (١٧٤) "تعزيز قدرة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/38/133 ، الفقرات ٥٧-٦٣ ، والجدول ١ .
- (١٧٥) "حالة التقييم الداخلي ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/201 ، الفقرات ٧-٩ و ٢٣ .

الحواشي (تابع)

- (١٧٦) "تعزيز قدرة..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/670 ، الفقرات ٩-١٣ .
- (١٧٧) "التقرير الثالث عن التقييم..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/202 ، الفقرات ١٩-٢٧ .
- (١٧٨) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..." ، مرجع سبق ذكره ، الفقرات ١٧٦-١٧٨ و ١٨٩-١٩٠ .
- (١٧٩) "حالة التقييم الداخلي..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/201 ، الفقرة ٢٨ .
- (١٨٠) المرجع نفسه ، الفقرات من ٢٨ إلى ٣٠ .
- (١٨١) "حالة التقييم الداخلي ... تعليقات..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/209 ، و "تعزيز قدرة..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/670 .
- (١٨٢) "تخطيط البرامج" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٢٤٠/٤٠ ، الفقرة ٥ ، و "التقييم الداخلي والادارة الفعالة لبرامج منظومة الأمم المتحدة" ، مقرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي ١٧٧/١٩٨٦ المؤرخ في ٢٣ تموز/يوليه ١٩٨٦ .
- (١٨٣) "التقرير الثالث عن التقييم..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/202 ، الفقرات ٤٢-٥٢ و ٦٩-٧٤ .
- (١٨٤) "مذكرة بشأن إنشاء نظام التقييم الداخلي في المنظمة البحرية الدولية" ، JIU/NOTE/87/1 ، المؤرخة في نيسان/ابريل ١٩٨٧ ، الفقرات ٢٢-٣٠ و ٥١-٥٩ .
- (١٨٥) "تقرير عن البرمجة والتقييم ... تعليقات..." ، مرجع سبق ذكره ، A/33/226 و Add.1 ، الفقرات ١١-١٤ .

الحواشي (تابع)

- (١٨٦) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الاجل ... ١٩٨٤-١٩٨٩" ، مرجع سبق ذكره ،
A/37/6/Add.3 ، الفقرة ٢١-٢٥ .
- (١٨٧) "دليل التقييم ..." ، مرجع سبق ذكره ، الفقرات ١٥-١٩ .
- (١٨٨) "تخطيط البرامج" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٣٦/٣٢٨ ، الفقرة
الف - أولا - ٢ (ب) .
- (١٨٩) "أداء برنامج ... ١٩٨٢-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/173 ،
الفقرات ٤ و ٥ و ٥١ و ٥٢ .
- (١٩٠) "إضافة إلى الخطة المتوسطة الاجل ... ١٩٨٤-١٩٨٩" ، مرجع سبق ذكره ،
A/37/6/Add.3 ، الفقرات ٢١-١٥ إلى ٣١-٢٠ .
- (١٩١) "أداء برنامج ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/37/154 ، الفقرة ٧ .
- (١٩٢) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/39/38 ،
الفقرتان ١٦١ و ٢٤٢ ، و "أداء برنامج ... ١٩٨٢-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ،
A/39/173 ، الفقرة ٥٣ .
- (١٩٣) "التقديرات المنقحة ... شعبة المراجعة الداخلية للحسابات ..." ،
الوثيقة A/C.5/40/61 المؤرخة في ٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥ ، الفقرات
من ١ إلى ٩ .
- (١٩٤) "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٨-١٩٨٩" ،
الوثيقة A/42/6 ، المؤرخة في ٦ آذار/مارس ١٩٨٧ ، الفقرتان ٢٨ و-٤ و ٢٨ و-٥ .
- (١٩٥) "التقرير الثالث عن التقييم ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/202 ،
الفقرات من ٦٣-٦٨ .

الحواشي (تابع)

- (١٩٦) "تقرير لجنة إعادة التنظيم..." ، مرجع سبق ذكره ، A/7539 ، الفقرات ٤٥ و ٦٥-٣٦ .
- (١٩٧) "ميزانية وأداء البرنامج للأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٧٤-١٩٧٥ : تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية" ، A/10499 ، المؤرخ في ١٥ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٥ ، الفقرات ٣-٥ .
- (١٩٨) "الخدمات الإدارية في منظومة الأمم المتحدة" ، JIU/REP/81/3 ، الوثيقة A/36/296 ، المؤرخة في ٥ حزيران/يونيه ١٩٨١ ، الفقرات ٧٩-٨٠ و ٩٩ و "تقرير عن وضع قواعد..." ، مرجع سبق ذكره ، A/37/460 ، الفقرات ٦٥-٦٧ .
- (١٩٩) كما في "الميزانية البرنامجية المقترحة ... ١٩٨٦-١٩٨٧" ، مرجع سبق ذكره ، A/40/6 ، المقدمة ، الفقرة ٢٨ .
- (٢٠٠) "أداء البرنامج ... ١٩٨٢-١٩٨٣" ، مرجع سبق ذكره ، A/39/173/Add.1 ، الفقرات ٥٨-٨٠ .
- (٢٠١) "أداء البرنامج ... ١٩٨٤-١٩٨٥" ، مرجع سبق ذكره ، A/41/318/Add.1 ، الفقرات ٦٦-٧٧ .
- (٢٠٢) "تنسيق شؤون الإدارة والميزانية بين الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية" ، قرار الجمعية العامة ٩٤/٣١ جيم ، المؤرخ في ١٤ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٦ و "برنامج تحسين الإدارة في الامانة العامة" ، نشرة الامين العام SG/SGB/155 المؤرخة في ٦ نيسان/ابريل ١٩٧٧ .
- (٢٠٣) "تقرير الفريق..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، التوصية ٣١ .
- (٢٠٤) "الاملاح والتجديد في الأمم المتحدة..." ، مرجع سبق ذكره ، A/42/234 ، المرفق ، الفقرة ٤ .

الحواشي (تابع)

- (٢٠٥) "برنامج تحسين الادارة : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/C.5/39/83 ، المؤرخة في ١٠ كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٤ .
- (٢٠٦) "مسألة الرقابة الادارية والتنظيمية في الامم المتحدة" التقرير السادس عشر للجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ، الوثيقة A/33/7 و Add.15 ، المؤرخة في ٢٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٨ ، الفقرات ٢-٨ .
- (٢٠٧) "تقرير الامين العام عن أعمال المنظمة" ، الصفحة ٧ من الوثيقة A/41/1 ، الصادرة في عام ١٩٨٦ .
- (٢٠٨) "الاصلاح والتجديد في الامم المتحدة ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/42/234 ، الفقرات ٥١-٥٢ ، و "التقييم المتعمق ... لخدمات نظم المعلومات" ، مرجع سبق ذكره ، E/AC.51/1987/11 ، الفقرات ٤٨-٥٠ و ٧٧-٧٨ و ١٤٨ .
- (٢٠٩) "الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية في مؤسسات منظومة الامم المتحدة في جنيف : مسائل الادارة" ، JIU/REP/85/2 ، الوثيقة A/40/410 المؤرخة في ٩ تموز/يوليه ١٩٨٥ ، الفقرات ١٦٦-١٦٩ .
- (٢١٠) "إنشاء مجلس لابتكارات التكنولوجيا" ، الوثيقة ST/SGB/219 المؤرخة في ٤ حزيران/يونيه ١٩٨٦ و Add.1 و Add.2 .
- (٢١١) "التقييم المتعمق ... لخدمات نظم المعلومات" ، مرجع سبق ذكره ، E/AC.51/1987/11 ، الفقرات ٤٥-٤٩ ، ٥٦-٦٠ ، ١١٥-١١٨ .
- (٢١٢) "الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/40/410 ، الفقرات ٣٤-٥٨ ، و ١٥٢-١٦٩ و "الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية ... تعليقات الامين العام" ، الوثيقة A/41/686 ، المؤرخة في ٨ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ ، الفقرتان ٨ و ١٥ .
- (٢١٣) "الميزانية البرنامجية المقترحة ... التقديرات المنقحة ... شعبية التنظيم والادارة ..." الوثيقة A/C.5/40/60 المؤرخة في ٣ كانون الاول/ديسمبر ١٩٨٥ .

الحواشي (تابع)

(٢١٤) "التقييم المتعمق ... دائرة نظم المعلومات" ، مرجع سبق ذكره ،
E/AC.51/1987/11 .

(٢١٥) "تقرير عن اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ..." ، مرجع سبق ذكره ،
A/37/119 ، الفقرات ٥٦-٩٦ والفقرة ١٤٣ ، و Add.1 المؤرخة في ١٣ آب/أغسطس ١٩٨٢ ،
الفقرة ٢٩ .

(٢١٦) "الاستخدامات المتغيرة للحاسبات الالكترونية ..." ، مرجع سبق ذكره ،
A/40/410 ، الفقرات ١٥٢-١٦٠ ، ومن ١٧٠-١٧٧ ، والفقرة ١٩٦ و Add.1 ، الفقرة ١٥ .

(٢١٧) "التقييم المتعمق ... دائرة نظم المعلومات" ، مرجع سبق ذكره ،
E/AC.51/1987/11 ، الفقرات ١٢٢-١٣٥ ، والفقرة ١٤٥ .

(٢١٨) "جدول المؤتمرات والاجتماعات : تحسين استخدام موارد خدمة
المؤتمرات : احصاءات اجتماعات أجهزة الأمم المتحدة : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة
A/AC.172/88/Add.5 ، المؤرخة في ٩ شباط/فبراير ١٩٨٧ ، و "تقرير لجنة المؤتمرات" ،
الوثيقة A/42/32 لعام ١٩٨٧ ، الفقرات ١٤-٣٩ .

(٢١٩) "إدارة خدمات الترجمة الشفوية في منظومة الأمم المتحدة" ،
JIU/REP/86/6 ، الوثيقة A/41/648 المؤرخة في ٢٦ أيلول/سبتمبر ١٩٨٦ ، الفقرات ٦٦
إلى ٨٠ و ٩٧ إلى ١١٠ (١) ، و ١٣٤ و ١٣٥ ، و "إدارة خدمات الترجمة الشفوية ...
مذكرة" ، الوثيقة A/42/95 المؤرخة في ٢٣ كانون الثاني/يناير ١٩٨٧ ، الفقرات
٦ و ٨ و ٩ و ١٢ .

(٢٢٠) "تقرير فريق ..." ، مرجع سبق ذكره ، A/41/49 ، الفقرات ٥١-٥٦ .

(٢٢١) "التقرير الثاني للجنة الخبراء المخصصة لدراسة الحالة المالية
للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة" ، الوثيقة A/6343 المؤرخة في ١٩ تموز/يوليه
١٩٦٦ ، الفقرات ٦٠ إلى ٦٧ .

الحواشي (تابع)

- (٢٢٢) "التقارير المالية والبيانات المالية المراجعة وتقارير مجلس مراجعي الحسابات"، قرار الجمعية العامة ٢٣٨/٤٠، المؤرخ في ١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٥ .
- (٢٢٣) "كتيب التقييم"، مرجع سبق ذكره، الصفحة ٦ .
- (٢٢٤) "التقرير الثالث عن التقييم..."، مرجع سبق ذكره، A/41/202، الفقرة ١١ (ج) والمرفق الأول .
- (٢٢٥) "رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي"، مرجع سبق ذكره، A/39/281، الفقرات ٢٠-٢٢ و ٢٦، و ٤٤-٤٨ و ٥٧-٦١ .
- (٢٢٦) "محضر موجز... اللجنة الخامسة"، مرجع سبق ذكره، A/C.5/40/SR.23، الفقرة ٢٣ .
- (٢٢٧) "هيئات الخبراء القائمة في الأمم المتحدة: تقرير الأمين العام"، الوثيقة E/AC.51/1986، المؤرخة في ١٢ آذار/مارس ١٩٨٦ .
- (٢٢٨) "رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي... تعليقات الأمين العام"، الوثيقة A/39/281/Add.2، المؤرخة في ٦ تموز/يوليه ١٩٨٤، الفقرة ٢٠، و "رفع التقارير إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي... تعليقات أخرى..."، الوثيقة A/40/284، المؤرخة في ١٠ أيار/مايو ١٩٨٥، الفقرات ٧-٨ و ٥٠ و ٥١ .
- (٢٢٩) "تقرير لجنة البرنامج والتنسيق..."، مرجع سبق ذكره، A/40/38، الفقرتان ٥٥٧ و ٥٥٨ .
- (٢٣٠) "تركيز الجهود والموارد" قرار الجمعية العامة ٤١٣ (د - ٥) المؤرخ في ١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٥٠ .
- (٢٣١) "التقرير السنوي للأمين العام عن أعمال المنظمة من ١ تموز/يوليه ١٩٥٢ - ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٥٤"، الوثيقة A/2663، ١٩٥٤، المصحفان ١٤ و ١٥١ .

الحواشي (تابع)

- (٢٢٢) تنظيم الامانة العامة : تقرير الامين العام ، الوثيقة A/2554 المؤرخة في ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٥٢ ، الفقرة ٥ .
- (٢٢٣) "شكل عرض ميزانية الامم المتحدة وفترة دورة الميزانية ، تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الادارة والميزانية ..." الوثيقة A/8739 ، المؤرخة في ١٠ تموز/يوليه ١٩٧٢ ، الفقرتان ٢٤ و ٢٥ .
- (٢٢٤) تقرير لجنة الخبراء المعيينين بموجب قرار الجمعية العامة ١٤٤٦ (د - ١٤) ، الوثيقة A/14776 المؤرخة في ١٤ حزيران/يونيه ١٩٦١ ، الفقرات ١ و ١٤٨ - ١٦٥ ، و ١٨٢ .
- (٢٢٥) "السياسة التكاملية للبرامج والميزانية" ، قرار الجمعية العامة ١٧٩٧ (د - ١٧) المؤرخ في ١١ كانون الاول/ديسمبر ١٩٦٢ .
- (٢٢٦) "دليل لميزنة البرنامج والاداء" ، ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية ، الوثيقة ST/ECA/89, ST/TAO/SER.C/75 ، ١٩٦٥ ، الصفحتان ١٧ و ١٨ و ٢ .
- (٢٢٧) "التقرير الثاني للجنة الخبراء المخصصة لدراسة مالية الامم المتحدة والوكالات المتخصصة" ، الوثيقة A/6343 المؤرخة في ١٩ تموز/يوليه ١٩٦٦ ، الفقرات ١ و ٦٨ - ٧٩ .
- (٢٢٨) "اداء ميزانية الامم المتحدة للسنة المالية ١٩٦٧ : تقرير الامين العام" الوثيقة A/7125 المؤرخة في ٢٦ حزيران/يونيه ١٩٦٨ .
- (٢٢٩) "تقديرات الميزانية للسنة المالية ١٩٦٨ ومرفقات المعلومات" "تمديد الامين العام" ، الوثيقة A/6705 ، ١٩٦٧ ، الفقرة ١٦ .
- (٢٤٠) "اجراء دراسة استعراضية عامة للبرامج والنشاطات التي تظطلع بها ... بمجموعة مؤسسات الامم المتحدة" ، في الميدان الاقتصادي والاجتماعي وفي ميدان

الحواشي (تابع)

التعاون التقني والميادين المتصلة بذلك ، قرار الجمعية العامة ٢١٨٨ (د - ٢١) المؤرخ في ١٣ كانون الاول/ديسمبر ١٩٦٦ .

(٢٤١) "اللجنة الموسعة للبرنامج والتنسيق : التقرير النهائي" ، الوثيقة E/4748 المؤرخة في ٢ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٦٩ ، الفقرات من ٥ - ١٩ .

(٢٤٢) "تقرير اللجنة المعنية بإعادة تنظيم الامانة العامة : مذكرة من الامين العام" ، الوثيقة A/7539 ، المؤرخة في ٢٧ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٦٨ ، المرفق ، الفقرات ٤٥ - ٦٧ .

(٢٤٣) "دراسة عن قدرة جهاز الامم المتحدة الانمائي" ، الوثيقة DP/5 ، المجلدان الاول والثاني ، جنيف ١٩٦٩ .

(٢٤٤) "شكل عرض" ، مرجع سبق ذكره ، A/8739 ، الفقرات ٧ - ١٤ و ٢٣ - ٤٢ .

(٢٤٥) "البرمجة والميزانيات داخل أسرة مؤسسات الامم المتحدة" (JIU/REP/69/7) و "تقرير عن التخطيط المتوسط الاجل في منظومة الامم المتحدة" (JIU/REP/74/1) الوثيقة A/7822 ، المرفق ، المؤرخة في ٢ كانون الاول/ديسمبر ١٩٦٩ والوثيقة A/9646 المرفق ، المؤرخة في ١٣ حزيران/يونيه ١٩٧٤ .

(٢٤٦) "طريقة عرض ميزانية الامم المتحدة وفترة دورة الميزانية : تقرير الامين العام" ، A/C.5/1335 المؤرخة في ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٠ و A/C.5/1429 المؤرخة في ٣٠ نيسان/ابريل ١٩٧٢ ، الفقرة ١٩ (ج) .

(٢٤٧) "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٧٤ - ١٩٧٥" ، الوثيقة A/9006 ، لعام ١٩٧٢ ، الفقرات ١٦ و ٢١ و ٢٢ .

(٢٤٨) "التقرير المرحلي للامين العام عن الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٧٤ - ١٩٧٥" ، الوثيقة A/9608/Add.16 ، المؤرخة في ١٣ كانون الاول/ديسمبر ١٩٧٤ .

الحواشي (تابع)

(٢٤٩) "الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٧٦ - ١٩٧٩" ، الوثيقة A/10006/Add.1 ، الفقرتان ٤٠ و ٣٦١ .

(٢٥٠) "أداء ميزانية وبرامج الأمم المتحدة لفترة السنتين ١٩٧٤ - ١٩٧٥" ، الوثيقة A/10035 المؤرخة في ١٣ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥ و "إضافة بشأن تقييم البرامج" الوثيقة A/10035/Add.1 المؤرخة في ٤ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٧٥ .

(٢٥١) "تقرير الفريق العامل المعني بآلية برامج وميزانية الأمم المتحدة" ، الوثيقة A/10117 المؤرخة في ١٧ حزيران/يونيه ١٩٧٥ .

(٢٥٢) "هيكل جديد للأمم المتحدة من أجل تعاون اقتصادي عالمي : تقرير فريق الخبراء المعني بهيكل منظومة الأمم المتحدة" ، الوثيقة E/AC.62/9 المؤرخة في ٢٨ أيار/مايو ١٩٧٥ ، الفقرة ١٣١ .

(٢٥٣) "إعادة تشكيل القطاعين الاقتصادي والاجتماعي في منظومة الأمم المتحدة" قرار الجمعية العامة ١٩٧/٢٣ المؤرخ في ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٧ .

(٢٥٤) "تقييم البرنامج عن الفترة ١٩٧٤ - ١٩٧٧ : تقرير الأمين العام" الوثيقة E/AC.51/91 المؤرخة في ١٦ أيار/مايو ١٩٧٨ ، الفقرتان ٤٣ و ٤٦ .

(٢٥٥) "طريقة عرض ميزانية الأمم المتحدة" قرار الجمعية العامة ٣٥٣٤ (د - ٣٠) المؤرخ في ١٧ كانون الأول/ديسمبر ١٩٧٥ .

(٢٥٦) "تحديد الأنشطة التي اكملت أو التي فات أوانها أو التي تكون ذات منفعة حدية أو عديمة الجدوى : تقرير الأمين العام" ، الوثيقة A/C.5/34/4 المؤرخة في ١٥ آب/أغسطس ١٩٧٩ ، الفقرات ٢٨ - ٣١ .

(٢٥٧) "تعزيز قدرة وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة ... : تقرير الأمين العام" الوثيقة A/38/133 المؤرخة في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٨٣ ، الفقرتان ١١ و ١٢ .

الحواشي (تابع)

- (٢٥٨) "حالة التقييم الداخلي في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة" ، الفرع
أولا في JIU/REP/81/5 ، الوثيقة A/36/181 المؤرخة في ١٥ نيسان/أبريل ١٩٨١ .
- (٢٥٩) "تخطيط البرامج" ، قرار الجمعية العامة ٣٢٨/٣٦ المؤرخ في
١٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨١ .
- (٢٦٠) "تخطيط البرامج" و "تخطيط البرامج والتنسيق في منظومة الأمم
المتحدة" ، قرار الجمعية العامة ٣٣٤/٣٧ شانيا والمرفق ، المؤرخ في ٢١ كانون
الأول/ديسمبر ١٩٨٢ و ٣٣٧/٣٨ الف ، شانيا ، المؤرخ في ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٣ .
- (٢٦١) "الأنظمة والقواعد المنظمة لتخطيط البرامج والجوانب البرنامجية في
الميزانية ، ورصد تنفيذ التقييم وأساليبه" ، الوثيقة ST/SGB/204 المؤرخة في
١٤ حزيران/يونيه ١٩٨٤ .
- (٢٦٢) "ادماج مهام تخطيط البرامج والميزنة والرصد والتقييم في الامانة
العامة للأمم المتحدة : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/C.5/38/6 المؤرخة في
١٧ آب/اغسطس ١٩٨٣ ، الفقرة ٣ .
- (٢٦٣) "تعزيز قدرة وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة ... : تقرير
الامين العام" ، الوثيقة A/38/133 المؤرخة في ٢٣ نيسان/أبريل ١٩٨٣ (الموجزة في
المرجع المذكور الحاشية ٣٦٥ أدناه ، الفقرة ١) .
- (٢٦٤) "تخطيط البرامج والتنسيق في منظومة الأمم المتحدة" ، قرار الجمعية
العامة ٣٣٧/٣٨ ألف شالسا ، المؤرخ في ٢٠ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٣ .
- (٢٦٥) "تعزيز قدرة وحدات التقييم ونظمه في الأمم المتحدة : تقرير الامين
العام" ، الوثيقة A/C.5/39/45 المؤرخة في ١٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٤ .
- (٢٦٦) "تقرير لجنة الخبراء الحكوميين لتقييم الهيكل الراهن للامانة
العامة في مجالات الادارة والمالية وشؤون الموظفين" ، الوثيقة A/37/44 ، ١٩٨٣ ،
الفقرات ٣٠ - ٣١ و ٣٩ .

الحواشي (تابع)

- (٢٦٧) "بيان الأمين العام الى لجنة الميزانية" ، نشرة الامم المتحدة
المحفية SG/SM/3601 المؤرخة في ١٨ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٤ .
- (٢٦٨) "حالة التقييم الداخلي" المرجع المذكور ، A/41/201 ، الفقرتان
٢١ و ٢٢ .
- (٢٦٩) المرجع نفسه ، الفقرتان ٢٩ و ٣٠ و "التقرير الثالث" ، مرجع سبق
ذكره ، A/41/202 .
- (٢٧٠) "حالة التقييم الداخلي ... والتقرير الثالث ... : تعليقات الأمين
العام" ، الوثيقة A/41/409 المؤرخة في ١١ حزيران/يونية ١٩٨٦ .
- (٢٧١) "بيان الأمين العام" أمام اللجنة الخامسة ، ١٠ تشرين الاول/اكتوبر
١٩٨٥ ، النشرة الصحفية SG/SM/646 ، الصفحة ٦ .
- (٢٧٢) "بيان" أمام اللجنة الخامسة ، ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٨٥ ،
الفقرات ٩ و ١١ و ١٤ و ١٨ .
- (٢٧٣) "تخطيط البرامج" ، مرجع سبق ذكره ، القرار ٢٤٠/٤٠ .
- (٢٧٤) "اضافة الى الخطة المتوسطة الاجل للفترة ١٩٨٤ - ١٩٨٩" ، الوثيقة
A/37/6/Add.3 المؤرخة في ٢٤ آذار/مارس ١٩٨٦ ، الفقرتان ٣١ - ١٧ و ٣١ - ٢٣ .
- (٢٧٥) "تقرير فريق الخبراء الحكومي الدولي الرفيع المستوى لاستعراض كفاءة
الاداء الاداري والمالي للأمم المتحدة" ، الوثيقة A/41/49 ، ١٩٨٦ .
- (٢٧٦) "الميزانية البرنامجية المقترحة لفترة السنتين ١٩٨٦ - ١٩٨٧" ،
الوثيقة A/40/6 ، المجلد الاول ، ١٩٨٥ ، الفقرة ٦ - ٩٩ .
- (٢٧٧) "دليل التقييم للأمم المتحدة" ، وحدة التقييم المركزية ، تشرين
الاول/ اكتوبر ١٩٨٦ .

الحواشي (تابع)

(٢٧٨) "تعزيز قدرة وحدات التقييم ونظمه في الامم المتحدة : تقرير الامين العام" ، الوثيقة A/41/760 المؤرخة في ٢ تشرين الاول/اكتوبر ١٩٨٦ ، الفقرات ١٢ - ٧ .

(٢٧٩) "التقييم الداخلي والادارة الفعالة لبرامج منظومة الامم المتحدة" ، مقرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي ١٧٧/١٩٨٦ المؤرخ في ٢٣ تموز/يوليه ١٩٨٦ .

(٢٨٠) "مكتب لتخطيط البرامج ، والميزنة ، والرصد ، والتقييم" ، الوثيقة ST/SGB/223 المؤرخة في ١٣ شباط/فبراير ١٩٨٧ ، و "اعادة التنظيم وتعيينات كبار الموظفين في ادارة الشؤون الادارة والتنظيم" النشرة الصحفية SG/A/386 المؤرخة في ٢٣ تموز/يوليه ١٩٨٧ .
