

تمويل وتنفيذ الميزانية البرمجية للثنائية ٢٠٢٤-٢٠٢٥

الإبلاغ عن الكفاءات التشغيلية

تقرير من المدير العام

السياق

١- يقدم هذا التقرير معلومات محدّثة عن الكفاءات التشغيلية إلى الدول الأعضاء بما يتماشى مع الالتزامات المنصوص عليها في خطة تنفيذ الإصلاح المقدمة من الأمانة (الوثيقة م٣٤/١٥٢).

٢- وما زالت المنهجية المستخدمة في هذا التقرير تستند إلى وثيقتين هما: استراتيجية منظمة الصحة العالمية لتحقيق القيمة مقابل المال؛^١ والمنهجية التي وضعتها مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لتقدير ما حققته من كفاءات في العمليات المؤسسية. وفيما يتعلق بهذه المسألة الأخيرة، لا تزال المنظمة عضواً نشطاً في مجموعة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وتبّغ الأمم المتحدة عن الكفاءات الكمية والنوعية الموثقة من جانب المنظمة وتدرّج هذه الكفاءات في تقريرها.^٢ وإضافةً إلى ذلك، يستفيد تقرير هذا العام من المساهمات المجموعة على نطاق المنظمة في إطار التقارير النظامية المقدمة إلى الدول الأعضاء عن طريق البُعد المتعلق بتحقيق القيمة مقابل المال في سجل أداء المخرجات للمنظمة.

٣- وتبقى الأمانة ملتزمة بتحسين طريقة عملها لتحقيق أثرٍ أكبر بطريقة مستدامة. ويتمثل أحد التحديات الرئيسية المتبقية وفقاً لما أُشير إليه في التقارير السابقة وما أثارته لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في أن طريقة تمويل المنظمة تظل تشكّل أكبر عائق أمام تحسين الكفاءة فيها. فالافتقار إلى تمويل مرّن ومستدام يمكن التنبؤ به يؤدي إلى أوجه قصور جسيمة في الكفاءة في البحث عن الموارد وتعبئتها وتخصيصها وإدارتها والإبلاغ عنها. ومن المتوقع أن تساعد جولة استثمارية ناجحة على الحد من بعض أوجه القصور هذه، مما سيمكّن المنظمة بعد ذلك من تحقيق قيمة أفضل مقابل المال لفائدة الدول الأعضاء فيها.

١ انظر الوثيقتين م٧/١٤٢/٧/١٤٢/٢٠١٨/سجلات/٢، المحضر الموجز للجلسة الرابعة (بالإنكليزية).

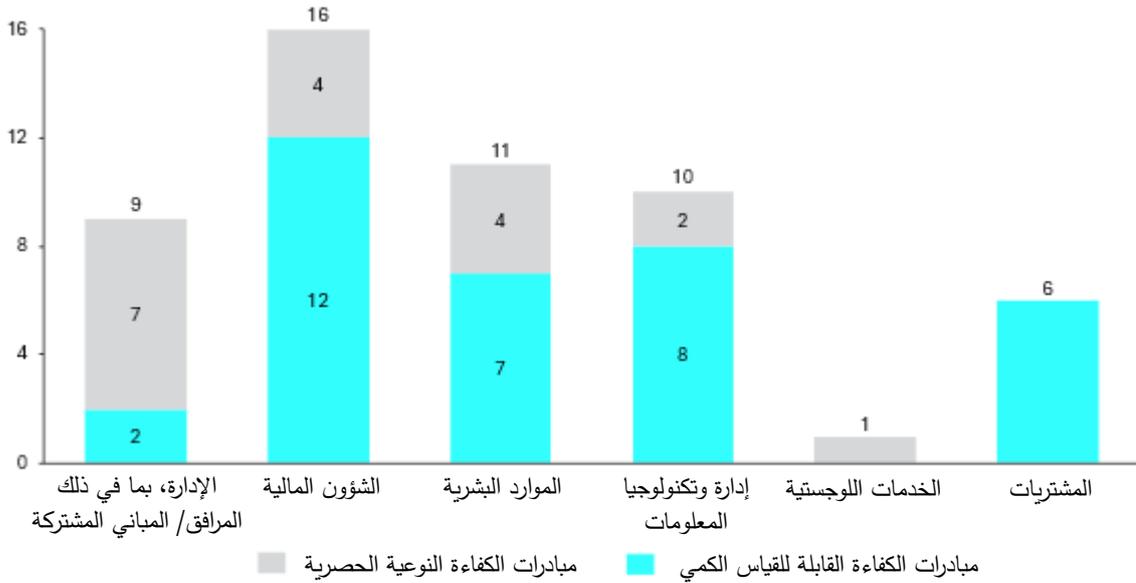
٢ للاطلاع على أحدث تقرير عن فريق الأمم المتحدة العامل المعني بالكفاءة، يُرجى الرجوع إلى الوثيقة A/78/72-E/2023/59 المعنونة تنفيذ قرار الجمعية العامة ٢٣٣/٧٥ بشأن الاستعراض الشامل الذي يجري كل أربع سنوات لسياسة الأنشطة التنفيذية التي تضطلع بها منظومة الأمم المتحدة من أجل التنمية: تقرير الأمين العام.

وفورات التكاليف ومكاسب الكفاءة المحققة في المنظمة: تحديث لعام ٢٠٢٣

٤- يشمل التقرير لعام ٢٠٢٣ ما مجموعه ٥٣ مبادرة، مما ينم عن انخفاض في عدد المبادرات البالغ ٩٥ مبادرة في عام ٢٠٢٢ (عدد أقل من المبادرات بنسبة ٤٤٪). وفي عام ٢٠٢٣، أُلغيت عدة مبادرات مبلّغ عنها سابقاً بما يتماشى مع الجدول الزمني الذي اقترحه الأمم المتحدة للإبلاغ لمدة أربع سنوات من أجل توثيق الكفاءات المنطوية على وفورات في التكاليف. وبعد هذه الفترة، تُعتبر الوفورات المتكررة جزءاً من العمليات العادية.

٥- وصُنفت المبادرات المبلّغ عنها على نحو مماثل حسب مسارات الخدمات التمكينية الستة للأمم المتحدة التالية: الإدارة؛ والشؤون المالية؛ والموارد البشرية؛ وإدارة وتكنولوجيا المعلومات؛ والخدمات اللوجستية؛ والمشتريات (الشكل ١). واعتُبر أن حوالي ثلث مجموع المبادرات (١٨) ينطوي على فوائد نوعية حصرية بينما اعتُبرت ٣٥ مبادرة على أنها قابلة للقياس الكمي من خلال وفورات التكاليف أو وفورات الوقت وساهم بعض هذه المبادرات أيضاً في تحقيق فوائد نوعية إضافية.

الشكل ١: مبادرات الكفاءة النوعية أو القابلة للقياس الكمي حسب مسار الخدمات



٦- وأبلغت المنظمة في عام ٢٠٢٣ عن وفورات في التكاليف أو الوقت قدرها ١٤٦,٤ مليون دولار أمريكي (الجدول ١). وهذا المبلغ يماثل المبلغ الذي بُلغ عنه في العام الماضي (١٤٦,٦ مليون دولار أمريكي) لكنه يتأتى من مجموعة مختلفة من المبادرات. وقد كانت اثنتان من المبادرات الثلاث التي تقدر ما يقارب ١٢٦ مليون دولار أمريكي من مجموع الوفورات (انظر الجدول ٢) تمثلان أيضاً العاملين المحركين في تقرير العام الماضي. وعلاوة على ذلك، أُلغيت تدريجياً مبادرة رئيسية في مسار الإدارة (تنفيذ سياسة إدارة السفر) مما أدى إلى خفض مجموع وفورات التكاليف المبلّغ عنها في إطار هذا المسار بنسبة ٨٣٪.

الجدول ١: وفورات التكاليف والوقت المحققة في المنظمة حسب مسار الخدمات^١

مسار الخدمات	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	نسبة الزيادة مقارنة بعام ٢٠٢٢ (%)
الإدارة، بما في ذلك المرافق/ المباني المشتركة	١٦ ٦٢٥ ١٨٨	٢ ٠٦٤ ٢٥٠	٢٥ ٦١١ ٠٠٠	٤ ٤١١ ١٠٠	-٨٣%
الشؤون المالية	٢٦ ٠٢٦ ٤٥٩	٢٤ ٧٨٦ ٩٥٩	٧١ ٦٢٠ ٢٨٧	٩٩ ٧٤٢ ٤٥٦	٣٩%
الموارد البشرية	١ ٦٢٩ ٦٦٧	٣ ٦٢٧ ٩٨٤	٣ ١٣٧ ٦٥١	٢ ١٠٦ ٠٠٣	-٣٣%
إدارة وتكنولوجيا المعلومات	١ ٠٦٦ ١٦٦	١ ٠٦٦ ١٦٦	١ ٤٣١ ٨٣٨	٤ ٦٧٩ ٢٤٤	٢٢٧%
الخدمات اللوجستية	١٨٣ ٥٠٠	١٨٣ ٥٠٠	٢١١ ٠٠٠	-	-١٠٠%
المشتريات	٤٥٠ ١٧٧	٦٦٣ ٠١٠	٤٤ ٥٧٦ ٣٨٠	٣٥ ٤١٩ ١٠٧	-٢١%
المجموع	٤٥ ٩٨١ ١٥٧	٣٢ ٣٩١ ٨٦٩	١٤٦ ٥٨٨ ١٥٦	١٤٦ ٣٥٧ ٩١٠	٠%

الجدول ٢: التقرير عن العوامل المحركة الرئيسية للكفاءة في عام ٢٠٢٣

المبادرة	٢٠٢٢	٢٠٢٣	سبب التغيير
تنفيذ سياسة إدارة السفر	٠	٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠	تُلغى المبادرة تدريجياً نظراً إلى بلوغها السنة الرابعة من مدة الإبلاغ.
الشؤون المالية ١ - تحقيق وفورات ناجمة عن عطاءات تنافسية مركزية لشراء العملات الأجنبية عن طريق المقر الرئيسي (بدلاً من الشراء غير التنافسي من جانب المكاتب القطرية)	٥٢ ٤٠٠ ٠٠٠	٣٨ ٢٠٠ ٠٠٠	تؤدي العطاءات التنافسية إلى تحقيق وفورات كبيرة (تخضع للتقلبات بناءً على الحجم وسيولة السوق). وقد استُهلّت هذه المبادرة في عام ٢٠١٨ غير أن الوفورات تحققت سنوياً بصورة مستقلة عن العام السابق.
الشؤون المالية ٥ - زيادة عدد الاتفاقات مع مقدمي الرعاية الصحية والاتفاقات العالمية وقوائم الأسعار التفضيلية والخرائط المنفذة	١٢ ٧٠٠ ٠٠٠	٥٨ ٨٠٠ ٠٠٠	وُضعت الصيغة النهائية لعدة اتفاقات جديدة مع مقدمي الرعاية الصحية. وأُبرم الاتفاق على قوائم الأسعار التفضيلية لتحسين هيكل التكاليف وتجنب الرسوم المفرطة. وأدى ذلك إلى تحقيق وفورات مقدرة في قيمة المطالبات. واتصلت وفورات أخرى مقدرة بالمشتريين الذين يستخدمون نظامي سيغنا ونافيتوس.
المشتريات ١٣ - المناقصات التنافسية	٢٥ ٦٩٦ ٩٤٠	٢٨ ٩٥٥ ٧١٣	أدرجت المبادرة في عام ٢٠٢٢ - بتطبيق منهجية محددة لتحقيق وفورات متكررة في التكاليف - لتعكس بشكل أفضل حجم المشتريات التي تديرها المنظمة. وتستعرض لجنة متعددة الوظائف أيضاً الحالات المعروضة على لجنة استعراض العقود؛ وتحفز المنافسة عن طريق المشتريات، مما يؤدي إلى تحسين الأسعار.
المجموع	١١٠ ٧٩٦ ٩٤٠	١٢٥ ٩٥٥ ٧١٣	

١ تشمل المجاميع المدرجة للأعوام السابقة جميع المبادرات المبلّغ عنها خلال تلك الأعوام. وستختلف هذه المجاميع عن الجدول المفصل المنشور إلكترونياً على بوابة المنظمة الخاصة بالدول الأعضاء تحت بند "تنفيذ الميزانية البرمجية" (<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>)، تم الاطلاع في ٢٤ نيسان/أبريل ٢٠٢٤). ولا يتضمن الجدول سوى مجاميع الأعوام السابقة الخاصة بالمبادرات التي ما زال يجري الإبلاغ عنها (أي التي لم يتم التخلي عنها).

٧- وتتاح المعلومات عن كل مسار من مسارات الخدمات وكل مبادرة من المبادرات على الإنترنت.^١

تقييم نهاية الثنائية: تحديث لعام ٢٠٢٣

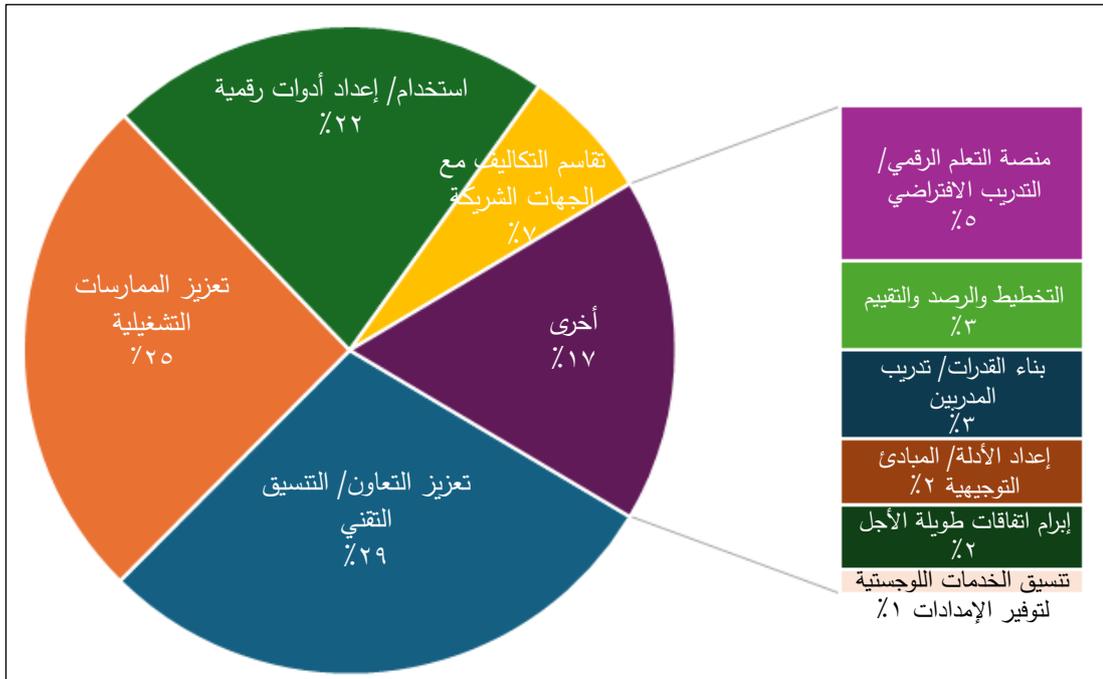
٨- أُضيفت مسألة إلى تقييم أداء الميزانية البرمجية في نهاية الثنائية ٢٠٢٢-٢٠٢٣ بهدف توثيق الكفاءات التشغيلية المحققة على المستويات الثلاثة للمنظمة. وطلب من مراكز الميزانية تقديم أمثلة محددة على الكفاءات التشغيلية المحققة في العام الماضي أثناء تحقيق النتائج المبلغ عنها في تقييمها.

٩- وخضع ما يناهز ٩٠٠ رد للتقييم الفردي. ومن بين هذه الردود احتفظ بما قدره ٣٥١ رداً (مبادرة) مقدماً من ٧١ مكتباً قطرياً و٢٤ مركزاً للميزانية على المستوى الإقليمي وثمانية مراكز للميزانية على مستوى المقر الرئيسي. وصنفت هذه المبادرات تصنيفاً نوعياً في ١٢ فئة بناءً على جوهر مساهماتها (الشكل ٢) فضلاً عن تصنيفها حسب ١١ سمة/ تحسيناً في إطار هذه المساهمات (الشكل ٣)، أخذاً في الاعتبار أن كل مبادرة كان من الممكن أن تنتج أكثر من سمة/ تحسين.

١٠- ويشمل التقييم طائفة واسعة من المبادرات انطلاقاً من الإنجازات التي تمكّن المنظمة من تعزيز التعاون مع الشركاء لتحسين التأثير، بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين، ووصولاً إلى مزيد من التدابير "الروتينية" مثل اختيار الاجتماعات الافتراضية بدلاً من الاجتماعات المعقودة حضورياً، حسب الاقتضاء. ويشدد هذا الاستعراض الشامل على نطاق الجهود الرامية إلى تعزيز الكفاءة على جميع مستويات المنظمة.

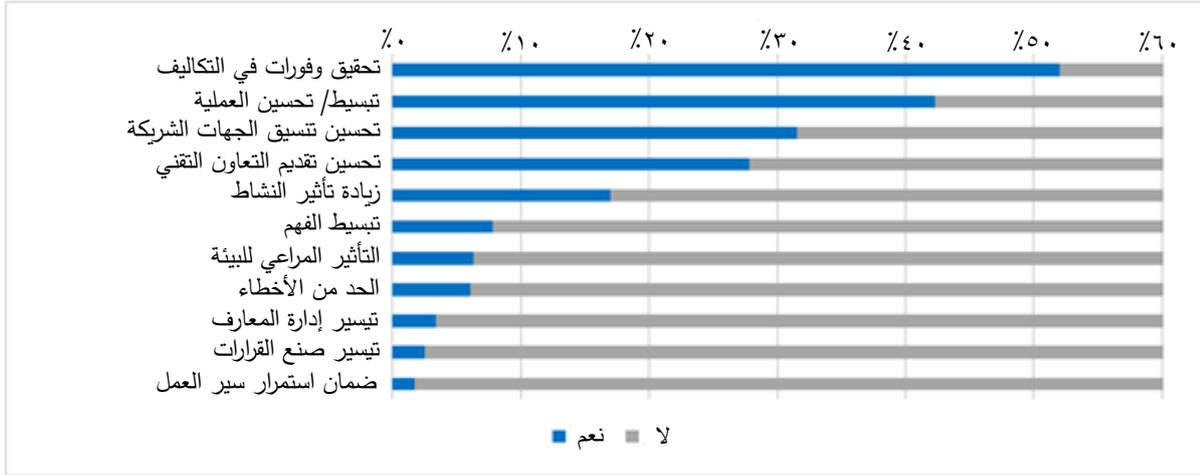
الشكل ٢: تقييم الأداء في نهاية الثنائية: التصنيف الرئيسي للمبادرات على أساس نوع المساهمة

النسبة المئوية مقارنة بمجموع المبادرات (عدد المبادرات = ٣٥١).



١ انظر بوابة المنظمة الخاصة بالدول الأعضاء تحت بند "تنفيذ الميزانية البرمجية" (<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>)، تم الاطلاع في ٢٤ نيسان/ أبريل ٢٠٢٤).

الشكل ٣: تقييم الأداء في نهاية الثنائية: النسبة المئوية للمبادرات التي تشير إلى سمات/ تحسينات محددة (عدد المبادرات= ٣٥١)



١١- ويسلط التصنيفان معاً (السمات والتحسينات) الضوء بشكل أفضل على نوع التحسينات النوعية المتوخى تحقيقها في المنظمة. وعلى سبيل المثال، اندرجت نسبة ٢٩٪ من المبادرات في فئة "تعزيز التعاون أو التنسيق التقني". وأبدت هذه المبادرات مشاركة نشطة على جميع مستويات الموظفين في تحسين سير العمل اليومي وتحديد فرص التعاون على المستوى الداخلي ومع الجهات الشريكة. ونتيجة لتعزيز هذا التعاون، قُدمت أمثال على الطريقة التي أدى بها ذلك إلى تحسين تنسيق الأعمال وتنفيذها؛ وتجنب ازدواجية الجهود في إطار العمل مع الجهات الشريكة؛ وفهم الأعمال والعمليات وتبسيطها على وجه أفضل بين جميع الجهات الفاعلة المعنية بتحقيق وفورات في التكاليف أيضاً في بعض الأحيان.

١٢- وصُنفت نسبة تناهز ٢٥٪ من المبادرات في فئة "تعزيز الممارسات التشغيلية"، مما أتاح طائفة كبيرة ومتنوعة من الأمثلة، من القرارات الواعية التي تستهدف تجنب المصروفات الأسبوعية إلى التحسينات في تخطيط المشتريات وفي العمليات والاستعراض والخدمات اللوجستية والمشتريات المشتركة وإرساء الاتفاقات والمناقصات ووضع الإجراءات وتبسيطها والتصرف في السلع وتحسين التنسيق والتكامل داخل المكتب.

١٣- وعلاوة على ذلك، حققت المنظمة كفاءات إضافية من خلال فئة "استخدام/ إعداد أدوات رقمية" (٢٢٪ من جميع المبادرات)، بالتشديد على ترسيخ مهارات التعاون الافتراضي التي اكتسبت أثناء جائحة مرض فيروس كورونا (كوفيد-١٩) وبتزايد تبسيطها الآن في إطار عمل الأمانة اليومي. وتُبَيّن عدة مبادرات قراراً واعياً يستهدف التحوّل إلى عقد اجتماعات مختلطة أو افتراضية عند الاقتضاء، مما يحقق وفورات في تكاليف السفر ويشجع على توطيد التعاون ويضمن توافر الخبراء ويحسن البصمة البيئية. وتعتمد الوحدات بصفة متزايدة أدوات ترمي إلى تحسين العمليات مما يعزز الإنتاجية. وقد بُلغ عن استخدام آليات الدفع الرقمية في مكاتب متعددة كوسيلة لزيادة سرعة عملية الدفع ودقتها وإمكانية تتبعها وشفافيتها. ويعد استخدام الأدوات الرقمية مجالاً سيظل يعود بالفوائد على المنظمة، وخصوصاً من خلال التدبير المتخذ في الآونة الأخيرة والمتمثل في إدماج برمجيات معززة بالكفاءة الاصطناعي تدعم أصلاً العمل اليومي، بما في ذلك إعداد هذا التقرير.

١٤- وتمثل الفئات المذكورة أعلاه مجتمعةً أكثر من ٧٥٪ من المبادرات المسجلة. ويلخص الشكل ٤ الفئات الأكثر شيوعاً وتحدّد أنواع السمات/ التحسينات الأكثر شيوعاً في إطار كل فئة. ولم تُدرج تفاصيل المبادرات بالكامل بسبب حجم التقارير المحدود.

الخطوات القادمة

١٥- لقد وردت الإشارة إلى معظم المبادرات المقدمة في الجزء الأول من هذا التقرير ضمن تقارير سابقة. وسيبلغ معظم المبادرات السنة الرابعة من المدة المحددة للإبلاغ في العام المقبل وتُلغى هذه المبادرات تدريجياً بعد ذلك لأن الوفورات ستُعتبر جزءاً مستوعباً من العمليات العادية للمنظمة. ونظراً إلى سرعة وتيرة التغييرات التكنولوجية الأخيرة، تظهر مبادرات جديدة أصلاً ويُحاط علماً بها في العام المقبل، مثل إدماج أدوات معززة بالذكاء الاصطناعي، مما لم يحدث إلا منذ عام ٢٠٢٤. كما حُددت تحديات متعلقة بتوقيت عملية جمع المعلومات في الأمم المتحدة والأدوات المستخدمة وتسعى الأمانة إلى إيجاد حلول يمكن أن تدعم عملية الأمم المتحدة وإعداد هذا التقرير.

١٦- وفيما يخص الصلة بتقييم أداء الميزانية البرمجية في نهاية الثنائية ٢٠٢٢-٢٠٢٣، سمحت مسألة الكفاءة باستخدام النص الحر. وخضعت كل الردود للتقييم والتصنيف بعد أن قدمها العديد من المحللين الذين وجهوا طلباً غير موضوعي لأغراض التصنيف. ولا يمكن بالتالي أخذ التحليل المقدم في الاعتبار إلا لأغراض مرجعية. وعلى الرغم من هذا القيد المفروض، يشدد التحليل الشامل للمبادرات على العديد من الدروس الرئيسية المستخلصة ومجالات التحسين المحتمل في إطار جهود المنظمة المبذولة لتعزيز الكفاءة ويقدم رؤى يمكن استخدامها في العام المقبل لإجراء أتمتة محتملة للمسألة. ومن المزمع السعي أيضاً إلى مواصلة إدماج كلا الجهدين في جهد واحد.

١٧- وفي تقرير نهاية الثنائية تجدر الإشارة إلى إدراج جميع المكاتب على المستويات الثلاثة للمنظمة. ومن المهم أيضاً أن يُلاحظ عبر أمثلة محددة مدى كون تحقيق القيمة مقابل المال في صميم صنع القرارات وما يكتسبه مدى مساهمة التعاون/التنسيق التقني وتعزيز الممارسات التشغيلية وإدماج الأدوات الرقمية في العمل اليومي في تحقيق مكاسب الكفاءة من أهمية. ويشير التركيز على هذه المجالات في الثنائية الماضية إلى دورها الحاسم في تحسين سير العمل اليومي وتشجيع التعاون على المستوى الداخلي ومع الجهات الشريكة الخارجية. ويتمشى ذلك مع العملية الحالية للانتقال إلى نظام أكثر حداثة لإدارة الأعمال في المنظمة من المتوقع أيضاً أن يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة في المستقبل من خلال تحسين العمليات المؤسسية وأتمتتها الصارمين المقرر تحقيقهما في المستقبل القريب.

١٨- وأخيراً، يمثل عام ٢٠٢٤ عاماً يكتسي أهمية محورية بالنسبة إلى المنظمة من حيث احتمال اعتماد آلية جديدة لتعبئة الموارد وبدء تنفيذها بتوقع أن توفر هذه الآلية تمويلاً للمنظمة يكون أكثر مرونة واستدامة ويمكن التنبؤ به على نحو أفضل إلى جانب توقع تعزيز الكفاءات نتيجة لذلك.

الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

١٩- جمعية الصحة العالمية مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير وإبداء تعليقاتها، حسب الاقتضاء، بما في ذلك بشأن السؤالين التاليين:

- كيف يمكن تحسين التقرير في العام القادم؟
- هل ترى الدول الأعضاء أنه من المفيد أن يُدرج في هذا التقرير تحليل مسألة الكفاءات التشغيلية في تقييم أداء الميزانية البرمجية في نهاية الثنائية ٢٠٢٢-٢٠٢٣؟

= = =