

إصلاح المنظمة

قيمة أفضل وصحة أفضل

الاستراتيجية وخطة التنفيذ لتحقيق القيمة مقابل المال في منظمة الصحة العالمية

تقرير من المدير العام

١- في عهد أهداف التنمية المستدامة وفي ظل الأحوال المالية العالمية الأكثر ضيقاً، يلزم تحسين مواءمة الجهود وزيادة وضوح تعريف أدوار أصحاب المصلحة المتعددين والقيمة المضافة التي يسهمون بها. ويتعين على المنظمة أكثر من أي وقت مضى إثبات أن أنشطتها كافة بصرف النظر عن مكان تنفيذها تحقق أعظم أثر على الصحة من خلال كل دولار يُنفق.

٢- ويعرّف التقرير مفهوم القيمة مقابل المال في سياق المنظمة ويحدد الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم وبطرقه على ثلاثة مستويات مختلفة هي التالية: (١) تحديد الأولويات الاستراتيجية العالمية؛ (٢) تصميم البرامج وتنفيذها؛ (٣) القيادة والوظائف التمكينية. وقد وضعت الأمانة أيضاً خطة للتنفيذ مرفقة ضمن الملحق ١.

٣- وكان بدء تنفيذ نهج كلي لتحقيق القيمة مقابل المال وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على النتائج والأثر من ضمن أول مبادرات الإدارة الجديدة في المنظمة. وهذا النهج محوري في مسودة برنامج العمل العام الثالث عشر للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣ (برنامج العمل العام) التي تنص على ما يلي: "ستركز المنظمة على الأثر: يحدد برنامج العمل العام غايات لكل أولوية من أولوياته الاستراتيجية تتمثل في الوصول إلى مليار شخص. وإذ تنتقل المنظمة إلى ما يتجاوز التركيز على العملية أو المخرجات وحدها، ستجعل الأثر على الأشخاص محور تركيز عملها. وستقيس نتائجها وتفصل مساهمتها بدعم البلدان والعمل إلى جانب جهات فاعلة أخرى في الحصائل والأثر. ... وسيدعم التركيز على الأثر مبررات الاستثمار في المنظمة. وسيبرز تحقيق القيمة مقابل المال من خلال تدابير واضحة متصلة بالمرادوية".^١

٤- والغرض من هذا التقرير هو إطلاع الدول الأعضاء على عمل الأمانة الجاري المتصل بتحقيق القيمة مقابل المال والحصول على المشورة والإرشاد من المجلس التنفيذي بخصوص التوجهات القادمة.

ما هي القيمة مقابل المال؟

٥- كثيراً ما يجري الخلط بين التوفير أو الاقتصاد في التكلفة وتحقيق القيمة مقابل المال التي ينصب التركيز فيها على الطريقة المتبعة في أي منظمة لتحقيق النتائج. فالعملية التي تتحول من خلالها المدخلات إلى مخرجات

وتؤدي إلى الحصائل وتؤثر على العالم الخارجي هي عملية يجب أن يُنظر إليها من منظور القيمة مقابل المال لبذل الجهود وإتاحة الموارد على النحو الأمثل وضمان استمرار سير المنظمة على المسار الصحيح لإنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها.

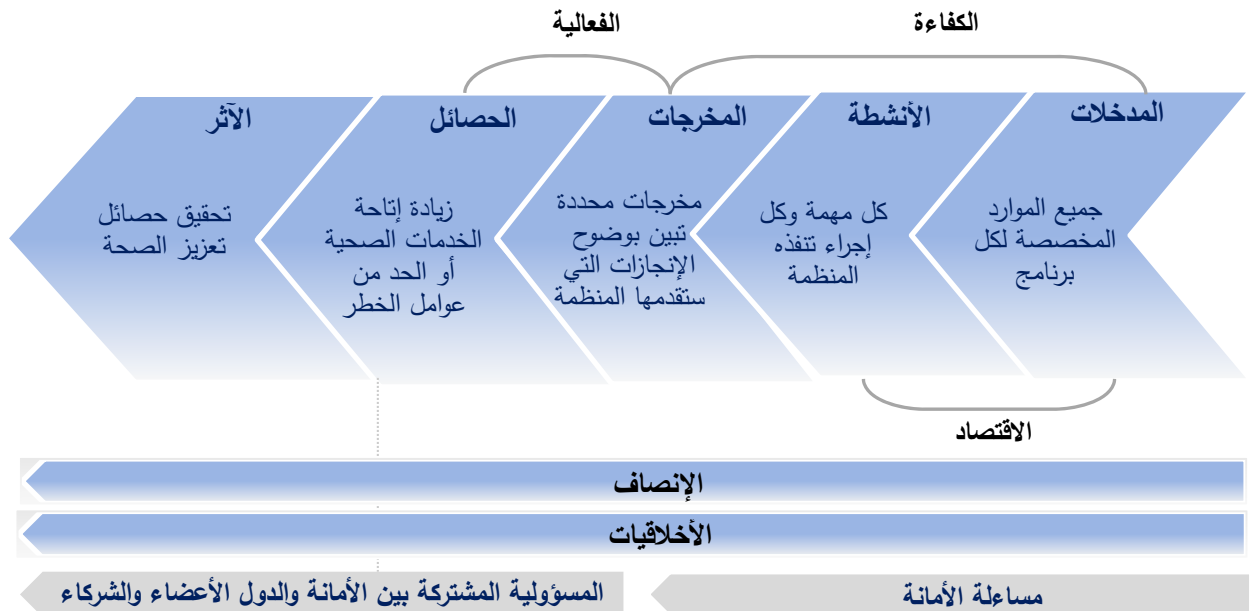
٦- ويتطلب تحقيق القيمة مقابل المال مزيجاً من ثلاثة أبعاد رئيسية ألا وهي:

- **الاقتصاد** - خلو المدخلات (الموارد البشرية والمالية) بقدر الإمكان من أي زيادة لا داع لها؛
 - **الكفاءة** - استخدام هذه المدخلات للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات أو "لشرائه"؛
 - **الفعالية** - الحفاظ على أعلى مستوى ممكن من الجودة في مخرجات المنظمة لتحقيق أعظم أثر ممكن.
- وقررت الأمانة أيضاً إضافة بُعدين آخرين مهمين خاصين بطبيعة مهمة المنظمة وعملياتها ألا وهما:
- **الإنصاف** - مراعاة مدى استفادة المجموعات السكانية الأشد ضعفاً التي يصعب الوصول إليها من المخرجات وضمان تغطيتها عن طريق هذه المخرجات؛
 - **الأخلاقيات** - ضمان إعلاء جميع المدخلات والمخرجات والحصائل للمبادئ الأخلاقية الأساسية المتمثلة في الاحترام وحسن النوايا والعدالة وعدم الإضرار.^١

تحقيق القيمة مقابل المال في المنظمة في الوقت الحاضر

٧- تحقيقاً للقيمة مقابل المال في كل مرحلة من المراحل بدءاً من المدخلات وحتى الأثر، يجب أن تحدّد أدوار الأمانة والدول الأعضاء وأوجه المساءلة التي تخضع لها تحديداً واضحاً وصريحاً.

الشكل: هيكل النتائج في المنظمة والأبعاد الخمسة للقيمة مقابل المال



١ انظر الوثيقة ج ٧٠/ معلومات ٦ للاطلاع على الرسم البياني للأبعاد الخمسة.

٨- ويوضح الشكل أعلاه هيكل النتائج المعتمد في عام ٢٠١٤. ويحدد هذا الهيكل سير العملية بدءاً من المدخلات وحتى تحقيق الأثر الصحي ويصف الأدوار والمسؤوليات على مستويات المنظمة الثلاثة وصفاً واضحاً. ويبين الشكل أن الأمانة هي المسؤولة عن الاقتصاد والكفاءة في حين أن الفعالية لا يمكن أن تتحسن إلا بمشاركة الدول الأعضاء.

٩- ومن المهم أيضاً ملاحظة ضرورة النظر في بعدي الإنصاف والأخلاقيات على جميع مستويات سلسلة النتائج في حين أن أبعاد الاقتصاد والكفاءة والفعالية تُعَيَّن وتُقاس عندما تتحول عناصر معينة من هيكل النتائج من مستوى إلى المستوى التالي (مثل النظر في أوجه الكفاءة عندما تتحول المدخلات إلى أنشطة ومخرجات). ولكن، لا ينبغي أن يعني ذلك إمكانية استخدام الإنصاف والأخلاقيات كحجة عامة لدحض الاعتبارات الخاصة بالكفاءة.

١٠- وإذا يؤخذ ذلك في الاعتبار، يمكن أن تجسّد الأبعاد الخمسة لتحقيق القيمة مقابل المال في إطار للعمل تستند إليه المنظمة عن طريق ما يلي:

- **تحديد الأولويات الاستراتيجية العالمية على نحو** يراعي مدى تنفيذ المنظمة للإجراءات الملائمة في الأماكن الملائمة؛ وما إذا كان ينبغي البحث عن الحلول في الطريقة التي تساعد بها الهياكل المؤسسية للمنظمة على تحديد الأولويات؛ وما إذا كان تصريف شؤون المنظمة يضمن مستوى من الملكية يدعم عملية تحديد الأولويات؛ والتقييم والتعلم التنظيمي لضمان التحسن المستمر؛
- **تصميم البرامج وتنفيذها مع التركيز على المستوى القطري** بحيث يكون تصميم أي برنامج موضع بحث نقدي وتُقارن الخيارات البديلة عند النظر في التدخلات ويولى الاهتمام لحساب التكاليف واستخدام الموارد البشرية والمالية ويجري رصد التقدم المُحرز وتقييم الأثر لاحقاً؛
- **القيادة والوظائف التمكينية** التي يشدّد في ظلها على تحقيق الكفاءة في الوظائف المؤسسية دعماً لتحقيق النتائج. وفي هذا الصدد، تُراعى أيضاً عوامل التمكين الشاملة التي تركز على تحسين الشفافية وتعزيز أنشطة التخطيط والرصد والتقييم المستندة بالبيانات.

تحقيق القيمة مقابل المال في المنظمة: المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال

استهلّت المبادرة العالمية لاستئصال شلل الأطفال دراسة في عام ٢٠١٢ لتحديد فرص تحقيق القيمة مقابل المال وتقييمها بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها. وحددت الدراسة العوامل الرئيسية المسببة للتكاليف والفوارق بين البلدان واستعرضتها واستكشفت فرص تحقيق الكفاءة من حيث التكلفة وإعادة تخصيص الموارد وتبيّنت أفضل الممارسات التي ينبغي تبنيها واستخدامها في أماكن أخرى. وشملت هذه الممارسات تقاسم التكاليف مع مبادرات أخرى والوصول إلى من يصعب الوصول إليهم والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة وتعزيز تدابير تخفيف وطأة المخاطر وتحسين التخطيط المستقبلي. وأصدرت الدراسة أيضاً عدداً من التوصيات التشغيلية المحددة على النحو التالي: تحسين إدارة المخزون الاحتياطي من اللقاح الفموي المضاد لشلل الأطفال وجودة التدريب وتواتره في الأمد القصير (الأشهر الاثنا عشر القادمة)؛ وتعديل حجم العمليات مع تحول المناطق إلى مناطق خالية من شلل الأطفال بتحسين التقديرات الخاصة بالمجموعات السكانية المستهدفة وتحقيق التواتر الأمثل لحملات أنشطة التمنيع الإضافي في الأمد المتوسط (العام القادم أو العاين) والقادمين؛ ووضع خطة طويلة الأجل بشأن البنى التحتية والأنشطة الخاصة بالمبادرة وتحقيق المستوى الأمثل للإنفاق على الموظفين وإجراء تقييم للأنشطة التي تدعمها المبادرة وتتعلق بشلل الأطفال في الأمد الطويل (الفترة المتروحة بين العامين القادمين والأعوام الستة القادمة).

١١- وينطوي تحديد الأولويات الاستراتيجية العالمية^١ على التشاور المستفيض مع الدول الأعضاء ويصب في برنامج العمل العام والميزانية البرمجية. وتجسد هاتان الأداتان الجهود المشتركة التي تبذلها الأمانة والدول الأعضاء على مدى عدد من السنوات لبلوغ الغايات الصحية المحددة. وتأخذ مسودة برنامج العمل العام الثالث عشر تماماً بنهج تحقيق القيمة مقابل المال إذ تحدد بوضوح عدداً مختاراً من الأولويات الاستراتيجية الرئيسية (ثلاث) وترتبطها بغايات عالمية طموحة لإحراز التقدم وتركز على الأثر (بما يتجاوز المخرجات) وتستخدم إطاراً عن الآثار لقياس النتائج وتفصيل مساهمة الأمانة فيها.

١٢- وفي وقت لاحق، ستضع الميزانية البرمجية الأولويات الاستراتيجية الثلاث الواردة في برنامج العمل العام موضع التنفيذ وتشكّل أداة رئيسية لصنع القرارات تركز الجهود المبذولة على مستويات المنظمة الثلاثة خلال الثنائيات المقبلة.

رسم خرائط تحقيق القيمة مقابل المال على نطاق المنظمات المتعددة الأطراف

١٣- سعت الأمانة بهدف مساعدة المنظمة على تصميم نموذج نهجها لتحقيق القيمة مقابل المال إلى رسم خرائط الممارسات الحالية ذات الصلة المتبعة في منظمات أخرى متعددة الأطراف^٢ ضمن نطاق منظومة الأمم المتحدة وخارجه. ونظرت في الخطط الاستراتيجية والميزانيات البرمجية المتاحة للعموم وفي الاستراتيجيات المحددة المتعلقة بتحقيق القيمة مقابل المال (لدى توافرها) والمعتمدة في منظمات ذات طبيعة مختلفة (تقنية/ معنية بوضع القواعد والمعايير ومنفذة وممولة) باستخدام المعايير التالية:

- مدى تحديد مفهوم القيمة مقابل المال أو عدم تحديده بصراحة في استراتيجيات المنظمة المعنية وخططها؛
- مدى تغطية المفهوم أو عدم تغطيته للأبعاد نفسها المقترحة في إطار المنظمة المفاهيمي أي أبعاد الاقتصاد والكفاءة والفعالية والإنصاف والأخلاقيات؛
- مدى تطبيق المنظمة المعنية أو عدم تطبيقها للمفهوم على قدر أكبر من الاتساق على عملياتها على المستوى الداخلي أو على المستفيدين من خدماتها على المستوى الخارجي.

١٤- وأدمجت كل المنظمات التي رُسمت خرائطها مبادئ تحقيق القيمة مقابل المال بدرجات مختلفة. ولم يحدد العديد من هذه المنظمات بوضوح مفهوم استراتيجيات تحقيق القيمة مقابل المال ضمن خطته الاستراتيجية بل أدرج عناصر معينة من تلك المبادئ. ونزعت الوكالات التقنية/ المعنية بوضع القواعد والمعايير إلى التركيز بشكل أكبر على المراقبة الداخلية والإجراءات التي يمكن لأماناتها اتخاذها لتعزيز فوائد الكفاءة المالية. أما المنظمات المنفذة أو الممولة فقد اعتمدت رؤية أكثر تركيزاً على المستوى الخارجي بتفويض المسؤولية عن تحقيق القيمة مقابل المال في الواقع إلى جهات شريكة لها وجهات متعاقدة معها وهي تعمل في أطر تضم عناصر مختلفة عن العناصر التي يشملها نموذج المنظمة. وأخذت المنظمات كافة الكفاءة والفعالية في الحسبان

١ انظر الوثيقة ج ٧٠/ معلومات ٦ للاطلاع على بحث أكثر تفصيلاً لتصميم البرامج وتنفيذها والقيادة والوظائف التمكينية.

٢ المنظمات موضع الاستقصاء: منظمة الأغذية والزراعة والتحالف العالمي من أجل اللقاحات والتمنيع والصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا ومنظمة العمل الدولية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الإيدز وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة العالمية للملكية الفكرية والبنك الدولي.

غير أنه لم يكن هناك ما يدل على الأخذ باعتبارات الأخلاقيات في أي منها. أما اعتبارات الاقتصاد والإنصاف فقد كانت متباينة.

١٥- وبُنيت عملية رسم الخرائط عدم وجود حل "جاهز" يمكن نقله مباشرة إلى المنظمة على الرغم من استمرار التفكير والعمل المكثفين بخصوص تحقيق القيمة مقابل المال في معظم منظمات الأمم المتحدة. ومع ذلك، أبرزت عدة عناصر/ مبادرات مهمة يمكن أخذها في الاعتبار.

الخطوات القادمة التي ستتخذها المنظمة

١٦- من المستبعد أن يؤدي اعتماد عمليات معقدة إلى تحقيق قيمة أفضل مقابل المال. وينبغي للمنظمة بالأحرى أن تركز على الاستناد إلى الممارسات المتبعة حالياً لتحقيق القيمة مقابل المال وإلى الإنجازات الأخيرة المحققة من خلال عملية إصلاح المنظمة. وتوجد بعض العمليات الرامية إلى تحقيق القيمة مقابل المال في المنظمة غير أنها لا تطبق تطبيقاً موحداً أو منهجياً ولا يحسن توثيقها أو لا تُقيّم تقييماً ملائماً على الدوام.

١٧- وفي تموز/ يوليو ٢٠١٧، بُحث المفهوم مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة. وأيدت اللجنة النهج وحذرت من "المبالغة في إضفاء الصبغة المؤسسية" على مفهوم القيمة مقابل المال في المنظمة.^١

١٨- وللمضي قدماً، وُضعت خطة أولية للتنفيذ، وتتمثل مجالات الخطة الرئيسية وأغراضها فيما يلي:

- ضمان استرشاد تحديد أولويات المنظمة بمبادئ تحقيق القيمة مقابل المال؛
- تشجيع العمل المشترك بين القطاعات والحد من التجزئة؛
- وضع اقتراحات قيمة متينة لدى استهلال تدخل/ برنامج وتنفيذه والتبليغ عنه؛
- ضمان ترسيخ مفهوم القيمة مقابل المال في سياسات المنظمة والقواعد الخاصة بأعمالها وبيان ذلك؛
- إدارة التغيير الثقافي في المنظمة.

١٩- واستُهلكت عدة أنشطة ويجري تنفيذها على نطاق المنظمة. ويعرض الملحق ٢ تطبيق خطة التنفيذ في برامج الطوارئ في إقليم شرق المتوسط التابع للمنظمة.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٢٠- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير وتقديم المزيد من الإرشاد.

١ انظر التقرير عن الاجتماع الثاني والعشرين للجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة التابعة لمنظمة الصحة العالمية (جنيف، ٢٦-٢٨ تموز/ يوليو ٢٠١٧) (على الموقع الإلكتروني التالي: http://apps.who.int/gb/ieoac/PDF/22/IEOAC_Report_of_the_22th_Meeting.pdf، تم الاطلاع في ١٠ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٧).

الملحق ١

خطة التنفيذ

١- ضمان استرشاد تحديد أولويات المنظمة بمبادئ تحقيق القيمة مقابل المال

تركز الإجراءات الواردة أدناه على "مستوى الحافظة" في المنظمة. هل تنفذ المنظمة الإجراءات الملائمة؟ هل تركز المنظمة على مسائل يكون لها فيها أكبر ميزة نسبية ويكون لها أكبر أثر عليها؟

الغرض الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	قياس النجاح	الإطار الزمني
ضمان استرشاد تحديد أولويات المنظمة على المستوى القطري بمبادئ تحقيق القيمة مقابل المال	تنقيح استراتيجية التعاون القطري من منظور القيمة مقابل المال	عدد استراتيجيات التعاون القطري المحدثة باستخدام النهج/ القائمة المرجعية لتحقيق القيمة مقابل المال	في الأمد المتوسط
	وضع برنامج العمل العام الثالث عشر ٢٠١٩-٢٠٢٣ وتحديد مجموعة واضحة من الأولويات وتطبيقها في الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١	وضع خطة تحديد الأولويات والاتفاق عليها مع الدول الأعضاء خلال جمعية الصحة العالمية الحادية والسبعين	قيد التنفيذ
	تدعيم إطار الرصد على نطاق المنظمة لزيادة تيسير قياس أثر أنشطة المنظمة	إطار للمؤشرات على نطاق المنظمة وبيانات أساسية وغايات وتعريف ومعايير قياس واضحة	قيد التنفيذ

٢- تشجيع العمل المشترك بين القطاعات والحد من التجزئة

ينطوي تحقيق المستوى الأمثل للقيمة مقابل المال من عمل المنظمة على تحسين التكامل في تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج على مستويات المنظمة الثلاثة. والأنشطة الوارد ذكرها أدناه هي خطوات رئيسية باتجاه ذلك التحسين.

الغرض الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	قياس النجاح	الإطار الزمني
تشجيع العمل المشترك بين القطاعات والحد من التجزئة	إعداد مبررات للاستثمار الاستشرافي للمنظمة	نسبة المنافع إلى التكاليف الإجمالية كأساس للاستثمار الاستشرافي لفترة زمنية واسعة (فترة أهداف التنمية المستدامة)	قيد التنفيذ
	رسم خرائط مساهمات مراكز الميزانية في تحقيق التغطية الصحية الشاملة	رسم الخرائط واستخدام التحليل لتحسين تكامل أنشطة المنظمة على مستويات المنظمة الثلاثة.	في الأمد المتوسط

٣- وضع اقتراحات قيمة متينة لدى استهلال تدخل/ برنامج وتنفيذه والتبليغ عنه

مفهوم القيمة مقابل المال هو أكثر وجوداً بشكل ملموس على المستوى القطري حيث تنفذ معظم المشاريع. ولكن كيف يقع الاختيار على تدخل/ مشروع معين على حساب خيارات بديلة؟ كيف تم النظر في الخيارات البديلة؟ كيف تمثل الأبعاد الرئيسية الخمسة؟

الغرض الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	قياس النجاح	الإطار الزمني
وضع اقتراحات قيمة متينة لدى استهلال تدخل/ برنامج وتنفيذه والتبليغ عنه	رسم خرائط تدخلات/ برامج المنظمة الحالية التي تراعي/ تدمج نهج تحقيق القيمة مقابل المال من خلال تحديد أفضل الممارسات والعقبات (مثل الهيكل الحالي للتمويل)	توثيق دراسات حالات/ أمثلة مختارة	في الأمد القصير
	دمج الأساس المنطقي للقيمة مقابل المال في اقتراحات التمويل المقدمة إلى الجهات المانحة	عدد الاقتراحات المقدمة إلى الجهات المانحة والمحتوية على فرع بشأن القيمة مقابل المال	في الأمد المتوسط
	دمج فرع بشأن سبل مساهمة البرنامج في تحقيق القيمة مقابل المال في التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة	عدد التقارير المقدمة إلى الجهات المانحة والمحتوية على فرع بشأن القيمة مقابل المال	في الأمد المتوسط
	توفير التدريب وإعداد الأدوات التي تمكن الموظفين من تحقيق هذا الغرض	قيد التنفيذ	قيد التنفيذ

٤- ضمان ترسيخ مفهوم القيمة مقابل المال في سياسات المنظمة والقواعد الخاصة بأعمالها وبيان ذلك

يشدد على تحقيق الكفاءة في الوظائف المؤسسية التمكينية والإدارية دعماً لتحقيق النتائج. وبأخذ هذا الغرض أيضاً في الاعتبار الوظائف التمكينية الشاملة المركزة على تعزيز الشفافية وتدعيم أنشطة التخطيط والرصد والتقييم المسندة بالبيانات.

الغرض الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	قياس النجاح	الإطار الزمني
ضمان ترسيخ مفهوم القيمة مقابل المال في إجراءات إدارة أعمال المنظمة	استعراض التوصيات الصادرة عن المرحلة الثالثة من تقييم إصلاح المنظمة (٢٠١١-٢٠١٧)	دمج التوصيات في تنقيح سياسات المنظمة وإجراءاتها	في الأمد القصير
	استعراض السياسات والقواعد والاستراتيجيات المؤسسية المتصلة بتنفيذ البرامج من منظور القيمة مقابل المال	استعراض سياسات المنظمة الرئيسية (مثل المشتريات وإدارة الاجتماعات)	قيد التنفيذ

٥ - إدارة التغيير الثقافي في المنظمة

لا يمكن تعميم تحقيق القيمة مقابل المال في عمل المنظمة اليومي دون تغيير أساسي في الثقافة التنظيمية. ويعني نجاح تحقيق القيمة مقابل المال إدارة هذا التغيير على جميع مستويات المنظمة.

الغرض الاستراتيجي	أنشطة التنفيذ	قياس النجاح	الإطار الزمني
إدارة التغيير الثقافي في المنظمة	إجراء مشاورات مع الموظفين على جميع مستويات المنظمة الثلاثة ومع سائر الجهات صاحبة المصلحة بشأن القيمة مقابل المال	عقد مشاورات/ جلسات لتبادل الأفكار/ جلسات لإذكاء الوعي بشأن القيمة مقابل المال في جميع مكاتب المنظمة الإقليمية خلال عام ٢٠١٧	في الأمد القصير
	إدراج مفاهيم القيمة مقابل المال في مبادرات بناء القدرات لتدعيم الثقافة ضمن المنظمة وخارجها	إدراج مفاهيم القيمة مقابل المال في برامج المنظمة لتوجيه الموظفين	في الأمد المتوسط
	تحديد مناصري القيمة مقابل المال على نطاق المنظمة	إنشاء شبكة من مناصري القيمة مقابل المال على نطاق المنظمة	في الأمد القصير
	تعزيز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات للعموم	تحديث بوابة الميزانية البرمجية على الإنترنت لتشمل أمثلة على المبادرات/ البرامج التي تبين تحقيق القيمة مقابل المال	في الأمد القصير

الملحق ٢

إدارة تحقيق القيمة مقابل المال في برامج الطوارئ في مكتب المنظمة الإقليمي لشرق المتوسط

تصدياً لتناقض واقع الاحتياجات الإنسانية التي لا مثيل لها في فترة تشهد تقلص الموارد، اعتمد مكتب المنظمة الإقليمي لشرق المتوسط نهجاً استراتيجياً لضمان استخدام الموارد الحالية المحدودة على أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة من أجل إنقاذ الأرواح وبناء القدرة على الصمود. ويبدل المكتب جهوداً شاملة لتعزيز الحصائل والمخرجات إلى أقصى حد لصالح الجهات المستفيدة والمجموعات السكانية المستهدفة. ويأتي هذا النهج الإقليمي المتصل بالبرامج والعمليات الطارئة في الوقت المناسب لسببين رئيسيين. فهو مترسخ في استراتيجية المنظمة المؤسسية لتحقيق القيمة مقابل المال في المقام الأول في حين أن تنفيذ برنامج المنظمة للطوارئ الصحية يتطلب وضع قواعد وممارسات جديدة خاصة بالأعمال على أرقى درجة من الكفاءة.

وإذ يستخدم المكتب نهج "سورية برمتها" (المراكز في تركيا/ غازي عنتاب وداخل الجمهورية العربية السورية وفي الأردن/ عمان) كنقطة دخول، سيركز على ثلاثة عناصر من خطة التنفيذ كخطوة أولى.

الغرض الاستراتيجي	مجال التركيز
ضمان استرشاد تحديد أولويات المنظمة في مجال الاستجابة للطوارئ على المستوى القطري بمبادئ تحقيق القيمة مقابل المال	تدعيم عمليات تخطيط الطوارئ من خلال موازنة استراتيجية تعبئة الموارد مع التخطيط التشغيلي لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية
وضع اقتراحات قيمة متينة لدى استهلال تدخل/ برنامج وتنفيذه والتبليغ عنه	رسم خرائط التدخلات/ البرامج الحالية في إطار برنامج المنظمة للطوارئ الصحية التي تراعي/ تدمج نهج تحقيق القيمة مقابل المال من خلال تحديد أفضل الممارسات والعقبات (مثل هيكل المنظمة الحالي للتمويل)
إدارة التغيير الثقافي في المنظمة	عقد مشاورات مع الموظفين على جميع مستويات المنظمة الثلاثة ومع سائر الجهات صاحبة المصلحة بشأن القيمة مقابل المال

= = =