

الإصلاحات الإدارية: استعراض التقدم المحرز

تقرير من الأمانة

- ١- تلخص هذه الوثيقة التقدم المحرز منذ إعداد التقرير المقدم إلى الاجتماع السادس للجنة البرنامج والميزانية والإدارة.^١
- ٢- وتواصل الأمانة تحسين أدائها من خلال إجراء إصلاحات إدارية واسعة بوتيرة سريعة. ويُعد إنشاء نظام الإدارة العالمي الجديد وتأسيس مركز خدمات عالمي، في الوقت نفسه، مشروعين رئيسيين لهما أثر كبير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل وسير العمل والعمليات والإجراءات. والأمانة ملتزمة بالمضي قدماً في هذه الإصلاحات بغية تحسين الكفاءة والفعالية في المنظمة بجميع مستوياتها وعصرنة نظمها.
- ٣- وبالإضافة إلى ذلك تتواصل الجهود المبذولة من أجل تحسين تخطيط الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية وتعزيزها، والتصدي لمشاكل التمويل، وتقديم دعم عملي محسّن، وتعزيز نظم المساءلة وإدارة الأداء.
- ٤- ولا يمكن إجراء الإصلاحات الإدارية دون التزام من قبل الموظفين. وفي خضم التغييرات ذات الصلة برهن موظفو المنظمة على تفانيهم وتحليهم بالمرونة واستعدادهم لبذل قصارى جهدهم لضمان أن يكمل تنفيذ الإصلاحات الإدارية بالنجاح.

الإصلاحات الإدارية

التخطيط والشراكات

- ٥- وُضعت خطط العمليات للثلاثية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ في إطار الأغراض الاستراتيجية للمنظمة. وخضعت خطط العمل للاستعراض الجماعي في المقر الرئيسي وفي بعض الأقاليم. وفي الوقت نفسه تعكف الأمانة على تخطيط الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠١٠-٢٠١١ في إطار الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ٢٠٠٨-٢٠١٣.

- ٦- ولدى إعداد خطط العمل للثلاثية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ تم استعراض مساهمة الشراكات في الميزانية. وكان هناك نمو ملحوظ في عدد الشراكات القائمة في مجال الصحة العالمية وحجمها ودورها، ومن ثم فقد تنامت

مشاركة المنظمة أيضاً. وكانت مساهمة الشراكات هي الجزء الأسرع نمواً في ميزانية المنظمة على مدى الثنائيين الأخيرتين، كما أنها من أهم العوامل في النمو الإجمالي للميزانية.

٧- وللشراكات دور حيوي في تحقيق الأغراض الاستراتيجية للمنظمة. ومع ذلك فإنه بسبب تنوع آليات تصريف الشؤون في كل كيان من الكيانات المعنية يتفاوت تأثير المنظمة على ميزانيات هذه الكيانات. وبناءً على ذلك بدأ العمل من أجل ضمان أن تكون العمليات الخاصة بالميزانية والتبليغ التي تضطلع بها الشراكات التي تستضيفها المنظمة شفافة بالنسبة إلى الأجهزة الرئاسية للمنظمة. وعلاوة على ذلك فإن المعايير المحاسبية الدولية الجديدة للقطاع العام والمعايير والدلائل ذات الصلة بها والتي سيبدأ تنفيذها في عام ٢٠٠٨ تضع شروطاً محددة لتقوية الشراكات من الناحية المالية.

التمويل

٨- ثمة حاجة ماسة إلى إيلاء الاهتمام لتمويل الإدارة المؤسسية والوظائف الإدارية والتمكينية (مثل الأجهزة الرئاسية والتخطيط والشؤون المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأمن والبنية التحتية)، وذلك نظراً لتزايد نسبة المساهمات الطوعية في الميزانية البرمجية.

٩- ومثلما ذكرت جمعية الصحة العالمية الستون فإن الميزانية البرمجية للمنظمة للثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩، مع حساب جميع المصادر المالية تبلغ ٤٢٠٠ مليون دولار أمريكي، سيمول منها مبلغ وقدره ٣٢٠٠ مليون دولار أمريكي (٧٧٪) من المساهمات الطوعية. وتشمل الميزانية تكاليف إدارية وتنظيمية مقدارها ٨٠٠ مليون دولار أمريكي، سيمول منها مبلغ وقدره ٣٠٠ مليون دولار أمريكي من المساهمات الطوعية، أما بقيتها فستمول من الميزانية العادية. وفي الوقت نفسه أدت إدارة عدد متزايد من الشراكات إلى تفاقم مشكلة تمويل تكاليف دعم البرامج تمويلًا كافيًا. ومن شأن طلب بعض الشراكات خفض الرسوم النموذجية البالغة ١٣٪ المفروضة على تكاليف دعم البرامج أن يقلل من جديد الأموال المتاحة لتمويل هذه الوظائف في المنظمة.

١٠- وعلى الرغم من أن المنظمة تحتاج إلى التوسع في خدمات الدعم بالنظر إلى زيادة التمويل الطوعي وزيادة قدرات العمل النقفي فإنها لا تحصل على إيرادات كافية للقيام بذلك. ويجري اتخاذ عدة تدابير لسد العجز وإرساء أساس أكثر استدامة لتمويل التكاليف غير المباشرة التي تتكدها المنظمة. ومن هذه التدابير استهداف استخدام الإيرادات الخاصة بتكاليف دعم البرامج لتغطية التكاليف الإدارية والتنظيمية غير المباشرة والثابتة دون سواها (الغرضان الاستراتيجيان ١٢ و ١٣)، وتمويل التكاليف المتغيرة غير الثابتة (مثل التكاليف المشتركة في الأمم المتحدة، ولاسيما تكاليف الأمن) من رسوم دعم مشتركة في كل الاعتمادات والمكاتب حسب نصيب كل اعتماد وحصاة كل مكتب، وإجراء تقدير أكثر واقعية لتكاليف استضافة الشراكات.

١١- وينبغي أن تساعد التدابير السالفة الذكر على الحد من العجز المتوقع في تمويل المهام التنظيمية والإدارية، وتوفير أساس للتخطيط للدعم الملزم في الثنائية التالية.

الدعم التشغيلي

١٢- لدى إنشاء نظام الإدارة العالمي استعرضت المنظمة نظامها الخاص بتقديم الخدمات. وبناءً على ذلك ستمدم المنظمة بعض العمليات الخاصة بالمعاملات بحيث تتم في مواقع أعلى مردودية. وطبقاً للقرار الذي اتخذته المديرية العامة سيتم في أوائل عام ٢٠٠٨ افتتاح مركز خدمات عالمي في كوالالمبور.

١ مقابل نسبة ٣٨٪ فقط في الثنائية ١٩٨٢-١٩٨٣.

١٣- وسيقدم مركز الخدمات العالمي الخدمات الإدارية والدعم الإداري إلى جميع الموظفين العاملين في مكاتب المنظمة في جميع أنحاء العالم، في ما يتعلق بالموارد البشرية وكشوف المرتبات والشراء وحسابات الخدمات المستحقة الدفع. وبالإضافة إلى ذلك سيقدم المركز الدعم لتطبيقات مؤسسية محددة لتكنولوجيا المعلومات وسيستضيف المزيد من وظائف تكنولوجيا المعلومات التي ستقل من جنيف إلى كوالالمبور. وتستهدف المنظمة، بإنشائها المركز، تحقيق وفورات كبيرة تحسن سرعة الخدمات ونوعيتها وتوفير التكاليف.

١٤- وقد تم تعيين مدير المركز في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٧، وهو يقوم الآن بالإعداد لافتتاح المركز. وتوفر حكومة ماليزيا مكاتب جديدة للمركز تقع على بعد ٤٠ كيلومتراً تقريباً من كوالالمبور. وعندما يعمل المركز بكامل طاقته سيكون لديه نحو ١٨٠ موظفاً معظمهم من المعيّنين محلياً. ومع إنشاء هذه الوظائف وتجميع المهام الخاصة بالمعاملات في المركز سيعاد تعريف الوظائف المعنية بتنفيذ هذه المهام وسيعاد توزيع الموظفين.

١٥- وسيكون المركز مفتوحاً ستة أيام في الأسبوع، وسيعمل طيلة ساعات العمل الأساسية لكل مكاتب المنظمة. ولضمان فهم الخدمات المقدمة فهما واضحا ستبرم اتفاقات مستوى الخدمات.

شؤون الموظفين

١٦- تجري عملية إصلاحات العقود على نحو سلس، وقد بدأ سريانها اعتباراً من ١ تموز/يوليو ٢٠٠٧. ولدى المنظمة ثلاثة أنماط من تعيينات الموظفين، وهي: التعيين المستمر والتعيين المحدد المدة والتعيين لمدة مؤقتة. ومن خلال عملية الإصلاح هذه تم تحسين التخطيط وتعزيز الإنصاف في شروط الخدمة وتبسيط كثير من الإجراءات الإدارية. وسيتم إدخال المزيد من التحسينات في تخطيط الموارد البشرية ومعالجة شؤونها من خلال البدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي.

١٧- وبفعل التغييرات المتعلقة بإنشاء مركز الخدمات العالمي والبدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي استُهلّت في تموز/يوليو ٢٠٠٧ عملية لإعادة توزيع الموظفين، والغرض الأساسي من ذلك هو تحديد الوظائف الشاغرة للموظفين الذين تأثرت المهام التي يقومون بها من جراء إعادة التنظيم. وقد وجدت تلك العملية، التي قامت بها فرقة عمل مشتركة بين الموظفين والإدارة حلاً لمعظم الموظفين المعيّنين ذوي التعيينات المحددة المدة. وبالإضافة إلى ذلك تم تعيين كثير من الموظفين ذوي التعيينات المؤقتة في وظائف محددة المدة من خلال عملية اختيار للموظفين. وقبل عدد كبير من الموظفين عروض ترك الخدمة بالتراضي.

١٨- وبالإضافة إلى عملية إعادة توزيع الموظفين هذه بدأت عملية اختيار محددة ومحدودة الوقت في آب/أغسطس ٢٠٠٧ من أجل تقليل التعيينات المعلقة في الوحدات التقنية والمقر الرئيسي.

١٩- وفي ما يتعلق بتعلم الموظفين، كما هو مشار إليه في التقرير السنوي عن الموارد البشرية لعام ٢٠٠٦ تم تحديد المجالات ذات الأولوية بالاستناد إلى خطط التدريب التي تم إعدادها وتنفيذها في جميع أنحاء المنظمة. ونظراً لأهمية لجنة التعلم العالمية التابعة للمنظمة وعلاقتها بإدارة الأداء قررت المدير العام أن ترأس هذه اللجنة بنفسها.

الأداء والمراقبة والمساءلة

٢٠- إن تحسين الأداء على جميع مستويات المنظمة لمن الغايات الرئيسية التي ترمي إليها المديرية العامة. ولما كان أداء الأمانة يرتهن بالعمل الجماعي الذي يؤديه موظفوها، فقد تم استعراض أسلوب إدارة الأداء في سنة ٢٠٠٧ من أجل العثور على طرق تحسينها على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي. ومن هذا المنطلق تم تحديد تدخلات معينة شملت تحسين الإجراءات وتعزيز القدرات والمزيد من تفصيل بيانات الأداء. واتخذت المديرية العامة خطوة رئيسية بأن استحدثت تقارير تقييم الأداء لنائب المدير العام والمديرين العاملين بالمساعدين. وستدخل تحسينات أخرى في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩ بالتشاور مع الموظفين والإدارة.

٢١- وتوخياً لتقوية التكامل المؤسسي ببذل جهود أكبر لتسوية المنازعات بطريقة غير رسمية، أنشئ منصب ثانٍ لأمين المظالم في المقر الرئيسي للمنظمة. وهناك مبادرات أخرى تناقش مع الموظفين لجعل النظام الداخلي لإقامة العدل في المنظمة سليماً من الناحية القانونية ومنصفاً وفعالاً، وكفياً بحماية جميع الأطراف على قدم المساواة، ومفضياً إلى حل الشكاوى بطريقة أسرع. ومن المعترم تنفيذ هذه المبادرات في البداية على شكل مشروع تجريبي في المقر الرئيسي في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وذلك بعد التشاور بين الموظفين والإدارة.

نظام الإدارة العالمي

٢٢- يخضع نظام الإدارة العالمي الآن لاختبار مكثف للتأكد من ملاءمته للوفاء بالمتطلبات. وما أن يكتمل اختبار سيبداً العمل به على مراحل ابتداءً من سنة ٢٠٠٨ في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ ومركز الخدمات العالمي. والهدف المنشود هو أن تكتمل هذه العملية في سنة ٢٠٠٩، باستثناء المكتب الإقليمي للامريكتين لأنه سينضم إلى هذا النظام في وقت لاحق.

٢٣- وسيغير هذا النظام طريقة عمل الأمانة. وسيكون له أثره في عمليات وأدوار ومسؤوليات الموظفين وفي تقديم الخدمات. وسيؤدي إلى تجميع النظم الإدارية المتجزئة، وسيتيح لجميع الموظفين الحصول على المعلومات في الوقت الفعلي مهما بعدت مواقعهم، بما يمكنهم من العمل جميعاً بطريقة أفضل على جميع المستويات. وسيعزز أيضاً موقوتية ودقة البيانات بما يسهم في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

٢٤- وسيفضي هذا النظام إلى تحسين المساءلة لأنه يربط استخدام الموارد (البشرية والمادية والمالية) بعناصر برمجية محددة ضمن خطة عمل معتمدة. وسيصبح بالإمكان تحقيق المزيد من اللامركزية لأن جميع المكاتب ستزود بالوسائل اللازمة لتنفيذ المعاملات في إطار السلطة المفوضة إليها. وسيعزز هذا النظام أيضاً التساوق بين المسؤولية والسلطة والمساءلة.

٢٥- ويكتسي تطبيق نظام الإدارة العالمي أهمية حيوية لتنفيذ الكثير من الإصلاحات الإدارية المذكورة أعلاه، مثل تنفيذ إطار الإدارة القائمة على تحقيق النتائج طبقاً للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل ٢٠٠٨-٢٠١٣. وسيوفر هذا النظام أيضاً قاعدة تتميز بالفاعلية والكفاءة لإدخال المزيد من الإصلاحات الإدارية والتنظيمية.

٢٦- ولتحضير المنظمة لاستيعاب التغييرات التي سيجلبها نظام الإدارة العالمي، تم الاضطلاع بأعمال مكثفة لتحديد أدوار ومسؤوليات موظفي المنظمة وتصميم مخططات تدريبهم على القيام بالأدوار المحددة. ومن المعترم أن يبدأ هذا التدريب بين كانون الثاني/يناير - آذار/مارس ٢٠٠٨.

٢٧- ولما كانت الأتمتة والوضوح والأسلوب المتكامل عناصر متأصلة في نظام الإدارة العالمي، فإنها ستسفر عن تعزيز التعاون، وعن تجاوب أسرع مع الأحداث، بما يؤدي إلى المزيد من تحسين إسهام المنظمة في الصحة العالمية.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٨- اللجنة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =