منظمـــة الصحـــة العالميـــة

المجلس التنفيذي **م ت١٠٥/٣**
الدورة الخامسة بعد المائة **١٠ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٩**
البند ٢ من جدول الأعمال المؤقت **EB105/3**

استراتيجية مؤسسية لأمانة منظمة الصحة العالمية

تقرير من المدير العام

مقدمة

١- تحتوي هذه الوثيقة على معلومات عن التقدم المحرز في وضع استراتيجية مؤسسية لأمانة منظمة الصحة العالمية. والغرض من هذه العملية، التي بدأتها المديرة العامة في أوائل عام ١٩٩٩، هو تقديم الارشاد للأمانة في استجابتها لمقتضيات البيئة العالمية المتغيرة. وقد استلهمت الاستراتيجية المؤسسية من فكرة توفير الصحة للجميع والقيم المرتبطة بها، والقصد منها تمكين المنظمة من الاسهام الى أقصى الحدود الممكنة في الصحة العالمية.

٢- وبدلا من اعتبار صياغة الاستراتيجية المؤسسية عملية تسفر عن وضع وثيقة واحدة، فانها يجب أن تعتبر عملية تطوير تنظيمي ستسفر عن عدد من النواتج المختلفة. وسيكون أول هذه النتائج برنامج العمل العام القادم الذي سيشكل اطار السياسة العامة لعمل الأمانة خلال الحقبة ٢٠٠٢-٢٠٠٥. وسيقدم برنامج العمل هذا أولا الى المجلس التنفيذي في دورته السادسة بعد المائة في أيار/ مايو ٢٠٠٠، ومن ثم الى جمعية الصحة العالمية الرابعة والخمسين بعد ذلك بسنة واحدة.

٣- غير أن نطاق العملية الاجمالية أوسع بكثير ويتعلق بعدة جوانب أخرى من عمل المنظمة. فعلى سبيل المثال، سوف يتم اتباع أسلوب أكثر شمولية في حشد الموارد واعداد الموظفين والتقييم وتقدير الأداء والاتصالات كأحد نواتج الاستراتيجية المؤسسية التي ستشكل أيضا اطار السياسة العامة لاعداد استراتيجيات التعاون القطري للمنظمة.

٤- ويضع الجزء الأول من هذا التقرير الاستراتيجية المؤسسية في سياق أوسع نطاقا. أما الجزء الثاني فيقدم ملخصا لأهم عناصر اطار السياسة العامة. ويتضمن هذا الاطار نقاط تركيز جديدة، وتوجهات استراتيجية، ووظائف أساسية، ومعايير لتعريف الأولويات المحددة للأمانة. أما الجزء الثالث فيركز على الروابط بين الاستراتيجية المؤسسية واطار السياسة العامة ومشروع الميزانية البرمجية للسنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

الاستراتيجية المؤسسية في السياق العام

٥- لقد شهد العقد الماضي تغيرات كبيرة في مجال الصحة الدولية. والقصد من الاستراتيجية المؤسسية هو التأكد من أن منظمة الصحة العالمية في وضع يسمح لها بمواجهة هذه التحديات الجديدة.

- **تغير فهم أسباب المرض وعقابيله.** اذ أخذ يتضح بصورة متزايدة أن بلوغ وضع صحي أفضل لا يمكن أن يعتمد على الخدمات الصحية وحدها، ولكنه يتطلب اتخاذ اجراءات أعم وأشمل بغية معالجة العوامل المحددة لاعتلال الصحة. وعلاوة على ذلك فان هناك ادراكا متزايدا للدور الذي يمكن أن تلعبه تحسين الصحة في الحد من وطأة الفقر.

- **تزايد تعقّد النظم الصحية.** يمر دور الدولة بتغيرات سريعة في العديد من البلدان، وقد بدأ القطاع الخاص والمجتمع المدني يبرزان كأطراف فاعلة ذات أهمية. وهناك في العالم النامي أعداد متزايدة من الوكالات الانمائية الناشطة في القطاع الصحي. كما تشهد متطلبات الناس من خدمات الرعاية الصحية تزايدا مطردا في جميع أنحاء العالم. وتظهر مع تزايد التعقيد الحاجة للتوصل الى توافق في الآراء حول استراتيجيات ومعايير أساسية متفق عليها.

- **وقد أخذ توفير الحماية للصحة يحتل مكانة أبرز كعنصر من عناصر الأنشطة الانسانية.** فقد أوجد التزايد الملحوظ في حدوث الكوارث الطبيعية وتلك التي من صنع الانسان والأثر الذي ينجم عنها الشعور بالحاجة للحماية الصحية.

- **وأخذ العالم يتطلع بصورة متزايدة الى منظومة الأمم المتحدة لتتبوأ دور الريادة في هذا المضمار.** وتهدف الاصلاحات الجارية في منظومة الأمم المتحدة الى زيادة قدرة منظماتها على الاستجابة لاحتياجات الدول الأعضاء، وأن تكون مكانا لحشد الجهود بغية بلوغ المرامي الانمائية الدولية. وستتطلب مواجهة هذا التحدي زيادة التركيز على الفعالية من خلال العمل الجماعي واقامة الشراكات. وسيتطلب هذا بدوره اتباع أسلوب أكثر دينامية وأقل بيروقراطية في مجال الادارة.

٦- وبالنظر الى حجم برنامج العمل الصحي العالمي، فانه من البديهي ألا تتمكن منظمة الصحة من الاضطلاع بكل ما هو مطلوب هنا. وعليه فان تعريف دور المنظمة الخاص في الصحة العالمية يعتبر أمرا مركزيا لوضع الاستراتيجية المؤسسية. وعلى الرغم من أن الاسهامات المالية للمنظمة ستظل متواضعة، فان هدف الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من تعزيز دورها في توفير الريادة التقنية والفكرية والسياسية. وسيتطلب نجاح هذه الجهود زيادة التركيز على المجالات التي يمكن للمنظمة فيها اثبات ميزتها الواضحة بالمقارنة مع العديد من الجهات الفاعلة الأخرى على المستويين الدولي والوطني.

اطار استراتيجي لأمانة منظمة الصحة العالمية

المهمة

٧- ان استعراض السياق لا يعني اجراء أي تغيير في الغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها كما حددها الدستور. وهذه الغاية لاتزال بلوغ جميع الشعوب أرفع مستوى صحي ممكن. غير أن الهدف من

الاستراتيجية المؤسسية هو أكثر تحديدا حيث ان الغرض منها هو **تمكين المنظمة من تقديم أكبر اسهام ممكن للصحة العالمية عن طريق تعزيز دورها التقني والفكري والسياسي الرائد.**

توفير الصحة للجميع

٨- كما هو الحال بالنسبة لدستور المنظمة، فان توفير الصحة للجميع يشكّل سياسة أقرتها جميع الدول الأعضاء. وعليه فان الاستراتيجية المؤسسية للأمانة ستظل تجسد القيم والمبادئ التي وردت في الاستراتيجية العالمية لتوفير الصحة للجميع كما أكدتها من جديد جمعية الصحة العالمية الحادية والخمسون في عام ١٩٩٨.[١]

نقاط تركيز جديدة

٩- هناك حاجة لاتباع سبل عمل جديدة اذا أريد للمنظمة أن تستجيب بصورة فعالة لمقتضيات البيئة الدولية المتغيرة، ومن بين هذه السبل ما يلي:

- اعتماد أسلوب أعم ازاء الصحة في سياق التنمية البشرية، والأنشطة الانسانية وحقوق الانسان، يركز بصورة خاصة على الروابط القائمة بين الصحة والتخفيف من وطأة الفقر؛
- الاضطلاع بدور أكبر في التوصل الى توافق أوسع نطاقا في الآراء بشأن السياسة والاستراتيجيات والمعايير الصحية على المستويين الوطني والدولي من خلال ادارة توليد البحوث والمعارف والخبرات وتطبيقها؛
- استهلال اجراءات أكثر فعالية من أجل تحسين الصحة والتخفيف من الفوارق فيما يتعلق بالحصائل الصحية بالتفاوض بدقة حول الشراكات وحث الأطراف الأخرى على العمل الفعال؛
- ايجاد ثقافة في المنظمة تنهض بالتفكير الاستراتيجي، والنفوذ العالمي، والاجراءات الفورية، واقامة الشبكات على نحو غير تقليدي والابتكار.

١٠- وستتطلب هذه المبادئ الفائقة الأهمية وضع اجراءات جديدة من قبل المنظمة وايجاد طرق عمل تستفيد من مواطن القوة المتكاملة للمقر الرئيسي والمكاتب الاقليمية والقطرية.

التوجهات الاستراتيجية

١١- تتمثل المرامي التي تتوخى المنظمة تحقيقها في اتاحة الفرص للمجتمعات لكي تكون موفورة الصحة ومحاربة للمرض. ويتطلب بلوغ هذين الهدفين، اتباع أربعة توجهات استراتيجية تشكل اطارا عريضا لتركيز العمل التقني للأمانة.

التوجه الاستراتيجي ١: الحد من الوفيات والمراضة وحالات العجز الزائدة عن الحد، وخصوصا في أوساط الفقراء والمهمشين.

---

١ القرار ج ص ع ٥١-٧.

التوجه الاستراتيجي ٢: النهوض بأنماط الحياة الصحية والحد من عوامل الاختطار التي تتهدد الصحة البشرية وتنشأ عن أسباب بيئية واقتصادية واجتماعية وسلوكية.

التوجه الاستراتيجي ٣: وضع نظم صحية قادرة على تحسين الحصائل الصحية على نحو عادل ومنصف، وعلى الاستجابة لطلبات الناس المشروعة والتي تتسم بالعدالة من الناحية المالية.

التوجه الاستراتيجي ٤: وضع سياسة عامة وبيئة مؤسسية في القطاع الصحي تساعدان على بلوغ الأهداف، والترويج للبعد الصحي الفعال في السياسة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والائتمائية.

١٢- وترتبط هذه التوجهات الاستراتيجية الأربعة ببعضها البعض. اذ لا يمكن تحقيق أي تقدم فعلي في تحسين صحة الشعوب من خلال توجه واحد دون سواه. ويتطلب النجاح في الحد من عدد الوفيات الزائد عن الحد وجود نظم صحية أكثر فعالية، والاقلال من التعرض للمخاطر التي تتهدد الصحة، والتي يوجد العديد منها خارج النظام الصحي نفسه. وتتوقف فعالية العمل المتصل بالنظم الصحية والحد من احتمالات الخطر بدورها على السياسة العامة والبيئة المؤسسية الأوسع نطاقا – عالميا ووطنيا – التي تعمل البلدان في اطارها على تحسين صحة سكانها.

١٣- وقد تم تطبيق هذه التوجهات الاستراتيجية فعلا في اجراء استعراض تمهيدي لأنشطة المنظمة. وتشير الاستنتاجات التي تم الخلوص اليها الى أن هناك فجوة كبيرة في بعض المجالات بين نطاق العمل المطلوب لمتابعة هذه التوجهات الاستراتيجية وما يحصل على صعيد الواقع. زد على ذلك أن هناك خللا في التوازن بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة. ومن الأمثلة على ذلك، أنه على الرغم من تزايد التسليم بأهمية التوجه الاستراتيجي الرابع، فان عمل المنظمة فيه كان ضعيفا نسبيا، وقد عمدت المديرة العامة الى اتخاذ اجراءات لتعزيز تأثير المنظمة في هذا المجال.

المهام الأساسية

١٤- يشكل وضع تعريف دقيق للمهام الأساسية لمنظمة الصحة العالمية وسيلة أخرى لاستعراض عمل الأمانة. ورغم أن المهام الأساسية مفيدة لدى التفكير في الميزة النسبية بصورة عامة فانها أكثر فائدة في تقييم ما اذا كانت المنظمة تحقق التوازن الصحيح بين المهام فيما يخص مجالات عمل محددة أو لا. وتساعد هذه المهام أيضا في تعريف أدوار كل من المقر الرئيسي والمكاتب الاقليمية والقطرية تعريفا أوضح.

١٥- واستنادا الى الدستور فان أمانة المنظمة ستركز على ما يلي:

- اتخاذ مواقف متماسكة وأخلاقية وقائمة على القرائن في ميدان **السياسة العامة والدعوة**؛
- ادارة **المعلومات**: تقييم اتجاهات النظم الصحية ومقارنة أدائها ووضع برنامج عمل **للبحوث والتطوير** وحفزهما؛
- حفز التغيير من خلال **الدعم التقني وتقديم الدعم في مجال السياسة العامة** بطرق تدفع على اتخاذ الاجراءات وتساعد على بناء القدرات الوطنية المضمونة الاستمرار في القطاع الصحي؛
- التفاوض على اقامة **الشراكات** الوطنية والعالمية والحفاظ عليها؛

- وضع **القواعد والمعايير** والتثبت من صحتها ورصدها ومتابعة تنفيذها على النحو الصحيح؛

- الحفز على وضع **تكنولوجيات وأدوات وارشادات** جديدة لمكافحة الأمراض واختبارها، والحد من احتمالات الخطر وادارة الرعاية الصحية وتقديم الخدمات.

١٦- وهذه التعاريف لا تفصل بين التعاون التقني والعمل التقييسي كما درجت عليه العادة فيما مضى غالبا. والقصد من التشديد على هذا الجانب من عمل المنظمة هو تناول الاحتياجات المحددة لآحاد البلدان الذي من شأنه أن ينطوي على عناصر عدة، منها الدعوة واقامة الشراكات واسداء المشورة في مجال السياسة العامة وتقديم الارشاد التقني.

١٧- ان تعريف المهام الأساسية يبين أن بعض جوانب عمل المنظمة الراهن تقع خارج الاطار وينبغي بالتالي منحها أولوية أدنى. وتضم الأمثلة على ذلك القيام بعمل وكالة لادارة المشاريع أو تنفيذ المشاريع. وبالمثال فان أنشطة مثل عمليات الشراء ينبغي تبريرها من حيث صلتها بالمهام الأساسية. فاستخدام المهام الأساسية بهذه الطريقة أمر مهم لا من حيث زيادة التركيز على مجالات التوفير في النفقات فحسب بل وفي تحديد هذه المجالات أيضا.

الأولويات المحددة

١٨- على الرغم من أن التوجهات الاستراتيجية والمهام الأساسية تشكل طريقة لتركيز عمل المنظمة الاجمالي فانه يتعين تحديد عدة نقاط تركيز معينة أخرى. والمهم في هذا الصدد أنها ستستقطب استثمارات اضافية اما من مصادر تمويل جديدة، أو ناجمة عن التحول بين الأولويات العليا والمتدنية ضمن حدود الميزانية. ويمكن تعريف الأولويات المحددة من زاوية ميزتها الحالية أو من ناحية احتمال تمثيلها لمجالات تتسم بالضعف الآن ولكنها مجالات اتخذت المنظمة فيها قرارات واضحة وصريحة ببناء قدراتها.

١٩- ان عدد الأولويات **المحددة** سيكون قليلا. وعدد من هذه الأولويات المحددة في الميزانية الحالية سيتم ترحيله الى الثنائية المقبلة. والتحدي الأساسي هنا هو تعريف المعايير التي ستستهدي بها عملية تحديد الأولويات. وينبغي، بعبارة أعم، أن تجمع بين العوامل التقنية الخالصة والتقييمات التي تتسم بالمزيد من الواقعية للميزة النسبية التي تتمتع بها المنظمة. فالمعايير التي تندرج في الفئة الأولى ينبغي أن تتضمن امكانية اجراء الحد بشكل هام من عبء المرض الراهن بتطبيق التكنولوجيات العالية المردودية القائمة، وخصوصا حين يمكن الاثبات بأن ذلك سيعود بالنفع على صحة الفقراء وأن هناك حاجة ملحة للمعلومات والاستراتيجية أو النواتج التقنية الجديدة من أجل التخفيف من العبء الجسيم الناجم عن الأمراض باستخدام التكنولوجيات ذات المردودية المذكورة.

الروابط القائمة والخطوات التالية

برنامج العمل العام

٢٠- سيشكل برنامج العمل العام القادم أول ناتج رئيسي للاستراتيجية المؤسسية. وعلى النقيض من بعض برامج العمل السابقة سيغطي حقبة قصيرة (أربعة أعوام بدلا من ستة)، وسيتخذ شكل وثيقة سياسة عامة موجزة تتألف من ١٠ الى ١٥ صفحة، ويسلم هذا النهج بأن الغرض من ترجمة السياسة العامة الى ممارسات على

صعيد الواقع يتم بأفضل شكل من خلال الميزانية البرمجية والخطط التشغيلية التي يتم اعدادها في فترة أقرب الى موعد التنفيذ. ويتم حاليا اعداد برنامج العمل – استنادا الى اطار السياسة العامة الوارد في هذه الوثيقة.

الميزانية البرمجية المقترحة للسنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣

٢١- لقد بدأ العمل أيضا على اعداد الميزانية البرمجية المقترحة للسنتين ٢٠٠٢-٢٠٠٣. وسيشترك كل من المقر الرئيسي والمكاتب الاقليمية في وضع مسودة الميزانية البرمجية ولن يتم ذلك على نحو منفصل كما كان االأمر عليه في الماضي. وسيؤثر وضع الاستراتيجية المؤسسية على اعداد الميزانية بتوفير اطار سياسة عامة اجمالي وتعريف الأولويات المحددة.

٢٢- ومن الاهتمامات الرئيسية للاستراتيجية المؤسسية زيادة تركيز عمل المنظمة. وسيتم سعيا وراء هذه الغاية استخدام مشروع اطار السياسة العامة لاجراء **استعراض دقيق** للمناصب والمهام داخل المنظمة. والغرض من ذلك هو دراسة كافة الأعمال الراهنة بهدف ضمان التجانس مع نقاط التركيز والتوجهات الاستراتيجية الجديدة، وتحديد الميزة النسبية والقيمة المضافة للمنظمة، وتقييم التوازن بين المهام التي تقوم بها الدوائر أو الادارات ذات الصلة. وسيسلط استعراض المناصب والمهام الأضواء على المجالات التي ينبغي فيها تطوير القدرات وتلك التي تعد ذات أولوية أدنى، لأنه يمكن لهيئات أخرى أن تضطلع بها على نحو أفضل. وستهيأ الأجواء أيضا للمكاتب الاقليمية والمقر الرئيسي لوضع اطار الاستراتيجية معا كجزء من عملية اعداد الميزانية البرمجية.

٢٣- وتبين الاستراتيجية المؤسسية الطموحات الاجمالية فيما يتعلق بنقاط التركيز والتوجهات الاستراتيجية الجديدة. وعليه سيشمل اطار السياسة العامة سلسلة من **الغايات المؤسسية** يمكن بالمقارنة معها الحكم على الأداء الكلي للمنظمة من قبل الدول الأعضاء وسائر الشركاء في عملية التنمية. وسوف يجسد تعريف هذه الغايات مختلف وجهات النظر التي تتراوح بين طريقة أداء المنظمة لأعمالها بالمقارنة مع اهتماماتها التي يمكن تحمّل تكلفتها، ووصولا الى مساهمتها في تحسين الصحة في مجالات مختارة ذات أولوية.

= = =