

إصلاح منظمة الصحة العالمية: نبذة عن تنفيذ عملية الإصلاح

تقرير من الأمانة

- ١- يلخص هذا التقرير التقدم في عملية إصلاح المنظمة منذ أن أحاطت جمعية الصحة العالمية السابعة والستون علماً بالتقرير المرحلي عن تنفيذ عملية الإصلاح^١. ويعرض التقرير نبذة عامة وأحدث التطورات في كل مجال من مجالات الإصلاح الثلاثة (البرامج وتحديد الأولويات، وتصريف الشؤون، والإدارة)؛ ويتناول بالنقاش أهم التحديات في تنفيذ عملية الإصلاح حتى الآن؛ ويصف الخطوات التي تتخذها الأمانة استجابة للاستنتاجات والتوصيات الرئيسية للمرحلة الثانية من تقييم عملية الإصلاح^٢.
- ٢- ويجري على نحو متزايد إدراج مبادرات تُتخذ في مجالات الإصلاح المختلفة ضمن مجالات وظائف المنظمة. لذا فإن هذا التقرير يكمل التقارير التفصيلية عن التقدم المحرز والتي سينظر فيها المجلس التنفيذي في إطار البنود الخاصة لشؤون البرنامج والميزانية، والشؤون المالية، والشؤون الإدارية ومسائل تصريف الشؤون، وشؤون العاملين.
- ٣- وترتب على فاشية مرض فيروس الإيبولا في غرب أفريقيا لعام ٢٠١٤ أثر كبير في المنظمة وفي تنفيذ عملية الإصلاح، وكشفت عن مجالات قد يلزم إجراء المزيد من الإصلاحات فيها من أجل ضمان قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة في أوضاع الطوارئ.

نبذة

- ٤- في أيار/ مايو ٢٠١٤ أحاطت جمعية الصحة العالمية السابعة والستون علماً بتقرير المدير العام الذي يصف إعادة هيكلة إطار نتائج الإصلاح، المبنية على توصيات المرحلة الثانية من التقييم^١. وبناءً على ذلك لا يمكن أن تتم مباشرة مقارنة التقدم المحرز في أحاد مجالات الإصلاح من أيار/ مايو ٢٠١٤ إلى كانون الثاني/ يناير ٢٠١٥، بسبب التعديلات المدخلة على إطار النتائج. وبالتعبير النسبي، فإنه في بداية عام ٢٠١٤ كانت ٤٠٪ من مخرجات عملية الإصلاح قد بلغت مرحلة التنفيذ؛ وارتفع هذا الرقم إلى ٦٤,٥٪ في ٣١ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤. وتحقق أكبر تقدم في مجال البرامج وتحديد الأولويات، حيث بلغت جميع

١ انظر الوثائق ج٤/٦٧، وج٦٧/معلومات ١، وج٦٧/٢٠١٤/٣ سجلات، المحضر الموجز للجلسة الثانية (الفرع ٢) للجنة "أ" لجمعية الصحة العالمية السابعة والستين، (بالإنكليزية).

٢ انظر الوثيقة م٣٩/١٣٤، التي أحاط المجلس التنفيذي علماً بها في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة م٣٩/١٣٤/٢٠١٤/٣ سجلات، المحضر الموجز للجلسة الخامسة، (بالإنكليزية)).

المخرجات المتوقعة مرحلة التنفيذ، مع بلوغ ٤٣٪ من المخرجات في مجال تصريف الشؤون، و ٦٥٪ في مجال الشؤون الإدارية مرحلة التنفيذ أيضاً.

٥- وترتب على فاشية مرض فيروس الإيبولا في غرب أفريقيا أثر كبير في تنفيذ عملية إصلاح المنظمة، وأثبتت مدى ملاءمة وأهمية أولويات قيادة المنظمة. ومن الأمور التي لعبت جميعها دوراً في الفاشية الحالية النظم الصحية الضعيفة التي توفر إتاحة ضعيفة للخدمات الصحية والمنتجات الطبية اللازمة، والإجافات الصحية الناجمة عن الإخفاق في التصدي على النحو الملائم للمحددات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للصحة، ومواطن القصور في تنفيذ القدرات الأساسية المنصوص عليها في اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥). وفي حين أن الإصلاحات البرمجية على مستويات المنظمة الثلاثة كافة مازالت تشكل فإن الفاشية عززت الحاجة إلى أن تيرهن المنظمة على قيادتها العالمية من خلال مناصرة أولوياتها مع تقديم الدعم في الوقت ذاته إلى البلدان كي تعالج المشكلات السالفة الذكر عن طريق التعاون الفعال والقائم على البيانات على المستوى التقني وعلى مستوى السياسات، وتبينت أيضاً قيمة العديد من مخرجات عملية الإصلاح التي بلغت مرحلة التنفيذ وخصوصاً إطار المنظمة للاستجابة للطوارئ واتصالاتها الخاصة بالطوارئ.

٦- وقد وضع تعقيد الفاشية ونطاقها غير المسبوقين عبئاً ضخماً على هياكل المنظمة ونظمها الإدارية. ومن العناصر الحاسمة للاستجابة، والتي ظهرت فيها مواطن ضعف ملحة، التحديات في مجالات تعبئة الموارد البشرية، والكفاءة التنظيمية، والمواءمة والفعالية على مستويات المنظمة الثلاثة، وكذلك التمويل، وجميعها من أهداف برنامج عمل الإصلاح.

٧- ولا تزال للفاشية عواقب على وتيرة وتنفيذ العمل على نطاق المنظمة، بما في ذلك العواقب المترتبة بالنسبة إلى أنشطة الإصلاح. وهناك بعض مبادرات للإصلاح، ومنها الأنشطة المتعلقة، بإدارة المعلومات واستعراض الشراكات المستضافة، لزم تأخيرها بسبب إعادة توجيه أصول المنظمة نحو الاستجابة للإيبولا. وسيستمر الطابع المتطور للإيبولا في توجيه عملية إعادة التخطيط من أجل ضمان تحقيق المنجزات المستهدفة، نظراً للقيود الحالية المتعلقة بموارد المنظمة وعملياتها. وسيستمر الاستعراض المنتظم لمخرجات عملية الإصلاح كما ستستمر إعادة ترتيب أولوياتها.

٨- وعززت الفاشية الحاجة الملحة إلى تسريع تنفيذ العناصر الرئيسية لعملية الإصلاح. وقد برهنت على الحاجة المستمرة إلى تنفيذ إصلاحات في عدة مجالات ذات صلة خاصة بالطائفة الصحية العمومية التي نثير قلقاً دولياً والضحمة بهذه الدرجة بغية تجهيز المنظمة لتنفيذ استجابة سريعة وضخمة ومعززة إزاء فاشية مرض معقدة إلى هذا الحد. ومن هذه المجالات أدوار ووظائف مستويات المنظمة الثلاثة في أوضاع الطوارئ؛ والقدرة على التعبئة السريعة للموارد من أجل تلبية الاحتياجات على المستوى القطري؛ والإتاحة السريعة للتمويل الكافي.

الإصلاح البرمجي

٩- في أيار/ مايو ٢٠١٤ تم الأخذ بنهج منقح فيما يتعلق بإعداد الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠١٦-٢٠١٧. ويشمل هذا النهج مستويات المنظمة الثلاثة، وقد بني من المستوى القطري فصاعداً، مع الإشراف على التخطيط في المكاتب الإقليمية وفي المقر الرئيسي بحسب شبكات الفئات ومجالات البرامج. وتجسد مسودة الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠١٦-٢٠١٧، بصورة أفضل، احتياجات وأولويات المستوى القطري، حيث إن كل مكتب يحدد ما يصل إلى ١٠ أولويات توجه إليها نسبة ٨٠٪ من النتائج المخططة والموارد. وساعدت مواءمة وتوحيد أساليب الميزنة على إعداد ميزانية برمجية أكثر واقعية، وهذا شرط مسبق لضمان أن تكون الميزانية البرمجية بمثابة الوسيلة الرئيسية لمساءلة جميع المديرين في المنظمة.

١٠- واستتارت وتعززت عملية إعداد الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠١٦-٢٠١٧ بواسطة النهج المنقح لإعداد استراتيجيات التعاون مع البلدان، والذي يرتبط بسلسلة النتائج الجديدة المعرفة في برنامج العمل العام الثاني عشر، ٢٠١٤-٢٠١٩، وبحسّن نموذج التنفيذ على مستويات المنظمة الثلاثة. وفي ٣١ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٤ كان ١٦ بلداً على نطاق المكاتب الرئيسية الخمسة، قد طبق المنهجية المنقحة.

١١- وتحقق تقدم كبير في تحسين تمويل المنظمة بعد أول حوار خاص بالتمويل في عام ٢٠١٣،^١ وفي تحسين تنسيق تعبئة الموارد. وتحسنت إمكانية التنبؤ بالموارد في الأمد القصير على مدى التناثيات الثلاث الماضية، مع زيادة توافر الأموال من ٦٦٪ في نهاية الربع الثالث من عام ٢٠١٠ إلى ٨٦٪ عند نفس النقطة الزمنية من عام ٢٠١٤. ولكن الوضع أضعف فيما يتعلق بالأمد المتوسط إلى الطويل للفترتين ٢٠١٦-٢٠١٧ و ٢٠١٨-٢٠١٩. وتحسنت مرونة التمويل؛ فقد زاد توافر حساب المساهمات الطوعية الأساسية من ٦١,٥ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٠ إلى ١٣٤ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٤. وبالرغم من التحسن في مواعمة الأموال المتاحة مع الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥ على مستوى الفئات فإنه يخفي وراءه تمويلاً غير متساوٍ عبر مجالات البرامج، حيث تتركز نسبة ٨٢٪ من العجز الحالي في خمسة مجالات برامج، ألا وهي الأمراض التي يمكن الوقاية منها باللقاحات، والأمراض غير السارية، والخدمات الصحية المتكاملة التي تتركز على الناس، وإدارة مخاطر الطوارئ والأزمات، وقدرات التأهب والاستجابة.

إصلاح تصريف الشؤون

١٢- تم الانتهاء من مسودة منقحة لإطار خاص بالمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول بعد أن نظرت فيه اللجان الإقليمية، وسوف يقدم إلى المجلس التنفيذي من خلال لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة له^٢ مشفوعاً بنموذج أولي لسجل الجهات الفاعلة غير الدول.

١٣- وأسهمت المنظمة بنشاط في تحقيق الغرض الخاص بالتقارب مع منظومة الأمم المتحدة من أجل الاضطلاع بولاية الأمم المتحدة بفعالية وكفاءة. ومن خلال مجموعة الأمم المتحدة الإنمائية واللجنة الإدارية الرفيعة المستوى التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، واللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالبرامج، تضمن منظمة الصحة العالمية أن تحظى الصحة بالمركز الملائم في خطة التنمية المستدامة لما بعد عام ٢٠١٥. كما أسهمت المنظمة بنشاط في وضع إجراءات التشغيل الموحدة لاستراتيجية توحيد الأداء، وقد أعدت إرشادات لمكاتبها القطرية في ٤٠ بلداً يعمل في إطار توحيد الأداء.

١٤- ومثلما ورد في الوثيقة مت ١٣٦/٦ بشأن أسلوب عمل الأجهزة الرئاسية فإن عدد بنود جداول الأعمال والوثائق المعدة قبل الدورات لاجتماعات الأجهزة الرئاسية زاد باطراد بين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٤، لكنه انخفض فيما يتعلق بدورة المجلس التنفيذي السادسة والثلاثين بعد المائة في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٥، حيث انخفض عدد البنود والبنود الفرعية لجدول الأعمال إلى أقل من عددها في دورة المجلس الثلاثين بعد المائة في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢. ومن المبكر جداً أن نقطع بأن هذا الأمر يشكل اتجاهاً سائداً.

١٥- واستعرض المكتب الإقليمي لشرق المتوسط القرارات التي أيدتها اللجنة الإقليمية لشرق المتوسط في الفترة ٢٠٠٠-٢٠١١. وأشار الاستعراض إلى أنه تم تنفيذ ٧٩ قراراً من أصل ١٣٤ قراراً، ويمكن اعتبارها متقدمة.

١ انظر الوثيقة ج ٦٧/٧.

٢ انظر الوثيقة مت ١٣٦/٥.

إصلاح الإدارة

١٦- اتُخذت الخطوات التالية من أجل مواصلة تعزيز المساءلة الإدارية:

- وضع نهج منتظم لاستعراض الأداء البرمجي والإداري للمكاتب القطرية، وتمت تجربته في المكاتب القطريين التابعين للمنظمة في إثيوبيا ونيبال. ويتبع النهج منهجية موحدة ويحدد على نحو منتظم أفضل الممارسات ومجالات التحسين في الإدارة التنظيمية والبرمجية.
- لدعم تنفيذ إطار الرقابة الداخلية وضع دليل للمديرين ووضعت قائمة مرجعية للضوابط الداخلية، ويجري إدخالها على نطاق المنظمة. وسوف يُقدم بيان سنوي أول للضوابط الداخلية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٦. ووضعت للمديرين قائمة مرجعية للضوابط الداخلية من أجل التقييم الذاتي، وتجري تجربتها في ثلاث دوائر في المقر الرئيسي وفي ثلاثة مكاتب إقليمية وثلاثة مكاتب قطرية.
- وأُدخل سجل المخاطر المؤسسية على مرحلتين، حيث تم تحديد المخاطر في أيار/مايو ٢٠١٤ وأجري تحليل خاص بالحد من المخاطر في أيلول/سبتمبر ٢٠١٤.

١٧- وشكّل إصلاح الموارد البشرية مجالاً ذا أولوية للأمانة في عام ٢٠١٤، حتى على الرغم من تأخر الأنشطة ذات الصلة بسبب فاشية مرض فيروس الإيبولا. ومع ذلك فقد تحقق تقدم في المجالات التالية.

- تم تعديل عملية اختيار رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، حيث نُقحت الاختصاصات وتمت موازنة عملية الاختيار مع أولويات القيادة المحددة في برنامج العمل العام الثاني عشر، ٢٠١٤-٢٠١٩. وجرى جولة اختيارات أولى في إطار العملية الجديدة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤، ومن المقرر تنفيذ جولات مستقبلية في شباط/فبراير وآذار/مارس ٢٠١٥.
- نُفذت عملية الاختيار لشغل وظائف الفئة الفنية الدولية، والتي تمت مواءمتها، وستُفعل عملية الاختيار لشغل وظائف فئة الموظفين المعيّنين محلياً، والتي تمت مواءمتها، في عام ٢٠١٥.
- تم الانتهاء من إعداد إطار لإدارة الأداء مع السياسات الداعمة له بشأن مكافآت الأداء والتقدير، وبشأن تدابير التصدي لقصور الأداء، وسيُفعل في عام ٢٠١٥.
- تم إدخال برنامج شامل لتعريف الموظفين من أجل الموظفين الجدد في المقر الرئيسي، وهو يشمل طائفة واسعة من المواضيع وسيتاح بصفة شهرية.
- تم، كمبادرة مشتركة مع جمعيات موظفي المنظمة، استعراض نظام العدل الداخلي. وستوضع خطة عمل لتنفيذ التوصيات في عام ٢٠١٥.
- جرت مناقشة مستفيضة لإطار تنقل الموظفين وسياسة التنقل الجغرافي للموظفين، وسيبدأ التنفيذ في عام ٢٠١٦، رهناً بسلسلة من الخطوات الأساسية التي من المقرر أن تُتخذ في عام ٢٠١٥، ومنها اعتماد تعديلات النظام الأساسي للموظفين ولائحة الموظفين.^١

١ انظر الوثيقة مت ١٣٦/٤٧.

١٨- وُثِّقَت وظيفة التقييم من مكتب خدمات المراقبة الداخلية لتصبح وحدة قائمة بذاتها داخل مكتب المدير العام. وبناءً على التقدم المحرز حتى الآن في تنفيذ سياسة المنظمة بشأن التقييم تجري الأمانة استعراضاً لوظيفة التقييم في المنظمة ولأفضل الممارسات والنماذج المتبعة في كيانات أخرى من أجل اقتراح إطار لمواصلة تعزيزها. ويشمل الاستعراض التقييم والتعلم المؤسسي فيما يتعلق بما يلي: (أ) تكوين ثقافة التقييم؛ (ب) تهيئة بيئة مواتية؛ (ج) تحديد أساليب التقييم ونطاقه؛ (د) تيسير التعلم المؤسسي؛ (هـ) تحديد العلاقات بين التقييم وعمليات التقدير الأخرى؛ (و) التبليغ بأعمال التقييم ونتائجه. وسيكتمل الاستعراض بحلول نهاية عام ٢٠١٤، وسيبدأ تنفيذ الإجراءات الموصى بها في أوائل عام ٢٠١٥.

١٩- وفي مجال الاتصال تم الاستثمار في التواصل بشأن المخاطر والطوارئ، وشهدت الأنشطة الرامية إلى تعزيز حضور المنظمة في وسائل الإعلام الاجتماعي زيادة كبيرة. ويجري مسح ثانٍ بخصوص صورة المنظمة في الأذهان، وستوفر نتائجه المعلومات اللازمة لمواصلة تطوير وتنفيذ الإصلاحات الخاصة بالتواصل.

إدارة التغيير

٢٠- نُفِذَ الإطار المنقح لنتائج الإصلاح، ويجري استخدام أداة إدارة المشاريع القائمة على شبكة الإنترنت في إدارة نتائج الإصلاح ورصدها وتقديم التقارير عنها.^١

٢١- ومن المخطط له إجراء تقدير لقدرة إدارة المشاريع في المنظمة في أوائل عام ٢٠١٥. وبناءً على نتائج التقدير ستوضع خطة للاستعراض المنهجي والتنفيذ لنهج إدارة المشاريع على نطاق المنظمة.

٢٢- ويجري تنفيذ خطة لإدارة التغيير والتواصل. وستكفل شبكة تنفيذ عملية الإصلاح مواءمة الخطة على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٢٣- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =

١ انظر <http://spapps.who.int/WHOREform/SitePages/Reports/Dashboard.aspx> (تم الاطلاع في ٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٤).