

الإصلاحات الإدارية: استعراض التقدم المحرز

تقرير من الأمانة

١- تلخص هذه الوثيقة التقدم المحرز منذ إعداد التقرير الذي قُدم إلى الاجتماع السابع للجنة البرنامج والميزانية والإدارة.^١

٢- وقد تم لدى الإعداد للبدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي إحراز تقدم مطرد منذ كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٨. وسيحدد هذا النظام المؤسس في جوهره على إطار المنظمة القائم على تحقيق النتائج أسلوب عمل الأمانة وهو يرمي إلى تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ البرامج. وسيساعد النظام المذكور على تبسيط عمليات التخطيط وتنفيذ البرامج والميزنة والتمويل والموارد البشرية وعمليات الشراء واللوجستيات، ومن شأنه أن يمكن المنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية على نحو أكثر كفاءة. وعلى الرغم من أنه لا يزال يتعين اتخاذ المزيد من الإجراءات لاستغلال إمكانات النظام على الوجه الأكمل فإن عدة سنوات من التخطيط والإعداد بدأت تؤتي ثمارها.

٣- وركزت الأمانة خلال الشهور الأخيرة الكثير من عملها المتصل بالإدارة على المسائل المتعلقة بنظام الإدارة العالمي؛ غير أن هذه الجهود المبذولة شملت أيضاً مجالات أخرى وهي: التخطيط والتمويل والموارد البشرية والدعم التشغيلي والمساءلة وإدارة الأداء.

نظام الإدارة العالمي ومركز الخدمات العالمي

٤- لقد دخل إعداد نظام الإدارة العالمي الآن مراحله الأخيرة. والمقر الرئيسي ومكاتبه الميدانية والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ ومركز الخدمات العالمي في ماليزيا هي أول من بدأ في تنفيذ هذا النظام. وستبدأ المكاتب الإقليمية لأفريقيا وجنوب شرق آسيا وشرق المتوسط وأوروبا العمل به خلال الفترة الممتدة من نهاية عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠٠٩. وسيبدأ المكتب الإقليمي للأمريكتين في تنفيذ هذا النظام في وقت لاحق.

٥- وقد بدأ في التدريب على استخدام هذا النظام في نيسان/ أبريل ٢٠٠٨. كما بدأ كل الموظفين في تلقي التدريب الملائم على الأدوار التي سيضطلمون بها والمسؤوليات التي ستناط بهم. ويقوم التدريب على جملة من الدروس التي يقدمها مدربون وعلى التعلم الذاتي و/ أو التعلم بواسطة الإنترنت. وهذا التدريب هو من

الاتساع بحيث يشمل موظفين من كل من المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية. وسيستغرق هذا التدريب في أول الأمر مدة سبعة أسابيع، ومن المتوقع أن يشارك فيه أكثر من ٣٥٠٠ موظف.

٦- وفي الوقت نفسه أنشئ مركز الخدمات العالمي في ماليزيا الذي سيكون جاهزاً للعمل بكامل طاقته في حزيران/ يونيو ٢٠٠٨. إذ تم تعيين كامل موظفيه البالغ عددهم ١٩٠ موظفاً. وهم يتلقون الآن التدريب ويشاركون في الأنشطة التجريبية. وسيشروع المركز في معالجة المعاملات في مجالات الموارد البشرية وكشوف المرتبات وعمليات الشراء وحسابات الخدمات الدائنة في أول المكاتب التي ستبدأ في استخدام نظام الإدارة العالمي في حزيران/ يونيو ٢٠٠٨. وستغطي الخدمات التي يتيحها المركز كل المناطق الجغرافية عندما تبدأ بقية المكاتب الإقليمية في استخدام هذا النظام.

٧- ويجري وضع اللمسات الأخيرة على المعايير والإجراءات التشغيلية لمركز الخدمات العالمي. وذلك في إطار عملية تشمل وضع إجراءات تشغيل قياسية وإبرام اتفاقات مستوى الخدمة لمختلف مجالات الوظائف الممثلة في هذا المركز.

٨- وعلى الرغم من أن البدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي وإنشاء مركز الخدمات العالمي من شأنهما أن يعززا بشكل كبير قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها وتحسين أساليب عملها، فقد تمت الإشارة إلى أن هذا الأمر لا يخلو من مخاطر منها ما يلي:

- المخاطر التقنية: قد تظهر مشاكل أولية بعد الشروع في تطبيق هذا النظام وسيطلب هذا الأمر إيجاد حلول لها. ويجري تعزيز نظم الدعم كيما تخفف من وطأة هذه المخاطر في المراحل الأولى من ظهورها. وعلاوة على ذلك فإن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ستلقى المزيد من الدعم في بعض المواقع الميدانية لضمان إتاحة القدرة التقنية المطلوبة للعمل بمقتضى هذا النظام.
- القضايا السلوكية: سيحتاج الموظفون إلى بعض الوقت للاستئناس بأساليب العمل الإلكتروني وتدفعه. وسيساعد التدريب الموظفين على التعود على هذا النظام الجديد ويألفوا أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة.
- حدوث تأخير في استغلال إمكانات هذا النظام على النحو الكامل: لن يتسنى جمع البيانات الكاملة بما يمكن من تحقيق الإمكانات التي ينطوي عليها هذا النظام تحقيقاً كاملاً قبل أن تبدأ المنظمة في استخدامه.

٩- ولضمان استعداد المنظمة لتقبل التغيير للعمل بنظام الإدارة العالمي يتم على نحو متواصل، تقديم الدعم والمعلومات اللازمة حتى تصبح الأنشطة التحضيرية للوحدات التقنية والمكاتب الإقليمية أمراً ميسوراً.

التخطيط والشراكات

١٠- تواصل الأمانة تحسين الإطار الذي تعمل داخله والمبني على الإدارة القائمة على تحقيق النتائج. وقد بذلت جهود خاصة لتحسين تقييم أداء الميزانية البرمجية، حيث أنشئت لجنة لضمان الجودة وهي تضم أعضاء خارجيين وذلك بغرض استعراض كل التقارير المقدمة عن مجالات عمل الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧؛ وساعدت التعليقات التي أبداها أعضاء اللجنة على تحسين ما جاء في التقرير الخاص بتقييم الأداء. كما بينت اللجنة الدروس المستفادة وقدمت توصيات بشأن تحسين التقييم وأنشطة التبليغ في المستقبل.

١١- وسيتم تنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ باتباع أساليب أكثر انضباطاً. وسيتم على كل كيانات المنظمة التقيد بالحدود القصوى المفروضة على الميزانيات المخصصة لها. وتسليماً بحاجة المنظمة إلى الدعم اللازم حتى يتسنى لها تلبية المتطلبات الجديدة للثنائية، قُدمت طلبات بشأن تعديل الحدود القصوى المخصصة للميزانيات إلى المديرية العامة لإقرارها؛ ومن شأن ذلك أن يضمن مراعاة أي تعديل من هذه التعديلات المدخلة الوضع السائد على مختلف مستويات المنظمة. وعلاوة على ذلك فإن التمويل لن يُمنح إلا للأنشطة التي وردت في خطط العمل الواردة في الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ والخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة ٢٠٠٨-٢٠١٣، التي أقرتها جمعية الصحة العالمية الستون. وللتمكن من مواجهة فاشيات الأمراض وحالات الطوارئ، وضعت آلية من شأنها أخذ هذه الحالات الطارئة بعين الاعتبار على سبيل الاستثناء.

١٢- وقد بدأ التخطيط للميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١، التي سيكون شكلها مشابهاً لشكل الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وذلك لضمان الاستمرارية وإمكانية المقارنة بين الثنائيات. وتولى عناية خاصة لتحسين جودة المؤشرات وإمكانية قياسها حتى تشكل قاعدة متينة لعمليات الرصد والتقييم. وستناقش اللجان الإقليمية الميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ في أيلول/سبتمبر وتشرين الأول/أكتوبر من هذا العام وذلك قبل أن ينظر فيها كل من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩. ومن ثم سنقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والستين في أيار/مايو ٢٠٠٩.

١٣- ويتم بكل دقة استعراض مساهمة شتى الشركاء في الميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ وذلك للتعرف على الشركاء التي ينبغي إدراجها في الميزانية البرمجية. وبذلك فإن الميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٠-٢٠١١ ستكون أوضح وأكثر شفافية.

١٤- ولضمان التمويل الكامل للميزانية البرمجية، تعمل الأمانة على ضمان تأمين موارد أكثر تتسم بالمزيد من المرونة والقدرة على التكهن بها. وفي هذا الصدد، كان لإنشاء صندوق منظمة الصحة العالمية للمساهمات الطوعية الأساسية أهمية بالغة. وتتكون موارد هذا الصندوق من المساهمات الطوعية التي تتسم بالمرونة الكاملة أو أنها تخصص على أعلى المستويات فقط. وسيتولى فريق استشاري يُعنى بالموارد المالية إدارة هذه الموارد الطوعية الأساسية على جميع مستويات المنظمة.

التمويل

١٥- كما تم توضيحه في آخر الوثائق المتعلقة بالإصلاحات الإدارية التي طُرحت على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٨ فإن المنظمة لاتزال تواجه صعوبات في تمويل إدارتها المؤسسية ووظائفها الخاصة بالدعم الإداري (مثل الأجهزة الرئاسية والتخطيط والتمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية) فيما يتعلق بالغرضين الاستراتيجيين ١٢ و ١٣. وقد ساهمت العديد من العوامل في نشوء الوضع الراهن، بما في ذلك العوامل التالية:

- حدوث طفرة في طريقة التمويل الإجمالي للمنظمة حيث باتت المساهمات الطوعية المصدر الرئيسي للتمويل في المنظمة^٢

١ الوثيقة EBPBAC7/2.

٢ تبين حسابات الثنائية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ أن ٧٩٪ من الميزانية البرمجية مُولت من المساهمات الطوعية. أما النسبة المقابلة في ما يتعلق بالثنائية ١٩٩٨-١٩٩٩ فقد بلغت حوالي ٥٠٪.

- عدم كفاية النسبة المخصصة لتكاليف دعم البرنامج^١
- قيمة أسعار الصرف^٢
- تعاضم الحاجة إلى وظائف الدعم على صعيد المنظمة (الناجمة، مثلاً، عن ارتفاع تكاليف الأمن) واستثمارات رؤوس الأموال وتزايد عدد الاجتماعات الحكومية الدولية وسائر اجتماعات الأجهزة الرئيسية.

١٦- وهناك طريقة واحدة تمكن المنظمة من مواجهة مشاكل التمويل وهي تتمثل في ضمان تحسين التخطيط والتنسيق المؤسسي بين مختلف المكاتب. وهناك ضوابط أكثر صرامة يتم الأخذ بها في إطار الميزانية لتحسين كفاءة التكاليف. وبالإضافة إلى ذلك هناك محاولة لتركيز الاهتمام على تكلفة تنفيذ البرامج الطوعية بما يضمن أن كل التكاليف المتعلقة مباشرة بتنفيذ أي برنامج منها تحمّل على ذلك البرنامج.

١٧- ولدى البدء بتنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، التي أقرتها جمعية الصحة في القرار جص ع ٦٠-٩، ستطرح الأمانة في العام المقبل على الأجهزة الرئاسية التعديلات المقترح إدخالها على اللائحة المالية التي سيبدأ نفاذها اعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٠، وهي تتضمن مفهوم ميزانية واحدة متكاملة. كما ستراجع الحسابات سنوياً بموجب المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على أساس الاستحقاق ولو كان ذلك على أساس إعداد الميزانية الثنائية السنوات على أساس نقدي كما هو الحال الآن.

شؤون الموظفين

١٨- في عام ٢٠٠٧ بدأ في المقر الرئيسي على أساس تجريبي تنفيذ عملية التوظيف والانتقاء بشكل مبسط. ويجري تقييم الحصيلة في ضوء الدروس المستفادة والتحسينات المدخلة والتي يتم تضمينها في العمليات العادية. وتشمل التغييرات الاستعانة بأفرقة دائمة تتولى عمليات الاختيار لأكثر من وظيفة مع التركيز بشدة على استخدام إعلانات الوظائف الشاغرة العامة التي تشمل أكثر من وظيفة واحدة. وحُددت أدوار ومسؤوليات مختلف الأطراف في هذه العملية على نحو أكثر وضوحاً. ويؤمل أن تكيّف مستويات أخرى في المنظمة هذه الإجراءات لضمان نهج أكثر اتساقاً في ما يتعلق بتعيين الموظفين وانتقائهم.

١٩- كما يجري اتباع أسلوب أكثر توحيداً ومنهجية بشأن اختيار وتعيين رؤساء مكاتب المنظمة القطرية. والهدف المنشود هو تحسين جودة عمليات الانتقاء والتعيين وإعادة الانتداب في ما يخص رؤساء مكاتب المنظمة القطرية، وضمان امتلاك المسؤولين الإداريين الذين يقع عليهم الاختيار الكفاءات الملائمة للاضطلاع بالمهام المنوطة بهم، فضلاً عن تحسين أداء المنظمة على المستوى القطري. أما الوسيلة التي يعتمد عليها هذا النهج الجديد فتتمثل في وضع قائمة عالمية بأسماء المرشحين لرئاسة تلك المكاتب بالإضافة إلى إنشاء آليات لاختبارهم وتقييم مهاراتهم على النحو الكامل. ويتوقع أن يبدأ العمل بهذه القائمة العالمية في عام ٢٠٠٩.

١ أقل من ٧٪ في الوقت الراهن.

٢ تبلغ القيمة الفعلية للاشتراكات المقدرة بالنسبة للثلاثية ٢٠٠٨-٢٠٠٩، على سبيل المثال، بحوالي ٢٥٠ مليون دولار أمريكي وهي أقل من القيمة المسجلة في الفترة المالية ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وذلك يعود إلى انخفاض قيمة الدولار الأمريكي.

الأداء والمساءلة

٢٠- تتبع المسؤولية عن تحقيق النتائج المرجوة بالتسلسل من المدير العام ثم المديرين الإقليميين والمديرين العاملين المساعدين والمسؤولين الإداريين على صعيد الأمانة. وعند البدء في تنفيذ نظام الإدارة العالمي ستترابط المسؤوليات والسلطات والمساءلة في وحدة صماء، بحيث يحصل المسؤولون الإداريون على الموارد المالية والبشرية اللازمة للاضطلاع بأعمالهم والتي يتحملون المسؤولية عنها.

٢١- ولا يخفى أن إدارة أداء الموظفين هي من المسائل البالغة الأهمية: إذ من شأنها أن تحسّن قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي أخذت على عاتقها الالتزام بها. وتركز المنظمة باستمرار على الحاجة إلى تحسين إدارة الأداء؛ حيث تضمنت المبادرات التي أطلقت في الآونة الأخيرة على توفير الإرشاد لضمان اتساق أفضل بين الأغراض التنظيمية والأغراض الفردية؛ وتعزيز رصد عملية تقييم الأداء على المستوى الفردي؛ ووضع مؤشرات للأداء على مستوى المكاتب لضمان الرصد الشامل لفعالية المنظمة بصفة دورية؛ وتعزيز التدريب؛ وإعادة الأخذ بأسلوب إحاطة كبار المسؤولين الإداريين علماً بشكل كامل بالمستجدات وبما يطرأ.

الدعم التشغيلي

٢٢- تواجه المنظمة تحديات كبيرة في تمويل رأسماليها واستثماراتها ذات العلاقة بمجالي السلامة والأمن، ويعود ذلك أساساً إلى زيادة الاحتياجات وإلى القرارات المتخذة في الماضي بشأن إرجاء تنفيذ بعض المشاريع بسبب نقص الأموال. ومع ذلك فإن ضمان إتاحة الأموال الكافية للترميم والصيانة وما إلى ذلك من الإجراءات المتعلقة بالسلامة والأمن هو أمر حاسم الأهمية للتخفيف من وطأة المخاطر وكفالة سلامة وأمن الموظفين فضلاً عن تنفيذ البرنامج بشكل يحقق الكفاءة.

٢٣- وثمة حاجة إلى توظيف عدة استثمارات أساسية في مجالي الأمن والأصول الرأسمالية. إذ لاتزال الخطة الرئيسية للأصول الرأسمالية التي أحاطت بها جمعية الصحة علماً في العام الماضي في حاجة إلى ما يكفيها من الأموال، ومن شأن ذلك أن يحدّ من قدرة المنظمة على تنفيذ هذه الخطة. وتواجه المنظمة أيضاً صعوبات بالغة في إتاحة معايير الأمم المتحدة الدنيا للأمن التشغيلي لمكاتبها ومركباتها. ويجري في الوقت الحالي استعراض مستقل لتقييم الاحتياجات والتكاليف المشتركة وأثر نقص الأموال الكافية على المنظمة.

الإجراء المطلوب من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

٢٤- للجنة مدعوة إلى أن تحيط علماً بالتقرير.

= = =