

July 2005



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food
and
Agriculture
Organization
of
the
United
Nations

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

الاجتماع المشترك

الاجتماع المشترك بين الدورة الرابعة والتسعين للجنة البرنامج
والدورة العاشرة بعد المائة للجنة المالية

روما، 2005/9/21

استعراض تخطيط البرامج والميزنة -
ممارسات وخبرات سائر المنظمات الدولية

أولاً - مقدمة

1- وافقت اللجنتان في اجتماعهما المشترك الأخير في مايو/ أيار 2005: "... على الاستمرار في مناقشة القضايا الأوسع والمتعلقة بتنسيب العملية الشاملة لإعداد البرنامج والميزانية وإيجاد طرائق أفضل لطابقة عمليات التخطيط في المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية. وهذا يشمل استقصاء إمكانيات ما يلي: (1) المضي قدماً في ترشيح عدد وثائق التخطيط ونطاقها وطولها، (2) الربط على نحو أوثق بين توقيت ومستوى قرار الميزانية وصياغة برنامج العمل النظير".

2- وحول نفس القضية ارتأت لجنة البرنامج أن من المفيد إيجاز الوضع في صيغة 4 معضلات على النحو التالي:

- 1- السبيل إلى صياغة أفضل لمختلف وثائق التخطيط وما هي إمكانيات تخطيط العملية الشاملة لتخطيط البرامج والميزنة؛
- 2- السبيل إلى إثراء وتعظيم صيغة كل واحدة من الوثائق لتتطابق على نحو أوثق الأغراض المقصودة منها وذلك ضمن الإطار الاستراتيجي؛
- 3- الأعباء الناجمة عن الممارسات الحالية المتبعة في إعداد التصورات؛
- 4- التنسيق على نحو أوثق بين جهود تخطيط البرامج واتخاذ القرارات فيما يتعلق بمستوى الميزانية.

لدواعي الاقتصاد طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ، والمرجو من أعضاء الوفود والمراقبين أن يكتفوا بهذه النسخة أثناء الاجتماعات وألا يطلبوا نسخاً إضافية منها إلا للضرورة القصوى. ومعظم وثائق المنظمة متاحة على شبكة الانترنت على العنوان: www.fao.org

3- وفي ضوء ما طالب به الاجتماع المشترك الأخير للجننتين، تستعرض هذه الوثيقة، وتلخص، ممارسات وخبرات المنظمات المثيلة في منظومة الأمم المتحدة في هذا المضمار.

ثانياً - نطاق المعاينة

4- تم اختيار المنظمات التالية ضمن منظومة الأمم المتحدة وهي: الأمم المتحدة ذاتها، وأربع وكالات متخصصة يمكن مقارنتها وهي: منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية واليونسكو واليونيدو، هذا بالإضافة إلى البنك الدولي وإن كان السياق يختلف كثيراً في حالته كمؤسسة مالية دولية (فيما يتعلق فقط بميزانيته الإدارية).

5- وفي ضوء الروح التي سادت المناقشات في دورتي مايو/ أيار 2005 بما في ذلك المشكلات الخاصة التي تم تحديدها والقضايا التي أثارها الأعضاء فقد تم تشخيص الممارسات والمنهجيات التالية المتعلقة بالتخطيط والميزنة وهي:

- الوثائق الرئيسية التي عرضت على الأجهزة الرئاسية التي بدت مماثلة للإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل وموجز برنامج العمل والميزانية وكامل برنامج العمل والميزانية الصادرة عن منظمة الأغذية والزراعة؛
- نطاق وصيغة هذه الوثائق، بما في ذلك الاتجاهات المرتقبة لتقليص أحجامها، وإذا ما وجدت متعادلة في هذه المنظمات، فهذا دليل على التأثير النهائي لوثيقتي الخطة متوسطة الأجل وموجز برنامج العمل والميزانية؛
- السمات الهامة لعملية الإدارة (أي أهم الأجهزة المشاركة، وتوقيت دوراتها، وتصور دورها الفعال في اتخاذ القرارات)؛
- الاستخدام النهائي للتصورات والترتيبات بشأن تعديل مستويات برنامج العمل والميزانية في حال ما إذا كان مستوى الميزانية المقرر يختلف بصورة أساسية عن المقترحات.

ثالثاً - تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج

6- تحاول جميع المنظمات المعاينة تطبيق مبادئ متقدمة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة المستندة إلى النتائج آخذة في حسابها مواصفاتها الخاصة بها.

7- وفي هذا الصدد، يجدر التذكير أن تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج قد خضع للاستعراض من جانب شبكة التمويل والميزانية التي تقدم تقاريرها إلى مجلس الرؤساء التنفيذيين للتنسيق في منظومة الأمم المتحدة. كذلك تجدر

الإشارة إلى سلسلة تقارير وحدة التفتيش المشتركة المقدمة إلى اللجنتين في دورتيهما الأخيرتين والتي كانت بمثابة "مراجع" بشأن تطبيق الإدارة المستندة إلى النتائج في منظومة الأمم المتحدة. وتنص أحد هذه المراجع على ما يلي:

– "إن الانتقال بانتظام إلى نهج الإدارة المستندة إلى النتائج يتطلب فهما مشتركا للمسؤوليات المحددة بوضوح (تقسيم العمل) بين أطراف المنظمة الرئيسية. وفي هذا الصدد:

(أ) ينبغي للدول الأعضاء، من خلال أجهزتها التشريعية، أن تركز بالدرجة الأولى على وضع مقاصد وأهداف وغايات للمنظمة تكون واضحة ويمكن قياسها ومحددة زمنياً، وعلى تحديد مسؤوليات الأمانة في تحقيق مقاصد المنظمة وأهدافها بالقياس إلى مسؤوليات الأطراف الأخرى، وخاصة مسؤولياتها الخاصة؛ ورصد تقدم المنظمة في سبيل بلوغ تلك المقاصد والأهداف بالتركيز على النتائج، ومن ثم الامتناع عن الإدارة التفصيلية والإصرار، بدلا من ذلك، على المساءلة عن النتائج؛ وتقديم موارد متناسبة مع البرامج المعتمدة، و/أو تقديم إرشاد واضح عن أولويات البرامج وتخصيص الموارد حيثما تعذر تقديم موارد كافية؛

(ب) وينبغي للأمانات إقناع الدول الأعضاء بأن المقاصد والأهداف المقررة تُترجم إلى برامج وأنشطة فعالة تساهم في تحقيقها أو تضمينه، وأن الموارد تستخدم بكفاءة لهذا الغرض، مع التقيد تماماً بالولايات والأولويات التي قررتها الدول الأعضاء؛ وتعزيز الشعور بالمسؤولية والمساءلة بين المديرين والموظفين، بما في ذلك عن طريق إشراك مديري البرامج تماماً في عملية اتخاذ القرارات بشأن برنامج كل منهم؛ كما ينبغي للأمانات تعزيز بيئة تتسم بالثقة بين الأطراف، بما في ذلك من خلال الشفافية والمشاورات مع الدول الأعضاء؛ وتقديم تقييمات واضحة لأداء المنظمة في فترات مناسبة من خلال أدوات محددة؛

(ج) وينبغي لهيئات الرقابة، الداخلية منها والخارجية، إذ تتقيد بولاية كل منها، إقناع الدول الأعضاء بأن الأمانات تنهض بمسؤولياتها بأقصى ما يمكن من الفعالية والكفاءة؛ وإسداء المشورة إلى الأمانات وإرشادها في جهودها الرامية إلى زيادة الكفاءة، حسب الاقتضاء."

8- ويبدو من استعراض وثائق المنظمات الأخرى، أن السعي المشترك لتطبيق مبادئ الإدارة المستندة إلى النتائج يترجم إلى قاعدة واسعة من النطاقات والصيغ والمحتويات بشأن وثائق التخطيط الرئيسية، في حين أن ممارسات الأجهزة الرئاسية في استعراض هذه الوثائق والاستجابة لها تتباين أيضاً تبايناً شديداً. وواجهت هذه المنظمات أيضاً صعوبات في توفير معلومات كافية لاستنباط التوجيهات السياسية، وفي الوقت نفسه، تلافي الغرق في تفاصيل مفرطة رغم أن بعضها قد يكون أكثر نجاحاً من الأخرى في هذا الصدد.

رابعاً - الاستنتاجات المؤقتة

9- لا تزعم هذه الوثيقة أن تتوقع حدوث مجموعة من التغييرات المطلوبة في المنظمة. وتلعب التقاليد والثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تشكيل الممارسات الخصوصية، بينما أجريت على الأرجح العديد من التجارب من جانب كل مؤسسة على امتداد فترة طويلة للوصول إلى أوضاعها الراهنة في أوقات تسير باتجاهات متعاكسة. فأوجه التماثل بين المنظمات المعينة لا تبدو أنها وطيدة بما يكفي للإشارة إلى صيغ عامة تستحق أن تحتذي بها المنظمة. إضافة إلى ذلك، ومع أنه من الممكن دائماً من الناحية النظرية دراسة مسألة استيراد ترتيبات تبدو جذابة من المنظمات الأخرى إلى سياق المنظمة، فإن هذه الترتيبات ربما تحتاج إلى الدعم بحيث تقوم الأجهزة الرئاسية في المنظمة بإجراء تقييمات كاملة لانعكاساتها وإعداد تقديرات لقيمة مزاياها.

10- ويتضمن الملحق جدولاً يلخص الاستنتاجات الرئيسية في المنظمات الست المختارة. وفضلاً عن توفير المعلومات الفعلية، ودون أن تكون هناك نية سوى البحث عن سبيل لتسهيل المناقشة في الاجتماع المشترك، فإن الفقرات التالية تتضمن محاولة لتوفير النتائج الأولية المتعلقة بالاستنتاجات ووضعها مقابل الممارسات التي تنفذها المنظمة حالياً.

ترابط وثائق التخطيط الرئيسية

11- تؤكد نتائج المعينة أن المنظمة هي فريدة من نوعها في امتلاكها سلسلة من الوثائق المتكاملة (الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل وبرنامج العمل والميزانية في مرحلتين) تعالج مختلف الآفاق الزمنية على مثل هذا النحو من الوضوح. وتشعر جميع المنظمات المقارنة بالحاجة إلى أن يكون لديها نوع من وثيقة "إطار السياسات" إضافة إلى برنامج إلزامي ومقترحات للميزانية. والقصد من إطار السياسات، في المقام الأول، هو التوجيه في صياغة مقترحات الميزانية، وبالتالي، فإن هذا يحتاج عموماً إلى منظور أطول مدى مما يحتاج إليه برنامج العمل والميزانية وإن كان هناك تباين واسع في المناهج والمحتويات التحليلية. لكنه ما من منظمة يوجد لديها ما لدى المنظمة من إطار استراتيجي لأفق مدته 15 عاماً.

12- والأطر التي يمكن اعتبارها معادلة للخطة متوسطة الأجل لدى المنظمة تتباين ما بين خطة مماثلة لمدة 6 سنوات في اليونسكو، وإطار زمني لمدة عامين في الأمم المتحدة. بيد أنها ليست جميعاً ذات طابع متجدد كما هو الشأن في الخطة متوسطة الأجل لدى المنظمة. وفي بعض الحالات، تبدو أهداف الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل لدى المنظمة موجودة في وثيقة واحدة.

13- وفي المنظمات الأخرى لا توجد وثيقة يزيد إطارها الزمني عن إطار برنامج العمل والميزانية وتتضمن إسقاطات مفصلة عن الموارد. ومن جهة أخرى، تقدم الخطة متوسطة الأجل لدى المنظمة إسقاطات تفصيلية عن الموارد على مستوى الكيان البرامجي لتلك الكيانات الواردة في الخطة متوسطة الأجل للفترة 2006-2011.

14- ويتضمن الجدول التالي موجزا ملخصا للوثائق الراهنة بخلاف برنامج العمل والميزانية.

الجدول 1: موجز الوثائق الراهنة

الوثائق الرئيسية، إلى جانب برنامج العمل والميزانية	المنظمة
الإطار الاستراتيجي يتجدد كل عامين.	الأمم المتحدة
إطار السياسات الاستراتيجية لمدة 4 سنوات، وهو مماثل تقريبا للإطار الاستراتيجي لكنه غير متجدد. ولا توجد هناك خطة متوسطة الأجل.	منظمة العمل الدولية
برنامج عمل عام لمدة 4 سنوات، وهو مماثل للإطار الاستراتيجي لكنه غير متجدد. ولا توجد حالياً خطة متوسطة الأجل. وسوف يتغير هذا في المستقبل ليصبح برنامج عمل عام لمدة 10 سنوات، تكمله خطة استراتيجية متوسطة الأجل لمدة ست سنوات، ربما تماثل الخطة متوسطة الأجل لكنها غير متجددة.	منظمة الصحة العالمية
استراتيجية متوسطة الأجل لمدة ست سنوات - مماثلة لكل من الإطار الاستراتيجي والخطة متوسطة الأجل - لكنها ليست متجددة.	اليونسكو
إطار برامجي متوسط الأجل لمدة 4 سنوات، وهو أكثر تماثلاً مع الإطار الاستراتيجي منه مع الخطة متوسطة الأجل - وهو متجدد. وتوجد وثائق استراتيجية متعددة بدون أطر زمنية محددة.	اليونيدو
استراتيجية متوسطة الأجل - يتم تحديثها كل عام.	البنك الدولي

15- وهناك استدلال واحد ممكن هو أن الأطر الزمنية لوثائق المنظمة، أيا كان هدفها، ربما تستحق إعادة النظر فيها في ضوء التجربة. كما أن انعكاسات الخطة المتجددة تستحق إيلاء اهتمام متجدد خصوصا حجم ومحتويات الإصدارات المتتالية.

ممارسة موجز لبرنامج العمل والميزانية

16- مع أن الإجراءات والوثائق الموجزة ربما توجد في بعض المنظمات والتي تلتزم من خلالها الأمانات آراء الدول الأعضاء عندما تشرع في إعداد مقترحات برنامج العمل والميزانية، إلا أن المنظمة تبدو فريدة من حيث امتلاكها لموجز برنامج العمل والميزانية الذي يقصد منه أن يكون بمثابة نظرة عامة تمهيدية وتحليلية لمقترحات برنامج العمل والميزانية

الكامل. وهذا يؤكد حكمة اللجنتين في أنهما بدأتا فعلا بالمناقشات المتعلقة بصيغة ومحتويات موجز برنامج العمل والميزانية في دورتيهما السابقتين.

17- ويتضمن الجدول التالي صورة موجزة للخطوات الاستشارية الرسمية التي تسبق صياغة برنامج العمل والميزانية.

الجدول 2 - موجز الخطوات الاستشارية الرسمية قبل صياغة برنامج العمل والميزانية

المنظمة	الوثائق أو الأسلوب
الأمم المتحدة	ملخص الميزانية (6 صفحات) يهدف إلى استخلاص التوجيهات المبدئية من الجمعية العامة حول حد أعلى للموارد.
منظمة العمل الدولية	"نظرة عامة على مقترحات لبرنامج العمل والميزانية بشأن الفترة المالية القادمة" كجزء أخير من إطار السياسات الاستراتيجي - عندما يصدر إطار السياسات الاستراتيجي، أي مرة كل أربع سنوات (16 صفحة). وهو لا يتضمن معلومات مسبقة عن طابع الميزانية أو الطابع المالي.
منظمة الصحة العالمية	لا وثائق.
اليونسكو	كجزء من وثيقة أخرى هي "مقترحات أولية مقدمة من المدير العام بشأن الفترة المالية القادمة" (18 صفحة). لا توجد تفاصيل مالية أو إسقاطات للموارد. وهي مجرد دعوة للمجلس التنفيذي ليوصي بحد أعلى للميزانية لبرنامج العمل والميزانية القادم.
اليونيدو	لا وثائق.
البنك الدولي	لا وثائق (لكن ربما تعقد مشاورات غير رسمية).

حجم الوثائق

18- الأسلوب غير متماثل تماما حيث إن بعض المنظمات (منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية والبنك الدولي) قد حققت تقدما أساسيا في تقليص حجم وثائق التخطيط بينما أبقيت منظمات أخرى على الأحجام الكبيرة للوثائق (مثل ذلك الأمم المتحدة واليونسكو).

عرض التصورات

19- لم تتبع أي منظمة أسلوب عرض مسبق لتصورين اثنين أو أكثر في وثائق برنامج العمل والميزانية كما هو الشأن بصورة منتظمة عموما في المنظمة خلال العديد من الفترات المالية.

20- ولعل ما يمكن أن يكون أكثر شيوعاً في الوقت الراهن هو أن مقترح الميزانية البرمجية للرئيس التنفيذي في برنامج العمل والميزانية ربما يخضع للتنقيح وإعادة طرحه من جانب المنظمة في مرحلة لاحقة لدراسته على المستوى الحكومي الدولي (مثل ذلك في منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية واليونسكو واليونيدو).

عملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات

21- كما يبدو واضحاً مثلاً من خبرات منظمة العمل الدولية ومنظمة الصحة العالمية واليونسكو واليونيدو، فإن هذه المنظمات تستطيع أن تغير إلى مدى بعيد الغموض الممل وتفك الارتباط بين جهود التخطيط الأساسية واتخاذ القرارات النهائية حول برنامج العمل والميزانية وهو ما حددته اللجنتان كمبررات لتحسين الترتيبات في المنظمة وذلك من خلال:

- التوقيت المواتي لاجتماعات الأجهزة الرئيسية المشاركة (مثل ذلك أن الأجهزة الرئيسية لمنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية تجتمع في النصف الأول من العام)، و/أو
- التقاليد المتبعة بشأن الأدوار الحاسمة لأجهزة معادلة لمجلس المنظمة ولجنتي البرنامج والمالية في المنظمة قبل أن يتخذ الجهاز الرئاسي القرار الرسمي.

الملحق

عرض عام للممارسات البارزة في المنظمات التي خضعت للمعاينة

المنظمة: الأمم المتحدة	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
الجوانب المعايينة: وثائق التخطيط الرئيسية	
ألغى برنامج العمل والميزانية القديم للأمم المتحدة ومدته أربع سنوات. صدر "برنامج العمل والميزانية" المقرر في مجلدات.	ترتيبات ووثائق التخطيط روجعت بالكامل بشأن الفترة 2006-2007 (على أساس تجريبي) وبناء على ذلك فقد أعدت أمانة الأمم المتحدة: - في ربيع عام 2004، إطارا استراتيجيا للفترة 2006-2007 وقسم إلى: - الجزء الأول: "موجز الخطة" - الجزء الثاني: خطة البرنامج للفترة المالية"، وصدرت في 26 ملزمة. - وفي خريف عام 2004، صدر موجز الميزانية المقترح للفترة 2006-2007. - وفي ربيع 2005، صدر برنامج العمل والميزانية المقترحة للفترة 2006-2007 بصورة متتالية على شكل ملازم.

<i>المنظمة: الأمم المتحدة</i>	
<i>الجوانب المعايينة: النطاق والصيغة</i>	
<p>في الأمم المتحدة، فإن الاعتمادات (والاشتراكات التقديرية) لفترة مالية ما يمكن تغييرها مع الوقت: من مستوى أولي إلى مستوى منقح (أي منتصف المدة في الفترة المالية) والمستوى النهائي. وبالتالي فإن المقارنات (أي النمو) بين الفترات المالية يكون معقداً.</p> <p>يصدر برنامج العمل والميزانية على شكل ملازم في فصل الربيع ويحتوي التقديرات الأولية بشأن ارتفاع التكاليف وتأثير سعر الصرف.</p>	<p>تعالج جميع الوثائق آنفة الذكر الفترة المالية التالية.</p> <p>يغطي موجز الخطة، كجزء أول من الإطار الاستراتيجي، بصورة موجزة جدا الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وأولويات الفترة 2006-2007 في إطار العناوين الثمانية العامة. إضافة إلى ذلك، فهو يوضح صيغة الخطة البرامجية لفترة العامين المرافقة (12 صفحة).</p> <p>وتنص الخطة البرامجية للفترة المالية عن كل برنامج (تقابل عموماً في الأمم المتحدة وحدة تنظيمية): التوجه العام والصلاحيات التشريعية (يمكن أن تكون قوائم وفيرة من القرارات).</p> <p>وبشأن كل برنامج فرعي بارز: الأهداف والإنجازات المتوقعة للأمانة ومؤشرات الإنجازات والاستراتيجية؛</p> <p style="text-align: right;">(مجموع الصفحات حوالي 400 صفحة)</p>
<p>تصدر التقديرات المعدلة بعد وقت وشيك من إقرار الجمعية العامة لقرار الاعتمادات (في ديسمبر/ كانون الأول).</p>	

<i>المنظمة: الأمم المتحدة</i>	
	<p>موجز ميزانية الأمم المتحدة (موجود منذ 1988) وهو موجز جدا: 6 صفحات. وهو لاستخلاص التوجيهات الأولية للجمعية العامة بشأن حد أعلى للموارد. أما تأثير ارتفاع التكاليف وأسعار الصرف فلا تؤخذ في الحسبان حتى الآن.</p> <p>تغطي ملازم برنامج العمل والميزانية للأمم المتحدة كل فقرة (وهو ما يعادل تقريبا برنامجا ما) من بين ذلك: المتطلبات من الموارد والوظائف، وبشأن كل برنامج فرعي: الأهداف والإنجازات المتوقعة ومؤشرات الإنجاز (كما في الخطة البرامجية لفترة العامين)، والعوامل الخارجية وقوائم المخرجات.</p> <p>الحجم الإجمالي لبرنامج العمل والميزانية يبدو كبيرا: ربما يتجاوز 1500 صفحة.</p>
	<p>ولذلك، وباستثناء موجز الميزانية الذي يبدو قصيرا على نحو ملحوظ، فإن وثائق التخطيط الرئيسية في الأمم المتحدة لاتزال كبيرة الحجم.</p>
<i>الجوانب المعاينة: دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)</i>	
	<p>إن "الإطار الاستراتيجي" السابق بشأن الفترات المالية التالية والذي يمكن اعتباره معادلا للخطة متوسطة الأجل المتجددة لدى المنظمة لا يتضمن إسقاطات للموارد.</p>
	<p>ويبدو أن الجمعية العامة لا تستطيع الوصول إلى توافق في الرأي حول بعض جوانب الوثيقة خصوصا ما يتعلق "بموجز الخطة". وأدخلت بعض التعديلات على "الخطة البرامجية للفترة المالية" كما استخدمت في سياق الخطة المتوسطة الأجل القديمة للأمم المتحدة. ومن السابق لأوانه تقدير تأثير المنهج الجديد.</p>

المنظمة : الأمم المتحدة	
الجوانب المعاينة : دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادله)	
	إن موجز الميزانية شديد الإيجاز من حيث الحجم ويحتوي على القليل من المحتوى التحليلي بالمقارنة مع موجز برنامج العمل والميزانية لدى المنظمة.
الجوانب المعاينة : الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات	
	الأجهزة الرئيسية المشاركة هي : <ul style="list-style-type: none"> - لجنة البرنامج والتنسيق (وهي مكونة من عدد محدود من الأعضاء) مهمتها استعراض الجوانب البرمجية للاقتراحات ؛ - اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية ، وهي جهاز دائم من الخبراء تركز أساسا على الجوانب المالية للاقتراحات. - اللجنة الخامسة التابعة للجمعية العامة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن بعض ملازم الميزانية يمكن استعراضها من جانب الأجهزة القطاعية المعنية. يمكن أن تجتمع الجمعية العامة في دورات ، عادية وخاصة ، طوال السنة.
إن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية هي جهاز فريد نوعا ما وتتمثل مهامها ، كما حددتها الجمعية العامة في فبراير/ شباط 1946 ، بما يلي : (أ) دراسة الميزانية المقدمة من الأمين العام للجمعية العامة وإعداد تقرير عنها ؛ تتكون هذه اللجنة من 16 عضوا تعينهم الجمعية العامة بصفقتهم الشخصية. تأخذ اللجنة الخامسة المشورة المقدمة من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية على محمل الجد لكنها ليست ملزمة في القرارات النهائية.	

<i>المنظمة : الأمم المتحدة</i>	
	<p>تجتمع لجنة البرنامج والتنسيق في دورة واحدة في الربيع وتستأنف في الخريف.</p> <p>ويمكن للجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية أن تجتمع عدة مرات.</p>
<i>الجوانب المعينة : تحديد مستوى الميزانية والاستخدام النهائي للتصورات</i>	
<p>لا يوجد هناك أسلوب التصورات في حين أنه يمكن، في بعض الأحيان، اقتراح الخيارات من جانب الأمين العام (مثل ذلك بشأن البنود الإضافية مثل تمويل البعثات السياسية الخاصة).</p>	<p>تستغرق مناقشة مقترحات برنامج العمل والميزانية فترة طويلة تبدأ في الربيع (عندما تصدر الملازم بصورة متتالية ويتم استعراضها) وتتواصل العملية في الخريف عندما يتم تجميع ملاحظات مختلف الأجهزة ويتم التعرف بشكل أدق على المعلومات ذات الطابع المالي. ويمكن أن تعقد مشاورات غير رسمية في إطار اللجنة الخامسة للجمعية العامة حتى آخر لحظة (حتى يتخذ القرار النهائي في أيام العمل القليلة الأخيرة قبيل فترة عطلات نهاية السنة عندما ترجى الجمعية العامة اجتماعاتها).</p>
<i>الجوانب المعينة : التعديلات في برنامج العمل والميزانية إلى المستوى المقرر (إذا كانت تختلف عن المقترحات)</i>	
	<p>تخضع الميزانية للمراجعة من قبل الأمانة تبعاً لقرار الجمعية العامة. وفي العادة تقرر الأمانة الوفورات التي ينبغي تحقيقها.</p>

المنظمة : منظمة العمل الدولية	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
الجوانب المعايير : وثائق التخطيط الرئيسية	
اعتادت منظمة العمل الدولية على وضع خطة متوسطة الأجل مدتها 6 سنوات (غير متجددة) ، وهو أسلوب انتهى العمل به في التسعينات.	<p>- برنامج العمل والميزانية للفترة المالية</p> <p>- إن إصدار الإطار الاستراتيجي للسياسات (غير المتجدد) هو أسلوب حديث نسبيا (إصداران حتى الآن). وهو يقدم مرة كل أربع سنوات إلى اللجنة البرامجية والمالية والإدارية وإلى الجهاز الرئاسي. وهو يحتوي أيضا على جزء أخير عنوانه "عرض عام لمقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة المالية القادمة".</p>
الجوانب المعايير : النطاق والصيغة	
	برنامج العمل والميزانية موجز (150 صفحة). وبذلت الجهود لعرض الأنشطة المقترحة من حيث الأهداف الاستراتيجية والنتائج المرجوة. وهناك تأكيد أيضا على تعدد الاختصاصات من خلال "تبسيط الاستراتيجيات" و"مبادرات التركيز".
	وفي نهاية الوثيقة توجد معلومات مبوبة وأكثر تفصيلا يتم إدراجها في ملاحق المعلومات.
	ويغطي الإصدار الثاني من الإطار الاستراتيجي للسياسات الفترة 2006-2009. وهذا الإطار في حد ذاته (أي باستثناء العرض العام لمقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007) ، موجز جدا إذ يتكون من 18 صفحة فقط. ويقيم هذا الإطار جميع الاعتبارات المتعلقة بالسياسات والتي تستحق إيلاء اهتمام من جانب الدول الأعضاء. وهو لا يحتوي عرضا للأنشطة المخصصة بحسب البرامج ولا تقديرات للموارد. ويشابه هذا الإطار إلى حد ما الإطار الاستراتيجي في المنظمة رغم أن إطاره الزمني أقصر مدة.

<i>المنظمة : منظمة العمل الدولية</i>	
	<p>وحققت منظمة العمل الدولية نجاحا في تخفيض حجم الوثائق ذلك أن برامج العمل والميزانية السابقة كانت أكثر ضخامة.</p> <p>وكما لوحظ أعلاه، فإن الإطار الاستراتيجي للسياسات هو أيضا موجز جداً.</p>
<i>الجوانب المعاينة : دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)</i>	
	<p>منذ أن توقف العمل بالخطة متوسطة الأجل السابقة فلا يوجد هناك معادل حقيقي للخطة متوسطة الأجل في المنظمة (انظر أعلاه نطاق الإطار الاستراتيجي للسياسات).</p>
<i>الجوانب المعاينة : دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادله)</i>	
	<p>لا يوجد هناك معادل مباشر لموجز برنامج العمل والميزانية في المنظمة.</p> <p>إن "العرض العام لمقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة المالية القادمة" التي قدمت إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة - المجلس العمومي كجزء أخير من الإطار الاستراتيجي للسياسات عندما صدر هذا الإطار أي كل 4 سنوات - موجز جدا (حوالي 16 صفحة). وهو لا يقدم معلومات مسبقة عن طابع الميزانية أو الطابع المالي كما هو الشأن في موجز برنامج العمل والميزانية لدى المنظمة. وهو يتكون في معظمه من ملخصات وصفية للمضمون والنتائج المرجوة في إطار الاستراتيجية المقررة والأهداف التنفيذية للمنظمة ويعرض عددا من المتطلبات المتصلة بالفترة المالية القادمة.</p>
<i>الجوانب المعاينة : الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات</i>	
<p>ترفق الوثائق الرئيسية بتقرير عن الفترة السابقة يعالج مع الوثائق، باستخدام أسلوب الخلاصة أي موجز لمواقف كل عضو من الأعضاء الذين يتقدمون بمدخلات.</p>	<p>الأجهزة الرئيسية هي لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التي تعد جهازا مساعدا للمجلس العمومي وتجتمع قبله. ويعكس كلاهما الطابع ثلاثي الأطراف لهيكل إدارة منظمة العمل الدولية (الحكومات والمستخدمون والعمال، والمجموعتان الأخيرتان تتدخلان عموما من خلال الناظرين باسميهما).</p>

<i>المنظمة : منظمة العمل الدولية</i>	
	إن توصيات المجلس العام التي يتم التوصل إليها في دورة مارس/ آذار في السنوات الفردية (أي سنة اتخاذ القرار بشأن ميزانية الفترة المالية) تتم الموافقة عليها عادة في دورة يونيو/ حزيران التالية التي يعقدها مؤتمر المنظمة بعد مناقشتها في لجنة المالية التابعة لممثلي الحكومات.
	أما توقيت اجتماعات المجلس العام والمؤتمر (مارس/آذار ويونيو/حزيران) فهي مزية من حيث الوصول إلى اتفاق في مرحلة مبكرة عن الموارد المتاحة بشأن الفترة المالية القادمة.
<i>الجوانب المعينة : تحديد مستوى الميزانية والاستخدام النهائي للتصورات</i>	
	لا يحتوي برنامج العمل والميزانية على تصورات. هناك تقليد راسخ في منظمة العمل الدولية يتمثل في أن المفاوضات تتم قبل وأثناء دورة المجلس العام في مارس/آذار. وإذا كانت هناك ضغوط من جانب المجلس العام لإدخال تغييرات في المقترحات الأصلية، تقدم الأمانة المقترحات المعدلة لبرنامج العمل والميزانية وتشكل عموماً الأساس لتوصيات المجلس العام إلى مؤتمر منظمة العمل الدولية. وفي هذه الحالة، يعاد برنامج العمل والميزانية المنقح إلى المؤتمر.
<i>الجوانب المعينة : تعديلات برنامج العمل والميزانية إلى المستوى المقرر (إذا كانت تختلف عن المقترحات)</i>	
	إذا كانت الالتزامات بشأن مبلغ محدد من الوفورات هي جزء من برنامج العمل والميزانية المعدل، فإن التنفيذ الفعلي يترك للأمانة لتتخذ القرار (وربما بطبيعة الحال تقدم تقريراً بشأن ذلك إلى الدورة التالية للمجلس العام).

<i>المنظمة: منظمة الصحة العالمية</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعينة: وثائق التخطيط الرئيسية</i>	
<p>اعتادت منظمة الصحة العالمية تقديم مجلد مفصل وضخم يتضمن "برامج العمل والميزانية الإقليمية" إلى لجانها الإقليمية (وهو ما يعادل المؤتمرات الإقليمية للمنظمة لكن لها صلاحيات أكبر).</p>	<p>- برنامج العمل والميزانية للفترة المالية.</p> <p>- برنامج العمل العام. دأبت منظمة الصحة العالمية على تطبيق أسلوب طويل الأمد في إعداد وثائق برنامج العمل العام التي تغطي فترة 4 سنوات. وبرنامج العمل العام الحالي العاشر يغطي الفترة 2002-2005. وتفكر المنظمة حالياً في إدخال تغييرات في وثائقها التخطيطية الرئيسية. وسوف يغطي برنامج العمل الحادي عشر المقبل فترة 10 سنوات 2006-2015. ولن يكون هذا البرنامج مركزاً على منظمة الصحة العالمية بل يكون له طابع استراتيجي لتقييم اتجاهات الصحة في العالم مع تحديد الخيارات.</p> <p>إن خطة استراتيجية متوسطة الأجل للفترة 2008-2013 (يبدو أنها ليست ذات طابع تجديدي كما هو الحال في المنظمة) سوف تعرض على اللجان الإقليمية في 2006 وعلى المجلس التنفيذي وجمعية الصحة العالمية في عام 2007. ومن المزمع تضمينها مخصصات الموارد الاستراتيجية.</p>
<i>الجوانب المعينة: النطاق والصيغة</i>	
	<p>تم إيجاز برنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007 بالمقارنة مع الإصدارات السابقة: 175 صفحة.</p> <p>يتم عرضه بحسب "مجالات العمل" وهو ما يعادل تقريباً البرامج الرئيسية أو البرامج في برنامج العمل والميزانية في المنظمة مع التأكيد على المؤشرات والنتائج. وتغطي المعلومات المبوبة بصورة منتظمة موارد الميزانية العادية والموارد من خارج الميزانية. ومن جهة أخرى، هناك معلومات ضئيلة جداً ذات طابع مالي (مثال ذلك الارتفاع في التكاليف</p>

<i>المنظمة : منظمة الصحة العالمية</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
	<p>أو الأموال الاحتياطية أو الوظائف وغير ذلك) وتغطية محدودة للبرامج غير الفنية.</p> <p>وبرنامج العمل والميزانية الحالي موجز جدا، (حوالي 9 صفحات). وهو يتضمن تحليلا أوليا للسياق والتوجهات الاستراتيجية والمهام الرئيسية والأولويات على مستوى المنظمة. ولم توضع إسقاطات بشأن الموارد.</p> <p>وحققت منظمة الصحة العالمية نجاحا في تقليص حجم وثائقها ذلك لأن الإصدارين الأخيرين من برنامج العمل والميزانية تقل كثيرا في حجمها عن الإصدارات السابقة.</p>
<i>الجوانب المعينة: دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)</i>	
	<p>في الوقت الحالي، لا يوجد معادل حقيقي للخطة متوسطة الأجل لدى المنظمة لكن هذا يتوقع له أن يتغير في عام 2007. (أنظر أعلاه).</p>
<i>الجوانب المعينة: دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادله)</i>	
	<p>لا يوجد هناك معادل مباشر لموجز برنامج العمل والميزانية في المنظمة.</p>
<i>الجوانب المعينة: الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات</i>	
<p>إن أسلوب الإدارة يعد نوعا ما أكثر تعقيدا في منظمة الصحة العالمية ذلك لأن اللجان الإقليمية تجتمع أيضا سنويا وهي تشارك (في الدورات التي تعقد في السنوات الفردية) في دراسة مقترحات برنامج العمل والميزانية للفترة المالية التالية. ومن ثم فإن برنامج العمل والميزانية يجب أن يتم إعداده، في واقع الأمر، قبل سنة من</p>	<p>مع أن سلطة الموافقة تضطلع بها بصورة رسمية جمعية الصحة العالمية، فإن المجلس التنفيذي المكون من ممثلي الحكومات الذين ينتخبون نظريا على أساس شخصي، يبدو أن له تأثيرا كبيرا على اتخاذ القرارات (انظر أدناه). وجرت العادة أن تساعد المجلس التنفيذي لجنة وضع البرامج ولجنة للإدارة والميزانية والمالية. وقد استبدل ذلك، في الوقت الراهن، بجهاز واحد يدعى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة تتكون من 14 عضوا، وتجتمع مرتين في السنة قبل اجتماع المجلس التنفيذي في يناير/كانون الثاني وجمعية الصحة العالمية في مايو/أيار.</p>

<i>المنظمة : منظمة الصحة العالمية</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
الموافقة عليه .	<p>وهناك أسلوب مميز لمنظمة الصحة العالمية، في ضوء هيكلها اللامركزي القوي وتقاليدها، هو أن الوثيقة الرئيسية لبرنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007 قدمت إلى اللجان الإقليمية لمنظمة الصحة العالمية في عام 2004، مرفقة بموجز الوثائق المنظرية الإقليمية.</p> <p>وإن توقيت دورة المجلس التنفيذي في يناير/ كانون الثاني (حيث يتم عادة الوصول إلى توافق عام حول الخطوط العريضة) واجتماع جمعية الصحة العالمية في مايو/أيار حيث تتم الموافقة النهائية، مع مزاياه الواضحة حيث تكون الأمانة على دراية بالميزانية المقررة في وقت سابق لبدء الفترة المالية.</p>
<i>الجوانب العائنة : تحديد مستوى الميزانية والاستخدام النهائي للتصورات</i>	
	<p>لا توجد، بصورة رسمية، تصورات في برنامج العمل والميزانية.</p> <p>أرسلت الأمانة برنامج العمل والميزانية المنقح في الفترة 2006-2007 بعد اجتماع المجلس التنفيذي في يناير/ كانون الثاني 2005 ووافقت عليه فيما بعد جمعية الصحة العالمية في مايو/أيار 2005. وبالتالي فإن المجلس التنفيذي يضطلع بدور بالغ الأهمية.</p>
<i>الجوانب العائنة : تعديلات برنامج العمل والميزانية تبعا للمستوى المقرر (إن كان هناك اختلاف عن المقترحات)</i>	
	<p>في عام 2005، وافقت جمعية الصحة العالمية على برنامج العمل والميزانية المنقح حسبما عرض عليها. ولولا ذلك يكون المدير العام عادة ملزما بإعداد تقرير إلى المجلس التنفيذي يعرض عليه التعديلات المطلوبة.</p>

المنظمة: اليونسكو	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعايية: وثائق التخطيط الرئيسية</i>	
تصدر النسخ المقررة من الوثيقتين C/4 و C/5 بعد دراستهما من جانب المؤتمر العام.	الاستراتيجية متوسطة الأجل التي غالبا ما يشار إليها بالوثيقة C/4.
ويمكن أيضا إعداد استراتيجيات قطاعية طويلة الأجل.	برنامج العمل والميزانية، يدعى "مشروع برنامج العمل والميزانية" وغالبا ما يشار إليه بالوثيقة C/5.
<i>الجوانب المعايية: النطاق والصيغة</i>	
تم إعداد الاستراتيجيات الإقليمية ضمن إطار الاستراتيجية متوسطة الأجل لإطار زمني مدته 6 سنوات (واحد لكل من أقاليم اليونسكو الخمسة ويتراوح طوله بين 16 و30 صفحة). وكانت تلك نتيجة مشاورات مع الهيئات القطرية. ويوجد لدى اليونسكو نظام معمم للهيئات القطرية في 190 بلدا عضوا ومنتسبا. وتشكل هذه الهيئات صلة وصل بين المجتمع المدني والمنظمة.	تتكون الاستراتيجية متوسطة الأجل من 65 صفحة وإطارها الزمني 6 سنوات. وهي ليست ذات طابع تجديدي ولا تحتوي أي إسقاطات للموارد.
	ويبرز الإصدار الحالي (2002-2007): "موضوعة موحدة"، وثلاثة توجهات استراتيجية رئيسية و12 هدفا استراتيجية - ثلاثة لكل واحد من القطاعات الأربعة (تعادل مصلحة فنية رئيسية فنية في المنظمة) - وموضوعان اثنان شاملان. ولذا فإن الاستراتيجية متوسطة الأجل تشمل الإطار الاستراتيجي في المنظمة وأيضا خططها متوسطة الأجل.

<i>المنظمة : اليونسكو</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
	<p>إن برنامج العمل للفترة المالية كبير الحجم حيث يبلغ 448 صفحة. وهو يحتوي على مقادير ضخمة من التفاصيل والجداول العديدة. وليس هناك توجه واضح رغم أن هناك دعوات قد صدرت بهذا الشأن. ويبدو أن الاستراتيجية متوسطة الأجل هي وحدها القصيرة على نحو معقول.</p>
<i>الجوانب المعايينة : دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)</i>	
	<p>يتركز مزيد من الاهتمام الرسمي على الاستراتيجية متوسطة الأجل لكونها المرشد الرئيسي لصياغة برامج العمل والميزانية في الفترات المالية لكن تأثيرها الفعال على قرارات الميزانية ليس واضحاً.</p>
<i>الجوانب المعايينة : دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادلها)</i>	
	<p>كجزء من وثيقة ضخمة نوعاً ما (تتجاوز 150 صفحة) تقدم إلى المجلس التنفيذي في سنوات غير المؤتمر وتشمل، في المقام الأول، نتائج المشاورات مع الأعضاء وبقية الأطراف المعنية، ويتم عرض المقترحات الأولية للمدير العام للفترة المالية القادمة (حوالي 18 صفحة). ويدعو المدير العام المجلس التنفيذي للتوصية بالحد الأعلى للميزانية لبرنامج العمل والميزانية القادم. وهذا الاقتراح لا يكون تحليلياً كما هو الشأن في موجز برنامج العمل والميزانية في المنظمة ولا يحتوي أي تفاصيل مالية أو إسقاطات للموارد.</p>
<i>الجوانب المعايينة : الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات</i>	
<p>تطبق اليونسكو أسلوباً معتاداً في عقد مشاورات واسعة مع الأطراف المعنية في المقام الأول للدول الأعضاء وأيضا المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية. وهذا يتم في السنة الأولى من</p>	<p>الأجهزة الرئيسية هي المجلس التنفيذي (يعادل تقريباً مجلس المنظمة) والمؤتمر العام. ويتكون المجلس التنفيذي من 58 عضواً يعيّنون على أساس شخصي ويجتمعون مرتين أو ثلاث مرات في السنة</p>

<i>المنظمة: اليونسكو</i>	
<i>معلومات إضافية</i>	<i>الاستنتاجات الرئيسية</i>
<p>الفترة المالية، حيث يطلب تقديم الآراء عما يتعين على اليونسكو أن تعمله في الفترة المالية التالية. وتقدم النتائج التجميعية إلى المجلس التنفيذي في سنوات غير المؤتمر.</p>	<p>للتأكد من أن القرارات التي اتخذها المؤتمر العام قد نفذت. كما أنه مسؤول عن إعداد عمل المؤتمر ودراسة برنامج العمل والميزانية للمنظمة. ومن جهة أخرى، فإن تنظيم الاجتماعات يواجه تعقيدات أكثر مما هو الحال في اجتماعات مجلس المنظمة ذلك لأن المؤتمر العام تساعده هيئات مختلفة (بما في ذلك هيئة التمويل والإدارة) ولجان تجتمع في صورة متزامنة. ولديه أمانة دائمة.</p> <p>ويعتبر المؤتمر العام، الذي يعقد مرة كل عامين، الجهاز الأعلى في اتخاذ القرارات ويتكون من ممثلي جميع الدول الأعضاء.</p> <p>أما موعد المؤتمر العام فهو أبكر نوعا ما من موعد مؤتمر المنظمة (يعقد عادة في أوائل أكتوبر/ تشرين الأول).</p>
<i>الجوانب المعينة: تحديد مستوى الميزانية والاستعمال النهائي للتصورات</i>	
	<p>لا يطبق عادة أسلوب التصورات.</p> <p>يتضمن مشروع برنامج العمل والميزانية للفترة 2006-2007، وفقا لما طالب به المجلس التنفيذي في 2004، مقترحا أساسيا وخيارا تكميليا. وفي يونيو/حزيران 2005 أعطى المجلس التنفيذي تعليماته للمدير العام أن يعجل باقتراحه وسوف يدرس الاقتراح المعدل في دورته في سبتمبر/ أيلول 2005 قبيل المؤتمر العام.</p> <p>ولذا، ومع أن سلطة الموافقة الرسمية تظل من صلاحية المؤتمر العام، فإن المجلس التنفيذي يبدو أن له تأثيرا في اتخاذ القرارات.</p>

المنظمة : اليونيسكو	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعينة : تعديلات برنامج العمل والميزانية تبعا للمستوى المقرر (إذا كان مختلفا عن المقترحات)</i>	
هذه المشكلة لم تبرز في الآونة الأخيرة. وإلا يكون لزاما على المدير العام أن يقدم تقريرا إلى المجلس التنفيذي حول التعديلات المطلوبة.	

المنظمة : اليونيدو	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعينة : وثائق التخطيط الرئيسية</i>	
يبدو أن الترتيبات بشأن وثائق التخطيط لاتزال جديدة. ومن المتوقع أن يصدر المؤتمر العام في عام 2005 بيان الرؤية الاستراتيجية للفترة من 10 إلى 15 سنة. وسوف يكون موجزا (ما بين 10 و15 صفحة) ومن المتوقع أن يعالج، على وجه الخصوص، مساهمات اليونيدو في الأهداف الإنمائية للألفية.	أصدرت اليونيدو، في السنوات القليلة الماضية، العديد من الوثائق التي تعالج مختلف الطرق المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية لليونيدو. وتعكس طبيعة هذه الوثائق المهمة الرئيسية لتوفير المساعدة الفنية. وغالبا ما تعتمد هذه الوثائق على بعضها البعض وهي تشمل: خطة العمل بشأن دور ومهام اليونيدو في المستقبل (أقرها المؤتمر العام في عام 1997 – وهي الأساس للتغيرات الرئيسية التنظيمية والبرامجية). الخطوط التوجيهية الاستراتيجية (أقرها مجلس التنمية الصناعية في عام 2002). الاستراتيجية المشتركة حول: "تنمية الصناعة: تعزيز الإنتاجية لتحقيق التقدم الاجتماعي".

<i>المنظمة : اليونيدو</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
	<p>إضافة إلى ذلك، يقوم المؤتمر بصورة منتظمة بإعداد وثيقتين وهما:</p> <p style="text-align: right;">إطار البرنامج متوسط الأجل</p> <p style="text-align: right;">برنامج العمل والميزانية للفترة المالية</p>
<i>الجوانب المعينة : النطاق والصيغة</i>	
	<p>تتكون الخطوط التوجيهية الاستراتيجية من 38 صفحة وليس لها إطار زمني محدد.</p> <p>وتتكون الاستراتيجية المشتركة من 32 صفحة وليس لها إطار زمني محدد.</p> <p>ويغطي إطار البرنامج متوسط الأجل فترة 4 سنوات، يتم تحديثه كل عامين، ويتناول مجالات اهتمامات البرامج (يبلغ حجم إطار البرنامج متوسط الأجل الحالي 20 صفحة ويتضمن في الملحق موجزا للاستراتيجية السابقة). وهو لا يحتوي إسقاطات للموارد.</p> <p>أما برنامج العمل والميزانية للفترة المالية فيتكون من 140 صفحة ويحتوي على توصيف البرامج ومبرراتها وأهدافها ونتائجها ومدخلاتها من الموارد وأنشطتها ومخرجاتها ومؤشراتها. والتفصيلات المبينة تعادل المستوى البرامجي للمنظمة.</p>

<i>المنظمة : اليونيدو</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>المجالات المعالجة : دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)</i>	
	مع أن إطار البرنامج متوسط الأجل له بعض التشابهات مع الخطة متوسطة الأجل في المنظمة إلا أنه لا يتضمن التفاصيل البرمجية. ومن ثم فإن تأثيره على العملية بأكملها ربما يكون محدودا.
<i>المجالات المعالجة : دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادله)</i>	
	لا يوجد معادل مباشر في اليونيدو.
<i>المجالات المعالجة : الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات</i>	
	<p>يوجد لدى اليونيدو هيكل إدارة يشمل تسلسلا مكونا من ثلاثة أجهزة رئيسية هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لجنة البرنامج والميزانية؛ - مجلس التنمية الصناعية، وهو ما يعادل تقريبا مجلس المنظمة؛ - المؤتمر العام. <p>ويخضع إطار البرنامج متوسط الأجل للاستعراض من جانب كل من لجنة البرنامج والميزانية ومجلس التنمية الصناعية (في السنة الأولى من الفترة المالية) ومن المؤتمر العام (في السنة الثانية).</p> <p>ويعرض اقتراح برنامج العمل والميزانية عند مستوى فريد للموارد على لجنة البرنامج والميزانية في أواخر الربيع من السنة الثانية من فترة العاميين حيث يمكن أن تقدم توصياتها (تتطلب موافقة ثلثي مجموع الأعضاء وعددهم 27 عضوا) حول مستوى الميزانية لترفع إلى مجلس التنمية الصناعية.</p>

<i>المنظمة : اليونيدو</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
	<p>ويجتمع مجلس التنمية الصناعية في الصيف ويقوم بدوره بإقرار مستوى برنامج العمل والميزانية (الأغلبية المطلوبة ثلثي عدد الأعضاء وعددهم 53 عضواً)، حسب الاقتضاء، للتوصية به إلى المؤتمر.</p> <p>ويجتمع المؤتمر في نوفمبر/تشرين الثاني ويوافق على الميزانية (الأغلبية المطلوبة ثلثي الأعضاء وعددهم 171 عضواً).</p>
<i>الجوانب المعينة : تحديد مستوى الميزانية والاستعمال النهائي للتصورات</i>	
<p>في أحدث عمليتين لإعداد الميزانية وافق المؤتمر على المستويين اللذين أوصى بهما مجلس التنمية الصناعية.</p> <p>أما في حالة برنامج العمل والميزانية للفترة 2002-2003، فقد كان المستوى مماثلاً للمستوى الذي اقترحه الأمانة، وبشأن برنامج العمل والميزانية للفترة 2004-2005 فقد كان المستوى أقل قليلاً.</p>	<p>لا يطبق أسلوب التصورات.</p> <p>يمكن، عند أي مرحلة من عملية إقرار الميزانية، إدخال التعديلات على برنامج العمل والميزانية أي أن التوصية تقترح في كل من المرحلتين السابقتين لانعقاد المؤتمر. وهذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من حيث المبدأ قبل انعقاد المؤتمر يبدو أنه يسهل العملية الكاملة في إعطاء مؤشرات واضحة حول توافق الآراء بشأن مستوى الميزانية المحتمل للموافقة عليها في نهاية المطاف.</p>
<i>الجوانب المعينة : تعديلات برنامج العمل والميزانية تبعاً للمستوى المقرر (إذا كان هناك اختلاف عن المقترحات)</i>	
	<p>لم تكن هذه المسألة مشكلة حتى الآن (انظر أعلاه).</p>

<i>المنظمة: البنك الدولي</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعايية: وثائق التخطيط الرئيسية</i>	
<p>يستخدم البنك الدولي مفهوم السنة المالية أي الميزانية تخص الفترة الممتدة من 7/1 حتى 6/30 من العام التالي.</p> <p>كان يزود المجلس، حتى العام الماضي، بمدمجات موحدة تدعى مدمجات الاستراتيجية والأداء (تتضمن الأنشطة المزمعة للوحدات الفردية في البنك مع مؤشرات الأداء) لكنها لم تكن تناقش بوجه عام. واعتباراً من هذا العام لم تعد تدرج.</p>	<p>تتعلق الاستنتاجات فقط بالميزانية الإدارية للبنك الدولي.</p> <p>تقدم وثيقتان اثنتان في المراحل التالية إلى مجلس المديرين التنفيذيين (أي الجهاز الرئاسي الدائم للبنك الدولي):</p> <p>– وثيقة الاستراتيجية متوسطة الأجل التي تهدف إلى إعطاء معلومات مستقاة من المجلس حول المعايير الرئيسية. وهي تعتبر، بصورة أولية، وثيقة إعلامية</p> <p>– وثيقة برنامج العمل والميزانية للبنك والاتحاد الدولي للتنمية (يشمل المشاورات الداخلية الموسعة في خطوة مكررة واحدة فقط – كانت تشمل في السابق مراحل متعددة)</p>
<i>الجوانب المعايية: النطاق والصيغة</i>	
<p>لا تتضمن وثيقة برنامج العمل والميزانية بياناً بعدد الأشخاص أي عدد الوظائف.</p>	<p>تقدم الوثائق السابقة كل عام في فصل الربيع.</p>

<i>المنظمة : البنك الدولي</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<p>كما يمكن الإشارة أيضا إلى أن الميزانية قابلة للاستبدال بأكملها بأموال مماثلة.</p>	<p>وإن وثيقة الاستراتيجية متوسطة الأجل ذات طابع متجدد تتضمن بيانا بالموارد لأمد متوسط ومعلومات بحسب التصورات المالية طويلة الأجل وتوقعات الأعمال والعوامل الخارجية.</p> <p>أما حجم وثيقة برنامج العمل والميزانية فهي موجزة إذ تتراوح بين 30 و40 صفحة (إضافة إلى الملاحق). وهي تشمل عموما ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الميزانية الإدارية الصافية بما في ذلك الزيادات في الرواتب التي تناقش في وقت واحد وتتم الموافقة عليها بصورة مستقلة وهو ما يتم التعبير عنه بمعدل التضخم الداخلي في البنك. - ميزانية للمجلس ذاته ولأمانة المجلس ولأغراض التقييم. - تمويل المنح. - مسائل صندوق التقاعد. <p>كذلك تقدم مقترحات بشأن إعداد الميزانية الرأسمالية.</p> <p>حقق البنك نجاحا باهرا في تخفيض حجم الوثائق حيث كانت العادة أن تصدر في السابق بأحجام كبيرة. والهدف من ذلك هو التحول بسرعة أكثر إلى نظام لإعداد الميزانية لعدة سنوات مع مرونة أكثر استنادا إلى المبدأ الذي يقضي بأن الميزانية المعتمدة تبقى "صالحة حتى تصبح غير صالحة".</p>

المنظمة: البنك الدولي	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
الجوانب المعينة: دور الخطة متوسطة الأجل (أو ما يعادلها)	
	انظر أعلاه.
الجوانب المعينة: دور موجز برنامج العمل والميزانية (أو ما يعادله)	
	لا يوجد ما يعادل الموجز أو مخطط برنامج العمل والميزانية. ومن جهة أخرى، فإن معلومات تكميلية، معظمها إجابات على أسئلة شفوية أو كتابية من المديرين التنفيذيين، يتم تداولها في صيغ أسئلة وأجوبة قبل أسبوع على الأقل من اجتماع المجلس لاتخاذ القرارات (لا تترجم إلى اللغات الأخرى). تقدم ملخصات غير رسمية مرفقة مع شرائح غير مصورة قبل إصدار برنامج العمل والميزانية.
الجوانب المعينة: الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة وتوقيت الاجتماعات	
	يتمتع مجلس المديرين التنفيذيين (24 مديرا يمثلون مختلف التجمعات الجغرافية) بالسلطة بشأن الميزانية الإدارية وإن كانت هذه الأخيرة ترسل للإطلاع إلى الاجتماع السنوي لمجلس المحافظين. وتخضع وثيقة برنامج العمل والميزانية للاستعراض من قبل اللجان المساعدة (لجنة الميزانية - تتكون من 9 أعضاء، ولجنة شؤون العاملين ولجنة المراجعة). وكما أشير إليه آنفا فهناك أيضا أسلوب بتقديم المعلومات الموجزة وعقد الدورات غير الرسمية قبل الاجتماعات الرسمية لإعلان المواقف.

<i>المنظمة: البنك الدولي</i>	
معلومات إضافية	الاستنتاجات الرئيسية
<i>الجوانب المعينة: تحديد مستوى الميزانية والاستعمال النهائي للتصورات</i>	
<p>يمكن الإشارة إلى أن مشكلات التعاريف قد تنشأ فيما يتعلق ببعض المفاهيم مثل النمو الحقيقي، والنمو الحقيقي الصفري، والنمو الاسمي الصفري.</p>	<p>رغم ما طالب به أعضاء المجلس في مناسبات عديدة، فلا يوجد هناك ممارسة رسمية للتصورات، باستثناء التوقعات المالية في الخطة متوسطة الأجل.</p> <p>وكما أشير إليه آنفا فإن لمجلس المديرين التنفيذيين سلطة كاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل الميزانية. وتتم الموافقة على الميزانية بالأغلبية البسيطة (نظام التصويت المرجح) وإن كان هناك عرف في توافق الآراء.</p> <p>ويقوم البنك حالياً بوضع إطار جديد للإدارة متعدد السنوات في حين أن "رواق" الميزانية متوسطة الأجل قد تم تحديده (الميزانية الحقيقية المقطوعة)، يمكن أن تتقلب حوله الميزانية السنوية والذي "يتعاقب حتى يصبح غير صالح".</p>
<i>الجوانب المعينة: تعديلات برنامج العمل والميزانية تبعاً للمستوى المقرر (إذا كانت هناك اختلافات عن الاقتراحات)</i>	
	<p>إذا كان قرار المجلس التنفيذي حول مستوى الميزانية يختلف عن الاقتراح يتم إصدار تعديل موجز جداً للميزانية الإجمالية للبنك (يتكون من صفحة أو صفحتين)، لكن لا يتم تعديل الوثيقة بالكامل. وتتخذ إدارة البنك قرارها حول أخفض تأثير ينجم عن مستوى مخفض فعلاً.</p>