

## إصلاح منظمة الصحة العالمية

### تقرير مرحلي عن تنفيذ عملية الإصلاح

#### تقرير من المديرية العامة

١- يلخص هذا التقرير التقدم المحرز في إصلاح المنظمة منذ التقرير الذي قُدم إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين.<sup>١</sup> كما يعرض أحدث المعلومات عن التطورات الحادثة في كل مجال من مجالات الإصلاح الواسعة (البرامج وتحديد الأولويات، وتصريف الشؤون والإدارة)<sup>٢</sup>؛ ويستعرض التحديات في ميدان التنفيذ؛ ويصف الخطوات التي اتخذتها الأمانة من أجل تعزيز تخطيط أنشطة الإصلاح وتعزيز تنفيذها ورصدها فيما يتعلق بالمرحلة الثانية من تقييم عملية الإصلاح.

#### الإصلاح البرمجي

٢- في أيار/ مايو ٢٠١٣ اعتمدت جمعية الصحة العالمية السادسة والستون برنامج العمل العام الثاني عشر، ٢٠١٤-٢٠١٩ (القرار ج ص ٦٦-١) وللمرة الأولى اعتمدت الميزانية البرمجية بأكملها (القرار ج ص ٦٦-٢). والهدف من الإصلاح البرمجي هو تحسين الحصائل الصحية التي يتمثل محورها في مجموعة الأولويات الصحية التي تعتمد عليها الدول الأعضاء.

٣- ويتضمن برنامج العمل العام الثاني عشر سلسلة نتائج جديدة للمنظمة مع حصائل ومؤشرات وغايات محددة ومعروفة بوضوح وستبين مساهمة المنظمة في تحسين صحة السكان. وسيشكل التقدم في تحقيق هذه الحصائل الصحية المقياس الرئيسي لتأثير هذا المجال من مجالات الإصلاح.

١ انظر المحضر الموجز للجلسة الثالثة للجنة "أ" لجمعية الصحة العالمية السادسة والستين، الفرع ٣ (الوثيقة ج ص ٦٦/٢٠١٣/ سجلات/ ٣) (بالإنكليزية).

٢ البنود ذات الصلة بالإصلاح مدرجة في جدول أعمال الاجتماع العشرين للجنة البرنامج والميزانية والإدارة وجدول أعمال المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والثلاثين بعد المائة وكذلك في جدول أعمال جمعية الصحة هذه. ويرد المزيد من التفاصيل في الوثائق ذات الصلة (المشار إليها في جميع أجزاء هذا التقرير).

٤- وتُعد الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥ الأداة الرئيسية للمساءلة المؤسسية والشفافية المؤسسية. فهي ستحقق المواءمة في العمل على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة، وستيسر مراقبة الدول الأعضاء لموارد المنظمة من كل المصادر، والتي تلزم لدعم إنجاز النتائج البرمجية المتفق عليها.

### إصلاح تصريف الشؤون

٥- تم منذ أيار/ مايو ٢٠١٣ إدخال طرق جديدة لتقديم الدعم إلى الدول الأعضاء في التحضير لعمل الأجهزة الرئاسية والمشاركة فيه، وتشمل هذه الطرق ما يلي: وضع كتيبات توجيهية للأعضاء المنضمين إلى المجلس التنفيذي؛ والإتاحة الإلكترونية لدورات الأجهزة الرئاسية بواسطة الأداة ويبكس (WebEx). وتصدر في صيغة إلكترونية أيضاً الآن المحاضر الموجزة والحرفية المؤقتة. وتم المسح الإلكتروني لجميع وثائق جمعيات الصحة ودورات المجلس التنفيذي، بدءاً من عام ١٩٤٨ وحتى عام ٢٠١٣، وحُفظت في المستودع المؤسسي لتبادل المعلومات، والذي يشمل الآن ١٦ ٣٥٠ ملفاً رقمياً بكل اللغات الرسمية.

٦- بعد المناقشات التي دارت في دورتي المجلس التنفيذي الثالثة والثلاثين بعد المائة، والرابعة والثلاثين بعد المائة وبعد مشاوره غير رسمية مع الدول الأعضاء والجهات الفاعلة غير الدول، ومشاوره أخرى غير رسمية مع الدول الأعضاء، قامت الأمانة بصياغة إطار للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول<sup>١</sup>. وأُعريت الدول الأعضاء عن تأييدها لما يلي: تسجيل الجهات الفاعلة غير الدول؛ وتعزيز إجراءات التحقق الواجب؛ وتحسين إدارة المخاطر؛ بما في ذلك حالات تعارض المصالح؛ وتعزيز الشفافية بخصوص المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول. وتعمل الأمانة على معالجة هذه الجوانب كافة.

٧- وعملاً بالمقرر الإجمالي م١٣٢ (١٠) أنشئت لجنة داخلية مشتركة معنية بالشراكات التي تستضيفها المنظمة، وعقدت ثلاثة اجتماعات. وأقرت اختصاصاتها، وبدأت في إعداد شروط عامة لاستضافة الشراكات، وعينت لجنة فرعية من أجل اقتراح مبادئ توجيهية لتنسيق الأنشطة الإقليمية والقطرية التي تضطلع بها الشراكات المستضافة مع الأنشطة الإقليمية والقطرية التي تضطلع بها برامج المنظمة.

٨- وأُعدت، على مدى عام ٢٠١٣، اقتراحات لتبسيط تقديم التقارير الوطنية، بما في ذلك مواءمة المنصات وإعداد استبيانات سنوية موحدة وتعريف مجموعات بيانات الحد الأدنى، وغير ذلك من أساليب تقليل الأمور المطلوبة من الدول الأعضاء. وأُعرب المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة عن تأييده لنهج التعامل مع تقديم التقارير الوطنية في سياق استراتيجية إدارة المعلومات بالمنظمة، وذلك بعد مشاوره مع الدول الأعضاء<sup>٢</sup>.

٩- ويجري الآن تقديم التقارير الواردة من اللجان الإقليمية إلى المجلس التنفيذي كخطوة في سبيل تعزيز الشفافية والتواصل بين المستوى العالمي والإقليمي. ويجسد محتوى هذه التقارير درجات متفاوتة من التفصيل والنقاش، ومن شأن توفير المزيد من الإرشادات أن يساعد على ضمان إسهام التقارير في تعزيز المواءمة بين الأجهزة الرئاسية الإقليمية والعالمية وفي عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

١ الوثيقة ج ٦٧/٦، إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول.

٢ انظر المقرر الإجمالي م١٣٤ (٣) والمحضر الموجز للجلسة الخامسة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة م١٣٤/٢٠١٤/٢ سجلات/٢) (بالإنكليزية).

١٠- ويجري التقدم في مواعمة جداول الأعمال المؤقتة لدورات الأجهزة الرئاسية. كما تمت مواعمة النظم الداخلية للأجهزة الرئاسية الإقليمية فيما يتعلق بإجراءات الترشيح لمنصب المدير الإقليمي، ومراجعة أوراق الاعتماد، والمشاركة بصفة مراقب.

١١- وعلى الرغم من التقدم المحرز فإن المعدل الإجمال للتقدم كان أبطأ منه في مجالات الإصلاح الأخرى. ولم تتوصل بعد الدول الأعضاء إلى توافق في الآراء على سبل المضي قدماً بشأن بنود مختلفة، مثل عملية صنع القرارات الاستراتيجية في دورات الأجهزة الرئاسية، ومشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول.<sup>١</sup>

١٢- وتحقق قليل من التقدم في عام ٢٠١٣ بشأن عدد بنود جداول الأعمال ومشاريع القرارات في اجتماعات الأجهزة الرئاسية. ومقارنة بعام ٢٠١٢ زاد عدد بنود جداول الأعمال وعدد الوثائق المعدة قبل الدورات وعدد صفحات الوثائق جميعاً. ولم تتفق بعد الدول الأعضاء على آليات لتبسيط عملها أو لتحسين عملية صنع القرارات الاستراتيجية. وتجري ملاحظة الانضباط من حيث عدد تدخلات الدول الأعضاء وطولها، مما يسهم في تحسن كبير في كفاءة اجتماعات الأجهزة الرئاسية.

## اصلاح الإدارة

### تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء

١٣- خلال النصف الثاني من عام ٢٠١٣ استعرضت الأمانة تصميم وأداء الشبكات الداخلية، وتحديداً شبكات الفئة والمجال البرنامجي، وذلك بهدف تعزيز التكامل والتنسيق في العمل بشأن سلسلة النتائج على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة، وإضفاء التماسك المواضيعي على إعداد الاستراتيجيات وتخطيطها ورصدها. ويجري تعزيز هذه الشبكات من أجل تحسين تحقيق النتائج ورصد تنفيذ الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥، وكذلك التخطيط للتأنيب التالية.

١٤- ونوقشت إصلاحات المنظمة على المستوى القطري، وخصوصاً تلك المتعلقة بالإدارة في منتديات إقليمية وفي سبعة اجتماعات عالمية لرؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والمناطق والأراضي (جنيف، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣)، كما تم دعم مجموعة إجراءات لتنفيذ الإصلاحات على المستوى القطري. وتلك الإجراءات تتصدى لثلاث أولويات، ألا وهي: تعزيز دور المنظمة كجهة ميسرة وحاشدة شاملة على المستوى القطري؛ ومواعمة عملية التخطيط وتخصيص الموارد مع أولويات تعاون المنظمة على المستوى القطري؛ وحل المشكلات الخاصة بالموارد البشرية على المستوى القطري.

### الموارد البشرية

١٥- أحاط المجلس التنفيذي علماً، في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة، بالاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية.<sup>٢</sup> وأجريت بالفعل إصلاحات في مجال الموارد البشرية، تشمل ما يلي: إدخال تعديلات على لائحة الموظفين، ولاسيما فيما يتعلق بالتعيينات المستمرة؛ وإنشاء برنامج جديد للتنمية الإدارية؛ وإعداد وتدشين منصة

١ انظر الوثيقة ج ٦٧/٦.

٢ انظر الوثيقة م ١٣٤/معلومات ٢ والمحضر الموجز للجلسة الحادية عشرة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة، الفرع ٣ (الوثيقة م ١٣٤/٢٠١٤/سجلات ٢) (بالإنكليزية).

التعليم الإلكتروني؛ ومواءمة إجراءات الاختيار لشغل الوظائف الطويلة المدة في الفئة المهنية والفئات العليا؛ واستهلال عملية التخطيط لخلافة الموظفين قبل تقاعدهم. وستشكل الموارد البشرية الأولوية للإصلاح في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

## الشؤون المالية وتخصيص الموارد

١٦- استخدم إطار المنظمة الجديد للنتائج في إعداد الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥.

١٧- وعملاً بالمقرر الإجرائي ج ص ٦٦٤ (٨) تأسس الحوار الخاص بالتمويل، حيث عُقد اجتماعان في حزيران/ يونيو ٢٠١٣ وتشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٣. وتحقق تقدم كبير في بلوغ أهداف الإصلاح، أي تحسين المواءمة والقدرة على التنبؤ والمرونة والشفافية فيما يتعلق بتمويل المنظمة، الأمر الذي أسفر عن إتاحة وتوقع تمويل من الدول الأعضاء ومن الشركاء بلغ مجموعه ٨٥٪ من الميزانية البرمجية ٢٠١٤-٢٠١٥. ويجري سد نواقص التمويل بما يتماشى مع الخطوات المتخذة لزيادة تعزيز اتباع نهج منسق بشأن تعبئة الموارد وإدارتها على نطاق المنظمة، وسيستمر تطويره في عام ٢٠١٤ ويجري تقديم تقييم خارجي لعملية الحوار الخاص بالتمويل إلى جمعية الصحة.<sup>٢</sup>

١٨- ودشنت الأمانة بوابة إلكترونية على الإنترنت للميزانية البرمجية،<sup>٣</sup> وهي آلية شفافة للاطلاع على المعلومات عن الشؤون المالية للمنظمة وأداة للمساءلة وتقديم التقارير عن النتائج والنفقات.

١٩- وفي كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤ رحب المجلس التنفيذي باقتراحات المديرية العامة لتنفيذ توصيات دراسة التكاليف الإدارية والتنظيمية للمنظمة. وأحاط علماً بتوصية لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في اجتماعها التاسع عشر، والتي تتمثل في أن يضمن المجلس إنشاء آلية (في إطار عملية تخطيط الميزانية البرمجية للثانية ٢٠١٦-٢٠١٧) من أجل التخصيص الواقعي والمنصف للموارد على أساس استهلاك الخدمات<sup>٤</sup> وترد الاقتراحات المنقحة في إحدى الوثائق المصاحبة.<sup>٥</sup>

٢٠- ووفقاً للمقررين الإجرائيين ج ص ٦٦٤ (٩) ومت ١٣٤ (٤)، وبالتعاون الوثيق مع الدول الأعضاء وبدعم من فريق عامل يقوده رئيس لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، يجري العمل على وضع منهجية للتخصيص الاستراتيجي للموارد.<sup>٦</sup>

١ الوثيقة ج ٦٧/٧، متابعة الحوار الخاص بالتمويل.

٢ الوثيقة ج ٦٧/٨، متابعة الحوار الخاص بالتمويل: التقييم المستقل.

٣ <https://extranet.who.int/programmebudget/>.

٤ انظر الوثيقة مت ١٣٤/١١ والمحضر الموجز للجلسة السادسة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة مت ١٣٤/٢٠١٤/٢ سجلات/٢) (بالإنكليزية).

٥ الوثيقة ج ٦٧/١٠، تمويل تكاليف التنظيم والإدارة.

٦ الوثيقة ج ٦٧/٩، التخصيص الاستراتيجي للموارد.

## المساءلة والشفافية

٢١- إن الآلية التي تكفل المساءلة فيما يتعلق بالنتائج والموارد، مع تحسين تقييم الأداء وتعزيز الشفافية، تشمل إطاراً محسناً للرقابة الداخلية، ونهجاً يتبع على نطاق المنظمة لإدارة المخاطر، وإدارة أقوى لتعارض المصالح.

٢٢- وتم دمج آليات الامتثال والرقابة على جميع مستويات المنظمة في إطار متماسك وشامل للرقابة الداخلية،<sup>١</sup> وقد نوقش ذلك من جانب المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. ويحدد الإطار الإجراءات التي يمكن من خلالها أن تطمئن الإدارة بشكل معقول إلى أن الأغراض المتعلقة بالعمليات وتقديم التقارير والامتثال ستتحقق. ويتسع الإطار لما يتجاوز الأغراض والضوابط المالية حيث إنه يشمل عمليات البرامج، والموارد البشرية، والمشتريات، والسفر، وحماية الأصول. ويصف الإطار أدوار الأجهزة الرئاسية وكبار الموظفين وسائر المديرين في ممارسة الرقابة الداخلية. ويتواصل العمل بشأن الإطار وإعداد الأدوات المصاحبة.

٢٣- وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣ أنشئ مكتب جديد للامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، وتتمثل ولايته في إسداء المشورة إلى الإدارة والموظفين بشأن تحديد المخاطر وثغرات الامتثال على نطاق المنظمة والحد منها ورصدها، والتوعية بالمعايير الأخلاقية. وسوف ييسر هذا المكتب اتباع نهج أكثر استراتيجية إزاء إدارة المخاطر.

## التقييم

٢٤- بعد اعتماد المجلس التنفيذي لسياسة التقييم<sup>٣</sup> وعقد سلسلة مشاورات اتفقت الإدارة العليا، من جميع مستويات المنظمة، على قائمة محددة الأولويات للتقييمات البرمجية التي ستدعمها المنظمة أو ستصدر تكاليفات بإجرائها في الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، ويجري تقديم خطة العمل هذه إلى المجلس التنفيذي في دورته الخامسة والثلاثين بعد المائة في أيار/مايو ٢٠١٤.

٢٥- وفي نيسان/أبريل ٢٠١٣ أنشئت شبكة التقييم العالمية التابعة للمنظمة،<sup>٥</sup> والتي تضم موظفين ينهضون بالمسؤولية عن التقييم أو لديهم اهتمام به أو خبرة أو تجربة فيه، ويمثلون المستوى الإقليمي والقطري ومستوى المقر الرئيسي للمنظمة. وتتمثل مهمة الشبكة في إنشاء وصون آلية لإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التقييم ولتعزيزها، كوسيلة من وسائل تحسين أداء البرامج والمساءلة عن النتائج على مستوى المستفيدين منها، وذلك من خلال بناء القدرات وتبادل المعلومات والدروس المستفادة والتخطيط القائم على البيانات. وقامت الشبكة أثناء اجتماعها الأول المعقود في نيسان/أبريل ٢٠١٣ بإنشاء آليات عملها ووضع خطة عمل. وأنشئت إحدى عشرة

١ النص الكامل متاح بالإنكليزية فقط في موقع المنظمة الإلكتروني:

[http://www.who.int/about/who\\_reform/who-internal-control-framework.pdf](http://www.who.int/about/who_reform/who-internal-control-framework.pdf).

٢ انظر المحضر الموجز للجلسة الخامسة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة مت ١٣٤/٢٠١٤/ سجلات/٢) (بالإنكليزية).

٣ انظر المقرر الإجرائي مت ١٣١(١) والوثيقة مت ١٣١/٢٠١٢/ سجلات/١، الملحق ٢.

٤ الوثيقة مت ١٣٥/٥، التقييم: التقرير السنوي.

٥ انظر الوثيقة مت ١٣٤/٣٨، الفقرات من ٢ إلى ٥.

فرقة عمل تتولى تنسيقها هيئة عامة، وهي تعمل بوسائل افتراضية من أجل إنجاز المخرجات المتفق عليها. وأثناء اجتماعها الثاني المعقود في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣ تم التوصل إلى اتفاق على مجالات تركيز الشبكة في الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥.

٢٦- كما أن نتائج مسح أجرته الشبكة في تموز/ يوليو ٢٠١٣ لموظفي المنظمة من جميع أجزائها، بهدف تقدير مدى تعميم سياسة التقييم على النطاق المؤسسي، أيدت بقوة إنشاء برنامج تعليمي للموظفين من أجل تحسين قدراتهم التقنية في مجال التقييم.

٢٧- ووضعت قوائم مرجعية لضمان الجودة من أجل تقدير جودة السجل الإلكتروني للتقييمات المجرة على نطاق المنظمة.<sup>١</sup> وساعدت نتائج التقييم على إنجاز كتيب ممارسات التقييم<sup>٢</sup> الذي وُضع ضمن أداة للتعليم الإلكتروني وشكل آلية إرشادية لنهج ضمان الجودة في المنصة العالمية الجديدة لسجل التقييمات. وتتاح الآن علناً تقارير التقييم في مستودع المنظمة المؤسسي لتبادل المعلومات.

## التواصل

٢٨- يتم استخدام نتائج مسح شمل ٣٥٠٠ من أصحاب المصلحة، بخصوص رؤيتهم للمنظمة،<sup>٣</sup> في توفير مدخلات لاستراتيجية أعم للمنظمة بشأن التواصل، وهي قيد الإعداد.

٢٩- وتم تدريب نحو ٨٠٠ موظف (من المقر الرئيسي وجميع المكاتب الإقليمية وبعض المكاتب القطرية) في عام ٢٠١٣ على مختلف جوانب الاتصالات الاستراتيجية. وأتيح التدريب في مجال الاتصالات الخاصة بالمخاطر والطوارئ لعدد ١٥٠ موظفاً من ثلاثة بلدان (الصين والفلبين وفيت نام) في إقليم غرب المحيط الهادئ، و ١٢٠ موظفاً من بلدين (إندونيسيا وتيمور - لشتي) في إقليم جنوب شرق آسيا، و ١٣٠ موظفاً من أربعة بلدان (مصر والمغرب وباكستان والصومال) في إقليم شرق المتوسط، و ٨٠ موظفاً من بلدين (جمهورية مولدوفا وتركيا) في الإقليم الأوروبي، و ٣٠ فرداً (بمن في ذلك مراكز الاتصال المعنية باللوائح الصحية الدولية) من عدة بلدان في إقليم الأمريكتين. وفي عام ٢٠١٣ أنشئت شبكة اتصالات الطوارئ، ونُشر أعضاؤها في حالات الطوارئ الأخطر كافة (المصنفة في المستوى ٣ في الإطار الخاص بالاستجابة للطوارئ) في عام ٢٠١٣. وفي المجموع هناك ٥٠ فرداً من موظفي المنظمة والشركاء الاحتياطيين والمستشارين، أتم كل منهم عملية تدريب ميداني مكثف مدتها ١٠ أيام في عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤ تحضيراً لنشرهم في حالات الطوارئ ثم نُشر نصفهم تقريباً في جمهورية أفريقيا الوسطى والفلبين والجمهورية العربية السورية وغرب أفريقيا في إطار استجابة المنظمة لفاشية الإيبولا.

٣٠- وبُذلت جهود مكثفة في عام ٢٠١٣ من أجل تعزيز وجود المنظمة في وسائل الإعلام الاجتماعي. فعلى الفيسبوك بلغ عدد مؤيدي المنظمة، الذين نشروا "like" لصفحتها نحو ٦٧٥ ٠٠٠ شخص مقارنة بعدد ٤٠ ٥٢٠ شخص في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢. أما على تويتر فيبلغ عدد متابعي الحساب @WHO حالياً ١,٢١ مليون متابع (مقارنة بعدد ٣١١ ٠٠٠ متابع في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٢). وفي عام ٢٠١٣ صنفت دراسة "دبلوماسية تويتر" بشأن "كيفية نشر المنظمات الدولية لتغريداتها على تويتر" منظمة الصحة العالمية

١ <https://extranet.who.int/evaluationregistry/Report.aspx>.

٢ WHO evaluation practice handbook. Geneva: World Health Organization; 2013.

٣ [http://www.who.int/about/who\\_reform/change\\_at\\_who/who\\_perception\\_survey/en/#.Ux3cW\\_IdV8E](http://www.who.int/about/who_reform/change_at_who/who_perception_survey/en/#.Ux3cW_IdV8E).

ضمن المنظمات الدولية الخمس الأكثر تحاوراً (أي طرح الأسئلة والرد عليها والدخول في حوار) من بين المنظمات التي شملها المسح وبلغ عددها ١٠١ منظمة.

## المرحلة الثانية من تقييم إصلاح المنظمة ومجال التركيز الرئيسي للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥

٣١- إن المرحلة الثانية من التقييم المستقل لإصلاح المنظمة، التي أحاط المجلس التنفيذي علماً بها في عام ٢٠١٤، صُممت من أجل تقييم التقدم المحرز في الإصلاح وجاهزية المنظمة لتنفيذ برنامج عمل الإصلاح، وتحديد الشروط اللازمة للنجاح. ورأى التقييم أنه على الرغم من التقدم في بعض مبادرات الإصلاح فإن المعدلات تفاوتت بين مختلف المبادرات، وأن عملية الإصلاح في مجملها، وهي مشروع طموح، سيستغرق إنجازها وقتاً طويلاً. كما أعطى سلسلة توصيات من أجل تسريع وتعزيز تنفيذ عملية الإصلاح.

٣٢- وتجاوباً مع توصيات فريق التقييم شرعت الأمانة في (١) تعزيز نظرية الإصلاح من أجل إنشاء إطار أقوى لرصد نتائج الإصلاح وأدائه؛ (٢) إدخال مشروع أكثر هيكلية وتغيير نهج الإدارة فيما يتعلق بالإصلاح، مع التخطيط التفصيلي بخصوص مخرجات عملية الإصلاح؛ (٣) إنشاء أداة للبرامج/ للمشاريع على شبكة الإنترنت من أجل رصد عملية الإصلاح.<sup>٢</sup>

٣٣- هناك نظرية تغيير محسنة، تحدد بوضوح كيف تتربط أنشطة الإصلاح وتضمن تعريف هذه الروابط ورسم خريطتها بوضوح على جميع مستويات سلسلة النتائج، سهلت تبسيط ومواءمة هيكل مخرجات وحصائل الإصلاح من جديد، وبالتالي فقد سهلت تخطيط جميع الأنشطة الداعمة ذات الصلة والمنجزات المستهدفة. كما أتاحت تحديد مؤشرات أنسب لرصد عملية التغيير.

٣٤- ويتضمن الإطار الجديد لنتائج الإصلاح كل المخرجات السابقة،<sup>٣</sup> ولكنه يوثق بصورة أوضح أثر أنشطة الإصلاح، ومن ثم فإنه يسهل تبليغ رسالة بسيطة ومتسقة بشأن الإصلاح. كما أنه يؤكد بصورة أوضح على كيفية ارتباط أنشطة الإصلاح بأغراض الإصلاح الرئيسية الثلاثة. وهيكل النتائج أبسط وأوضح، مع عدد أقل من الحصائل (٨ بدلاً من ١٢) والمخرجات (٢٨ بدلاً من ٤٧). وُرفِع مستوى أثر الحصيلة المحددة لتعزيز الدعم المقدم إلى الدول الأعضاء ليصبح أثراً تسهم فيه جميع مجالات الإصلاح الأخرى، حيث إنه يجسد على نحو أفضل المنطق الذي مفاده أن كل الإصلاحات تسهم في تعزيز تقديم الدعم من المنظمة إلى البلدان.

٣٥- ويدعم إطار النتائج المعدل أيضاً الرصد المستمر للتقدم المحرز، وتبليغ الإنجازات، وتحديد أية إجراءات تصحيحية لازمة، بما في ذلك مسودة لمجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية مشفوعة بالبيانات المرجعية ومستويات الأداء المستهدفة لكل مقياس.

١ انظر المحضر الموجز للجلسة الخامسة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة مت ٢٠١٤/١٣/٢ سجلات/٢) (بالإنكليزية). وانظر أيضاً الوثيقة المصاحبة ج ٦٧/ معلومات/١.

٢ انظر الوثيقة مت ٢٠١٤/١٣/٥ والمحضر الموجز للجلسة الخامسة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة (الوثيقة مت ٢٠١٤/١٣/٢ سجلات/٢) (بالإنكليزية).

٣ الوثيقة ج ٦٦/٤.

٣٦- وتم أيضاً الاضطلاع بالتخطيط التفصيلي للثنائية الحالية. ولتهيئة بيئة تمكينية للتغيير تم تجميع خطط مشاريع كل منجز محدد من المنجزات المستهدفة للإصلاح (بما في ذلك الأدوات والموارد والنظم) وخطط إدخالها ضمن خطة شاملة لتنفيذ عملية الإصلاح، مع ربط خطط المشاريع والمنجزات المستهدفة بما يتصل بها من مخرجات وحاصلات الإصلاح المعرفة حديثاً.<sup>١</sup>

٣٧- ويجري دمج خطة التنفيذ الشاملة هذه في أداة إدارة قائمة على شبكة الإنترنت وستدعم رصد التقدم في الإصلاح وتقديم التقارير عنه على نحو تفصيلي. وهي تيسر إعداد خطط المشاريع التفصيلية للمنجزات المستهدفة الخاصة بالإصلاح، والتي تتضمن الأطر الزمنية والمراحل الرئيسية والمتطلبات الميزانية. ومن خلال تتبع المخرجات والمنجزات المستهدفة والنفقات من الموارد على أساس الميزانيات المقدرة، ستتيح أيضاً الشفافية والاستمرارية والكفاءة في رصد التقدم المحرز في تحقيق الغايات الموضوعية وتقديم التقارير عنه، وفي رصد الوضع السائد والتقدم فيما يتعلق بأنشطة الإصلاح وتقديم التقارير عن ذلك.

٣٨- ونظراً لأن عملية الإصلاح تتحول عن سياسة التحليل إلى التنفيذ فإن هناك موضوعين رئيسيين سيوجهان جهود الإصلاح على مدى الثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥، ألا وهما: تركيز الجهود إلى الإصلاحات التي تعود بأكبر فائدة على المنظمة، وإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التغيير، وهو أمر تسرعه عملية الإصلاح من خلال اتباع منهج أكثر استراتيجية في إدارة التغيير.

٣٩- وسوف تواصل الأمانة تقدير الآثار والاستعداد من أجل تحديد العواقب التي ستترتب على مبادرات الإصلاح بالنسبة إلى مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، والاحتياجات ذات الصلة بكل مبادرة على كل مستوى من مستويات المنظمة. وسوف تشكل نتائج هذه التقديرات أساس التخطيط للتدخلات الخاصة بإدارة التغيير والتواصل، وسوف توجه تخطيط وتطوير أنشطة التدريب والأدوات والموارد التي سيحتاج إليها الموظفون لتنفيذ أنشطة الإصلاح. وسيتمتع نطاق تدريب الموظفين المتعلق بالإصلاح من خلال آليات تنمية قدرات الموظفين وآليات التعلم، وسيجري، بانتظام، استعراض العمليات والنظم ذات الصلة بالإصلاح بغية تحديد عقبات التنفيذ. وبرغم أن هناك مبادرات متوقعة في كل مجال من مجالات الإصلاح فإنها ستستند إلى أي علاقات اعتماد متبادل من أجل تحقيق الكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك فإن التدخلات الخاصة بالتواصل والمستندة إلى تقدير الأثر ستجري بلورتها والتوسع فيها وتحديثها بانتظام. وسيتم تصميم المعلومات بما يناسب الجمهور المتلقي، وستجري مواءمة الخطط الخاصة بالاتصالات مع نهج إصلاح أشمل وأكثر استراتيجية فيما يتعلق بإدارة التغيير.

## الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

٤٠- جمعية الصحة مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

= = =

١ انظر الوثيقة المصاحبة ج ٦٧/ معلومات ١.