منظمة
الصحة العالمية

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة
التابعة للمجلس التنفيذي
الاجتماع الخامس
البند ٢-١ من جدول الأعمال المؤقت

EBPBAC5/2
١٤ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٦

الإصلاحات الإدارية: استعراض التقدم المحرز

١- يستند هذا التقرير المحدث إلى التقريرين المرحليين السابقين المقدمين إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة.[١] وهو يلخص التقدم المحرز في كل مجال من مجالات الإصلاحات الإدارية المختلفة ويقدم مزيداً من المعلومات عن نظام الإدارة العالمي.

٢- ويشير الجدول الوارد في الملحق إلى التقدم الذي حققته مبادرات مختارة للإصلاح الإداري، ويحدث المعلومات التي عرضت في الاجتماع الرابع للجنة البرنامج والميزانية والإدارة. وهذه القائمة ليست جامعة ولكنها توضح المبادرات الرئيسية التي تؤثر في الأنشطة اليومية وتساعد على تحسين تنفيذ البرامج وبلوغ الأغراض الطويلة الأجل.

الإصلاحات الإدارية

٣- **الإدارة القائمة على تحقيق النتائج: منظمة تضع مسألة تحقيق النتائج في لب أعمالها.** تم تحقيق تقدم كبير من خلال اعتماد برنامج العمل العام الحادي عشر وإعداد مسودة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للحقبة (٢٠٠٨-٢٠١٣) والميزانية البرمجية المقترحة للفترة (٢٠٠٨-٢٠٠٩). غير أنه مازالت هناك جهود أخرى يتعين بذلها لضمان تحسين فعالية ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية. وقد أتاحت مراجعة التوجه الاستراتيجي وكفاءة الموظفين التي أجريت في المقر الرئيسي الاستفادة من بعض الدروس والأفكار من أجل التنفيذ في المستقبل. كما تحسن رصد وتقييم الأداء تحسناً كبيراً، إلا أنه لابد من مواصلة هذا العمل من أجل ضمان تناول كلّ من التقييمات الإيجابية والسلبية بصورة فعالة بغية التمكن من تحسين الأداء.

٤- **تمويل المنظمة: منظمة تعمل بفعالية على رصد مواردها المالية وحشدها وتكافؤها مع احتياجاتها.** رغم التحسن الذي شهدته قدرة المنظمة على الرصد وتعزيز آلياتها الداخلية من أجل ضمان تكافؤ الموارد مع أشد احتياجات المنظمة إلحاحاً، فأنه يتعين بذل المزيد من الجهود لتعزيز القدرة على حشد الموارد. ولقد تم، مؤخراً، إنشاء خدمات لحشد الموارد على صعيد المنظمة من أجل تيسير توسيع النهج الاستراتيجي والمستدام والمنسق لحشد الموارد، وسيحصل على دعم خطة العمل العالمية التي تم اعتمادها مؤخراً. ومازال العمل متواصلاً على صعيد المنظمة من أجل تحديد الدخل المتوقع وخططه الشاملة.

٥- **ملاك موظفي المنظمة: منظمة تتحلى قواها العاملة بالحماس والمرونة ويجري تعزيز مهاراتها وقدراتها بصورة متواصلة.** شارك معظم كبار الإداريين الآن في البرنامج العالمي لتخريج القيادات. ويتم الآن

---

١ الوثيقتان EBPBAC3/2 وEBPBAC4/3 المقدمتان في الاجتماعين الثالث والرابع على التوالي.

في المقر الرئيسي، تنفيذ نظام محسن لتقييم الأداء، وهو يشمل استعراضاً للقدرات. كما أوصى المجلس التنفيذي بأن يتم البدء في ١ تموز/ يوليو ٢٠٠٧ في تطبيق الإصلاحات المدخلة على العقود، التي تتيح تحسين شروط خدمة الموظفين. ومع ذلك، يتعين مواصلة التقدم في العديد من مجالات إدارة الموارد البشرية، بما فيها وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية، وإدارة الأداء الجيد والضعيف، والتطوير الوظيفي، والتناوب والتنقل.

٦- **الدعم التنفيذي: منظمة عالية المردود تقدم خدمات جيدة في الوقت المناسب دعماً لتنفيذ البرنامج.** تم وضع نموذج جديد لإيتاء الخدمات في المقر الرئيسي من أجل زيادة فعالية وكفاءة الموظفين والبرامج في إيتاء الخدمات التنظيمية والإدارية. ويجري الآن استكمال اتفاقات مستوى الخدمة دعماً لهذه المبادرة. كما تم إعداد مسودة خطة رئيسية لاستثمارات رأس المال وسيناقشها المجلس التنفيذي بالتزامن مع مناقشته لمسودة الخطة المتوسطة الأجل للحقبة (٢٠٠٨-٢٠١٣).

٧- **المراقبة وتحديد المسؤوليات: منظمة تتسم بشفافية الأداء وبالمسؤولية التامة إزاءه.** دعماً لإطار تحديد المسؤوليات الذي طورته المنظمة مؤخراً، يجري الآن تحديد نهج شامل لتعزيز التكامل المؤسسي. وسيتضمن ذلك الأساليب التي ينبغي للمنظمة إتباعها من أجل معالجة مسألة سوء الإدارة والتصرف. ويشكل تعزيز إدارة الأداء موضوعاً مشتركاً بين جميع الإصلاحات الإدارية: وبينما تحدد المنظمة ما يلزمها تحقيقه وترصد التقدم المحرز بصورة جيدة عموماً، فإنها كانت أقل فعالية فيما يخص تقييم التقدم والتصرف وفقاً لذلك التقييم. وسيكون ذلك مجالاً مشتركاً رئيسياً لابد من التركيز عليه خلال السنوات المقبلة.

نظام الإدارة العالمي

٨- تم وضع المبادئ التوجيهية من أجل تحقيق ما يلي: تعزيز الإدارة على جميع المستويات عن طريق توطيد الروابط بينها وبين احتياجات المنظمة؛ وتبسيط العمليات الإدارية لغرض تخطيط وتنفيذ كل من البرامج والميزانية والتمويل والموارد البشرية والشراء والشؤون اللوجيستية، وذلك ضماناً لزيادة فعالية استثمار الموارد؛ وتيسير العمليات العالمية عن طريق المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية؛ ودعم الترتيبات الخاصة بالشراكات. ولقد تم التوصل إلى هذه المبادئ التوجيهية بعد مشاورات مستفيضة، بغية إتاحة أسلوب إداري وتنظيمي مشترك على صعيد المنظمة ككل بما ييسر التعاون والاتساق في تنفيذ سياساتها. وتمثل هذه المبادئ أسس إصلاح القواعد الإدارية والتنظيمية، واللوائح والسياسات والإجراءات، كما تؤثر في تصميم نظام الإدارة العالمي.

٩- وقد تم التوصل إلى اتفاق بشأن الاستعاضة عن الإجراءات المتسقة والمبسطة بالإجراءات والعمليات الحالية المتباينة. وهذه الإجراءات الجديدة هي إجراءات مؤتمتة وبالتالي فهي تيسر تسريع تنفيذ البرامج التقنية من خلال التخلص من بعض الخطوات غير اللازمة. وهي تشمل تدابير مثل إصلاح العقود الخاصة بالموارد البشرية واعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. وسيتيح تطبيق عمليات موحدة على صعيد المنظمة تقليص التدريب اللازم عند انتقال الموظفين من مكتب لآخر؛ وهو عنصر سيكتسي أهمية متزايدة مع تطبيق مبدأ التناوب والتنقل.

١٠- وقد تم اختبار العمليات المؤتمتة الجديدة في المقر الرئيسي وفي المكاتب الميدانية في الوقت ذاته، وستجرى اختبارات أخرى قبل إطلاق نظام الإدارة العالمي على صعيد المنظمة في الفترة الممتدة بين أواخر عام ٢٠٠٧ (المقر الرئيسي والإقليم الأول) وعام ٢٠٠٩ (الإقليم الأخير).

١١- وفيما يخص كل عملية من العمليات الإدارية، تم إجراء تحليل مفصل للأدوار التي يتعين الاضطلاع بها في الوقت الحاضر أو في المستقبل. وحددت الأدوار العامة على ضوء التغييرات التي سيحدثها نظام الإدارة العالمي. وسيحدد كل مكتب هذه الأدوار العامة بما يناسب احتياجاته، مع منح الاعتبار الكافي لضرورة فصل المهام كالمبادرة بالأعمال والموافقة عليها، بما يتيح التوصل إلى حلول محلية في إطار محدد عالمياً. ويجري الآن تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كلّ دور بالإضافة إلى برامج التدريب المصممة لضمان فهم كل موظف من الموظفين للسياسات والمبادئ والإجراءات الجديدة وأسلوب استخدام نظام الإدارة العالمي.

١٢- وستحدد مسؤوليات الموظفين الحصول على المعلومات والإجراءات التي يمكن اتخاذها عن طريق نظام الإدارة العالمي. وستدرج أنشطة المراقبة والمراجعة في النظام للتمكن من التصدي للمخاطر المحتملة المتصلة بالتفويضات الواسعة لغرض توسيع نطاق اللامركزية في المكاتب القطرية. وستساعد تدفقات العمل الإلكترونية على توجيه المعاملات وفقاً لجدول السلطات المستند إلى إطار المنظمة الخاص بتحديد المسؤوليات. وسيتمكن الموظفون من تتبع التقدم المحقق فيما يخص معاملاتهم عن طريق الاتصال المباشر.

١٣- وبذلك ستتمكن المنظمة من اتخاذ القرار الذي يحدد الموقع الذي يتم فيه إيتاء شتى الخدمات، حيث إن المراقبة المحلية لمعالجة المعاملات ستبقى قائمة إلا أن تلك المعالجة ستبقى عن بعد. ولقد أدى الاستعراض العالمي للنموذج الراهن لإيتاء الخدمات إلى التفكير في تعزيز بعض الوظائف الروتينية الخاصة بمعالجة المعاملات على الصعيد العالمي. وسيؤدي ذلك إلى وفورات الحجم الكبير، كما أنه سيؤدي في الوقت ذاته، إلى إدارة نوعية إيتاء الخدمات للوصول بها إلى المستوى المتفق عليه. ويجري الآن تقييم مدى إمكانية القيام بذلك بالتزامن مع تنفيذ نظام الإدارة العالمي.

الملحق

النموذج التنفيذي	المبادرات الرئيسية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨	الأحداث الرئيسية ومواعيدها		آخر ما أحرز من تقدم
الإدارة القائمة على تحقيق النتائج	**الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل** وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على أساس برنامج العمل العام، مع بيان أهداف المنظمة والنتائج المتوقعة للحقبة ٢٠٠٨-٢٠١٣. وستستمد الميزانية البرمجية من الخطة الاستراتيجية	• استعراض اللجان الإقليمية: • استعراض المجلس التنفيذي: • اعتماد الخطة من قبل جمعية الصحة: • التنفيذ:	*أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦* *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٧* *أيار/ مايو ٢٠٠٧* *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٨*	• اعتماد برنامج العمل العام الحادي عشر الوارد في القرار ج ص ع٥٩-٤ • مناقشة مسودة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل والميزانية البرمجية المقترحة في اللجان الإقليمية وعرضهما على المجلس التنفيذي[١] • وضع الدلائل التنفيذية بهدف ترجمة الخطط الاستراتيجية ترجمة فعالة إلى خطط تنفيذية
	التعاون والشراكات في إطار منظومة الأمم المتحدة زيادة مشاركة المنظمة التفاعلية وتعاونها الفعال عالمياً ومحلياً مع منظمات الأمم المتحدة وسائر الوكالات الإنمائية ذات الصلة	• اتباع نهج على صعيد المنظمة: • مشاركة نشيطة مع سائر منظمات الأمم المتحدة والشركاء:	*منتصف عام ٢٠٠٦* *نشاط يجري تنفيذه*	• إعداد ورقة موقف المنظمة بشأن إصلاحات الأمم المتحدة لمناقشتها في دورة المجلس التنفيذي العشرين بعد المائة • مشاركة المنظمة النشيطة الفعلية مع سائر منظمات الأمم المتحدة في مجالات الإصلاح الرئيسية مثل الإدارة القائمة على تحقيق النتائج ونظام المنسق المقيم على مستوى البلدان؛ ومشاركة المنظمة في رئاسة اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى

---

١ الوثيقة MTSP2008/PPB2008-2009.

النموذج التنفيذي	المبادرات الرئيسية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨	الأحداث الرئيسية ومواعيدها	آخر ما أحرز من تقدم
	التوجه الاستراتيجي واستعراض القدرات استعراض متواصل على صعيد المنظمة للتأكد من تطابق الموارد البشرية والمالية مع التوجه الاستراتيجي	• اختتام العملية في المقر الرئيسي: *تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٦* • وضع المرتسم العالمي في المجالات الإدارية: *منتصف عام ٢٠٠٧*	• اكتمال الاستعراض في ٨٠٪ من دوائر المنظمة ومقرها الرئيسي؛ ومواصلة تنفيذ خطط الموارد البشرية • متابعة إعداد المرتسم العالمي في سياق تنفيذ نظام الإدارة العالمي
تمويل المنظمة	***الرصد المالي وحشد الموارد*** تحسين إدارة الموارد المالية من خلال زيادة دقة الرصد المالي؛ وتحسين استراتيجية وتنسيق حشد الموارد، وتوجيه الموارد السريع إلى أشد المجالات احتياجاً	• استراتيجية حشد الموارد: *نهاية عام ٢٠٠٦* • استراتيجية بشأن إدارة موارد الدخل: *نهاية عام ٢٠٠٦*	• تنفيذ خطة العمل لحشد الموارد العالمية • خدمات حشد الموارد العالمية لدعم تنفيذ خطة العمل • قيد الإعداد كجزء من الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل
	السياسات والإجراءات المالية تمشياً مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة، إعداد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام بحلول عام ٢٠١٠. تحسين نوعية واتساق تنفيذ السياسات المالية والإجراءات والتقارير الخاصة بالإدارة.	• تحسين عملية إعداد التقارير: *نهاية عام ٢٠٠٦* • إعداد المعايير المحاسبية الجديدة؛ استعراض المجلس التنفيذي: *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٧*	• الاستعراض مستمر • الأعمال التحضيرية جارية

النموذج التنفيذي	المبادرات الرئيسية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨	الأحداث الرئيسية ومواعيدها		آخر ما أحرز من تقدم
ملاك المنظمة	**إصلاح الترتيبات التعاقدية** ترشيد عدد عقود التشغيل وأنواعها وفقا لعملية إصلاح منظومة الأمم المتحدة	• صوغ سياسة جديدة: • تنفيذ السياسة:	*أيار/ مايو ٢٠٠٦* *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٧*	• الاتفاق بشأن السياسة مع المجلس العالمي لإدارة شؤون الموظفين • قيد الإعداد لغرض التنفيذ في ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٧
	إدارة أداء الموارد البشرية تطوير ثقافة تعزيز التعلم ومكافأة الأداء في الإطار المستند إلى النتائج	• تنقيح السياسة والدلائل:	*نهاية عام ٢٠٠٧*	• العمل ضمن منظور شامل أوسع ومستمر، من البرامج إلى الأفراد
	برنامج الإدارة العالمي موجه إلى كبار الإداريين كافة من أجل بناء قدراتهم القيادية، والحث على التغيير في المنظمة، وتحقيق السلوكيات النموذجية المرغوبة	• تنفيذ البرنامج:	*مستمر*	• مستمر
	التناوب والتنقل تطبيق سياسة التناوب والتنقل لتيسير تناوب الموظفين في مراكز العمل أو تنقلهم من مكتب لآخر	• صوغ سياسة جديدة: • تنفيذ السياسة:	*نهاية عام ٢٠٠٧* *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٨*	• الإعداد مستمر

النموذج التنفيذي	المبادرات الرئيسية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨	الأحداث الرئيسية ومواعيدها	آخر ما أحرز من تقدم
الدعم التنفيذي	**إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات** إنشاء إطار عالمي لإتاحة مراقبة تحديد أولويات المبادرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات المتبعة في المنظمة وتمويلها وتنفيذها	• إنشاء اللجنة: *منتصف عام ٢٠٠٦*	• إنشاء اللجنة وعقد اجتماعها لاعتماد الاستراتيجية العالمية بشأن تكنولوجيا المعلومات ومراقبة إدارة شؤون تكنولوجيا المعلومات في المنظمة
	إيتاء الخدمات إيتاء الخدمات الإدارية والتنظيمية الرئيسية على نحو يحقق المزيد من المردودية، بما في ذلك تنفيذ اتفاقات مستوى الخدمة، وتحسين الاستجابة خلال الأزمات، ودراسة إمكانيات الاستعانة بمصادر خارجية	• بدء تنفيذ اتفاقات مستوى الخدمة في المقر الرئيسي: *منتصف عام ٢٠٠٦* • بدء تنفيذ اتفاقات مستوى الخدمة على الصعيد العالمي: *منتصف عام ٢٠٠٦* • وضع معايير تنفيذ إجراءات الطوارئ: *منتصف عام ٢٠٠٧* • صوغ استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية: *منتصف عام ٢٠٠٧*	• استكمال اتفاقات مستوى الخدمة في المقر الرئيسي • بدء تطبيق اتفاقات مستوى الخدمة على الصعيد العالمي بالتزامن مع إطلاق نظام الإدارة العالمي • تحديث إجراءات التنفيذ الموحدة في حالات الطوارئ المتفق بشأنها ودليل السياسات • يجري النظر في إمكانيات الإستعانة بمصادر خارجية في سياق نظام الإدارة العالمي وأسلوب إيتاء الخدمات العالمي

النموذج التنفيذي	المبادرات الرئيسية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٨	الأحداث الرئيسية ومواعيدها	آخر ما أحرز من تقدم
	الخطة الرأسمالية الرئيسية استراتيجية طويلة الأجل بشأن العقارات وسائر استثمارات رأس المال للمحافظة على بيئة عمل المنظمة وتحسينها	• استعراض المجلس التنفيذي: *كانون الثاني/ يناير ٢٠٠٧*	• إعداد مسودة لغرض المناقشة في دورة المجلس التنفيذي العشرين بعد المائة
	نظام الإدارة العالمي نظام متكامل محكم لإدارة وتنظيم البرنامج على صعيد المنظمة، للتمكين من إدراج الإصلاحات الإدارية في أعمال المنظمة اليومية	• البدء في تنفيذ النظام: *نهاية الفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٨*	• إطلاق المرحلة الأولى من نظام الإدارة العالمي في نهاية عام ٢٠٠٧
المراقبة وتحديد المسؤوليات	**إطار تحديد المسؤوليات لمنظمة الصحة العالمية** تنفيذ إطار تحديد المسؤوليات الذي تم وضعه مؤخراً، مع ضمان فهمه واستيعابه على صعيد المنظمة ككل، وسن سياسات جديدة بشأن الاحتيال وسوء التصرف، وصوغ سياسة أخلاقية	• تنفيذ التدريب: *الربع الثالث من عام ٢٠٠٦ ولغاية نهاية عام ٢٠٠٧* • صوغ مبادئ السياسة الأخلاقية: *نهاية عام ٢٠٠٦*	• الأعمال التحضيرية مستمرة • إعداد إطار التكامل المؤسسي، بما في ذلك البعد الأخلاقي