

## عملية التحول في منظمة الصحة العالمية

### التحول من أجل تعزيز الأثر القطري

#### تقرير من المدير العام

#### مقدمة

١- في شباط/فبراير ٢٠٢٠، طلب المجلس التنفيذي في دورته السادسة والأربعين بعد المائة من الأمانة أن تقدم إلى جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين معلومات مستكملة عن برنامج عمل التحول في منظمة الصحة العالمية (المنظمة)، وذلك من خلال المجلس التنفيذي في دورته الثامنة والأربعين بعد المائة واجتماعات اللجان الإقليمية في عام ٢٠٢٠. ويستند هذا التقرير إلى التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين في أيار/مايو ٢٠١٩، كما يعكس التعليقات التي أُبديت في اجتماعات اللجان الإقليمية، ويركز على طرق تحول الأمانة عبر المستويات الثلاثة للمنظمة بغية تعزيز التأثير الناتج على المستوى القطري<sup>١</sup>. ويُستكمل بتقرير عن التقدم المحرز في تنفيذ التحول تم إصداره في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٠.

٢- ومنذ الدورة السادسة والأربعين بعد المائة للمجلس التنفيذي، عززت جائحة كوفيد-١٩ أهمية برنامج عمل التحول في المنظمة وهدفه العام المتمثل في ضمان أن تناسب المنظمة الغرض الذي أُعدت لأجله للوفاء بولايتها ومعالجة الأولويات المتفق عليها مع الدول الأعضاء في بيئة الصحة العالمية الآخذة في التغير بسرعة. فقد أثّرت الجائحة بدرجة كبيرة على تقديم الخدمات الصحية غير المتعلقة بكوفيد-١٩ في معظم الدول الأعضاء. وتطلب ذلك من الأمانة أن تركز دعمها القطري فيما لا يتصل بكوفيد-١٩ على الخدمات والبرامج الأساسية من أجل حماية المكاسب الصحية العامة، في الوقت الذي كثفت فيه أنشطة الاستجابة على نطاق واسع، مع ضمان استمرارية المهام الموكلة إلى المنظمة بموجب الدستور والمتعلقة بالحوكمة. وجاءت استجابة المنظمة لكوفيد-١٩ انعكاساً للإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية لتحولها على النحو المبين في برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، وعجلت تلك الإجراءات. وتشمل هذه الأهداف أن تكون للمنظمة أهمية في كل بلد، وأن تركز على النتائج التي تحققها، وتضطلع بدور قيادي في عملها التقني والمعياري، وتكون في الطليعة". وقد أتاحت هذه الجائحة فرصة للمساعدة إلى تنفيذ واختبار العناصر الرئيسية للتحول في المنظمة، بما في ذلك العمل بطرق أكثر مرونة وتعاوناً وابتكاراً عبر مستوياتها الثلاثة، في إطار برامجها الطارئة وغير الطارئة على السواء، دعماً للبلدان في التصدي لهذه الأزمة الصحية غير المسبوقة. وأظهرت هذه التجربة أن إحداث تغيير سريع وعلى

١ الوثيقة ج ٤٨/٧٢.

٢ تحول منظمة الصحة العالمية: التقرير المرحلي لعام ٢٠٢٠. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠٢٠ (متاح على الرابط التالي: <https://www.who.int/publications/i/item/the-who-transformation>).

نطاق واسع أمر ضروري للمنظمة ويمكنها القيام به كذلك. كما كشفت أن هناك حاجة إلى مزيد من العمل في مجال التحول، وأن بعض مجالات برنامج عمل التحول قد تحتاج إلى إعادة النظر فيها، وتفتيحها، وإعادة ترتيب أولوياتها لتحقيق ما تصبو إلى بلوغه تماماً. وعلاوةً على ذلك، فإن المنظمة وبرنامج عمل التحول فيها يواجهان تحديات جديدة في الوقت الراهن، بالنظر إلى الانكماش الاقتصادي العالمي، والبيئة المسيّسة على نحو متزايد، والتغيرات التي طرأت على تمويلها، وتزايد التوقعات التي تتشدها الدول الأعضاء والشركاء وعامة الجمهور من الأمانة جزاء الأزمة. وستكون لهذه التحديات والتقييمات المقبلة للتحول في المنظمة واستجابتها لكوفيد-١٩ آثار على التغييرات المزمع إجراؤها في فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ وما بعدها.

### تحول ثلاثي المستويات لتعزيز الأثر القطري

٣- عند تصميم برنامج عمل التحول في المنظمة، أكد فريق السياسات العالمية أن تعزيز تنفيذ البرامج وأثرها على المستوى القطري يتطلب تغييرات على مستوياتها الثلاثة بما يضمن أن تكون الاحتياجات القطرية والتأثير القطري في صميم عملها<sup>١</sup>. ولتحقيق ذلك، حدد الفريق في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨ ستة تحولات رئيسية لازمة لنموذج تشغيل المنظمة العام، مما أسفر عن عدة مبادرات رئيسية للتحول:

(١) وضع احتياجات البلدان في صلب جميع أعمال المنظمة، مما أدى إلى استحداث عملية تخطيط استراتيجي جديدة "تركز على البلدان" وذات طابع تسلسلي ومتكامل، وعملية جديدة للتخطيط والميزانية، وإطار جديد لنتائج المنظمة يؤكد ويدعم الإنجازات القطرية وأثرها من خلال بطاقات لقياس النواتج، ومؤشرات أداء رئيسية، وعمليات تقييم منتظمة؛

(٢) التمييز بين أدوار ومسؤوليات كل مستوى من مستويات المنظمة، مما أدى إلى تنفيذ نموذج تشغيلي جديد عبر أنحائها مع التركيز بشكل خاص على الأدوار التقنية للمكاتب الإقليمية والقطرية والعمل المعياري للمقر الرئيسي؛

(٣) وضع آليات جديدة لإدارة عمل المنظمة نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية المتكاملة ونتائج برنامج العمل العام الثالث عشر، مما أدى إلى المواءمة الهيكلية بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية، وإنشاء إدارة التنفيذ لتحقيق الأثر، واستحداث آليات جديدة لتعزيز التعاون عبر أنحاء مستوياتها الثلاثة مثل الشبكة المليارية الثلاثية والأفرقة المعنية بإنجاز المخرجات؛

(٤) إنشاء برامج عالمية حقاً، تقوم على أساس الملكية الجماعية والمساءلة المشتركة على المستويات الثلاثة لتحقيق الأثر المنشود على الصعيد القطري، مما أدى إلى إنشاء شبكات للخبراء التقنيين تكمل عمل الشبكة المليارية الثلاثية والأفرقة المعنية بإنجاز المخرجات وتساهم فيه؛

(٥) تحسين القدرات والطاقت عبر أنحاء المنظمة، ولاسيما على المستوى القطري، مما أدى إلى مبادرات جديدة مهمة، مثل مبادرات بناء القدرات القيادية والإدارية ومبادرات الأداء بروح الفريق التي ينفذها مكتب المنظمة الإقليمي لأفريقيا، وتدشين أكاديمية المنظمة؛

(٦) الانتقال إلى توزيع للموارد أكثر مرونة ومدفوع بالأولويات والاحتياجات، لزيادة التأثير القطري إلى أقصى حد وتجسيد الأدوار والمسؤوليات المنقحة على كل مستوى. وقد بدأ ذلك في الميزانية البرنامجية

١ يتألف فريق السياسات العالمية من المدير العام، ونائب المدير العام، والمديرين الإقليميين، ورئيس الديوان.

للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ بزيادة في المخصصات المكرّسة للمكاتب الإقليمية والفُطرية، ونقل أموال مرنة إضافية إلى تلك المستويات. ومن شأن التنفيذ الكامل للإطار الجديد لتعبئة الموارد الاستراتيجية للمنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣ أن يؤدي إلى زيادة جودة تمويلها، وتوزيع وتوسيع قاعدة المانحين لبرامجها، مما يمكنها من تحسين مواءمة الموارد مع الأولويات المتفق عليها مع الدول الأعضاء<sup>١</sup>. وتتيح عملية تخطيط الميزانية البرنامجية الجديدة استعراض التنفيذ في منتصف المدة وتكييف خطط الدعم الفُطرية، كما حدث بعد الأشهر الستة الأولى من الاستجابة لكوفيد-١٩. وقد جرى تحديد عمليات تقييم جديدة لمدى تأثير الدعم الفُطري للمنظمة، استُخدمت أيضاً للمساعدة في الحفاظ على مسار نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة خلال الجائحة.

٤- وخلال عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩، أُحرز تقدم كبير كذلك في إعادة تصميم وبدء إدخال عمليات جديدة أو معززة للمنظمة في المجال التقني ومجالات العلاقات الخارجية وتسيير الأعمال والعمليات الإدارية لدعم التحولات المبنية بإيجاز أعلاه. وقد ساعدت مستويات غير مسبقة لمشاركة الموظفين على المستويات الثلاثة للمنظمة في إصدار ميثاقها الجديد للقيم، وفي تعزيز طرق جديدة أكثر مرونة وجماعية للعمل.

٥- وفي حين أُحرز تقدم كبير في جوانب تصميم ومواءمة برنامج عمل التحول مع بداية فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، فإن تنفيذ بعض المبادرات الرئيسية لا يزال في مرحلة التخطيط، وقد تأثر منذ ذلك الحين ببداية ظهور أزمة كوفيد-١٩ وتصاعدها. ونتيجة لذلك، فإن موظفي المكاتب الفُطرية للمنظمة لم يشعروا بعد بتأثير التحول وفوائده الكاملة. وتشمل التوقعات غير الملّبة التي ذكرها بعض هؤلاء الموظفين محدودية إعادة توزيع الموارد حتى الآن، واستمرار المراجعات بدلاً من التنفيذ الكامل للتنقل، وعدم اكتمال تنفيذ التوصيات الناشئة عن استعراضات حضور المنظمة في البلدان، وهو ما يرجع بدرجة كبيرة إلى التحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتمويل.

٦- ويلزم القيام بمزيد من العمل للتمكّن بشكل كامل من إجراء التغييرات الرئيسية المطلوبة في نموذج تشغيل المنظمة على المستويات الثلاثة تعزيزاً للتأثير المنشود على الصعيد الفُطري، ولا سيما في مجالات الموارد البشرية، وتغيير الثقافة، وتخصيص وتعبئة الموارد. وسيظل التركيز المستمر على صقل هذه التغييرات وتنفيذها بالكامل من الأولويات للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، على النحو المبين في الأقسام التالية.

## تحسين أداء المنظمة على المستوى الفُطري

٧- في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، اتفق فريق السياسات العالمية على هدف مشترك يصبو إليه بشأن حضور المنظمة ونموذج تشغيلها على المستوى الفُطري. وباختصار، ستكون المكاتب الفُطرية للمنظمة: (١) خاضعة لقيادة فريق من ممثلي المنظمة وفريق فُطري استراتيجي معزّز وذو صلاحيات؛ (٢) لديها قدرات معيارية وتقنية كافية تتماشى مع أولويات برنامج العمل العام الثالث عشر والأولويات الفُطرية، وزيادة حجم التوقعات (وكما هو مبين في خطط الدعم الفُطري لعملية التخطيط والميزانية الجديدة)؛ (٣) لديها قدرات كافية في مجالات المعلومات الصحية والشراكات وتعبئة الموارد، والاتصالات، أو تكون قادرة على أن تستمدّ هذه القدرات

١ انظر الوثيقة م ٢٠١٤/٢٩.

٢ فيما يخص بعض المكاتب والبرامج الفُطرية، ستقدّم جوانب كبيرة للدعم من خلال مكتب إقليمي، أو مكتب دون إقليمي، أو مكتب موزّع جغرافياً، أو مكتب متخصص موزّع جغرافياً و/أو مقر رئيسي، من خلال فريق معني بالأداء على المستويات الثلاثة.

من الموارد الإقليمية؛ (٤) لديها علاقة أعمق مع الدول الأعضاء، تشمل الوزارات والقطاعات ذات الصلة بالإضافة إلى الصحة، وكيانات الأمم المتحدة والدوائر الصحية الرئيسية، كالمجتمع المدني على سبيل المثال.

٨- واسترشاداً بهذا الهدف المنشود، وبالتوازي مع العمل على موازنة نموذج تشغيل المنظمة على المستويات الثلاثة، أجرت المكاتب الإقليمية التابعة لها استعراضات بشأن حضورها ومكاتبها على المستوى القطري خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ (انظر الملحق ١). وفي إقليمين (الإقليم الأفريقي وإقليم شرق المتوسط) كانت هذه العمليات موسعة وعريضة النطاق، حيث أجريت كجانب أساسي من برامج عمل التحول الإقليمي فيها، بينما اعتمدت في مناطق أخرى (مناطق أوروبا، وجنوب شرق آسيا، وغرب المحيط الهادئ) على عمليات الإصلاح الجارية. ونتيجة لذلك، غطى نطاق هذه الاستعراضات ومجال تركيزها طائفة من المواضيع، بما في ذلك الحضور المادي للمنظمة وقدراتها الوظيفية والتقنية والإدارية (الإقليم الأفريقي وإقليم شرق المتوسط)؛ وفعالية وكفاءة تسيير أعمالها وعملياتها الإدارية، بما في ذلك رصد النتائج والإبلاغ عنها (جميع الأقاليم)؛ وموازنة استراتيجياتها القطرية مع برنامج العمل العام الثالث عشر، وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، والأولويات الوطنية (جميع المناطق). وساعدت التقييمات الخارجية التي أجريت في مكاتب قطرية مختارة على تحديد التحديات المشتركة في مجال التنفيذ وأفضل الممارسات، مما أتاح فرصاً إضافية للتعلّم وتحسين طرق عمل المنظمة على الصعيد القطري.

٩- ورغم أن النتائج التفصيلية لهذه الاستعراضات التي أجرتها المكاتب القطرية كانت بحكم تصميمها خاصة بمناطق وبلدان محددة، فقد انبثقت أربعة مواضيع مشتركة عن الاستعراضات والأعمال الجارية لتنفيذ التوصيات التي قدّمتها. وتتماشى هذه المواضيع مع التعقيبات الأوسع نطاقاً الواردة من المكاتب القطرية والدول الأعضاء، كما أن لها آثاراً مهمة على التحول الجاري في المنظمة. وتتمثل فيما يلي:

(١) في حين أُحرز تقدم مستمر في موازنة هياكل المنظمة ووظائفها وقدراتها على الصعيد القطري مع احتياجات الدول الأعضاء، لا تزال هناك أوجه عدم توافق قد تكون جوهرية. وغالباً ما تكون حالات عدم التوافق هذه نتيجة للقيود المفروضة على الموارد، أو التمويل المخصص، أو التوقعات المتغيرة لدور المنظمة وعملها. وعلى سبيل المثال، تسعى البلدان والشركاء حالياً إلى تعظيم الأداء الوظيفي للمنظمة على المستوى القطري في مجالات شاملة لعدة قطاعات مثل التنسيق بين الشركاء، والمعلومات الصحية، وجمع البيانات واستخدامها، والاتصالات، وكذلك في مجالات تقنية محددة تتماشى مع تركيز برنامج العمل العام الثالث عشر على التغطية الصحية الشاملة، وتمتّع السكان بمستوى صحي أفضل، والتأهب لحالات الطوارئ الصحية، بالارتكاز على نظم صحية قوية. وهناك أيضاً توقع بأن المنظمة ستنمكّن في المستقبل من زيادة أو خفض مستوى هذه القدرات الوظيفية التقنية مع تطور الاحتياجات القطرية. فخلال الجائحة، باتت الحاجة إلى أن تتمكن المنظمة من الإسراع في توسيع وتقليص نطاق قدراتها واضحة من منظور قيادتها التقنية في مواجهة كوفيد-١٩، وتعزيز الخدمات الصحية الأساسية، وحماية النظم الصحية الوطنية.

(٢) تترتب على معالجة حالات عدم التوافق هذه آثار مهمة على وجه الخصوص فيما يتعلق بعمل الموارد البشرية الداخلية للمنظمة، فالقوى المثلّي العاملة في المنظمة (العدد والمهارات والتنوع في الموظفين) التي كان يُتوقع أن تتطلبها استعراضات مكاتبها القطرية كثيراً ما تختلف اختلافاً جوهرياً عن القوى الحالية العاملة في المنظمة على المستوى القطري (انظر الملحق ٢). ورغم أن عمليات وآليات الموارد البشرية المؤسسية للمنظمة، مثل التوظيف والتوجيه وتنمية قدرات الموظفين والتعلم والتنقل الجغرافي، يجري تحويلها ومواءمتها لتلبية هذه الحاجة، فإن التنفيذ الكامل لهذه العمليات والمبادرات المعاد تصميمها مطلوب لتوليد التحولات اللازمة في الموارد البشرية. وتشمل العوامل التمكينية الرئيسية لهذه التحولات التغيرات الجارية في ثقافة المنظمة وتمويلها ونهجها في تعبئة الموارد.

(٣) لا يزال التمويل الحالي للمنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على عدد محدود من المانحين والتبرعات المخصصة، التي لا يمكن التنبؤ بها أو غير المرنة بما يكفي لدعم التنفيذ الكامل لنموذج تشغيلها الفطري المطلوب حالياً والمتوقع من قبل الدول الأعضاء. فقاعدة التمويل الحالية على جميع مستويات المنظمة محددة بدرجة كبيرة في معظمها، مما يحد من قدرتها وفرصها لتنفيذ التغييرات المطلوبة. وهو ما يبرز الترابط الحاسم بين إحداث تحول لنهج المنظمة في مجال التمويل وتعبئة الموارد والتنفيذ الكامل لحضورها الجديد والمعزز ونموذجها التشغيلي على المستوى الفطري. ومن شأن تحقيق التحول المخطط لنهج المنظمة في التمويل وتعبئة الموارد أن يساعد على إحداث التحولات في الموارد البشرية المذكورة أعلاه، وزيادة سرعة الحركة التشغيلية والبرنامجية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة والتكيف بسرعة مع الاحتياجات الفطرية المتغيرة.

(٤) في حين أن هناك مواءمة داخلية قوية فيما يتعلق بهدف فريق السياسات العالمية الذي يصبو إلى نموذج حضور المنظمة وتشغيلها على المستوى الفطري، فإن الأمر يحتاج إلى مرونة في تحديد أفضل السبل لتحقيق ذلك في كل منطقة وبلد، لاسيما وأن نموذج الدعم قد يختلف حسب البرنامج. وتُمارَس هذه المرونة من خلال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وعمليات التخطيط التشغيلي لفترة السنتين، مما يساعد على ضمان أن تتوفر لحضورها القدرات الوظيفية التقنية والشاملة الصحيحة لكل بلد، وأن تعزز تلك القدرات المزايا النسبية للمنظمة، بالنظر إلى قدرات البلد وشركائه. وتتيح هذه المرونة أيضاً للمنظمة الاستعانة بموظفين من المكاتب الإقليمية أو غيرها من المكاتب لتقديم الدعم التقني أو غيره من الدعم التمكيني، على سبيل المثال فيما يخص الاتصالات وتعبئة الموارد.

١٠- وباختصار، فإن الاستعراضات التي أجرتها المكاتب الإقليمية لحضور المنظمة الواسع في البلدان خلال عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ تبرز حقيقة أن هناك أوجه ترابط متعددة وحاسمة بين مبادرات محددة لتحول المنظمة وعملها من أجل تحقيق أقصى قدر من قدرتها على تحقيق نتائج على المستوى الفطري بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات الدول الأعضاء والشركاء.

### مجال التركيز للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ وما بعدها

١١- لقد أبرزت أزمة كوفيد-١٩ وعززت أهمية المسارعة إلى تحويل منظمة الصحة العالمية إلى منظمة تناسب تماماً الغرض الذي أُعدت لأجله، تركز على رؤية مديرها العام ذات الصلة في جميع البلدان، وتركز على النتائج، وتضطلع بدور قيادي في عملها التقني والمعياري، وتكون في الطليعة. وفي الوقت نفسه، أوجدت الجائحة توقعات أكبر منشودة من المنظمة، من حيث أدوارها وقدراتها وأدائها على جميع مستوياتها الثلاثة وفي نطاقها. ويحدث كل هذا في الوقت الذي تنتقل فيه إلى بيئة سياسية واقتصادية وتشغيلية عالمية جديدة وأكثر إثارة للتحديات.

١٢- وفي هذا الصدد، أبرزت الاستجابة للجائحة بالفعل أهمية التعجيل بتلك الجوانب من التحول في المنظمة، وهي جوانب محورية لجعلها أكثر استجابة وسرعة وأفضل قدرة على الاتصال على جميع مستوياتها الثلاثة في تحقيق الأثر المنشود على الصعيد الفطري. وقد أكدت الاستعراضات التي أجرتها المكاتب الإقليمية لحضورها في البلدان خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ على مسارات عمل محددة للتحول العالمي ومجالات عمل تُعتبر حاسمة لتحقيق الحد الأمثل لقدرتها على الإنجاز على المستوى الفطري. وتشمل هذه الأولويات ما يلي:

(١) معالجة ثغرات واحتياجات الموارد المالية والبشرية التي حدّتها استعراضات حضور المنظمة في البلدان وضمان التمويل الكافي لتنفيذ توصيات تلك الاستعراضات، من خلال تنفيذ تسيير الأعمال

والعمليات الإدارية المعاد تصميمها في الأجل القريب، بما في ذلك عمليات الموارد البشرية والتخطيط والميزنة وتخصيص الموارد؛

(٢) تنفيذ العمليات التقنية المؤسسية الجديدة، مثل العمليات المتعلقة بالتعاون التقني وجمع البيانات واستخدامها، التي تُعتبر حيوية لدفع وتعزيز التغييرات الضرورية في طرق عمل المنظمة عبر المستويات الثلاثة كافة في الأجل القريب؛

(٣) التعجيل بإحداث تحول في نهج المنظمة لتعبئة الموارد دعماً لسرعة التحول نحو قاعدة تمويل أكثر تنوعاً وقابلية للتنبؤ ومرونة، مما سيمكّن بدوره من تحقيق الاستفادة المثلى من نهجها على الصعيد القطري في المدى المتوسط وتحسين المرونة البرنامجية والتشغيلية استجابةً للاحتياجات والأولويات القطرية المتغيرة؛

(٤) تمكين آليات التعاون الجديدة على المستويات الثلاثة، بما في ذلك الشبكة المليارية الثلاثية، والأفرقة المعنية بإنجاز المخرجات، وشبكات الخبراء التقنيين، وغيرها من طرق العمل الجديدة، بما في ذلك فرق ذكية لتقديم المنتجات، مع تفويضات السلطة الضرورية وعمليات الدعم، مثل رصد النتائج، على المدى المتوسط؛

(٥) تعزيز التحول المستمر في ثقافة المنظمة وطرق عملها بسياسات تهدف إلى تهيئة بيئة أكثر تمكيناً لمزيد من التعاون والملكية المشتركة والمساءلة عن النتائج عبر أنحاء المستويات الثلاثة في المدى المتوسط.

١٣- إن جائحة كوفيد-١٩ تنشئ توقعات جديدة تتشدها الدول الأعضاء من المنظمة، ويجب أن تكون الأمانة قادرة على الاستجابة. وتتطلب هذه الجائحة من المنظمة أن تعمل في واقع تشغيلي أكثر تعقيداً بكثير، وبطريقة أسرع وأكثر ابتكاراً وتنسيقاً، من أجل تنفيذ برامجها الطارئة والعادية. وفي سياق المضي قدماً في عمل المنظمة الرامي إلى إجراء تغييرات على حضورها في البلدان وأدائها على المستوى القطري، ستكون هناك حاجة إلى التفكير في الدروس والأفكار المستفادة من الاستجابة لكوفيد-١٩ والتوصيات الصادرة عن الفريق المستقل المعني بالتأهب والتصدي للجائحة، والرؤى الثاقبة المنبثقة عن التقييم الخارجي لبرنامج عمل التحول. ومن شأن هذه الأفكار أن تساعد على تحديد أولويات عمل المنظمة وعملياتها وجدولها الزمنية المتعلقة بالتحول فيها، ولاسيما من حيث تحقيق أقصى قدر من حضورها وتأثيرها في البلدان.

## الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

١٤- المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير وتقديم توجيهات بشأن تنقيحه قبل إحالته إلى جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين.

## الملحق ١

نظرة عامة على الاستعراضات القطرية حسب نوع الاستعراض وإقليم المنظمة  
(ما تم إنجازه في ٢٠١٨-٢٠١٩ وما هو قيد العمل أو مخطط له للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١)

نوع الاستعراض		الإقليم الأفريقي		الإقليم الأوروبي		إقليم شرق المتوسط		إقليم جنوب شرق آسيا		إقليم غرب المحيط الهادئ	
نطاق ومجال تركيز الاستعراض		٢٠١٨-٢٠١٩	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠١٨-٢٠١٩	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠١٨-٢٠١٩	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠١٨-٢٠١٩	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠١٨-٢٠٢٠	٢٠٢١-٢٠٢٢
استعراض تنظيمي وإداري (أ)	جزء من عملية استعراض منتظمة تهدف إلى ضمان الأداء الإداري والامتثال في ثلاثة مجالات رئيسية: (أ) القيادة والإدارة؛ (ب) إدارة البرامج؛ (ج) الدعم التشغيلي.	٤٧	-	-	-	١٨	٤	-	-	-	-
استعراض وظيفي قطري	استعراض متعمق لنسق المكاتب القطرية والملاك الوظيفي وسُبل العمل بما يضمن أن تتناسب المنظمة بحضورها وعملياتها على المستوى القطري الغرض الذي أُعدت من أجله تنفيذاً لبرنامج العمل العام الثالث عشر ولجدول العمل الإقليمي.	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها	كلها
تنقيح لخطة الدعم القطري	جزء من عملية التخطيط التي تجريها المنظمة كل سنتين لوضع خطة عمل مفصلة لمدة سنتين في البلد المعني، تحدد المنتجات والخدمات المحددة التي يتعين تقديمها على أساس احتياجات البلدان وأولوياتها.	-	-	-	-	٥	٧	٤	٤	٢ (ج)	٦
تحديث لاستراتيجيات التعاون القطري	مواعمة الإطار الاستراتيجي للمنظمة بغية المشاركة على المستوى القطري مع برنامج العمل العام الثالث عشر، مع مراعاة الأولويات الوطنية والآثار المترتبة على إصلاحات الأمم المتحدة.	٢	١	١	١	-	٣	١	٣	-	٢
تقييمات للمكاتب القطرية	تحدد هذه الاستعراضات، المنسقة من قِبل مكتب الاستعراض المؤسسي للمنظمة، الإنجازات والتحديات والثغرات، وتوثق أفضل الممارسات والابتكارات. ويشمل ذلك نتائج المساهمات المقدمة على مستوى مكاتب المنظمة القطرية وعلى الصعيدين الإقليمي والعالمي في برنامج العمل القطري.	٢	١	١	١	-	٣	١	٣	-	٢

(أ) من بين الأسماء الأخرى الاستعراض البرنامجي والإداري (إقليم جنوب شرق آسيا)، والاستعراض التنظيمي والإداري (الإقليم الأفريقي).

(ب) لا ينطبق لوقوعه ضمن نطاق الاستعراضات الوظيفية القطرية الأوسع نطاقاً والأكثر شمولاً.

(ج) شاملاً استراتيجيتين جديدتين للتعاون القطري.

## الملحق ٢

نظرة عامة على مستويات التوظيف في المقر الرئيسي للمنظمة،  
والمكاتب الإقليمية والقُطرية، ٢٠١٤-٢٠٢٠ (حتى حزيران/ يونيو ٢٠٢٠)

أ٢: جميع الموظفين<sup>١</sup>

نوع المكتب	٢٠١٤		٢٠١٥		٢٠١٦		٢٠١٧		٢٠١٨		٢٠١٩		٢٠٢٠	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المقر الرئيسي	٢ ١٥٩	%٢٩,٥	٢ ٢٥٥	%٢٩,٥	٢ ٢٩٧	%٢٩,٠	٢ ٣٧٨	%٢٩,٦	٢ ٣٧٥	%٢٩,٨	٢ ٤٤٩	%٢٩,٧	٢ ٥٢٢	%٣٠,٣
المكاتب الإقليمية	١ ٩١٢	%٢٦,٢	١ ٩٤٣	%٢٥,٥	١ ٩٥٣	%٢٤,٧	١ ٩٧٧	%٢٤,٦	١ ٩٨٩	%٢٥,٠	٢ ٠٨٥	%٢٥,٣	٢ ٠٩٧	%٢٥,٢
المكاتب القُطرية	٣ ٢٣٨	%٤٤,٣	٣ ٤٣٤	%٤٥,٠	٣ ٦٦٦	%٤٦,٣	٣ ٦٧٢	%٤٥,٧	٣ ٥٩٤	%٤٥,٢	٣ ٦٩٩	%٤٤,٩	٣ ٧١٢	%٤٤,٦
المجموع	٧ ٣٠٩	%١٠٠,٠	٧ ٦٣٢	%١٠٠,٠	٧ ٩١٦	%١٠٠,٠	٨ ٠٢٧	%١٠٠,٠	٧ ٩٥٨	%١٠٠,٠	٨ ٢٣٣	%١٠٠,٠	٨ ٣٣١	%١٠٠,٠

ب٢: الموظفون من الفئة الفنية والمرتبة العليا<sup>١</sup>

نوع المكتب	٢٠١٤		٢٠١٥		٢٠١٦		٢٠١٧		٢٠١٨		٢٠١٩		٢٠٢٠	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المقر الرئيسي	١ ٢٧٧	%٥٠,٩	١ ٣٥٩	%٥١,٤	١ ٣٩٨	%٥٠,١	١ ٤٦٩	%٤٩,٧	١ ٤٨١	%٥٠,١	١ ٥٢٣	%٤٩,٢	١ ٦٠٤	%٥٠,٣
المكاتب الإقليمية	٧٤٢	%٢٩,٦	٧٦٠	%٢٨,٨	٧٧٦	%٢٧,٨	٨٢٦	%٢٨,٠	٨٥٦	%٢٩,٠	٩٢٠	%٢٩,٧	٩٤٠	%٢٩,٥
المكاتب القُطرية	٤٨٩	%١٩,٥	٥٢٣	%١٩,٨	٦١٤	%٢٢,٠	٦٥٩	%٢٢,٣	٦١٩	%٢٠,٩	٦٥٠	%٢١,٠	٦٤٧	%٢٠,٣
المجموع	٢ ٥٠٨	%١٠٠,٠	٢ ٦٤٢	%١٠٠,٠	٢ ٧٨٨	%١٠٠,٠	٢ ٩٥٤	%١٠٠,٠	٢ ٩٥٦	%١٠٠,٠	٣ ٠٩٣	%١٠٠,٠	٣ ١٩١	%١٠٠,٠

١ قد لا تعكس المجاميع المئوية إجمالي الأرقام الواردة على وجه التحديد، وذلك بسبب عملية التقريب.



ج٢: الموظفون الوطنيون من الفئة الفنية<sup>١</sup>

نوع المكتب	٢٠١٤		٢٠١٥		٢٠١٦		٢٠١٧		٢٠١٨		٢٠١٩		٢٠٢٠	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المقر الرئيسي	٥١	%٤,٩	٦٧	%٦,٠	٦٣	%٥,٤	٧٠	%٥,٧	٦٦	%٥,٣	٦٦	%٥,٠	٦٧	%٥,٠
المكاتب الإقليمية	٦٢	%٥,٩	٧٠	%٦,٣	٦٧	%٥,٨	٥٨	%٤,٨	٦٠	%٤,٨	٦٣	%٤,٨	٦٢	%٤,٦
المكاتب القطرية	٩٣٥	%٨٩,٢	٩٨٠	%٨٧,٧	١٠٣٢	%٨٨,٨	١٠٩٣	%٨٩,٥	١١١٣	%٨٩,٨	١١٨٥	%٩٠,٢	١٢٠٩	%٩٠,٤
المجموع	١٠٤٨	%١٠٠,٠	١١١٧	%١٠٠,٠	١١٦٢	%١٠٠,٠	١٢٢١	%١٠٠,٠	١٢٣٩	%١٠٠,٠	١٣١٤	%١٠٠,٠	١٣٣٨	%١٠٠,٠

د٢: موظفو فئة الخدمات العامة<sup>١</sup>

نوع المكتب	٢٠١٤		٢٠١٥		٢٠١٦		٢٠١٧		٢٠١٨		٢٠١٩		٢٠٢٠	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المقر الرئيسي	٨٣١	%٢٢,١	٨٢٩	%٢١,٤	٨٣٦	%٢١,١	٨٣٩	%٢١,٨	٨٢٨	%٢٢,٠	٨٦٠	%٢٢,٥	٨٥١	%٢٢,٤
المكاتب الإقليمية	١١٠٨	%٢٩,٥	١١١٣	%٢٨,٧	١١١٠	%٢٨,٠	١٠٩٣	%٢٨,٤	١٠٧٣	%٢٨,٥	١١٠٢	%٢٨,٨	١٠٩٥	%٢٨,٨
المكاتب القطرية	١٨١٤	%٤٨,٣	١٩٣١	%٤٩,٩	٢٠٢٠	%٥٠,٩	١٩٢٠	%٤٩,٨	١٨٦٢	%٤٩,٥	١٨٦٤	%٤٨,٧	١٨٥٦	%٤٨,٨
المجموع	٣٧٥٣	%١٠٠,٠	٣٨٧٣	%١٠٠,٠	٣٩٦٦	%١٠٠,٠	٣٨٥٢	%١٠٠,٠	٣٧٦٣	%١٠٠,٠	٣٨٢٦	%١٠٠,٠	٣٨٠٢	%١٠٠,٠

١ قد لا تعكس المجاميع المئوية إجمالي الأرقام الواردة على وجه التحديد، وذلك بسبب عملية التقريب.