

عمليات إصلاح المنظمة، بما فيها برنامج عمل التحوّل وتنفيذ إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية

تقرير من المدير العام

جدوى التغيير

١- يُحدث اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ والأهداف المرتبطة بها والقرارات المتعلقة بإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية (إصلاح الأمم المتحدة) تغييرات كبيرة فيما بين كل الجهات صاحبة المصلحة، بما فيها جميع وكالات الأمم المتحدة، بالاقتران مع ما يترتب عليه من آثار وفرص كبيرة بالنسبة إلى وكالات الأمم المتحدة وبرامجها وصناديقها كافة، بما فيها منظمة الصحة العالمية (المنظمة). ويتيح إصلاح الأمم المتحدة فرصاً ويعود بفوائد على الفور بالنسبة إلى المنظمة وفيما يخص بلوغ أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. ويتجلى فعلاً الالتزام بتحقيق ترابط الإجراءات وتوحيدها عبر أنحاء منظومة الأمم المتحدة ككل في العملية التي تقودها المنظمة مع الشركاء والتي أدت بسرعة إلى وضع خطة عمل عالمية ترمي إلى تسريع خُطى التقدم المُحرز صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة.^١ وبإمكان المنسق المقيم أن يتولى على المستوى القطري عقب تنقيح متطلبات دوره وتعزيزها، تزويد المنظمة بالمساعدة اللازمة لتوحيد المشورة المُسداة والإجراءات المُتخذة فيما يتعلق برسم سياسات متكاملة على مستوى العديد من القطاعات وعلى نطاق المنظومة ككل، وهي مشورة وإجراءات لا يُستغنى عنها من أجل تحقيق الكثير من الحصائل الصحية، بينما يمكن أن يؤدي توثيق عرى تكامل الأصول التشغيلية للأمم المتحدة إلى تزويد المنظمة بدعم كبير في مجال اضطلاعها بالعمليات أثناء الطوارئ، مثلما ثبت ذلك في تدابير استجابتها لفاشيات مرض الإيبولا التي اندلعت في عام ٢٠١٨ بجمهورية الكونغو الديمقراطية.

٢- وإن الحاجة إلى تمكين جوانب القيادة والإجراءات المتخذة بشأن الهدف ٣ من أهداف التنمية المستدامة (ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار) وسائر الأهداف المتعلقة بالصحة حاجة مقنعة، علماً بأن الخدمات الصحية مازالت غير متاحة لأكثر من نصف سكان العالم حتى بعد مرور ٧٠ عاماً تقريباً على تأسيس المنظمة. ويوجد سكان كثيرون ممن يواجهون بالفعل صعوبات مالية كبيرة وأحياناً كارثية في الحصول على تلك الخدمات، فيما يعيش الملايين من الناس الموجودين بالدول الهشة وتلك المتضررة بالأزمات

١ سعيًا إلى وضع خطة عمل عالمية بشأن تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية - توحيد الجهود تسريعاً لخُطى التقدم المُحرز صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. جنيف: منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٨؛ (http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_1.pdf)، تم الاطلاع في ٢٨ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨).

والدول الضعيفة في ظل ظروف بائسة من جراء عدم إتاحة الخدمات الصحية الأساسية أمامهم. ويتعاطف على المستوى الدولي خطر ظهور مُمرضات جديدة وناشئة وخطر انتشارها بسرعة، وما انفك عبء الأمراض غير السارية أخذ في التنامي، وقد بات الآن سبب الوفاة الرئيسي والإصابة بالإعاقة على مستوى العالم. ويلزم المنظمة أن تزيد بشكل استثنائي من تركيز عملها في مجال وضع المعايير والعمل التقني، وأن تعمق الآثار التي تحدثها فيما يتعلق بتحسين الصحة على المستوى القطري دعماً للدول الأعضاء.

الهدف من وراء التغيير

٣- تمكيناً للمنظمة من الوفاء بمهمتها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، فإنه يلزمها أن تصبح منظمة تتناسب الغرض الذي أعدت لأجله في القرن الحادي والعشرين، وأن تعمل بسلاسة عبر أنحاء البرامج والمكاتب الرئيسية ومستوياتها الثلاثة ككل وفي سياق إصلاح منظومة الأمم المتحدة، وذلك لإدخال تحسينات يمكن قياسها على صحة الناس على الصعيد القطري. ويجب أن تكفل المنظمة أداء عملها التقني على نحو متميز لكي يفضي إلى إدخال تحسينات على صحة الناس لمساعدتهم جميعاً على التمتع بأنماط عيش صحية ومنتجة، بغض النظر عن هويتهم أو مكان إقامتهم، علماً بأن العالم يلزمه أن تنتهج المنظمة أساليب عمل سريعة التطبيق وحركية الطابع ومرنة ومبتكرة تركز بلا هوادة على جوانب الرصد والنتائج المُحققة في بيئة العالم الآخذة في التغيير بسرعة.

٤- وتهدف عملية التحوّل التي تضطلع بها المنظمة إلى تقويم وضعها وإعادة تشكيل أعمالها وتأهيلها مجدداً لأداء عملها ضمن السياق الأوسع نطاقاً لإصلاح منظومة الأمم المتحدة ضماناً لمواصلة تحسين نوعية أعمالها في مجال وضع المعايير والشؤون التقنية؛ وزيادة تركيزها على احتياجات الدول الأعضاء وطلباتها وإجراءاتها المتوقعة؛ وترجمة تلك الأعمال مباشرة إلى نتائج مُحققة على المستوى القطري. وتحقيقاً لذلك، فإن الأمانة عاكفة على القيام بما يلي:

- صياغة استراتيجية توضح الدور الذي تؤديه المنظمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وإعطاء الأولوية لدورها هذا، بحيث تحدّد بوضوح معالم الأهداف والغايات التي تصبو المنظمة إلى بلوغها وتوجّه عمل جميع موظفيها؛
- إعادة تصميم الإجراءات التي تركز إليها أعمال المنظمة في المجال التقني وتسيير أعمالها ووظائفها في ميدان إدارة علاقاتها الخارجية عبر أنحاء المكاتب الرئيسية ككل، وذلك بالاستناد إلى أفضل الممارسات ودعم الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة؛
- إدراج الحصائل القطرية في صميم أعمال المنظمة عن طريق موازنة نماذج التشغيل عبر أنحاء مستويات المنظمة الثلاثة ككل من أجل تحقيق نتائج على الصعيد القطري، وعن طريق اعتماد ما يُسمّى بممارسات الإدارة "السريعة التطبيق" التي تحسّن نوعية العمل وأنشطة الاستجابة؛
- إيجاد ثقافة وبيئة تمكّنان من توثيق عرى التعاون فعلاً على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتكفلان موازنة العمل مع الأولويات الاستراتيجية، وتبرزان أفضل الفئات من موظفي المنظمة اللازمين للوفاء بمهمتها ومواصلة اجتذاب المتمتعين منهم بمواهب فذة واستبقائهم؛
- اتباع نهج جديدة في مجال إجراء الاتصالات وتعبئة الموارد وتوثيق عرى الشراكات كيما يتسنى للمنظمة أن تتمتع بوضع يمكنها من صوغ الإجراءات المتعلقة بصنع القرار الصحي على الصعيد العالمي وتوفير التمويل اللازم والمستدام.

وتصبو المنظمة في الأجل الطويل إلى بلوغ هدف مؤداه الانتقال من دورة الإصلاحات المنكّرة إلى تنفيذ برنامج مستدام معني بإدخال تحسينات مستمرة.

النهج المُتَّبَع في إحداث التحوّل

٥- استُفيد من العبر المُستخلصة من الخبرة التي اكتسبتها المنظمة منذ عام ٢٠٠٩ في ميدان تنفيذ الإصلاحات وإحداث التغييرات على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، وخصوصاً من الأعمال التي اضطلع بها على الصعيدين العالمي والإقليمي، في برنامج عمل التحوّل الصادر عن المنظمة. وعلى الرغم من أن عملية التحوّل الحالية أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً، فالمبادئ الرئيسية الناشئة عن الإصلاحات السابقة لا تزال تحتفظ بأهميتها وتتضمن الحاجة إلى تحقيق ما يلي: ضمان قيام الزعماء على نحو استباقي وجماعي بإعداد جهود التغيير وقيادتها؛ ضمان توجّح الوضع فيما يخص تحديد الهدف من وراء التغيير؛ الاعتراف بأهمية طرائق تفكير الموظفين وسلوكياتهم وإشراكهم في عملية التحوّل طوال مدة الاضطلاع بتنفيذها؛ الاستناد لدى تنفيذ عملية التحوّل إلى كامل طائفة أعمال الإصلاح المُنجزة في السابق وتلك التي يتواصل إنجازها وإلى الجهود المبذولة في مجال التحوّل، بما فيها برنامج عمل إصلاح الأمم المتحدة، ودمج تلك الأعمال والجهود في عملية التحوّل؛ ضمان توثيق عرى عمل المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية وتلك القطرية معاً وبطريقة متكاملة فيما يخص جميع نواحي عملية التحوّل؛ ضمان الالتزام ببذل جهود مستدامة وطويلة الأجل في هذا المضمار؛ اتّباع نهج شامل يضم تماماً جميع أبعاد برنامج عمل التحوّل.

٦- وقد استرشدت كذلك عملية إعداد برنامج عمل التحوّل بالنتائج المُستمدة من طلب مفتوح وجهه المدير العام إلى جميع الموظفين بعد فترة وجيزة من تولي مهام منصبه للحصول على أفكار من شأنها أن تقيد في إحداث تغير تنظيمي في المنظمة. وفي الفترة من تموز/ يوليو إلى تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٧، أنشئ فريق داخلي هو الفريق العامل المعني بمبادرات التغيير وتولى جمع المقترحات التي وردت بالمئات ورتب أولوياتها ثم اقترح سببياً للمضي قدماً في تطبيقها. وفي تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨، أجري مسح منظم ومُفصّل عن جميع الموظفين في إطار مواصلة رسم ملامح هذا التحوّل. وبحث المسح أوضاع بيئة العمل ومدى اتّباع الممارسات الإدارية ذات الصلة البالغ عددها ٣٧ ممارسة في المكاتب الرئيسية كافة. وفيما يلي ثلاثة أبعاد رئيسية بحثها المسح من خلال تقييم ٩ حصائل أساسية: مواعمة عمل الموظفين على أساس الاشتراك في الرؤية والاستراتيجية والثقافة ومجموعة القيم؛ المدى الذي تسمح فيه مهارات الموظفين الحالية والعمليات التي تضطلع بها الأمانة في الوقت الحاضر بأداء أدوارهم بإتقان؛ كيفية فهم المنظمة تماماً للبيئة الآخذة في التغيّر وقدرتها على التفاعل والتكيف معها. وقد وردت على المسح ردود مّا يزيد على ٥٦٠٠ موظف (بنسبة ٦١٪ من مجموع عددهم)، حدّدوا فيها مكان القوة التي يتعيّن الاستناد إليها والأولويات اللازمة لإحداث تغيير ثقافي في إطار الاضطلاع بعملية التحوّل برمتها.

٧- وقد استُفيد من تلك العبر والنتائج بوصفها أساساً لاتباع نهج شامل رباعي الشُعَب، تتمثل الشُعَب الأولى منها في وضع استراتيجية جديدة لمواعمة أعمال المنظمة برمتها مع الغايات المُحدّدة في أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. والشُعَب الثانية هي بحث العلاقات التقنية والخارجية الأساسية وإجراءات تسيير الأعمال في المنظمة وإعطاؤها الأولوية من أجل إعادة تصميمها، بدءاً بعملية وضع الميزانية البرمجية، تمكيناً للمنظمة من إنجاز عملها بمزيد من الفعالية. أما الشُعَب الثالثة من النهج فهي مواصلة تحليل نموذج التشغيل العام المُعدّ لتنفيذ برنامج العمل العام الثاني عشر ٢٠١٤-٢٠١٩، والمواظبة على صياغة خيارات بشأن إعادة تصميم نموذج تشغيل يُطبّق عبر مستويات المنظمة الثلاثة ككل ضماناً لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وتطبيق العمليات الأساسية تطبيقاً متسقاً. وتتمثل الشُعَب الرابعة في تقييم ثقافة المنظمة الأساسية من حيث قدرة الموظفين على إنجاز عملهم والبيئة التمكينية التي تلزمهم لإنجازها، وقيادتهم بطريقة تقضي إلى مواصلة اتّخاذ الإجراءات الأساسية على مستوى المؤسسات والمكاتب الرئيسية وفرق العمل لتغيير طرائق تفكيرهم وسلوكياتهم جميعاً، بما في ذلك الإدارة العليا، بحيث يتسنى لنموذج التشغيل الجديد أن يؤدي وظيفته كما ينبغي. وتتطوي عملية التحوّل على الاستمرار في إعادة النظر في النهج الذي تتبّعه المنظمة فيما يخص مشاركة الأطراف الخارجية من أجل التواصل بشأن الاستراتيجية الجديدة وتمويلها وتنفيذها بفعالية.

٨- ويتولى فريق السياسات العالمية الذي يضم في عضويته كلاً من المدير العام ونوابه والمديرين الإقليميين ورئيس مكتب المدير العام، قيادة الجهود المبذولة في مجال التحوّل وتحديد الاتجاهات المُختطة في اتّخاذ الإجراءات ودراسة الخيارات المُتاحة لاتّخاذها. ويهدف هذا الفريق إلى عقد اجتماعات شهرية وجهاً لوجه أو عن طريق التداول بالفيديو تشارك فيها من حيث المبدأ، جميع مستويات المنظمة الثلاثة وممثلون عن المكاتب القطرية والمكاتب الرئيسية السبعة. وقدم الموظفون والممثلون عن المكاتب القطرية وتلك الرئيسية إسهامات فعلية في إعادة تصميم جهود التحوّل وشاركوا في إعداد الكثير من تصاميمها الجديدة، وذلك من خلال طائفة واسعة من القنوات والمنتديات. أمّا أفرقة العمل المؤلفة من كبار مديري المكاتب الرئيسية السبعة فهي تقدم مدخلات إلى فريق السياسات العالمية وتوصيه بخيارات في هذا الصدد. وثمة أفرقة عمل أخرى تضم أعضاء فيها من مستويات المنظمة الثلاثة وممثلين عن المنظمة ممّن يؤدون دوراً أساسياً في هذا المضمار، تولت إعداد محتوى كل واحد من مجالات التحوّل الرئيسية بفضل تكرار عمليات معيّنة، علماً بأنّ الفرص المُتاحة أمام جميع الموظفين للمشاركة فيها تشمل عقد حلقات دراسية منتظمة على نطاق المنظمة ككل والانضمام إلى شبكة تضم أكثر من ٣٠٠ مؤيد من "مؤيدي التغيير". ويحصل شهرياً جميع الموظفين على معلومات محدّثة من المدير العام عن الموضوع وبإمكانهم الوصول إلى موقع إلكتروني داخل المنظمة مخصّص لهذا الغرض ويحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة.

٩- وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧، في مستهل عمل فريق السياسات العالمية بشأن التحوّل، نظر الفريق في مجموعة من الاقتراحات المقدمة من الممثلين القطريين للمنظمة بشأن الإجراءات التي يمكن اتّخاذها بسرعة لتيسير العمل على المستوى القطري. ثم اختار الفريق، من بين الاقتراحات التي استُعرضت، ١٣ اقتراحاً من شأنها أن تُحقّق "مكاسب سريعة" ويمكن تنفيذها في غضون ستة أشهر، إضافةً إلى ١٤ اقتراحاً أخرى تُحقّق مكاسب متوسطة المدى ومكاسب طويلة المدى. وتتواءم المكاسب السريعة مع العديد من الإجراءات التي حددها الفريق العامل المعني بمبادرات التغيير وتتضمن تنسيق عملية تفويض السلطة على المستوى القطري عبر المكاتب الرئيسية، مع إيلاء الأولوية لإنشاء وظائف جديدة على المستوى القطري لخدمة برنامج المنظمة للطوارئ الصحية، والتوحيد المعياري للتوصيف الوظيفي لتسهيل تنقل الموظفين، وتعزيز الخبرة في مجالي التواصل وتعبئة الموارد على المستوى القطري، والتوحيد المعياري للتوصيف الوظيفي للممثلين القطريين للمنظمة. وبحلول نهاية تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٨، نُفذ ١٢ من اقتراحات المكاسب السريعة وخمسة من اقتراحات المكاسب المتوسطة المدى، في حين لاتزال الاقتراحات الباقية قيد التنفيذ. واستُكمل في ظل هذه المكاسب السريعة التي تركز على البلدان عددًا من الإجراءات القريبة المدى على المستوى المؤسسي، من قبيل تجديد برنامج التدريب الداخلي العالمي وتحسين التركيز على تنوع الموظفين والتكافؤ بين الجنسين وهو ما بدأ بتعيين المدير العام فريق الإدارة العليا الذي يتميز بأنه الأكثر تنوعاً وتوازناً بين الجنسين في تاريخ المنظمة.

١٠- وتقوم فرقة صغيرة في المقر الرئيسي المعنية بالتحوّل ولديها مراكز اتصال في كل واحد من المكاتب الرئيسية بدعم فريق السياسات العالمية عن طريق إدارة العمل اليومي للتحوّل بالاستفادة من خبراء استشاريين خارجيين معيّنين بمجالات من قبيل إدارة شؤون التغيير وإعادة تصميم العمليات وإجراء دراسات تحليلية لنموذج التشغيل. ويعقد المدير العام اجتماعاً أسبوعياً مع فرقة التحوّل للنظر بدقة في التقدم المحرز واستعراض الأولويات وتقديم الإرشادات والتوجيهات. هذا، وجرى المواظبة على إجراء اتصالات منتظمة مع الأمانة العامة للأمم المتحدة والفريق الانتقالي المعني بتقويم وضع منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

استراتيجية جديدة للمنظمة

١١- لقد كانت الخطوة الأولى على طريق الاضطلاع بالتحوّل إجراء مشاورات واسعة النطاق لصياغة برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، الذي وافقت عليه لاحقاً الدول الأعضاء في جمعية الصحة العالمية

الحادية والسبعين المعقودة في أيار/ مايو ٢٠١٨. ويبيّن بوضوح برنامج العمل العام هذا رؤية المنظمة ومهمتها، وثلاث أولويات استراتيجية مع ما يقترن بها من أهداف بشأن "الوصول إلى ثلاثة مليارات أخرى من السكان"، وسلسلة من التحوّلات الاستراتيجية التي توجّه المنظمة صوب تحقيق نتائج على المستوى القطري عوضاً عن تحقيق مخرجات تخص المكاتب تحديداً. ويقوم هذا البرنامج على الأسس الراسخة لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وهو يتماشى مع مبادئ إصلاح الأمم المتحدة والأغراض المتوخاة من إصلاحها، بما فيها تولي زمام الأمور على الصعيد الوطني وإعداد استجابات موجهة وفقاً لسياق البلد تحديداً؛ وضمان تحقيق النتائج بفعالية على أرض الواقع. وسيتيح طابع الوضوح الذي تتسم به هذه الاستراتيجية الجديدة المجال أمام المنظمة وموظفيها لمواءمة جميع أعمالهم من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة وتحسين الصحة على المستوى القطري. وقد شكّل برنامج العمل العام الثالث عشر الأساس الراسخ الذي ارتكزت إليه دراسة جدوى الاستثمار الأولى من نوعها على الإطلاق والتي صدرت عن المنظمة في أيلول/ سبتمبر ٢٠١٨.

إعادة تصميم العمليات الرئيسية التي تضطلع بها المنظمة

١٢- تسهياً لإحداث التحوّلات الاستراتيجية الطموحة التي يقتضيتها برنامج العمل العام الثالث عشر، فقد حُلّت العمليات المؤسسية التي تضطلع بها المنظمة وحُدّدت أولوياتها تعظيماً لمعدلات الاستفادة منها أو إعادة تصميمها بشكل كبير، عند اللزوم. وحُدّدت فيما يلي ثلاث فئات من تلك العمليات:

- العمليات التقنية - المتعلقة بكيفية تنفيذ المنظمة للمهام التقنية الموكلة إليها بموجب الدستور في مجالات منها وضع القواعد والمعايير والتعاون التقني والبحث والابتكار وجمع البيانات؛^٣
- العمليات الخارجية - المتعلقة بكيفية تعاون الأمانة مع الدول الأعضاء والجهات الشريكة وتشمل أداء المهام التالية: تصريف الشؤون والقيادة وتعبئة الموارد والاتصالات (الخارجية والداخلية)؛
- عمليات تسيير الأعمال والشؤون الإدارية - وهي العمليات التي تتيح المجال أمام إدارة شؤون المنظمة، وتشمل الميزانية البرمجية والتوظيف وإدارة الأداء وسلسلة التوريد.

١٣- وأُعطيَت الأولوية لثلاث عشرة عملية من أجل تعظيم معدلات الاستفادة منها وتوحيدها ومواءمتها عبر أنحاء تلك المكاتب ككل؛ والتي شملت ست عمليات تقنية وثلاث أخرى بشأن العلاقات الخارجية وأربع عمليات بشأن تسيير الأعمال.

١٤- وأُعيد تصميم تلك العمليات على ثلاثة أشواط بحيث أتبع في كل واحد منها نهج مماثل مكون من ست خطوات وأشركت فيها أفرقة عمل على مختلف مستويات هيكل التوظيف، وذلك كالتالي: (١) توثيق العمليات المُضطلع بها حالياً والتحديات المُواجهة في الاضطلاع بها، (٢) صياغة طموحات للعملية المستقبلية، (٣) وضع أسس مرجعية لمقارنة العمليات المستقبلية على أساس أفضل الممارسات، سواء داخل المنظمة أم خارجها وفي القطاعين العام والخاص، (٤) صياغة عمليات نموذجية مُعادة التصميم، (٥) اختبار المقترح المُقدم بشأن

١ القرار ج ص ٧١-١٠.

٢ منظمة الصحة العالمية. إنسانية أوفر صحة: جدوى الاستثمار من منظور المنظمة في الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠١٨
(<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>)، تم الاطلاع في ٢٧ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨).

٣ أُعيد تصميم العمليات التقنية التي يركز إليها الدور المؤكل إلى المنظمة بموجب الدستور في مجال إدارة الطوارئ الصحية في سياق وضع برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في عام ٢٠١٦.

أصحاب الأعمال والمستخدمين النهائيين على جميع مستويات المنظمة، وتفتيح هذا المقترح، (٦) تحديد الآثار المترتبة على ذلك (فيما يتعلق بنموذج التشغيل المُطبَّق في المنظمة والثقافة السائدة فيها والنظم والأدوات المُستخدمة فيها) ووضع خطة تنفيذ معنية بذلك. وقد نُوقِشت كل واحدة من تلك العمليات المُعادة التصميم وتواصل بحثها بمزيد من التفصيل مع كبار مديري المكاتب الرئيسية السبعة (ومنهم مثلاً مديري إدارة البرامج أو مديري الشؤون الإدارية والمالية) قبل أن ينظر فيها فريق السياسات العالمية.

١٥- وتمثّل الشوط الأول من الأشواط الثلاثة في إعادة تصميم عملية وضع الميزانية البرمجية التي يجري الآن تطبيقها على الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١؛ وفُرع من تحديد الأولويات على الصعيد القطري، فيما يُوشك على وضع خطط الدعم القطرية في صيغتها النهائية ويتواصل العمل بشأن تحديد الأولويات في مجال اقتناء السلع العالمية.

١٦- أما الشوط الثاني فقد اندرج ضمن نطاق مرحلة التشاور والتصميم المفصّل بشأن العمليات المتعلقة بالتعاون التقني ووضع القواعد والمعايير وتعبئة الموارد والاتصالات والتوظيف وسلسلة التوريد وإدارة الأداء. ويتمثّل الهدف من وراء عمليات إعادة التصميم هذه، من بين التغييرات الأخرى المُدخلة عليها، في توثيق عرى الدور القيادي الذي تؤديه المكاتب الإقليمية والقطرية في ميدان التعاون التقني، وتحسين معدلات تلبية الطلب على المنتجات المعيارية وضمان جودتها، والتقليل بشكل كبير من الوقت المُستغرق في تعيين الموظفين بعقود مُحدّدة الأجل.

١٧- ويتضمن الشوط الثالث تصميم العمليات الخاصة بمركز المنظمة المُقترح للابتكار والعمل الاستراتيجي للحوار بشأن السياسات لبرنامج العمل العام الثالث عشر، وإعادة تصميم العمليات الخاصة بأبحاث المنظمة واتصالاتها الداخلية. ويتوخّى هذا العمل إحراز تقدم كبير على النحو الذي يدعم أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالصحة، مثل الاستخدام المنهجي والاستراتيجي لرأس المال السياسي للمنظمة من أجل تعظيم الاستفادة من البيئات الوطنية للسياسات، وتعزيز الدور الذي تضطلع به المنظمة في تحديد الابتكارات الصحية وتوسيع نطاقها، وتحديد الأولويات لبرنامج عمل بحثي مشترك وتعزيز هذا البرنامج. وسيشهد عام ٢٠١٩ مواصلة العمل على إعادة تصميم العمليات.

مواعمة النموذج التشغيلي للمنظمة وتعظيم كفاءته

١٨- يُعرّف نموذج التشغيل بأنه مزيج من الأدوار والمهارات والهياكل والعمليات التي تتيح لمؤسسة ما أن تُنفذ استراتيجيتها. ويتجه النموذج التشغيلي الحالي للمنظمة صوب تنفيذ برنامج العمل العام الثاني عشر، ويستند إلى ست مجموعات وما يزيد على ٣٠ مجالاً من مجالات البرامج، بدلاً من تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر. كما يُمثّل نموذج التشغيل الحالي تحديات أمام قدرة المنظمة على تنفيذ وظائفها الأساسية تنفيذاً متسقاً. وعلاوة على ما سبق، يفقر نموذج التشغيل الحالي إلى التنسيق عبر المكاتب الرئيسية السبعة ومستويات المنظمة الثلاثة، الأمر الذي يعوق القدرة على العمل بسلاسة من أجل إحداث أثر على الصعيد القطري، ويؤدي إلى عددٍ أكثر مما ينبغي من الروابط ونقاط الاتصال للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، ولاسيما في المقر الرئيسي، تتعذر معه الإدارة بفاعلية. وتتجلى عاقبة ذلك في ازدواجية العمل، وأوجه القصور، وضياح الفرص، وسوء الاستجابة في بعض الأحيان.

١٩- وبالتوازي مع العمل بشأن برنامج العمل العام الثالث عشر وإعادة تصميم العمليات الأساسية، أُطلقت مشاورة مُكثّفة تشمل المنظمة بأسرها واضطلعت الأمانة بعمل تحليلي مستفيض لتوفير معلومات تسترشد بها القرارات بشأن أفضل السبل التي تتبعها المنظمة لتعديل هيكلها الحالي من أجل تنفيذ برنامج العمل العام الثالث

عشر وإحداث أثر على الصعيد القطري. وبرزت أربعة مبادئ تسترشد بها وتستند إليها عملية تصميم نموذج تشغيلي جديد يشمل المنظمة بأسرها:

- وجوب أن تدفع الأولويات الاستراتيجية - التي حددها برنامج العمل العام الثالث عشر وغاياته "المليارية" الثلاث - وتُحفّز عمل المنظمة، إذ سيحكم العالم على نجاح المنظمة وفقاً للمستوى الذي بلغته في الوفاء بهذه الغايات؛
- وجوب أن تكون المنظمة قادرة على تنفيذ عملياتها التقنية والإدارية وفي مجال علاقاتها الخارجية وإجراءات عملها بطريقة متسقة هي الأفضل في فنتها؛
- ضرورة موازنة نموذج التشغيل عبر المكاتب الرئيسية السبعة والمستويات الثلاثة للمنظمة من أجل التنفيذ السلس للأولويات الاستراتيجية؛
- الحاجة إلى اتباع أسلوب عمل جديد وذكي سيعزز الفاعلية والكفاءة عبر مستويات المنظمة الثلاثة وفيما بينها سعياً إلى زيادة قدرتها على تلبية احتياجات الدول الأعضاء والاستجابة السريعة لطلباتها.

٢٠- وبالنظر إلى تركيز برنامج العمل العام الثالث عشر على إحداث أثر على الصعيد القطري، فقد أولى الاهتمام في أول الأمر إلى أن يكون للمنظمة حضور مستدام ويمكن التنبؤ به في البلدان، وإلى وضع نموذج تشغيلي جديد على ذلك المستوى، وذلك في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧ إلى آذار/مارس ٢٠١٨. وقد أسهم استعراض أفضل الممارسات عبر أقاليم المنظمة إلى جانب الدروس المستخلصة من الاستعراضات الوظيفية المستمرة لمكاتب المنظمة القطرية في تحديد السمات الرئيسية للنموذج الجديد، وهذه السمات هي: تمكين ممثلي المنظمة وتقديم الدعم المناسب لهم؛ الاضطلاع بالوظائف التقنية والمعمارية على النحو الذي يدعم تنفيذ الأولويات الاستراتيجية؛ بناء القدرة في مجال الوظائف الإدارية والتقنية الأساسية (مثل جمع البيانات وإدارتها)، ووظائف العلاقات الخارجية (مثل الاتصالات والشراكات)؛ إقامة علاقات أكثر عمقاً وأوسع نطاقاً مع الدول الأعضاء. ووفقاً للنموذج الجديد، سوف يُصمّم الحد الأدنى من قدرات المنظمة في بلد ما حسب سياق هذا البلد، وسيجري تطوير هذه القدرات من خلال الميزانية البرمجية التي تبين ذلك بجلاء، ومن خلال استعراض وظيفي في الوضع الأمثل، على أن تتواءم هذه القدرات مع الحضور القطري الأوسع نطاقاً للأمم المتحدة. ومن الممكن إضافة مواقف مرنة تضاهي احتياجات البلدان وطلباتها، مع دعمها جزئياً على الأقل من خلال حشد الموارد داخل البلدان. وسوف تُلبى الاحتياجات المفاجئة في حالات الطوارئ أو لتنفيذ أولويات جديدة من خلال زيادة القدرات على أساس كل حالة على حدة.

٢١- وفي الفترة من نيسان/أبريل إلى حزيران/يونيو ٢٠١٨، أُجري تحليل وتقييم لنموذج التشغيل بالمقر الرئيسي في سياق برنامج العمل العام الثالث عشر واستناداً إلى أفضل الممارسات قبل عقد سلسلة من المشاورات الواسعة حول الخيارات المستقبلية، وقد أُتيحَت المشاركة في هذه المشاورات لجميع الموظفين في المقر الرئيسي، بمن فيهم الإدارة العليا. وشملت العملية التشاورية مناقشات على مستوى الوحدات والإدارات في المقر الرئيسي، ومُدخلات وردت من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وحلقتي عمل استمرت كل واحدة منهما يوماً كاملاً مع نواب المدير العام، والمديرين العاميين المساعدین، والمديرين وكبار ممثلي المكاتب الرئيسية. وتمثّل المُخرَج الرئيسي الذي تمخضت عنه العملية التشاورية في الاتفاق على المبادئ الأربعة الرئيسية للنموذج التشغيلي الجديد (الفقرة ١٩)، وبرنامج عمل مُعجّل ثلاثي المستويات لتوحيد العمليات الأساسية مراعاةً للأثار المحتملة التي قد تترتب على اتباع نموذج تشغيلي جديد.

٢٢- وفي أيلول/ سبتمبر ٢٠١٨، اتفق المدير العام ونواب المدير العام والمديرون الإقليميون - بعد ما استعرضوا العمل المنجز حتى هذا التاريخ - على أن موامة نموذج تشغيلي جديد عبر المكاتب الرئيسية والمستويات الثلاثة للمنظمة من الممكن أن تُعزِّز قدرة المنظمة على العمل بسلاسة تعزيراً كبيراً لِتُحدِث أثراً ملموساً في الصحة على الصعيد القطري. وتلا ذلك وضع خيارات محتملة لإقامة روابط واضحة ذات مستويات ثلاثة لكل أولوية من الأولويات الاستراتيجية بهدف تبسيط المشاركة وتيسيرها، وموامة العمل، وحشد الموارد. وعلى المنوال ذاته، يجري النظر حالياً في نهج للربط بين عمليات المنظمة التقنية وفي مجال علاقاتها الخارجية وإجراءات عملها بما يضمن تحقيق الاتساق المؤسسي والقدرة على التنبؤ بهذه الوظائف. وسوف تسترشد القرارات بحصيلة الاجتماع العالمي الأول للمنظمة بشأن الإدارة، والمُزمع عقده في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨.

٢٣- ويقدر أهمية الجوانب الهيكلية لنموذج تشغيلي جديد للمنظمة كانت أهمية تصميم واستحداث أساليب عمل جديدة والاستفادة من أفضل الممارسات داخل المنظمة وخارجها سعياً إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والاستجابة. ويتمحور هذا العمل حول إيجاد طرق جديدة للموظفين من أجل التعاون عبر المكاتب والمستويات وفيما بينها لتنفيذ البرامج والمشروعات ولتقديم منتجات بعينها من خلال أربعة أساليب مختلفة للعمل؛ وهي: فرق دعم الوظائف الأساسية، وفرق تنفيذ ثلاثية المستويات، وفرق مشتركة، وفرق ذكية لتقديم المنتجات. وتتفاوت أنماط العمل في مدى استخدام هذه الفرق ممارسات "ذكية" للإدارة من أجل تحقيق التوازن بين العمل المُتسق والمستقر والقابل للتنبؤ الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة، مع اتباع نهج رصينة ومحددة الوقت للفرق من أجل تقديم منتجات محددة.

تعظيم ثقافة المنظمة للتعاون والأداء وإحداث الأثر

٢٤- أجرت الأمانة مسحاً للموظفين (انظر الفقرة ٦) حدّد التحولات الرئيسية في الأفكار والسلوكيات اللازمة لتحقيق التحول الذي تنشده المنظمة، وسلط الضوء على المحاور الرئيسية التي يمكن أن تُعزِّد العمل في هذا الجانب. واستُخدمت هذه المحاور كأساس لمشاورات أوسع عبر المنظمة، حدّدت من خلالها سلسلة من الإجراءات لتغيير الثقافة. فعلى المستوى المؤسسي، حدّد فريق السياسات العالمية أولوية خمس إجراءات محددة: إصلاح عملية الاتصالات الداخلية وممارساتها بما يضمن تبادل المعلومات بفاعلية والحوار المتواصل مع الموظفين؛ وتحديد قيم المنظمة وترسيخها في نُظْم رسمية؛ إرساء برنامج للتوجيه من أجل تعزيز نقل المعرفة والتطور الوظيفي؛ تطوير المهارات القيادية والإدارية وصقلها من خلال التدريب واستقاء آراء الموظفين وتقديمها إلى الإدارة وكذلك آراء الأقران بطريقة تصطبغ بطابع مؤسسي؛ وضوح المسارات المهنية ومسارات التعلم إلى جانب الفرص وتقديم الدعم لتطوير مهارات الموظفين. والعمل على تنفيذ هذه الإجراءات إما جارٍ أو مُخطَّط له.

٢٥- ومن هذه الإجراءات العمل على تحديد القيم المؤسسية للمنظمة والموامة فيما بينها. وقد أفضت مشاوره عُقدت مع جميع المكاتب الرئيسية والجهات صاحبة المصلحة في الداخل إلى الاتفاق على تعريف للقيم بأنها "المعتقدات الراسخة التي توجّه سلوك الموظفين وتعكس تفرّد المنظمة". وفي تموز/ يوليو ٢٠١٨، أطلق المدير العام عملية واسعة النطاق لمشاركة الموظفين، ودعاهم إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة ليساعدها في تحديد موضوعات القيم التي يمكن أن تنتظر فيها المنظمة بأكملها في إطار عملية تهدف إلى تحديد مجموعة من القيم المؤسسية المشتركة. وشكّلت أكثر من ١٠٠٠ إجابة الأساس لمناقشة إلكترونية غير رسمية "عصير القيم" لتداول الأفكار حول القيم استمرت ثلاثة أيام في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨، وربطت بين الموظفين على جميع المستويات عبر منصة مشتركة ناقشوا من خلالها القيم المؤسسية. وشارك أكثر من ٢٧٠٠ موظف، منهم قادة من جميع المكاتب الرئيسية. ويجري العمل حالياً على جمع النتائج التي أسفر عنها هذا الحوار العالمي ووضعها في ميثاق المنظمة للقيم، وتضمينها في خطة من أجل ترسيخ هذه القيم في العمل اليومي للمنظمة. وتمثّل ثاني هذه الإجراءات الرئيسية في المبادرة التي قادها المكتب الإقليمي لأفريقيا حول بناء القدرات القيادية والإدارية لتحسين

مهارات ما يزيد على ٢٠٠ من كبار القادة من خلال نهج شامل للتعليم يجري إعداده حالياً بالتعاون مع شركة رائدة في هذا المجال، وسيجري تجريب هذا النهج خلال فترة تصل إلى ١٨ شهراً. وقرر فريق السياسات العالمية الاستفادة من هذه المبادرة لوضع منهج دراسي مشترك لبرنامج يشمل المنظمة بأسرها حول بناء القدرات القيادية والإدارية، سيُشكّل ملمحاً جوهرياً من ملامح تحسين إدارة الأداء. وسيضطلع فريق عمل عالمي، يجري إنشاؤه حالياً، بمواصلة هذا العمل.

٢٦- وأنشئت شبكة تضم أكثر من ٣٠٠ داعمٍ للتغيير رشّحهم الموظفون والقادة في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، تهدف إلى تقديم المساعدة في العمل بشأن التحول والدفع نحو تغيير الثقافة عبر المنظمة. ويساعد داعمو التغيير المشار إليهم في التعبير عن أهمية التحول، ورسم ملامح التغيير وتنفيذه، وتبادل الآراء والملاحظات عبر جميع المستويات. وتساعد الشبكة في ضمان الاتساق في إطار التحول، كما توفر حلقة لاستقاء الآراء حول التقدم المُحرز وكذلك حول أفكار التغيير والتحسين واتجاهاتهما، وهذا أمر لا يقل أهمية عن سابقه. وعلاوة على ما سبق، نفذ المدير العام وغيره من كبار المسؤولين سياسات "الباب المفتوح" التي تقضي بأن تُخصّص الإدارة العليا وقتاً للاستماع إلى أفكار الموظفين الآخرين، وتضرب لهم مثلاً يُحتذى به في تغيير الثقافة، ونُفذت هذه السياسات في مختلف المكاتب الرئيسية.

تنفيذ إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية

٢٧- التزمت المنظمة التزاماً تاماً بتنفيذ إصلاح الأمم المتحدة وانخرطت انخراطاً كاملاً في تنفيذ هذا الإصلاح عند صياغة مفاهيم برنامج عمل التحول وتنفيذه. ويثري طموح إصلاح الأمم المتحدة للأفرقة القطرية المناقشات الدائرة حول وضع نموذج تشغيلي جديد للمنظمة، خاصة على الصعيد القطري. ويجمع بين المنظمة والأمم المتحدة هدف مشترك يتمثل في تبسيط الإجراءات، وزيادة الشفافية، وتعزيز الكفاءة والمساءلة. والتحول الذي تنشده المنظمة، ابتداءً من إعادة تصميم إجراءات عملها إلى المبادرات الحالية للتغيير، إنما يُجسّد الأهداف التي يصبو إليها إصلاح الأمم المتحدة. وحتى تغتنم المنظمة الفرص التي يتيحها إصلاح الأمم المتحدة، مع الوفاء في الوقت ذاته بولايتها التي نص عليها الدستور لوضع قواعد الصحة الدولية وتنسيق شؤونها، يتعين على المنظمة أن تواصل مشاركتها الكاملة وأن تتغلب على الآثار المترتبة على تصريف الشؤون والتبعات الإدارية والمالية. وتشارك المنظمة، ممثلة في المدير العام، في مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة التي يرأسها نائب الأمين العام. ويقود نائب المدير العام للعمليات المؤسسية عمل المنظمة في اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالإدارة لدراسة الخيارات المحتملة لوظائف المكاتب الخلفية المشتركة والإسهام فيها. ويشترك نائب المدير العام للبرامج في رئاسة فرقة العمل المعنية بحقوق الإنسان، وعدم إغفال أحد وبرنامج العمل المعياري لفريق النتائج الاستراتيجية المنبثق عن مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وتشارك المنظمة مشاركة مباشرة في إعداد إطار عمل الأمم المتحدة الجديد للمساعدة الإنمائية، وإطار الإدارة والمساءلة، وخطة تنفيذ الأمين العام لبدء العمل بنظام المُنسّقين المقيمين المُنشّط.

٢٨- وينبغي أن يكون لإصلاح نظام المُنسّقين المقيمين تأثير إيجابي بشكل خاص على عمل المنظمة، بفوائد منها على سبيل المثال: الدعوة رفيعة المستوى واعتماد نهج متكامل لأهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالصحة؛ التخطيط المتكامل وعالي الجودة وتنفيذ أنشطة الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة؛ الاتصالات المشتركة وحشد الموارد. وفي هذا السياق، ضاعفت المنظمة بالفعل مساهمتها في تقاسم التكاليف بموجب نظام المُنسّقين المقيمين حسبما يتطلب إصلاح الأمم المتحدة. وتدعم المنظمة زيادة المساءلة الجماعية عن عمل الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة القطرية وتعزيز شفافية هذا العمل أمام الحكومات التي تستضيف هذه الأفرقة. وتلتزم المنظمة بتعزيز قدرة هذه الأفرقة وضمان اتساق أنشطتها الصحية، بالإضافة إلى اتساق أنشطتها في سائر القطاعات التي تؤثر على الحصائل الصحية تأثيراً كبيراً. واعتباراً من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩، سيخضع نظام المُنسّقين

المقيمين لإشراف الأمين العام للأمم المتحدة، مع اعتماد المُنسِّقين المقيمين بصفتهم الممثلين الأرفع لمنظومة الأمم المتحدة على الصعيد القطري. وفي سياق الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة، ستوضِّح المنظمة أوجه مساهمة ممثل المنظمة أمام المُنسِّق المقيم، وسترسى عملية لتلقّي مدخلات الأداء ذات الصلة.

٢٩- وتترتب على المنظمة آثار مالية ناجمة عن ثلاثة مجالات لإصلاح الأمم المتحدة: تمويل نظام المُنسِّقين المقيمين، وعناصر اتفاق التمويل، وربما العمليات المشتركة في ممارسة الأعمال. وإلى جانب مضاعفة المنظمة مساهمتها في نظام المُنسِّقين المقيمين، ستخضع المساهمات المُخصَّصة لأنشطة المنظمة الإنمائية لضريبة تنسيق بنسبة ١٪ تُدفع إلى صندوق الأمم المتحدة الاستثماري المُحدَّد الغرض. وسيُتَّبع على الأجهزة الرئاسية للمنظمة أن تصدر قرارات بشأن المقترحات الخاصة بتنسيق استرداد تكاليف الأمم المتحدة وتخصيص ١٥٪ من التمويل الإنمائي غير الأساسي للأنشطة المشتركة. وتعمل المنظمة حالياً مع منظومة الأمم المتحدة لفهم إمكانية تحقيق زيادات في الكفاءة من خلال عمليات مشتركة لممارسة الأعمال.

٣٠- ومع وضع عناصر أخرى لإصلاح الأمم المتحدة وتنفيذها على مدار العامين المقبلين إلى الأعوام الأربعة القادمة، ستواصل المنظمة العمل على جميع المستويات من خلال التعاون الوثيق مع الكيانات المعنية في منظومة الأمم المتحدة، وستشارك في العمل المتطور للفريق الانتقالي المعني بإعادة تنظيم منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

الوضع الراهن والخطوات التالية

٣١- شهدت نهاية عام ٢٠١٨ عقد أول اجتماع عالمي للمنظمة بشأن الإدارة بمشاركة من فريق الإدارة العليا بالأمانة بكامله. وقد حضر الاجتماع، الذي عُقد في نيروبي في الفترة من ١٠ إلى ١٢ كانون الأول/ديسمبر، نواب المدير العام، والمديرون العامون المساعدون، ومديرو إدارة البرامج، ومديرو الشؤون الإدارية والمالية، والممثلون القطريون للمنظمة، ومديرو الشُعَب من المكاتب الإقليمية ومديرو الإدارات من المقر الرئيسي. واستهدف هذا الاجتماع، الذي عُقد على مدار ثلاثة أيام، تحقيق الأغراض الرئيسية التالية: استعراض التقدم المحرز في التحول، والاتفاق على طرق جديدة للعمل من أجل تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر تحت شعار "منظمة واحدة"، وتحديد أولويات برنامج التحول في عام ٢٠١٩. وخلال الاجتماع، انخرط المشاركون في نقاش حول سبيل المضي قدماً في وضع ميثاق قيم جديد للمنظمة، وهو نموذج جديد من المزمع أن تستخدمه المنظمة في تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر، وسُبل تحسين العمل المشترك والمساءلة فيما يتعلق بالمستويات الثلاثة للمنظمة من أجل تحقيق النتائج على المستوى القطري، وعمليات المنظمة المعاد تصميمها، واستخدام المنهجية "السريعة التطبيق" لتوطيد أواصر التعاون وزيادة سرعة الاستجابة وتوصلوا إلى اتفاق بشأن ما تقدم، وذلك في جلسة تفاعلية مع نائبة الأمين العام للأمم المتحدة ومكتبها، وهو ما يضمن تمام تواءم عمل المنظمة مع عملية إصلاح الأمم المتحدة ومشاركتها فيها.

٣٢- وبناءً على هذه المناقشات، والتقدم المحرز في جهود التحول في عام ٢٠١٨ من خلال وضع واعتماد الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، وبرنامج العمل العام الثالث عشر، ومبررات استثمارات المنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣^١، وإعادة تصميم ثلاث عشرة من عمليات المنظمة الرئيسية في المجال التقني ومجالي العلاقات

١ منظمة الصحة العالمية. إنسانية أوفر صحة: جدوى الاستثمار من منظور المنظمة في الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠١٨
<http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>، تم الاطلاع في ٢٧ كانون الأول/ديسمبر (٢٠١٨).

الخارجية وتسيير الأعمال، وضع المدير العام والمديرون الإقليميون غايات جديدة للتحويل لعام ٢٠١٩. والهدف المقرر تحقيقه بنهاية شباط/ فيراير ٢٠١٩ هو اتخاذ قرار بشأن بنية جديدة تتسم بتحسين التنسيق بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية من أجل تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر ودعم التنفيذ المتسق لعمليات المنظمة الرئيسية في جميع المكاتب الرئيسية ومستويات المنظمة الثلاثة. وسوف يقترن ذلك بالإعلان على نحو أوضح عن أدوار ومسؤوليات كل من المستويات الثلاثة للمنظمة، استناداً إلى الجديد من العمليات المعاد تصميمها والنهج الرامية إلى ضمان المساءلة المشتركة عن تحقيق النتائج على المستوى القطري. أمّا الهدف المحدد تحقيقه بنهاية آذار/ مارس ٢٠١٩، فيتمثل في وضع اللامسات الأخيرة على سياسة المنظمة في مجال التنقل ووضع خطط تنفيذ وغايات أداء لكل عملية جديدة من العمليات المعاد تصميمها. وخلال هذه الفترة، سيولى اهتمام خاص إلى اختبار جدوى عملية التوظيف المحسنة، التي تهدف إلى تقليل متوسط الوقت اللازم لشغل الوظائف المحددة المدة إلى النصف، والعملية الموحدة الجديدة لتعبئة الموارد. وسترتب أولويات العمليات الأخرى من أجل طرحها مبكراً، بما في ذلك تلك المصممة لتحسين موضوعية قواعد ومعايير المنظمة وتطويرها، وتعزيز المساعدة التقنية المقدمة من المنظمة إلى الدول الأعضاء، وبناء قدرة المنظمة القيادية والإدارية. وبحلول منتصف عام ٢٠١٩، من المتوقع أن يكون في الوسع إلقاء نظرة أبعد مدى على القدرات اللازمة على كل مستوى من مستويات المنظمة في سياق برنامج العمل العام الثالث عشر وأهداف التنمية المستدامة وإصلاح الأمم المتحدة.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٣٣- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير، وإلى تقديم مزيد من الإرشادات ووجهات النظر حول برنامج عمل تحول المنظمة وتنفيذها إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية.

= = =