

## بيان ممثل جمعيات موظفي منظمة الصحة العالمية

- ١- يطلق مصطلح "المنظمة الحريصة على التعلم" على أي شركة تقدم تسهيلات لأعضائها في مجال التعلم وتطور نفسها باستمرار. وتتحول المنظمة إلى منظمة حريصة على التعلم نتيجة للضغوط التي تواجه المنظمات العصرية، وبالحرص على التعلم تتمكن المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال التجارية. وللمنظمات الحريصة على التعلم خمس سمات رئيسية هي: التفكير التجميعي، وضبط النفس، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي.
- ٢- لقد قيل الكثير في هذا المجلس حول أن تصبح منظمة الصحة العالمية منظمة حريصة على التعلم لتحافظ على أهميتها في بيئة الصحة العمومية العالمية المتغيرة. فهي لا تختلف عن غيرها من المنظمات التي واجهت نفس الضغوط وشهدت نجاحات وتحديات مماثلة.
- ٣- ومن المفيد أن ننظر إلى منظمة الصحة العالمية من زاوية تلك الخصائص الخمس للمنظمة الحريصة على التعلم.
- ٤- وكالعديد من المنظمات التي نشأت في القرن العشرين، ورثت منظمة الصحة العالمية هيكلًا تنظيميًا قائمًا على التسلسل الهرمي الرأسي. وهذا النوع من الهياكل يمكن أن يؤدي إلى المنافسة الداخلية والانقسام والحلول المفتتة للمشاكل إذا لم تكن وسائل الاتصال الأفقي راسخة. وليست منظمة الصحة العالمية بمنأى عن هذه المشاكل، وقد بُذلت جهودًا على مر السنين من خلال آليات مثل رصد الأداء ونظام الأغراض الاستراتيجية لتشجيع الاتصال والتخطيط عبر مختلف مجالات عملها. ومع ذلك كان هناك القليل من التدريب أو المناقشة في مجال التفكير التجميعي وهو من خصائص المنظمة الحريصة على التعلم التي تساعد على جعل هذه الجهود فعالة.
- ٥- وقد لاحظنا من خلال مشاركتنا في اختيار الموظفين، أن معظم المديرين الذي عُينوا في مناصب المسؤولية الإشرافية، قد استخدموا كخبراء فنيين بخبرة إدارية زهيدة والقليل من المهارات الإدارية. وهؤلاء الخبراء لهم خلفيات أكاديمية أساسًا، ويعتبرون أنفسهم في الغالب حراسًا للمعرفة أكثر مما هم محركين للتعلم والتعليم. وفي بيئة منظمة الصحة العالمية قد تقل مهاراتهم التقنية على مر الزمن ويصبح عمل المنظمة مجرد إجراءات أكثر مما هو تحقيق نتائج. وقد لاحظنا أيضًا أنه من خلال استخدام تقنيات إجراء المقابلات الشخصية للتحقق من الكفاءة، فإن "المهارات الأولية" هي التي تحدد بسهولة وفعالية في إجراءات الاختيار، وأدت بدورها إلى تحسين المهارات الإدارية على مدى السنوات القليلة الماضية. وتحتاج السمة الثانية وهي ضبط النفس إلى المزيد من الاهتمام بعد الانتهاء من عملية الاختيار.

٦- وتدعو السمة الثالثة للمنظمة الحريضة على التعلم إلى مراجعة نماذجها الذهنية. فهل كانت النماذج الذهنية الأكاديمية والنماذج الذهنية للصحة العمومية موضع مراجعة جوهرية في منظمة الصحة العالمية؟ وكما هي الحال في العديد من المنظمات، فإن ثقافة الانفتاح والثقة اللازمة لمراجعة هذه النماذج الذهنية وتمهيد الطريق للتعلم الحقيقي والتحول غير متوفرة بشكل دائم في منظمة الصحة العالمية. وإذا كانت هناك أمثلة إيجابية عديدة في المنظمة على إعادة النظر في أساسياتها توخياً لتعزيز الحلول الابتكارية - عن طريق استخدام مجموعات الممارسات واتخاذ القرارات بصورة جماعية والتعلم من النظراء أو أي آليات أخرى من هذا القبيل تتعارض نوعاً ما مع "نموذج الخبرة" السائد في المؤسسات الأكاديمية - فإن هذه الطرق، على الرغم من بدء تغلغلها، لا تمارس على نطاق شامل. ولتهيئة هذه الثقافة، لابد من إضفاء الطابع المؤسسي على السلوك من الأعلى إلى الأسفل. ويمكن للمدير العام والمديرين الإقليميين أن يضربوا المثل بإعطاء التجربة المناسبة والخبرة المكتسبة قيمة معينة، وذلك بزيادة توعية موظفي المنظمة وكل العاملين الميدانيين، على أساس أن هذه التوعية مستلزم لا غنى عنه لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. ولن يكون هناك تعلم من دون ذلك مهما كان مقدار الأموال التي تنفق على التدريب. وما لاحظناه أن منظمة الصحة العالمية تمتلك العديد من الآليات اللازمة في الوقت الراهن لمراجعة نماذجها الذهنية بما يعود بنتائج إيجابية، ولكنها لا تعيد النظر في نماذجها إلا بشكل انتقائي ومنقطع.

٧- وبفضل التقاليد الفكرية الغنية الراسخة في قطاع الصحة العمومية كتخصص قائم بذاته، فإن منظمة الصحة العالمية تمتلك أساساً العديد من عناصر الرؤية المشتركة، أي السمة الرابعة للمنظمة الحريضة على التعلم. فلدينا دستور صالح اليوم كما كان صالحاً قبل ٦٠ عاماً. ونحن نؤمن أساساً بضرورة اتخاذ القرارات المسندة بالبيانات، لأنها كثيراً ما تخرق أصلب الانحيازات الرأسية والمعتقدات التقليدية. ونحن موظفي منظمة الصحة العالمية، التزامنا التزاماً لا يتزعزع بتحسين الصحة والمعافاة في جميع الدول الأعضاء. وهذا الالتزام نابع من رؤية مشتركة قوية جداً، وأساس متين للمنظمة الحريضة على التعلم المطرد الفعال.

٨- ومن أجل زيادة فعالية المنظمة في هذه البيئة العالمية المليئة بالتحديات، فإن الرؤية المشتركة لهذه المنظمة ينبغي أن تتطور لتشمل الشراكة والتعاون على نحو جوهري وحقيقي. فقد قام دستور عام ١٩٤٨ على افتراض أن منظمة الصحة العالمية ستكون هي السلطة المركزية التي تبت في قضايا الصحة العمومية العالمية. لكن المنظمة تجاوزت ذلك الاحتكار، وأصبح دورها يتطور، ولم تعد مجرد سلطة تقنية أمره بل أصبحت أيضاً محركاً لمؤسسات رئيسية وشركاء، وهذا يقتضي من منظمة الصحة العالمية أن تقتني مجموعة مختلفة من المهارات التي تتجاوز الخبرة التقنية وتشمل توطيد الشعور المشترك بحق الملكية والاستخدام الجماعي للمعرفة خارج الحيز المريح الذي تمتعنا به من قبل.

٩- وهذا يقودنا على السمة الخامسة للمنظمة الحريضة على التعلم، ألا وهي التعلم الجماعي. وهنا أيضاً رأينا بعض التحسن الملحوظ في منظمة الصحة العالمية من حيث تهيئة بيئة للثقة يجري فيها تبادل الخبرات والمعارف التقنية الصادقة تبادلاً حراً دونما خشية من النظام الهرمي ودونما اعتبار له، توخياً لحل المشاكل الجماعية. وهذا صحيح في المجالات التقنية كما هو صحيح في العلاقات بين الموظفين والإدارة. ولا يزال هناك مجال فسيح لإدخال المزيد من التحسينات المتجانسة. وبلا تعلم جماعي فإن جميع المشاكل الحرجة ستعيد تكرار نفسها وستصبح مشاكل دورية. وفي هذا الصدد يشكل بدء تشغيل "نظام الإدارة العالمي" مثالا سلبياً وإيجابياً على حد سواء. فعند بدء تشغيله كان هناك عدد من الأمثلة على "التفكير الجماعي"، بمعنى أن الموظفين الذين قاموا بتحديد المشاكل الحرجة كانوا يوصفون "بالسلبية"، وبالتالي ظلت القضايا الكثيرة التي كان يمكن تجنبها ترهق النظام. ومع ذلك فعندما شمل النظام المكاتب الإقليمية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، شوهد العديد من الأخطاء التي كانت قد ظهرت إبان بدء العمل به في المقر الرئيسي، وعندئذ نوقشت تلك الأخطاء علناً وتم تقاديها. وهكذا فإن قدرة المنظمة على إدراك أخطائها وحل المشاكل بشكل جماعي على هذا النحو يدعونا على التفاؤل.

١٠- وينطبق المبدأ نفسه، بطبيعة الحال، على العلاقات بين الموظفين والإدارة.

١١- وقد تم تسريح ثمانية من موظفي تكنولوجيا المعلومات في الآونة الماضية من المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي في كوالالمبور. وبما أن الاعتبارات المالية هي المبررات الوحيدة التي سيقى، فإن المؤشرات تدل على أن العديد من الإدارات الأخرى قد تواجه خيارات صعبة من هذا القبيل في المستقبل القريب.

١٢- وخلافاً لممارسات التقليل السابقة التي تراوح نطاقها بين المتوسط والواسع، والتي لعبت فيها جمعيات موظفي المنظمة دوراً حيوياً في التخطيط والإشراف، لم تتسلم جمعيات موظفي المنظمة بلاغاً بهذه الحالة الأخيرة إلا بعد الأمر الواقع دون إعطائها أي فرصة لاستعراض الحالة ودون أن تكون لها أي مساهمة موضوعية في العملية. ولا تستطيع جمعيات موظفي المنظمة أن تضمن للموظفين أن الإجراءات السليمة قد اتبعت لأننا لم نتمكن من التحقق من شفافية الإجراءات ومن المساواة.

١٣- وكان نقاشنا الأول مع الإدارة مثبئاً للأمال، وخلافاً لروح النظام الأساسي للموظفين، بدت هذه الرؤية الجديدة كما لو كانت توطيداً لإبعاد جمعيات الموظفين عن التدخل في الإجراءات الإدارية الخاصة بإنهاء الخدمة. وقد شرحنا رأينا هذا في الاجتماعات الاستشارية المشتركة بين الموظفين والإدارة، وعندما لم نلاحظ تحركاً واضحاً، أوصلناهم إلى الموظفين بالوسائل العلنية.

١٤- وكانت النتيجة أن توسطت المديرية العامة في الأمر، وإبان وضع اللمسات الأخيرة على هذه الوثيقة توافقت آراء جمعيات الموظفين مع آراء الإدارة على أن إشراك الموظفين إشراكاً فعالاً في الإجراءات الإدارية لا يقوض سلطة الإدارة، ولكنه مجرد ضمان لتحسين طرق اتخاذ القرارات، وبالتالي فهو ضمان لنقطة أفضل في القرار لأنه يؤكد للموظفين أن الإجراءات القانونية قد اتبعت على النحو الواجب. وقد أثبت هذا العمل المشترك على المستوى الأساسي صحة جميع الجوانب التي وصفناها كخصائص للمنظمات الحريصة على التعلم. وذلك لأن الإدارة لم تتعاقس أمام التحدي الذي أثارته جمعيات الموظفين، بل أثرت التفكير التجميعي وإيلاء الاعتبار للفوائد الجماعية لهذه المشاركة. وقد أظهر كل من الطرفين رغبة في تحسين نهجيهما فأثبتنا بذلك إتقانها الشخصي، وراجعا النموذجين الذهنيين لدور الإدارة ودور جمعيات الموظفين. واحترم كل من الطرفين التزام الآخر بالعمل من منطلق رؤية مشتركة هي تحقيق صحة أفضل وتسنيد القرارات بالبيانات؛ وأدرك الطرفان ضرورة العمل لا بوصفهما غريبيين بل بوصفهما عضوين في فريق واحد، حتى وإن اختلفت وجهات النظر. وإذا توفرت جميع الخصائص المميزة للمنظمات الحريصة على التعلم، وتم احترام حقوق المشاركين المكتسبة لأمكن إقرار سياسة جديدة وتنفيذها باتساق. ويمكن أن يؤدي هذا الأمر، إذا تم إنجازه، إلى طفرة في العلاقات بين الموظفين والإدارة، الشيء الذي يمنحنا مزيداً من الثقة في أننا نحرز في الواقع تقدماً لجعل المنظمة حريصة على التعلم.

١٥- وتعد مشاركة لجنة الموظفين في عمليات مختلف مكاتب منظمة الصحة العالمية حالياً مشاركة مختلفة المستويات. ونعتقد بما أننا "منظمة واحدة" أنه ينبغي اتباع نهج واحد لاتخاذ القرارات بصورة تعاونية بين الموظفين والإدارة. ولقد ظل تمثيل الموظفين في المقر الرئيسي مثلاً قائماً لعدة سنين في لجان اختيار الموظفين مع التمتع بكامل حقوق التصويت. ولم تعتبر هذه المشاركة مزاحمة لمسؤولية الإدارة أو سلطتها، فقد كانت بعيدة كل البعد عن ذلك. والإدارة هي صاحبة المسؤولية والسلطة العليا لصنع القرار، لكن مشاركة الموظفين المباشرة في هذه السلطة تعني ببساطة أن المديرين سيتخذون بفضلها قرارات أفضل.

١٦- وبالنظر إلى أن أثر الأزمة المالية العالمية لم يظهر بعد بكامله، فإن مدى مساسها بوظائف منظمة الصحة العالمية لا يزال غير مؤكد إلى حد كبير، ولذلك يزداد قلق الموظفين، ويزداد اتخاذ الإدارة مواقف مبهما في خططها. ونود أن نؤكد أنه في جميع أنحاء المنظمة، وفي المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على حقوق الموظفين وأمنهم الوظيفي، فإن جمعيات الموظفين تلعب دور الشريك المنفتح حتى لا تتخذ هذه القرارات برمتها وراء أبواب موصدة.

١٧- وإن كنا على شفا فترة تقليص فهذا يعني أن جعل منظمنا حريصة على التعلم أمر حاسم جداً، لأن المنظمة الحريصة على التعلم يجب أن تتوخى المرونة والإبداع لتحسين الأداء بمجهود أقل.

١٨- إن العنصر الرئيسي لإنجاز هذا التحول هو أن تبرهن الإدارة على ثقتها في موظفيها من خلال ممارسة الإشراف والشفافية. ونود كمؤسسة أن نجعل المبدأ الأول لجميع مكاتب منظمة الصحة العالمية، أن يكون تمثيل الموظفين الكامل جزءاً من إجراءات التوظيف وإعادة التنظيم، من البداية حتى النهاية. وهذه خطوة أساسية نحو تحويل المنظمة إلى منظمة حريصة على التعلم.

١٩- وهذه الطريقة وحدها هي التي سنبث في صدور الموظفين الثقة في أن الإدارة تعتبرهم "أعظم أصولها الرأسمالية" الذي يستحق السلطة لا الاستغلال. وبتوفير الثقة والاطمئنان سوف تتماسك أيدي الموظفين والإدارة أمام التحديات الصعبة، ويتعلم كل منهما من الآخر بوصفهما فريقاً واحداً، لا هيئتين منفصلتين قابعتين في بركة راكدة من الريبة المتبادلة.

٢٠- إننا نطلب دعمكم لحل هذه المسألة وتشجيع الإدارة على اعتماد هذه السياسة على الصعيد العالمي وعلى جميع مستويات المنظمة. وإننا لعلنا ثقة من أن هذا الأمر سيجعل منظمة الصحة العالمية أكثر فعالية وسيعود بفائدة مباشرة على قطاع الصحة في الدول الأعضاء.

= = =