

إصلاح المنظمة: خطة تنفيذ الإصلاح والتقرير الخاص به

تقرير من الأمانة

١- في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ أصدر المجلس التنفيذي تكليفاً بإجراء تقييم لمنظمة الصحة العالمية ينكُون من مرحلتين^١. وتناولت المرحلة الأولى تقييم مدى اكتمال المقترحات بشأن إصلاح المنظمة وشمولها وكفايتها، في حين صُممت المرحلة الثانية لتقييم مدى التقدم المُحرز في الإصلاح ومدى تأهب المنظمة لتنفيذ برنامج عمل الإصلاح، وتحديد الشروط اللازمة لتحقيق النجاح.

٢- وتضمنت التقارير عن إصلاح المنظمة التي سبق أن قُدمت إلى المجلس التنفيذي تحليلاً مفصلاً عن التقدم المحرز على أساس المخرجات والحصائل في مختلف مجالات الإصلاح (المجال البرمجي ومجال تصريف الشؤون والمجال الإداري ومجال إدارة التغيير). ولما كانت المرحلة الثانية من التقييم تتضمن تقديراً مفصلاً للتقدم المُحرز في هذه المجالات، فإن هذا التقرير يلقي الضوء على بعض إنجازات الإصلاح الرئيسية التي تمت خلال العام الماضي، ويشير إلى بعض التحديات التي ستوجه المحاور الرئيسية لتركيز عملية الإصلاح خلال الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، ويستجيب للنتائج والتوصيات الرئيسية الخاصة بالمرحلة الثانية من تقييم الإصلاح^٢.

الإنجازات الرئيسية ومحور التركيز في الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥

٣- بعد ثلاث سنوات من بدء تنفيذ إصلاح المنظمة، مازال برنامج عمل الإصلاح قائماً على الإصلاحات البرمجية من أجل تحسين الحصائل الصحية، وإصلاح تصريف الشؤون من أجل تحسين الدور القيادي الذي تضطلع به المنظمة في مجال الصحة العالمية، والإصلاحات الإدارية سعياً إلى تحقيق امتياز المنظمة.

٤- وتُنقذ الإصلاحات تدريجياً، ويسير التقدم في بعض المجالات بخطى أسرع من بعضها الآخر. ومع تحول عملية الإصلاح من المراحل الأولية الخاصة بتحليل السياسات صوب المراحل النهائية الخاصة بالتنفيذ، ستسترشد جهود الإصلاح بموضوعين رئيسيين خلال الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، ألا وهما: تركيز جهود الإصلاح على المجالات الأعظم فائدة للمنظمة؛ وإضفاء الطابع المؤسسي على التغيير الذي يُحفّزه الإصلاح عن طريق اتباع نهج أكثر استراتيجية في إدارة التغيير.

١ انظر المقرر الإجرائي EBSS2(3) الإصلاحات الإدارية.

٢ انظر الوثيقة م ت ٣٩/١٣٤ للاطلاع على التقرير الختامي.

الإصلاحات البرمجية

٥- برزت الإصلاحات البرمجية من خلال موافقة الدول الأعضاء على برنامج العمل العام الثاني عشر وعلى الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ بأكملها. وأعيد تحديد مكانة الميزانية البرمجية لكي تصبح الأداة الأساسية للمساءلة والشفافية المؤسستين. فضلاً عن توجيه مواعمة العمل على صعيد المستويات الثلاثة للمنظمة، تُيسر الميزانية البرمجية مراقبة الدول الأعضاء لكامل نطاق موارد المنظمة الواردة من جميع المصادر، واللازمة لدعم تحقيق النتائج البرمجية المتفق عليها.

٦- وسوف يتمحور تركيز التحسين المستمر لعملية وضع الميزانية البرمجية خلال الأشهر القادمة حول تعزيز المشاركة الفُطرية في التخطيط من القاعدة إلى القمة، ودمج عمليات الميزنة المحكمة من أجل مواعمة أولويات البلدان والنتائج التي تحققها المنظمة على صعيد مستوياتها الثلاثة مع الموارد المتاحة.^١

٧- وسيستمر العمل خلال الثنائية القادمة على تحديد دور شبكات الفئات بوضوح وتعزيز هذا الدور. وسيتمحور التركيز حول مواعمة الهياكل الإدارية والتقنية على صعيد مستويات المنظمة الثلاثة من أجل تحقيق الأهداف البرمجية، والاستناد إلى الإصلاحات في التخطيط للثنائية ٢٠١٦-٢٠١٧، وحول تعزيز الوظائف ذات الأولوية مثل التقييم البرمجي والامتياز التقني.

٨- وسيجري تعزيز رصد الأداء وتقييمه وسيشمل ذلك عرضاً واضحاً لكيفية قياس مدى تحقق النتائج التي تخضع المنظمة للمساءلة بشأنها، وبيان للصلة بين مساهمة المنظمة والإنجازات في مجال الحصائل والآثار الصحية.

الإصلاحات الخاصة بتصريف الشؤون

٩- فيما يتعلق بآليات تصريف الشؤون الداخلية، أُحرز تقدم في تحسين الدور الذي تضطلع به لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي في المراقبة، كما أُحرز تقدم في تعزيز تبليغ المجلس التنفيذي من جانب اللجان الإقليمية، وفي مواعمة عمليات تصريف الشؤون على صعيد اللجان الإقليمية.

١٠- وتتخذ الأمانة خطوات لتحسين دعم الدول الأعضاء في المشاركة في الأجهزة الرئاسية للمنظمة، بما في ذلك التدابير الرامية إلى تحسين إتاحة عمليات الأجهزة الرئاسية ووثائقها عبر شبكة الإنترنت.^٢

١١- وسيكتسي اتفاق الدول الأعضاء حول طبيعة بنود جدول الأعمال وعددها، وإدارة القرارات، والضوابط الخاصة بمناقشات الأجهزة الرئاسية، أهمية حاسمة لضمان تحقيق الإصلاحات المتوخاة في عملية صنع القرار الاستراتيجي. وتعرض الوثيقة مت ٦/١٣٤ المزيد من المقترحات الخاصة بهذا المجال.

١٢- وفيما يتعلق بتعاون المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، حددت الدول الأعضاء مبادئ إطار السياسات الخاصة بالمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول. وسوف يناقش المجلس التنفيذي المقترحات بشأن وضع سياسة وإجراءات تشغيلية للمشاركة تتسم بمزيد من الشمول.^٣

١ انظر الوثيقة مت ١٠/١٣٤ بشأن التخصيص الاستراتيجي للموارد.

٢ انظر الوثيقة مت ٦/١٣٤ بشأن خيارات تحسين صنع القرارات من جانب الأجهزة الرئاسية.

٣ انظر الوثيقة مت ٨/١٣٤ بشأن إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول.

١٣- وقدمت الدول الأعضاء التوجيهات من أجل تعزيز تعاون المنظمة مع الشراكات الصحية المستضافة؛ وستجري لجنة البرنامج والميزانية والإدارة استعراضات الشراكة المنهجية بالاستناد إلى الإطار المتفق عليه.^١

١٤- أما دور المنظمة في تعزيز الاتساق في الصحة العالمية فسيستمر في ضمان تحديد بؤرة التركيز بوضوح. كما أن تعزيز الجهود الرامية إلى تحديد مكانة الصحة وتعزيزها في نطاق من العمليات العالمية والإقليمية والوطنية، على سبيل المثال خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، والجهود الرامية إلى تسليط الضوء على المسائل المتعلقة بتصريف الشؤون التي تنطوي عليها أولويات المنظمة الخاصة بالقيادة، مثل التغطية الصحية الشاملة، من شأنه أن يحسن فعالية الدور الذي تضطلع به المنظمة في مجال تصريف الشؤون الصحية.

الإصلاحات الإدارية

١٥- تفاوتت الإصلاحات الإدارية فيما أحرزته من تقدم، ففي حين بلغت بعض الإصلاحات مرحلة التنفيذ التفصيلي، مازال بعضها الآخر في مرحلة تحليل السياسات.

١٦- وأحرز أكبر قدر من التقدم في الإصلاحات الخاصة بالتمويل. وأسفرت أولى عمليات الحوار الخاص بالتمويل عن تحولات مهمة صوب تحسين إمكانية التنبؤ والمرونة والشفافية في تمويل المنظمة.^٢

١٧- وسيوجه المزيد من العمل الخاص بإصلاح التمويل صوب تعزيز تعبئة الموارد المنسقة على صعيد المنظمة وصوب التوسع في قاعدة المساهمين في المنظمة. كما سيستمر فحص الحلول المطروحة للتحديات التي تواجه المنظمة في مجال تمويل تكاليف التنظيم والإدارة.^٣ وستستند النهج إلى التنفيذ المتواصل للمبادرات الرامية إلى توفير التكاليف التي يتوقع أن تخفض التكاليف الإدارية والتنظيمية بنسبة ١٠٪ خلال الثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣.

١٨- وتُيسر البوابة الإلكترونية الخاصة بالميزانية البرمجية إتاحة تتبع تدفقات موارد المنظمة وتقديم النتائج على نحو غير مسبق. والإصلاحات الرامية إلى تعزيز ضوابط الإدارة الداخلية للمنظمة والتي تشمل استحداث لوحة إدارية وإطار للرقابة الداخلية،^٤ تقدم أيضاً توجيهات جديدة تستهدف تحسين الشفافية والمساءلة والإشراف المؤسسي على الموارد على صعيد مستويات المنظمة الثلاثة. وتتوجه وحدة الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات التي أنشئت مؤخراً صوب اتباع نهج أكثر استراتيجية في إدارة المخاطر على صعيد المنظمة. وتتمثل الخطوات التالية التي ستُتخذ في هذه المجالات في وضع الصيغة النهائية لإطار المساءلة المنقح وتنفيذه، واتباع نهج أكثر تركيزاً في التنفيذ وإدارة التغيير من أجل ضمان استدامة هذه التغييرات ودمجها على نطاق المنظمة بأكملها.

١٩- وبرزت المبادرات الرامية إلى تعزيز ثقافة التقييم والاتصالات الاستراتيجية في المنظمة من خلال إعداد خطة عمل للتقييم على صعيد المنظمة، وتعزيز نهج منسق في الاتصالات على نطاق المكاتب الرئيسية. وسيشمل العمل الإضافي في مجالات الإصلاح هذه التوسع في قاعدة سجلات التقييم على صعيد المنظمة،

١ انظر الوثيقة مت ٤٢/١٣٤ بشأن الشراكات الصحية المستضافة.

٢ انظر الوثيقة مت ٩/١٣٤ بشأن الحوار الخاص بالتمويل.

٣ انظر الوثيقة مت ١١/١٣٤ بشأن تمويل تكاليف التنظيم والإدارة.

٤ انظر الوثيقة EBPBAC19/3 بشأن إطار المنظمة للرقابة الإدارية الداخلية.

ووضع الصيغة النهائية لاستراتيجية المنظمة الخاصة بالاتصالات وبدء تنفيذها في منتصف عام ٢٠١٤. وسيتمثل وضع نهج مبسط لإدارة المعلومات في المنظمة مجالاً مهماً من مجالات الإصلاح في الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، فيما يتعلق بتنظيم البيانات التقنية وغير التقنية وإيصالها.^١

٢٠- وهناك عدد من مجالات الإصلاح الإداري التي مازالت في مراحلها المبكرة والتي أصبحت رغم ذلك في وضع أفضل يتيح الإسراع في تنفيذها نظراً للتقدم المحرز في مجالات مرتبطة بها. فعلى سبيل المثال ينبغي مواصلة الإصلاحات في مجال الموارد البشرية مع الاحتياجات البرمجية والحقائق المالية. وقد أحرزت عناصر الموارد البشرية تقدماً شمل تبسيط عمليات استقدام الموظفين واختيارهم، وتحسين تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم، وتعزيز إدارة الأداء وإقامة العدل. ولكن الإصلاحات في المجالات الأخرى التي أضفت المزيد من الوضوح على أولويات المنظمة، وتوجهات التمويل التي تتواءم مع طبيعة عمل المنظمة البرمجي الطويل الأجل، ستصبح الأساس الذي يُستند إليه عند إدخال تغييرات أوسع نطاقاً على نموذج المنظمة الخاص بالموارد البشرية.^٢

٢١- وسيستند الحكم على مدى نجاح الإصلاح في النهاية إلى أداء المنظمة على الصعيد الفُطري. ومن شأن التنفيذ الفعال للإصلاحات على الصعيدين الإقليمي والفُطري أن يُدعم الإصلاحات البرمجية والإدارية المرتبطة ببعضها البعض، بما في ذلك البرمجة والتخطيط التشغيلي، والإدارة المالية، وتعزيز الأداء التقني للموظفين، وتفتيح نهج إدارة الموارد البشرية. وسيتمحور تركيز هذا العمل حول تحسين الأداء على الصعيد الفُطري، من خلال إطار منقح لاستراتيجيات التعاون بين البلدان يتواءم مع الاحتياجات والأولويات الفُطرية، لضمان أن عمل المنظمة الخاص بالدعم التقني ودعم السياسات يقدم على نحو فعال يلبي احتياجات الدول الأعضاء.

الاستجابة لمقتضيات المرحلة الثانية من تقييم عملية إصلاح المنظمة

٢٢- إعمالاً للمقرر الإجرائي الصادر عن المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة،^٣ ركزت المرحلة الثانية من التقييم المستقل للمنظمة على مدى تأهب المنظمة لتنفيذ برنامج عمل الإصلاح تنفيذاً كاملاً.^٤ وتتمحور المشورة الصادرة عن فريق التقييم المستقل حول أربع توصيات ترد مناقشتها على نحو أكثر تفصيلاً فيما يلي.

التوصية ١: ملكية الدول الأعضاء ومساءلتها

٢٣- يتمحور تركيز التوصية الأولى حول المسؤولية المزدوجة التي تقع على عاتق الدول الأعضاء والأمانة في نجاح عملية الإصلاح، حيث إن قرارات الدول الأعضاء وإجراءاتها فيما يتعلق بإدارة عمليات تصريف شؤون المنظمة ستُحدّد في النهاية مدى نجاح عملية إصلاحها.

٢٤- وأشار فريق التقييم المستقل إلى أن إدارة مخاطر الإصلاح يجري تنفيذها بالفعل، وقد استعرضت لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة صياغة مبدئية لإطار إدارة مخاطر الإصلاح على صعيد

١ انظر الوثيقة مت ٧/١٣٤ بشأن تبسيط التبليغ الوطني والتواصل مع الدول الأعضاء.

٢ انظر الوثيقة مت ١٣٤/١ معلومات/٢ بشأن استراتيجية الموارد البشرية المنقحة.

٣ المقرر الإجرائي مت ١٣٢(١٤).

٤ انظر الوثيقة مت ٣٩/١٣٤.

مجالات العمل. وسوف يُدمج هذا الإطار في نهج يُتَّبَع على صعيد المنظمة في الإدارة الاستراتيجية للمخاطر، وسوف يُمَيِّز على النحو الموصى به بين مسؤوليات الأمانة ومسؤوليات الدول الأعضاء فيما يتعلق بإدارة المخاطر. ومن شأن تعزيز نهج إدارة الأعمال في تنفيذ الإصلاح أن يبسر إدارة المخاطر على نحو أكثر فعالية، بما في ذلك تدريب الموظفين وإنشاء هيكل أوسع نطاقاً لإدارة المخاطر (النُظْم والقواعد والعمليات والمبادئ التوجيهية وما إلى ذلك).

التوصية ٢: تحسين إدارة الفوائد من خلال تعزيز نظرية التغيير في عملية الإصلاح

٢٥- في الوقت الحاضر تُبَلِّغ الأجهزة الرئاسية واللجان الاستشارية للمنظمة بشأن التقدم المُحرز في عملية الإصلاح بالاستناد إلى إطار رفيع المستوى للرصد والتنفيذ^١ يقوم على أساس سلسلة لنتائج الإصلاح. وقد أكد فريق التقييم المستقل أن إحكام سلسلة النتائج يكتسي أهمية قصوى من أجل دعم الرصد الفعال وتحقيق الحصائل والآثار المرغوبة، وأن التبليغ المنتظم من خلال هذا الإطار يزيد من درجة الشفافية ويعزِّز إشراف الدول الأعضاء على التقدم في عملية الإصلاح.

٢٦- ويحدد الإطار الخاص بنتائج الإصلاح في شكله الحالي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها، ولكنه لا يوضح العواقب والسبل التي تقود إلى التغيير في المنظمة. ومن أجل تنفيذ هذه التوصية سوف توضع نظرية للتغيير وسلسلة لنتائج الإصلاح معززتان. ومن شأن إضفاء المزيد من الوضوح على نظرية التغيير في عملية الإصلاح، أن يحسن إدارة الإصلاح وأن يؤدي إلى تحديد المؤشرات الملائمة لرصد التغيير. كما سيُمكن من تحديد الأولويات والتمييز بين الخطوات الحاسمة الأهمية وبين الأنشطة الداعمة التي لا تسفر عن تحولات جوهرية.

٢٧- وستظل هذه العملية متسقة مع سلسلة النتائج الخاصة بالمنظمة وتستند إلى إطار رصد الإصلاح القائم الذي اعتمده الدول الأعضاء، ولكنها ستضمن أيضاً تحديد الروابط ذات الصلة والمنطقية بين مستويات سلسلة النتائج المختلفة والتي يعتمد كل منها على الآخر، ورسم خرائط هذه الروابط. وستُعرض خطة منقحة لتنفيذ الإصلاح تستند إلى هذه الروابط المحددة حديثاً على الأجهزة الرئاسية في أيار/ مايو ٢٠١٤.

٢٨- وقد استخدم فريق التقييم المستقل إطاراً تحليلياً في هذا التقييم يستند إلى أفضل الممارسات في البرامج الرامية إلى إحداث تحول. وسيُدمج الإطار المكون من خمس مراحل والذي يوضح الدورة الكاملة للتغيير فيما يتعلق بكل مخرج من مخرجات الإصلاح (التقييم ووضع الاستراتيجية والتصميم والإنشاء والتنفيذ والتشغيل والاستعراض)، في خطة تنفيذ إصلاح المنظمة المنقحة. وسيؤدي دمج هذا الإطار إلى توفير أساس منسق يقوم عليه تخطيط أنشطة الإصلاح وتقديمها وإعادة موازنة التركيز بحيث يتحول من المنجزات والمخرجات إلى حصائل الإصلاح وآثاره.

٢٩- فضلاً عن ذلك سوف يوضع إطار لرصد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالإصلاح. وسوف تُحدِّد مجموعة محدودة من هذه المؤشرات على صعيد الحصائل والمخرجات، تتواءم مع إطار نظرية التغيير، وتشمل المستويات الأساسية ومستويات الأداء المستهدفة لكل مؤشر.

٣٠- وستساعد هذه الجهود أيضاً على توجيه أنشطة الإصلاح صوب المجالات التي سيتحقق منها أكبر قدر من الاستفادة. وستُجسِّد الأطر الزمنية المنقحة لتنفيذ مبادرات الإصلاح بالاستناد إلى مساهمتها الاستراتيجية في أهداف الإصلاح، في خطة تنفيذ الإصلاح المنقحة. وستُدمج خطة التنفيذ المنقحة في منصة إلكترونية تُستخدم في تخطيط عملية الإصلاح ورصدها والتبليغ بشأنها.

١ المقرر الإجرائي ج ص ٦٥٤ (٩).

التوصية ٣: إعادة موازنة أنشطة التغيير والاتصالات بالاستناد إلى تقييم كامل لأثرها على المنظمة

٣١- تشمل المحددات المهمة للنجاح في تفعيل عملية إصلاح المنظمة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، نهجاً موجهاً إلى إدارة التغيير يلائم مستوى الآثار الناتجة عن الإصلاح ونوعها؛ وشبكة تغيير داخلية أساسية لتفعيل عملية الإصلاح على صعيد المنظمة؛ واستراتيجية شاملة للتواصل والمشاركة مخصصة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين. وتشير المرحلة الثانية من التقييم إلى أنه بالرغم من إحراز بعض التقدم، فبعض جوانب هذا النجاح تحتاج إلى الدعم لضمان استدامة مبادرات الإصلاح.

٣٢- وستُجري الأمانة تقييماً مجتمعاً للأثر والتأهب لتحديد آثار مبادرات الإصلاح على مختلف جماعات أصحاب المصلحة، والاحتياجات المتعلقة بكل مبادرة من مبادرات الإصلاح على صعيد كل مستوى من مستويات المنظمة. وستُشكّل هذه الآثار والاحتياجات الأساس الذي سيستند إليه تخطيط التدخلات الخاصة بإدارة التغيير والاتصالات. ويوفر الإطار الذي يقترحه تقرير التقييم نهجاً ملائماً لتحديد الشروط اللازمة للتغيير ويصنف الآثار بالاستناد إلى الهياكل والأدوار والمهارات والقدرات والثقافة والسلوكيات.

٣٣- وسيوجه التقييم تخطيط وإعداد التدريب والأدوات والموارد اللازمة، بحيث يكون الموظفون المتأثرون مؤهلين على نحو أفضل لتنفيذ أنشطة الإصلاح. وسيجري التوسع في تدريب الموظفين في المجالات المتعلقة بالإصلاح من خلال تنمية قدرات الموظفين وآليات التعلم، وسيجري استعراض العمليات والنظم الخاصة بالإصلاح بانتظام من أجل تحديد العقبات في سبيل التنفيذ. ومن المتوقع تنفيذ هذه المبادرات فيما يتعلق بكل مجال من مجالات الإصلاح على حدة، ومع ذلك فسوف تدعم أوجه اعتماد بعضها على بعض حيثما وُجدت، من أجل تعظيم الفعالية.

٣٤- وستؤدي عملية تشاورية لوضع التقييم المُجمَع لأثر عملية الإصلاح، فضلاً عن عمليات التخطيط الموضحة أدناه، إلى توفير قاعدة للتعامل مجدداً مع عوامل التغيير البالغة الأهمية. وسيساعد هذا التعامل في فحص الأثر المتوقع للإصلاحات، وتحديد الرسائل الرئيسية التي ستوجه إلى الموظفين والشركاء الخارجيين، وتحديد المسألة بشأن أنشطة تنفيذ الإصلاحات. وسيساعد هذا النوع من التعامل أيضاً في معالجة أوجه القصور في القدرة على التغيير، وتيسير إدخال التعديلات الخاصة بضمان الجودة على عملية التنفيذ حسب الاقتضاء، وتحديد المخاطر الناشئة عن التنفيذ.

٣٥- وبالمثل فإن التدخلات الخاصة بالاتصالات والتي تستند إلى تقييم الأثر سوف تخضع للتقوية والتوسع في نطاقها والتحديث على نحو منظم. وسيُسرع تنفيذ الاستراتيجية المُجمعة للاتصالات الخاصة بالإصلاح، بالاستناد إلى أنشطة الاتصالات الحالية. وستُصمم المعلومات خصيصاً لتناسب الجماهير المتلقية، وتوضع خطط الاتصالات بحيث تتواءم مع نهج للإصلاح يتسم بمزيد من الشمول ويقوم على الإدارة الاستراتيجية للتغيير.

٣٦- وأشار فريق التقييم المستقل إلى غياب الأنشطة الواضحة التي تتعلق بإدارة التغيير والتي تستهدف الدول الأعضاء مباشرة، وتتجاوز مشاركة هذه الدول في عملية الإصلاح من خلال عمليات تصريف الشؤون القائمة. واقترح الفريق أن تتولى الأمانة رسم خرائط آراء أصحاب المصلحة واهتماماتهم في هذا الصدد. ويمكن بعد ذلك استخدام هذه الخرائط كقاعدة لتعزيز المشاركة مع الدول الأعضاء قبل انعقاد اجتماعات الأجهزة الرئاسية للمنظمة بهدف معالجة المسائل المستجدة التي قد تؤثر على نجاح عملية الإصلاح.

التوصية ٤: تعزيز إدارة برامج الإصلاح

٣٧- يتطلب التحول من وضع السياسات إلى تنفيذها تعزيز تخطيط أنشطة الإصلاح وتنسيقها على المدى القصير وعلى المدى الطويل. وعلى الصعيد الإداري، ستتخذ الأمانة خطوات صوب بناء قدرتها على إدارة البرامج. وسيُقدّم التدريب الشامل على إدارة المشاريع إلى الموظفين المسؤولين عن تنفيذ الإصلاح ودعمه. وسيشمل ذلك التدريب على جميع الأدوات والموارد الإضافية التي ستستخدم في تعزيز تنفيذ الإصلاح، والتدريب الأساسي والتدريب على إدارة المشاريع لتوجيه عمليات استكمال المشاريع والتقييم التالي لتنفيذ المشاريع.

٣٨- وعلى مستوى العمليات ستوضع أداة إلكترونية لإدارة برامج الإصلاح ورصدها، وتُجرّب ويبدأ تنفيذها على كامل نطاق المبادرات من أجل دعم التخطيط التفصيلي والرصد والتبليغ عن التقدم في عملية الإصلاح. ومن شأن هذه الأداة أن تحقق ما يلي:

- تيسير وضع الخطط التفصيلية للمشاريع الخاصة بمنجزات الإصلاح، ودمج الأطر الزمنية والمراحل الرئيسية، والمتطلبات الميزانية؛
- التمكين من تتبع إنفاق الموارد في كل مجال من مجالات الإصلاح؛
- دمج إطار النتائج المنقح ومؤشرات الإصلاح، لإتاحة تعزيز إدارة الأداء الخاص بتقديم عملية الإصلاح.
- دمج الإطار الخاص بالمخاطر لتحديد العقبات في سبيل التنفيذ؛
- تكيف نُظم تكنولوجيا المعلومات القائمة، ومع ذلك فسوف تُصمّم خصيصاً بحيث تلبّي احتياجات برنامج الإصلاح؛
- توفير إمكانية تتبع الدول الأعضاء للتقدم المُحرز في عملية الإصلاح في الزمن الحقيقي وعلى نحو يتسم بالشفافية .

٣٩- وسوف تُنقح عمليات التخطيط والميزنة من أجل الإصلاح بما يتماشى مع الإطار المكون من خمس مراحل لضمان التنسيق وإدارة الموارد بطريقة موحدة على صعيد المبادرات الخاصة بالإصلاح. ولما كانت تكلفة أنشطة الإصلاح مقررة في إطار الميزانية البرمجية المعتمدة للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، ستضمن خطط التشغيل أن المنتجات الخاصة بالإصلاح محددة على صعيد خطط العمل الثنائية السنوات للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ ومتوائمة معها. وسيتيح ذلك استمرار وفعالية الرصد والتبليغ بشأن تقدم عملية الإصلاح صوب الحصائل والأهداف المتعلقة بالأثر، ورصد حالة أنشطة الإصلاح والتقدم المُحرز فيها من خلال تتبع المخرجات والمنجزات، ورصد إنفاق الموارد مقارنة بالميزانيات المقدرّة.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٤٠- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =