

التقييم: التقرير السنوي

تقييم عملية التحول في المنظمة

ملخص تنفيذي

١- دشّن المدير العام لدى تقلده لمنصبه في عام ٢٠١٧ عملية التحول في المنظمة بهدف جعلها منظمة حديثة وسلسلة تركز على إحداث الأثر وتتمتع بمزيد من القدرة على مساعدة الدول الأعضاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة في سياق إصلاح الأمم المتحدة. ١ وأجري تقييم أولي لعملية التحول في المنظمة ٢ من أجل تقدير مدى التقدم المحرز في تنفيذ العملية حتى الآن، وحالة تنفيذ خطة التحول وهيكله في المنظمة. ٣

٢- ووفقاً للأساليب المتبعة في إجراء هذا التقييم، فإن مكتب التقييم يقدم الملخص التنفيذي للتقييم إلى المجلس التنفيذي في دورته التاسعة والأربعين بعد المائة (انظر الملحق). ٤

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

٣- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

١ عملية التحول في منظمة الصحة العالمية: لمحة عامة في ٢٩ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠٢٠.

٢ كلف مكتب التقييم التابع للمنظمة بإجراء هذا التقييم الذي اضطلع به فريق خارجي مستقل معني بالتقييم، وهو شركة DeftEdge.

٣ تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال برنامج عمل المنظمة العام الثالث عشر: خطة التحول وهيكله في المنظمة (شباط/فبراير ٢٠١٨). جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠١٨

<https://www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/thirteenth-general-programme/transformation-plan-architecture16feb2018.pdf>

(تم الاطلاع في ١٢ أيار/ مايو ٢٠٢١).

٤ التقرير الكامل عن تقييم عملية التحول في المنظمة متاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم (www.who.int/evaluation)، تم الاطلاع في ١٢ أيار/ مايو ٢٠٢١).

الملحق

تقييم عملية التحول في المنظمة

ملخص تنفيذي

معلومات أساسية

عملية التحول في المنظمة

١- دُشنت عملية التحول في المنظمة في تموز/ يوليو ٢٠١٧ عقب إنشاء الفريق العامل المعني بمبادرات التغيير، وأُبلغ عنها على نطاق واسع في معرض إصدار خطة التحول وهيكله في المنظمة في شباط/ فبراير ٢٠١٨. وجرى تصور العملية على أنها مبادرة تغيير تنظيمي رامية إلى تحسين تجهيز المنظمة بما يلزم لتحقيق الأهداف الطموحة المنصوص عليها في برنامج عملها العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣ - أي إحداث أثر أكبر على المستوى القطري في إطار السعي إلى بلوغ أهداف المليارات الثلاثة وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة - عن طريق استفادتها على أمثل نحو من الموارد، وتبسيط العمليات، وضمان ملاءمتها للغرض المعدّة لأجله في عالم أخذ في التعبير بسرعة. وتمثل الهدف النهائي من عملية التحول في المنظمة في هذا السياق في "جعل منظمة الصحة العالمية منظمة حديثة وسلطة تركز على إحداث الأثر وتتمتع بمزيد من القدرة على مساعدة الدول الأعضاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة في سياق إصلاح الأمم المتحدة".

٢- ونفدت عملية التحول في المنظمة في سياق أوسع من التغيير والإصلاح الجاريين، سواء داخل المنظمة أم داخل منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً. ولعل جهود التحول ضمن إطار المنظمة هي الأحدث في سلسلة جهود الإصلاح التي اضطلعت بها المنظمة على مر السنين. وهي تمثل بالتالي استمرارية لهذه المبادرات كونها تعالج مسائل تواجهها المنظمة باستمرار منذ أمد طويل، شأنها شأن معظم المنظمات (من قبيل سعيها إلى إحداث زيادة مطردة في كفاءتها وتبسيطها للأعمال) ومضاعفتها أيضاً في الوقت نفسه لجهودها الرامية إلى التصدي لسائر التحديات التي عجزت عن التغلب عليها كما ينبغي في جهودها السابقة لعملية الإصلاح (مثل إعداد قوة عاملة أكثر مرونة)، فضلاً عن استهداف مجالات تغيير جديدة ظهرت في أعقاب التطورات الطارئة على بيئة عمل المنظمة في السنوات الأخيرة (مثل الحاجة إلى تعزيز الشراكات مع الجهات المانحة غير التقليدية والجهات الفاعلة غير الدول).

٣- أما ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة، فإن عملية التحول في المنظمة تسهم في استجابة المنظمة للتيارات السياسية الأوسع نطاقاً لإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وإصلاح الأمم المتحدة. وفي ظل هذه الحركة، فإن المنظومة عاكفة على إعادة توجيه نفسها صوب تعزيز دعمها الجماعي المقدم للبلدان - فضلاً عن تحقيق المساءلة الجماعية عن هذا الدعم - بوصف ذلك وسيلة للمساعدة في تحقيق الأهداف الطموحة المحددة في خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، وأهداف التنمية المستدامة كذلك.

٤- وبناءً على ذلك، فإن ما يميز عملية التحول في المنظمة عدد أغراضها الشاملة أو حتى مبادراتها المحددة الأقل من أسسها الواضحة المبيّنة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، لأنها حولت توجهها صوب تحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة. ويوضح برنامج العمل العام الثالث عشر "ماهية ذلك" (تحقيق أثر على المستوى القطري فيما يتصل بأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة عموماً وأهداف المليارات الثلاثة تحديداً) ويضع بشكل عام الأساس اللازم "الكيفية" التي يصبو بها إلى تحقيق ذلك. وتصبو عملية التحول في المنظمة إلى ترجمة هذه الكيفية إلى مجموعة محددة من مبادرات إدارة التغيير، التي تمثل بالتالي الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف الشاملة المبيّنة في برنامج العمل العام الثالث عشر، سواء داخل المنظمة أم فيما يخص كيفية عملها مع الآخرين من أجل بلوغ الهدف المشترك المحدد بشأن خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة.

عناصر التحول الرئيسية في المنظمة

٥- رغم أن عملية التحول في المنظمة مؤطرة بمبادرة واحدة على نطاق المنظمة ككل، فإنها لا تمثل في الواقع مشروعاً موحداً، لأنها تمثل أولاً، من الناحية البرمجية، طائفة من التغييرات المتميزة وإن كانت مجموعة مترابطة فيما بينها، وتُنظَّم على أساس سبعة مسارات عمل. (يبين الشكل ١ لمحة عامة عن مسارات العمل والمبادرات المناظرة لها). وتمثل معاً مسارات العمل هذه كلاً من النواحي "الهيكليّة" للتغيير التنظيمي (مثل إعادة تنظيم هيكل المنظمة لتحسين وضعها من حيث زيادة الأثر المُحقَّق على الصعيد القطري؛ والتغييرات العملية اللازمة لتبسيط العمليات التي تعزز إنجازها لعملها في الوقت المناسب وبفعالية وكفاءة؛ وهلم جرا) والنواحي "الثقافية" (مثل إدخال تحسينات على الثقافة التنظيمية تساعد على اجتذاب واستبقاء الموظفين المتمتعين بأفضل المؤهلات لأداء المهام المطروحة؛ وإتاحة فرص ارتقاء السلم الوظيفي ودعمه؛ وزيادة معدلات تنقل الموظفين؛ وهلم جرا).

الشكل ١: مسارات العمل السبعة لعملية التحول في المنظمة والمبادرات المناظرة لها



٦- ثانياً، نظراً إلى طابع المنظمة اللامركزي الفريد من نوعه، فإن هناك تبايناً كبيراً في كل من المسارات والجدول الزمني المتبعة بين المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية وفيما بين الأقاليم نفسها: مع أن المنظمة عملت برمتها جنباً إلى جنب من أجل تحقيق الأهداف الشاملة المنصوص عليها في عملية التحول في المنظمة، فقد بدأت بعض المكاتب الإقليمية (مثل المكتب الإقليمي لأفريقيا) في متابعة مبادرات التحول قبل تدشين المساعي على نطاق المنظمة ككل، وتواصل جميع الأقاليم تكيف مجالات التحول الشاملة بطرق مصممة على أمثل نحو بما يناسب خصائص أقاليمها، كل فيما يخصه.

٧- وأخيراً، فإن عملية التحول في المنظمة لم تكن ثابتة أثناء مراحل تطورها أو الشروع في تطبيقها، بل شهدت بالأحرى تطوراً بمرور الزمن عن طريق إضافة المبادرات إليها أو صقلها بما يتماشى مع الاحتياجات الناشئة؛ وقد تطورت مبادراتها على أساس جداول زمنية متباينة في ضوء الاختلافات المتأصلة في التعقيد، أو وقت المردود، أو التدرج المتعمد في التسلسل الأوسع نطاقاً للتغييرات؛ وتباينت تلك الأنماط عبر أنحاء الأقاليم بسبب الاختلافات المذكورة أعلاه في النهج المتبعة. ولذلك، ومع أن عملية التحول في المنظمة لا تمثل عملية تغيير تنظيمي متماسك على أعلى مستوى، فإن الشروع في تطبيقها هو مجموعة أعقد بالأحرى من أنشطة التغيير المتباينة بحسب الجدول الزمني والموقع.

الأدوار والمسؤوليات والأطر الزمنية

٨- تولى مدير المنظمة العام قيادة عملية التحول في المنظمة. وأنيطت مسؤولية قيادة تحديد مسار التحول إلى فريق السياسات العالمية المؤلف حالياً من المدير العام ونائب المدير العام والمديرين الإقليميين. وتولت الإدارة اليومية لعملية التحول الشاملة فرقة معنية بالتحول بتوجيه من فريق السياسات العالمية، حيث أنشئت الفرقة في مكتب المدير العام لهذا الغرض. ومنذ بداية عملية تصميم التحول، عملت الفرقة المعنية بالتحول على الجمع بين أفرقة عاملة على جميع مستويات المنظمة، ضمت موظفين من كل واحد من المكاتب الإقليمية. وتولت بداية الفرقة المعنية بالتحول إدارة جميع عمليات التحول كذلك، بما في ذلك إعداد بعض عمليات إعادة التصميم المبينة في الشكل ١ وإدارة تلك العمليات والاشتراك في إدارتها قبل تسليمها إلى أصحاب أعمال معينين داخل المنظمة. وقامت فرق التحول الإقليمية، تحت إشراف المديرين الإقليميين، بتصميم وتنفيذ عملية التحول محلياً على المستوى الإقليمي. ودعمت لجوانب محددة من العملية، استعين بخبرات خارجية من طائفة من الشركات الاستشارية الإدارية.

٩- وتُقدت عملية التحول في المنظمة على أربع مراحل، بحيث تألفت المرحلة الأولى منها، التي اضطلع بتنفيذها في النصف الثاني من عام ٢٠١٧، من مشاورات ودراسات تحليلية، وأثرت مداولات فريق السياسات العالمية وقرارات المدير العام، وبلغت ذروتها في خطة التحول وهيكله في المنظمة. أما المرحلة الثانية، التي امتدت من شباط/فبراير ٢٠١٨ إلى آذار/مارس ٢٠١٩، فقد ركزت على تصميم عملية التحول وأدت بالتالي إلى وضع برنامج العمل العام الثالث عشر، وإعادة تصميم ١٣ عملية رئيسية من عمليات المنظمة ووضع نموذج عمل جديد على نطاق المنظمة ككل. وركزت المرحلة الثالثة، التي امتدت من آذار/مارس إلى كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩، على جوانب المواءمة وأدخلت بموجبها تعديلات على الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل، وأفضت إلى وضع ميثاق قيم المنظمة، فيما استُهلّت المرحلة الرابعة من التنفيذ في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠، وهي المرحلة النهائية والأطول ومازالت جارية على قدم وساق.

تقييم عملية التحول في المنظمة

١٠- لقد تمثل الغرض الشامل من التقييم في تقدير مدى التقدم المحرز في عملية التحول في المنظمة على جميع مستوياتها اعتباراً من تموز/يوليو ٢٠١٧ وحتى الآن، وحالة تنفيذ خطة التحول وهيكله في المنظمة. وكلف التقييم على نحو أدق بمهمة القيام بما يلي:

- توثيق الإنجازات الرئيسية والممارسات الفضلى والتحديات والتغرات والمجالات التي يتعين تحسينها في سياق تنفيذ عملية التحول في المنظمة حتى الآن؛

- تقدير ما إذا كانت المسائل المتعلقة بإدارة التغيير والحواجز التي تعترض تنفيذه قد بُحثت وعُولجت كما ينبغي؛
- تقديم توصيات، حسب الاقتضاء، بشأن طريق المُضي قدماً للتمكين من تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة تنفيذاً تاماً ومتسقاً.

١١- وفي ضوء التنفيذ الجاري لعملية التحوّل، فقد مثل هذا التقييم ممارسة أولية - أي تقييماً تطلعياً في توجهه بهدف تزويد أصحاب المصلحة الرئيسيين (أي الأمانة، والدول الأعضاء، والجهات الأخرى) بتقييم مستقل وموضوعي ومحايّد للتقدم المحرز حتى الآن، والقيام، في معرض تحقيق ذلك، بتحديد أي تصويبات ضرورية للمسار لغرض المساعدة في توجيه تنفيذ عملية التحوّل والمضي قدماً في تنفيذها.

النهج والنطاق والأساليب

١٢- أُدرج التقييم في خطة عمل تقييم الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في دورته السادسة والأربعين بعد المائة. ووُضعت الاختصاصات في صيغتها النهائية بالتشاور مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة (لجنة الخبراء) في اجتماعها الثلاثين المعقود في نيسان/ أبريل ٢٠٢٠.

١٣- وشاركت لجنة الخبراء في عملية التقييم وأُطلعت بانتظام على التقدم المحرز في التقييم طوال مدة الاضطلاع بالعملية. وأنشئ فريق مرجعي معني بالتقييم مؤلف من زملاء من العاملين في جميع مستويات المنظمة الثلاثة والمكاتب الرئيسية السبعة كلها من أجل توجيه عملية التقييم ودعمها بصفة استشارية.

١٤- واستُهل التقييم بمرحلة افتتاح أدت إلى إعداد تقرير يبين تفاصيل النهج المقرر اتباعه لتنفيذ الاختصاصات - بدءاً بتطبيق مصفوفة ترجمت أعراض التقييم الشاملة المحددة بدقة في الاختصاصات إلى أسئلة محددة عن التقييم تقررت الإجابة عليها في العملية. وفيما يلي السؤالان الشاملان الرئيسيان المطروحيان:

(١) إلى أي مدى يرتبط التحوّل في المنظمة، من حيث تصميمه الشامل وعناصره المحددة، بتحقيق غرض الإصلاح التنظيمي وإدارة التغيير المتمثل في كونه مناسباً للغرض المعدّ لأجله على النحو المتوخى بالنسبة للمنظمة في هذا المنعطف من مرحلة تطورها؟

(٢) ما مدى فعالية التحوّل في المنظمة حتى الآن في تنفيذ إجراءاته المستهدفة وفقاً للخطة الموضوعية وفي توجيه المنظمة صوب تحقيق نتائجها المنشودة على مستوى الحصائل والأثر؟ وما هي النتائج الرئيسية المحققة وأفضل الممارسات والتحديات والثغرات والمجالات التي يلزم تحسينها؟ وما مدى احتمال إسهام التحوّل في تحقيق الأهداف المبينة في برنامج العمل العام الثالث عشر وأهداف التنمية المستدامة؟

١٥- ومن ثم نُقد كل واحد من هذه الأسئلة المتعلقة بالتقييم عن طريق الاستعانة بسلسلة من الأسئلة الفرعية. وضمّ التقييم أيضاً طائفة من الأسئلة الشاملة المتصلة بأعراض التقييم (مثل تيسير العوامل والحواجز التي تعترض سبيل التنفيذ وتؤثر على تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة حتى الآن؛ ومدى براعة المنظمة في الاستفادة من مواردها البشرية والمالية والتقنية والتكنولوجية لتعظيم نجاح عملية التحوّل على نحو هو الأكثر كفاءة واتساقاً على الصعيد الداخلي وعلى مستوى المنظمة بأسرها؛ وبما يراعي الاعتبارات المتعلقة بالشؤون الجنسانية والإنصاف وحقوق الإنسان).

١٦- ومثلما هو الحال مع جميع تقييمات المنظمة، فقد طُبِّقَت في العمليات الشاملة المضطلع بها والنهج المنسقة المتبعة المبادئ المنصوص عليها في دليل ممارسات التقييم الصادر عن المنظمة وقواعد التقييم ومعايير ومبادئه التوجيهية الأخلاقية المرعية لدى فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم. وطبق التقييم نهجاً مختلط الأساليب وشاملاً وتشاركياً يجمع بين عدة مصادر من البيانات النوعية والكمية، بما فيها ما يلي:

١- استعراض مكتبي متعمق ومستفيض للوثائق الرئيسية.

٢- **مقابلات شبه منظمة لفرادى مصادر المعلومات الرئيسية ومجموعاتها مع ١٢١ فرداً من أصحاب المصلحة**، بمن فيهم أعضاء لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة ولجنة الرقابة الاستشارية المستقلة المعنية ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية وموظفو المنظمة من مستوياتها الثلاثة. وإضافة إلى ذلك، أُجريت مناقشات جماعية مركزة داخلياً (بما في ذلك مع رابطات الموظفين في المقر الرئيسي والأقاليم وشبكة موظفي الخدمات العامة (G-Force) في المقر الرئيسي وفي ١٠ مكاتب قطرية) وخارجياً مع الدول الأعضاء في إطار ثلاث مجموعات تركيز مُثَلَّت فيها ٤٦ دولة عضواً، علماً أن جميع تلك المقابلات أُجريت عن بعد بسبب القيود المفروضة من جائحة كوفيد-١٩. وهكذا، أسهم أكثر من ٢٠٠ فرد من أصحاب المصلحة في المقابلات التي أُجريت بشأن مصادر المعلومات الرئيسية والمناقشات الجماعية المركزة.

٣- **استبيانات منظمة أُجريت في إطار مجموعتين من أصحاب المصلحة على النحو التالي: الدول الأعضاء ورؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة في البلدان والأراضي والمناطق.** وبالنسبة للدول الأعضاء، فقد وُزِع الاستبيان باللغات الرسمية الست للمنظمة بواسطة قائمة رسمية بعناوين البريد الإلكتروني قدمتها إدارة الأجهزة الرئاسية، كما أبلغ رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة في البلدان والأراضي والمناطق لتشجيعهم على المشاركة. وقدم ما مجموعه ٢٣ دولة عضواً و ١٤ رئيساً من رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة تعليقات على الاستبيانات. كما دُعيت الدول الأعضاء ورؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة إلى طلب إجراء مقابلات شخصية إن هم رغبوا في ذلك، واستفادت دولة عضو واحدة ورئيسان من رؤساء المكاتب القطرية التابعة للمنظمة من هذا الخيار.

٤- **مسح للموظفين على الإنترنت**، شمل أسئلة محددة وأخرى اختيارية على حد سواء، وأُرسل إلى جميع الموظفين بالإنكليزية والفرنسية والأسبانية. وبلغ معدل الإجابة على المسح ١٤٪ (١٢٨٧ موظفاً).

٥- **البيانات المحفوظة المجموعة من مختلف المنظمات والوحدات**، بما فيها معلومات عن الموارد البشرية والمالية وإجراءات تسيير الأعمال بمرور الوقت.

٦- **المراقبة المباشرة (عن بُعد) للاجتماعات والأحداث الرئيسية المتعلقة بعملية التحول في المنظمة** والتي أُقيمت أثناء مرحلة جمع البيانات، بما في ذلك الاجتماع العام الذي عقدته المنظمة بشأن التحول (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٠)؛ و"الاجتماع المفتوح" لجميع الموظفين بشأن ترتيبات العمل المرنة (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠)؛ والحدث الافتراضي المشترك بين منظمة الروتاري الدولية والمنظمة بشأن الموضوع المعنون "التضامن معاً من أجل صحة الأمهات والأطفال" (شباط/ فبراير ٢٠٢١).

١٧- واقتضت جائحة كوفيد-١٩ المندلعة حالياً أن تُجمع كل البيانات عن بعد، ممّا قلّل إلى حد ما من ثراء البيانات التي جمعت مقارنة بالتفاعلات الشخصية والملاحظات الميدانية. كما أثرت الجائحة على مدى توافر بعض مصادر المعلومات الرئيسية للمشاركة في المقابلات والرد على المسح والاستبيانات. ورغم هذه القيود، تسنى في إطار التقييم جمع بيانات متينة من كلتا المجموعتين من الجهات صاحبة المصلحة وأخذ في الحسبان معدل الرد على الاستبيانات لدى تحديد نتائج الاستبيانات بالاقتران مع الحصول على بيانات من مصادر أخرى.

النتائج الرئيسية

التحول في المنظمة: التصميم والعملية

١٨- مثلما ذكر أعلاه، بدأت عملية التحول في المنظمة في إطار أخذ الهدف المحدد التالي في الحسبان: تزويد المنظمة بما يلزم لتحقيق أثر أكبر على المستوى القطري سعياً إلى بلوغ أهداف المليارات الثلاثة وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، على النحو المتوخى في برنامج العمل العام الثالث عشر. كما أُجريت العملية بناءً على خلفية جهود الإصلاح الأوسع نطاقاً، سواء داخل المنظمة أم على مستوى منظومة الأمم المتحدة الأوسع نطاقاً. وبناءً على ذلك، فقد صيبت التقييم إلى تقدير ما إذا كان التحول في المنظمة، من حيث تصميمه الشامل وعناصره المحددة، مهماً ومناسباً للغرض المعد لأجله في تلبية الاحتياجات المحددة من إدارة التغيير التنظيمي في هذا المنعطف من مرحلة تطور المنظمة.

١٩- كما أُجريت التقييم تقديراً للعملية التي توصلت بواسطتها المنظمة إلى تصميم التحول فيها، أي النهج الذي اتبعته لضمان أن يكون هذا التصميم مستثيراً قدر الإمكان بأكثر مصادر المعلومات والمعارف أهمية فيما يتعلق بالاحتياجات التنظيمية، والخبرات وقاعدة البيانات اللازمة للتغييرات التي يجري النظر فيها، بحيث تكون مناسبة للغرض المعد لأجله قدر الإمكان. واكتسب تقدير العملية هذا أهمية أيضاً بالنسبة للانخراط في العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين - من موظفين ودول أعضاء وشركاء - بوصفه وسيلة لتعزيز المشاركة في عملية التحول ودعمها وتولي زمامها لتكليلها بالنجاح قدر المستطاع في نهاية المطاف.

٢٠- ويُسلّم عموماً بأن تصميم التحول في المنظمة هو مجهود طموح ومعقد لإدارة التغيير وهو يعالج العديد من المجالات التي يلزمها تغيير تنظيمي سيكون حاسم الأهمية لتعزيز الأثر الذي يُحتمل أن تحدثه المنظمة على الصعيد القطري. وعلاوة على ذلك، فإن إجراء استعراض مكتبي للوثائق الرئيسية يوضح أن العملية التي اتبعتها المنظمة أسهمت في إضفاء طابع الشمولية على التصميم. وكانت هذه العملية مستفيضة ومتعددة الأوجه واعتمدت على استعراض منهجي لجهود الإصلاح السابقة على الصعيدين العالمي والإقليمي على حد سواء كما يلي: ما أنجزته هذه المبادرات وما لم تتجزه، والعبر التي ولدتها، وأين توقفت. كما اعتمدت العملية على مشاورات مكثفة مع الموظفين على جميع مستويات المنظمة وفي كل المكاتب الرئيسية التابعة للمنظمة، وهو مجال لم تتناوله مبادرات الإصلاح السابقة كما ينبغي. وعلاوة على ذلك، استفادت العملية من مجموعة خبرات خارجية في شكل شركات استشارية إدارية مختلفة من أجل ضمان استرشاد عملية التحول في المنظمة وفردى مسارات عملها على أمثل نحو بحالة المعارف في ميدان إدارة التغيير. وأخيراً، كانت إدارة العملية مطواعة، بالتلازم مع قيام المنظمة بضبط نهجها وإضافة مسارات عمل أخرى وتحديد الاحتياجات الناشئة. وتمثلت النتيجة في مجموعة من التغييرات التنظيمية التي تتناول كلا من النواحي "الهيكلية" للتغيير التنظيمي (مثل التحسينات الهيكلية والعملية والسياسية) والنواحي "الثقافية" (من قبيل التغيير الثقافي) الملخصة في الشكل ١. وإذا استمر تنفيذ عملية التحول في المنظمة تنفيذاً جيداً، فقد يساعد في إعادة توجيه المنظمة وتمكينها من إحداث أثر على الصعيد القطري.

٢١- ولكن يوجد في إطار هذا التقييم الإيجابي العام فجوتان كبيرتان - إحداهما تتخلل التصميم والأخرى تتخلل العملية التي يركز إليها تصميم العملية وتنفيذها الجاري على قدم وساق - وهما فجوتان قد تعترضان سبيل نجاح عملية التحول في المنظمة إن لم يُحرص على سدّهما. أولاً، فمع أن التصميم متعدد الأوجه على نحو مناسب من حيث اتساعه ومدى انتشاره التنظيمي، فإنه ليس واضحاً تحديداً فيما يخص مدى شموليته في معالجة جميع المجالات الحاسمة الأهمية التي يلزمها تغيير، أو فيما يخص كيفية عمل فرادى مبادراته جنباً إلى جنب بطريقة متماسكة ومتكاملة لإحداث تحول فعلي في المنظمة، وذلك لأن التصميم لم يسترشد بنظرية شاملة للتغيير أو نموذج منطقي. وقامت الفرقة المعنية بالتقييم في بداية عملية التقييم بوضع نظرية مستنتجة للتغيير بأثر رجعي، وشارك فيها بنشاط الفريق المرجعي المعني بالتقييم، بغرض فهم المبادرة من أجل تقييمها بفعالية؛ بيد أن هذا الإطار الموضوع خارجياً للمساعدة في التقييم ليس بديلاً عن أداة إدارية معدة داخلياً للمساعدة

في إدارة هذه العملية الطموحة والمعقدة والعالية الوضوح بطريقة سليمة من الناحية الاستراتيجية. ومن شأن هذه الأداة المعدّة داخلياً أن تكون بمثابة خريطة طريق واضحة تبيّن بشكل ملموس تفاصيل "شكل" الحالة النهائية المنشودة من التحوّل، والكيفية التي ستعمل بها معاً عناصر التحوّل على وجه التحديد، سواء عملت بشكل فردي أم بطريقة تكمل بعضها بعضاً، من أجل بلوغ هذه الحالة النهائية المنشودة. ومن شأن ذلك أن يساعد أيضاً الجهات الأكثر مشاركة مباشرة في عملية التحوّل والمسؤولة عنه التي تتولى تنفيذ نواحي هامة من عملية إدارة التغيير، بما في ذلك مراحل الاضطلاع بالأنشطة وتحديد أولوياتها؛ وإدارة الموارد وكفاءة العملية ومردوديتها؛ وإدارة المخاطر. والأهم من ذلك، أن من شأنها أن تقوم أيضاً مقام وسيلة لإجراء اتصالات شفافة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم الموظفون والدول الأعضاء، وذلك لضمان تكوين فهم مشترك واضح لخريطة الطريق يتجاوز النواحي المتعلقة "بماهية" عملية التحوّل (مثل الأغراض التي تصبو المنظمة إلى بلوغها والأنشطة التي تضطلع بها لتحقيق هذه الغايات)، ليشمل أيضاً "السبل" الكفيلة بتحقيقها و"الأسباب" التي تقف وراءها (مثل الكيفية التي يمكن أن تعزز الأنشطة المضطلع بها بعضها بعضاً بالتبادل من أجل بلوغ غرض واحد مشترك، وكيفية متابعة نشاط واحد لا غير للتأثير في عدة أغراض، وكيفية تجنب العمل على محاور أغراض متصالبة، والأسباب التي تقف وراء ترجيح متابعة بعض الأنشطة على غيرها من أجل بلوغ الحالة النهائية المنشودة، وهلم جرا).

٢٢- ويشكّل الافتقار إلى هذه الاتصالات المتسقة والواضحة، ولاسيما فيما يتعلق بالدول الأعضاء، الفجوة الهامة الثانية المحددة في التقييم. وثمة بيانات قوية تثبت مشاركة الموظفين بنشاط في هذه العملية - وفي المشاورات، بوصفهم من مؤيدي التغيير، وعلى أعلى مستوى في فريق السياسات العالمية - فضلاً عن إفادة موظفي المنظمة المشاركين في المسح المعد للموظفين بفهمهم بدرجة عالية المعقولة للأغراض الشاملة لعملية التحوّل في المنظمة وتأييدهم لها والأعمال التي يجري الاضطلاع به لبلوغها. وعلى النقيض من ذلك، تعرب عموماً الدول الأعضاء المساهمة في التقييم عن قصور إمامها بالجوانب الرئيسية للمبادرة، بالافتقار مع شعورها بعدم الرضا عن عدم إشراكها بقدر كاف أثناء مرحلة التصميم أو الاضطلاع عليها طوال فترة التنفيذ. وهناك مسائل جوهرية تشكل جميعها فجوات هامة في مجالي المعلومات والمعارف أعربت عنها العديد من الدول الأعضاء، مثل ماهية أنشطة الأمانة التي يُنظر إليها على أنها مرتبطة مباشرة بعملية التحوّل أو لا يُنظر إليها على أنها كذلك، وشكل الحالة النهائية للتحوّل، وكيفية معرفة المرحلة التي ستتحوّل فيها الأمانة وزمان تحوّلها، والمرحلة التي وصلت إليها المنظمة في بلوغ هذه الأغراض على مستوى الحصائل.

٢٣- ومن المرجح أن تكون أوجه القصور المتعلقة بإشراك الدول الأعضاء حتى الآن مرتبطة بعبرة استخلصت من جهود الإصلاح السابقة، حيث لوحظ أن تلك الجهود كانت مدفوعة من الدول الأعضاء وبنهج متبع من القمة إلى القاعدة. ولكن قصور إشراك الدول الأعضاء في العملية يحول دون ممارستها لأدوارها ومسؤولياتها بقدر كاف، ممّا أسفر أيضاً عن ضياع فرص بعض الدول الأعضاء في الإسهام في مبادرات التغيير الرئيسية، بل وأدى، عوضاً عن ذلك، إلى تكوين تصورات مؤداها أن الأمانة لا تتواصل معها بالشفافية نفسها التي ينبغي أن تتواصل بها. وإضافة إلى عدم وجود نظرية للتغيير أو نموذج منطقي من شأنه أن يشكل أساساً لهذه التفاعلات، فإن إبلاغ العديد من الدول الأعضاء عن قصور إشراكها بنشاط في ذلك يشكل خطراً على نجاح عملية التحوّل في المنظمة بنهاية المطاف، إن لم تُعالج.

التقدّم المحرّز حتى الآن

٢٤- لقد سعى التقييم، عقب اتخاذه لتصميم عملية التحوّل في المنظمة وخطة تنفيذها نقطة انطلاق له، إلى التأكيد من مدى تنفيذ الأنشطة المزمع الاضطلاع بها في إطار عملية التحوّل في المنظمة على النحو المنشود (رغم الإشارة أنفاً إلى عدم وجود نظرية للتغيير)، وإلى أي مدى تخلف هذه الأنشطة آثاراً ملموسة على أداء المنظمة. والأهم من ذلك أن التقييم سعى أيضاً إلى تحديد أي بيانات تثبت آثار عملية التحوّل حتى الآن على الغرض النهائي المتمثل في المساعدة على إحداث أثر أكبر على الصعيد القطري.

التقدم المحرز في التنفيذ

٢٥- توجد بيانات تثبت إحراز تقدم كبير في تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة ككل، بعد أن أحرز تقدم كبير في تنفيذ أربعة مسارات من أصل مسارات العمل السبعة ووجود مساري عمل اثنتين آخرين سائرين على الطريق الصحيح من حيث تنفيذهما في معظمهما أو كليهما بالكامل في غضون الأشهر القليلة المقبلة. ورؤي في مسار عمل واحد فقط، وهو "إعداد قوة عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعدّة لأجله"، أن بعض المبادرات متخلفة عن ركب التنفيذ. ويلخص الشكل ٢ حالة تنفيذ ٤٠ نشاطاً من الأنشطة المُزمع تنفيذها في إطار مسارات العمل حتى الآن.

الشكل ٢: عدد المبادرات المختلفة ومراحل تنفيذها في إطار مسارات العمل على اختلافها



٢٦- ومن الضروري التأكيد على أنه رغم التقدم الكبير المُحرز، فإن استهلال تنفيذ عملية التحوّل استغرق وقتاً أطول مما كان متصوراً في وثيقة خطة التحوّل وهيكله لعام ٢٠١٨، التي اقترح فيها دمج التغييرات بحلول منتصف عام ٢٠١٩. وقد ركزت تلك الأنشطة على إقامة شراكات خارجية ووضع استراتيجية تركز على تحقيق النتائج بحيث تكون أقرب ما يكون إلى اعتبارها منفذة بالكامل، ومع أن العديد من إجراءات تسيير الأعمال ومبادرات الموارد البشرية متخلفة عن الركب ولكن إحراز التقدم مُتوقع في تلك المجالات أثناء عام ٢٠٢١. وأحرز تقدم بقدر أقل فيما يخص الأنشطة التي تركز على تعزيز إعداد قوة عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعدّة لأجله. ولكن بالنظر إلى الطابع اللامركزي المتفرد لبنية المنظمة وخصائصها، ونطاق برنامج عمل التحوّل، والترابط القائم بين العديد من مبادراتها - والاستجابة لجائحة كوفيد-١٩، التي استمر خلالها تحقيق المكاسب الزمنية في سياق تنفيذ مسارات العمل السبعة، ورغم هذا التعطيل الكبير - فإن التقدم المُحرز جدير بالذكر مع ذلك، ويوجد عدد من الموظفين الجيدين على المسح ممن يتفوقون على أن المنظمة سائرة على الطريق الصحيح في تنفيذ برنامج عمل التحوّل أكبر من عدد الذين لا يتفوقون على ذلك.

٢٧- وفيما يتعلق بشعور أصحاب المصلحة تجاه الغرض من المبادرة، لم يُحدّد إلا عدد جدّ قليل من الأنشطة على أنها غير مفيدة؛ وتبين في الحالات التي أثار فيها الأشخاص الذين أُجريت معهم مقابلات شواغل في هذا المضمار أنها شواغل تتعلق أساساً بهيكل المقر الرئيسي الجديد، والذي يشكّل بوضوح تحدياً على المستوى الشخصي والمهني بالنسبة لبعض من كان الوقع المباشر لهذا الهيكل أشدّ ما يكون عليهم. وجرى تبادل تعليقات أكثر انتقاداً إلى حد ما بشأن العدد الهائل من الإجراءات التي يجري اتخاذها بالتوازي مع ذلك وتأثيرها على خطط العمل القائمة وبداية مرحلة "الإرهاق الناجم عن الإصلاح" (والذي ألقى بأقلّ ظلالة على الموظفين العاملين في وحدات عمل أصغر حجماً، وفي المكاتب القطرية التي يسعى التحوّل في المنظمة إلى مساعدتها عوضاً عن إعاقتها). ومثلت الوتيرة البطيئة لتحقيق مكاسب سريعة بقصد تعزيز الإمسك في وقت مبكر بزمام عملية التحوّل قصوراً آخر أُثير في أحيان كثيرة على النحو التالي: رغم الإبلاغ عن اكتمال تحقيق جميع هذه المكاسب السريعة باستثناء واحد منها في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨، فقد كانت هناك بيّنات مختلطة على أن هذا هو واقع الحال السائد.

آثار الأنشطة المنفذة على أداء المنظمة

٢٨- يبين الشكل ٢ أن التقدم المحرز في تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة كبير، ولكنه لم يكتمل بعد. وعليه، فإن من السابق لأوانه تقديم تقييم قطعي أو شامل للآثار النهائية لهذه الأنشطة على عمل المنظمة. وقد صبا التقييم فعلاً، في الوقت نفسه، إلى جمع البيّنات المتاحة عن أي تحسينات ملموسة في أداء المنظمة والتي نشأت عن تغييرات رئيسية أُنجزت حتى الآن، وخاصة في ضوء التسليم على النحو المبين أعلاه، بأن تنفيذ بعض الأنشطة قد ينطوي ضمناً على أفق زمني لمراقبة التغييرات المنشودة أقصر من غيرها. وتبين في هذا السياق وجود بعض التحسينات الملموسة والمسندة بالبيّنات، وإن كانت محدودة، في النواحي "الهيكلية" للتغيير التنظيمي (أي الهياكل والعمليات والسياسات) وفي النواحي "الثقافية" (أي نشر ثقافة تنظيمية تنطوي على المزيد من التعاون والتوجّه صوب تحقيق النتائج). ويوجد في الوقت ذاته مجالات لم تُدخل عليها بعد تحسينات محددة الأهداف.

٢٩- وفيما يخص الهياكل والعمليات والسياسات، فإن الموظفين والدول الأعضاء على حد سواء يسلمون على نطاق واسع بأن نموذج العمل الجديد الذي تتبعه المنظمة في إطار عملية التحوّل فيها، والذي أعادت بموجبه توجيه نفسها صوب إحداث أثر على المستوى القطري من أجل تحقيق أهداف المليارات الثلاثة، هو نموذج خلف آثاراً إيجابية ملموسة على عمل المنظمة. وتشمل هذه الآثار هيكلًا تنظيمياً يتواءم الآن بوضوح مع برنامج العمل العام الثالث عشر؛ وتعزيز الخطط الاستراتيجية وعمليات وضع الميزانيات البرمجية المتوائمة جميعها مع برنامج

العمل العام الثالث عشر؛ والإدراج المتعاقب للأهداف التنظيمية الشاملة في خطط عمل فرادى وحدات التشغيل والأغراض المتعلقة بأداء الأفراد؛ وزيادة التركيز على النتائج عن طريق تعزيز نظم الرصد والتقييم وإدارة المعارف (المتجسدة في إجراءات ملموسة مثل سجل أداء المخرجات المحددة في برنامج العمل العام الثالث عشر وإطار نتائجه وإطار قياس الأثر الذي تصبو المنظمة إلى إحداثه، وأكاديمية المنظمة)؛ وزيادة عدد النساء في المناصب القيادية العليا؛ وتحسين فرص ارتقاء السلم الوظيفي أمام الموظفين المحليين من الفئة الفنية؛ والتقدير الأكبر لدور البنات في أعمال المنظمة (المتجسد في إنشاء شعبة العلوم ودور كبيرة المتخصصين في الشؤون العلمية)؛ والأهم من ذلك الاتجاه المختط صوب زيادة الموارد في المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة واتباع نهج أكثر إبداعاً في تعبئة الموارد عموماً (والذي أعانه التمويل الإضافي الوارد لغرض الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ وإنشاء مؤسسة المنظمة لاحقاً).

٣٠- ولوحظت أيضاً مؤشرات بسيطة ولكنها إيجابية وهامة على التقدم المحرز في مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والتي استهدفتها عملية التحول - والذي تحقق برغم انخفاض مستوى التقدم المحرز في تنفيذ مسار العمل هذا. ودُشنت مجموعة من المبادرات في هذا الصدد - مثل ميثاق قيم المنظمة، وشبكة مؤيدي التغيير، وسياسة الباب المفتوح، ومنظمة الصحة العالمية الأوفر صحة، ومبادرة #ProudToBeWHO وفرقة العمل العالمية المعنية بترتيبات العمل المرنة - بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة حديثة وموجهة نحو تحقيق النتائج ومرنة وتعاونية وقادرة على الوفاء بالالتزامات المنصوص عليها في برنامج العمل العام الثالث عشر. وجرى التسليم منذ وقت طويل على نطاق واسع وعلني بضرورة إحداث هذه التغييرات داخل المنظمة. ويتبين في الوقت نفسه أن إحداث تغييرات كبيرة وطويلة الأمد في الثقافة التنظيمية غالباً ما يكون أصعب بكثير من إحداث تغييرات في الهياكل أو العمليات. وعليه فإن التغييرات البسيطة والإيجابية أيضاً المكشوف عنها في هذه المرحلة من عملية التحول هي تغييرات جذرية بالذکر بوجه خاص. ويرى الموظفون تحديداً أن كلمتهم مسموعة ومهمة وأن أفكارهم وخبراتهم تحظى باحترام متزايد، ويمكن الدفع بالقول إن سبب ذلك التدني الكبير في مراعاة هذه الجوانب من الناحية الأساسية.

٣١- وعلاوة على هذه التحولات المتصورة من أجل تعزيز التوجه المختط صوب تحقيق النتائج وتوضيحه من أجل إيجاد بيئة أكثر شمولاً للموظفين، لم تلاحظ حتى الآن سوى نتائج ملموسة قليلة محققة على الصعيد القطري. وأحرز مثلاً تقدم بقدر أقل في تزويد المكاتب القطرية التابعة للمنظمة بما يلزمها من موظفين لتحقيق الأثر المنشود، سواء من خلال نشر الوظائف أم إيجادها في هذا المستوى، أو تناوب الموظفين في العمل من سائر أركان المنظمة ونشرهم في الميدان، أو عن طريق الاستعانة بتوليفة تجمع بين هذين التدبيرين كليهما. ويعرب عدد قليل من ممثلي المنظمة المشمولين بالمسح عن تقديرهم فعلاً للدعم المقدم من المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة ومقرها الرئيسي لزيادة عدد موظفيها، ولكن هذا الدعم على ما يبدو هو استثناء من ظاهرة أوسع نطاقاً لم يحرز فيها إلا تقدم ضئيل حتى الآن. فأولاً، شهد عام ٢٠١٦ إنشاء وظائف جديدة في المقر الرئيسي أكثر منها في المكاتب الإقليمية أو القطرية. وثانياً، لم تطرأ بعد زيادة مُرمعة على معدل تنقل الموظفين، وهو حصيلة رئيسية يستهدفها التحول بوصفها خطوة أساسية لمساعدة المكاتب القطرية التابعة للمنظمة على تحقيق أثر أكبر (والعمل أيضاً في الوقت نفسه على تعميم المعرفة بين المقر الرئيسي والميدان، وصياغة هوية مشتركة بوصفها منظمة واحدة، وتعزيز تنمية الموظفين من الناحية المهنية). وثالثاً، يعرب الموظفون في المقابلات القطرية والإقليمية عن أن التحول لم يتمكن بعد من عكس الطابع الثقيل لجدول التوظيف. وأخيراً، فإن المقابلات التي أجريت مع ممثلي المنظمة ومع غيرهم تشير إلى أن زيادة فعاليتهم إلى أقصى حد في تحقيق أثر أكبر على الصعيد القطري مرهونة بضرورة الاستثمار في إمكاناتهم من خلال الاضطلاع بعملية لتنمية المهارات القيادية تتناسب مع الطلبات المتزايدة الموجهة إليهم الآن.

٣٢- وثمة مجال هام آخر يستهدفه التحول في المنظمة لم يشهد بعدُ تغييراً إيجابياً كبيراً يتعلق بهدف تقليل الوقت المُستغرق في تطبيق الإجراءات الإدارية. ويبدو أن رقمنة بعض تلك الإجراءات، مثل آليات الموافقة وإجراء الاتصالات، تبسّط فعلاً بعض النواحي المتعلقة بعمليات المنظمة اليومية. ولكن الموظفين الذي أُجريت معهم مقابلات وشُمِلوا بالمسح يشيرون إلى أن مركزية الإجراءات الرئيسية قد زادت مقدار الوقت المُستغرق في تطبيق بعض الإجراءات الإدارية - مثل الوقت المُستغرق في تعيين المرشحين على وجه السرعة أثناء الطوارئ العالمية والقطرية تحديداً، وفي تعيين الموظفين في المكاتب القطرية التابعة للمنظمة التي تمس فيها الحاجة إلى حضور المنظمة. وتتواصل معالجة هذه المشاكل خلال المرحلة الأخيرة تحديداً من تنفيذ برنامج عمل التحول، لذا لا يمكن بعدُ تقدير مدى تحقيق أوجه الكفاءة المجنية من عملية التحول فيما يخص جميع مراحل تسيير الأعمال وتوفير الموارد البشرية.

٣٣- ومن المفهوم، في ضوء التنفيذ الجاري لعملية التحول في المنظمة جنباً إلى جنب مع القيود المفروضة من جائحة كوفيد-١٩، أن البيانات المتينة عن تعزيز عمليات المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، ناهيك عن البيانات التي تثبت زيادة الأثر المُحقق على المستوى القطري، هي بيانات لم تكن وشيكة: برغم التقدير الذي أعرب عنه فرادى ممثلي المنظمة لتعزيز الدعم المقدم من المكاتب الإقليمية التابعة للمنظمة أو المقر الرئيسي، باستثناء الإقليم الأفريقي، فإن عملية التحول لم تصل بعدُ بالكامل إلى المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، التي يتواصل تنفيذ عملية تغيير أعمالها في المقام الأول. وهناك بعض المؤشرات الدالة على توليد زخم إيجابي في هذا المجال على النحو التالي: إضافة إلى الزيادة التدريجية الطارئة على موارد المكاتب الإقليمية المذكورة أعلاه، تواصل المنظمة عملها تدريجياً على إقامة شراكاتها اللازمة لإحداث أثر أكبر على الصعيد القطري، ومن خلال مثلاً عدد من المكاتب القطرية التابعة للمنظمة التي أبلغت عن زيادة معدلات مشاركتها في الأفرقة القطرية التابعة للأمم المتحدة، ومن خلال تنسيق المنظمة لخطة العمل العالمية بشأن تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية ومواصلة تعزيز هذه الشراكة على الصعيد القطري.

عدم وجود معالم على مستوى الحصائل لأنشطة التحول

٣٤- ليس مستغرباً في هذا النوع من التقييمات الأولية الافتقار إلى بيانات متينة تثبت حدوث تغيير على مستوى الحصائل، سواء على المستوى القطري أم على المستوى الإقليمي أم على مستوى المقر الرئيسي. ولكن في حالة التحول في المنظمة، فإن هذه الفجوة في البيانات لا تكمن في الحالة الجارية لتنفيذ المبادرة فحسب، بل أيضاً في قصور أوسع نطاقاً، وهو: عدم وجود مقاييس واضحة لقياس النتائج المحققة على مستوى الحصائل والإبلاغ عنها التي تستهدفها مختلف المبادرات المتبعة في إطار تنفيذ مسارات العمل. وقد تركزت حتى الآن جهود الرصد والإبلاغ على حالة التنفيذ، التي توفر مقياساً أساسياً جداً للمخرجات والأنشطة المضطلع بها حتى الآن، وعلى المخرجات وسجل قياس الأداء المتوازن، الذي يؤكد بعض الموظفين أنه عزز انتشار ثقافة أكثر توجهاً صوب تحقيق النتائج، ولكن يزعم آخرون أنه مرهق للغاية وليس نافعاً من الناحية العملية في عملياتهم اليومية إلا قليلاً.

٣٥- وببساطة، فإن المعالم الدقيقة للكيفية التي يمكن بها أن يُنظر إلى المنظمة على أنها قد تحوّلت - وبحلول أي وقت يمكن أن يُنظر إليها على أنها كذلك - (أي منظمة أكثر فطنة وأنسب للغرض المعدة لأجله، وأحدث، وهلم جراً) نتيجة لمختلف التغييرات التي يجري تنفيذها، هو أمر لم يُحدّد أو يجري تعقبه أو يُبلغ عنه بعدُ. وعلاوة على ذلك، لا يتوفر في موقع مركزي واحد مؤشر دقيق وشامل للمدخلات المنفقة على التحول (الوقت النقدي للموظفين فضلاً عن الموارد المالية)، مما يجعل تقدير إجمالي العائدات المجنية من الاستثمار في المبادرة بواسطة مقياس مُزعم غير ممكن حتى الآن. ويجري، على ما يُقال، بذل جهود رامية إلى سد هذه الفجوة في عام ٢٠٢١، وينبغي أن يتواصل بذلها - جنباً إلى جنب مع وضع نظرية للتغيير واضحة وشاملة أو نموذج منطقي واضح وشامل على النحو المبين أعلاه - لأن هذه الجهود ستكون مفيدة لأمانة المنظمة بوصفها أداة إدارية، وللدول الأعضاء المهتمة بمتابعة عملية التحول في المنظمة وحصائلها عن كثب.

الاستنتاجات وسبل المُضي فُدمًا

٣٦- إن التحوّل في المنظمة هو ليس أول إصلاح تضطلع به المنظمة، كما أن المنظمة هي ليست المنظمة الوحيدة داخل منظومة الأمم المتحدة التي تشهد حالياً تنفيذ مبادرة إصلاح كبيرة فيها. ولكن هذا التحوّل فريد من نوعه من حيث نطاقه وطموحه إلى تطويع المنظمة لكي تصبح منظمة أحدث وأسلس عملاً وتركيزاً على إحداث الأثر، بحيث تكون مجهزة بشكل أفضل بما يلزمها لمساعدة الدول الأعضاء على تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة بحلول عام ٢٠٣٠.

٣٧- وكان النطاق والمقدار البعيان المدى للتغييرات التنظيمية المحددة التي دشنتها عملية التحوّل طموحين في المقابل، فيما كان السياق الذي اتبعت فيه هذه التغييرات صعباً للغاية. وقد استلزمت هذه التغييرات سبعة مسارات عمل تشمل ٤٠ مبادرة متميزة تهدف إلى معالجة كل من نواحي التغيير "الهيكليّة" (أي التغييرات الهيكلية والعملية الأساسية) وغيرها من نواحي التغيير "الثقافية" (أي التغييرات في ثقافتها التنظيمية التي طالما اعتبرت راسخة ومن الصعب معالجتها)، علماً أن الكثير من هذه المبادرات جرت متابعتها بالتوازي مع بعضها البعض. كما جرت متابعتها في إطار هيكل المنظمة اللامركزي المتفرد، وهي واحدة من سمات المنظمة التي تطرح تحديات فريدة من نوعها فيما يخص أي مبادرة مؤسسية، ومن أهمها مبادرات إدارة التغيير. ومما يزيد من طينة هذه التحديات بلّة، تعرض تنفيذ عملية التحوّل بعد مرور أقل من عامين على استهلاله لخطر الخروج عن مساره بسبب التعطيل غير المسبوق الناجم عن جائحة كوفيد-١٩ التي أدت المنظمة دوراً رائداً في مواجهتها.

٣٨- وفي هذا السياق، فقد شهد تنفيذ مبادرة التغيير الطموحة هذه تقدماً كبيراً برغم القيود المفروضة، وإن كان هذا التقدم أبطأ وقعاً أو أقل وضوحاً إلى حد ما فيما يخص بعض مسارات العمل الرئيسية مقارنةً بمسارات أخرى. ولكن يبدو حتى الآن أن معظم هذا التقدم أحرز في المقام الأول على مستوى الأنشطة والمخرجات، وخصوصاً في المقر الرئيسي وفي بعض المكاتب الإقليمية. بيد أنه لا يُعرف الكثير عن الآثار الملموسة التي خلفتها التغييرات المُدخلة حتى الآن على أداء المنظمة - أو عن مدى إسهامها في تحقيق الهدف النهائي المتمثل في زيادة الأثر الذي تحدّته المنظمة على الصعيد القطري.

٣٩- ويردّ جزئياً هذا النقص في البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة بشأن أداء المنظمة إلى طابع المسار الملثوي والطويل للمبادرات الكبيرة والطموحة لإدارة التغيير، مثل مبادرة التحوّل، وإلى بيئة العمل الصعبة التي تُنفذ فيها عملية التحوّل - وإن كان ذلك جزئياً ليس إلا. وعلى المستوى الأساسي، فمع أن تصميم عملية التحوّل استفاد من طائفة واسعة من المدخلات - انطلاقاً من اتباع نهج شامل وانتهاءً بالتشاور مع الموظفين، ومن العبر المُستخلصة من جهود الإصلاح السابقة، ومن حالة المعرفة بشأن التغيير التنظيمي - فقد افتقر إلى خريطة طريق شاملة ومتناسكة (أي نظرية للتغيير أو نموذج منطقي) تبرز بوضوح "شكل" الحالة النهائية المنشودة من عملية التحوّل في المنظمة وتبين بالضبط الكيفية التي ستعمل بها عناصر هذا التحوّل معاً من أجل بلوغ هذه الحالة النهائية المنشودة. وبالتالي، كان هناك أيضاً نقص في المقاييس المقابلة لتقدير النتائج المحققة على مستوى الحصائل التي تستهدفها مختلف المبادرات المتبعة في إطار مسارات العمل، والإبلاغ عن تلك النتائج، والمدخلات الهامة المنفّذة على مختلف المبادرات المرتبطة بمسارات العمل هذه. وببساطة، فإن المعالم الدقيقة للكيفية التي يمكن أن يُنظر بها إلى المنظمة على أنها قد تحوّلت فعلاً - وبحلول أي وقت يمكن أن يُنظر إليها على أنها كذلك - (أي منظمة أكثر فطنة وأنسب للغرض المعدة لأجله، وأحدث، وهلم جراً) ومقدار الاستثمارات اللازم توظيفها لتحقيق تلك المعالم الدقيقة، هو أمر لم يُحدّد أو يجري تعقبه أو يُبلّغ عنه بعد.

٤٠- ويخلف انعدام وجود نظرية للتغيير وما يقابلها من مؤشرات على مستوى الحصائل آثاراً داخلية على قدرة الأمانة على إدارة عملية التغيير بطريقة مستتبيرة ومسندة بالبيانات. كما يخلف ذلك آثاراً على قدرة الأمانة على التواصل بصراحة وشفافية بشأن عملية التحول مع الدول الأعضاء، التي تشعر أنه كان من الممكن إشراكها بشكل أفضل أثناء عملية التحول أو اطلاعها بشكل أفضل على المجالات الرئيسية ذات الصلة بممارسة أدوارها ومسؤولياتها الاستراتيجية داخل المنظمة على النحو التالي: ما هي الخطة الشاملة وما هي الحالة النهائية المنشودة ومتى ستعرف المنظمة أنها حققتها، وما الذي تحقق وذلك الذي لم يتحقق بواسطة المبادرات المنفذة، وما هي تكلفة عملية التحول.

٤١- وبعد أن بدأت الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ تترك تدريجياً حيزاً كبيراً لمجالات أخرى تهم المنظمة، فإن الفرصة الآن سانحة لتعزيز المكاسب المحققة من عملية التحول في المنظمة حتى الآن، والعودة إلى المسار الصحيح في تنفيذ المبادرات المتخلفة كثيراً عن ركب غيرها، ومضاعفة التركيز على إحداث تغيير على مستوى الحصائل (وخصوصاً على المستوى القطري)، ومعالجة المجالات التي يلزم تحسينها والتي يبرزها التقييم. وسيؤدي تحقيق ذلك إلى تعظيم احتمال أن يؤدي، في نهاية المطاف، استثمار موارد المنظمة البشرية والمالية في مبادرة التغيير التنظيمي الحاسمة الأهمية هذه إلى تحقيق النتيجة المستهدفة - أي زيادة الأثر المحقق على الصعيد القطري - بالتزامن مع وجود إحساس واضح ومشارك لدى جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بطريق المُضي قُدماً.

التوصيات

٤٢- يضع التقييم خمس توصيات تهدف إلى معالجة المجالات التي يلزم تحسينها والمبينة في التقرير، وتسعى، بما يتماشى مع التركيز الأولي للتقييم، إلى التمكين من المُضي قُدماً في تنفيذ عملية التحول في المنظمة تنفيذاً كاملاً ومتسقاً. وترد أدناه التوصيات منسقة تقريباً بحسب ترتيبها من حيث أهميتها الحاسمة.

التوصية ١: ينبغي أن تضع أمانة المنظمة معالم واضحة وشاملة على مستوى الحصائل في الفترة المتبقية من عملية التحول في المنظمة وأن تستعين بهذه التدابير بوصفها أداة للإدارة الداخلية وإجراء الاتصالات فيما يخص الإبلاغ عن التقدم المحرز.

وبناءً على نظرية التغيير المستنتجة والموضوعة بشأن هذا التقييم، ينبغي أن تقوم أمانة المنظمة بما يلي:

(أ) تنقيح نظرية التغيير هذه، حسب اللزوم، لجعلها تلخيصاً شاملاً ومجدياً قدر الإمكان لخريطة طريق نتائج عملية التحول - أي الحالة النهائية المنشودة التي تسعى المبادرة إلى بلوغها، والكيفية التي يُرمع أن تسهم بها مبادرات مسارات العمل على اختلافها في تحقيق كل واحدة من الحصائل، سواء على حدة أم على نحو مشترك، والمدخلات (الموارد البشرية والمالية، والشراكات)، والافتراضات والمخاطر التي يتعين إدارتها في المرحلة النهائية من عملية التحول في المنظمة؛

(ب) تطبيق نظرية التغيير في إطار سلسلة من المعالم المحددة والقابلة للقياس والتنفيذ والتحقق والمرتبطة بالموضوع والمحددة زمنياً على مستوى الحصائل (أي مؤشرات الأداء الرئيسية)، مرفقة بما يقابلها من معالم مؤطرة زمنياً بشأن الوقت الذي يُتوقع فيه أن تُحقق بالكامل التغييرات المستهدفة على مستوى الحصائل، مع مراعاة الافتراضات المحددة في نظرية التغيير؛

(ج) السعي إلى الاحتفاظ بسجل للموارد البشرية والمالية المنفقة على عملية التحول في جميع أنحاء المنظمة لكي يتسنى تكوين صورة أوضح للاستثمار التنظيمي في تنفيذ المبادرة؛

(د) استخدام نظرية التغيير والمقاييس المرفقة بها لرصد التقدم المحرز في طريق المُضي قُدماً والإبلاغ عنه.

التوصية ٢: يلزم أن تحسّن أمانة المنظمة إشراك الدول الأعضاء فيها في الفترة المتبقية من تنفيذ عملية التحوّل في المنظمة.

وينبغي في هذا الصدد إيلاء الأولوية لما يلي:

- (أ) الإبلاغ بوضوح وشفافية عن خريطة طريق النتائج الملخصة في نظرية التغيير، بما في ذلك بيان المبادرات التنظيمية التي تشكّل جزءاً من عملية التحوّل وتلك التي لا تشكّل مباشرة جزءاً منها؛
- (ب) المواظبة على تزويد الدول الأعضاء بمعلومات محدّثة واضحة عن التقدم المحرز (بما يشمل التقدم غير المحرز) على أساس خطة التنفيذ وكذلك التغييرات المستهدفة على مستوى الحصائل؛
- (ج) التشاور مع الدول الأعضاء، حسب الاقتضاء، بشأن أي مبادرات جارية أو جديدة/ ناشئة ذات صلة بالتحوّل.

التوصية ٣: ينبغي أن تقوم أمانة المنظمة بتكريس اهتمامها ومواردها لدعم عملية التحوّل على المستوى القطري في المرحلة المقبلة، من دون فقدان الزخم المولّد من أجل مواصلة إحراز التقدم على جميع مستوياتها.

بعد أن تواصل التركيز حتى الآن على تغيير العمليات في المقر الرئيسي وفي بعض الحالات في المكاتب الإقليمية، يجب أن يضاعف الاهتمام في المرحلة المقبلة تركيزه على بلوغ الهدف النهائي من مبادرة التغيير التنظيمي هذه ورؤية فريق السياسات العالمية بشأن تعزيز حضور المنظمة على الصعيد القطري على النحو التالي: إحداث تحوّل في المكاتب القطرية، وتحويل الدعم المقدم إلى المكاتب القطرية، وذلك من أجل تحقيق رؤية المنظمة بشأن إحداث أثر على الصعيد القطري. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن تولي أمانة المنظمة الأولوية للتدابير التالية:

- (أ) ينبغي أن تخصص من الميزانية البرمجية ٢٠٢٢-٢٠٢٣ موارد كافية للعمليات المضطلع بها على المستوى القطري، وبمجرد الموافقة على ذلك، ينبغي تشجيع المكاتب القطرية التابعة للمنظمة على تحسين توزيع مواردها من أجل إحداث آثار أكبر على المستوى القطري وتحقيق تطلعات فريق السياسات العالمية بالكامل فيما يتعلق بحضور المنظمة على المستوى القطري ونموذج عملها.
- (ب) لابد من وضع أهداف محددة بشأن عدد الوظائف التي طرأت عليها زيادة (نقلت أو أنشئت حديثاً) في المكاتب القطرية.
- (ج) ينبغي توظيف المزيد من الاستثمارات في عملية اختيار ممثلي المنظمة وتنمية مهاراتهم من أجل ضمان تعزيز الكفاءات في مجالات كل من القيادة والإدارة والدعوة وتعبئة الموارد وعمل الشراكات المتعددة القطاعات.

(د) بناءً على نظرية التغيير النهائية بشأن عملية التحوّل في المنظمة، ينبغي تحديد ومتابعة أي تدابير إضافية لازمة لتحسين عملية التحوّل على المستوى القطري، ودعم عملية إحداث الأثر على المستوى القطري من زوايا أخرى من عمل المنظمة.

التوصية ٤: ينبغي تكثيف الجهود اللازمة لإعداد قوة عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعدة لأجله.

فيما يلي ما ينبغي أن تقوم به أمانة المنظمة بوصفه وسيلة حاسمة الأهمية للمضي قدماً في تحقيق عدة أهداف تفضي إلى تكليل عملية التحول في المنظمة بالنجاح - مثل تعميم المعرفة عبر مستويات المنظمة الثلاثة كلها، وصياغة هوية "منظمة واحدة" ضمن ثقافتها التنظيمية، وتعزيز الشعور المتزايد بكيفية عمل المكاتب القطرية وماهية الدعم الذي يلزمها من أجل تمكينها من إنجاز عملها، وإعداد قوة عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعدة لأجله:

- (أ) إعطاء الأولوية لتنفيذ الإصلاحات المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك تطوير المسارات الوظيفية للمنظمة وتعزيز طرائق التعاقد وتنفيذ ممارسة التنقل الجغرافي على الصعيد العالمي؛
- (ب) تعزيز تنقل الموظفين وتناوبهم، والنظر، عند ملء جميع الوظائف الجديدة أو الشواغر البديلة، في إمكانية تحديد موضع الوظيفة المعنية على مستوى لامركزي ومن دون فقدان المنظمة لفعاليتها التنظيمية إجمالاً في هذا المضمار. وينبغي أن ينقل مديرو التوظيف الوظيفة إلى الميدان أو يوضحوا الأسباب التي تقف وراء عدم نقلها إليه بما يتماشى مع التقيد بمبدأ "الامتثال أو التوضيح".

التوصية ٥: ينبغي أن تسرع أمانة المنظمة وتيرة إحداث التغييرات المنشودة في ثقافتها التنظيمية

لابد أن تنتظر أمانة المنظمة في الإجراءات التالية لتسريع وتيرة التحولات الثقافية المنشودة وترسيخها في جميع أنحاءها:

- (أ) بناءً على مبادرات مثل أكاديمية المنظمة ومبادرة التدريب على القيادة التي ينفذها المكتب الإقليمي لأفريقيا، ينبغي أن تزيد أمانة المنظمة من استثماراتها في تنمية المهارات القيادية والمهنية على جميع مستويات المنظمة، ولاسيما فيما بين ممثلي المنظمة ومديريها في أماكن أخرى. وينبغي أن تُدرج في مبادرات القيادة الأولويات الشاملة لجوانب المساواة بين الجنسين والتمكين والتنوع والإدماج.
- (ب) ينبغي ألا يُوضع نموذج إجراءات من قبيل سياسة الباب المفتوح التي ينتهجها المدير العام إلا على غرار الإجراءات المتخذة على مستوى القمة فحسب، بل أن تحظى أيضاً بتشجيع المديرين على جميع مستويات المنظمة. ولا بد أن يُنظر إلى التعليقات الواردة بانتظام، بوسائل منها توثيق المقترحات ذات الصلة المقدمة من الموظفين والرد عليها، على أنها عنصراً أساسياً من هذه الاستراتيجية.
- (ج) يلزم بذل جهود أكثر تضافراً لمواءمة السياسات والإجراءات مع المعايير الجديدة للتعاون والأداء السريع.

= = =