

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

### برنامج عمل التحوّل في المنظمة

#### تقرير من المدير العام

١- أحاط المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة المعقودة بكانون الثاني/يناير ٢٠١٩ علماً بإصدار سابق من هذا التقرير.<sup>١</sup> ورداً على تعليقات أعضائها فيه، فقد نُقِّحت الوثيقة وأدرجت فيها معلومات تتعلق بنموذج إدارة الأمانة الجديد بوجه خاص (انظر الفقرات ٢١-٣٠ تحديداً). وحُدِّث الفرع المعني بالوضع الراهن والخطوات المقبلة (الفقرتان ٣٤ و ٣٥). أما التفاصيل المتعلقة بمشاركة المنظمة في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية وتنفيذ إصلاحها، فسُتقدّم في وثيقة مستقلة إلى جمعية الصحة لكي تنظر فيها.<sup>٢</sup>

#### جدوى التغيير

٢- يُحدث اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ والأهداف المرتبطة بها والقرارات المتعلقة بإصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية (إصلاح الأمم المتحدة) تغييرات كبيرة فيما بين كلّ الجهات صاحبة المصلحة، بما فيها جميع الوكالات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بالاقتران مع ما يترتب عليه من آثار وفرص كبيرة بالنسبة إلى الوكالات المتخصصة التابعة للأمم المتحدة وبرامجها وصناديقها كافة، بما فيها منظمة الصحة العالمية (المنظمة). ويتيح إصلاح الأمم المتحدة فرصاً ويعود بفوائد على الفور بالنسبة إلى المنظمة وفيما يخص بلوغ أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. ويتجلى فعلاً الالتزام بتحقيق ترابط الإجراءات وتوحيدها عبر أنحاء منظومة الأمم المتحدة ككل في العملية التي تقودها المنظمة مع الشركاء والتي أدت بسرعة إلى وضع خطة عمل عالمية ترمي إلى تسريع خُطى التقدم المُحرز صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة.<sup>٣</sup> وبإمكان

١ انظر الوثيقة م٣١/١٤٤، والمحاضر الموجزة للمجلس التنفيذي في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة، الجلسة الثانية، الفرع ٤، والجلسة الرابعة عشرة، الفرع ١ (بالإنكليزية).

٢ الوثيقة ج ٧٢/٤٩.

٣ سعيًا إلى وضع خطة عمل عالمية بشأن تمتّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية - توحيد الجهود تسريعاً لخطى التقدم المُحرز صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. جنيف: منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٨؛ [http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global\\_Action\\_Plan\\_Phase\\_I.pdf](http://www.who.int/sdg/global-action-plan/Global_Action_Plan_Phase_I.pdf)، تم الاطلاع في ٢٥ آذار/ مارس (٢٠١٩).

المنسق المقيم أن يتولى على المستوى القطري عقب تنقيح متطلبات دوره وتعزيزها، تزويد المنظمة بالمساعدة اللازمة لتوحيد المشورة المُسداة والإجراءات المُتخذة فيما يتعلق برسم سياسات متكاملة على مستوى العديد من القطاعات وعلى نطاق المنظومة ككل، وهي مشورة وإجراءات لا يُستغنى عنها من أجل تحقيق الكثير من الحاصلات الصحية، بينما يمكن أن يؤدي توثيق عرى تكامل الأصول التشغيلية للأمم المتحدة إلى تزويد المنظمة بدعم كبير في مجال اضطلاعها بالعمليات أثناء الطوارئ، مثلما ثبت ذلك في تدابير استجابتها لفاشيات مرض فيروس الإيبولا التي اندلعت في عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ بجمهورية الكونغو الديمقراطية.

٣- وإن الحاجة إلى تمثين جوانب القيادة والإجراءات المُتخذة بشأن الهدف ٣ من أهداف التنمية المستدامة (ضمان تمتّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار) وسائر الأهداف المتعلقة بالصحة حاجة مقنعة، علماً بأن الخدمات الصحية مازالت غير متاحة لأكثر من نصف سكان العالم حتى بعد مرور ٧٠ عاماً تقريباً على تأسيس المنظمة وأن الكثيرين ممن تُتاح أمامهم هذه الخدمات يواجهون بالفعل صعوبات مالية كبيرة وأحياناً كارثية في الحصول عليها. ويعيش الملايين من الناس الموجودين بالدول الهشة وتلك المتضررة بالآزمات والدول الضعيفة في ظل ظروف بائسة من جراء عدم إتاحة الخدمات الصحية الأساسية أمامهم. ويتعاضم على المستوى الدولي خطر ظهور مُمرضات جديدة وناشئة وخطر انتشارها بسرعة، وما انفك عبء الأمراض غير السارية أخذ في التنامي، وقد بات الآن سبب الوفاة الرئيسي والإصابة بالإعاقة على مستوى العالم. ويلزم المنظمة أن تزيد بشكل استثنائي من تركيز عملها في مجال وضع المعايير والعمل التقني، وأن تعمق نتائج هذا العمل فيما يتعلق بتحسين الصحة على المستوى القطري دعماً للدول الأعضاء.

## الهدف من وراء التغيير

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

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

- صياغة استراتيجية توضّح الدور الذي تؤديه المنظمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة وإعطاء الأولوية لدورها هذا، بحيث تحدّد بوضوح معالم الأهداف والغايات التي تصبو المنظمة إلى بلوغها وتوجّه عمل جميع موظفيها؛
- إعادة تصميم الإجراءات التي تركز إليها أعمال المنظمة في المجال التقني وتسيير أعمالها ووظائفها في ميدان إدارة علاقاتها الخارجية والبدء بمواءمتها عبر أنحاء المكاتب الرئيسية ككل، وذلك بالاستناد إلى أفضل الممارسات ودعم الاستراتيجية التي تنفذها المنظمة؛

- مواءمة نماذج الإدارة عبر أنحاء مستويات المنظمة الثلاثة ككل من أجل تحقيق نتائج على الصعيد القطري، والبدء باعتماد ما يُسمّى بممارسات الإدارة "السريعة التطبيق" التي تحسّن نوعية العمل وأنشطة الاستجابة؛
- استهلال اتخاذ خطوات تكفل إيجاد ثقافة وبيئة تمكّنان من توثيق عرى التعاون فعلاً على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتكفلان مواءمة العمل مع الأولويات الاستراتيجية، وتبرزان أفضل الفئات من موظفي المنظمة اللازمين للوفاء بمهمتها ومواصلة اجتذاب المتمتعين منهم بمواهب فذة واستبقائهم؛
- اتّباع نهج جديدة في مجال إجراء الاتصالات وتعبئة الموارد وتوثيق عرى الشراكات كيما يتسنى للمنظمة أن تتمتع بوضع أفضل يمكنها من صوغ الإجراءات المتعلقة بصنع القرار الصحي على الصعيد العالمي وتوفير التمويل اللازم والمستدام.

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

### النهج المتّبع في إحداث التحوّل

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

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

٨- وقد استُفيد من تلك العبر المُستخلصة والنتائج المُحققة بوصفها أساساً لاتباع نهج شامل، بحيث يُشرع فيه أولاً بوضع استراتيجية جديدة لمواءمة أعمال المنظمة برمتها مع الغايات المُحددة في أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، وتُبحث فيه ثانياً ١٣ علاقة من العلاقات التقنية والخارجية الأساسية وإجراءات تسيير الأعمال في المنظمة وتُعطى الأولوية من أجل إعادة تصميمها، بدءاً بعملية وضع الميزانية البرمجية، تمكيناً للمنظمة من إنجاز عملها بمزيد من الفعالية (انظر الفقرات ١٥-٢٠). ويُحلل فيه ثالثاً نموذج الإدارة العام المُعدّ لتنفيذ برنامج العمل العام الثاني عشر ٢٠١٤-٢٠١٩، ويُعاد تصميمه من أجل مواءمة تطبيقه عبر مستويات المنظمة الثلاثة ككل ضمناً لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة بفعالية وتطبيق العمليات الأساسية تطبيقاً متسقاً. ويُجرى فيه رابعاً تقييم لثقافة المنظمة الأساسية من حيث قدرة الموظفين على إنجاز عملهم والبيئة التمكينية التي تلزمهم لإنجازها، وقيادتهم بطريقة تفضي إلى مواصلة اتخاذ الإجراءات على مستوى المؤسسات والمكاتب الرئيسية وخلق العمل لتغيير طرائق تفكيرهم وسلوكياتهم جميعاً، بما في ذلك الإدارة العليا، بحيث يتسنى لنموذج الإدارة الجديد أن يؤدي وظيفته كما ينبغي. وتتطوي عملية التحول على الاستمرار في إعادة النظر في النهج الذي تتبّعه المنظمة فيما يخص مشاركة الأطراف الخارجية من أجل التواصل بشأن الاستراتيجية الجديدة وتمويلها وتنفيذها بفعالية.

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

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

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

١٢- وعقدت المنظمة في نهاية عام ٢٠١٨ أول اجتماع عالمي لها بشأن الإدارة (نيروبي، ١٠-١٢ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨)، ودُعِيَ إليه فريق الإدارة العليا بكامل أعضائه في الأمانة، بمن فيهم نواب المدير العام والمديرون العامون المساعدون ومديرو إدارة البرامج ومديرو الشؤون الإدارية والمالية وممثلو المنظمة بمكاتبها القطرية ومديرو الشعب من المكاتب الإقليمية ومديرو الإدارات من المقر الرئيسي. واتفق فريق الإدارة العليا على سبيل المضي قدماً في وضع ميثاق جديد لقيم المنظمة، ونموذج إدارة جديد تطبقه المنظمة في تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، وسبل تعزيز العمل المشترك والمساءلة فيما يتعلق بجميع مستويات المنظمة الثلاثة من أجل تحقيق الحصائل على الصعيد القطري، والعمليات التي أعيد تصميمها حديثاً، واتباع أساليب ألمعية توثّق عرى التعاون والاستجابة، وعلى أن تُكفل مواءمة عمل المنظمة بالكامل مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة ومع مشاركتها في إصلاحها، وذلك في جلسة تفاعلية عقدها الفريق مع نائبة الأمين العام للأمم المتحدة وأعضاء مكتبها.

### استراتيجية جديدة للمنظمة

١٣- لقد كانت الخطوة الأولى على طريق إحداث التحوّل إجراء مشاورات واسعة النطاق لصياغة برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، الذي أقرته لاحقاً جمعية الصحة العالمية الحادية والسبعون المعقودة في أيار/ مايو ٢٠١٨. ويبيّن بوضوح برنامج العمل العام هذا رؤية المنظمة ومهمتها، وثلاث أولويات استراتيجية مع ما يقترن بها من أهداف بشأن "الوصول إلى ثلاثة مليارات أخرى من السكان"، وسلسلة من التحوّلات الاستراتيجية التي توجّه المنظمة صوب تحقيق نتائج على المستوى القطري عوضاً عن تحقيق مخرجات تخص المكاتب تحديداً. ويقوم هذا البرنامج على الأسس الراسخة لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ وهو يتماشى مع مبادئ إصلاح الأمم المتحدة والأغراض المتوخاة من إصلاحها، بما فيها تولى زمام الأمور على الصعيد الوطني وإعداد استجابات موجهة وفقاً لسياق البلد تحديداً؛ وضمان تحقيق النتائج بفعالية على أرض الواقع. وقد شكّل برنامج العمل العام الثالث عشر هذا الأساس الراسخ الذي استندت إليه دراسة جدوى الاستثمار الأولى الصادرة عن المنظمة في أيلول/ سبتمبر ٢٠١٨.

١٤- وسيتيح طابع الوضوح الذي تتسم به هذه الاستراتيجية الجديدة المجال أمام المنظمة وموظفيها لمواءمة جميع أعمالهم من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة وتحسين الصحة على المستوى القطري. وتحقيقاً لهذه الغاية، أقامت المنظمة بالأسبوع الأول من شهر شباط/ فبراير ٢٠١٩ أسبوعها الأول المعني بالأهداف على نطاق المنظمة ككل، وقام خلاله جميع الموظفين بربط غرضين اثنين على الأقل من أغراض

١ القرار ج ص ٧١-١ (٢٠١٨).

٢ منظمة الصحة العالمية. إنسانية أوفر صحة: جدوى الاستثمار من منظور المنظمة في الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ ٢٠١٨

٢٥ آذار/ مارس ٢٠١٩). تم الاطلاع في <http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274710/WHO-DGO-CRM-18.2-eng.pdf>،

الأداء التي يصوبون إلى بلوغها شخصياً في عام ٢٠١٩ بمخرجات محدّدة في إطار النتائج الجديد الموضوع بشأن تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر.

### إعادة تصميم العمليات الرئيسية التي تضطلع بها المنظمة

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

- العمليات التقنية - المتعلقة بكيفية تنفيذ المنظمة للمهام التقنية الموكلة إليها بموجب الدستور في مجالات منها وضع القواعد والمعايير والتعاون التقني والبحث والابتكار وجمع البيانات؛<sup>١</sup>
- العمليات الخارجية - المتعلقة بكيفية تعاون الأمانة مع الدول الأعضاء والجهات الشريكة، بما يشمل أداء المهام التالية: تصريف الشؤون والقيادة وتعبئة الموارد والاتصالات (الخارجية والداخلية)؛
- عمليات تسيير الأعمال والشؤون الإدارية - وهي العمليات التي تتيح المجال أمام إدارة شؤون المنظمة، وتشمل الميزانية البرمجية والتوظيف وإدارة الأداء وسلسلة التوريد.

١٦- وأُعطيَت الأولوية لثلاث عشرة عملية من أجل تعظيم معدلات الاستفادة منها وتوحيدها ومواءمتها عبر أنحاء تلك المكاتب ككل؛ والتي شملت ست عمليات تقنية وثلاث أخرى بشأن العلاقات الخارجية وأربع عمليات بشأن تسيير الأعمال، وذلك على النحو المُبين في الفقرات ١٨-٢٠.

١٧- وأُعِيد تصميم تلك العمليات على ثلاثة أشواط بحيث اتُّبع في كل واحد منها نهج مماثل مكوّن من ست خطوات وأشركت فيها أفرقة عمل على مختلف مستويات هيكل التوظيف، وذلك كالتالي: (١) توثيق العمليات المضطلع بها حالياً والتحديات المُواجهة في الاضطلاع بها، (٢) صياغة طموحات للعملية المستقبلية، (٣) وضع أسس مرجعية لمقارنة العمليات المستقبلية على أساس أفضل الممارسات، سواء داخل المنظمة أم خارجها وفي القطاعين العام والخاص، (٤) صياغة عمليات نموذجية مُعادة التصميم، (٥) اختبار المقترح المُقدم بشأن أصحاب الأعمال والمستخدمين النهائيين على جميع مستويات المنظمة، وتنقيح هذا المقترح، (٦) تحديد الآثار المترتبة على ذلك (فيما يتعلق بنموذج الإدارة المُطبّق في المنظمة والثقافة السائدة فيها والنظم والأدوات المُستخدمة فيها) ووضع خطة تنفيذ معنية بذلك. وقد نُوقِشت كل واحدة من تلك العمليات المُعادة التصميم وتواصل بحثها بمزيد من التفصيل مع كبار مديري المكاتب الرئيسية السبعة (ومنهم مثلاً مديري إدارة البرامج أو مديري الشؤون الإدارية والمالية) قبل أن ينظر فيها فريق السياسات العالمية.

١٨- وتمثّل الشوط الأول من الأشواط الثلاثة في إعادة تصميم عملية وضع الميزانية البرمجية التي طُبِّقت على الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١؛ وفُرج من تحديد الأولويات على الصعيد القطري، فيما يُوشك على وضع الصيغة النهائية لخطط الدعم القطرية والعمل بشأن تحديد الأولويات في مجال اقتناء السلع العالمية.

١٩- أما الشوط الثاني فقد تمثّل في إعادة تصميم العمليات التي تضطلع بها المنظمة فيما يتعلق بالتعاون التقني ووضع القواعد والمعايير وإدارة الشؤون وإجراء الدراسات التحليلية واستخدام البيانات وتعبئة الموارد

١ أُعيد تصميم العمليات التقنية التي يتركز إليها الدور الموكّل إلى المنظمة بموجب الدستور في مجال إدارة الطوارئ الصحية في سياق وضع برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في عام ٢٠١٦.

والاتصالات والتوظيف وسلسلة التوريد وإدارة الأداء. ويتمثل الهدف من وراء عمليات إعادة التصميم هذه، من بين التغييرات الأخرى المُدخلة عليها، في توثيق عرى الدور القيادي الذي تؤديه المكاتب الإقليمية والقطرية في ميدان التعاون التقني، وتحسين معدلات تلبية الطلب على المنتجات المعيارية وضمان جودتها، والتقليل بشكل كبير من الوقت المُستغرق في المتوسط في تعيين الموظفين بعقود مُحددة الأجل.

٢٠- وتضمن الشوط الثالث تصميم العمليات التي تضطلع بها المنظمة فيما يخص مجالي الابتكار والعمل الاستراتيجي بشأن إقامة الحوارات المتعلقة بسياسات برنامج العمل العام الثالث عشر، وإعادة تصميم العمليات الخاصة بأبحاث المنظمة واتصالاتها الداخلية. ويتوخى هذا العمل إحراز تقدم كبير على النحو الذي يدعم أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالصحة، مثل الاستخدام المنهجي والاستراتيجي لرأس المال السياسي للمنظمة من أجل تعظيم الاستفادة من البيئات الوطنية للسياسات، وتعزيز الدور الذي تضطلع به المنظمة في تحديد الابتكارات الصحية وتوسيع نطاقها، وتحديد الأولويات لبرنامج عمل بحثي مشترك وتعزيز هذا البرنامج.

### مواعمة نموذج إدارة المنظمة وتعظيم كفاءته

٢١- يُعرّف نموذج الإدارة بأنه مزيج من الأدوار والمهارات والهياكل والعمليات التي تتيح لمؤسسة ما أن تُنفذ استراتيجيتها. وقد كان نموذج الإدارة الذي طبقته المنظمة مؤخراً موجّهاً صوب تنفيذ برنامج العمل العام الثاني عشر، ويستند إلى ست مجموعات وما يزيد على ٣٠ مجالاً من مجالات البرامج، بدلاً من توجيه صوب تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر. كما أعاق نموذج الإدارة المذكور قدرة المنظمة على تنفيذ وظائفها الأساسية تنفيذاً متسقاً. وعلاوة على ذلك، لم يكن تطبيق نموذج الإدارة هذا متسقاً عبر أنحاء المكاتب الرئيسية السبعة ومستويات المنظمة الثلاثة، الأمر الذي يعوق القدرة على العمل بسلاسة من أجل إحداث أثر على الصعيد القطري، ويؤدي إلى عددٍ أكثر مما ينبغي من الروابط ونقاط الاتصال للمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية، ولاسيما في المقر الرئيسي، تتعذر معه الإدارة بفاعلية. وتجلت عاقبة ذلك في ازدواجية العمل، وأوجه القصور، وضياح الفرص، وسوء الاستجابة في بعض الأحيان.

٢٢- وبناءً على ذلك، وبالتوازي مع العمل المُنجز بشأن برنامج العمل العام الثالث عشر وإعادة تصميم العمليات الأساسية، أُطلقت مشاورة مكثفة تشمل المنظمة بأسرها واضطلعت الأمانة بعمل تحليلي مستفيض لتوفير معلومات تسترشد بها القرارات بشأن أفضل السبل التي تتبعها المنظمة لتعديل هيكلها الحالي من أجل تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر وتحقيق حصائل أكبر على الصعيد القطري. وبرزت أربعة مبادئ تسترشد بها وتستند إليها عملية تصميم نموذج إدارة جديد يشمل المنظمة بأسرها:

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

٢٣- وبالنظر إلى تركيز برنامج العمل العام الثالث عشر على إحداث أثرٍ على الصعيد القطري، فقد أُولى الاهتمام في أول الأمر إلى أن يكون للمنظمة حضور مستدام ويمكن التنبؤ به في البلدان، وإلى وضع نموذج إدارة جديد على ذلك المستوى، وذلك في الفترة من تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧ إلى آذار/مارس ٢٠١٨. وقد أسهم استعراض أفضل الممارسات عبر أقاليم المنظمة إلى جانب الدروس المُستخلصة من الاستعراضات الوظيفية المستمرة لمكاتب المنظمة القطرية في تحديد السمات الرئيسية للنموذج الجديد، وهذه السمات هي: تمكين ممثلي المنظمة وتقديم الدعم المناسب لهم؛ الاضطلاع بالوظائف التقنية والمعارية على النحو الذي يدعم تنفيذ الأولويات الاستراتيجية؛ بناء القدرة في مجال الوظائف الإدارية والتقنية الأساسية (مثل جمع البيانات وإدارتها)، ووظائف العلاقات الخارجية (مثل الاتصالات والشراكات)؛ إقامة علاقات أكثر عمقاً وأوسع نطاقاً مع الدول الأعضاء. ووفقاً للنموذج الجديد، سوف يُصمّم الحد الأدنى من قدرات المنظمة في بلد ما حسب سياق هذا البلد، وسيجري تطوير هذه القدرات من خلال الميزانية البرمجية التي تبين ذلك بجلاء، ومن خلال استعراض وظيفي في الوضع الأمثل، على أن تتواءم هذه القدرات مع الحضور القطري الأوسع نطاقاً للأمم المتحدة.<sup>١</sup> ومن الممكن إضافة مواقف مرنة تضاهي احتياجات البلدان وطلباتها، مع دعمها جزئياً على الأقل من خلال حشد الموارد داخل البلدان. وسوف تُلبى الاحتياجات المفاجئة في حالات الطوارئ أو لتنفيذ أولويات جديدة من خلال زيادة القدرات على أساس كل حالة على حدة.

٢٤- وأُجري في الفترة الواقعة بين نيسان/أبريل وحزيران/يونيو ٢٠١٨ تحليل وتقييم لنموذج الإدارة بالمقر الرئيسي في سياق تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر واستناداً إلى أفضل الممارسات المُتبعة قبل عقد سلسلة من المشاورات الواسعة حول الخيارات المستقبلية، وقد أُتيحت المشاركة في هذه المشاورات لجميع الموظفين في المقر الرئيسي، بمن فيهم الإدارة العليا. وشملت العملية التشاورية مناقشات على مستوى الوحدات والإدارات في المقر الرئيسي، ومُدخلات وردت من المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية وحلقتي عمل استمرت كل واحدة منهما يوماً كاملاً مع نواب المدير العام، والمديرين العامين المساعدين، والمديرين وكبار ممثلي المكاتب الرئيسية. وتمثّل المُخرَج الرئيسي الذي تمخضت عنه العملية التشاورية في الاتفاق على المبادئ الأربعة الرئيسية لنموذج الإدارة الجديد (انظر الفقرة ٢٢)، وبرنامج عمل مُعجل ثلاثي المستويات لتوحيد العمليات الأساسية مراعاةً للآثار المحتملة التي قد تترتب على تطبيق نموذج إدارة جديد.

٢٥- وفي أيلول/سبتمبر ٢٠١٨، اتفق المدير العام ونواب المدير العام والمديرون الإقليميون - بعد ما استعرضوا العمل المُنجَز حتى هذا التاريخ - على أن مواعمة تطبيق نموذج إدارة جديد عبر أنحاء المكاتب الرئيسية والمستويات الثلاثة للمنظمة من الممكن أن تُعزّز قدرة المنظمة على العمل بسلاسة تعزيراً كبيراً كما تتمكّن من تحقيق حصائل أكبر في مجال الصحة على الصعيد القطري. وتلا ذلك وضع خيارات لإقامة روابط واضحة ذات مستويات ثلاثة لكل أولوية من الأولويات الاستراتيجية بهدف تبسيط المشاركة وتيسيرها، ومواعمة العمل، وحشد الموارد. وعلى المنوال ذاته، أُعدّت نهج للربط بين عمليات المنظمة التقنية وفي مجال علاقاتها الخارجية وإجراءات عملها عبر أنحاء المكاتب الرئيسية ومستويات المنظمة الثلاثة بما يضمن تحقيق الاتساق المؤسسي والقدرة على التنبؤ بهذه الوظائف. واستُرشِد في اتخاذ القرارات بحصيلة الاجتماع العالمي الأول للمنظمة بشأن الإدارة، الذي عقد في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٨، وباجتماعات الأخرى التي عقدها فريق السياسات العالمية في كانون الثاني/يناير ٢٠١٩، وبمداولات المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والأربعين بعد المائة.

٢٦- وأعلن المدير العام والمديرون الإقليميون في ٦ آذار/مارس ٢٠١٩ عن تطبيق نموذج إدارة جديد في المنظمة يوفّق بين عمل مستوياتها الثلاثة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، وزيادة

١ الوثيقة ج ٧٢/معلومات/٤.



فعالية إشراكها في منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، وتحقيق الاتساق والتوافق في العمليات التي تضطلع بها في مجال تقديم الدعم التقني وتسيير الأعمال وصون العلاقات الخارجية. ويبرز نموذج الإدارة الجديد بوضوح أدوار المكاتب القطرية وتلك الإقليمية والمقر الرئيسي من أجل التخلّص من ازدواجية الجهود وانعدام الكفاءة في المجالات التي تتداخل فيها الأدوار والأعمال. وتمسك المكاتب القطرية بزمّام إشراك المنظمة في العمل مع الحكومات استناداً إلى الاحتياجات والأولويات القطرية من أجل تحويل عملها في مجال وضع القواعد إلى سياسات، والعمل مع الفرق القطرية التابعة للأمم المتحدة وشركائها لبلوغ الأهداف المشتركة، وذلك بما يضاعف الحصائل التي تحقّقها المنظمة في عملها بشأن وضع القواعد. أمّا المكاتب الإقليمية فإنها تمسك بزمّام عمل المنظمة في ميدان تقديم التعاون التقني بما يكفل دفع عملها في مجال وضع القواعد باحتياجات البلدان وتحويله إلى حصائل تُحقّق لصالح تلك البلدان؛ علماً بأن المكاتب الإقليمية ستكون الجهة الرئيسية المعنية بتقديم الدعم التقني الذي توفّر في إطاره خبراء من المعنيين بمواضيع معيّنة. وسيزيد المقر تركيزه تحديداً على إنتاج ما يلزم الدول الأعضاء من سلع صحية عالمية، من قبيل تلك المنتجة في مجالات كلّ من وضع القواعد والمعايير وإجراء البحوث وإعداد البيانات واستحداث الأدوات اللازمة لتطبيقها. كما سيقدم المقر الرئيسي المساعدة التقنية المتخصصة ويوفر القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات الطارئة، حسب اللزوم.

٢٧- ويدخل نموذج الإدارة الجديد تعديلات كبيرة على طريقة تشكيل الأمانة، ويُطبّق عبر أنحاء المكاتب الرئيسية السبعة ومستويات المنظمة الثلاثة ككل. وعوضاً عن تشكيل سبع منظمات مختلفة تعمل بأساليب متباينة، فقد أعلن المدير العام والمديرون الإقليميون عن تطبيق هيكل واحد ومنسق على أنحاء المنظمة برمتها، وهو هيكل مبني على أربع ركائز، منها ركيزتان معنيتان بالبرامج والطوارئ ستكونان مسؤولتين عن إنجاز عمل المنظمة التقني بما يتماشى مع المحدّد في برنامج العمل العام الثالث عشر من غايات بشأن المليارات الثلاثة من السكان. أمّا الركيزتان الأخريان فستكونان مسؤولتين عن صون العلاقات الخارجية المؤسسية وأداء الوظائف في مجال تسيير الأعمال. وستحصل هذه الركائز الأربع على الدعم من الشعب المؤسسية المعنية بالشؤون العلمية والبيانات التي تتخذ من مقر المنظمة الرئيسي مقراً لها، ويمتد نطاق عملها عبر مستويات المنظمة الثلاثة لتمكينها من إنجاز عملها بمزيد من الاتساق والسلاسة.

٢٨- وسينولى نائب المدير العام بالمقر الرئيسي الإمساك بزمّام **الركيزة المعنية بالبرامج** وستكون مسؤولة عن بلوغ الغاية المحددة بشأن مليار آخر من السكان المتعلقة بالتغطية الصحية الشاملة وتلك المتعلقة بتمتيع فئات السكان بصحة أوفر. وستكون هذه الركيزة مؤلفة من الشعب الأربع التالية: (١) شعبة التغطية الصحية الشاملة وصون الصحة طوال العمر؛ (٢) شعبة الأمراض السارية والأمراض غير السارية؛ (٣) الشعبة المعنية بتمتيع السكان بصحة أوفر؛ (٤) شعبة مكافحة مقاومة مضادات الميكروبات. أما **الركيزة المعنية بالطوارئ** فسيمسك بزمّامها مدير تنفيذي وستكون مسؤولة عن بلوغ الغاية المحددة بشأن مليار آخر من السكان والمتعلقة بالحفاظ على سلامة العالم، وهي ركيزة مؤلفة من شعبتين اثنتين، هما: شعبة معنية بالتأهب لمواجهة الطوارئ، بما يشمل تنفيذ اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥)، وأخرى معنية بالاستجابة لتلك الطوارئ. وستنشأ شعبة مستقلة تكون مسؤولة عن إيتاء خدمات المنظمة في مجال الاختبار المسبق من الصلاحية. وفيما يلي أربع شعب مؤسسية شاملة ستزوّد المنظمة بالدعم وتمكّنها من إنجاز عملها فيما يتعلق بتنفيذ البرامج والاستجابة للطوارئ: ستضمن شعبة كبير المتخصصين في الشؤون العلمية جودة ما يُوضع من قواعد ومعايير وتمسك بزمّام عمل المنظمة فيما يتصل بإجراء البحوث وتكوين المعارف واستنباط الاستراتيجيات الرقمية والابتكار؛ وستتولى شعبة البيانات والدراسات التحليلية وتحقيق الحصائل تنظيم العمل بشأن جمع البيانات وتعزيز الدراسات التحليلية ومتابعة التقدم المُحرز وتسهيل إحرازه صوب تحقيق الغايات المحددة بشأن المليارات الثلاثة من السكان. أمّا الشعبتان الأخريان - **شعبة العلاقات الخارجية وتصريف الشؤون وشعبة تسيير الأعمال** - فستقومان بالترويج لجمع الأموال على

الصعيد المؤسسي وإجراء الاتصالات وإدارة الشؤون.<sup>١</sup> وسيجري تعزيز عمل مكتب المنظمة في نيويورك وسيتولى قيادته عضو من فريق الإدارة العليا تسليماً بأهمية إشراك المنظمة في إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية إشراكاً كاملاً.

٢٩- وتُستكمل الجوانب الهيكلية لنموذج إدارة المنظمة الجديد بتصميم واستحداث أساليب عمل جديدة والاستفادة من أفضل الممارسات المُتبعة داخل المنظمة وخارجها سعياً إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والاستجابة. وسيُوجد هذا العمل طرقاً جديدة للموظفين من أجل التعاون عبر المكاتب والمستويات وفيما بينها لتنفيذ البرامج والمشروعات ولتقديم منتجات بعينها من خلال فرق تنفيذ ثلاثية المستويات، وفرق مشتركة، وفرق ذكية لتقديم المنتجات. وتتفاوت أنماط العمل في مدى استخدام هذه الفرق ممارسات "ذكية" للإدارة من أجل تحقيق التوازن بين العمل المُتسق والمستقر والقابل للتنبؤ الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة، مع اتباع نهج رصينة ومحددة الوقت للفرق من أجل تقديم منتجات محددة.

٣٠- وسيُتوقف بنهاية المطاف نجاح التعديلات المُدخلة على هيكل الأمانة وأساليب عملها على الموظفين أنفسهم وعلى ما توظفه المنظمة من استثمارات في ميدان اجتذاب أفضلهم وتشجيعهم وتحفيزهم واستبقائهم. ويصبو المدير العام والمديرون الإقليميون في هذا الصدد إلى بلوغ هدف مؤداه تحويل المنظمة إلى منظمة مهنية تُتيح فرصاً مغرية أمام توظيف قوى عاملة ديناميكية ومتنوعة. ويجري على قدم وساق وضع نهج شامل لتحقيق ذلك، وهو ينطوي على رسم مسارات وظيفية لفئات الموظفين المتخصصين في الشؤون العلمية وغيرهم من الموظفين؛ وإنشاء نظام موحد لتطوير مهارات المديرين المهنية (انظر الفقرة ٣١)؛ وإنشاء أكاديمية جديدة تابعة للمنظمة تتخذ من ليون (فرنسا) مقراً لها ويكون لديها مراكز بأقاليم المنظمة، بوصفها مبادرة رئيسية لزيادة فرص تطوير المهارات المهنية لموظفي المنظمة، وإحداث ثورة في نهاية المطاف بشأن التعلم في مجال الصحة على الصعيد العالمي؛ مما يُتيح بالتالي فرصاً جديدة أمام الموظفين المهنيين المحليين لتقديم طلبات بشأن شغل وظائف دولية؛ وتجديد برنامج المنظمة العالمي للتدريب الداخلي بالكامل. وتعكف المنظمة بالتزامن مع ذلك على اختبار عملية توظيف جديدة تقلل الوقت المُستغرق في المتوسط لتعيين الموظفين بعقود مُحددة المدة من أكثر من خمسة أشهر إلى ٨٠ يوماً. وسيستند هذا النهج برمته إلى خطوات ملموسة تعزز التنوع والإدماج اللذين لا يُستغنى عنهما لتحقيق مهمة المنظمة. وستوضع بحلول نهاية عام ٢٠١٩ استراتيجية معنية بالتنوع والإدماج وتُحدد فيها غايات واضحة. وسيصبح التنقل معياراً أساسياً لارتقاء السلم الوظيفي، وستُنقح سياسة المنظمة في مجال التنقل الجغرافي بحلول منتصف عام ٢٠١٩ وسيُشرع في تطبيقها بحلول نهاية العام.

### تعزيز ثقافة المنظمة بشأن التعاون والأداء وتحقيق الحاصل

٣١- أجرت الأمانة مسحاً للموظفين (انظر الفقرة ٧) حدّد التحولات الرئيسية في الأفكار والسلوكيات اللازمة لتحقيق التحول الذي تنشده المنظمة، وسلط الضوء على المحاور الرئيسية التي يمكن أن تُعزز العمل في هذا الجانب. واستُخدمت هذه المحاور كأساس لمشاورات أوسع عبر المنظمة، حُدّدت من خلالها سلسلة من الإجراءات لتغيير الثقافة. فعلى المستوى المؤسسي، حدّد فريق السياسات العالمية أولوية خمس إجراءات محددة: إصلاح عملية الاتصالات الداخلية وممارساتها بما يضمن تبادل المعلومات بفاعلية ومواصلة الحوار بين الإدارة العليا وسائر الموظفين؛ وتحديد قيم المنظمة وترسيخها في نُظم رسمية؛ وإرساء برنامج للتوجيه من أجل تعزيز نقل المعرفة والتطور الوظيفي؛ وتطوير المهارات القيادية والإدارية وصلتها من خلال التدريب واستقاء آراء الموظفين وتقديمها إلى الإدارة وكذلك آراء الأقران بطريقة تصطبغ بطابع مؤسسي؛ ووضوح المسارات المهنية ومسارات

١ تشكل أيضاً هاتان الشعبتان جزءاً من الشعبتين المُسميتين - العلاقات الخارجية وتصريف الشؤون وتسيير الأعمال - اللتين يمتد نطاق عملهما عبر مستويات المنظمة الثلاثة.

التعلم إلى جانب الفرص وتقديم الدعم لتطوير مهارات الموظفين. ويجري العمل على قدم وساق لتنفيذ هذه الإجراءات.

٣٢- ومن هذه الإجراءات العمل على تحديد القيم المؤسسية للمنظمة والمواءمة فيما بينها. وقد أفضت مشاورات عُقدت مع جميع المكاتب الرئيسية والجهات صاحبة المصلحة المعنية في الداخل إلى الاتفاق على تعريف للقيم بأنها "المعتقدات الراسخة التي توجه سلوك الموظفين وتعكس تفرد المنظمة". وفي تموز/ يوليو ٢٠١٨، أطلق المدير العام عملية واسعة النطاق لمشاركة الموظفين، ودعاهم جميعاً إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة ليساعدوا في تحديد موضوعات القيم التي يمكن أن تنتظر فيها المنظمة بأكملها في إطار عملية تهدف إلى تحديد مجموعة من القيم المؤسسية المشتركة. وشكلت أكثر من ١٠٠٠ إجابة الأساس لمناقشة إلكترونية غير رسمية "عصير القيم" لتداول الأفكار حول القيم استمرت ثلاثة أيام في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨، وربطت بين الموظفين على جميع المستويات عبر منصة مشتركة ناقشوا من خلالها القيم المؤسسية. وشارك أكثر من ٢٧٠٠ موظف، منهم قادة من جميع المكاتب الرئيسية. وقد جُمعت النتائج التي أسفر عنها هذا الحوار العالمي ووضعها في ميثاق المنظمة للقيم، وتضمنتها في خطة من أجل ترسيخ هذه القيم في العمل اليومي للأمانة. وتمثل ثاني هذه الإجراءات الرئيسية في المبادرة التي قادها المكتب الإقليمي لأفريقيا حول بناء القدرات القيادية والإدارية لتحسين مهارات ما يزيد على ٢٠٠ من كبار القادة من خلال نهج شامل للتعلم أعد بالتعاون مع شركة رائدة في هذا المجال، وهو الآن قيد التجريب والتطبيق على نطاق واسع. وقرر فريق السياسات العالمية الاستفادة من هذه المبادرة لوضع منهج دراسي مشترك لبرنامج يشمل المنظمة بأسرها حول بناء القدرات القيادية والإدارية، سيُشكل ملمحاً جوهرياً من ملامح تحسين إدارة الأداء. وسيضطلع فريق عمل عالمي، يجري إنشاؤه حالياً، بمواصلة هذا العمل.

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

## الوضع الراهن والخطوات التالية

٣٤- دخل عمل فريق القيادة الجديد وهيكله الجديد بالمقر الرئيسي حيّز التنفيذ اعتباراً من ١٨ آذار/ مارس ٢٠١٩. وشُرع فوراً في وضع برنامج عمل مع المديرين وموظفيهم لمواءمة عمل جميع الإدارات الموجودة بالمقر الرئيسي مع نموذج إدارة المنظمة الجديد. وتنطوي أولى الخطوات المُتخذة في هذا المضمار على إعادة مواءمة الغرض المنشود من كل إدارة ووظائفها الرئيسية مع برنامج العمل العام الثالث عشر ونموذج إدارة المنظمة الجديد وتحديد الاتصالات وتعبئة الموارد (العلاقات الخارجية) والوظائف الإدارية (تسيير الأعمال) من أجل إضفاء الطابع المركزي عليها، واقتراح مجالات تقنية وأخرى تمكينية من أجل الاستمرار في دمجها عبر أنحاء الإدارات كافة. أما الخطوات المُتخذة لاحقاً اعتباراً من منتصف عام ٢٠١٩، فستتطوي على تعديل الهياكل على مستوى الإدارات وملاك الموظفين بالمقر الرئيسي تبعاً لذلك. وثمة مجموعة شاملة من الأنشطة تكفل إشراك الموظفين في هذه العملية إشراكاً كاملاً وهادفاً يُضطلع بها في مجال إجراء الاتصالات والمشاورات وتوثيق عرى التعاون لتحديد الجوانب المتعلقة بالإدارات الجديدة بدعم من شبكة مؤيدي التغيير التابعة للمنظمة وبفضل إجراء مسوح دورية بشأن "تقصّي وجهات النظر".

٣٥- وبعد أن نظر فريق القيادة في التعديلات الهيكلية والملاك الوظيفي، فإنه سيقوم أيضاً بوضع خطط بشأن اعتماد العمليات الجديدة والمعاد تصميمها في المنظمة، وباستغلال تنفيذ تلك الخطط، وتطبيق النماذج الجديدة لإيلاء الخدمات الأساسية، مثل الاتصالات ووضع الخطط وإدارة المواهب والموارد البشرية، ووضع مبادرات ذات أولوية في مجال التحوّل واعتمادها، من قبيل أكاديمية المنظمة المقترح إنشاؤها. وقد شرعت المكاتب الإقليمية بالتزامن مع ذلك في الاضطلاع بعملية فحص لهياكلها وأساليب عملها بالوقت الحالي، ويتواصل إجراء المناقشات على المستوى الإقليمي حول الخيارات المتاحة لمواءمة هياكلها وأساليب عملها هذه مع نموذج إدارة المنظمة الجديد. وبناءً على طلب فريق السياسات العالمية، فإن فريق المديرين العامل المعني بإدارة البرامج عاكف على إيجاد خيارات بشأن المعايير المتعلقة بحضور المنظمة على المستوى القطري رهناً بالسياق المحلي والأغراض المنشودة من تنفيذ البرامج، وذلك من أجل مواءمة مستوى المنظمة هذا مع نموذج عملها الجديد وتعزيز قدرتها بالتالي على العمل بطريقة سلسلة عبر أنحاء مستوياتها الثلاثة ككل.

٣٦- ويُصَبى من ذلك إلى بلوغ هدف شامل مفاده تطبيق نموذج الإدارة الجديد بالكامل في الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١، بالاقتران مع وضع النماذج والعمليات الجديدة لإيلاء الخدمات موضع التنفيذ ومواصلة إحراز التقدم في تنفيذ جميع مبادرات التحول الرئيسية بحلول نهاية عام ٢٠١٩. ومن المتوقع أيضاً بحلول ذلك الوقت أن يتسنى إلقاء نظرة أطول أجلاً على القدرات التي تلزم كل مستوى من مستويات المنظمة الثلاثة في سياق تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة والاضطلاع بإصلاح منظومة الأمم المتحدة.

### الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

٣٧- جمعية الصحة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =