منظمة الصحة العالمية

المجلس التنفيذي **م ت١٥٤/معلومات/١**
الدورة الرابعة والخمسون بعد المائة **٥ كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٤**
البند ٢٤-٢ من جدول الأعمال المؤقت **EB154/INF./1**

تقييم برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

١- أُدرج تقييمٌ لمساهمة البيانات وتقديمها في تنفيذ وتأثير برنامج العمل العام الثالث عشر للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣[١] وإحداث التحول في المنظمة في خطة عمل التقييم على نطاق المنظمة في الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١، التي اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته الخمسين بعد المائة في شباط/ فبراير ٢٠٢٢.[٢] وخلال ذلك الاجتماع، طلب المجلس أيضاً إجراء تقييم لبرنامج العمل العام الثالث عشر.[٣]

٢- وبناءً على ذلك، صدر تكليف بإجراء تقييم لبرنامج العمل العام الثالث عشر لغرض تقديم توصيات تطلّعية من أجل وضع برنامج العمل العام الرابع عشر.

٣- وتولّى إجراء التقييم فريقٌ مستقل خارجي معني بالتقييم، أنجز أعماله الرئيسية خلال الفترة من أيار/ مايو إلى تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٣، وقدّم تقريره النهائي عن التقييم في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٣.

٤- ووفقاً للأساليب المتبعة في إجراء هذا التقييم، يُقدِّم مكتب التقييم ملخص التقييم إلى المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والخمسين بعد المائة (انظر الملحق).[٤]

---

١ تمت الموافقة على اقتراح بتمديد برنامج العمل العام الثالث عشر إلى عام ٢٠٢٥ بموجب القرار ج ص ع٧٥-٦ (٢٠٢٢). ويشمل هذا التقييم الفترة الممتدة حتى تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٣ فقط.

٢ الوثيقة م ت١٥٠/٣٥، الملحق، اعتمدها المجلس التنفيذي في دورته الخمسين بعد المائة (انظر أيضاً الوثيقة م ت ١٥٠/٢٠٢٢/ سجلات/٢، المحاضر الموجزة للجلسة الحادية عشرة، الفرع ٣ (بالإنكليزية)).

٣ الوثيقة م ت١٥٠/٢٠٢٢/ سجلات/٢، المحاضر الموجزة للجلسة الحادية عشرة، الفرع ٣ (بالإنكليزية).

٤ التقرير الكامل عن تقييم برنامج العمل العام الثالث عشر متاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم (www.who.int/evaluation، تم الاطلاع في ٢٠ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٣). (بالإنكليزية)

الملحق

تقييم برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣

ملخص معدّ للمجلس التنفيذي

المقدمة

١- لقد خطت المنظمة، منذ تأسيسها في عام ١٩٤٨، خطوات كبيرة في مجال الصحة العامة، ولا سيما باستئصال الجدري وتوسيع نطاق التمنيع وزيادة متوسط العمر المتوقع على الصعيد العالمي. ولمواصلة هذه الإنجازات وبلوغ أهداف التنمية المستدامة الطموحة المتعلقة بالصحة، أحدث برنامج العمل العام الثالث عشر تحوّلاً نحو نهج الأثر القابل للقياس على الصعيد القُطري. بيد أنه في منتصف الطريق المؤدي إلى عام ٢٠٣٠، شهدت البلدان في العالم برمته انتكاسات كبيرة في جهودها الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف، فيما زادت جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-١٩) من تعطيل التقدُّم المُحرز في هذا المجال.

٢- ويعرض برنامج العمل العام الثالث عشر الكيفية التي ستمضي بها المنظمة قُدماً في تنفيذه ويوفّر إطاراً لقياس التقدُّم المُحرز في هذه الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة (الهدف ٣ (ضمان تمتّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار) وغيره من المؤشرات المتعلقة بالصحة المحددة في الأهداف الأخرى). إن برنامج العمل العام الثالث عشر ملائم لجميع البلدان، سواء كانت منخفضة الدخل أو متوسطة الدخل أو مرتفعة الدخل. وتُعد الصحة عنصراً أساسياً من عناصر أهداف التنمية المستدامة، وأصبح دور المنظمة ذا أهمية متزايدة في توفير المنافع العامة العالمية التي تساعد على ضمان تمتّع الجميع بالصحة. وتبذل المنظمة جهوداً دؤوبة واسعة النطاق كي لا يُترك أحد خلف الركب في المستقبل المشترك للبشرية، ولتمكين الجميع من تحسين صحتهم، ومعالجة المحددات الصحية، والاستجابة للتحديات الصحية.

٣- وبينما احتفلت المنظمة بالذكرى السنوية الخامسة والسبعين لتأسيسها في نيسان/ أبريل ٢٠٢٣ وبدأت التخطيط لبرنامج العمل العام الرابع عشر، كان من الأهمية الحاسمة التفكير ملياً في النجاحات والعقبات السابقة كي يُسترشد بها في المبادرات الصحية المقبلة.

الغرض والأهداف

٤- يتمثل الغرض من التقييم في تمكين الأمانة والدول الأعضاء من استخلاص العِبَر من التأمّل في تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر من أجل توفير مدخلات حاسمة الأهمية لصياغة برنامج العمل العام الرابع عشر وتحسين إطار النتائج. ولهذا الغرض، تناوَل التقييم أربعة أهداف شاملة.

الهدف ١: تقييم مدى ملاءمة إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر فيما يتعلق بتيسير بلوغ غايات المليارات الثلاثة والأهداف التنظيمية المرتبطة بها؛

الهدف ٢: تحديد مجالات العمل التي أحرزت فيها البلدان تقدماً جيداً في بلوغ الغايات والحصائل المنشودة من برنامج العمل العام الثالث عشر والتي ووجهت فيها تحديات؛

الهدف ٣: تقييم مدى تمكُّن المنظمة من التركيز على أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر؛ وتحليل العوامل التي يسّرت تحقيق الأهداف أو أعاقت تحقيقها؛

الهدف ٤: استخلاص أمانة المنظمة والدول الأعضاء الدروس من التحليلات والتوصيات التي تقتضي اتخاذ إجراءات، من أجل إدامة النتائج ووضع برنامج العمل العام الرابع عشر وتنفيذه لاحقاً.

المنهجية

٥- لتحقيق أهداف التقييم، نظر الفريق في (أ) صياغة برنامج العمل العام الثالث عشر؛ (ب) في آليات كفيلة بضمان تعاقُب وتوجيه برنامج العمل العام الثالث عشر؛ (ج) تنفيذ برنامج العمل من خلال الأمانة والدول الأعضاء وهياكل الشركاء، مع استكماله بإطارٍ خاص باتخاذ القرارات قائم على البيانات. وقد نُقِّح هذا النهج خلال مرحلة الاستهلال لضمان ملاءمته لسياق المنظمة ولأغراض هذا التقييم.

٦- وخلال مرحلة الاستهلال ومرحلة جمع البيانات، اختار الفريق نهجاً يضم أساليب مختلطة لجمع البيانات الأولية والثانوية. وشمل هذا النهج استعراضاً مستفيضاً للوثائق والمؤلفات، والمشاركة مع ما يقرب من ٣٠٠ جهة من الجهات صاحبة المصلحة الداخلية والخارجية من خلال إجراء مقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية (مع ممثلي الدول الأعضاء الذين يضطلعون بمهام في الأجهزة الرئاسية مثلاً)، ومناقشات مجموعات التركيز (مع المجموعات الإقليمية للدول الأعضاء مثلاً)، واستبيانات شبه منظَّمة تُرسل إلى جميع الدول الأعضاء ورؤساء مكاتب المنظمة القُطرية في البلدان والأقاليم والمناطق، ومراقبة الاجتماعات الداخلية الرئيسية للمنظمة، مثل الاجتماع التاسع والعشرين لشبكة إدارة برامج المنظمة. واستُخدمت البيانات الإحصائية المتاحة عن مؤشرات برنامج العمل العام الثالث عشر لتقييم التقدم الذي أحرزته الدول الأعضاء والإنجازات التي حققتها فيما يتعلق ببرنامج العمل العام الثالث عشر. كما عُقدت جلسات للبحث المتعمق في ست بلدان نائية لاستعراض تنفيذ برنامج العمل العام الرابع عشر على الصعيد القُطري. واختيرت البحرين والهند ورواندا وجزر سليمان وطاجيكستان استناداً إلى العينات العشوائية الطبقية يضمن تمثيل مجموعة متنوعة من المكاتب القُطرية والمناطق الجغرافية. وأُضيف السودان في وقت لاحق لضمان أن تؤخذ في الحسبان حالة من حالات الأزمات الممتدة من الدرجة ٣.

٧- وكانت لفريق التقييم تفاعلات تكرارية مع الفريق المرجعي المعني بالتقييم وأمانة برنامج العمل العام الرابع عشر واللجنة التوجيهية لبرنامج العمل العام الرابع عشر وغيرهم من الجهات المعنية صاحبة المصلحة، حسب الاقتضاء، لغرض تقاسم الفرضيات المستجدة والنتائج المبكرة والأولية والتوصيات. كما عُقدت جلستا إحاطة للدول الأعضاء في نهاية مرحلة الاستهلال وعقب مرحلة جمع البيانات.

النتائج والاستنتاجات الرئيسية

الهدف ١: تقييم مدى ملاءمة إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر فيما يتعلق بتيسير بلوغ غايات المليارات الثلاثة والأهداف التنظيمية المرتبطة بها

٨- **برنامج العمل العام الثالث عشر ونظريته المتعلقة بالتغيير:** يشير دستور المنظمة إلى برنامج العمل العام ولكنه لا يعرّفه، مما يفضي إلى تنوّع الممارسات من حيث: (أ) تحديد مكانة برنامج العمل العام بوصفه استراتيجية مؤسسية للأمانة أو استراتيجية مؤسسية للدول الأعضاء والأمانة أو استراتيجية صحية عالمية لنظام الصحة العالمية الإيكولوجي أو مزيجاً من كل هذا؛ (ب) تحديد مدة برنامج العمل العام؛ (ج) تحديد مستوى المواءمة مع مدة ولاية المدير العام. وخلص التقييم إلى أنه من الضروري ضمان اتساق هذه الخيارات وفهم آثارها على المراقبة الاستراتيجية من جانب الدول الأعضاء. وتكتسي نظرية التغيير لبرنامج العمل العام الثالث عشر طابعاً ضمنياً وتعدّ، في أحسن الأحوال، غير مكتملة أو ربما مضللة، لأنها تُركِّز بشكل أساسي على الأمانة لتحقيق أهداف المليارات الثلاثة.

٩- **متانة إطار النتائج:** يُشكِّل متوسط العمر المتوقع مع التمتع بالصحة عنصراً حاسماً من عناصر إطار أثر برنامج العمل العام الثالث عشر، حيث يقيس بشكل فعال رؤية المنظمة من حيث الصحة والرفاه. إن وضع غايات محددة لتحسين متوسط العمر المتوقع وتحسين تتبُّع إسهامات برنامج العمل العام الثالث عشر فيه من شأنهما أن يعزّزا فائدته. ويعد نهج المليارات الثلاثة مبتكراً من حيث الطريقة التي يجمع بها ما أُحرز من تقدم في ثلاث أولويات استراتيجية لقياس الأثر على حياة الناس. وعلى الرغم من أن هذا النهج موثق توثيقاً جيداً ويتم التشاور بشأنه، فما زال يتعين معالجة تحديات كبيرة متصلة بإعداد المؤشرات وجعلها ذات صلة على الصعيد القُطري. ويقاس الأثر من حيث تحقيق أهداف التنمية المستدامة باستخدام المؤشرات التي أقرتها الدول الأعضاء والقرارات الصادرة عن جمعية الصحة. ويعد تصميم الحصائل والمخرجات والمؤشرات مقبولاً بصفة عامة، ولكن هناك بعض المشاكل المتصلة بالتماسك والاتساق فيما بينها، وبيان وجه صلة البلدان والأقاليم بها، فضلاً عن المنهجية المتبعة في سجل أداء المخرجات. وتعد دراسات الحالة النوعية فعّالة في الإبلاغ عن عمل المنظمة، بيد أن إعدادها يتطلب من الموظفين تكريس قسط كبير من وقتهم ولا يتيح تقييماً ناقداً للنتائج. ويتناول إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر مسائل شاملة متصلة بنوع الجنس والإنصاف وحقوق الإنسان، ويمكّن من تصنيف البيانات تصنيفاً جزئياً، علماً أنه يمكن استغلال إمكانية تصنيف نتائج برنامج العمل العام بشكل أكبر.

١٠- **حساب النتائج والإبلاغ عنها:** تُنفَّذ بعض الأنشطة في مجاليْ الرصد والتقييم، غير أنها تفتقر إلى استراتيجية شاملة ومتكاملة، مما يسفر عن عدم المواءمة ونشوء ثغرات. وقد كانت ممارسات الإبلاغ عن توافُر البيانات وحداثتها وعن النتائج غير متسقة طوال فترة برنامج العمل العام وأشارت تعليقات الجهات صاحبة المصلحة إلى أنها تشكّل عبئاً.

١١- **قدرات البيانات على الصعيد القُطري:** تتواصل الجهود الرامية إلى تحسين قدرات الدول الأعضاء في مجال البيانات في إطار برنامج العمل العام الثالث عشر، وذلك بدعم مخصّص من الأمانة في إطار برنامج "المسح والإحصاء والتحسين والاستعراض والتمكين" (مجموعة "سكور"). ولكن، لا تزال هناك تحديات كبيرة، ويُعد توظيف الأمانة والدول الأعضاء المزيد من الاستثمارات شرطاً أساسياً للتمكين من إرساء نُهج قائمة على البيانات وموجّهة صوب إحداث الأثر.

١٢- **فائدة الإبلاغ عن النتائج:** تتوقف فائدة الإبلاغ عن نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر على الصعيد القُطري على مدى المواءمة مع احتياجات المكاتب القُطرية والاستراتيجيات الصحية الوطنية. وعلى الرغم من الجهود المحمودة التي تبذلها الأمانة لتحسين الإبلاغ والسعي إلى الانتقال إلى عملية اتخاذ قرارات قائمة على البيانات، فإن فائدة الإبلاغ واستخدامه الحاليين يخدمان بشكل أساسي أهداف الاتصال والدعوة، وبشكل هامشي المساءلة واتخاذ القرارات والتعلّم.

١٣- **الاستنتاج:** تمشياً مع نتائج التقييم الأخير للإدارة القائمة على النتائج والمراجعة الداخلية لعملية الإبلاغ عن نتائج المنظمة، خلص التقييم إلى أنه على الرغم من أن إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر طموح ويحظى بترحيب الجهات صاحبة المصلحة الداخلية والخارجية، إلا أنه يواجه مشكلات كبيرة متصلة بالتصميم، ومشاكل متصلة بحداثة البيانات، وقيوداً تقوض فائدته. وفي حين أن الإبلاغ مفيد لأغراض الاتصال، فإن فعاليته في دعم المساءلة وعملية اتخاذ القرارات والتعلّم محدودة حالياً. ويُفضَّل إدخال تحسينات على هيكل النتائج الحالي حفاظاً على الاستمرارية، ولكن لا ينبغي التقليل من حجم التحديات. ويلزم إدخال تحسينات جوهرية ووضع خريطة طريق واضحة لأغراض التحسين، تشمل التخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ من أجل إرساء إدارة قائمة على النتائج.

الهدف ٢: تحديد مجالات العمل التي أحرزت فيها البلدان تقدماً جيداً في بلوغ الغايات والحصائل المنشودة من برنامج العمل العام الثالث عشر والتي ووجهت فيها تحديات

١٤- تُعرض أدناه إنجازات الدول الأعضاء والتحديات التي تواجهها فيما يتعلق بأولويات برنامج العمل العام الاستراتيجية.

١٥- **التغطية الصحية الشاملة:** لقد ظلّ مؤشر التغطية بالخدمات راكداً على الصعيد العالمي في الفترة من ٢٠١٩ إلى ٢٠٢١، وسُجِّل انخفاضٌ في معدلاته في بعض الأقاليم والبلدان، مما يشير إلى عدم تكافؤ التقدُّم المُحرز في التغطية بالخدمات الصحية. وتُظهر البيّنات المستجدة تفاقُم الضائقة المالية، ولا سيما بين أشد الفئات فقراً، مع تسجيل انتعاش غير متكافئ في الفترة ما بعد الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١. ومن الشواغل الملحوظة ارتفاع الإنفاق العام على الديْن الوطني على حساب الصحة في البلدان النامية.

١٦- **الطوارئ الصحية:** على الرغم من التقدُّم المُحرز في مجال التأهُّب على مختلف المستويات عقب جائحة كوفيد-١٩، إلا أن العديد من النُظُم لا تزال غير كافية أو ضعيفة، مع تقلُّص فرص العمل السياسي. وتسبّبت الجائحة في حالات تعطّل واسعة لخدمتيْ التمنيع والترصّد. وكان التعافي قوياً ولكنه غير متكافئ على الصعيد العالمي. ويؤكد استمرار حدوث طوارئ صحية حادة وممتدة على ضرورة تحسين النظم والحوكمة، وإن كانت الموارد محدودة.

١٧- **تعزيز صحة المجموعات السكانية:** لقد أُحرز تقدم في مجال المياه والصرف الصحي ونوعية الهواء الداخلي والتبغ، وبدرجة أقل في مجاليْ التقزّم والهزال. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة في مجال مكافحة زيادة الوزن لدى الأطفال والتصدي للمشكلات المتصلة بالتغذية، حيث لا يستطيع جزءٌ كبير من سكان العالم تحمُّل تكاليف نظام غذائي صحي، فيما لا يزال الملايين من الأشخاص يموتون سنوياً بسبب عدم كفاية إمدادات المياه وخدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية، مما يستلزم تكثيف الجهود في سبيل تحقيق التغطية الشاملة بحلول عام ٢٠٣٠. كما أن حجم الأثر الواسع الانتشار للتغيّر البيئي على الصحة لا يقدَّر حق قدره، ولم يُستوعب بشكل جيد في مؤشرات برنامج العمل العام الثالث عشر.

التحوّلات الاستراتيجية والتشغيلية للأمانة

١٨- **تعزيز القيادة:** أقرّت الجهات صاحبة المصلحة بالدور القيادي الذي اضطلعت به الأمانة على الصعيد العالمي والإقليمي والقُطري أثناء الجائحة. ومع ذلك، أُبديت بعض التحفظات بشأن فعالية الأمانة في تعزيز التعاون بين الدول الأعضاء والتصدي لتحديات من قبيل التسييس والتمويل. وتُشكّك بعض الدول الأعضاء في التوازن بين برنامج عمل الإنصاف/ حقوق الإنسان والأُسس العلمية/ أُسس الصحة العامة للمنظمة.

١٩- **إحداث الأثر على الصحة العامة في كل بلد:** إن النُهُج الذي يُركِّز على البلدان واضحٌ، ويتجلى ذلك، على سبيل المثال، من خلال تجريب نُهج "قائمة على النتائج" أو أعمال الفريق المعني بالعمل من أجل تحقيق النتائج. بيد أنه تأخّر تحقيق التقدم، فيما لم يُضفَ بعد الطابع المؤسسي على التغييرات. وتنجم الزيادة في النفقات على الصعيد القُطري عن الزيادة الإجمالية في الميزانية أكثر منها عن الأخذ بنموذج تنظيمي جديد. ويُعد رضا ممثلي المنظمة والدول الأعضاء عن الفعالية الحقيقية للمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي في تقديم الدعم إلى البلدان متبايناً بوجه عام.

٢٠- **تركيز منافع الصحة العامة العالمية على الأثر:** لقد خطت الأمانة خطوات كبيرة في تنظيم توفير منافع الصحة العامة العالمية، وذلك من خلال زيادة شفافية قنوات توريدها وزيادة وضوح عمليات ضمان الجودة طوال دورة حياة المنتجات التقنية، فضلاً عن تحقيق مستوى معين من تحديد الأولويات. ومع ذلك، خلص تقييمٌ أجري مؤخراً لوظيفة وضع القواعد والمعايير على الصعيد القُطري إلى أن ثمة مجالاً لتحسين كل من عملية تحديد الأولويات، وتوفير منافع الصحة العامة العالمية المتفق عليها في الوقت المناسب، والتكامل بين إنتاج منافع الصحة العامة العالمية وتنفيذها، ورصد اعتمادها على الصعيد القُطري وتقييمه.

٢١- **الاستنتاجات:** يُقدِّم التحليل صورة متباينة للتقدُّم المُحرز والتحديات المواجهة. وقد بذلت الدول الأعضاء والأمانة جهوداً كبيرة، ولوحظ إحراز تقدم في عدة مجالات. ومع ذلك، فإن التقدم العام المُحرز صوب تحقيق أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر يشهد ركوداً، بل يمضي عكس المسار الصحيح بالنسبة لبعض المجالات الأخرى، وأصبحت الدول الأعضاء بشكل عام خارج المسار الصحيح لتحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. وأدت الجائحة إلى تفاقم التحديات القائمة وظهور تحديات جديدة، مما يؤثر على التغطية بالخدمات والضائقة المالية والتأهّب للطوارئ. وكان التعافي غير متكافئ، فيما كان الأثر على الموارد المالية للحكومة والثقة كبيراً.

الهدف ٣: تقييم مدى تمكُّن المنظمة من التركيز على أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر وتحليل العوامل التي يسّرت تحقيق الأهداف أو أعاقت تحقيقها

٢٢- **التحديات المواجهة في تحديد أولويات برنامج العمل العام الثالث عشر:** إن الطبيعة العالمية والشاملة لبرنامج العمل العام الثالث عشر تجعل عملية تحديد الأولويات أمراً صعباً. ومع ذلك، هناك آليات تَعاقُب وأُطر للتخطيط، تساعد على تحقيق التوازن بين التركيز والمرونة في الاستجابة لمختلف سياقات البلدان وظروفها.

٢٣- **المرونة أثناء جائحة كوفيد-١٩:** لقد اختلفت تجربة المرونة في تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر أثناء جائحة كوفيد-١٩ من مكتب قُطري إلى آخر. وعلى الرغم من تمكُّن الأمانة من إعادة تشكيل نفسها استجابةً للاحتياجات الأكثر إلحاحاً للدول الأعضاء، فقد ثبت أن تحقيق التوازن بين التركيز على برنامج العمل العام الثالث عشر والحاجة إلى المرونة في الاستجابة للطوارئ، لا سيما في ظل القيود المفروضة على التمويل والجمود التنظيمي، يمثل تحدياً خاصاً. وحفزت جائحة كوفيد-١٩ وغيرها من الطوارئ الصحية إحراز بعض التقدم في مجال التأهّب وأبرزت مدى أهمية النُهج المتكاملة، وهناك أمثلة على الفرص التي اغتُنمت للنهوض ببرنامجيْ التغطية الصحية الشاملة وتعزيز صحة المجموعات السكانية في إطار الاستجابة للجائحة. غير أن تحويل التركيز والموارد إلى الاستجابة للطوارئ أدى، بصفة عامة، إلى الانحراف عن الأنشطة البرمجية الأساسية وأثّر على التنفيذ العام للأولويات الاستراتيجية الأخرى.

٢٤- **العوامل التي تطرح تحديات للدول الأعضاء والأمانة، وتؤثر على إنجازاتهما وتتسبب في حيدانهما عن مسار التنفيذ المخطط له:** تتأثر إنجازات الدول الأعضاء وإنجازات الأمانة – فضلاً عن التحديات التي تواجهها وأي حيدان عن مسار التنفيذ المخطط له – بحالات الطوارئ الخارجية، وفي مقدمتها جائحة كوفيد-١٩. بيد أنها تتأثر كذلك بعوامل تخضع لسيطرتها، مثل الحوكمة والقيادة، والتمويل وتخصيص الموارد، والتعاون والشراكات، والقدرات والبنية التحتية، والتواصل والمشاركة، وأخيراً، الإنصاف والشمول. وهذه العوامل من الأهمية بمكان في إثراء نظرية التغيير فيما يتعلق ببرامج العمل العامة التي ستوضع في المستقبل، إذ إن معالجة هذه العوامل التمكينية والعوائق قد تتطلب تدخلات مستهدفة مثل تلك الخاصة بالالتزام السياسي، وتحسين آليات التمويل، وجهود حل النزاعات، والتثقيف الشامل في مجال الصحة العامة، والتخصيص الاستراتيجي للموارد.

٢٥- **الاستنتاج:** لقد جرى اختبار قدرة الدول الأعضاء والأمانة على تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر تنفيذاً فعالاً على الصعيد القُطري، ولا سيما في سياق متطلبات المرونة التي فرضتها جائحة كوفيد-١٩. وتؤكد النتائج أهمية تحقيق التوازن بين التركيز الاستراتيجي والمرونة التشغيلية، مع مراعاة مختلف سياقات الدول الأعضاء والتحديات التي واجهتها.

٢٦- وتبرز التجربة ضرورة أن تستوعب المنظمة، في إطار برنامج العمل العام الثالث عشر، التحديات غير المتوقعة بقدر أكبر من التكيُّف، من خلال ضمان مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع القدرات والموارد التشغيلية على نحو أفضل. ويكتسي دور العوامل الخارجية والداخلية، بما فيها الحوكمة والتمويل والهياكل التنظيمية، أهمية محورية في تشكيل النجاحات المستقبلية.

٢٧- واستشرافاً للمستقبل، سيكون فهم هذه العوامل فهماً دقيقاً وتوافُر آليات استجابة أكثر مرونة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر وأُطر الصحة العالمية المستقبلية تنفيذاً ناجحاً. ويتطلب ذلك التزاماً مستمراً بتحسين الحوكمة، وتعزيز الاتصال والمشاركة، وضمان التخصيص العادل للموارد القائم على الاحتياجات والتعاون بين الجهات صاحبة المصلحة كافة.

الهدف ٤: استخلاص أمانة المنظمة والدول الأعضاء الدروس من التحليلات والتوصيات التي تقتضي اتخاذ إجراءات، من أجل إدامة النتائج ووضع برنامج العمل العام الرابع عشر وتنفيذه لاحقاً

استنتاجات عامة

٢٨- **ضرورة المواءمة والالتزام:** أكّد برنامج العمل العام الثالث عشر على ضرورة تحسين المواءمة الأفقية بين الأمانة والدول الأعضاء والشركاء على الصعيد القُطري. وعلى الرغم من تحقيق بعض المواءمة، إلا أنه لوحظ عدم توافر آليات التزام رسمية بشأن الأهداف القُطرية والصكوك الملزمة قانوناً مثل معاهدة بشأن الجوائح.

٢٩- **دور البيانات في اتخاذ القرارات:** تُعد البيانات السليمة والحسنة التوقيت حاسمة الأهمية لتوجيه الإجراءات القائمة على تحقيق النتائج والمساءلة. ومع ذلك، يلزم التصدي للتحديات المرتبطة بتوافر البيانات وموثوقيتها من أجل التمكين من اتخاذ قرارات فعالة قائمة على البيّنات على جميع المستويات.

٣٠- واستشرافاً للمستقبل، سيتمثل أحد التحديات الرئيسية أمام قيادات المنظمة والدول الأعضاء في معالجة مجالات التوتر المبينة أدناه.

٣١- **الموازنة بين الاستمرارية والتعطّل:** فيما يخص الاستمرارية، لا تزال أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر صائبة، ولم يُضفَ بعد الطابع المؤسسي على العديد من التغييرات الإيجابية. وفي الوقت نفسه، تتطلب بيئة ما بعد جائحة كوفيد-١٩ التكيّف مع الديناميات التي تؤثر على الصحة العالمية، ويشمل ذلك إعادة التفكير في الاستراتيجيات بغية تحديد أولويات المجالات العالية الأثر بشكل أفضل ومواءمة الالتزامات المقطوعة في نظام الصحة الإيكولوجي برمّته.

٣٢- **التركيز على الأجلين القصير والطويل:** على الأجل القصير، يلزم التركيز على ما يلي: (أ) معالجة الآثار المباشرة للجائحة، ولا سيما الآثار على التمنيع والصحة النفسية والقوى العاملة الصحية؛ (ب) وبناء أُطر للتأهب للمستقبل قبل أن يتلاشى الزخم السياسي. أما على الأجل الطويل، فتضطلع المنظمة بدور فريد في لفت الانتباه والعمل على التصدي للاتجاهات الكبرى الهامة التي تؤثر على الصحة العالمية، حيث إن إيجاد بيئة صحية أكثر إنصافاً واستدامة وقدرة على الصمود على المحك.

٣٣- **المرونة والتوجّه نحو تحقيق النتائج:** يلزم إيجاد توازن بين المرونة اللازمة في الاستجابة لتغيّر الظروف الصحية من جهة، والتركيز المستمر على تحقيق حصائل صحية محددة ومستهدفة وقابلة للقياس من جهة أخرى. ولا بد أن تفضي الاستراتيجيات التكيّفية إلى تحسينات ملموسة ومستدامة في الصحة العالمية.

٣٤- **مواءمة الطموحات مع الوسائل المتوفرة:** لا بد أن يقابل الأهداف الصحية الطَموحة تمويلٌ مستدام ومتسق. ومع انتقال المنظمة إلى برنامج العمل العام الرابع عشر، سيكون من الأهمية الحاسمة تأمين تمويل متسق يتماشى مع الأهداف ذات الأولوية ومعالجة الاختلالات في التمويل في مختلف المجالات. ومن الأهمية الحاسمة تمويل برنامج الطوارئ الصحية تمويلاً مستداماً، فضلاً عن إعادة التوازن صوب تعزيز صحة المجموعات السكانية، التي تعاني من نقص التمويل من الناحية الهيكلية علماً أنها تساهم بشكل رئيسي في متوسط العمر المتوقع مع التمتع بالصحة.

التوصيات

٣٥- تُجمع الإجراءات الموصى بها الواردة أدناه في ثلاث توصيات شاملة موجهة إلى الأمانة والدول الأعضاء، وتتماشى مع أسئلة التقييم الرئيسية المندرجة ضمن الهدف ٤ من التقييم.

التوصية ١: لإنهاء جائحة كوفيد-١٩ واستئناف التقدُّم صوب تحقيق أهداف برنامج العمل العام الثالث عشر، ينبغي لأمانة المنظمة والدول الأعضاء أن تعطي الأولوية للإجراءات القصيرة الأجل التالية في الفترة المتبقية من برنامج العمل العام

١-١ ينبغي أن تسعى الأمانة، بحلول الربع الثاني من عام ٢٠٢٤، إلى سد الفجوة في بيانات مؤشرات الحصائل التي لا تتوفر بشأنها تقارير عالمية حديثة

يعد هذا أمراً بالغ الأهمية لتكوين صورة كاملة ومتماسكة للصحة العالمية في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-١٩ وقبل بدء تنفيذ برنامج العمل العام الرابع عشر. وهناك تقارير رصد عالمية عديدة على وشك أن تصدر وينبغي استخدام بياناتها، ومن المتوقع أن تُتاح تقديرات صحية عالمية بحلول ذلك الموعد. وفي حال عدم صدور أي تقرير رصد عالمي، ينبغي استخدام المصادر والنُهج البديلة. ويلزم إيلاء اهتمام خاص لمؤشرات المجموعات السكانية المتمتعة بمزيد من الصحة، التي ثبت أنه من الصعب تحليلها بصورة شاملة.

١-٢ يلزم على الدول الأعضاء والأمانة أن تتصدى، خلال العامين المقبلين، للآثار المباشرة والأكثر وخامة لجائحة كوفيد-١٩

ويشمل ذلك ما يلي:

- مع التركيز بشكل خاص على الحد من احتمال عودة ظهور الأمراض التي يمكن الوقاية منها باللقاحات وضمان التغطية الشاملة بالتمنيع؛
- حماية الصحة النفسية عن طريق دعوة الحكومات الوطنية إلى زيادة استثمارها المالي في الخدمات من أجل التصدي للتحديات المرتبطة بإتاحة الخدمات وتقديمها، ودعم برامج التدريب الرامية إلى تعزيز الموارد البشرية، والتركيز على تحسين نوعية الخدمات المتاحة على مستوى الرعاية الأولية، وضمان توافر الأدوية الأساسية؛

- تعزيز القوى العاملة الصحية: ينبغي للدول الأعضاء أن تنظر في وضع برامج شاملة للدعم النفسي لفائدة مهنيي الرعاية الصحية وتحفيزهم من أجل التصدي للمشكلة الملحة المتمثلة في الإنهاك المهني للعاملين الناجم عن جائحة كوفيد-١٩ وفقدان القوى العاملة الصحية الماهرة أثناء الجائحة. وينبغي للأمانة أن تقدم المساعدة التقنية إلى الدول الأعضاء، عند الاقتضاء، لغرض إنشاء آليات لتمويل القوة العاملة الصحية الفعالة وتطوير قدراتها وحشدها واستبقائها، مع إشراك الشركاء الرئيسيين.

١-٣ يلزم على الدول الأعضاء والأمانة أن تُنهي جائحة كوفيد-١٩ على النحو المناسب قبل فوات الفرصة السياسية المتاحة للقيام بذلك

ويشمل ذلك ما يلي:

- إعطاء الأولوية لجذب اهتمام القيادة والحصول على دعمها لوضع المعاهدة بشأن الجوائح في صيغتها النهائية وإدخال تعديلات على اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)؛
- النهوض بهيكل الطوارئ الصحية؛
- ضمان أن يتمكّن برنامج المنظمة للطوارئ الصحية، بمجرد عودته إلى الوضع الطبيعي الجديد، من صون قدراته وتعزيزها من خلال تمويلٍ مستدام ويمكن التنبؤ به؛
- مواصلة التركيز على تعزيز التأهّب على الصعيد القُطري والحفاظ على ما أُجري من تحسينات وما بُني من قدرات أثناء جائحة كوفيد-١٩.

التوصية ٢: ينبغي للمنظمة أن تستند إلى برنامج العمل العام الثالث عشر والدروس المستفادة منه لضمان أن يكون برنامج العمل العام الرابع عشر أداة استراتيجية فعّالة قائمة على النتائج

٢-١ ينبغي للأمانة والدول الأعضاء أن تضمن، عند صياغة برنامج العمل العام الرابع عشر، أن يكون بمثابة أداة فعالة لتشجيع زيادة الاتساق والتعاون في مجال الصحة العالمية

وينطوي ذلك على ما يلي:

- الاستفادة من برنامج العمل العام الرابع عشر باعتباره أداة تتيح للدول الأعضاء والأمانة والشركاء وضع برامج عمل. وينطوي ذلك على ضمان ما يلي: (أ) ألا يقتصر تركيزه على الأمانة؛ (ب) أن تكون عملية التشاور شاملة؛ (ج) أن يُنظر في آلياتٍ يمكن من خلالها للجهات صاحبة المصلحة أن تلتزم بتنفيذه، مثل اعتماد الغايات المتعلقة بمتوسط العمر المتوقع مع التمتّع بالصحة على الصعيد القُطري، وبذل جهود لإضفاء الطابع المحلي على أهداف التنمية المستدامة على الصعيد القُطري، والإشارة إلى برنامج العمل العام بقدر أكبر من الوضوح في الاستراتيجيات الوطنية أو استراتيجيات الشركاء، وبذل الجهود من أجل مواءمة هذه الاستراتيجيات معه.
- التمييز بوضوح بين ما هو معترف به كمجال عمل مهمّ والأولويات الاستراتيجية القليلة الحاسمة الأهمية المحدّدة بدقة، التي يتراوح عددها من ٤ إلى ٦ أولوية، والتي ستساهم مساهمةً غير متناسبة في الصحة العالمية في حال تنفيذها. هذه هي إذاً الأولويات التي ستحظى باهتمام القيادة وتُوجَّه إليها فرص التمويل وتُجرى زيادات في ميزانياتها. كما ينبغي للأمانة أن تعمل على إيجاد سُبل للإبلاغ عن حصة الميزانية التي تُخصَّص لهذه الأولويات الاستراتيجية المحددة بدقة، وينبغي للدول الأعضاء أن تضمن تخصيص حصة أكبر من الميزانية لهذه الأولويات بشكل تدريجي.

- إعداد نظرية تغيير صريحة وشاملة ومتماسكة تبيّن التحدي المطروح، وعوامل التمكين والعقبات، والإجراءات والتغييرات الرئيسية المطلوب إجراؤها، والحصائل المتوسطة الأجل والنهائية، فضلاً عن أدوار كل جهة من الجهات الرئيسية صاحبة المصلحة. وينبغي للأمانة أن تولي اهتماماً خاصاً لما يلي: (١) أن تُوائم بين المُخرجات والحصائل المتوسطة الأجل والنتائج النهائية، وتدمج هذه الروابط في نهجها المتعلق بالإدارة القائمة على النتائج ؛ و(٢) أن تبيّن مساهمتها الفريدة وذات الصلة.
- ضمان قابلية برنامج العمل العام الرابع عشر للتكييف، مع مراعاة المخاطر والحالات الطارئة التي قد تؤثر على تنفيذه مراعاةً صريحة.
- صياغة استراتيجية لرصد برنامج العمل العام الرابع عشر وتقييمه.

٢-٢ ينبغي للأمانة والدول الأعضاء، عند صياغة برنامج العمل العام الرابع عشر، أن تنظر في المجالات الأربعة التالية باعتبارها أولويات يُحتمل أن تُدرج في برنامج العمل العام الرابع عشر

- إرساء نُظم صحية قادرة على الصمود: يعد الاستثمار الطويل الأجل في البنية التحتية الصحية وتنمية قدرات القوى العاملة الصحية والتكنولوجيا أمراً بالغ الأهمية. ولا يشمل ذلك الموارد المادية فحسب، بل أيضاً السياسات والممارسات التي تجعل النُظُم الصحية أكثر قدرة على التكيّف مع الأزمات المستقبلية وأكثر قدرة على الصمود أمامها.
- الإنصاف في مجال الصحة العالمية وإتاحة خدماتها: ينبغي أن تكون معالجة أوجه الإجحاف في مجال إتاحة الخدمات الصحية والحصائل الصحية محور تركيز رئيسي. ويشمل ذلك ضمان الإنصاف في إتاحة خدمات الرعاية الصحية والمنتجات الصحية المأمونة والفعالة والمضمونة الجودة (التي تشمل الأدوية واللقاحات والأجهزة الطبية ووسائل التشخيص والمنتجات المساعِدة والدم ومنتجات الدم وسائر المنتجات ذات المنشأ البشري)، بغض النظر عن الموقع الجغرافي أو الوضع الاقتصادي أو المحددات الاجتماعية الأخرى للصحة.
- تغيُّر المناخ والصحة: يُعد وضع استراتيجيات للتخفيف من الآثار الصحية لتغيّر المناخ والتكيّف معها أولوية حاسمة الأهمية على الأجل الطويل. ويشمل ذلك فهم المخاطر الصحية المرتبطة بتغيّر المناخ وتنفيذ تدابير كفيلة بالتصدي لهذه المخاطر.
- الرعاية الصحية الوقائية والتدبير العلاجي للأمراض المزمنة والتثقيف في مجال الصحة العامة: تتمثل إحدى الأولويات الحاسمة الأهمية على المدى الطويل في التحوّل من الرعاية الصحية التفاعلية إلى الرعاية الصحية الوقائية، والتي تشمل تعزيز أنماط الحياة الصحية، والتدبير العلاجي الفعال للأمراض المزمنة، والاستثمار في التدابير الوقائية مثل عمليات التحرّي والتطعيم. ويشكل تعزيز التثقيف والتوعية في مجال الصحة العامة جزءاً لا يتجزأ من هذا التحوّل. ويعد تثقيف الجمهور بشأن المخاطر الصحية والممارسات الوقائية والسلوكيات الصحية أمراً ضرورياً لتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات صحية مستنيرة وتشجيع بناء مجتمع حريص على صحته. إن هذا النهج لا يعالج الشواغل الصحية المباشرة فحسب، بل يساعد أيضاً على الوقاية من المشكلات الصحية المستقبلية بإنشاء جمهور من السكان أكثر وعياً وأكثر قدرة على استباق الأحداث.

٢-٣ ينبغي للأمانة أن تعزّز إطار نتائجها ومساءلتها عن النتائج وإدارتها الموجّهة صوب تحقيق النتائج عن طريق تنفيذ التوصيات التي صيغت بالفعل في إطار تقييم الإدارة القائمة على النتائج لعام ٢٠٢٣[١]

ينبغي للأمانة أيضاً أن تقوم بما يلي:

- النظر في وضع غايات لمتوسط العمر المتوقع مع التمتع بالصحة وربط متوسط العمر هذا بمؤشرات الحصائل/ المليارات الثلاثة؛
- مواصلة مواءمة غايات المليارات الثلاثة مع أهداف التنمية المستدامة وإدخال تحسينات محددة على المؤشرات والأدلة؛
- ضمان الإبلاغ عن النتائج حسب أبعاد الإنصاف؛
- السعي إلى زيادة التكامل والتبسيط فيما يتعلق بما يلي: (أ) أُطر النتائج القائمة في مختلف قطاعات البرنامج والميزانية؛ (ب) وإرشادات وأنشطة التخطيط القائمة التي استهلّتها مختلف الإدارات في المقر الرئيسي؛ (ج) وخطط العمل القائمة؛ (د) ومؤشرات الأداء الرئيسية القائمة المستخدمة في الأقاليم وعلى الصعيد العالمي؛
- ضمان أن تُصاغ المخرجات على نحو يمكن للبلدان أن ترتبط بها على نحو مجدٍ؛
- ضمان الحفاظ على قدر كاف من الاتساق في مؤشرات النتائج من أجل إتاحة تحديد الاتجاهات.

٢-٤ ينبغي للأمانة أن تضمن أن يكون الإبلاغ مفيداً وقابلاً للاستخدام وأن يُستخدم على الصعيد القُطري

لتحقيق هذا الغرض، ينبغي للأمانة أن تُحدث تحوّلاً في النهج المتّبع في مجال الإبلاغ، بالانتقال من نهج يقوم على أساس احتياجات الإبلاغ المؤسسي إلى نهج قيادي يمكن استخدامه على الصعيد القُطري ويربط بوضوح بين الرصد المستمر والإبلاغ عن النتائج. وينبغي أن يتمثل الهدف في إعداد نماذج وممارسات في مجال الإبلاغ:

- تتيح للمستخدم تحديد وتتبُّع تنفيذ خطط تسريع العمل أو استراتيجيات التعاون القُطري تحديداً واضحاً مقابل الأولويات القُطرية المتفق عليها؛
- يمكن أن تُستخدم كأساس يُستند إليه في عمليات جرد أنشطة التنفيذ وفي الرصد والتقييم؛
- يمكن أن تكون أداة تتيح للمكاتب القُطرية للمنظمة المشاركة مع الحكومات الوطنية في إطار حوار السياسات وعملية استعراض تقديم الخدمات والمساءلة أمام الدول الأعضاء.

٢-٥ لكي يتسنى تحقيق الغرض السالف الذكر، ينبغي للدول الأعضاء والأمانة أن تضع أساساً سليماً لبياناتها بالتركيز على تحسين عمليتيْ جمع البيانات وإدارتها

بينما تتبنّى المنظمة نُهجاً قائمة على البيانات، ينبغي للأمانة أن تقوم بما يلي:

- تُواصل زيادة دعمها للدول الأعضاء لبناء قدراتها على تتبّع المؤشرات الصحية الرئيسية والإبلاغ عنها؛

١ التقييم المستقل لإطار المنظمة للإدارة القائمة على النتائج. التقرير الختامي. مكتب التقييم التابع للمنظمة. كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٣. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠٢٣ (بالإنكليزية). https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-(rbm)-framework-(2023)، تم الاطلاع في ١٢ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٣).

- تعزّز قدراتها الذاتية على جمع البيانات وتحليلها، لا سيما على الصعيدين القُطري والإقليمي؛
- تضمن إمكانية تتبّع أي مؤشرات جديدة بواسطة نُظُم روتينية أو منصات معترف بها في البلد؛
- تضع مؤشرات أداء رئيسية بشأن نوعية البيانات مشفوعةً بغايات ترمي إلى إدخال تحسينات على المقاييس الأساسية للمنظمة بغية تقييم ما إذا كان التقدُّم المُحرز كافياً.

ولتحسين نوعية وتوقيت تقارير الدول الأعضاء عن المؤشرات الوطنية، ينبغي للدول الأعضاء أن تقوم بما يلي:

- أن تتذكّر التزامها، بموجب المادتين ٦١ و٦٢ من دستور المنظمة، بتبادل البيانات ذات الصلة في الوقت المناسب؛
- أن تحرص على استثمار ما يكفي من الموارد لبناء قدراتها الوطنية في مجال المعلومات الصحية.

التوصية ٣: ينبغي للأمانة أن تستأنف جهودها الرامية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات الجارية وجني ثمار التحوّلات الاستراتيجية والتشغيلية

٣-١ ينبغي للأمانة أن تعزّز نهجها إزاء تحقيق النتائج وتعمّمه وتدمجه

لتحقيق هذا الغرض، ينبغي للأمانة أن تقوم بما يلي:

- تدمج النُهج والأدوات القائمة على النتائج في عمليات البرنامج والميزانية والأدلّة والتعليمات. ومع مرور الوقت، ينبغي أن تصبح الإدارة القائمة على النتائج وما سمته الأمانة "التنفيذ لتحقيق الأثر" مترادفين، كما ينبغي أن يُدعما بنظريات تغيير مناسبة؛
- تكفل الاتساق بين استراتيجيات التعاون القُطري وخطط تسريع العمل؛
- تحرص على بناء القدرات التحليلية على الصعيدين الإقليمي والقُطري؛
- توضّح أدوار ومسؤوليات كل من إدارة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء، وإدارة الاستراتيجيات القُطرية والدعم القُطري، وشعبة البيانات والدراسات التحليلية والتنفيذ لتحقيق الأثر، في التخطيط والرصد والإبلاغ من أجل تحسين الاتساق وتجنب الازدواجية؛
- توضّح دور وحدة التنفيذ لتحقيق الأثر في المقر الرئيسي وتعيد تحديده في المجالات التالية: (أ) تطوير ونشر المنتجات والحزم التحليلية لوحدة التنفيذ لتحقيق الأثر؛ (ب) وبناء القدرات الداخلية؛ (ج) وتقديم دعم انتقائي مركّز من أجل النهوض بالأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل العام الرابع عشر وسيناريوهات تسريع العمل الرئيسية.

٣-٢ ينبغي للأمانة أن تواصل تحسين عملية تحديد أولويات المنتجات التقنية وإنتاجها وتقديمها على نحو متكامل

لتحقيق هذا الغرض، ينبغي للأمانة أن تنفّذ التوصيات الصادرة في إطار تقييم عام ٢٠٢٣ لوظيفة وضع القواعد والمعايير على الصعيد القُطري،[١] بما في ذلك إيجاد آليات كافية ومتّسقة للحصول على تعليقات البلدان والمستخدمين، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المنتجات تتطلب، على الصعيد القُطري، تكييفاً مع السياقات

١ التقرير عن تقييم وظيفة المنظمة المتعلقة بوضع القواعد والمعايير على الصعيد القُطري متاح على الموقع الإلكتروني لمكتب التقييم (http://www.who.int/evaluation، تم الاطلاع في ٢٠ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٣). (بالإنكليزية)

المحلية. وينبغي للأمانة أن تبدأ بفرض المزيد من الصرامة على عملية تحديد أولويات المنتجات التقنية، استناداً إلى الأهمية الاستراتيجية وإمكانية التنفيذ.

٣-٣ ينبغي للأمانة أن تواصل مواءمة نموذجها التشغيلي لضمان ملاءمته للغرض المنشود المتمثل في التمكين من إحداث تحولات استراتيجية

لتحقيق هذا الغرض، ينبغي للأمانة أن تقوم بما يلي:

- تمكين المكاتب القُطرية للمنظمة وآليات الأمانة مثل الأفرقة المعنية بتنفيذ المُخرجات من خلال ما يلي: (أ) توفير ما يكفي من الموارد الإدارية والتقنية لدعم العمل؛ (ب) إمداد ممثل الفريق المعني بتنفيذ المُخرجات/ المكتب القُطري بالموارد المالية الكافية من أجل تحفيز التعاون؛ (ج) تفويض سلطة كافية؛
- مواءمة نموذج عملها وتحسينه على النحو الأمثل من خلال: (أ) تحديث تعريف الوظائف الأساسية للأمانة وما يرتبط بها من تقسيم للعمل بين المستويات الثلاثة؛ (ب) المواءمة بين تخصيص الموارد والموظفين وفقاً لذلك؛ (ج) ضمان استبعاد الازدواجية بين الأولويات الاستراتيجية وعدم إنشاء أشكال جديدة من الانعزال؛
- إجراء تحسينات مثلى داخل كل مستوى من مستويات المنظمة والقيام بعملية إعادة توزيع بين مختلف المستويات في إطار سياسة التنقُّل وتخطيط القوى العاملة.

٣-٤ ينبغي للأمانة أن تضمن أن يكون التطوير التنظيمي مدروساً ومنهجياً وجيّد التصميم والتنسيق

لتحقيق هذا الغرض، يلزم على الأمانة أن تقوم بما يلي:

- توفير ما يكفي من الموارد لوظائف ومبادرات التطوير/ التحوّل التنظيمي؛
- توضيح خطة إدارة التغيير التي يستند إليها برنامج العمل العام الرابع عشر؛
- ضمان وجود عملية تتيح توحيد توصيات التحسين المنبثقة عن وظائف المراقبة المتعددة وضمان أن تُعالَج بفعالية وكفاءة في إطار خطط إدارة التغيير.

٣-٥ ينبغي للدول الأعضاء والأمانة، كشرط مسبق لتحقيق الغرض السالف الذكر، أن تستأنف جهودها الرامية إلى تحسين نوعية التمويل وإمكانية التنبؤ به ومواءمته مع الأولويات الاستراتيجية

يشمل ذلك ما يلي:

- تنفيذ الزيادات المقررة في الاشتراكات المقدّرة؛
- تمويل برنامج العمل العام الرابع عشر؛
- تحقيق التوازن في التمويل بين غايات المليارات الثلاثة، ولا سيما فيما يتعلق بتعزيز صحة المجموعات السكانية.

٣-٦ قبل الشروع في صياغة برنامج العمل العام الخامس عشر للمنظمة، ينبغي لأمانة المنظمة أن تعدّ عملية تخطيط استراتيجي مرحلية

ينبغي أن تبدأ هذه العملية في وقت مبكر بإجراء تحليلٍ للوضع مسندٍ بالبيّنات، وتقييمٍ لبرنامج العمل العام الرابع عشر في منتصف المدة، وخيارات متعلقة بتحديد موضع برنامج العمل العام الخامس عشر. وينبغي أن يعقبها تقييمٌ للخيارات الاستراتيجية يفضي إلى اتفاق بشأن الأولويات الاستراتيجية. وعندئذ فقط ينبغي تحديد إطار النتائج. وينبغي، كخطوة أخيرة، تحديد آثار برنامج العمل العام الخامس عشر على الاحتياجات من التمويل والمواءمة التنظيمية والتخطيط للبرنامج والميزانية.

= = =