

المؤتمر العام

C 89/6

August 1988

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ، روما

A

الدورة الخامسة والعشرون

روما ، ١١ - ٣٠ / ١١ / ١٩٨٩

التقرير المالي والكشف المالية:

المجلد الثاني

برنامج الأمم المتحدة الانمائي ١٩٨٦-١٩٨٧

بيان المحتويات

الصفحات

1	تقرير المدير العام
6	تقرير المراجع الخارجي
31	موجز السياسات المحاسبية الهامة - برنامج الأمم المتحدة الانمائي
34	<u>الكشف الأول</u> - حالة أموال البرنامج في ٣١ / ١٢ / ١٩٨٧
35	<u>الجدول ١</u> - المصروفات حسب مصدر التمويل خلال الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧
36	<u>الجدول ٢</u> - المصروفات خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

برنامج الأمم المتحدة الانمائي

المقدمة

- ١ - يبين هذا التقرير والكشوف المالية المرفقة مشاركة منظمة الأغذية والزراعة في أعمال برنامج الأمم المتحدة الانمائي أثناء الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧ ، اعمـالا للقرار ٨١/١٥ الصادر عن الدورة الحادية والعشرين للمؤتمر العام للمنظمة .
- ٢ - تشارك المنظمة في تنفيذ مشروعات البرنامج بوصفها وكالة منفذة أو وكالة متعاونة ومشاركة وذلك باستخدام الأموال التي يقدمها البرنامج سواء من موازده الخاصة أو من المساهمات التي تقدمها الحكومات المضيفة .
- ٣ - تدرج الأموال التي يقدمها البرنامج تحت ثلاث مجموعات برامجية رئيسية : (١) أرقام التخطيط الاشارية (والتي تشمل أيضا أى حصة يتسلمها البرنامج من مساهمة الحكومات فى التكاليف) ، (٢) وموارد البرامج الخاصة ، (٣) والتدابير الخاصة بأقل البلدان نموا . ولاتشمل هذه الميزانيات تكاليف دعم البرامج التي تسدد من أموال البرنامج بصورة منفصلة .
- ٤ - وعلاوة على ذلك، فان بعض الأموال التي تستخدم في مصروفات المشروعات المحلية تأتي من الحكومات المضيفة الى المنظمة من طريق برنامج الأمم المتحدة الانمائي، وتعرض هذه المصروفات على أنها مساهمات حكومية نقدية نظيرة، وتدرج في الميزانية بما فيها تكاليف دعم البرامج .
- ٥ - ويبين الكشف الأول الموارد التي وضعها البرنامج تحت تصرف المنظمة ، والمصروفات التي تحملتها المنظمة فى الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧ . ويبين الجدول رقم ١ مجموع الانفاق الذى خصم من ميزانيات المشروعات موزعا بحسب مصدر التمويل ، كما يبين تكاليف دعم البرامج . أما الجدول رقم ٢ فيبين الانفاق موزعا بحسب البلدان ويفرق بين الافراج والالتزامات التي لا تزال قائمة .

الميزانيات (المخصصات)

- ٦ - فيما يلي بيان مقارنة بميزانيات المشروعات التي ووفق عليها خلال الفترة المالية مع بيان المصروفات خلال هذين العامين، والرصيد الحر :

<u>١٩٨٧-١٩٨٦</u>	<u>١٩٨٥-١٩٨٤</u>	مخصصات برنامج الأمم المتحدة الانمائي ولاتشمل تكاليف دعم البرامج والمساهمات الحكومية النقدية النظيرة بما فيها تكاليف دعم البرامج
٢٢٢ ٦١٢	٢٤٦ ٤٧٧	الرصيد الحر في أول الفترة المالية
٣١٧ ٣٠٠	١٩٩ ٨٤٦	الميزانيات التي ووفق عليها خلال الفترة المالية
٥٣٩ ٩١٢	٤٤٦ ٣٢٣	
٢٦٤ ٨٧٤	٢٢٣ ٧١١	ناقصا : المصروفات (التسليم)
٢٧٥ ٠٣٨	٢٢٢ ٦١٢	الرصيد الحر في نهاية الفترة المالية
=====	=====	

١٠ - ويتضمن تسليم المشروعات جميع التقارير المتعلقة بالمصروفات النقدية المحلية للمشروعات التي وصلت الى المقر الرئيسي قبل اقفال الحسابات ، غير أن هناك نحو ١٢ تقريراً من المكاتب الميدانية وصلت أو قيدت بعد هذا التاريخ ، وتقدر المصروفات النقدية للمشروعات الواردة في هذه التقارير بنحو ٢٠ مليون دولار وسوف تدرج في حسابات عام ١٩٨٨ ، غير أن الجانب الأكبر من هذه المصروفات قد ورد بالفعل ضمن تسليم المشروعات عن السنة الجارية في صورة التزامات قائمة .

١١ - ولا تشمل الالتزامات القائمة التي ورد ملخصها في الفقرة ٩ جميع الالتزامات القانونية التي تحملتها المنظمة في اطار البرنامج المشترك بينها وبين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بل تشمل فقط الالتزامات المتعاقد عليها خصماً على ميزانيات المشروعات للفترة المالية ١٩٨٦ - ١٩٨٧ . وتبلغ الالتزامات التي تخضع من ميزانيات السنوات القادمة نحو ٩ مليون دولار منها ٤١ مليون دولار للتدريب ، و ٤١ مليون دولار للموظفين .

تكاليف خدمات الخبراء الميدانيين

١٢ - يتبين من التحليل الوارد في الفقرة ٨ أن تكاليف العاملين في المشروعات تشمل أكبر عنصر في تسليم المشروعات . وفي داخل هذا العنصر تمثل تكاليف الخبراء الميدانيين أضخم البنود . ويمكن أن تنقسم تكاليف الخبراء بدورها الى قسمين فرعيين هما : (١) مدفوعات تدفع بصورة متكررة (الرواتب والتأمينات الاجتماعية وما إليها) ، (٢) التكاليف المشتركة للعاملين مصروفات السفر عند التعيين وعند العودة الى الوطن، ومستحقات نهاية الخدمة وما إليها (أنظر أيضا الفقرة ٥ من قواعد المحاسبة في ص ٠٠٠) .

١٣ - وكانت نسبة التكاليف المشتركة للعاملين الى مجموع تكاليف العاملين هي ٣٤٩ في المائة في ١٩٨٦ و ٤٠٨ في المائة في ١٩٨٧ .

١٤ - شهدت تكاليف الخبراء التطورات التالية خلال السنوات الخمس الماضية :

<u>متوسط الرواتب والتكاليف</u>	<u>نسبة الزيادة</u>
<u>المشتركة للعاملين</u>	<u>عن السنة السابقة</u>
<u>للفرد الواحد شهرياً</u>	<u>(في المائة ٠٠)</u>
<u>(بالدولار)</u>	

١٩٨٣	٦ ٤٢٣	٢٠
١٩٨٤	٦ ٧١٣	٤٥
١٩٨٥	٦ ٦٢٤	(٣١)
١٩٨٦	٧ ٠٨٤	٦٩
١٩٨٧	٧ ٧٧٠	٩٧

تسليم المشروعات

٧ - ورد في صفحة ٣٣ بيان بقواعد المحاسبة التي استخدمت في تحديد حجم تسليم المشروعات ، وهي تبين أن التسليم يشمل (١) المبالغ النقدية المفرج عنها ، (٢) والالتزامات القائمة التي تعتبر ديونا قانونية . ويتضمن الجدول " ١ " تحليلا موجزا لتسليم المشروعات مقسما تبعا لهذين العنصرين الأساسيين وتبعا لمجموعات البرامج الرئيسية . ويتضمن الجدول " ٢ " تحليلا تفصيليا بحسب البلدان المستفيدة ومجموعات البرامج الرئيسية .

٨ - ويبيّن الجدول التالي تحليلا موجزا لتسليم المشروعات مقسما بحسب بنود الصرف الرئيسية .

تسليم مشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

<u>١٩٨٧ - ١٩٨٦</u>	<u>١٩٨٥ - ١٩٨٤</u>	<u>المبالغ التي ساهم بها البرنامج</u> (ولاتشمل تكاليف دعم البرنامج)
١٣٩ ٠٦٩	١٣٤ ٦٦٥	العاملون في المشروعات
٩ ٥٤٦	٥ ٦٠١	العقود من الباطن
٢٨ ٢١٤	٢٤ ٢٩٤	التدريب
٦٤ ٢٥١	٤٧ ١٣٢	المعدات
<u>١٦ ٠٦٧</u>	<u>١٣ ٤٦٣</u>	أغراض متنوعة
٢٥٧ ١٤٧	٢٢٥ ١٥٥	
		<u>مخصوصا منه: الالتزامات القائمة التي سجلت</u>
<u>(٥ ٠٠٠)</u>	<u>(٥ ٠٠٠)</u>	بعد اقفال حسابات ١٩٨٥ - ١٩٨٤
٢٦٢ ١٤٧	٢٢٠ ١٥٥	
		<u>المساهمة الحكومية النقدية النظرية</u>
<u>٢ ٧٢٧</u>	<u>٣ ٥٥٦</u>	(بما فيها تكاليف الدعم)
٢٦٤ ٨٧٤	٢٢٣ ٧١١	مجموع تسليم المشروعات
=====	=====	

٩ - وبلغت الالتزامات القائمة الواردة في تسليم المشروعات الموضحة أعلاه مقدار ٢٥٥ مليون دولار لمساهمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .

٢١ - والمبالغ المتنوعة التي أعيد قيدها لحساب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فى حساب التشغيل تشمل مبالغ مسددة سبق صرفها للمنظمة عن مشروعات انتهى العمل فيها ، وإيرادات أخرى من خارج نطاق المشروعات .

٢٢ - والبنود الرئيسية فى حسابات القبض هى سلف على حساب منح التدريب، والرواتب وسلف أخرى (وهي أساسا سلف على حساب الرواتب المستحق ومقدارها ٢٢ مليون دولار)، وسلف على حساب منح التدريب ومقدارها ٢ مليون دولار .

٢٣ - أما البنود الأساسية فى حسابات الدفع فهى تكاليف الرواتب المتجمعة ومقدارها ٢٢ مليون دولار ، والتزامات قائمة مرحلة من السنوات السابقة مقدارها ٤١ مليون دولار وتكاليف اعداد التقارير ومقدارها ٤٤ مليون دولار وأرصدة مدينة لوكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة ومقدارها ١٤ مليون دولار .

الأموال المقدّمة من مصادر حكومية

٢٤ - الى جانب المبالغ الموضحة فى هذه الحسابات ، كان لدى بعض الخبراء الميدانيين التابعين للمنظمة مبالغ بسيطة يحتفظون بها بصفة شخصية نيابة عن حكومات البلدان التى يعملون فيها، وقد قام كل خبير بتقديم حساب عن تلك المبالغ للحكومة المعنية مباشرة .

الأثاث والمعدات والسيارات

٢٥ - بلغت تكاليف المعدات المعمرة المسجلة فى دفاتر الجرد لحساب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٩٦٣ مليون دولار، وسيجرى مطابقة هذا المبلغ مع تقارير الجرد التى ترد من الميدان . ويشمل المعدات التى دفعت قيمتها ولم تسلم بعد للمشروعات .

٢٦ - وأثناء الفترة المالية، استكملت ترتيبات تسليم الحكومات معدات كانت تكاليفها الأصلية ١٧٦ مليون دولار وذلك بعد اقفال حسابات المشروعات التى انتهى العمل فيها .

إكراميات

٢٧ - قدم فى ١٩٨٧ تحت هذا البند مبلغ واحد بمقدار ٣٥٠٠ دولار ووفق عليه بمقتضى المادة ١٠ الفقرة ١٠-٣ من النظام الأساسى لشؤون العاملين . ويمثل هذا المبلغ جزءا من مقدم منحة تعليم دفعت لنجل موظف متوفى .

٣١ مارس/آذار ١٩٨٨

تكاليف الدعم البرامجي

١٥ - تسترد المنظمة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي المبالغ التي تكون قد أنفقتها في تقديم الدعم الفني من برنامجها العادي للبرنامج المشترك بينها وبين البرنامج .

١٦ - وعملا بقرار مجلس ادارة برنامج الأمم المتحدة الانمائي الذي اعتمده الجمعية العامة ووافق عليه موءتمر المنظمة، تسترد المنظمة اعتبارا من ١/١/١٩٨٢ نسبة ١٣ في المائة من تسليم المشروعات ، على أن تكون هذه النسبة ١٤ في المائة من تسليم المشروعات بحد أقصى يعادل قيمتها النقدية في ١٩٨١ اذا انخفضت القيمة النقدية لهذه النسبة في أي سنة خلال الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٦ عن قيمتها في ١٩٨١ ونظرا لانخفاض نفقات المشروعات التي يمولها برنامج الأمم المتحدة الانمائي، استردت المنظمة تكاليف الدعم بمعدل ١٤ في المائة في ١٩٨٦ وبمعدل ١٣ في المائة في ١٩٨٧ .

١٧ - يبلغ معدل السداد الموحد للمساهمات النقدية النظيرة التي تقدمها الحكومات ٣٥ في المائة .

١٨ - وفي حالة ٧ مشروعات ممولة من مساهمات برنامج الأمم المتحدة الانمائي، وافقت المنظمة - نظرا لظروف خاصة بالمشروعات - على التنازل عن تكاليف الدعم البرامجية كليا أو جزئيا بحيث وصل المبلغ المتنازل عنه الى ٤٨٨ ١١٢ دولار .

أموال التشغيل من موارد برنامج الأمم المتحدة الانمائي

١٩ - يضع برنامج الأمم المتحدة الانمائي تحت تصرف المنظمة الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطات البرنامج المشترك بينهما . ولا تغطي هذه الموارد ما يصرف على المشروعات فحسب بل تغطي أيضا الأصول الصافية التي يملكها البرنامج المشترك المذكور . ويتضمن الكشف الأول : (١) حركة الموارد الموضوعة تحت تصرف البرنامج المشترك خلال ١٩٨٦-١٩٨٧ ، (٢) وموجزا لحالة الأصول والخصوم الخاصة بهذا البرنامج المشترك في آخر عام ١٩٨٧ . وتتضمن الملاحظات التالية بعض التعليقات على عدد من البنود الواردة في الكشف الأول .

٢٠ - فالتعديلات في أسعار الصرف والاييرادات المتنوعة (الصافية) المحملة على حساب تشغيل البرنامج المشترك تمثل خسائر في أسعار الصرف ، وحصيلة الفوائد ، والخسائر الصافية الناجمة عن عمليات أسطول الصيد التي تتولاها المنظمة نيابة عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي الواردة أدناه :

ايرادات الأسطول	١ ٣٨٤ ٧٤٣	دولار
مخصوما منها: مصروفات الأسطول	٢ ٠٦٠ ٠٣٣	دولار
صافي الايرادات (الخسائر)	(٦٧٥ ٢٩٠)	دولار

=====

٤ - وفى ١٩٨٦-١٩٨٧، استعرضت هيئة مكتبنا الاجراءات التى تتبعها المنظمة فى ادارة مشروعات البرنامج لتحديد مايلى :

(أ) ما اذا كانت الاجراءات المتبعة فى صياغة المشروعات وتقديرها مرضية ،

(ب) ما اذا كانت اجراءات الرقابة تضمن رصدا وافيا لسير العمل فى المشروعات وللموارد اللازمة لتنفيذها ،

(ج) ما اذا كانت ترتيبات التقييم مرضية وتحقق أغراض الادارة .

٥ - ولقد ناقشت المنظمة أهداف الاستعراض ووافقت عليها. وقد اشتمل هذا الاستعراض على تحليل لنظم المعلومات والرصد والرقابة فى مقر المنظمة. كما تضمن فحصا لوثائق المقرر فيما يتعلق باثنين وثلاثين مشروعا فى ٢٠ بلدا، ومناقشات مع موظفى المقرر، وزيارات ميدانية شملت ١٥ مشروعا فى ٦ بلدان. وأعدت هيئة مكتبنا استبيانات تساعدنا فى تحديد المسائل التى تريد بحثها عند استعراضها للمشروعات سواء فى المقرر أو فى الميــدان. وناقشت هيئة مكتبنا مع المنظمة مسألة اختيار المشروعات المزمع استعراضها أو زيارتها. وقد روعى أن يكون الأساس فى هذا الاختيار، قدر الامكان، التوازن بين أنشطة مصالــح الزراعة ومصايد الأسماك والغابات، ثم التوزيع الاقليمي للمشروعات. وان كانت قيــود الموارد والاعتبارات الجغرافية هى التى حددت اختيار المشروعات المزمع زيارتها بخمسة عشر مشروعا. وركز الاستعراض على المشروعات الجارى تنفيذها لكى يشمل ذلك تنســاول المشاكل القائمة. واختارت هيئة مكتبنا ٣٢ مشروعا من مشروعات البرنامج لفحصها، وهى تمثل ٣٦ فى المائة من عدد المشروعات قيد التنفيذ فى تلك الفترة المالية .

تخطيط المشروعات

٦ - يشتمل تخطيط المشروعات على مرحلتين متميزتين هما : الصياغة والتقدير. فصياغة المشروع هى العملية التى تتم بموجبها ترجمة الحاجة المحددة للمعونة الفنية التى وثيقة للمشروع. أما التقدير فيعزفه البرنامج بأنه الفحص المستقل الحاسم لتصاميم المشروعات المقترحة وفعاليتها المحتملة. ومع أن الحكومة تضطلع بمسؤولية الصياغة النهائية للمشروع، فان المنظمة غالبا ماتقدم المشورة الفنية للبرنامج وللحكومات الأعضاء بصفتها وكالة الأمم المتحدة المتخصصة فى الأغذية والزراعة. وأصبحت الحكومات تضطلع، فى اطار السياسة الجديدة للبرنامج، بدور متزايد فى تحمل مسؤولية صياغة المشروعات دون اعتماد على تلك المساعدة. ولقد بدأ ممثلو المنظمة القطريون، منذ عام ١٩٨٥، وضمن اختصاصهم، باجراء عمليات تقييم طلبات المساعدة الفنية فى الأقطار التى

برنامج الأمم المتحدة الانمائي

تقرير المراجع الخارجي عن البيان المالي

الذي يخص الأموال المسلمة من برنامج الأمم

المتحدة الانمائي الى منظمة الأغذية والزراعة حتى ١٩٨٧/١٢/٣١

اعتبارات عامة

١ - ورد البيان المالي والجدولان المويديان له عن مشاركة منظمة الأغذية والزراعة، في أعمال برنامج الأمم المتحدة الانمائي عن الفترة المنتهية في ١٩٨٧/١٢/٣١، بالصورة التي حددها البرنامج. وقد راجعنا هذه المستندات أثناء مراجعة البرنامج العسادي للمنظمة وحساباتها الفرعية. كما فحصنا واختبرنا النظامين الحسابيين الموحدين، آخذين بعين الاعتبار أعمال مكتب المراجعة الداخلية والتفتيش ومراقبة الادارة. كذلك فحصنا واستعرضنا تقارير المراجعة الداخلية المتعلقة بالبرنامج والمستندات المويديدة لها، وأخذنا نتائجها في الاعتبار. وقدمت هذه التقارير عوناً مادياً للفحص الذي قمنا به.

٢ - فخلال الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧، قامت هيئة مكتبنا، في اطار متابعتها المستمرة للأعمال التي تنفذها المنظمة، باستعراض الاجراءات المقررة التي تتبعها المنظمة في ادارة المشروعات التي يمولها البرنامج (الفقرات ٣-٥٣). كما قامت هيئة مكتبنا في نفس الوقت باعداد استعراض آخر مماثل يتناول ادارة المنظمة للمشروعات التي تتلقى دعماً من اطراف متبرعة في اطار حسابات الأمانة. وتظهر نتائج هذا الاستعراض في تقريرنا عن حسابات البرنامج العادي للمنظمة عن الفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧. وبالإضافة الى ذلك، استعرضت هيئة مكتبنا التقدم الذي أحرزته المنظمة في مجال ادخال التحسينات في نظام مراقبته. جرد الموجودات الذي فحصه سلفي في الفترة المالية ١٩٨٤ - ١٩٨٥ (الفقرات ٥٤-٥٨).

ادارة المنظمة لمشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائي

٣ - تنفذ المنظمة، نيابة عن البرنامج، نحو ٨٨٠ مشروعاً موزعة في أكثر من ١٣٠ بلداً. ويبلغ متوسط تكلفة المشروع ٩٢٠ ألف دولار، وعادة ماتتراوح الفترة التي يستغرقها تنفيذ المشروع - وفقاً للخطة المقررة - بين ٣ و ٤ سنوات. وبلغ ما أنفقته المنظمة نيابة عن البرنامج، في الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧، ٢٥٧ مليون دولار، ولايشمل هذا المبلغ تكاليف الدعم لكنه يشمل الالتزامات، وذلك من المصروفات النهائية المدرجة في الميزانية وتبلغ ٣٢٣ مليون دولار لهذه الفترة. ولقد اضطلعت المنظمة بمسؤولية ادارة نحو ١٩ في المائة من النفقات الميدانية للبرنامج في ١٩٨٦-١٩٨٧.

تنطوى على زيادة الاعتماد على الموظفين المحليين. وعلى أى حال، فإن المنظمة تقسّم خدمات التدريب للموظفين الحكوميين فى مجال تخطيط المشروعات وتصميمها كجزء من الدورات التدريبية الأخرى التى تعقد فى الميدان والمقر الرئيسى .

٩ - وأبلغت المنظمة هيئة مكتبنا بأنه تجرى - أثناء الصياغة والتنفيذ - عملية متواصلة من التعديلات والتنقيحات، وذلك بالاتفاق مع مختلف الأطراف المعنية . وأفادت المنظمة أن الالتزام الحرفى بالاجراءات وبنصوص وشائق المشروعات وخطط العمل يمكن أن يوءدى، فى العديد من الحالات، الى تأخير أو اختناق خطير من جانب الأطراف المعنية والى اعاقا الإدارة الكفوءة للمشروعات .

١٠ - ويعتبر تقدير المشروعات فى الأساس، مسوءولية البرنامج، ينفذها وفقا للاجراءات المبينة فى دليل قواعد البرنامج الخاصة ببرامجه ومشروعاته . وتقضى هذه الاجراءات بضرورة ارسال وشائق المشروعات الى الوكالات المنفذة لاستعراضها والتعقيب عليها . أما مستندات العمل والشائق الأخرى التى يتم اعدادها أثناء صياغة المشروع فلا تتوافر عادة لاجراء مهمة التقدير، كما أنه لا لزوم لتقديمها لدعم اقتراح المشروع .

١١ - بيد أن أهداف عملية الاستعراض التى تنفذها المنظمة، لم تحدد بصورة رسمية، كما لم توضع تعليمات ومستندات وشائقية مفصلة تضمن، على سبيل المثال، أن تكون الجردوى الفنية والتشغيلية للمشروعات قد درست بالفعل. وقد أبلغت المنظمة هيئة مكتبنا أن مسوءولية تقدير المشروعات تقع على عاتق البرنامج والحكومة، ولا تقع على عاتق الوكالة المنفذة . وأفادت المنظمة بأن الهدف من الاستعراض الذى تقوم به، هو التأكد من مراعاة الخطوط التوجيهية لصياغة المشروعات التى حددها البرنامج، وبتحديد أكثر، التأكد من سلامة المشروعات المقترحة من الناحية الفنية .

١٢ - وتتولى مصلحة التنمية فى المنظمة مسوءولية الاستعراض والتحصيى النهائى - والموافقة على اقتراحات المشروعات قبل أن توقع عليها المنظمة بصفة نهائية . وتقوم هذه المصلحة باجراء استعراض أولى للاقتراحات للتأكد من مطابقتها لاختصاصات المنظمة ولأولوياتها القطرية، ثم ترسلها الى الأقسام الفنية وغيرها للحصول منها على مشورتها المتخصصة . أما محتوى الاستعراض الذى تجريه هذه الأقسام فيتباين تبعاً لنوعية الاقتراح المقدم الى المنظمة . وقد يتبين أنه من الضرورى فى هذه المرحلة ادخال تعديلات رئيسية فى صياغة المشروعات . ثم تقوم مصلحة التنمية باجراء استعراض نهائى لاقتراحات المشروعات قبل تقديمها الى البرنامج مشفوعة بتعقيبات المنظمة . وفى معظم الحالات، تقسّم هذه الاقتراحات من خلال ممثل المنظمة القطرى، الذى يفوض، عادة، بالتوقيع على الوثيقة نيابة عن المنظمة بعد موافقة الحكومة والبرنامج عليها .

يعملون فيها، بما فى ذلك التقدير المبدئى لجدوى المشروع . أما وثيقة المشروع النهائى، التى تحدد الاحتياجات لمعونة البرنامج، فتقدمها الحكومة الى البرنامج لدراستها وتقديرها وفقا للترتيبات المشار اليها فى الفقرات ١٠ الى ١٣ التالية .

٧ - أما التوجيهات المتعلقة بالاجراءات التى يجب اتخاذها أثناء صياغة المشروعات، فهى موجودة فى دليل البرنامج عن السياسات والاجراءات الواجب اتباعها . ولقد أجرى البرنامج، منذ عام ١٩٨٥، مراجعة جوهرية للاجراءات التى وضعت فى عام ١٩٧٦ وذلك بالتشاور الوثيق مع الوكالات والحكومات المعنية . وبعد فترة من تطبيق تلك الاجراءات على أساس تجربى، نقحت مرة أخرى فى ابريل/نيسان ١٩٨٨ . وتتضمن أحدث الاجراءات، بين أمور أخرى، ادخال التحسينات الرئيسية التالية :

(أ) نموذج منقح لوثيقة المشروع يتضمن تحديد علاقة واضحة بين الأهداف والنتائج والأنشطة ،

(ب) نموذج موحد لخطة العمل ،

(ج) اطار مبسط لصياغة المشروع يستند الى استبيان معين، ويتضمن النص على ضرورة تحديد المخاطر الرئيسية التى يمكن أن تعيق تحقيق نتائج المشروع وأهدافه أو تحول بين تحقيقها ،

(د) قائمة مرجعية يستخدمها البرنامج لتقدير المشروعات، كما تستخدمها الجهات الأخرى المعنية أثناء الصياغة كمرشد اضافى للقضايا المزمع معالجتها أثناء هذه العملية .

٨ - وسوف تظل قدرات المسؤولين عن صياغة المشروع وخبراتهم أكثر العوامل أهمية فى تحديد فعالية الصياغة حتى فى اطار هذه الخطوط التوجيهية التفصيلية . ومن البديهي أن الخبرة أو التدريب فى مجال صياغة المشروعات قد لا تكون متوافرة فى جميع الأحوال لدى جميع العاملين فى هذا المجال سواء كانوا خبراء استشاريين أو موظفين حكوميين أو موظفين فى المنظمة أو فى البرنامج . وعلى أثر التعقيبات التى وردت فى تقرير المراجع الخارجى عن حسابات المنظمة للفترة ١٩٨٢-١٩٨٣، عملت المنظمة على تحسين مساهمتها فى عملية الصياغة . وبدأت، منذ ديسمبر (كانون الأول) ١٩٨٥، عقد دورات تدريبية فى مجال صياغة المشروعات، اشترك فيها نحو ٣٠٠ متدرب من موظفى المنظمة، وان لاحظت هيئة مكتبنا أن هذه الدورات لم تشمل الموظفين الحكوميين الذين أعترفت الوكالات والبرنامج بأن افتقار هؤلاء للخبرة فى تصميم المشروعات يمثل مشكلة متزايدة الخطورة . وتبرز هذه المشكلة بوجه خاص فى المشروعات التى تنفذ فى اطار ترتيبات الأبعاد الجديدة التى

الأنشطة والمخرجات والأهداف في باقى المشروعات التى تستعرضها المصلحة، اذا لم تكن هناك وثائق عمل تدعم صياغة المشروعات (الفقرة ١٠ السابقة) . وأجابت مصلحة التنمية أن هذه العلاقة كانت تتضح عادة من المحتويات الفنية فى وثائق المشروعات، وأنها كانت تتعزز بما يتبع ذلك من موافقة البرنامج والحكومة على وثائق المشروعات .

١٧ - ووجدت هيئة مكتبنا أنه كثيرا ما لاتتوافر دلائل محددة على تأييد مصلحة التنمية للاستعراض، وأفادت المنظمة بأن المعلومات الرسمية التى تبلغ الى ممثل المنظمة القطرى، والتى تحتوى على تعقيبات المنظمة على اقتراحات المشروعات عند ارسالها الى البرنامج، تعتبر من وجهة نظر المنظمة دليلا ضمينا على تقدير مصلحة التنمية لهذه المقترحات والموافقة عليها . كما تبين لهيئة مكتبنا أن هذه المستندات تتباين من حيث مضمونها اذ تتراوح بين برقية من ثلاثة أو أربعة أسطر الى مذكرة رسمية تنقل أساسا تعقيبات الأقسام التنفيذية والفنية . وأكدت المنظمة أنه، مهما كانت الوثائق موجزة، فان مصلحة التنمية تضع، دائما، التقدير النهائى قبل أن توقع المنظمة على وثيقة المشروع .

١٨ - لذلك فان مدى مايمكن لهيئة مكتبنا استعراضه من عملية الصياغة واجراءات التقدير كان محدودا بسبب الافتقار الى المستندات المؤيدة وتعدد الوحدات المختلفة التى تضطلع بعملية الصياغة . ونتيجة لذلك، فان استفساراتهم انصبت على مدى فعالية ماقامت به المنظمة من تحيى ومراجعة لكشف جوانب القصور فى مجال الصياغة ومعالجتها - وهو مايدخل فى نطاق اختصاص المنظمة باعتبارها وكالة متخصصة ومنفذة . وتنعكس بعض هذه القضايا المشاركة على فعالية التقييم الذى يجريه البرنامج والحكومة، بل وضمنا، على عملية الصياغة ذاتها . وقد حددت هيئة مكتبنا، من خلال عملية الفحص، ثلاث مشكلات رئيسية فى عمليتى الصياغة والتقدير من شأنها أن تؤدى الى تأخير فى تنفيذ المشروع أو الى تمديد أجله . وهذه المشكلات هى :

(أ) تقييم قدرة البلد المستفيد على المساهمة فى توفير المدخلات المدرجة فى الخطط المقررة، على وجه الدقة ،

(ب) استخدام الموظفين المحليين فى ادارة المشروع ،

(ج) واقعية الأهداف المنشودة من المشروع والجدول الزمنى لتنفيذه .

تنفيذ المشروعات

١٩ - أوضح استعراض البرامج الميدانية الذى أعدته المنظمة للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ أن بعثات التقييم وجدت، فى ٦٤ فى المائة من الحالات التى درستها، أن الأهداف المنشودة من

١٣ - أما الترتيبات التي تتبعها الأقسام الفنية وغيرها في استعراض اقتراحات المشروعات فتتباين تبعاً لنوع المشروع. فبالنسبة لمشروعات مصايد الأسماك والغابات، يجرى تنسيق الاستعراض فيما بين إدارات العمليات والتنفيذ المعنية. أما بالنسبة للمشروعات الزراعية، التي تمثل نحو ٨٠ في المائة من مجموع المشروعات التي تنفذها المنظمة، فإن مصلحة التنمية توكل لأحد الأقسام الفنية الرئيسية مسؤولية إنشاء فريق مهمات للصياغة لكي يقوم بتنسيق استعراض المقترحات ووضع تقرير يتضمن الاستنتاجات لرفعها إلى مصلحة التنمية. ويتألف فريق المهمات من ممثلي الأقسام التنفيذية وغيرها من الأقسام المعنية، بما في ذلك ممثلين لمصلحة التنمية.

١٤ - ولم تجد هيئة مكتبنا، في أكثر من نصف المشروعات الزراعية الثلاثة والعشرين التي استعرضتها، أي دليل على إنشاء فريق مهمات للصياغة بصورة رسمية، واتضح لها أن الأقسام الفنية والتنفيذية قامت بمهمة الاستعراض بصورة مستقلة كل منها عن الأخرى، وأبلغت المنظمة هيئة مكتبنا أن طبيعة بعض المشروعات وحجمها لم يكن يبرر دائماً إنشاء فريق مهمات للصياغة، لكن هذا لم يكن يعنى أنه لم يجر استعراض بمشاركة مختلف الوحدات المعنية، وأن نتائجه لم ترسل إلى مصلحة التنمية.

١٥ - ولاحظت هيئة مكتبنا، وهي تستعرض الدلائل المتوافرة لدى مصلحة التنمية عن موافقة الأقسام الفنية على وثائق المشروعات، أن حجم الوثائق ومستواها يتباين كثيراً فيما بين مجموعة المشروعات الاثنى والثلاثين التي جرى استعراضها، ولم ترد أية تعقيبات عليها إلا عندما يتحتم إدخال تعديلات في وثائق المشروعات. كما تبين، على وجه الخصوص، أن هناك ثلاث حالات لم تكن ملفاتها تتضمن موافقة الأقسام الفنية على وثائق المشروعات أو أن هذه الموافقات لم تبلغ لمصلحة التنمية، ووجدت حالتان رفضت فيهما الأقسام الفنية الموافقة على وثائق المشروعين، رغم أن المنظمة وقعت عليهما دون أن تلتفت انتباه البرنامج أو الحكومة المعنية، على وجه الخصوص، إلى جوانب القصور الفني فيهما. بل إن الممثل القطري للمنظمة قد وقع، في إحدى هاتين الحالتين الأخيرتين، على وثيقة المشروع دون تفويض من مقر المنظمة. وتبين، في الحالة الأخرى، أن المنظمة قد وقعت على الوثيقة بنية إدخال التعديلات الفنية الضرورية أثناء تنفيذ المشروع.

١٦ - ولاتزال بعضات التقييم توجه الجانب الأعظم من الانتقاد إلى عدم وجود علاقة محددة بين الأنشطة والمخرجات والأهداف، ومن بينها الأهداف الإنمائية. وما من شك في أن إقامة علاقة واضحة بين هذه العوامل يعتبر عنصراً ضرورياً في تصميم المشروعات، وهي مسألة تخضع لتوجيه دقيق من جانب البرنامج، وقد أضحى ضرورياً منذ أبريل/نيسان ١٩٨٨، أن تتضمن وثائق المشروعات بياناً يوضح بالتفصيل هذه العلاقة. ومع أن المشروعات التي استعرضتها هيئة مكتبنا قد صيغت في وقت مبكر، فإن نحو نصف وثائق هذه المشروعات تضمنت مثل هذا البيان. واستفسرت هيئة مكتبنا من مصلحة التنمية عن كيفية إثبات وجود علاقة واضحة بين

مدراء محليون وتنفيذها المنظمة في ذلك البلد. ويتسع نطاق الصعوبات ليشمل مسوءوليات ادارة المشروعات، بما في ذلك خطط العمل، وتوريد المعدات، واعداد التقارير النهائية، الأمر الذي يؤدى، غالبا، الى تأخير التنفيذ. كما أكد موظفو المنظمة أن الصعوبات من هذا النوع كثيرا ما تصادف في بلدان أخرى حيث يقوم الموظفون المحليون بمسوءوليات ادارة المشروعات .

٢٣ - ويتلقى مدراء المشروعات، عادة، المعلومات الارشادية التي تصدرها المنظمة بخصوص جميع مشروعاتها. ويصدر معظم هذه المعلومات باللغة الانجليزية، وان كان بعضها يترجم أيضا الى الفرنسية، بينما لا يوجد إلا القليل منها باللغات الاسبانية أو الصينية أو العربية التي هي اللغات الرسمية الأخرى للمنظمة. ولاحظت هيئة مكتبنا، عند زيارة مشروعات يديرها موظفون محليون في بلدين اثنين في آسيا، أن موظفي المشروع يعجزون عادة عن الاستفادة من هذه المعلومات الارشادية على نحو كاف، اما بسبب جهلهم للغتها أو عدم معرفتهم لمصطلحات المنظمة والبرنامج واجراءاتهما. ولذا ينظر هؤلاء الموظفون الى تلك المعلومات على أنها أمرا يعينهم .

٢٤ - ومن بين الاجراءات التي تتخذها المنظمة للتخفيف من حدة هذه المشكلات، تنظيم دورات تدريبية وعقد اجتماعات ارشادية لمجموعات من الموظفين المحليين. وبالإضافة الى ذلك، فان البرنامج قد مَوَّلَ عددا من المشروعات التي تهدف أساسا الى توفير التدريب للموظفين المحليين، وغالبا ما يكون ذلك على أسس قطرية، كما أن أحد البلدان الآسيوية اتفق مع البرنامج والمنظمة على ادراج اعتماد قدره ٥ آلاف دولار في ميزانية المشروعات الجديدة لأغراض التدريب. وفي عهد قريب، اتفق البرنامج مع المنظمة على تمويل أجور تدريب الموظفين المحليين الذين يتلقون تدريباتهم في مقر المنظمة في روما، شريطة موافقة الحكومات المعنية على تحمل تكاليف السفر وبدلات المعيشة اليومية. ولاحظت هيئة مكتبنا أنه لم تصدر عن البرنامج أو المنظمة أية توجيهات تتعلق بالسياسات وتحدد تفاصيل الاحتياجات الى التدريب والمستلزمات الأخرى لمدراء المشروعات المحليين، أو تحدد كيفية تلبية هذه الاحتياجات .

٢٥ - ولاحظت هيئة مكتبنا أن بعض المشكلات التي أخرجت تنفيذ الأعمال الرئيسية في العديد من المشروعات، تتمثل في عدم توخي الواقعية عند تحديد الوقت اللازم للتنفيذ. وينطبق هذا، بوجه خاص، على العقود التي كثيرا ما تخطئ في تقدير الوقت اللازم لاعداد المناقصات ومن ثم تلقى العطاءات. وقد أدى هذا، في بعض الحالات، الى تمديد أعمال المشروعات. ويبدو أن عقود توريد المعدات المتقدمة فنيا هي الأكثر عرضة لمشاكل هذا التأخير .

المشروعات غير محددة على نحو جيد أو غير مبينة اطلاقاً. كما تبين لهيئة مكتبنا، من استعراض ٣٢ مشروعاً، أن أهداف المشروعات فى ٢٧ حالة منها كانت طموحة جداً ففى حدود الفترة الزمنية المقررة؛ وأنه فى أكثر من ثلث هذه الحالات، انكمش الهدف أو تغير الى حد بعيد حتى تحقيق بعض النتائج المنشودة. وقد أكدت بعثات التقييم وجود هذه العوامل فى المشروعات التى أوفدت اليها.

٢٠ - كذلك اكتشفت هيئة مكتبنا تأخير التنفيذ فى أكثر من ثلثى المشروعات الاثنى عشر والثلاثين التى استعرضتها، وذلك بسبب المشكلات التى كان من الممكن تحديدها عند تخطيط هذه المشروعات فى ضوء خبرة البرنامج والمنظمة داخل البلدان المعنية. أما آثار هذا التأخير فقد تباينت من مشروع الى آخر. ففى بعض المشروعات اتضح أن هذا التأخير لم يؤثر كثيراً على انجاز الأهداف، بينما تبين أنه، فى مشروعات أخرى، أعاق استكمال أنشطة مهمة أو انجاز هدف واحد أو أكثر. وتبين لهيئة مكتبنا على وجه الخصوص أن ٢٠ مشروعاً من المشروعات التى استعرضتها قد مدت آجالها بما يتراوح بين بضعة أشهر وستين، وأن مشروعين اثنين انتهى العمل فيهما دون انجاز بعض الأعمال الرئيسية، وأرجئ تنفيذ مشروع واحد ريثما تنتهى عملية التقييم، وأن ثلاثة مشروعات تواجه صعوبات تبين معها ضرورة تمديد آجالها حتى يمكن تحقيق الأهداف والمعروف أن تمديد آجال المشروعات يخضع لعدة أسباب وغالباً لمجموعة من العوامل لا لسبب واحد. وتحدد الفقرات من ٢١ الى ٢٥ هذه العوامل التى استنتجتها هيئة مكتبنا من استعراض المشروعات. وأبلغت المنظمة، هيئة مكتبنا أن هناك أمثلة أخرى لأسباب تمديد آجال المشروعات، من بينها: تعديل تصميم المشروع، والطلبات الحكومية الجديدة، والتغيرات السياسية، والأسباب البيئية.

٢١ - أما أكثر أسباب تأخير تنفيذ المشروعات شيوعاً، وهو الذى تأثر به مايزيد على نصف المشروعات الاثنى عشر والثلاثين التى خضعت للاستعراض، هو المشكلات التى واجهتها الحكومات المعنية فى تقديم مدخلاتها وفقاً لخطط المشروعات. وقد استعرض استعراض البرامج الميدانية، الذى أعدته المنظمة، للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧، الانتباه الى هذا الجانب فى تقييمه لتنفيذ المشروعات. فقد أشار الاستعراض الى أن المشكلات الحادة التى برزت أثناء التنفيذ قد نشأت، فى ٦٥ فى المائة من الحالات، بسبب التأخير فى توفير الموظفين المحليين، وفى ٦٠ فى المائة من الحالات، بسبب عدم كفاية الدعم المالى الحكومى.

٢٢ - ووجدت هيئة مكتبنا فى أحد البلدان التى زارتها أن السياسة التى أقرها البرنامج بموافقة الحكومة تتمثل فى استخدام مدراء مشروعات من أبناء البلد بدلاً من الموظفين الدوليين المتفرغين. وتبين، من خلال استعراض أربعة مشروعات فى هذا البلد، أن تقارير سير العمل لم تقدم فى المواعيد المقررة أو محررة على النماذج المحددة. وأكد موظفو المنظمة أنه غالباً ما ينشأ وضع مماثل فى المشروعات الأخرى التى يديرها

٣٠ - كما جددت هيئة مكتبنا بعض الحالات التي لم يراع فيها التقيد بالاجراءات التعاقدية . فقد لاحظت, في احدى الحالات التي نصت فيها وشيقة المشروع على ابرام عقد للتقاط صور جوية, أن التعاقد قد أبرم محليا, خلافا لاجراءات المنظمة, وذلك بترتيبات الشراء بالأجل, تلافيا لما قد يحدث من تأخير فيما اذا اتبعت اجراءات المقر في التعاقد. وفي حالة أخرى, اقتضت الحاجة الملحة التفاوض في المكتب المحلي التابع للبرنامج لابرام عقد بقيمة ٧٠٠ ٤٩ دولار دون اشراك فرع التعاقد في المنظمة الذي أعطى, فيما بعد, موافقته بأثر رجعي. ولاحظت هيئة مكتبنا أيضا أن المشكلات الاجرائية قد ساهمت, فيما يبدو, في هذا التأخير. ومن بين تلك المشكلات, عدم وجود الأشخاص المفوضين بالتوقيع على العقود, وحاجة فرع العقود الى تمرير المستندات عبر كل قسم من الأقسام الفنية بدلا من الاتصال مباشرة بالموظفين المعنيين, وعدم استيعاب الموظفين ذوى العلاقة لمسؤولياتهم وأدوارهم أثناء ابرام العقود .

٣١ - وأبلغت المنظمة هيئة مكتبنا أن تدابير تحسين اجراءات الشراء أو التوريد هي الآن موضع الدراسة, لكن لم يتخذ حتى الآن أى قرار بتنفيذها. كما أوضحت أن هناك, على وجه الخصوص, استعراضا لجزء من التعليمات الادارية للمنظمة يتناول أنشطة العقود, قام بإعداده فرع العقود في اوائل عام ١٩٨٧, وأن هذا الاستعراض يخضع الآن لمزيد من التمحيص والدراسة من جانب الوحدات الأخرى في المنظمة, لكن لم يتقرر حتى الآن موعدا لاصداره .

رصد المشروعات

٣٢ - أصدر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام ١٩٨٧ نشرة منقحة باجراءات رصد المشروعات واعداد تقاريرها. وقد أعد البرنامج هذه النشرة بالتشاور مع الوكالات المنفذة, ثم وضعت بصيغتها النهائية بعد اختبارات ميدانية شاركت فيها الحكومات المعنية. وتمثل هذه الاجراءات الجديدة, التي بدأ العمل بها منذ يوليو (تموز) ١٩٨٧, جزءا من استراتيجية لتقييم المشروعات تدخل في صلبها المهام الدورية المتعلقة برصد المشروعات واعداد تقاريرها. واشتملت التنقيحات التي أدخلت على تعديل الفترة التي تعد عنها التقارير من ستة أشهر الى سنة, وأن تكون تقارير الرصد الدورية أكثر انتظاما وتعد على نماذج موحدة وأن يتولى جمعها مدراء المشروعات. وبالإضافة الى نظام التقارير السنوية قررت المنظمة تطبيق نظام رفع تقارير نصف سنوية مبسطة, ادراكا منها لأهمية زيادة وتيرة التقارير عن سير العمل بمسائل ضمن رصدا وافيا لتنفيذ المشروعات .

٣٣ - وتقضى التعليمات بضرورة أن تصل تقارير سير العمل في المشروعات الى المقدم الرئيسي خلال شهر واحد من انتهاء الفترة المقرر أن يشملها التقرير, حتى يمكن اجراء دراسة مبكرة للمسائل التي تسترعى الانتباه. ومنذ عام ١٩٨٣ بدأ أكبر أقسام العمليات التنفيذية باستخدام نظام كمبيوترى لرصد مواعيد تقارير سير العمل, وتذكير الموظفين

٢٦ - ومن الصعوبات الأخرى التى تقتضى دراسة مدققة عند تخطيط أى مشروع، أشغال الانشاءات وتوريد المواد النادرة أو التى يصعب الحصول عليها. وكمثال خاص على هذه الاعتبارات الأخيرة، مشروع اكثار نخيل الزيت حيث خصص مبلغ مبدئى قدره ٥٠٠٠٠ دولار لشراء الجينات الوراثية. لكن تنفيذ هذا المشروع تأخر عامين عن الجدول الزمنى المقرر نظرا لصعوبة الحصول على هذه الجينات من جهة ولظهور احتياجات جديدة أثناء التنفيذ من جهة أخرى. وتدور، فى الوقت الراهن، مفاوضات مع أحد الموردین المحتملين، لكن التكاليف التقديرية تتجاوز الآن ٢٠٠ ألف دولار.

٢٧ - واعترف الجهاز الجديد لدى المنظمة المعنى برصد المشروعات، بضرورة تحديد الأنشطة الأساسية أثناء عملية صياغة المشروعات، ولكن مثل هذا التحديد لا يتطلب الاجراءات التى حددها البرنامج فى مجال صياغة المشروعات.

توريد المعدات

٢٨ - لاحظت هيئة مكتبنا أن المعدات كانت تمثل، فى معظم المشروعات التى درستها، عنصرا مهما من تكلفة المشروع. فقد وجدت أن العديد من هذه المشروعات قد عانت من التأخير فى استلام جزء من المعدات المطلوبة، وأن هذا التأخير نشأ، فى بعض الحالات، بسبب عوامل محلية من بينها صعوبة تسليمها الى البلدان غير المطلة على البحار، أو مشكلات ناجمة عن اجراءات التخليص الجمركى فى البلدان المستفيدة أو فى البلدان المجاورة لها. كما علمت هيئة مكتبنا من موظفى بعض المشروعات التى زارتها أن من بين الأسباب الأخرى للتأخير، انقضاء وقت طويل لاستكمال الاجراءات المطلوبة من المقر الرئيس للمنظمة وعدم تمتعهم بالسلطات التى تخولهم اصدار أوامر التوريد مباشرة. لكن المنظمة أوضحت لهيئة مكتبنا أن عدم التفويض بالسلطة أو التشدد فى الاجراءات، انما يعزى الى التعليمات المحاسبية فى المنظمة بشأن استخدام الأموال الحكومية الدولية. ولاحظت هيئة مكتبنا أن المنظمة قد رفعت، فى أبريل/نيسان ١٩٨٨، الحد المالى الذى يمكن لادارة المشروع فى الميدان أن تصدر فى اطاره أوامر التوريد مباشرة، الى ٢٠ ألف دولار بعد أن كان يقتصر على ١٠ آلاف دولار منذ عام ١٩٧٧.

٢٩ - ورغم أن العقود التى يبرمها المقر الرئيسى لا تمثل سوى ٤ فى المائة من مجموع نفقات المشروعات، إلا أنها كثيرا ما تكون حاسمة فى تنفيذ المشروعات فى مواعيدها. فقد تبين لهيئة مكتبنا أن ثمانية مشروعات، من مجموع المشروعات التى استعرضتها، تشتمل على أنشطة تعاقدية. كما وجدت أن سبعا من هذه المشروعات قد عانت من تأخر طويل فى تقدم بعض تلك الأنشطة التعاقدية. الأمر الذى استدعى اطالة فترات المشروعات بمدد زمنية وصلت، فى بعضها، الى سنتين.

٣٧ - واستعرضت هيئة مكتبنا مدى الالتزام بشرط موافاة مقر المنظمة بخطط العمل وبمدى استخدام أقسام العمليات التنفيذية لهذه الخطط كوسيلة للرصد والمتابعة . ووجدت الهيئة أن خطط العمل هذه صفت في مصنفات مختلفة ووضعت تحت عناوين شتى، ونتيجة لذلك لم يتسن للهيئة العثور على خطط عمل تخص ١٧ مشروعاً من مجموع المشروعات الاثنى والثلاثين التى استعرضتها . وبعد ذلك قدّم موظفو الأقسام التنفيذية سبعا من خطط العمل التى لم تكن متوافرة، وتبيّن فى الحالات العشر الأخرى أن خطط العمل الخاصة بها لم تقدّم أصلاً الى مقر المنظمة . وفضلاً عن ذلك، فقد تبين من المناقشات مع موظفى الأقسام التنفيذية أن خطط العمل كانت نادراً ما تستخدم كأداة للرصد أو المتابعة . وجاء فى استعراض البرامج الميدانية عن الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ أنه على الرغم من أن تحسناً محدوداً قد طرأ منذ ١٩٨١-١٩٨٢ وأن خطط العمل أصبحت عنصراً أساسياً فى جميع المشروعات الميدانية، إلا أنه تبين أن نصف هذه الخطط قد ثبت أنها غير مرضية .

٣٨ - وأبلغت المنظمة هيئة مكتبنا أنها اتخذت، بالإضافة الى الاجراءات الرسمية المتعلقة المتعلقة بخطط العمل والتقارير الدورية، اجراءات عاجلة لمعالجة المشكلات وغيرها، معتمدة فى ذلك على المراسلات الروتينية والزيارات الميدانية التى يقوم بها موظفو المقر والمكاتب القطرية .

ترتيبات الرصد باستخدام الكمبيوتر

٣٩ - طبقت المنظمة، فى عام ١٩٨١، النظام المتكامل لمعلومات البرامج الميدانية، بغية التوسع فى جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة البرامج الميدانية وتحسين عملية جمع هذه المعلومات، وحفظها وموافاة المنظمة بها . كما استهدفت المنظمة من تطبيق هذا النظام، على وجه الخصوص، تدعيم عمليتى الرصد والمراقبة من خلال الربط بين نظم معلومات الادارة المستقلة الموجودة لديها . وكان القصد من ذلك هو دمج البيانات المتعلقة بالمشروعات بغية توفير أساس لتقييم أداء المشروعات والبرامج الميدانية ككل، وبهدف تطوير القرارات والسياسات التنفيذية . وكان من الضرورى للأقسام التى تستخدم تلك البيانات أن تتوافر لديها أحدث المعلومات وأكملها عن كل مشروع .

٤٠ - ولاحظت هيئة مكتبنا أن النظام المشار اليه آنفاً لم يوضع أو يستخدم كما كان مقصوداً منه . فكان من مشكلاته الرئيسية، عجز بعض الأقسام عن تزويد النظام باستمرار بالمعلومات المستكملة، خصوصاً بالنسبة لمصالحى مصايد الأسماك والغابات اللتين تعملان خارج مبنى المقر الرئيسى، وليست لهما صلة مباشرة بالكمبيوتر الأساسى فى المنظمة . وعلاوة على ذلك، استمرت الأقسام المستخدمة له فى وضع أنظمتها الادارية المحلية، الأمر الذى قلل من استخدامها للنظام المذكور باستثناء المعلومات المالية وغيرها من المعلومات التى تستكمل بانتظام والمستمدة من الحسابات الرسمية للمشروعات .

بالتقارير المطلوبة أو التي تجاوزت موعدها . وكشفت دراسة أعدتها المنظمة في أغسطس/آب ١٩٨٧ عن أن أكثر من نصف تقارير سير العمل نصف السنوية لا تصل الى مكتب مدير القسم المعنى في غضون الشهر الذي يلي نهاية فترة اعداد التقرير . ونتيجة لاتخاذ بعض الاجراءات الادارية فقد طرأ تحسن كبير، منذ ٣١ مارس/آذار ١٩٨٨، في الالتزام بمواعيد استلام تقارير سير العمل .

٣٤ - وفحصت هيئة مكتبنا ترتيبات اعداد تقارير سير العمل في كل المشروعات الاثنيتين والثلاثين التي استعرضتها، ووجدت أنه لا تزال هناك بعض الصعوبات في اعداد تقارير خمسة مشروعات يديرها موظفون محليون، على الرغم من أن مواعيد ونماذج اعداد التقارير كانت مرضية على وجه العموم . وفي هذه الحالات كان موظفو المنظمة والخبراء الاستشاريون يقومون اما بمساعدة مدراء المشروعات في انهاء تقارير سير العمل أو يقومون هم باعداد تقاريرهم وموافاة مقر المنظمة بها .

٣٥ - وفي حالة عدم اعداد خطة عمل المشروع أثناء مرحلة الصياغة، يقوم موظفو المشروع الميدانيون بوضع هذه الخطة عند البدء بتنفيذ المشروع . وينبغي أن تربط الخطة بين المدخلات والأنشطة والمخرجات لتسهيل رصد سير العمل في تنفيذ الخطة ذاتها بغية تحديد المشكلات التي تعترض تنفيذها في وقت مبكر ومن ثم اتخاذ الاجراءات المطلوبة لحلها . وفي أوائل السبعينات استحدثت المنظمة شبكة كمبيوترية لتطبيق تقنيات التحليل في ادارة البرامج الميدانية وتخطيط أعمالها، لكنه تبين للمنظمة في أواخر عام ١٩٧٥ أن هذا الأسلوب غير عملي، ومن ثم فقد توقفت عن استخدامه تماما . واستجابة لتعقيبات المراجع الخارجى في تقريره عن حسابات ١٩٧٥، أوضحت المنظمة أن النظام الكمبيوترى كان طموحا للغاية ولم يكن قابلا للتعديل ليتواءم باستمرار مع ظروف المشروعات المتغيرة . ومع ذلك، أقرت المنظمة بالحاجة الى تخطيط سليم، واقترحت اجراء دراسات متعمقة لتحديد نظام أكثر ملاءمة .

٣٦ - وقد استرعى تقرير المراجعين الخارجيين، عن حسابات الفترة ١٩٨٢-١٩٨٣، الانتباه الى أن خطط العمل لا تزال تعاني من جوانب القصور . وأجابت المنظمة بأنها ستطبق في عام ١٩٨٤ التوصيات الهامة التي قدمتها لجنة البرامج الميدانية، وخصوصا فيما يتعلق بتحسين خطط عمل المشروعات وتوحيدها واستخدامها والاستمرار في العمل على معالجة هذه الخطط بالكمبيوتر . ولقد أدخل البرنامج فعلا خطط عمل موحدة، لكن المنظمة قررت ألا تطبق النظام الكمبيوترى بأكمله، مفضلة عنه الاجراءات العملية والواقعية التي تطبق في المقر لرصد البرامج والمشروعات، وهو ما يعرف "بنظام معلومات البرامج الميدانية ورصدها" .

(أ) تحسين تصميم المشروعات والبرامج الجارية وتنفيذها ،

(ب) تحديد القضايا الأساسية والدروس المكتسبة للاستفادة منها في تحسين صياغة المشروعات والبرامج وتنفيذها في المستقبل ،

(ج) اجراء تقييم موضوعى لنتائج أعمال المنظمة وتأثيراتها بالمقارنة مع الأهداف المتوخاة منها والموارد التى أنفقت عليها ،

(د) تجميع مواد التقييم وتحليلها لتقديمها الى الأجهزة الرئاسية فى المنظمة .

٤٥ - وعادة مايرد فى وثائق المشروعات نص خاص بالتقييم . ويضطلع برنامج الأمم المتحدة الانمائى بمسؤولية تنظيم بعثات التقييم التى يكون من بين أعضائها بصفة دائمة شخص واحد على الأقل يمثل المنظمة بالإضافة الى ممثلى الحكومة المستفيدة والبرنامج نفسه . وقد زاد عدد مشروعات برنامج الأمم المتحدة الانمائى التى تنفذها المنظمة وتخضع للتقييم من ٥٦ مشروعا فى ١٩٨٢-١٩٨٣ الى ٩٧ مشروعا فى ١٩٨٦-١٩٨٧ (من بينها ٤ مشروعات مستكملة) ، وذلك رغم انخفاض المجموع الكلى للمشروعات من ٩٢٧ الى ٨٨٠ مشروعا خلال نفس الفترة . وقد اشترك موظف من ادارة التقييم فى المنظمة فى سبع عمليات تقييم جرت خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٨٧ .

٤٦ - وكانت المنظمة قد أنشأت فى عام ١٩٦٨ ادارة التقييم . وأصدر المدير العام فى ١٩٨٤ نشرة (DGB 84/28) حددت أهداف التقييم ووضعت الاجراءات اللازمة للقيام بهذه العملية وأوضحت وظائف الوحدات المعنية ومسؤولياتها ومن بينها ادارة التقييم . وبموجب هذه الترتيبات أصبحت ادارة التقييم مسؤولة عن تطوير مناهج التقييم واجراءاته وتنسيق جميع الأعمال ذات الصلة بالتقييم فى المنظمة . ولبلوغ هذا الهدف أصدرت ادارة التقييم فى أكتوبر/تشرين الأول ١٩٨٤ " الخطوط التوجيهية الجديدة لتقييم مشروعات التعاون التقنى " . ولاحظت هيئة مكتبنا أن عدد وظائف ادارة التقييم بما فى ذلك وظيفة رئيسها قد زادت من ٨ الى ٩ وظائف فى برنامج العمل والميزانية للفترة المالية ١٩٨٦-١٩٨٧ ، وان بقيت وظيفة أحد كبار موظفى التقييم شاغرة منذ ١٩٨٤ . ومن بين ١٣ وظيفة فى ادارة التقييم ، تمول مخصصات تكاليف الدعم فى حسابات الأمانة أربع منها ، بينما يمول برنامج الأمم المتحدة الانمائى ثلاث وظائف أخرى من خلال تكاليف الدعم .

٤٧ - وتدعو التوجيهات المعمول بها حاليا فى المنظمة الى ضرورة أن تكون ادارة التقييم قادرة على أن تقرر الاشتراك فى تقييم المشروعات على أساس خطط سنوية تضعها الوحدات التنفيذية بالتشاور مع مصلحة التنمية . وقد وجدت هيئة مكتبنا أن اعداد مثل

٤١ - وقد اشتمل النظام المتكامل لمعلومات البرامج الميدانية على أسلوب معين لجمع المعلومات خضع لتعديلات كبيرة، وتستخدمه الآن مصلحة التنمية فى تخزين البيانات المتعلقة بأفكار مشروعات هى قيد الدراسة من البرنامج، وفى رصد سير العمل فى المشروعات خلال مرحلتى الصياغة والتقدير. كما أن التقارير العادية والخاصة المستخلصة بهذا الأسلوب، تستخدم على نطاق واسع لأغراض الادارة، سواء داخل المنظمة أو من جانب المكاتب القطرية. غير أن هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه على نحو أكمل إلا بعد نقل البيانات الى وحدة كمبيوترية مصغرة. وسوف يكون هذا الأسلوب، فى النهاية، جزء من نظام شامل للرصد يجرى تطويره فى الوقت الراهن، وسوف يرد وصفه فيما بعد .

٤٢ - ولقد وافق المدير العام، فى أوائل عام ١٩٨٨، على تطبيق نظام معلومات البرامج الميدانية ورصدها - وهو نظام كمبيوترى يستخدم فى مقر المنظمة لرصد البرامج والمشروعات الميدانية. وتقتصر المنظمة، من خلال نظام معلومات البرامج الميدانية ورصدها، بما فى ذلك أسلوب تخزين البيانات، رصد تخطيط وتنفيذ جميع المشروعات الميدانية فى ضوء مناسبات محددة ومواعيد مستهدفة. ولا يستخدم هذا النظام فى رصد المشروعات كل على حدة فحسب، بل يستخدم أيضا فى تحليل البيانات المتعلقة بالبرامج الميدانية مجتمعة. وسوف يقدم هذا النظام تقارير، عادية وخاصة، عن ادارة المشروعات .

٤٣ - ولقد أدركت المنظمة، عند وضعها لهذا النظام، ضرورة تطوير الأنظمة والاجراءات فى عدد من المجالات الرئيسية، من بينها تحسين عملية صياغة المشروعات، وانشاء مجموعة تقدير مستقلة لصياغة المشروعات، وتدوين الخطوط التوجيهية للصياغة والتقدير، واعداد دليل بمجموعة التعليمات الادارية للبرامج الميدانية للمنظمة. وتجرى مناقشات مستمرة مع المنظمة بغية الانتهاء من هذه الترتيبات والموافقة على تفاصيل الخطوط التوجيهية الضرورية لتنفيذ تلك الترتيبات على نحو فعال .

تقييم المشروعات واستعراضها

٤٤ - التقييم عملية تتناول تقدير مدى سلامة تصميم مشروع ما وتنفيذه وما يتمخض عنه من نتائج كما تتناول مدى فعاليته. ويقوم بهذه العملية أشخاص غير معنيين مباشرة بصياغة المشروع أو تنفيذه. والغرض الرئيسى من تقييم المشروعات هو تقدير مدى تليبيتها للاحتياجات وكفاءة انجازها وفعاليتها من خلال تحديد النتائج المباشرة وغير المباشرة للمشروعات واخضاعها لاستعراض انتقادى على فترات منتظمة. وينبغى أن تفيىد ادارة المنظمة وكذلك الحكومات المستفيدة ومصادر التمويل من نتائج عمليات تقييم المشروعات فى العمل على :

٥١ - ومصلحة التنمية هي المسؤولة أيضا عن استخلاص جميع النتائج من تقييم مختلف المشروعات والبرامج وذلك بالتعاون مع الأقسام الفنية الأخرى، للاستفادة منها في عمليات برمجة المشروعات والبرامج الجديدة وصياغتها وتقديرها. وللنهوض بهذه المسؤولية اشترطت نشرة المدير العام (DGB 84/28) تحديد نقطة اتصال مركزية تربط ادارة التقييم بغيرها من المصالح الفنية في المنظمة لضمان الحصول على المعلومات المرتدة وجميع النتائج المستخلصة من تقييم النشاطات الميدانية. وقد وجدت هيئة مكتبنا أن مصلحة التنمية لم تحدد نقطة اتصال مركزية واحدة كما أنها لم تحدد الاجراءات اللازمة لضمان انتظام مثل هذه المعلومات المرتدة. وأوضحت المنظمة لهيئة مكتبنا أن أمين لجنة استعراض البرامج الميدانية يعمل كنقطة اتصال مركزية لضمان نشر المعلومات المرتدة من عمليات التقييم في استعراض البرامج الميدانية الذي يصدر مرة كل عامين. وفيما يخص المعلومات المرتدة من عمليات الاستعراض وتقييم المشروعات المحددة فقد خصصت مصلحة التنمية عددا من الموظفين للمشاركة في اجتماعات فريق المهمات المعنى على النحو الذي ورد في الفقرة ٥٠ سالف الذكر.

٥٢ - وتتولى لجنة البرامج الميدانية الاشراف على تنسيق البرامج الميدانية ورصد سير العمل فيها، وهي تتكون من مدراء وحدات العمليات واثنين من مدراء الأقسام في مصلحة التنمية برئاسة المدير العام المساعد لمصلحة التنمية. ومن مهام هذه اللجنة أن تستعرض " جميع المشكلات والقضايا ذات الصلة بعملية البرمجة في المنظمة وتسليم برامجها الميدانية من حيث النوعية والكفاءة والفعالية"، وأن تستعرض على نحو منتظم مدى فعالية الاستفادة من المعلومات المرتدة المستخلصة من نتائج التقييم.

٥٣ - وقد سألت هيئة مكتبنا عن كيفية نهوض اللجنة بهذه المسؤوليات. وأجابت المنظمة أن لجنة البرامج الميدانية تعتمد على الخبرة العملية لأعضاء اللجنة في رصدهم اليومي لنشاطات عمل الأقسام التي يعملون فيها وعلى التقارير الدورية التي ترد من مختلف المشروعات ومن ممثلي المنظمة في مختلف البلدان، كما تعتمد على نشرة " استعراض البرامج الميدانية" التي تصدر كل سنتين. وأخبرت المنظمة هيئة مكتبنا أن المساهمة المباشرة الوحيدة للجنة كمجموعة تتمثل في دراستها المشتركة لمسودة الاستعراض بعهد الانتهاء من اعدادها، رغم استشارة أعضاء اللجنة كل على انفراد مسبقا خلال عملية اعداد الاستعراض. وأضافت المنظمة أن أعضاء اللجنة مطالبون أيضا باستعراض النتائج المستخلصة من تقييم المشروعات الممولة من حسابات الأمانة ومن برنامج الأمم المتحدة الانمائى والتي تنفذ في اطار برامج العمل الخاصة، وتتعلق بالأقسام التي يعملون فيها. وقد قدمت الى الأجهزة الرئاسية في ١٩٨٧ ثلاثة من تقارير التقييم هذه.

هذه الخطط انما يجرى على نحو منتظم فيما يخص المشروعات الحرجية وحدها، وان ادارة التقييم تجد نفسها مقيدة فى تخطيط مدخلاتها فى عمليات التقييم تخطيطا كافيا. وقد ابلغت المنظمة هيئة مكتبنا أن عدد الوحدات التى تقدم خططا سنوية للتقييم يتزايد لكنه يتعذر تليبيتها جميعا .

٤٨ - وتتولى ادارة التقييم اعداد خطة عملها السنوية اعتمادا على المعلومات المتاحة لديها عن عمليات التقييم التى تزمع أن تجريها الأقسام التنفيذية أو غيرها. وقد ابلغت المنظمة هيئة مكتبنا أن ايفاد بعثات تقييم المشروعات يتقرر، وفقا لهذه الخطة، قبل موعدها بمدة ثلاثة أشهر يجرى خلالها تحديث المعلومات المتاحة باستمرار. وأضافـــت المنظمة أن خطة التقييم مفيدة دون شك، لكنها غالبا ماتطرا عليها تغييرات فى الواقع .

٤٩ - ولدى ادارة التقييم قاعدة للبيانات المعالجة بجهاز الكمبيوتر تحتوى على موجز بالنتائج التى تستخلصها بعثات التقييم . وهى مطالبة باعداد ملخص سنوى بهذه النتائج، لكن هذا العمل لا يتم فى الواقع إلا مرة كل سنتين. وتستخدم ادارة التقييم هذه المعلومات فى تقييم أداء المشروعات وكذلك نقاط الضعف فيها، وتنشر ذلك كل فترة مالية فى وثيقة " استعراض البرامج الميدانية " . ولاحظت هيئة مكتبنا أن وثائق " استعراض البرامج الميدانية " المتتابعة أقرت بوجود جوانب نقص فى نوعية التقارير التى تقدمها بعثات التقييم، وعللت ذلك من بين أسباب أخرى بافتقار المشاركين فى البعثات السى الخبرات اللازمة وقصر مدة ايفاد البعثة بالقياس الى العمل المطلوب منها كما عللتها بالمهلة القصيرة لتشكيل البعثات. كما لاحظت هيئة مكتبنا أن التحليلات الروتينية لنتائج التقييم، التى تجرى على أساس قطرى أو حسب قطاع النشاط على سبيل المثال، لاتوضع اعتمادا على قاعدة البيانات، رغم أن المنظمة ابلغتنا أن طلبات الأقسام للحصول على تقارير خاصة تزداد باستمرار .

٥٠ - ومصلحة التنمية هى المسؤولة عن متابعة قيام وحدات العمليات بتنفيذ التوصيات التى ترد فى كل تقرير من تقارير التقييم . وقد أفادت المنظمة هيئة مكتبنا أنه حرصا على متابعة تنفيذ التوصيات التى تستخلص من عمليات التقييم، يحضر موظفو مصلحة التنمية الاجتماعات التى تزود البعثات خلالها بالمعلومات، ويجرون مناقشات غير رسمية بصورة منتظمة مع موظفى العمليات تتناول سير العمل فى المشروعات، كما يستعرضون على نحو منتظم التقارير الدورية التى ترد من ممثلى المنظمة فى مختلف الأقطار. وقد لاحظت هيئة مكتبنا عدم وجود اجراءات محددة يسترشد بها الموظفون فى متابعة نتائج التقييم ولم تجد أى سجلات عن تنفيذ الأعمال المطلوب انجازها .

ولقد أدت التحسينات التي أدخلتها المنظمة حتى الآن إلى تراجع نسبة تقارير الجرد في نهاية العام عن مشروعات البرنامج من ٦٠ في المائة في عام ١٩٨٥، إلى ١٧ في المائة في عام ١٩٨٦. (أما نتائج عام ١٩٨٧ فلن تتوافر حتى وقت لاحق من هذه السنة). وثمة عامل يجب أن يؤخذ في الحسبان هو ازدياد عدد المشروعات الميدانية التي يعمل فيها خبراء دوليون أو يتولى إدارتها موظفون محليون ليست لديهم دراية بالاجراءات أو التعليمات الإدارية التي تطبقها المنظمة.

٥٧ - أما التنقيحات المقترحة على دليل التعليمات الإدارية للمنظمة فلم تصدر حتى الآن، علما بأن مسودة هذه التعليمات قد أنجزت، بيد أنها تظل على حالها ريثما تستكمل التحسينات في نظام الرقابة ويوضع نظام كمبيوترى موسع في مقر المنظمة لمراقبة الجرد. وقد تأخر تنفيذ هذه الأعمال بسبب الافتقار إلى الموارد المالية اللازمة.

٥٨ - وقد ووفق في سبتمبر/أيلول ١٩٨٦، على الاقتراح المتعلق بإعداد نظام كمبيوترى محسن لجرد المعدات، لكن هذا النظام لم يدخل حيز التشغيل حتى الآن. والسبب الرئيسى في التأخير هو نقص الموارد نتيجة للصعوبات المالية. ومع ذلك، فإن المنظمة توافق على أهمية وجود نظام سليم لمراقبة الجرد، وإن كانت تتوقع تنفيذ كامل التحسينات، بما في ذلك أعمال تطوير الجهاز الكمبيوترى، في الربع الثالث من عام ١٩٨٩.

نظام مراقبة جرد المعدات

٥٤ - توجد فى مقر المنظمة كشوف بمعدات البرنامج المعمرة، وقد بلغت قيمة هذه المعدات ٩٦٣ مليون دولار فى ١٩٨٧/١٢/٣١ وتسجل قيمة هذه المعدات بسعر التكلفة (الشراء) ولكنها لا تدرج فى الكشوفات المالية السنوية، وان كان المدير العام يشير اليها فى بيانه عن حسابات البرنامج. وعندما ينتهى أى مشروع من مشروعات البرنامج، تنتقل ملكية المعدات التى اشترتها المنظمة عادة الى الحكومة المعنية لمواصلة دعم المشروع .

٥٥ - وفى التقرير الذى أعده سلفى عن حسابات الفترة المالية ١٩٨٤-١٩٨٥، استرعى الانتباه الى ضرورة ادخال تنقيحات وتحسينات فى النظم والاجراءات المتعلقة بـجـرد المعدات. ونتيجة لذلك اقترحت المنظمة ما يلى :

(أ) تطبيق نظام متطور يكفل لمدراء المشروعات الميدانية مراقبة الجرد واعداد التقارير بما فى ذلك استعراض الاجراءات المعمول بها واعداد المستندات وتحديد مسوءوليات العاملين ،

(ب) اعادة تطوير النظام الكمبيوترى لسجلات الجرد الموجودة فى مقر المنظمة، بما فى ذلك استخدام نظام محسن للمساءلة ومراقبة قوائم الجرد ورفع التقارير عن العهدة ،

(ج) تنقيح دليل التعليمات الادارية لدى المنظمة بحيث يراعى التطورات فى مجال معالجة السجلات بالكمبيوتر، والتغيرات الاجرائية الأخرى الناجمة عن الفقرتين السابقتين (أ) و (ب) .

٥٦ - ولقد استعرضت هيئة مكتبنا التقدم الذى أحرزته المنظمة فى ادخال التعديلات المقترحة، حيث تبين أنه، على الرغم من عدم تنفيذ جميع التحسينات المقترحة، فإنه قد تم ادخال بعض التدابير الخاصة بجوانب معينة من نظام مراقبة العهدة، هى :

- تحسين أسلوب تزويد مدراء المشروعات بالمعلومات ،

- تكليف موظفى المقر الرئيسى الذين يقومون بزيارات للمشروعات الميدانية بمراجعة سجلات الجرد ،

- اعادة تصميم نموذج تقرير الجرد فى نهاية العام .

المشروعات يعزى السبب الى أكثر من عامل واحد. وفيما عدا المغالاة فى رسم الأهداف أو التخطيط المبالغى فى الطموح وغير الواقعى للمشروع، وهى ظاهرة قد يتسنى الكشف عنها خلال عملية التقدير، يعزى أكثر الأسباب شيوعا للتأخير الى ما يحدث من تغييرات فى الظروف المحلية التى يتعدّر التكهن بها مسبقا كما يعزى الى المشكلات التى تواجهها الحكومات فى تقديم المدخلات المقررة (أنظر الفقرات من ١٨ الى ٢١). أما العوامل الأخرى التى تسهم فى تأخير تنفيذ المشروعات فتشمل :

- افتقار الموظفين المحليين الى الخبرة اللازمة فى مجال ادارة المشروعات وعدم المامهم باجراءات كل من المنظمة وبرنامج الأمم المتحدة الانمائى، يضاف الى ذلك تعذر معرفة اللغات، وتسى المنظمة من جانبها الى إتاحة المزيد من فرص التدريب للتغلب على هذه المشكلات (أنظر الفقرات من ٢٢ الى ٢٤) ،

- ان خطط بعض المشروعات لا تتيح دائما وقتا كافيا للاهتمام بالأعمال التى تستلزم جانبا كبيرا من الدقة مثل ابرام عقود لشراء معدات تكنولوجية رفيعة المستوى أو توريد المواد النادرة (الفقرتان ٢٥ و ٢٦) ،

- طول الوقت الذى تستغرقه عملية الحصول على المعدات لأسباب تعزى الى صعوبات التسليم فى الموقع والظروف المناخية القاسية والمشكلات الادارية فى البلدان المستفيدة أو ببطء الاجراءات الادارية (الفقرة ٢٨) ،

(ج) عدم مراعاة الموظفين الميدانيين، فى بعض الحالات، التقيد بالاجراءات التعاقدية للتوريد (الفقرة ٣٠). وتجرى الآن مراجعة أجزاء من التعليمات الادارية للمنظمة الخاصة بعقود التوريد، مع عقد دورات تدريبية تتناول المشكلات التى يصادفها الموظفون الميدانيون (الفقرة ٣١) ،

(د) كان توقيت رفع تقارير سير العمل فى المشروعات وعلى النماذج المقررة، مرضيا بوجه عام، رغم وجود صعوبات فى المشروعات التى يديرها موظفون محليون (الفقرات ٣٢ الى ٣٤). ولا تقدم خطط العمل فى المشروعات الى مقر المنظمة بصفة منتظمة وفقا للتعليمات، كما تتباين جودتها وبالتالي لا يستعين بها موظفو المقر كأدوات للرصد (الفقرات ٣٥ الى ٣٧) ،

(هـ) لم تحقق قاعدة البيانات لرصد المشروعات بالكمبيوتر التى طبقتها المنظمة فى ١٩٨١ سوى نجاح محدود، بل ولم تطور تطويرا كاملا. وتضع المنظمة فى الوقت

النتائج والتوصيات

فيما يخص إدارة المشروعات

٥٩ - ركّز الاستعراض الذي أجرته هيئة مكتبنا على مدى مشاركة المنظمة فى عمليات تخطيط المشروعات الممولة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائى وتنفيذها ورصدها وتقييمها. ولم يتناول هذا الاستعراض اجراء فحص مفصل للدور الذى يضطلع به برنامج الأمم المتحدة الإنمائى أو الحكومات، ولكل منهما مسؤولىات مهمة فى مجالى تصميم المشروعات وإدارتها .

٦٠ - ولا تراعى المنظمة عند ادارتها لمشروعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائى رغبات البرنامج والحكومات المعنوية فحسب بل وتأخذ فى الاعتبار أيضا الظروف الملحة والمتغيرة التى تضادف فى الميدان. ولقد حاولنا فيما توصلنا اليه من نتائج وتوصيات مراعاة هذه العوامل، ونقر بأن عددا من المشكلات التشغيلية التى أمكن تحديدها انما يقع خارج المسؤولىة المباشرة للمنظمة .

٦١ - أما النتائج الرئيسية التى توصلنا اليها فهى :

(أ) انه لا تتوافر لموظفى الحكومات الذين يتولون على نحو متزايد مسؤولىة صياغة المشروعات سوى تجارب محدودة فى أغلب الأحيان فى مجال تصميم المشروعات، بيد أن المنظمة مستمرة فى اتاحة الفرص اللازمة لتدريبهم من خلال ما تعقده من دورات تدريبية تركز على صياغة المشروعات. وفيما عدا الخطوط التوجيهية العامة التى وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائى لاستعراض المشروعات من جانب الوكالات المتخصصة، لم تحدد المنظمة بعد بصفة رسمية نطاق الاستعراضات التى تجريها أو الاجراءات التى تعتمدها لهذا الغرض أو أن تعدّ وثائق كاملة بمدخلاتها فى عملية تقدير المشروعات. ولعل ذلك قد أدى الى تأثر قدرة المنظمة على اكتشاف جوانب النقص فى صياغة المشروعات وعلاجها. وغالبا ما توسع المشروعات أو تجرى تعديلات على مجالات نشاطها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من ورائها (أنظر الفقرات من ٦ الى ١٧) لأسباب تعزى الى أن عملية الاستعراض قد تفشل فى الكشف عن جوانب الضعف فى الصياغة والس طبيعة نشاطات المشروع بالاضافة الى العوامل الأخرى الوارد ذكرها فى الفقرة ٦٠ سالف الذكر، والتالى بيانها فى الفقرة الفرعية ب فيما يلى :

أثناء مرحلة التنفيذ : ومن الضروري بمكان أن تراعى ميزانيات التكاليف والوقت المحدد للتنفيذ حجم النتائج المتوخاة من المشروعات ،

(هـ) السعى أثناء المشاورات مع كل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والحكومات المعنية الى ضمان أن تحدّد عملية الصياغة الأعمال الأساسية للمشروعات، وتقديم توصيات كلما أمكن بشأن المواصفات والفترات الفاصلة وغير ذلك من الترتيبات التفصيلية الضرورية للتنفيذ في المواعيد المقررة ،

(و) أن تستكمل المنظمة في أقرب وقت ممكن الاستعراض الذي تجريه لمجموعة التعليمات الادارية بخصوص اجراءات التعاقد مراعية في ذلك القضايا المشار اليها في الفقرات من ٢٨ الى ٣٠ ،

(ز) أن تضمن المنظمة، بالنسبة لجميع المشروعات في مرحلتى الاعداد والتقديم، اطلاع المقر الرئيسى على خطط العمل واستخدامها على نحو منتظم كقاعدة لتحسين عملية الرصد التى يقوم بها موظفو المقر الرئيسى لمختلف المشروعات، واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين نوعية خطط العمل لتمكين المقر الرئيسى من اجراء عمليات رصد فعّالة ،

(ح) تحسين أوجه الاستفادة من نتائج تقييم المشروعات حتى يمكن الاستعانة بها فى ادارة المشروعات الجارية وفى أثناء عمليتى صياغة وتقدير اقتراحات المشروعات ،

(ط) تحسين نوعية تقارير التقييم من خلال :

(١) زيادة اشتراك موظفي ادارة التقييم في عمليات تقييم المشروعات ،

(٢) تحسين تخطيط البعثات واختيار المشاركين فيها من المنظمة من ذوى الخبرة فى التقييم قدرما أمكن ذلك .

٦٣ - ونظرا للمشكلات التى يواجهها المدراء القطريون للمشروعات والتي غالبا ماتوءدى الى تأخير مواعيد التنفيذ، فاننا نوصى أيضا بضرورة :

(أ) أن تتشاور المنظمة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومع الحكومات /المعنية بشأن الطرق الكفيلة بالتغلب على المشكلات الناجمة عن التأخير فى اتاحة خدمات الموظفين المحليين وتحديد الاحتياجات من التدريب ،

الحاضر نظاما كمبيوتريا جديدا لرصد البرامج والمشروعات الميدانية فـسـى
المقر الرئيسي، ليتولى تحقيق معظم أهداف النظام السابق، ويسمح بتحليل
البيانات المتعلقة بالبرنامج الميداني ككل (الفقرات ٣٩ الى ٤٣) .

(و) تضطلع ادارة التقييم بوضع اجراءات وأعمال التقييم والتنسيق بينها، ويجب
أن تضمن مصلحة التنمية، بالتعاون مع الأطراف المتبرعة الأخرى، ضرورة
الاستفادة من نتائج بعثات التقييم في مختلف المشروعات المعنية وغيرها من
المشروعات في مرحلة التخطيط. ولم يتسن الوفاء بمطالبة شتى الأقسام باعداد
خطط سنوية للمشروعات التي يلزم تقييمها، رغم تزايد عدد الأقسام التي
تستجيب لذلك. ولدى ادارة التقييم قاعدة للبيانات تضم نتائج بعثات التقييم
التي يستعان بها في اعداد نشرة " استعراض البرامج الميدانية التي تصدر كل
عامين. وبخلاف المناقشات التي تجريها أفرقة المهمات الخاصة ببحث المشروعات
أو الاجتماعات الثلاثية للاستعراض ووضع مواد التدريب على صياغة المشروعات
واستخدام نماذج المشروعات لموظفي المنظمة، لم توضع أية اجراءات رسمية
تكفل الاستفادة من نتائج عمليات التقييم بصورة منتظمة لتحسين تنفيذ مختلف
المشروعات، وكذلك الاستفادة منها في تخطيط مشروعات جديدة (الفقرات
٤٤ الى ٥٣) .

٦٢ - وفي اعتقادنا أن بالامكان تعزيز اجراءات المنظمة في مجال ادارة مشروعات برنامج
الأمم المتحدة الانمائي، اذا اتخذت المنظمة خطوات لتحقيق مايلي :

(أ) الاستمرار في جهودها الرامية الى تحسين عملية صياغة المشروعات من خلال
مواصلة تدريب الموظفين، ويشمل ذلك مشاركة موظفي الحكومات في دورات
التدريبية ،

(ب) تحديد الأهداف التي تتوخاها من استعراض وثائق المشروعات والعمل على تطوير
الاجراءات واعداد الوثائق التي تتيح الاسترشاد بها مع توضيح هذه العملية ،

(ج) ضمان التطبيق الكامل للخطوط التوجيهية الجديدة التي وضعها برنامج الأمم
المتحدة الانمائي حتى يتسنى الربط في وثائق المشروعات بين الأهداف
والمخرجات وبين الأعمال والمدخلات، وبذلك تتاح قاعدة متينة لرصد عمليات
التنفيذ ،

(د) ضمان اجراء تقييم واقعي، أثناء عملية الصياغة والتقدير، لقدرة الحكومات
على تقديم المدخلات اللازمة للمشروعات، ثم اعادة ذلك في الاستعراضات اللاحقة

شكر وتقدير

٦٧ - وأود أن أسجل تقديري لما أبداه المدير العام للمنظمة وموظفوها من تعاون ومساعدة أثناء قيامنا بالمراجعة .

جون بورن

(المراقب والمراجع العام، المملكة المتحدة)

المراجع الخارجي

سبتمبر/أيلول ١٩٨٨

(ب) أن تبتكر المنظمة مجموعة مبسطة من التوجيهات المصممة خصيصا للمندرجين القطريين للمشروعات، وقد يكون من المفيد في بعض الحالات طبع هذه التوجيهات باللغات المحلية .

٦٤ - وبودنا أن نسجل في هذا السياق أن المنظمة بدورها قد أقرت بالحاجة الى ادخال تحسينات في العديد من الجوانب سالفه الذكر. وقد بحثت هذه التحسينات من بين أمور أخرى خلال المشاورات التي جرت بين كل من برنامج الأمم المتحدة الانمائى والمنظمة والوكالات المتخصصة الأخرى أثناء اعداد الخطوط التوجيهية الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى، وهي تناقش مرة أخرى أثناء قيام المنظمة بإنشاء نظم دعم المشروعات وما يتصل بها من اجراءات الرصد المعالجة بالكمبيوتر. ومن المعلوم أن هذه النظم لن تدخل مرحلة التشغيل الكامل قبل مرور بعض الوقت، وبهذا الصدد فاننا نلاحظ أن المنظمة تعترم أثناء هذه الفترة اتخاذ الخطوات الضرورية لضمان ادخال التحسينات الفعالة، في أقرب وقت ممكن، على عمليتي الصياغة وتقدير المشروعات وذلك بوضع الخطوط التوجيهية اللازمة وتنقيح الاجراءات المتبعة قبل البدء بتنفيذ اجراءات الرصد المعالجة بأجهزة الكمبيوتر .

وفيما يخص مراقبة قوائم جرد المعدات

٦٥ - يستدل من النتائج التي استخلصناها أن المقترحات الرئيسية المتعلقة بادخال التحسينات المطلوبة والتي تمت الموافقة عليها في ١٩٨٦ لم تنفذ بالكامل، رغم اتخاذ بعض التدابير الرامية الى تحسين بعض الجوانب النوعية في نظام مراقبة قوائم الجرد منذ التقرير الذى قدمه سلفنا عن حسابات ١٩٨٤-١٩٨٥. كما نلاحظ أن تطبيق النظام المحسن لمراقبة قوائم الجرد قد تأخر لأسباب تعزى الى ندرة الموارد المالية المتاحة، لكن المنظمة تأمل في التغلب على هذه العوائق، وأن تبدأ بتطبيق هذا النظام المحسن قبل نهاية عام ١٩٨٩ .

الخسائر وغيرها

٦٦ - لقد انتهينا الى نتائج مرضية بفحص تفاصيل مدفوعات التعويض، والمدفوعات على سبيل المجاملة، والخسائر، وشطب المبالغ في حدود مبلغ ٤٤٦ ٧١٤ دولارا وهى التفاصيل التى قدمها لنا المدير العام مشفوعة بالحساب، طبقا للمادة ١٠-٤ من اللائحة المالية. وانا لمقتنعين تماما بسلامة المعلومات والتفسيرات التى قدمت لنا عن هذه الحسابات، وليست لدينا أية ملاحظات عليها .

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

برنامج الأمم المتحدة الانمائي

موجز السياسات المحاسبية الهامة

١ - الفترة المحاسبية

الفترة المحاسبية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي هي سنة تقويمية ولكن الحسابات المراجعة توضع لسنتين حتى تتفق مع الفترة المالية للبرنامج العادى فى منظمة الأغذية والزراعة .

٢ - أسس المحاسبة

أعدت البيانات المالية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي على أساس قاعدة التكاليف الأصلية .

٣ - قواعد التحويل

الأصول والخصوم المذكورة بعملات أخرى غير دولارات الولايات المتحدة تحول السى دولارات بتطبيق الأسعار المعمول بها فى الأمم المتحدة والتي تقارب أسعار السوق .

وبنود الإيرادات والمصروفات بعملات أخرى غير دولارات الولايات المتحدة مسجلة بالدولارات بتطبيق الأسعار المعمول بها فى الأمم المتحدة فى تاريخ العملية .

وتنشأ فروق فى أسعار الصرف :

(١) عند شراء عملات أخرى غير الدولار وذلك بسبب الفرق بين السعر فى السوق والسعر الذى تطبقه الأمم المتحدة ،

(٢) عند إعادة تقييم الموجود من العملات الأخرى غير الدولار بسبب تغير السعر الذى تطبقه الأمم المتحدة .

رأى المراجع الخارجى

الى : مؤتمر منظمة الأغذية والزراعة

فحصنا البيانات المالية لمنظمة الأغذية والزراعة بوصفها وكالة منفذة لبرنامج الأمم المتحدة الانمائى. وتشمل هذه البيانات الكشف المالى الأول والجدولين (1) و (2) عن الفترة المالية المنتهية فى ١٩٨٧/١٢/٣١. وقد راعينا فى هذا الفحص معايير المراجعة الموحدة التى أقرتها جماعة المراجعين الخارجيين للأمم المتحدة والوكالات المتخصصة والوكالة الدولية للطاقة الذرية. واشتمل هذا الفحص على استعراض عام للإجراءات المحاسبية، فضلا عن اجراء بعض الاختبارات على السجلات المحاسبية وغيرهسا من المستندات المؤيدة التى رأينا من الضرورى فحصها فى مثل هذه الظروف .

ونتيجة لهذا الفحص، نرى أن الكشف المالى والجدولين (1) و (2) تعكس بأمانة الوضع المالى للمنظمة فى ١٩٨٧/١٢/٣١ ونتائج العمليات عن الفترة المالية المنقضية، وأن هذه البيانات أعدت وفقا للسياسات المحاسبية التى وضعتها المنظمة، والتى طبقت على أساس يتفق مع المبادئ التى طبقت فى الفترة المالية السابقة، كما أن المعاملات المالية تتفق تماما مع اللائحة المالية والسلطة التشريعية .

جون بورن

(المراقب والمراجع العام ، المملكة المتحدة)

المراجع الخارجى

سبتمبر (أيلول) ١٩٨٨

- للتدريب: على أساس ما أنفق على المنح التدريبية حتى نهاية العام
- للعقود من الباطن: على أساس جدول التسديد الوارد في العقد المبرم مع المقاول من الباطن
- للمصروفات النثرية: على أساس الأوامر الصادرة قبل نهاية العام
- (٣) الفائض أو العجز في تسوية مبالغ سبق ذكرها في فترات مالية سابقة على أنها التزامات قائمة .
- (د) تكاليف معدات المشروعات تخضم كمصروفات عند شرائها .

٥ - تكاليف العاملين

- تكاليف العاملين التي تتصل بأحد المشروعات بصفة مباشرة تخضم على المشروع نفسه .
- الرواتب الشهرية ومدفوعات التأمين الاجتماعي والتقاعد تخضم بقيمتها . أما بقية تكاليف العاملين (البدلات وغيرها) فتخضم على أساس متوسط التكاليف الفعلية للفرد الواحد .
- مدفوعات نهاية الخدمة للموظفين الميدانيين ومصروفات العودة الى الوطن تخضم عند دفعها .

وتضاف هذه الفروق الى البرنامج أو المشروع الخاص بها أو تخصم منه، إلا اذا لم يكن محددًا، وفي هذه الحالة تضاف الى الإيرادات المتنوعة أو تخصم منها حسب الأحوال .

٤ - الحساب على أساس النقد أو الاستحقاق

المبادئ المتبعة في اعداد هذه البيانات المالية تجمع بين فكرة الحساب على أساس الاستحقاق أو على أساس النقد ، كما جاءت في لوائح برنامج الأمم المتحدة الانمائي .

وفيما يلي كيفية معالجة البنود الرئيسية في الإيرادات والمصروفات :

(أ) سجلت المساهمات على أساس النقد وهي مبينة تحت بند مبالغ نقدية مسحوبة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي اذا جاءت من البرنامج المذكور وتحست بند مستندات قيد داخلي وتكاليف أخرى اذا كانت مدفوعة رأسا من برنامج الأمم المتحدة الانمائي أو غيره من وكالات الأمم المتحدة بناء على طلب المنظمة أو نيابة عنها .

(ب) الإيرادات المتنوعة تسجل على أساس النقد باستثناء الفوائد المصرفية وإيرادات الاستثمار اذا تسجل على أساس استحقاقها .

(ج) المصروفات غير تكاليف العاملين تشمل :

(١) المصروف على ميزانية الفترة المالية الجارية ،

(٢) الالتزامات القائمة التي يمكن أن تصبح خصوما في المستقبل ، مثل :

- للخبراء : على أساس الخدمات المقدمة حتى نهاية العام

- للسفريات: على أساس السفريات التي تبدأ قبل نهاية العام وتنتهي في الأيام العشرة الأولى من العام التالي

- للمعدات: على أساس أوامر الشراء أو العقود المبرمة قبل نهاية العام

الجدول ١برنامج الأمم المتحدة الإنمائيمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

المصروفات حسب مصدر التمويل
عن الفترة المالية المنتهية ١٩٨٧/١٢/٣١
(محسوبة بالدولار الأمريكي)

<u>مجموع المصروفات</u>	<u>الالتزامات القائمة</u>	<u>المبالغ المصروفة</u>	<u>مصرفات برامجية</u>
<u>فى ١٩٨٦ - ١٩٨٧</u>	<u>حتى ١٩٨٧/١٢/٣١</u>	<u>١٩٨٧ - ١٩٨٦</u>	<u>مصدر التمويل (١)</u>
٢٢٧ ٤٢٠ ٨٢٨	٢٣ ٢٤٣ ٨٢٥	٢٠٤ ١٧٧ ٠٠٣	رقم التخطيط الاشارى القطرى
٢٤ ٦٣٠ ٨١٥	٢ ٠٠٨ ٩٧٩	٢٢ ٦٢١ ٨٣٦	رقم التخطيط الاشارى الاقليمى
١ ٤٩٢ ١٥١	٥٠ ٣٩٣	١ ٤٤١ ٧٥٨	رقم التخطيط الاشارى الاقليمى
٥٥١ ٨٢٤	١٧ ٤٧٩	٥٣٤ ٣٤٥	رقم التخطيط الاشارى العالمى
٢٥٤ ٠٩٥ ٦١٨	٢٥ ٣٢٠ ٦٧٦	٢٢٨ ٧٧٤ ٩٤٢	المجموع الفرعى (الجدول ٢)
١ ١٥٩ ١٨٥	٤٠ ٦٠٥	١ ١١٨ ٥٨٠	موارد برامجية خاصة
١ ٨٩٢ ٧٣٠	١١٩ ٢٣١	١ ٧٧٣ ٤٩٩	حساب التداوير الخاصة لأقل
-	-	-	البلدان نموا
-	-	-	الخدمات الصناعية الخاصة
-	-	-	مبالغ تضاف الى رقم التخطيط
٢٥٧ ١٤٧ ٥٣٣	٢٥ ٤٨٠ ٥١٢	٢٣٦ ٦٦٧ ٠٢١	الاشارى
٥ ٠٠٠ ٠٠٠	-	٥ ٠٠٠ ٠٠٠	يضاف اليها: تخفيض الالتزامات
٢٦٢ ١٤٧ ٥٣٣	٢٥ ٤٨٠ ٥١٢	٢٣٦ ٦٦٧ ٠٢١	القائمة فى ١٩٨٥/١٩٨٤ بعد اقفال
٢ ٦٣٢ ٧٥٤	١٤ ٩٠٧	٢ ٦١٧ ٨٤٧	الحسابات والتي حملت على مصروفات
٢٦٤ ٧٨٠ ٢٨٧	٢٥ ٤٩٥ ٤١٩	٢٣٩ ٢٨٤ ٨٦٨	١٩٨٧-١٩٨٦
٢٥ ٢٥٨ ٦٣٩			المجموع الفرعى (الجدول ٢)
٣٠٠ ٠٣٨ ٩٢٦			المساهمات النقدية النظيرة
=====			التي تدفعها الحكومات
			تكاليف دعم البرامج
			المجموع الكلى

(١) بما فى ذلك المشاركة فى التكاليف ، ان وجدت .

الكشف الأول

برنامج الأمم المتحدة الانمائي
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

حالة أموال البرنامج في ٣١/١٢/١٩٨٧
(محسوبة بالدولار الأمريكي)

<u>دولار</u>	<u>دولار</u>	<u>حساب التشغيل</u>
(٦ ٧٦١ ٥٢١)		الرصيد في ١/١/١٩٨٦
	١٣٩ ١١٣ ٣٩١	يضاف اليه : مبالغ نقدية مسحوبة من برنامج الأمم المتحدة الانمائي
	١٥٠ ٣٤٨ ٨٥٢	مستندات قيد داخلي وتكاليف أخرى (صافي)
	(٢٣٢ ٩١٩)	ايرادات متنوعة وفروق أسعار الصرف (صافية)
٢٨٩ ٤٥٥ ٨٧١	٢٢٦ ٥٤٧	بنود متنوعة أعيدت إلى برنامج الأمم المتحدة الانمائي (صافية)
٢٨٢ ٦٩٤ ٣٥٠		يخصم منه : المصروفات على المشروعات خلال ١٩٨٦-١٩٨٧ :
	٢٣٩ ٢٨٤ ٨٦٨	المبالغ المصروفة (الجدول ١)
	٢٥ ٤٩٥ ٤١٩	التزامات قائمة (الجدول ١)
٣٠٠ ٠٣٨ ٩٢٦	٣٥ ٢٥٨ ٦٣٩	لتكاليف دعم البرامج (الجدول ١)
(١٧ ٣٤٤ ٥٧٦)		الرصيد في ٣١/١٢/١٩٨٧
=====		<u>ويتمثل في:</u>
٧ ١٣٩ ٧٧٠		نقد في البنك وفي الصناديق وتحت التحصيل
٨ ٨٢٣ ٠٦٦		حسابات القبض
١٥ ٩٦٢ ٨٣٦	٧ ٨١١ ٩٩٣	يخصم منها: حسابات الدفع
٢٣ ٣٠٧ ٤١٢	٢٥ ٤٩٥ ٤١٩	التزامات قائمة عن ١٩٨٦ - ١٩٨٧
(١٧ ٣٤٤ ٥٧٦)		(الجدول ١)
=====		

يعتمد

الدوار صومسا
المدير العام

فريدريك أ. هايم
مدير قسم الخدمات المالية

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
المعروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨١-١٩٨٧
(محمولة بالدولار الأمريكي)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها اقتسام التكاليف وأي إضافات المنصرف		موارد برامجية خاصة		التدابير الخاصة بأقل البلدان نموا		المجموع	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار
CENTRAL AFRICAN RRP	1 676 006	117 560					1 676 086	117 560
CHAD	5 311 264	129 708	196 195	1 508			5 527 459	132 376
CHILE	962 351	101 628					962 351	101 628
CHINA PEOPLE'S RRP	5 012 664	1 946 024					5 012 664	1 946 024
COLOMBIA	380 403						380 403	
COMBOS ISLANDS	865 554	19 183					865 554	19 183
CONGO	2 281 853	125 650					2 281 853	125 650
COOK ISLANDS	12 757	26 200					12 757	26 200
COSTA RICA	293 203	4 805					293 203	4 805
COTE D'IVOIRE	1 585 286	4 157					1 585 286	4 357
CUBA	553 045	722 869					553 045	722 869
CYPRUS	253 802	10 400					253 802	10 400
CZECHOSLOVAKIA	27 311	11					27 311	11
DEM PEOP'L REP KOREA	1 049 681	527 036					1 049 681	527 036
DJIBOUTI	40 706						40 706	
DOMINICAN REPUBLIC	694 198	17 823					694 198	17 823
ECUADOR	962 894	160 477					962 894	160 477
EGYPT	1 270 825	601 758					1 270 825	601 758
EL SALVADOR	1 415 711	15 196					1 415 711	15 196
EQUATORIAL GUINEA	50 327	5 220					50 327	5 220
ETHIOPIA	7 704 303	605 320			377 955	14 300	8 082 258	699 708
FIJI	792 700	40 663					792 700	40 663

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
 المصروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨٧-١٩٨٦
 (محصوية بالدولار الأمريكي)

الجدول ٢

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها		موارد برامجية خاصة		التدابير الخاصة بالنمو		المجموع	
	اقتسام التكاليف وأى اصفاءات المنصروف	الاتزامات القائمة	الاتزامات المنصروف	الاتزامات القائمة	الاتزامات المنصروف	الاتزامات القائمة	المنصروف	الاتزامات القائمة
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار
AFGHANISTAN	3 585 186	844 232					3 585 186	844 232
ALBANIA	242 966	28 890					242 966	28 890
ALGERIA	2 518 099	428 640					2 518 099	428 640
ANC-ZIMBABWE	749						749	
ANGOLA	3 841 934	339 710					3 841 934	339 710
ARGENTINA	926 162	133 739					926 162	133 739
BAHAMAS	4 623-						4 623-	
BAHRAIN	55 392	1 836					55 392	1 836
BANGLADESH	12 334 115	932 326					12 334 115	932 326
BELTZE	237	1 613					237	1 613
BENIN	2 113 354	52 061					2 113 354	52 061
BERRUDA	217-						217-	
BHUTAN	2 184 799	159 166					2 184 799	159 166
BOLIVIA	871 292	288 912					871 292	288 912
BOTSWANA	846 099	24 268			10 697		856 796	24 268
BRAZIL	1 495 629	52 116					1 495 629	52 116
BULGARIA	65 347	2 834					65 347	2 834
BURKINA FASO	5 512 303	297 894	390 155	10 458	224 045		6 146 503	308 352
BURMA	3 680 112	602 360					3 680 112	602 360
BURUNDI	1 683 802	164 361			3 692-		1 680 110	164 361
CANEROON	1 942 095	47 310					1 942 095	47 310
CAPE VERDE ISLANDS	387 788	4 560					387 788	4 560

المحول
(تسعة)

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإحصائي
المعروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة 1981-1987
(معموية بالدولار الأمريكي)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها اقتسام السكان والى الاموال المنصرف		موارد برامجية خاصة الاتزامات المنصرف القائمة		التدابير الخاصة بأقل البلدان نموا المنصرف القائمة		المجموع المنصرف القائمة	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار
LAO PEOPLE A DEN	5 562 410	252 259	94 118	5 500	5 656 548	257 759		
LEBANON	318 025	91 727			318 025	91 727		
LESOTHO	737 084	17 344			737 084	17 344		
LIBERIA	542 875	65 380			542 875	65 380		
LIBYA	148 595	9 273			148 595	9 273		
MADAGASCAR	3 324 356	534 228			3 324 356	534 228		
MALAWI	701 372	297 063			701 372	297 063		
MALAYSIA	692 996	42 719			692 996	42 719		
MALDIVES	284 175	23 233			284 175	23 233		
MALI	1 077 949	188 651	16 486-		1 061 463	188 651		
MAURITANIA	3 224 456	191 940	43 145	23 254	3 267 601	215 194		
MAURITIUS	400 075	3 496			400 075	3 496		
MEXICO	621 569	40 033			621 569	40 033		
MONSERAT	9 821	1 848			9 821	1 848		
MOROCCO	1 018 193	103 074			1 018 193	103 074		
MOZAMBIQUE	6 634 221	344 747			6 634 221	344 747		
NAMIBIA	29 452	18 683			29 452	18 683		
NEPAL	2 282 589	83 064			2 282 589	83 064		
NICARAGUA	271 831		13 380		285 211			
NIGER	3 150 897	91 404	209 789		3 360 696	91 404		
NIGERIA	2 632 972	168 501			2 632 972	168 501		
NIUE ISLAND	12 956	2 061-			12 956	2 061-		

الحدول^٢
(تكملة)

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
المعروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧
(محمولة بالدولار الأمريكي)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الاشارية بما فيها اقتسام التكاليف وأى اضافات المتصرف		موارد برامجية خاصة الالتزامات المتصرف القائمة		التدابير الخاصة بالنمو البلدان نمو الالتزامات المتصرف القائمة		المجموع	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار
GADON	967 298	5 761					967 298	5 763
GAMBIA	344 983	11 820					344 983	11 820
GHANA	1 656 010	152 687					1 656 010	352 687
GREECE	420 579	99 579					420 579	99 579
GUENADA	126 287	1 250					126 287	1 250
GUATEMALA	575 116	29 169					575 116	29 169
GUINEA	3 468 493	128 834			6 748		3 475 241	128 834
GUINEA-BISSAU	1 055 376	88 994					1 055 376	88 994
GUYANA	219 837	49 753					219 837	49 753
HAITI	1 779 926	96 509					1 972 781	101 389
HONDURAS	1 422 773	80 283			39 662	4 800	1 422 773	80 283
HUNGARY	37 178						37 178	
INDIA	9 432 457	2 108 099					9 432 457	2 108 099
INDONESIA	5 409 674	292 353					5 409 674	292 353
IRAN	1 725 605	82 048					1 725 605	82 048
IRAQ	774 633	11 106					774 633	11 106
JAMAICA	37 545						37 545	
JORDAN	53 868	6 187					53 868	6 187
KENYA	3 066 082	267 378					3 066 082	267 378
KIRIDATI	2 908-	101-					2 908-	101-
KOREA, REP. OF	790 394	31 343					790 394	31 343
KUWAIT	392 665	13 672					392 665	13 672

مظمة الأعدية والرراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
الممرروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧
(محموية بالدولار الأمريكي)

الحدول٢
(تكملة)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها اقتسام التكاليف وأى اضافات المصرف		موارد برامجية خاصة الاتزامات المنصرف القائمة		التدابير الخاصة بأقل البلدان نمو الاتزامات المنصرف القائمة		المجموع الاتزامات القائمة	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار

ST. CHRISTOPHER NEVIS	112 181	26 015			112 303	26 015		
ST. VINCENT	59				59			
SUDAN	894 714	15 795	948-		893 766	15 795		
SURINAME	192 475	16 181			192 475	16 181		
SWAPO-NAMIBIA	27 039				27 039			
SWAZILAND	191 772	1 240			191 772	1 240		
SYRIA	1 512 037	145 111			1 512 037	145 111		
TANZANIA	4 179 167	1 184 200	511 843	28 517	4 691 010	1 212 717		
THAILAND	1 998 578	125 491			1 998 578	125 491		
TOGO	1 359 172	121 961			1 359 172	121 961		
TONGA	177 269	894			177 269	894		
TRINIDAD AND TOBAGO	617 131	11 321			637 131	11 321		
TRUST TERR OF PACIF	11 779	4 672			11 779	4 672		
TUNISIA	484 943	21 718			484 943	21 718		
TURKEY	815 292	102 655			815 292	102 655		
TURKS AND CAICOS IS.	10 229				10 229			
TUVALU	33 193				33 193			
UGANDA	1 113 210	157 548			1 113 210	157 548		
UNITED ARAB EMIRATES	228				228			
URUGUAY	27 417				27 417			
VANUATU	59				59			
VENEZUELA	326 845	8 712			326 845	8 712		

منظمة الأمدنية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
المصروفات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة 1981-1987
(محموية بالدولار الأمريكي)

الحدود
(تكملة)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها اقتسام التكاليف وأي إضافات المنصرف		موارد برامجية خاصة الاتزامات المنصرف القائمة		التدابير الخاصة بأقل البلدان نمو الاتزامات المنصرف القائمة		المجموع	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار

OMAN	233 732	10 584	233 732	10 584				
PAC-AZANIA	164 428		164 428					
PAKISTAN	5 096 393	447 450	5 096 393	447 450				
PALRESTINIAN PEOPLE	109 290-		82 653					
391 943								
PANAMA	434 581	4 365	434 581	4 365				
PAPUA NEW GUINEA	596 495	98 143	596 495	98 143				
PARAGUAY	579 351	7 821	579 351	7 821				
PERU	210 929		210 929					
PHILIPPINES	1 106 541	251 852	1 106 541	251 852				
POLAND	195 713	55 130	195 713	55 130				
ROMANIA	62 905	6 686	62 905	6 686				
RWANDA	3 196 818	121 407	3 306 950	121 407				
SAMOA	70 570	8 133	70 570	8 133				
SAO TOME & PRINCIPE	276 654	23 402	276 654	23 402				
SAUDI ARABIA	1 372 960	4 766	1 372 960	4 766				
SENEGAL	2 168 641	89 174	2 168 641	89 174				
SEYCHELLES	244 266	38 118	244 266	38 118				
SIERRA LEONE	2 879 138	359 585	2 910 521	359 585				
SINGAPORE	32 074		32 074					
SOLOMON ISLANDS	24 081	1 208	27 482	6 200				
SOMALIA	2 995 952	262 926	4 802					
SRI LANKA	3 813 976	396 051	3 813 976	396 051				

الدولار
(تكملة)

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
المصرفيات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨٦-١٩٨٧
(مبسوبة بالدولار الأمريكي)

المشروعات الإقليمية	أرقام التخطيط الإشارية بما فيها		موارد برامجة خاصة		التدابير الخاصة بنمو		المجموع	
	المنصرف	القائمة	المنصرف	القائمة	المنصرف	القائمة	المنصرف	القائمة
AFRICA	6 434 236	262 375					6 434 236	262 375
ARAB STATES	4 701 908	502 906					4 701 908	502 906
ASIA AND PACIFIC	10 109 422	1 110 334					10 109 422	1 110 334
EUROPE	750 331	45 095					750 331	45 095
LATIN AMERICA	537 939	109					537 939	109
المجموع الإقليمي	22 621 816	2 009 979					22 621 816	2 000 979
المشروعات الإفريقية	1 641 750	50 391	27 556	7 447			1 669 319	57 040
المشروعات العالمية	534 345	17 479					534 345	17 479
المجموع الكلي	210 778 942	25 320 676	1 110 500	40 605	1 773 499	119 231	231 667 021	25 400 512

يضاف إليه : تخفيض الالتزامات القائمة في

١٩٨٥/١٩٨٤ بعد اقفال الحسابات

والتي حلت على مروفات مسام

١٩٨٧/١٩٨٦

5,000,000

3236,667,021

25,400,512

منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
الممروريات بحسب البلدان ومصدر الأموال للفترة ١٩٨٧-١٩٨٦
(محصوية بالدولار الأمريكي)

المشروعات القطرية	أرقام التخطيط الأشارية بما فيها اقتسام التكليف وأى إضافات المنصرف		موارد برامجية خاصة اللاتزامات المنصرف القائمة		التدابير الخاصة بنمو البلدان نمو اللاتزامات المنصرف القائمة		المجموع	
	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار	بالدولار
٧٠ TERT-MAN	10 055 033	2 147 010					10 055 033	2 147 010
YEMEN ARAB REPUBLIC	1 007 608	16 619					1 007 608	16 619
YEMEN PDR	1 502 774	16 601	45 507		1 295		1 631 656	92 491
YUGOSLAVIA	421 141	102 061		0 112		47 500	421 141	102 061
ZAIRE	4 784 219	475 618					4 784 219	475 618
ZAMBIA	796 053	69 785					796 053	69 785
ZIMBABWE	776 666	63 316					776 666	63 316
TOTAL COUNTRIES	204 177 003	23 243 825	1 091 024	13 158	1 773 499	119 211	207 041 526	23 196 214