

إصلاح منظمة الصحة العالمية

خطة التنفيذ الرفيعة المستوى والتقرير

تقرير من المدير العامة

١- طلبت جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون من المدير العام^١ تقديم تقرير من خلال المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين بشأن التقدم المحرز في تنفيذ عملية إصلاح المنظمة على أساس إطار للرصد والتنفيذ. ومن ثم، يتضمن هذا التقرير لمحة شاملة عن التقدم المحرز حتى نهاية الربع الأول من عام ٢٠١٣ في المجالات العامة الثلاثة لإصلاح المنظمة وهي: البرامج وتحديد الأولويات وتصريف الشؤون والإدارة فضلاً عن خطة رفيعة المستوى لتنفيذ الإصلاح (انظر الملحق ١). ومن شأن وضع خطة شاملة ومفصلة وذات ميزانية لإصلاح المنظمة أن يكون الأساس لإدارة التغيير ورصد التقدم المحرز وتعبئة الموارد لتمويل أنشطة الإصلاح المقترحة. وتقوم الخطة هي والتقرير على عناصر الإصلاح الاتي عشر المعرفة في إطار الرصد والتنفيذ الذي نظرت فيه جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون،^٢ وهما يتضمنان عنصراً إضافياً عن إدارة التغيير. ويحتوي التقرير على وصف سردي للإجراءات المتخذة في كل مجال، وتحديث مرحلي عن المخرجات والمنجزات المستهدفة الرئيسية.

٢- وتتمثل أهداف إصلاح المنظمة^٣ فيما يلي:

(١) تحسين الحصائل الصحية، مع تلبية المنظمة لتوقعات دولها الأعضاء وشركائها في التصدي للأولويات الصحية العالمية التي تُركّز على الإجراءات والمجالات التي تضطلع المنظمة فيها بوظيفة فريدة أو تتحلّى فيها بميزة مقارنة، والتي تُموّل على نحو يبسر هذا التركيز (الإصلاح البرمجي).

(٢) زيادة الاتساق في مجال الصحة العالمية، مع اضطلاع المنظمة بدور رئيسي في تمكين الأطراف الفاعلة المختلفة العديدة من الاضطلاع بدور نشط وفعال في الإسهام في صحة جميع الشعوب (إصلاح تصريف الشؤون).

١ انظر المقرر الإجرائي ج ص ٦٥ع (٩)

٢ انظر الوثيقة ج ٦٥/ وثيقة معلومات/ ٦.

٣ انظر الوثيقة EBBSS/2/2.

(٣) منظمة تسعى إلى تحقيق الامتياز؛ وتتسم بالفعالية والكفاءة والقدرة على الاستجابة والشفافية والمساءلة (الإصلاح الإداري).

٣- وعلى مدى السنتين الماضيتين، اعتمدت الدول الأعضاء أكثر من ٤٠ اقتراحاً محدداً في مجالات الإصلاح العامة الثلاثة من خلال اعتماد قرارات الأجهزة الرئاسية ومقرراتها الإجرائية. وتجري حالياً مناقشة عدة اقتراحات أخرى في هذا الصدد.

الإصلاح البرمجي

٤- يحتل وضع مجموعة من الأولويات الصحية العالمية المتفق عليها التي ستوجه أعمال المنظمة في الأعوام المقبلة مكان الصدارة من عملية الإصلاح البرمجي. وقد شمل وضع هذه الأولويات إجراء حوار مع الدول الأعضاء، بما في ذلك عقد اجتماع عن البرامج والأولويات في شباط/فبراير ٢٠١٢، وإجراء مناقشات داخل أجهزة المنظمة الرئاسية، إلى جانب تفاعلات غير رسمية وسلسلة من المشاورات عبر الإنترنت. ورحبت جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون بمعايير تحديد الأولويات والفئات الست لتنظيم أعمال المنظمة في المستقبل التي اقترحتها المجلس التنفيذي وهي: الأمراض السارية؛ والأمراض غير السارية؛ وتعزيز الصحة طيلة العمر؛ والنظم الصحية؛ والتأهب والترصد والاستجابة؛ والخدمات المؤسسية والوظائف التمكينية. وطلبت جمعية الصحة أيضاً من المدير العام استخدام ما اتفق عليه من إطار وإرشادات قدمتهما جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون، وخاصة فيما يتعلق بمحددات الصحة والإنصاف، في صياغة مسودة برنامج العمل العام الثاني عشر والميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥.

٥- وقد جرى ذلك بالفعل، مما أدى إلى عرض جديد للميزانية البرمجية المقترحة ٢ وإضافة ست "أولويات قيادة" برمجية إلى مسودة برنامج العمل العام الثاني عشر. ٣ وستنظر جمعية الصحة العالمية السادسة والستون في مسودة برنامج العمل العام والميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥ على حد سواء.

٦- وستؤثر أولويات القيادة في الطريقة التي ينجز بها العمل عبر مستويات الأمانة المختلفة وفيما بينها، وتسلط الضوء على المجالات التي يلزم أن تمارس فيها المنظمة تأثيرها في مجال الصحة العالمية. وأولويات القيادة هي: التقدم في التغطية الصحية الشاملة؛ والإسراع في العمل بشأن تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالصحة؛ والتصدي للتحدي الذي تطرحه الأمراض غير السارية؛ وتنفيذ اللوائح الصحية الدولية؛ وتعزيز إتاحة المنتجات الطبية الأساسية والعالية الجودة والميسورة التكلفة؛ والتصدي للمحددات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للصحة. وهي مستكملة بأولويتَي قيادة متعلقتين بالإصلاح وهما: تدعيم دور المنظمة في تصريف الشؤون وإصلاح سياسات ونظم وممارسات الإدارة.

٧- وتقتصر مسودة برنامج العمل العام حصائل محددة، بمؤشرات وغايات، من شأنها أن تبين إسهام المنظمة في التقدم المحرز نحو تحسين صحة السكان. وستكون هذه الحصائل هي المقياس الأولي للتقدم المحرز في الإصلاح البرمجي للمنظمة.

١ انظر المقرر الإجرائي ج ص ٦٥ (٩).

٢ الوثيقة ج ٦٦/٧.

٣ الوثيقة ج ٦٦/٦.

إصلاح تصريف الشؤون

٨- تُمثّل زيادة الاتساق في الصحة العالمية إحدى أولويات القيادة في مسودة برنامج العمل العام الثاني عشر. ويشمل ذلك تعزيز تحسين الصحة كحصيلة للعمليات العالمية والإقليمية والوطنية، فضلاً عن تحسين التنسيق بين المنظمات العديدة العاملة في مجال الصحة العالمية. وما فتئت فعالية المنظمة تتزايد في كلا هذين المجالين، وخاصة في المجالات المتعلقة بأولويات القيادة البرمجية. ومن الأمثلة على ذلك ما يلي:

- اضطلعت الدول الأعضاء في المنظمة والأمانة بدور حاسم في ضمان مكان بارز للصحة في الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو ١.٢٠٠+ وبناءً على ذلك، عملت المنظمة مع اليونسيف وحكومتى بوتسوانا والسويد على قيادة مشاورات قطاع الصحة بشأن خطة التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، ما توجّ بعقد اجتماع رفيع المستوى في آذار/ مارس ٢٠١٣ في بوتسوانا.

- يُمثّل التقدم نحو تحقيق التغطية الصحية الشاملة أولوية بالنسبة إلى العديد من البلدان. ونتيجة للتعاون الوثيق بين المنظمة ومجموعة البلدان التي تشمل "مبادرة السياسة الخارجية والصحة العالمية"، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة قراراً بشأن الصحة العالمية والسياسة الخارجية في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢، يؤكد أهمية التغطية الصحية الشاملة ويوصي باعتبارها جزءاً من خطة ما بعد عام ٢٠١٥.

- بناءً على ولاية من الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ٢٠١١، تفاوضت الدول الأعضاء في المنظمة بشأن إطار رصد عالمي شامل للأمراض غير السارية، ستنتظر جمعية الصحة العالمية السادسة والستون في مسودته^٣. وهذا يبين دور المنظمة في وضع الأطر والاتفاقات العالمية، حيث يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن النتائج التي يتعين تحقيقها، وهناك مؤشرات واضحة لرصد التقدم المحرز.

٩- ونظر المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة التي عقدت في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٣ في وضع الشراكات التي تستضيفها المنظمة واتخذ خطوات نحو تنسيق الترتيبات الخاصة بهذه الشراكات المستضافة. وفي المقرر الإجرائي م١٣٢(١٠) طُلب من المدير العام وضع إطار عملي للجنة البرنامج والميزانية والإدارة فيما يتعلق باستعراضها المنتظم للتقارب البرمجي وشروط استضافةفرادى الشراكات. وسيُعرض أول هذه الاستعراضات على المجلس التنفيذي في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤. وتجري الأمانة أيضاً دراسة عن التكاليف الفعلية لاستضافة هذه الشراكات بهدف ضمان استرداد التكاليف بالكامل.

١٠- وأدت المناقشة التي أجراها المجلس التنفيذي بشأن إعداد سياسة لإشراك المنظمات غير الحكومية إلى اتخاذ المقررين الإجرائيين التاليين^٤ ضمن جملة أمور أخرى بشأن ما يلي: (١) أن يقدّم إلى المجلس التنفيذي في دورته الثالثة والثلاثين بعد المائة في أيار/ مايو ٢٠١٣ مبادئ شاملة لإشراك المنظمة مع الأطراف الفاعلة من غير الدول، وتحديد إجراءات تشغيلية منفصلة للمنظمات غير الحكومية والكيانات التجارية الخاصة

١ المستقبل الذي نصبو إليه. قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٨٨/٦٦، المرفق.

٢ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/67/L.36.

٣ انظر الوثيقة ج ٦٦/٨.

٤ انظر المقرر الإجرائي م١٣٢(١١).

على السواء؛ (٢) وأن تجري موازنة إعداد مسودة سياسة المشاركة مع المنظمات غير الحكومية مع مسودة السياسة الخاصة بعلاقات المنظمة مع الكيانات التجارية الخاصة، على أن يُسترد في هذا الإعداد بالمبادئ التي حددتها جمعية الصحة العالمية الخامسة والستون.^١ وستسهم هذه الإرشادات والمشاورات الإضافية في وضع مسودة سياسات بشأن إشراك المنظمات غير الحكومية والهيئات التجارية الخاصة، وستعرض هذه المسودة على المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة التي ستعقد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

١١- وأصدر المجلس التنفيذي تكليفاً بإجراء تحليل معمق لخيارات تبسيط وتعزيز عملية تقديم الدول الأعضاء تقارير عن البيانات الصحية والسياسات والقوانين واللوائح الصحية وعن تنفيذ القرارات، علاوة على الاتصالات بينها وبين الأمانة. وستعرض الاقتراحات على المجلس في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة التي ستعقد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤.

١٢- واعتمد المجلس التنفيذي في دورته الحادية والثلاثين بعد المائة التي عقدت في أيار/مايو ٢٠١٢ الاختصاصات المنقحة للجنة البرنامج والميزانية والإدارة من أجل تعزيز دورها الرقابي. وقد عزز دور المجلس التنفيذي الرقابي عن طريق الحصول على تقارير من اللجان الإقليمية الست، وقد وردت هذه التقارير لأول مرة في كانون الثاني/يناير ٢٠١٣ من اللجان الإقليمية الست جميعها.

١٣- واتخذت جمعية الصحة والمجلس التنفيذي خطوات أيضاً من أجل تحسين أساليب عملهما. وتشمل هذه الخطوات إنفاذ حدود الوقت المتاح للحديث وتعزيز دور هيئة مكتب المجلس التنفيذي في وضع جدول أعمال المجلس التنفيذي وتحديد توجهه الاستراتيجي. وطلب المجلس التنفيذي أيضاً من الأمانة أن تدرس التدابير الرامية إلى تحسين سبل الوصول الإلكتروني إلى اجتماعات الأجهزة الرئاسية وتقليل استخدام الوثائق الورقية بهدف تحسين نجاعة الاجتماعات وفعاليتها. وحتى الآن لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأن التغييرات المقترحة من الأمانة للنظام الداخلي للمجلس التنفيذي، وقد أصدر المجلس تكليفاً بإعداد دراسة عن الآثار القانونية المترتبة على أية تغييرات محتملة في النظام الداخلي. وستعرض نتائج هاتين الدراستين على المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة التي ستعقد في كانون الثاني/يناير ٢٠١٤. وسعيًا من المجلس إلى زيادة التركيز الاستراتيجي لمداولاته فقد طلب أيضاً من المدير العام أن يقدم إليه خيارات لمعايير إدراج بنود في جدول الأعمال المؤقت أو تأجيلها أو استبعادها ليدرسها في دورته الثالثة والثلاثين بعد المائة.

الإصلاح الإداري

دعم الدول الأعضاء

١٤- في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، أنشأ فريق السياسات العالمية فرقة عمل بهدف تسوية مسألة الغموض النسبي في الأدوار والوظائف الخاصة بكل مستوى من مستويات المنظمة الثلاثة. ويمكن لهذا الغموض أن يؤدي إلى الازدواجية في العمل وإلى نقص في التنسيق بين المستويات الثلاثة، ما من شأنه أن يقلل من فاعلية المنظمة، ويخلف ثغرات في تلبية احتياجات الدول الأعضاء. وقد وضعت فرقة العمل إطاراً عاماً لعمل المنظمة، ورسمت خريطة لوظائف المنظمة الست الأساسية على المستويات الثلاثة، ومن ثم طبقت هذه الخريطة على الميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥. وقد أتاح ذلك وصف كيفية تحويل هذه الوظائف الأساسية إلى مجموعة من المنجزات المستهدفة المعينة لكل مستوى من مستويات المنظمة، والتي من شأنها أن تسهم معاً في المخرجات على صعيد المنظمة التي سيقاس أداء المنظمة على أساسها. وسلطت فرقة العمل الضوء أيضاً

١ انظر المقرر الإجرائي ج ص ٦٥ (٩).

على أهمية شبكات الفئات، واقترحت إضفاء الطابع المؤسسي عليها بوضع اختصاصات وإجراءات تشغيل معيارية لها. وقد أنشئت هذه الشبكات الداخلية لتخطيط عمل المنظمة وتنسيقه ورصده في إطار كل فئة من فئات العمل الست المقترحة في الميزانية البرمجية المقترحة للثانية ٢٠١٤-٢٠١٥. وفي المستقبل ستضطلع هذه الشبكات بدور حاسم في ضمان إنجاز كل مستوى لما اتفق عليه. وقرر فريق السياسات العالمية أيضاً إجراء استعراض للتصميم التنظيمي لضمان أن هيكل المنظمة يتماشى مع الوظائف، وأنه يمتد بالمنظمة قدماً نحو تحقيق إدارة أكثر فعالية بنظام المصفوفة على صعيد المنظمة. وسيجرى هذا الاستعراض في وقت لاحق من عام ٢٠١٣ أثناء التحضير لتنفيذ الميزانية البرمجية في الثانية ٢٠١٤-٢٠١٥.

١٥- وتتوقف زيادة فعالية عمل المنظمة على المستوى القطري كثيراً على الريادة القوية للمكاتب القطرية. ولهذا الغرض، أُعدت في عام ٢٠١٠ قائمة بالمرشحين المؤهلين لشغل مناصب رؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والمناطق والأقاليم، من خلال عملية تنافسية. وقد توسّعت هذه القائمة كثيراً وهي تشمل الآن أكثر من ٢٠٠ مرشح. ويحصل جميع رؤساء مكاتب المنظمة على إرشادات تمهيدية محسنة بشأن الإدارة الفعالة والمساءلة كما يُسجلون في دورات تدريبية إجبارية بشأن الدبلوماسية الصحية.

١٦- وتوجد الآن قاعدة بيانات لمصادر المعلومات ومنتجات المعلومات الخاصة بالمنظمة تعرف باسم مستودع المنظمة المؤسسي لتبادل المعلومات، وهي متاحة الآن على الإنترنت لبحث فيها عامة الجمهور باللغات الست الرسمية جميعها، وفيها أكثر من ٥٠ ٠٠٠ سجل تشمل أحدث وثائق الأجهزة الرئاسية وقراراتها وتقاريرها. ١ وقد استخدمت هذه القاعدة بإسهاب، حيث تمت زيارتها أكثر من ١٢ مليون مرة منذ تدشينها في حزيران/يونيو ٢٠١٢. ويجري توسيع قاعدة البيانات لكي تشمل جميع قرارات جمعية الصحة العالمية والمجلس التنفيذي فضلاً عن منتجات المعلومات والوثائق المعدة في المكاتب الإقليمية.

الموارد البشرية

١٧- اعتمد المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة التغييرات المقترحة من المدير العام على لائحة الموظفين، استناداً إلى مسودة سياسة تعيين ستعزز مرونة القوى العاملة.

١٨- وقد بُذل جهد كبير لتبسيط عمليتي التعيين والاختيار، مما أدى إلى تقليص متوسط الوقت المستغرق لتقديم عملية التعيين من مرحلة الإعلان المبدئي إلى اتخاذ القرار من ٥,٩ أشهر في عام ٢٠١٠ إلى ٤,٢ أشهر في عام ٢٠١٢.

١٩- وصدر دليل إرشادي للمديرين بشأن تطبيق كفاءات الأداء لدى المنظمة. وستصدر عما قريب سياسة بشأن المكافأة والتقدير. وعلاوة على ذلك يمر دليل لمساعدة المشرفين على إدارة الأداء بالمراحل النهائية من إعداده.

٢٠- وستدشن منصة عالمية للتعليم الإلكتروني في أيلول/سبتمبر من هذا العام. ويجري حالياً تقييم اقتراحات مقدمة بشأن إعداد برنامج لتطوير الإدارة.

٢١- وبدأ إقليم غرب المحيط الهادئ في تنفيذ مخطط لتقليل موظفي الفئة المهنية. واستناداً إلى هذه التجربة اعتمد العديد من المكاتب الإقليمية الأخرى مخططات لتقليل الموظفين، ويجري في الوقت الراهن إعداد مخطط عام لتقليل الموظفين.

الشؤون المالية

٢٢- حدد التقرير الخاص بمقترحات تحسين الشؤون المالية للمنظمة^١ الذي قُدم إلى اجتماع استثنائي للجنة البرنامج والميزانية والإدارة عُقد في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢ عدّة تحديات تواجه نموذج التمويل الحالي للمنظمة وهي: غياب الموازنة بين التمويل والأولويات، وعدم القدرة على التنبؤ، والضعف، وعدم كفاية الشفافية، وانعدام المرونة في تمويل المنظمة. واستناداً إلى هذا التقييم، أوصت لجنة البرنامج والميزانية والإدارة، في جملة أمور، بأن تقرر جمعية الصحة العالمية الميزانية البرمجية بأكملها وأن تقيم حواراً خاصاً بالتمويل بهدف تحسين التوافق بين الموارد وأولويات المنظمة، وطلبت إلى الأمانة استكشاف آليات لتسهيل تلقي مبالغ تكميلية للاشتراكات المقطرة على أساس طوعي؛ واستكشاف سبل لتوسيع قاعدة المانحين للمنظمة؛ واتخاذ تدابير لتعزيز تنسيق عملية تعبئة الموارد وإدارة الموارد والضوابط المالية الداخلية وإعداد التقارير.

٢٣- ولدعم تطوير وتنفيذ هذه المقترحات، أنشأ فريق السياسات العالمية فرقة عمل تُعنى بتعبئة الموارد واستراتيجيات الإدارة لتقديم توصيات إلى المديرية العامة بشأن الخطوات اللازمة لمواصلة تعزيز تعبئة الموارد وإدارتها على نطاق المنظمة.

٢٤- وستؤخذ دراسة اختتمت مؤخراً عن تكاليف الإدارة والتنظيم في المنظمة بعين الاعتبار من قبل الأجهزة الرئاسية، كما سيحتاج الأمر إلى إجراء مزيد من المناقشات بشأن النهج الرامية إلى تحسين شفافية واستدامة عملية تمويل هذه المجالات الهامة.

المساءلة والشفافية

٢٥- وُضعت مسودة برنامج العمل العام الثاني عشر والميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥ على أساس سلسلة النتائج الجديدة التي قُدمت إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والستين. وتحدد الميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠١٤-٢٠١٥ المنجزات المستهدفة لكل مستوى من مستويات المنظمة، والتي سيشهدهم معاً في ٨٢ من المخرجات في ٣٠ من المجالات البرمجية. وتحدد هذه المخرجات مسؤولية الأمانة ومساءلتها وسُهمهم، جنباً إلى جنب مع الإجراءات التي تتخذها الدول الأعضاء وسائر الشركاء، في تحقيق الحصائل الصحية القابلة للقياس في كل مجال برمجي خلال فترة السنوات الست لبرنامج العمل العام. وستسهم هذه الحصائل بدورها، في نهاية المطاف، في تحقيق ثمانية أهداف خاصة بالأثر، والتي لها غايات قابلة للقياس من حيث تحسين صحة السكان.

٢٦- وقد تم وضع إطار لإدارة المخاطر وسجل للمخاطر على نطاق المنظمة من أجل المجلس وستتظر فيه كل من لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس في أيار/ مايو ٢٠١٣. وقد أنشئت وحدة للامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في مكتب المديرية العامة، وجاري تعيين موظفي الوحدة. وستتطلع هذه الوحدة الجديدة بمسؤولية الحفاظ على إطار إدارة المخاطر على نطاق المنظمة ومراقبته.

التقييم

٢٧- أسفرت خطوات تعزيز التقييم في المنظمة عن اعتماد المجلس التنفيذي لسياسة التقييم في عام ٢٠١٢، واستحداث دليل تقييم تكميلي للمنظمة يتضمن مبادئ توجيهية بشأن إجراء التقييمات وفقاً للسياسات وزيادة قدرات

١ الوثيقة EBPBAC/EXO2/2.

٢ الوثيقة مت ١٣٣/١٠.

المراجعة الداخلية للحسابات والتقييم مع تعيين موظفين إضافيين. وتم إنشاء الشبكة العالمية للتقييم، التي تضم ممثلين من المستويات الثلاثة للمنظمة، من أجل تعزيز ثقافة التقييم وتعزيز القدرات وتحسين آليات مراقبة الجودة. وجاري وضع خطة تقييم على نطاق المنظمة، وستعمل قاعدة بيانات قابلة للبحث خاصة بتقييمات المنظمة على دعم آلية متابعة تنفيذ توصيات التقييم. وسوف تؤدي زيادة القدرات المقررة للمراجعة الداخلية والتقييم، التي ستتحقق من خلال تعيين موظفين إضافيين في عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٤، إلى تعزيز وظيفة التقييم المركزية.

٢٨- وقد قُدمت المرحلة الأولى من التقييم الخارجي لإصلاح المنظمة إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والستين وتم وضع طرائق لمرحلة ثانية. وسيجري تنفيذ توصيات المرحلة الأولى من التقييم في سياق تنفيذ الإصلاح (على النحو المبين في الملحق ٢). وقد أنشأ المجلس التنفيذي فريق إدارة التقييم، الذي يضم أعضاء من مكتب المجلس التنفيذي، لتوفير المراقبة على المرحلة الثانية من التقييم الخارجي، والتي سيجري إبلاغ المجلس التنفيذي بنتائجها في كانون الثاني/يناير عام ٢٠١٤. ويتمثل الهدف من المرحلة الثانية من التقييم في تقييم استراتيجية تنفيذ إصلاح المنظمة وتأهب المنظمة لتنفيذ عملية الإصلاح.

٢٩- في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٢، نشرت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة تقريرين عن (أ) تحقيق اللامركزية في منظمة الصحة العالمية، (ب) استعراض التنظيم والإدارة في المنظمة. ونوقش التقريران في الدورة الثانية والثلاثين بعد المائة للمجلس التنفيذي، وأدرجت التوصيات في خطة تنفيذ الإصلاح هذه (انظر الملحق ٣).

٣٠- ويجري أيضاً تقييم المنظمة من قبل الشبكة المتعددة الأطراف لتقييم أداء المنظمات في ٢٠١٣. ويشمل التقييم المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية وستة مكاتب قطرية: إثيوبيا وغواتيمالا وإندونيسيا وموزامبيق وباكستان وفيتنام. وسيدرس التقييم أربعة أبعاد استراتيجية - وهي تلك المتعلقة بالاستراتيجية والتنفيذ والعلاقات وإدارة المعارف - لتقييم الفعالية التنظيمية. وللمرة الأولى، سينظر التقييم في مساهمة المنظمة في النتائج على المستوى القطري (بما في ذلك التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية). وهذا التقييم هو التقييم الرابع الذي تجريه الشبكة للمنظمة، وسوف تصبح نتائجه متاحة في نهاية ٢٠١٣، بحيث توفر تقييماً مستقلاً للأداء التنظيمي.

الاتصال

٣١- تم تعزيز قدرات الاتصال وفعاليته بشكل ملحوظ مع إنشاء فريق مركزي معني بالاتصال تابع للمنظمة، جنباً إلى جنب مع التوسع في تدريب الموظفين في مجال الاتصالات، والزيادة الكبيرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وقد وفرت هذه النهج الجديدة للاتصالات وسيلة فعالة بشكل خاص للاتصال السريع، حيث يتابع أكثر من ٧٠٠ ٠٠٠ شخص المنظمة على تويتر.

٣٢- وأجري استطلاع آراء عالمي في عام ٢٠١٢، فوفر معلومات عن آراء ٣٥٠٠ من أصحاب المصلحة الخارجيين وموظفي منظمة الصحة العالمية عن المنظمة. ونُشرت النتائج على الموقع الشبكي للمنظمة^١، وستسهم في إرشاد عملية وضع استراتيجية اتصالات عالمية للمنظمة. وسيكرر الاستطلاع مرة كل سنتين، وسوف يوفر أيضاً المعلومات لتقييم التقدم المحرز في العديد من جوانب إصلاح المنظمة.

^١ http://www.who.int/about/who_reform/change_at_who/who_perception_survey/en/index.html

حالة مخرجات إصلاح المنظمة

٣٣- يتضمن الملحق ١ تفاصيل عن التقدم المحرز في تنفيذ مخرجات محددة والمنجزات المستهدفة الرئيسية في كل عنصر من عناصر الإصلاح الاثني عشر، وذلك باستخدام المصطلحات التالية:

حالة المخرجات	المعنى
من المزمع بدء العمل	الأنشطة المقررة لم تبدأ بعد
العمل جارٍ	بدأت الأنشطة المقررة لكنها لم تكتمل بعد
استُكمل العمل	تمت الأنشطة المقررة وتم تسليم المخرجات
العمل مستمر	بدأت الأنشطة المقررة وتم دمجها في أعمال المنظمة
استُكمل العمل جزئياً	بدأت الأنشطة المقررة لكنها لم تكتمل في غضون المهلة الأصلية المقررة

٣٤- من بين المخرجات الإحدى والخمسين المدرجة حالياً في خطة التنفيذ، كان من المقرر أن يتم الانتهاء من ٥ منها أو دمجها تماماً بحلول عام ٢٠١٢، و ٢٣ منها بحلول نهاية ٢٠١٣، و ١٤ بحلول نهاية عام ٢٠١٤ و ٩ بحلول نهاية عام ٢٠١٥. وبحلول نهاية آذار/ مارس ٢٠١٣، كان قد جرى استكمال ١٢ (٢٤٪) من المخرجات أو إدماجها في صلب أعمال المنظمة.

الجدول: حالة المخرجات في خطة تنفيذ الإصلاح (حتى نهاية آذار/ مارس ٢٠١٣)

حالة المخرجات	العدد
استُكمل العمل	٣
العمل مستمر	٨
استُكمل العمل جزئياً	١
العمل جارٍ	٣٣
من المزمع بدء العمل	٦
الإجمالي	٥١

الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

٣٥- جمعية الصحة مدعوة إلى الإحاطة علماً بالتقرير.

الملحق ١

خطة التنفيذ الرفيعة المستوى والتقرير الخاصان بإصلاح المنظمة

١- تُجسّد كل من خطة التنفيذ الرفيعة المستوى والتقرير الخاصان بإصلاح المنظمة الوضع الحالي لمقترحات الإصلاح المختلفة، وسوف يجري تحديثها بانتظام لكي تستعرضها الأجهزة الرئاسية. وستُقدم تقارير مرحلية كل أربعة أشهر إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة بغرض استعراضها. وقد تم تعديل خطة التنفيذ والتقرير لدمج توصيات تقييم المرحلة الأولى ووحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة في الملحقين ٢ و ٣، على الترتيب. وتتضمن خطة التنفيذ الرفيعة المستوى والتقرير تفاصيل عن الحصائل ومؤشرات الحصائل والمخرجات والمنجزات المستهدفة الرئيسية والميزانيات على مستوى المخرجات. وهناك خطة تنفيذ شاملة وأكثر تفصيلاً وتقرير لوصف الحصائل والمخرجات المتوقعة، مع تفاصيل عن الأنشطة والتكاليف والمسؤوليات والمراحل الرئيسية والمؤشرات ستُتاح على الموقع الشبكي المخصص لإصلاح المنظمة.^١

عناصر إصلاح المنظمة	مجالات إصلاح المنظمة
١-١ الأولويات البرمجية	١. الإصلاح البرمجي
١-٢ المراقبة من جانب الأجهزة الرئاسية	٢. إصلاح تصريف الشؤون
٢-٢ التنسيق والمواءمة بين الأجهزة الرئاسية ^٢	
٣-٢ اتخاذ الأجهزة الرئاسية للقرار	
٤-٢ تبسيط عملية تقديم التقارير الوطنية ^٣	
٥-٢ المشاركة مع أصحاب المصلحة	
١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء	٣. الإصلاح الإداري
٢-٣ الموارد البشرية	
٣-٣ التمويل وتخصيص الموارد	
٤-٣ المساءلة والشفافية	
٥-٣ التقييم	
٦-٣ الاتصالات	
١-٤ إدارة التغيير	٤. إدارة التغيير

١ انظر http://www.who.int/about/who_reform/en/index.html.

٢ تم دمج مجالي الإصلاح ٢-٢ تحديد الجداول الزمنية لاجتماعات الأجهزة الرئاسية ومواءمتها و ٣-٢ التنسيق بين الأجهزة الرئاسية من أجل تجسيد نقاش وقرارات الأجهزة الرئاسية على نحو أفضل.

٣ تمت ترقية مجال الإصلاح ٢-٤-٤ 'تبسيط عملية تقديم التقارير الوطنية' وفقاً للمواد ٦١-٦٥ من دستور المنظمة، باستخدام الأدوات الحديثة إلى مجال الإصلاح المنفصل ٢-٤، بما يُجسد التوسع في المنجزات المستهدفة الرئيسية.

الافتراضات والمخاطر وأوجه الاعتماد المتبادل

٢- سوف يتييسر التنفيذ الناجح لاقترحات الإصلاح بتوضيح الافتراضات التي يستند إليها وضع الاقتراحات وإدارة وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تهدد إمكانية تحقيقها وتحديد أوجه اعتماد اقتراحات الإصلاح بعضها على بعض.

٣- ويستند تقييم المخاطر إلى إطار المنظمة لإدارة المخاطر والذي يشمل: تحديد المخاطر الخارجية وتصنيفها؛ وتقييم المخاطر وتحديد الأولويات؛ والتخفيف؛ وتنفيذ عملية التخفيف من المخاطر؛ ورصد المخاطر واستعراضها. والمخاطر الخارجية الموضحة في الجدول أدناه وثيقة الصلة بإصلاح المنظمة، وتحظى بأولوية قصوى فيما يتعلق بإدارة المخاطر وتخفيفها.

٤- ويرتبط العديد من الإصلاحات المقترحة بعضها ببعض ويعتمد بعضها على بعض. ويتسم تحديد أوجه الاعتماد المتبادل بين هذه الاقتراحات بأهمية فيما يتعلق بإدارة المخاطر وإدارة الأداء؛ فإحراز التقدم في أحد مجالات الإصلاح قد يعزز الإنجازات في مجالات أخرى أو يحد منها بقدر كبير. وتسلط أوجه الاعتماد المتبادل الموضحة في الجدول التالي الضوء على العلاقات التي تتسم بأكثر قدر من الأهمية.

مجال الإصلاح	الافتراضات الرئيسية	المخاطر	أوجه الاعتماد المتبادل
الإصلاح البرمجي			
١-١ الأولويات البرمجية	يؤثر عمل منظمة الصحة العالمية تأثيراً كبيراً على الحصائل الصحية على كل من الصعيد العالمي والإقليمي والوطني	الأحداث السياسية والاقتصادية والوبائية العالمية الكارثية (مثل الفاشيات)	تتوقف إمكانية التصدي للأولويات البرمجية بمزيد من الفعالية على جميع أوجه إصلاح تصريف الشؤون والإصلاح الإداري الأخرى
إصلاح تصريف الشؤون			
١-٢ المراقبة	سيسهم تعزيز المراقبة من جانب الأجهزة الرئاسية في تحقيق المزيد من الفعالية التنظيمية	عدم الاتفاق على وظائف المراقبة المنفصلة لمختلف الأجهزة الرئاسية والمدير العام	٢-٣ صنع القرار ٢-٤ تبسيط عملية الإبلاغ على الصعيد الوطني ٣-٤ المساءلة ٣-٥ التقييم
٢-٢ التنسيق والمواومة	ستسهل زيادة المواومة بين الأجهزة الرئاسية الإقليمية والعالمية بناء توافق الآراء بشأن القرارات الرئيسية وتؤدي إلى تقوية الأجهزة الرئاسية	عدم اتساق المواقف التي تتخذها الدول الأعضاء على مستوى الأجهزة الرئاسية الإقليمية والعالمية	٢-٣ صنع القرار

مجال الإصلاح	الافتراضات الرئيسية	المخاطر	أوجه الاعتماد المتبادل
٣-٢ صنع القرار	عبء العمل الذي تضطلع به الأجهزة الرئاسية في الوقت الحاضر مفرط، مما يؤدي إلى إضعاف عمليات صنع القرار، والحد من مشاركة بعض الدول الأعضاء التي تفتقر إلى الموارد	عدم القدرة على التوصل إلى توافق آراء بشأن وضع جداول أعمال أقصر وأكثر استراتيجية لاجتماعات الأجهزة الرئاسية	١-٢ المراقبة ٢-٢ التنسيق والمواومة ٤-٣ المساءلة
٤-٢ تبسيط عملية الإبلاغ على الصعيد الوطني	سيؤدي تبسيط عملية الإبلاغ على الصعيد الوطني إلى تحسين الأسس التي يستند إليها صنع القرار الوطني والعالمي	تعقيد وتكلفة تحسين الإبلاغ والاتصالات	١-٢ المراقبة ٦-٣ الاتصالات
٥-٢ المشاركة	يتسم المشهد الحالي للصحة العالمية بالتعقيد والبلبل، وتصعب إدارته بشكل خاص على البلدان التي تفتقر إلى الموارد	الفشل في إدارة حالات تضارب المصالح الكبرى	١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء ٤-٣ المساءلة
الإصلاح الإداري			
١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء	تحتاج المنظمة إلى التحول من منظمة تقدم مخرجات منفصلة من خلال برامج تقنية إلى شبكة مترابطة من المكاتب تقدم الدعم الفعال إلى الدول الأعضاء	عدم القدرة على التوصل إلى فهم مشترك للمزايا النسبية للمنظمات المختلفة التي تعمل في مجال الصحة العالمية	٢-٣ الموارد البشرية ٣-٣ الشؤون المالية ٤-٣ المساءلة ٥-٣ التقييم
٢-٣ الموارد البشرية	منظمة الصحة العالمية منظمة قائمة على المعرفة، وتعتمد على موظفين على درجة عالية من المهارة ويتسمون بالمرونة والحماس	عدم كفاية إصلاحات الموارد البشرية في منظومة الأمم المتحدة المشتركة	١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء ٣-٣ الشؤون المالية
٣-٣ الشؤون المالية	سوف تسمح إمكانية التنبؤ بالتمويل بدرجة أكبر ومرونة التمويل واستدامته وشفافيته بإنجاز أفضل للأولويات	الأزمة الاقتصادية العالمية الممتدة	١-١ الأولويات البرمجية ١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء ٢-٣ الموارد البشرية ٤-٣ المساءلة ٥-٣ التقييم
٤-٣ المساءلة	الشفافية والمساءلة تولدان الثقة واليقين، مما سيؤدي بالتالي إلى تقوية التمويل	تنسيق غير كافٍ لآلية المساءلة الداخلية	٢-٣ الموارد البشرية ٣-٣ الشؤون المالية

مجال الإصلاح	الافتراضات الرئيسية	المخاطر	أوجه الاعتماد المتبادل
	إتاحة الفرص لتحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة		
٥-٣ التقييم	ثقافة التقييم ضرورية للإصلاح	عدم ربط نتائج التقييم ٣-٤ المساءلة بالتعلم التنظيمي	
٦-٣ الاتصالات	يستلزم التقدم التكنولوجي السريع وزيادة إمكانية الوصول إلى المعلومات إدخال تغيير جذري على الطريقة التي تتواصل بها المنظمة مع الجمهور	عدم التصدي لمسألة الإتاحة غير المنصفة للمعلومات ولشبكة الإنترنت ٣-٤ تقديم التقارير الوطنية ١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء	
إدارة التغيير			
١-٤ إدارة التغيير	يتطلب إصلاح المنظمة نهجاً مخططاً لإدارة التغيير	الافتقار إلى التمويل ٣-١ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء	

إدارة الأداء والإبلاغ

٥- تُجسد الأهداف الثلاثة لإصلاح المنظمة الواردة في الفقرة ٢ من هذا التقرير "الأثر" المنشود من الإصلاح في سلسلة النتائج التي اعتمدتها المنظمة مؤخراً. وسيُقاس التقدم المُحرز صوب تحقيق هذه الأهداف بالطرق التالية:

مؤشر أهداف إصلاح المنظمة	وسائل التحقق
إحراز التقدم في مؤشرات الأثر الصحي المعتمدة في برنامج العمل العام (أ) تقييم المرحلة الثانية (ب) وتقارير تقييم أداء المنظمة الثنائية السنوات	إجراء تقييم مرحلي في عام ٢٠١٦ استناداً إلى (أ) تقييم المرحلة الثانية واستطلاع الرأي العالمي الثاني للمنظمة
النسبة المئوية للدول الأعضاء وممثلي أصحاب المصلحة الآخرين الذين قيموا فعالية وأداء المنظمة بتقدير ممتاز أو جيد.	إجراء تقدير نهائي في عام ٢٠٢٠ استناداً إلى تقييم برنامج العمل العام الثاني عشر
إجراء تقييم نوعي للاتساق في مجال الصحة العالمية	إجراء تقييم مرحلي في عام ٢٠١٦ استناداً إلى تقييم المرحلة الثانية واستطلاع الرأي العالمي الثاني للمنظمة
إجراء تقييم نوعي للاتساق في مجال الصحة العالمية	إجراء تقييم نهائي في عام ٢٠٢٠ استناداً إلى تقييم برنامج العمل العام الثاني عشر
أداء المنظمة؛ التقييم المجمع لإنجاز المخرجات المخطط لها	إعداد تقارير تقييم أداء المنظمة الثنائية السنوات

٦- ويتطلب إحراز التقدم في تنفيذ الإصلاحات، وإنجاز المخرجات، وتحقيق الحصائل المطلوبة، إطاراً وآلية للرصد من أجل التقييم الروتيني للتقدم المُحرز مقارنة بخطة التنفيذ؛ وتحديد مواضع الاختناقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛ والتحقق من الإنجازات.

٧- واستناداً إلى آلية الرصد، سيتم إصدار تقارير مرحلية منتظمة وتقديمها إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة. وستشكل هذه التقارير القاعدة التي ستستند إليها التقارير الدورية المرفوعة إلى الأجهزة الرئاسية.

٨- وقد أسهمت المرحلة الأولى من التقييم المستقل للمنظمة الذي طلبته الدول الأعضاء وتقارير وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة عن الإدارة واللامركزية في المنظمة في إثراء هذه الخطة والتقارير بالمعلومات. وستسهم المرحلة الثانية من التقييم المستقل في هذه العملية من خلال تقييم تنفيذ استراتيجية إصلاح المنظمة وتأهب المنظمة لتنفيذ عملية الإصلاح.

إدارة التغيير

٩- يمثل التواصل والمشاركة على نحو فعال مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وظيفة حاسمة الأهمية في إدارة التغيير المتأصل في عملية الإصلاح، ومن ثم فإن استراتيجية الاتصالات تمثل عنصراً رئيسياً من عناصر عملية إدارة التغيير. ويساعد إذكاء الوعي والفهم، وبناء الالتزام، والتمكين من المشاركة على إيجاد بيئة يجد التغيير فيها ترحيباً بدلاً من المقاومة.

١٠- وتشمل العناصر الرئيسية لاستراتيجية الاتصالات والمشاركة تحليلاً لأصحاب المصلحة وخطة للمشاركة والاتصالات وخطة لتنفيذ الإصلاح. ولا تشمل استراتيجية الاتصالات والمشاركة عمليات تصريف الشؤون الرسمية لإصلاح المنظمة والتي تتعلق بالتشاور والتوثيق؛ حيث تدار هذه العناصر وفقاً لإجراءات المنظمة المعتادة.

١١- وليست هناك حاجة إلى إنشاء هياكل جديدة لتنفيذ إصلاحات المنظمة، باستثناء الهياكل المنشأة خصيصاً كمخرجات لعملية الإصلاح، مثل المكتب المعني بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وستتولى الإدارات والهياكل المكاتب القائمة المنوط بها ولاية ومسؤولية في مجال محدد من مجالات الإصلاح، المضي بالعمل قدماً في هذا المجال.

١٢- ويُعد المدير العام ونائب المدير العام والمديرون الإقليميون، بصفتهم فريق السياسات العالمية، مسؤولين عن توفير التوجيه والمراقبة فيما يتعلق بالمنظمة والمساءلة أمام الدول الأعضاء. ويتولى نائب المدير العام قيادة إدارة التغيير، وتكوين الأفرقة المخصصة حسبما يكون مناسباً لوضع اقتراحات محددة بشأن الإصلاح.

١٣- ويضطلع المديرون العامون المساعدون ومديرو إدارة البرامج بمسؤولية مراقبة تنفيذ إصلاحات المنظمة داخل دوائرها أو أقاليمهم والتبليغ بشأنه. ويجري تنسيق عملهم من خلال اجتماعات المديرين العامين المساعدين واجتماعات نواب المديرين الإقليميين/مديري إدارة البرامج.

١٤- ويضطلع مديرو الإدارات ورؤساء مكاتب المنظمة في البلدان والمناطق والأراضي، بصفتهم مديري مراكز الميزانية في المنظمة، بمسؤولية تنفيذ الإصلاحات في نطاق مسؤولياتهم ومساءلتهم.

١٥- ويتولى فريق دعم الإصلاح في مكتب المدير العام توفير الدعم إلى المدير العام ونائب المدير العام وفريق السياسات العالمية والمكاتب المنفذة، وذلك عن طريق تيسير تطوير خطة التنفيذ وإطار الرصد وتحديث الخطة وإطار الرصد وإعداد التقارير عن التقدم المُحرز.

١-١ الإصلاح البرمجي: الأولويات

١٦- يقع التحديد الصريح للأولويات في صميم عملية إصلاح المنظمة، فقد تطورت المنظمة ونمت على مر السنين لتجد نفسها الآن وقد أفرطت في التزاماتها وتوسّعتها. ولا تتسم عملية تحديد الأولويات بالاستراتيجية ولا بالتركيز. ويظهر أفضل تعبير عن أولويات المنظمة في ثنائية ما في الميزانية البرمجية الثنائية. فهذه الميزانية تعتمد على التوجّه الاستراتيجي الوارد في برنامج عمل عام يتأثر بدوره بالأهداف والوظائف المحددة في دستور المنظمة. ومن ثم فإن إعداد برنامج العمل العام الثاني عشر (٢٠١٤-٢٠١٩) والميزانيات البرمجية المقترحة لهذه الفترة هو الوسيلة الرئيسية للتعبير عن إصلاح عملية تحديد الأولويات في المنظمة.

الحصيلة ١-١ تحديد أولويات المنظمة والتصدي لها بطريقة منهجية تتسم بالشفافية والتركيز، وتمويلها بالمواءمة مع الأولويات المتفق عليها

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
مؤشرات الحصيلة التي تم اعتمادها في برنامج العام للعمل		

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
١-١-١ عرض الرؤية والأولويات بشأن الصحة العالمية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٩، والتي تشتمل على الآثار والحصائل المحددة، في شكل مسودة برنامج العمل العام الثاني عشر لاعتمادها من جانب الدول الأعضاء في جمعية الصحة العالمية السادسة والستين	٢٠١٣	العمل جارٍ	١٦٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• اجتماع الدول الأعضاء يتوصل إلى توافق آراء بشأن معايير تحديد الأولويات والفئات البرمجية في عمل المنظمة	شباط/ فبراير ٢٠١٢	استكمل العمل	
• المسودة المنقحة لبرنامج العمل العام الثاني عشر بعد استعراضها من جانب اللجان الإقليمية في عام ٢٠١٢	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• المسودة المنقحة لبرنامج العمل العام الثاني عشر بعد استعراضها من المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	أيار/ مايو ٢٠١٣	استكمل العمل	
٢-١-١ تقديم نطاق عمل المنظمة في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥، المشتمل على مخرجات محددة مرتبطة بالحصائل، في شكل مسودة الميزانية البرمجية المقترحة ٢٠١٤-٢٠١٥ لاعتماده من جانب الدول الأعضاء في جمعية الصحة العالمية السادسة والستين	٢٠١٣	العمل جارٍ	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• توافق الآراء بشأن المجالات البرمجية الرئيسية من عمل المنظمة	شباط/ فبراير ٢٠١٢	استُكمل العمل	
• تقديم المسودة المنقحة للميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ عقب استعراضها من جانب اللجان الإقليمية، إلى المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة لكي ينظر فيها	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٣	استُكمل العمل	
• تقديم المسودة المنقحة للميزانية البرمجية المقترحة للثنائية ٢٠١٤-٢٠١٥ عقب استعراضها من جانب المجلس التنفيذي، إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والستين لكي تنظر فيها	أيار/ مايو ٢٠١٣	العمل جارٍ	

١-٢ إصلاح تصريف الشؤون: المراقبة

١٧- تمارس منظمة الصحة العالمية المراقبة من خلال أجهزتها الرئاسية، التي تتمثل في جمعية الصحة العالمية، والمجلس التنفيذي، واللجان الإقليمية، واللجان الفرعية ذات الصلة التي أنشأها كل جهاز من هذه الأجهزة. ويضطلع المجلس التنفيذي ولجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة له بدور يتسم بأهمية خاصة، ومن ثم فقد كانا محور تركيز الإصلاحات بغية تعزيز مراقبة المنظمة.

الحصيلة ١-٢ تعزيز المراقبة من جانب الأجهزة الرئاسية

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية لممثلي الدول الأعضاء الذين يشعرون بالرضا عن تصريف شؤون المنظمة		تحسين تدريجي

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
١-١-٢ تعزيز لجنة البرنامج والميزانية والإدارة وتوسيع دورها ليشمل مراقبة رصد وتقييم التنفيذ البرمجي والمالي على مستويات المنظمة الثلاثة	٢٠١٣	العمل مستمر	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• اختصاصات منقحة للجنة البرنامج والميزانية والإدارة.	كانون الثاني/يناير ٢٠١٢	استكمل العمل	
• التقارير التي تقدمها لجنة البرنامج والميزانية والإدارة إلى المجلس التنفيذي تجسد دور اللجنة الموسع	كانون الثاني/يناير ٢٠١٢	العمل مستمر	
٢-١-٢ زيادة الدور الاستراتيجي والتنفيذي والرقابي للمجلس التنفيذي	٢٠١٣	العمل مستمر	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• التقارير التي يقدمها المجلس التنفيذي إلى جمعية الصحة تجسد زيادة الدور الاستراتيجي والتنفيذي والإشرافي للمجلس التنفيذي	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٣	العمل مستمر	
٣-١-٢ زيادة الدور الرقابي للجان الإقليمية والهيئات الفرعية	٢٠١٣	العمل مستمر	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• التقارير التي ترفعها اللجان الإقليمية إلى المجلس تجسد زيادة الدور الرقابي للجان	اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	العمل مستمر	

ملحوظات: سيتم تقييم مؤشرات الحصائل من خلال استطلاع الرأي العالمي للمنظمة الذي يُجرى كل سنتين. وستستند مؤشرات المخرجات إلى التقييم النوعي للتقارير الصادرة عن لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي واللجان الإقليمية.

٢-٢ إصلاح تصريف الشؤون: التنسيق والمواءمة

١٨- لا تعمل الأجهزة الرئاسية بمعزل بعضها عن بعض؛ والروابط بينها موضحة في دستور المنظمة. ولكي تعمل هذه الأجهزة بفعالية واتساق، ينبغي ترشيد الجداول الزمنية للاجتماعات، ومواءمة بنود جدول الأعمال ذات الصلة لتسهيل التوصل إلى توافق في الآراء واتخاذ القرارات المناسبة على كل مستوى من المستويات.

الحصيلة ٢-٢ تنسيق ومواءمة تصريف الشؤون

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
مواءمة جداول أعمال اجتماعات الأجهزة الرئاسية للمنظمة بشأن المسائل ذات الصلة		مواءمة تدريجية
مواءمة النظام الداخلي للأجهزة الرئاسية العالمية والإقليمية	٤ أقاليم*	مواءمة بنسبة ١٠٠٪

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
١-٢-٢ ترشيد الجداول الزمنية لاجتماعات الأجهزة الرئاسية	٢٠١٣	استكمل العمل	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• قرار بشأن الجداول الزمنية لاجتماعات الأجهزة الرئاسية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
٢-٢-٢ زيادة الروابط بين اللجان الإقليمية والأجهزة الرئاسية العالمية	٢٠١٢	العمل مستمر	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تعليقات اللجان الإقليمية وتقديم مداخلات في جميع الاستراتيجيات والسياسات والصكوك القانونية العالمية مثل الاتفاقيات واللوائح والمدونات	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٢	العمل مستمر	
• جمعية الصحة تُحيل بنود معينة إلى اللجان الإقليمية كي تستفيد من المنظورات الإقليمية المتنوعة	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٢	العمل مستمر	
• اللجان الإقليمية تكيف الاستراتيجيات العالمية وتنفذها حسب الاقتضاء	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٢	العمل مستمر	
• رؤساء اللجان الإقليمية يقدمون تقريراً موجزاً عن مداولات اللجان بصورة روتينية إلى المجلس	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٢	العمل مستمر	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٢-٢-٣ مواءمة الممارسات عبر اللجان الإقليمية فيما يتعلق بتسمية المديرين الإقليميين واستعراض أوراق الاعتماد ومشاركة المراقبين	٢٠١٢	استُكمل العمل جزئياً	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• التقارير التي ترفعها اللجان الإقليمية إلى المجلس تُجسّد زيادة الدور الرقابي للجان	٢٠١٢	استُكمل العمل	
• تعيين لجان لاستعراض أوراق الاعتماد أو تكليف موظفي اللجان الإقليمية بمهمة استعراض أوراق الاعتماد	٢٠١٢	استُكمل العمل جزئياً*	
• ضمان إدراج قواعد ذات صلة في النظام الداخلي تمكّن اللجان الإقليمية من دعوة المراقبين إلى حضور دوراتها، بما فيها حسب الاقتضاء، دول أعضاء من أقاليم أخرى ومنظمات حكومية دولية ومنظمات غير حكومية	٢٠١٢	استُكمل العمل جزئياً*	

* انظر الوثيقة م ٥/١٣٢ إضافة ٣: باستثناء المكتب الإقليمي لأفريقيا والمكتب الإقليمي لجنوب شرق آسيا (الذان أضافا هذا البند إلى جدول أعمال لجنتيهما الإقليميتين لعام ٢٠١٣) قامت جميع اللجان الإقليمية الأخرى بمواءمة ممارساتها بناء على طلب جمعية الصحة فيما يتعلق باستعراض أوراق اعتماد الوفود ومشاركة المراقبين في أعمال اللجان.

٣-٢ إصلاح تصريف الشؤون: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

١٩- عند مناقشة إصلاحات عمليات تصريف الشؤون، حددت الدول الأعضاء عدداً من الخطوات المهمة من أجل تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جانب الأجهزة الرئاسية. وتشمل هذه الخطوات مواعيد جداول أعمال الأجهزة الرئاسية مع أولويات المنظمة المتفق عليها على النحو الذي يجسده برنامج العمل العام والميزانية البرمجية؛ وإضفاء المزيد من الانضباط على المداولات بشأن بنود جدول الأعمال؛ وتوحيد النهج المتبع بشأن القرارات؛ وتحسين الدعم الذي تقدمه الأمانة إلى الدول الأعضاء من أجل التحضير لاجتماعات الأجهزة الرئاسية عن طريق توفير الوثائق في الوقت المناسب، وتوفير جلسات إحاطة للدول الأعضاء؛ وتعزيز عملية التبليغ الوطنية وتبسيطها.

الحصيلة ٣-٢ تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جانب الأجهزة الرئاسية

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
مدى اتساق جداول أعمال الأجهزة الرئاسية مع برنامج العمل العام والميزانية البرمجية، ومواعيدها	لا ينطبق	تحسين تدريجي
• توفير وثائق الأجهزة الرئاسية بجميع اللغات الرسمية في غضون الموعد النهائي المحدد	٦٠٪*	١٠٠٪

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٢-٣-١ الأجهزة الرئاسية تفحص القرارات وتُحد من متطلبات التبليغ والأطر الزمنية	٢٠١٣	العمل مستمر	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• المجلس التنفيذي يُجد من عدد مشاريع القرارات بناءً على تقدير لقيمتها الاستراتيجية وأثارها المالية والإدارية ومتطلبات التبليغ والأطر الزمنية	٢٠١٣	العمل مستمر	
٢-٣-٢ تحسين أساليب عمل المجلس وجمعية الصحة العالمية بما في ذلك وضع نهج موحدة بشأن القرارات/المقررات الإجرائية	٢٠١٣	العمل جارٍ	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إضفاء المزيد من الانضباط على المداولات للثني عن تقديم التقارير الوطنية المطولة والتركيز على مضمون البند المعني	اعتباراً من ٢٠١١	العمل مستمر	
• تنفيذ نظام "إشارات المرور" وإنفاذ الرئيس للحدود الزمنية	العمل مستمر	العمل مستمر	
• استخدام أعضاء مكتب المجلس للمعايير، بما في ذلك المعايير المستخدمة في تحديد الأولويات في مسودة برنامج العمل العام، لدى استعراض البنود المقدمة لإدراجها في جدول أعمال المجلس	٢٠١٣	العمل مستمر	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية) - ٢٠١٢
<ul style="list-style-type: none"> المجلس ينظر في تعديل نظامه الداخلي من أجل معالجة مسألة التأخر في تقديم مشاريع القرارات 	العمل مستمر	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> الأجهزة الرئاسية تحسّن استخدامها للملخصات التي يقدمها الرئيس، والواردة في السجلات الرسمية، على أن يكون مفهوماً أن ذلك لا يحل محل القرارات الرسمية 	٢٠١٣	العمل مستمر	
<ul style="list-style-type: none"> بناء قدرات أعضاء المجلس الجدد وأعضاء المكتب الجدد وتدريبهم 	٢٠١٣	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> خيارات بشأن معايير إدراج البنود في جدول الأعمال المؤقت للمجلس التنفيذي أو استبعادها منه أو تأجيلها 	٢٠١٣	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> خيارات مقترحة بشأن تعديلات يتعين إدخالها على النظام الداخلي للأجهزة الرئاسية من أجل تحديد عدد بنود جدول الأعمال والقرارات 	٢٠١٣	العمل جارٍ	
٢-٣-٣ تعزيز الدعم المقدم إلى الدول الأعضاء في تحضيرها لعمل الأجهزة الرئاسية ومشاركتها فيه بالتعاون مع المكاتب الإقليمية، وخصوصاً فيما يتعلق بتوفير وثائق عالية الجودة في الموعد المحدد بكل اللغات الرسمية	٢٠١٤	العمل جارٍ	١٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
<ul style="list-style-type: none"> كتيب عن المسائل الإجرائية لعلم رؤساء المجلس التنفيذي ورؤساء لجان جمعية الصحة 	٢٠١٢	استكمل العمل جزئياً	
<ul style="list-style-type: none"> جلسات إحاطة إعلامية للبعثات قبل اجتماعات الأجهزة الرئاسية 	العمل مستمر	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> تحسين الوصول الإلكتروني لاجتماعات الأجهزة الرئاسية ووثائقها على أساس التسجيل 	اعتباراً من ٢٠١٣	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> إجراء دراسة، تشمل خيارات جدوى عقد اجتماعات المجلس التنفيذي وجمعية الصحة العالمية بأقل قدر من الوثائق الورقية 	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	

* البيانات الأساسية للمجلس التنفيذي الثاني والثلاثين بعد المائة، كانون الثاني/يناير ٢٠١٣.

٤-٢ إصلاح تصريف الشؤون: تبسيط عملية الإبلاغ على الصعيد الوطني

٢٠- إن إبلاغ الدول الأعضاء للمنظمة بالمعلومات أمر أساسي بالنسبة لعمل المنظمة. ولذلك فقد طلبت الدول الأعضاء إلى الأمانة اقتراح خيارات بشأن كيفية تحديث وتحسين وتبسيط عملية الإبلاغ استناداً إلى تحليل مفصل لممارسة عملية الإبلاغ الحالية، من حيث نقاط قوتها وضعفها وتكاليفها. وينبغي أن يتناول هذا التحليل الأبعاد الثلاثة للبيانات والسياسات الصحية وقرارات الأجهزة الرئاسية ومقرراتها الإجرائية. وعلاوة على ذلك، ستتخذ الخطوات الأولى في سبيل إنشاء منصة شبكة خارجية للتواصل الرسمي بين مستويات الأمانة الثلاثة والدول الأعضاء يمكن الوصول إليها عبر الأمانة بأسرها، كما يمكن لجهات الاتصال في الدول الأعضاء الوصول إليها.

الحصيلة ٤-٢ تبسيط عملية إبلاغ الدول الأعضاء على الصعيد الوطني والتواصل معها

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
نسبة الدول الأعضاء التي تُبلغ عن مجموعة دنيا من البيانات الصحية والقوانين والسياسات الوطنية وتنفيذ قرارات الجمعية	صفر	من المقرر تحديده
عدد الدول الأعضاء التي تستخدم منصة الشبكة الخارجية بانتظام	صفر	من المقرر تحديده

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٢-٤-١ عملية مبسطة للإبلاغ على الصعيد الوطني بالبيانات الصحية، والسياسات والقوانين الصحية، وتنفيذ قرارات الأجهزة الرئاسية	٢٠١٤	العمل جارٍ	١٣٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• مقترحات بشأن تبسيط عملية الإبلاغ على الصعيد الوطني والتواصل مع الدول الأعضاء، بما في ذلك المعلومات المالية ذات الصلة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	
• تحديد مجموعة دنيا من البيانات والمؤشرات الصحية وكذلك مجموعة إضافية موصى بها في سياق نتائج تحليل مفصل لممارسة الإبلاغ الحالية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	
• آلية إبلاغ عن السياسات والقوانين الصحية الوطنية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	
• آلية إبلاغ واقعية عن تنفيذ قرارات الأجهزة الرئاسية ومقرراتها الإجرائية.	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	ميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
<ul style="list-style-type: none"> استبيان سنوي مخطط واحد يشمل الإبلاغ المطلوب المعتاد، والحدّ من عدد الاستبيانات المرسلّة الأخرى 	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	
<ul style="list-style-type: none"> منصة مواعمة لكافة أنواع الإبلاغ مع مستودع على شبكة الإنترنت تُنشر فيه جميع تقارير الدول الأعضاء اللازمة وذات الصلة وتُتاح لأغراض تبادلها فيما بين الدول الأعضاء 	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	
٢-٤-٢ منصة للاتصالات بين الدول الاعضاء	٢٠١٤	العمل جارٍ	٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
<ul style="list-style-type: none"> استحداث منصة شبكة خارجية وتجربتها لأغراض الاتصالات الرسمية فيما بين مستويات الأمانة الثلاثة والدول الأعضاء 	كانون الثاني/ يناير ٢٠١٤	العمل جارٍ	

٢-٥ إصلاح تصريف الشؤون: المشاركة

٢١- تنشأ عن تنامي عدد المنظمات العاملة في مجال الصحة الحاجة إلى زيادة وضوح التعاريف الخاصة بالمسؤولية ووضع قواعد أفضل للمشاركة وإتاحة الفرص للحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين بخصوص القضايا الصحية العالمية بهدف موازنة الأولويات وتسريع وتيرة التقدم من أجل تحقيق الأهداف الصحية الوطنية والإقليمية والعالمية. وقد شددت الدول الأعضاء على ضرورة أن تستهدف المشاركة مع سائر أصحاب المصلحة بما يلي: (١) تظل المحافظة على الطابع الحكومي الدولي لاتخاذ القرارات في المنظمة على أكبر قدر من الأهمية؛ (٢) ويتعين أن يستند باستمرار وضع القواعد والمعايير والسياسات والاستراتيجيات الذي يشكل محور عمل المنظمة إلى الاستخدام المنهجي للبيانات وأن يحظى باستمرار بالحماية من تأثير أي شكل من المصالح الراسخة؛ (٣) ويتعين على أي مبادرة جديدة أن تكون لها فوائد واضحة وأن تضيف قيمة من حيث إثراء السياسات أو زيادة القدرة الوطنية من منظور الصحة العمومية؛ (٤) وينبغي أن يكون للاعتماد على الآليات القائمة الأسبقية على إنشاء منتديات أو اجتماعات أو هياكل جديدة مع توفير تحليل واضح للطريقة التي يمكن بها لأي تكاليف إضافية أن تؤدي إلى حصائل أفضل.^١

الحصيلة ٢-٥: توثيق عرى المشاركة الفعالة مع سائر أصحاب المصلحة

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية للبلدان الملاحظ فيها أن المنظمة تقدم الدعم الرئيسي لتنسيق جهود الحكومات/ الشركاء في مجال الصحة	٨٠٪	٨٥٪

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٢-٥-١ المشاركة في معالجة المسائل المؤثرة في الصحة وتولي زمام القيادة والتنسيق حسب الاقتضاء بخصوص هذه المسائل على نطاق منظومة الأمم المتحدة والوكالات الدولية الأخرى	٢٠١٥	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تحديد مكانة استراتيجية للصحة في خطة ما بعد عام ٢٠١٥	٢٠١٥	العمل جار	
• متابعة الاجتماع الرفيع المستوى للأمم المتحدة بشأن الوقاية من الأمراض غير السارية ومكافحتها	العمل مستمر	العمل جار	
• برنامج عمل التغطية الصحية الشاملة	٢٠١٣	العمل جار	

١ انظر المقرر الإجرائي (2)EBSS2.

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بالآلاف الدولارات الأمريكية)
• تنفيذ أحكام اللوائح الصحية الدولية (اللوائح ٢٠٠٥)	٢٠١٥	العمل جار	
• تعزيز فرص الحصول على المنتجات الطبية الأساسية والعالية الجودة والميسورة الكلفة	٢٠١٥	العمل جار	
• تناول المحددات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للصحة	٢٠١٥	العمل جار	
٢-٥-٢ المبادئ والسياسات والإجراءات التشغيلية للمشاركة مع الجهات الفاعلة من غير الدول	٢٠١٤	العمل جار	٨٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إعداد مسودة ورقة سياسات عن مشاركة المنظمة مع المنظمات غير الحكومية لينظر فيها المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• وضع مسودة مبادئ وإجراءات تشغيلية لمشاركة الجهات الفاعلة من غير الدول بناءً على مشاورات مع الدول الأعضاء لتقديمها إلى المجلس في دورته الثالثة والثلاثين بعد المائة	أيار/مايو ٢٠١٣	العمل جار	
• وضع سياسة خاصة بالمشاركة مع المنظمات غير الحكومية بناءً على مشاورات مع الدول الأعضاء والمنظمات غير الحكومية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
• وضع سياسة خاصة بعلاقات المنظمة مع الكيانات التجارية الخاصة بناءً على مشاورات مع الدول الأعضاء والكيانات التجارية الخاصة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٢-٥-٣ تعزيز مشاركة الدول الأعضاء في الشراكات وإشرافها على هذه الشراكات	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إعداد تقرير عن ترتيبات المنظمة لاستضافة الشراكات الصحية والمقترحات بشأن تنسيق العمل مع الشراكات المستضافة لينظر فيه المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• إطار استعراض الشراكات المستضافة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
• استعراض الأجهزة الرئاسية للشراكات المستضافة	اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
• دراسة عن التكاليف الفعلية لاستضافة الشراكات	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٢-٥-٤ تعزيز الاتساق في سياق الشؤون الصحية العالمية	٢٠١٥	العمل جارٍ	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إعداد تقرير عن تصريف الشؤون الصحية العالمية لينظر فيه المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	أيار/مايو ٢٠١٣	العمل جارٍ	
• استكشاف الخيارات الخاصة بوضع إطار لتوجيه التفاعل بين جميع أصحاب المصلحة الناشطين في مجال الصحة ^١	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	

١ انظر المقرر الإجرائي (2)EBSS2، الفقرة الفرعية (٢)(ط).

٣-١ الإصلاح الإداري: تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء

٢٢- يهدف هذا العنصر من عناصر الإصلاح إلى ضمان تنظيم عمل الأمانة وتنفيذه على نحو يلبي احتياجات الدول الأعضاء المتغيرة. ويشمل ذلك كفاءة أعلى درجة من الفعالية في استخدام هيكل المنظمة اللامركزي، وتعريف الأدوار على مختلف المستويات بطرق تحد من الازدواجية وتطوير نُظم للإدارة تيسر إتاحة المعارف والخبرات عبر الحدود التقنية والتنظيمية.

الحصيلة ٣-١ تقديم الدعم التقني والسياسي الفعال إلى جميع الدول الأعضاء

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
عدد استراتيجيات التعاون القطرية المحدثه والمكيفة مع السياسات والاستراتيجيات والخطط الصحية الوطنية	X (٢٠١٣)	١٢٩ (٢٠١٥)
عدد المرشحين المؤهلين في قائمة المرشحين المؤهلين لشغل مناصب رؤساء المكاتب التابعة للمنظمة	٢١٩	٣٠٠

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-١-١ زيادة مواعمة خصائص حضور المنظمة على الصعيد القطري مع احتياجات البلدان وأولوياتها	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	٢٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تجديد أو وضع استراتيجيات للتعاون القطري في جميع البلدان بالاستناد إلى إطار منقح لمواءمتها مع احتياجات البلدان وأولوياتها	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	
• مواعمة خطط التوظيف والموارد في كل مكتب قطري مع استراتيجيات التعاون القطري	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	
٣-١-٢ تدعيم المكاتب القطرية	٢٠١٥	العمل مستمر	٥٩٣
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إعداد قائمة بأسماء المرشحين المؤهلين لاختيار رؤساء المكاتب التابعة للمنظمة في البلدان والمناطق والأقاليم على أساس التنافس	اعتباراً من عام ٢٠١٢	العمل مستمر	
• تعزيز التوجيه الأولي لرؤساء مكاتب المنظمة لكي يشمل التدريب على الدبلوماسية والمهارات الإدارية والمساعدة في مجال الصحة	اعتباراً من عام ٢٠١٢	العمل مستمر	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بالآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-١-٣ تعزيز المواءمة والتآزر والتعاون على نطاق المنظمة	٢٠١٤	العمل جار	٤٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء فرقة عمل تابعة للمنظمة ومعنية بالأدوار والمسؤوليات على مختلف مستويات المنظمة	أيار/ مايو ٢٠١٣	استكمل العمل	
• تعزيز قدرات وحدات الدعم القطري ووظائفها في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية تمثيلاً مع توصيات وحدة التفتيش المشتركة	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• استعراض الهيكل التنظيمي لتعزيز الفعالية الإدارية والتشغيلية تمثيلاً مع توصيات وحدة التفتيش المشتركة	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٣-١-٤ تحسين إدارة المعارف	٢٠١٥	العمل جار	٧٣٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء قاعدة بيانات عامة يمكن البحث فيها وتضم موارد المنظمة ونواتجها المعرفية	٢٠١٥	العمل جار	
• سياسة المنظمة واستراتيجيتها لإدارة المعلومات	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	
٣-١-٥ تعزيز الامتياز التقني	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	٢٠٠
• إنشاء فرقة عمل لتعزيز الامتياز التقني	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• وضع استراتيجية لتعزيز الامتياز التقني	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	

٢-٣ الإصلاح الإداري: الموارد البشرية

٢٣- تعتمد المنظمة بوصفها منظمة قائمة على المعرفة على موظفين متمتعين بمهارات رفيعة المستوى ومتحليين بالمرونة ومدفوعين بالحوافز. وتعرقل قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمثل هذه القوى العاملة نتيجة لسياسات وممارسات تنظيمية غالباً ما تكون بالية ونموذج لتمويل المشاريع القصيرة الأجل غير متوائم مع طبيعة البرامج الطويلة الأجل التي يتسم بها قسم كبير من عمل المنظمة. ويستند إصلاح الموارد البشرية إلى استراتيجية للموارد البشرية تنطبق على نطاق المنظمة وتستهدف تبسيط الإجراءات لتعيين الموظفين واختيارهم والعقود لتوظيفهم وتعزيز إدارة الأداء والمساءلة وزيادة فرص التنقل داخل المنظمة وتحسين الكفاءات عن طريق التعلم وتنمية المهارات.

الحصيلة ٢-٣ التوفيق بين الملاك الوظيفي والاحتياجات على جميع مستويات المنظمة

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية لإجراءات التعيين المستكملة في غضون ١٨٠ يوماً	٦٥٪ (٢٠١٣)	٩٠٪ (٢٠١٥)

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
١-٢-٣ وضع استراتيجية للموارد البشرية تشمل نموذجاً عن تخطيط القوى العاملة وتطوير المسار المهني من الناحية الاستراتيجية	٢٠١٣	العمل جار	١٢٣٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تنقيح استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة	٢٠١٣	العمل جار	
• اقتراح تعديلات تدخل على لائحة الموظفين بناءً على مسودة سياسة خاصة بالتعيين تدعم قوى عاملة تتسم بالمرونة لينظر فيها المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• وضع خطة للموارد البشرية تشمل قواعد وبيانات أساسية بشأن التوظيف لكل مكتب رئيسي	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٢-٢-٣ تبسيط إجراءات التعيين والاختيار	٢٠١٤	العمل جار	١٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تنسيق السياسات والممارسات الخاصة بالتوظيف على مستوى المكاتب الرئيسية كافة	٢٠١٣	العمل جار	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
• إعداد توصيف وظيفي عام لفئات الموظفين الرئيسية بما فيها فئات الموظفين الإداريين وأخصائيي البائيات والمنسقين التقنيين للشؤون الصحية والموظفين المعنيين بالاتصالات في حالات الطوارئ الصحية	٢٠١٣	العمل جار	
• إعداد قوائم شاملة بأسماء الموظفين "المتحقق مسبقاً من مؤهلاتهم" في الفئات المذكورة آنفاً على أساس إعلانات الوظائف الشاغرة العامة والاختيار التنافسي	اعتباراً من عام ٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• تدابير ترمي إلى تعزيز المساواة بين الجنسين ورفع التقارير عن التقدم المحرز إلى اجتماعات الأجهزة الرئيسية	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٣-٢-٣ إطار التنقل والتناوب	٢٠١٣	العمل جار	٧٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع نظام عالمي للتنقل والتناوب بناءً على الخبرات الخاصة بالنظم الإقليمية وعلى تخطيط القوى العاملة على الصعيد العالمي	اعتباراً من عام ٢٠١٣	العمل جار	
٣-٢-٤ تعزيز تعلم الموظفين وتنمية مهاراتهم	٢٠١٣	العمل جار	٤٨١
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء منصة عالمية للتعلم الإلكتروني تشمل نظاماً لإدارة شؤون التعلم وتستند إلى نهج التعلم المختلط	٢٠١٣	العمل جار	
• وضع برنامج للتنمية الإدارية	٢٠١٣	العمل جار	
٣-٢-٥ تحسين إدارة الأداء	٢٠١٣	العمل جار	٢٧٨
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• استحداث نظام جديد وأداة جديدة لتطوير الأداء وإدارته	٢٠١٣	العمل جار	
• وضع سياسات بشأن (أ) المكافآت والتقدير (ب) وتحسين الأداء	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
٣-٢-٦ تعزيز إقامة العدل	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إعداد دراسة عن إقامة العدل في المنظمة	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• تنقيح نظام إقامة العدل	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	

٣-٣ الإصلاح الإداري: الشؤون المالية

٢٤- حددت قضيتان رئيسيتان إطار المناقشات بشأن تمويل المنظمة منذ بدء عملية إصلاح المنظمة وتمثلتا في أفضل سبيل لمواءمة الأولويات التي اتفقت عليها الأجهزة الرئاسية التابعة للمنظمة مع الأموال المتاحة لتمويلها وفي سبل ضمان تعزيز إمكانية التنبؤ بالتمويل واستقراره للنهوض بتخطيط أكثر واقعية يقوم على تحقيق النتائج وإدارة فعالة للموارد ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. وعلى الرغم من أن الارتقاء بالتمويل أمر يدعم تنفيذ عمل المنظمة على أمثل وجه وخصوصاً على المستوى القطري، فمن المسلم به أيضاً أن تحسين أداء المنظمة يعد وسيلة للارتقاء بتمويل المنظمة. وعليه، ركز إصلاح تمويل المنظمة على اتخاذ خطوات تستهدف تعزيز شفافية التمويل وإمكانية التنبؤ به ومرونته وتدعيم التخطيط والميزنة القائمين على تحقيق النتائج وتحسين تنسيق تعبئة الموارد واستعادة التكاليف الإدارية والتنظيمية وضمان الشفافية في تخصيص الموارد.

الحصيلة ٣-٣ مواءمة التمويل وتخصيص الموارد مع الأولويات

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية الممولة من الميزانية البرمجية حسب الفئة والمكتب الرئيسي في بداية الثنائية	٥٥٪ (٢٠١٣)	٧٠٪ على الأقل (٢٠١٥)
مواءمة الدخل والإنفاق مع الميزانية البرمجية المعتمدة حسب الفئة والمكتب الرئيسي	عدم اكتمال المواءمة	اكتمال المواءمة ١٠٠٪

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٣-١ تعزيز شفافية تمويل المنظمة وإمكانية التنبؤ به ومرونته	٢٠١٣	العمل جار	١٢٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• عقد اجتماع استثنائي للجنة البرنامج والميزانية والإدارة لبحث موضوع تمويل المنظمة	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢	استكمل العمل	
• اعتماد جمعية الصحة لبرنامج العمل العام والميزانية البرمجية تيسيراً لمواءمة الموارد مع الأولويات	أيار/ مايو ٢٠١٣	العمل جار	
• إجراء حوار بشأن التمويل لتشجيع إمكانية التنبؤ بالتمويل والحد من تخصيص الأموال	حزيران/ يونيو - كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٣	العمل جار	
• إنشاء بوابة على شبكة الإنترنت لتعقب تدفقات الموارد والنتائج والإبلاغ عنها على الفور	حزيران/ يونيو ٢٠١٣	العمل جار	
• استكشاف إمكانية تقديم أموال تكميلية للاشتراكات المقدرة على أساس طوعي مع البلدان المهتمة	٢٠١٣	العمل جار	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بالآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٣-٢ وضع آلية للتخطيط والميزنة القائمين على تحقيق النتائج بناءً على سلسلة النتائج الجديدة	٢٠١٣	العمل جار	٦٥٢
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع سلسلة نتائج جديدة	٢٠١٢	استكمل العمل	
• وضع منهجية لحساب تكاليف المخرجات الموحد	٢٠١٣	العمل جار	
• وضع منهجية لتقييم إسهام المخرجات في الحصائل وإسهام الحصائل في الآثار	٢٠١٣	العمل جار	
٣-٣-٣ التخطيط المتسلسل لتجسيد احتياجات البلدان	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تنقيح عملية التخطيط المؤسسي	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• وضع مسودة الميزانية البرمجية المقترحة للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧ على أساس العملية الجديدة	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	
٣-٣-٤ تحسين تعبئة الموارد على نطاق المنظمة	٢٠١٣	العمل جار	٤٥٧
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• اقتراح سياسات بشأن إدارة الموارد من جانب فرقة العمل التابعة للمنظمة والمعنية بتعبئة الموارد وإدارتها	أيار/ مايو ٢٠١٣	العمل جار	
• وضع خطة لتعبئة الموارد على نطاق المنظمة	٢٠١٣	العمل جار	
٣-٣-٥ تحسين تمويل التكاليف الإدارية والتنظيمية	٢٠١٤	العمل جار	٣٩٤
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• دراسة التكاليف الإدارية والتنظيمية في المنظمة	آذار/ مارس ٢٠١٣	استكمل العمل	
• تنقيح النهج المعتمد لتمويل التكاليف الإدارية والتنظيمية في المنظمة	أيار/ مايو ٢٠١٤	العمل جار	
٣-٣-٦ وضع آلية جديدة لتخصيص الموارد	٢٠١٤	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• مبادئ ضمان الشفافية في تخصيص الموارد	أيار/ مايو ٢٠١٣	العمل جار	
• تطبيق مبادئ تخصيص الموارد على الميزانية البرمجية للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	

٣-٤ الإصلاح الإداري: المساءلة والشفافية

٢٥- تتوقع الدول الأعضاء تعزيز المساءلة بشأن النتائج والموارد وتدعيم تقييم الأداء وزيادة الشفافية. ونتيجة لذلك، يعد تحسين مستوى المساءلة والشفافية عنصراً أساسياً من معظم الاقتراحات الإصلاحية. وإضافة إلى تعزيز قدرات المنظمة في مجالي مراجعة الحسابات والمراقبة هناك مجالات محددة لتحسين مستوى المساءلة والشفافية تشمل ما يلي: وضع نهج للتخطيط القائم على تحقيق النتائج بناءً على احتياجات البلدان وتحسين إطار المراقبة الداخلية بدعم من وحدة معنية بالامتثال وإدارة المخاطر ووضع نهج لإدارة المخاطر على نطاق المنظمة واعتماد سياسة للإفصاح عن المعلومات وتعزيز إدارة حالات تضارب المصالح.

الحصيلة ٣-٤ المساءلة والشفافية وإدارة المخاطر على المستوى الإداري

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
نسبة المخاطر المؤسسية المقترنة بخطط الاستجابة المعتمدة والمنفذة	لا تنطبق	١٠٠٪ (٢٠١٥)

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٤-١ تحسين إطار المساءلة والمراقبة الداخلية	٢٠١٥	العمل جار	١٨٤٤
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع إجراءات تشغيلية موحدة خاصة بالإجراءات الإدارية وشؤون السفر والموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات	٢٠١٣	العمل جار	
• رصد الأداء والامتثال على أساس مقاييس ولوحات متابعة موحدة	٢٠١٣	العمل جار	
• إنشاء مكتب معني بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٢٠١٣	العمل جار	
• توحيد إجراءات تفويض السلطة واتفاقات الأداء الخاصة بكبار الموظفين	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• إجراء تقييم مستقل وشامل على نطاق المنظمة لنظام الإدارة العالمي	٢٠١٥	من المزمع بدء العمل	
• وضع استراتيجية طويلة الأجل للوظائف والعمليات الخاصة بمركز الخدمات العالمي	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٤-٢ تحسين إطار إدارة المخاطر	٢٠١٣	العمل مستمر	
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع إطار لإدارة المخاطر تحت إشراف المكتب المعني بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٢٠١٣	العمل مستمر	حسبت ميزانيته تحت ٣-٤-١ المكتب المعني بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات
• إعداد سجل بالمخاطر على نطاق المنظمة	٢٠١٣	العمل مستمر	
٣-٤-٣ سياسة للإفصاح عن المعلومات	٢٠١٣	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع مسودة سياسة للإفصاح عن المعلومات بناءً على أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الدولية لتتضمن فيها الأجهزة الرئاسية	٢٠١٣	العمل جار	
• تنقيح نظم إدارة الوثائق وسياسات حفظ المعلومات لدعم سياسة الإفصاح عن المعلومات	٢٠١٣	العمل جار	
٣-٤-٤ تعزيز فعالية إدارة حالات تضارب المصالح	٢٠١٣	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• مراجعة سياسة إعلان كشف المصالح	٢٠١٢	استكمل العمل	
• تنقيح السياسة والممارسات لإعلان كشف المصالح بناءً على توصيات المراجعة	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• إنشاء مكتب للأخلاقيات	٢٠١٣	العمل جار	حسبت ميزانيته تحت ٣-٤-١ المكتب المعني بالامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات
٣-٤-٥ تعزيز القدرة على مراجعة الحسابات والمراقبة	٢٠١٢	استكمل العمل	٢٧٣٤
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تعيين المزيد من الموظفين المعنيين بالمراجعة الداخلية للحسابات	٢٠١٢	استكمل العمل	
• تعيين المزيد من الموظفين المعنيين بالتحقيقات	٢٠١٢	استكمل العمل	

٣-٥ الإصلاح الإداري: التقييم

٢٦- التقييم هو وظيفة حاسمة تنفذ على جميع مستويات المنظمة وتعزز المساءلة أمام أصحاب المصلحة الرئيسيين وتنهض بالتعلم المؤسسي والفردية. وقد شددت الدول الأعضاء على ضرورة إرساء "ثقافة التقييم" في المنظمة مما يؤدي إلى وضع سياسة للتقييم وتنفيذها تحت إشراف الأجهزة الرئاسية. وعلاوة على ذلك، طلبت الدول إجراء تقييم مستقل لعمل المنظمة في عدة مراحل. ١ كما طلبت من وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة تحديث تقريرين سابقين عن الأخذ باللامركزية في المنظمة وعن شؤون التنظيم والإدارة في المنظمة. ٢

الحصيلة ٣-٥ تعزيز ثقافة التقييم

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
التقييم المنهجي لبرامج المنظمة وفقاً للمعايير ومتطلبات الجودة التي تنطوي عليها السياسة المتبعة في المنظمة والإبلاغ المنتظم عن خطط العمل الخاصة بالتقييم على نطاق المنظمة والتقدم المحرز في تنفيذ استنتاجات التقييم ونتائجه	لا تنطبق	١٠٠٪

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٥-١ وضع سياسة للتقييم تشمل آلية لإشراف الأجهزة الرئاسية على عمليات التقييم	٢٠١٣	العمل جار	٩٢١
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• اعتماد الأجهزة الرئاسية لسياسة المنظمة للتقييم	٢٠١٢	استكمل العمل	
• تعيين المزيد من الموظفين المعنيين بالتقييم	٢٠١٣	العمل جار	
• عرض خطة عمل سنوية بشأن التقييم على الأجهزة الرئاسية	اعتباراً من كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	العمل مستمر	
• وضع قائمة لجرد عمليات التقييم في المنظمة على شبكة الإنترنت	٢٠١٣	العمل جار	

١ انظر الوثيقة م٥/١٣٢ إضافة ٧.

٢ انظر الوثيقة م٥/١٣٢ إضافة ٦.

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بالآلاف الدولارات الأمريكية)
• النهوض بثقافة التقييم وتعزيز القدرات على كل مستويات المنظمة عبر شبكة عالمية تشغيلية خاصة بالتقييم	٢٠١٣	العمل جار	
• تقديم تقرير سنوي عن أنشطة التقييم التي تشمل تعزيز المساءلة واستخلاص الدروس إلى الأجهزة الرئاسية	٢٠١٤	العمل مستمر	
٣-٥-٢ إجراء تقييم مستقل للمنظمة	٢٠١٤	العمل جار	٥٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إجراء المرحلة الأولى من التقييم المستقل التي تنطوي على استعراض المعلومات الراهنة بالتركيز على التحديات المواجهة في تمويل المنظمة وقضايا التوظيف وتصريف الدول الأعضاء للشؤون الداخلية في المنظمة	٢٠١٢	استكمل العمل	
• إعداد ورقة عن الأساليب المحددة لإجراء المرحلة الثانية من التقييم لكي ينظر فيها المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• إعداد تقرير عن المرحلة الثانية من التقييم الخارجي لكي تستعرضه الأجهزة الرئاسية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٤	العمل جار	
٣-٥-٣ اضطلاع وحدة التفتيش المشتركة بتحديث تقريرها عن (أ) الأخذ باللامركزية في المنظمة (ب) واستعراض شؤون التنظيم والإدارة في المنظمة	٢٠١٣	استكمل العمل	١٢٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تقديم وحدة التفتيش المشتركة لتقريرها عن (أ) الأخذ باللامركزية في المنظمة (ب) واستعراض شؤون التنظيم والإدارة في المنظمة	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٢	استكمل العمل	
• إدراج توصيات وحدة التفتيش المشتركة في خطة تنفيذ عملية الإصلاح	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	

٣-٦ الإصلاح الإداري: الاتصالات

٢٧- هناك عدة عوامل أسهمت في الحاجة إلى إصلاح عمل المنظمة في مجال الاتصالات وهي التالية: سرعة التغيرات الطارئة على مجال تكنولوجيا المعلومات وتغير محيط المنظمات المشاركة في ميدان الصحة العالمية وتنامي طلب الجمهور على معلومات إضافية عن الصحة وعن عمل المنظمة وظهور تحديات صحية جديدة. ويستهدف إصلاح الاتصالات في المنظمة التصدي لهذه المسائل عن طريق تعزيز القدرات الخاصة بالاتصالات الداخلية وتحسين التنسيق بين مختلف مستويات المنظمة وإنشاء منصات اتصالات عالية المردودية مثل وسائط التواصل الاجتماعي واستخدامها والقياس المنتظم لمدى فهم الجمهور لعمل المنظمة.

الحصيلة ٣-٦: تحسين الاتصالات الاستراتيجية

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية لممثلي الدول الأعضاء وسائر أصحاب المصلحة المعبرين عن تقييم جيد أو ممتاز لأداء المنظمة	٧٧٪ (٢٠١٣)	٨٥٪ (٢٠١٥)

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢-٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٣-٦-١ تعزيز القدرات في مجال الاتصالات	٢٠١٣	العمل جار	٨٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تدريب مختلف فئات الموظفين في مجال الاتصالات	اعتباراً من عام ٢٠١٢	العمل مستمر	
• إنشاء شبكة لاتصالات الطوارئ تتكون من أشخاص معنيين بالاتصالات سبق تدريبهم لنشرها في حالات الطوارئ	٢٠١٣	العمل جار	
٣-٦-٢ تعزيز تنسيق الاتصالات	٢٠١٣	العمل جار	٤٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء فريق مركزي معني بالاتصالات في المقر الرئيسي	٢٠١٢	استكمل العمل	
• وضع استراتيجية المنظمة الخاصة بالاتصالات	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• عقد منتدى اتصالات عالمي لموظفي الاتصالات في المنظمة كل سنتين وعقد اجتماعات تنسيق افتراضية كل ثلاثة أشهر	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
• وضع استراتيجية للاتصالات الداخلية	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
٣-٦-٣ إنشاء منصات اتصالات عالية المردودية	٢٠١٤	العمل جار	٦٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• استخدام منصات وسائط التواصل الاجتماعي في المقر الرئيسي والأقاليم	اعتباراً من عام ٢٠١١	العمل مستمر	
• إنشاء منصة فيديو متطورة	٢٠١٣	العمل مستمر	
• تحديث موقع المنظمة على الإنترنت وتحسين إمكانية البحث فيه والاستفادة منه	٢٠١٣	من المزمع بدء العمل	
• إدراج تكنولوجيا المعلومات كبنء ثابت من بنوء جدول أعمال فريق السياسات العالمية وتقديم تقرير سنوي إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة	اعتباراً من عام ٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	
٣-٦-٤ تحسين فهم الجمهور وأصحاب المصلحة لعمل المنظمة	٢٠١٥	العمل مستمر	١٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إجراء استطلاع عالمي لآراء أصحاب المصلحة كل سنتين	اعتباراً من عام ٢٠١٢	العمل مستمر	
٣-٦-٥ تدعيم سياسة واستراتيجية بشأن المنشورات	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	٥٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• تقييم سياسة المنظمة وممارستها في مجال النشر	٢٠١٤	من المزمع بدء العمل	

٤-١ إدارة التغيير

٢٨- سوف يُظهر تنفيذ هذه الإصلاحات أفضل الممارسات في إدارة التغيير عن طريق ما يلي: (أ) التعبير الواضح عن غرض الإصلاح ونطاقه ومقاييس نجاحه؛ (ب) والتخطيط الشامل لتحقيق هذه النتائج؛ (ج) ووضع إطار للرصد من أجل قياس التقدم المحرز وتقييمه والإبلاغ عنه؛ (د) ووضع استراتيجية اتصالات للمشاركة مع الدول الأعضاء وسائر أصحاب المصلحة الخارجيين والموظفين من أجل الحفاظ على الوعي والثقة والالتزام (هـ) ووضع إطار تنظيمي لإدارة التغيير.

الحصيلة ٤-١: تنسيق تنفيذ إصلاح المنظمة ورصده وتقييمه

مؤشرات الحصيلة	البيانات الأساسية	الهدف المحدد لعام ٢٠١٥
النسبة المئوية للمخرجات التي استكملت أو يسير تنفيذها في المسار الصحيح ضمن خطة تنفيذ إصلاح المنظمة	٢٥٪ (٢٠١٣)	١٠٠٪ (٢٠١٥)

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٤-١-١ خطة تنفيذ إصلاح المنظمة	٢٠١٣	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• عرض خطة تنفيذ رفيعة المستوى على المجلس التنفيذي في دورته الثانية والثلاثين بعد المائة	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
• تحديث خطة التنفيذ الشاملة المحسوبة التكاليف والمتاحة على موقع المنظمة الإلكتروني استناداً إلى المقررات الإجرائية للأجهزة الرئاسية	كانون الثاني/يناير ٢٠١٣	استكمل العمل	
٤-١-٢ إطار رصد عملية إصلاح المنظمة والإبلاغ عنها	٢٠١٣	العمل جار	-
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• وضع إطار رفيع المستوى للتنفيذ والرصد	أيار/مايو ٢٠١٢	العمل جار	
• تقديم تقارير عن التنفيذ كل أربعة أشهر إلى لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لكي تستعرضها وتحقق منها	اعتباراً من شباط/فبراير ٢٠١٣	العمل جار	
• تقديم تقارير منتظمة إلى الأجهزة الرئاسية	اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٢	العمل جار	

المخرجات	الموعد المستهدف	الوضع	الميزانية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (بآلاف الدولارات الأمريكية)
٤-١-٣ استراتيجية الاتصالات والمشاركة الخاصة بإصلاح المنظمة من أجل الدول الأعضاء وسائر أصحاب المصلحة والموظفين	اعتباراً من عام ٢٠١١	العمل جار	١٤٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت وموقع آخر على الإنترنت عن عملية إصلاح المنظمة	اعتباراً من عام ٢٠١١	العمل مستمر	
• إصدار رسالة إخبارية عن عملية إصلاح المنظمة؛ Change@WHO (٣ أعداد في السنة)	اعتباراً من عام ٢٠١٢	العمل جار	
• عقد اجتماعات للإعلام والتشاور بشأن عملية إصلاح المنظمة مع الدول الأعضاء والموظفين	اعتباراً من عام ٢٠١١	العمل جار	
٤-١-٤ دعم إدارة التغيير والهيكل التنظيمي	اعتباراً من عام ٢٠١١	العمل جار	٢٨٠٠
المنجزات المستهدفة الرئيسية:			
• إنشاء فريق لدعم الإصلاح	اعتباراً من أيار/ مايو ٢٠١١	العمل جار	
• إنشاء فرقة عمل تابعة للمنظمة ومعنية بالإصلاح الإداري	٢٠١١	استكمل العمل	

ميزانية إصلاح المنظمة للثنائية ٢٠١٢-٢٠١٣ (باستثناء تكاليف دعم البرامج بنسبة ١٣٪) والبيان التفصيلي حتى ٢٠١٤-٢٠١٥

باب الميزانية ٢٠١٥-٢٠١٤	التكاليف المتوقعة (بآلاف الدولارات الأمريكية) ^١ ٢٠١٣-٢٠١٢	مجال الإصلاح
الإصلاح البرمجي		
٣-٦	١٦٠	١-١ الأولويات البرمجية
إصلاح تصريف الشؤون		
١-٦	-	١-٢ المراقبة
١-٦	-	٢-٢ التنسيق والمواءمة
١-٦	١٠٠	٣-٢ صنع القرار
١-٦	١٨٠	٤-٢ تبسيط الإبلاغ على الصعيد الوطني
١-٦	١٣٠	٥-٢ المشاركة
الإصلاح الإداري		
١-٦	٢ ١٧٣	١-٣ تقديم الدعم إلى الدول الأعضاء
٤-٦	١ ٢٥٨	٢-٣ الموارد البشرية
٤-٦	٢ ٧٣٣	٣-٣ الشؤون المالية
٢-٦	٤ ٥٧٨	٤-٣ المساواة
٢-٦	١ ٥٤١	٥-٣ التقييم
٥-٦	٢ ٠٥٠	٦-٣ الاتصالات
إدارة التغيير		
١-٦	٢ ٩٤٠	١-٤ إدارة التغيير
المجموع		١٧ ٨٤٣

١ غير مدرجة في الميزانية البرمجية الأصلية للفترة ٢٠١٢-٢٠١٣.

٢ تقررت تكاليف الإصلاح في الفترة ٢٠١٤-٢٠١٥ وحددت ميزانيتها ضمن الميزانية البرمجية المقترحة للفترة ٢٠١٤-٢٠١٥.

الملحق ٢

إدماج التوصيات المقدمة في المرحلة الأولى من التقييم الخارجي للمنظمة

قرر المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح التي عقدت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١ إجراء تقييم مستقل لاقتراحات إصلاح المنظمة من أجل توجيه عملية إصلاح المنظمة كمرحلة أولى من عملية مؤلفة من مرحلتين.^١ وركزت المرحلة الأولى من التقييم على معرفة إن كانت اقتراحات إصلاح المنظمة قد حددت طائفة كافية من المسائل التي يلزم معالجتها في إطار عملية الإصلاح وانبثقت عن هذه المرحلة سلسلة من التوصيات أدمجت ووضعت مفصلة في خطة تنفيذ الإصلاح على النحو التالي:

التوصية	العناصر ذات الصلة في خطة تنفيذ عملية إصلاح المنظمة
١ يتعين توخي الحذر عند إقامة الروابط بين الأجهزة الرئاسية في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية لأن من شأن هذه الروابط أن تؤثر تأثيراً كبيراً في الاتساق التنظيمي وتمد المنظمة بمحور تركيز استراتيجي.	٢-٢-٢
٢ يلزم إعادة تصميم هياكل المساءلة والمسؤولية على مستويات تصريف الشؤون الثلاثة أي على مستويات المكاتب القطرية والمكاتب الإقليمية والمكتب الرئيسي العالمي مع مراعاة النهج البرمجي الجديد وآلية تخصيص الموارد وتركيز البلدان على تخطيط البرامج وتنفيذها. ويمكن أن تتوفر الروابط المطلوبة بفضل نظام متين للإدارة القائمة على تحقيق النتائج ونظام فعال لإدارة الأداء وتطويره.	٢-٣-٣؛ ٣-١-٣
٣ يبدو أن التركيز القطري هو موضوع متكرر في اقتراح الإصلاح ابتداء من صياغة البرامج ومروراً بتخصيص الموارد ووصولاً إلى تنفيذ البرامج. ولا بد من وضع استراتيجية مفصلة تربط بين مختلف جوانب التغييرات المقترحة إلى جانب الدعم الهيكلي والإجرائي.	١-٣
٤ لا مفر من وضع آلية للحصول على تعليقات منتظمة من أجل تقديم الضمانات بشأن أنشطة المنظمة. ومن الضروري أن تتزود المنظمة بسياسة للتقييم تنطوي على منجزات مستهدفة واضحة لتقييم البرامج بانتظام.	٥-٣
٥ من الضروري أن تحظى هذه الطائفة الواسعة من التغييرات بالقبول على مختلف المستويات. ويلزم وضع خطة للدعوة توضح آثار استراتيجية التغيير وتحديد عوامل التغيير وإعداد خطة مفصلة لإدارة التغيير من أجل تنفيذ خطة العمل بعد الحصول على الموافقة من السلطات المعنية.	١-٤
٦ يلزم تحسين الإجراءات الداخلية الحالية وتعديلها لتنفيذ التغييرات المقترحة ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في تنفيذ مجالات يشملها "الإصلاح الإداري".	١-٤

١ انظر المقرر الإجرائي (3) EBSS2.

العناصر ذات الصلة
في خطة تنفيذ عملية
إصلاح المنظمة

التوصية

٧	من المفهوم أن اقتراح الإصلاح لا يزال في عداد الأعمال الجارية لأن عناصره المختلفة تمر بمراحل مختلفة من الدراسة. ومع ذلك تعلق أهمية قصوى على تحديد المخرجات والحصائل والآثار المرغوبة وتصميم المؤشرات لقياسها ووضع آلية للرصد والحصول على التعليقات.	٢-١-٤ ؛ ١-١-٤
٨	تقترح المنظمة برنامج إصلاح شامل ينطوي على العمل على عدد كبير من الجبهات. ويوصى بإمكانية إعداد خطة لتحديد الأولويات تسمح بتحقيق تغيير سلس وتدرجي. ويمكن أن تميز هذه الخطة أيضاً بين عناصر التغيير المقترحة على أساس مستويات الموافقة اللازمة.	١-١-٤
٩	ينبغي أن تبين استراتيجية التنفيذ المتطلبات من الموارد المالية والبشرية والزمنية والتقنية.	١-١-٤
١٠	يمكن النظر في إجراء مشاورات مع جهات مانحة من غير الدول الأعضاء لفهم شواغلها. وقد تكون هذه التعليقات مهمة لإعداد استراتيجية واقعية.	١-٣-٣
١١	يتوقف نجاح الاقتراح أيضاً على إجراء تغييرات في سياسات الموارد البشرية. وإذ تنطوي سياسات الموارد البشرية على جوانب غير مرنة ملازمة، فقد يتحتم على المنظمة أن تلجأ إلى إيجاد حلول مبتكرة. ومن الموصى به احتمال الالتفات إلى أفضل الممارسات المتبعة في منظمات تمر بأوضاع مماثلة.	٢-٣
١٢	يرتبط نجاح أية استراتيجية تغيير ارتباطاً مباشراً بفهم أصحاب المصلحة لما تشمله الاستراتيجية من مكاسب. ومن المقترح المداومة على التواصل المنتظم مع جميع الجهات المعنية بشأن التقدم المحرز في اقتراح الإصلاح مما يساعد على تهيئة البيئة السليمة لتنفيذ عملية الإصلاح.	٣-١-٤
١٣	يتألف اقتراح الإصلاح المقدم من عناصر شديدة الترابط ويستلزم نجاح العملية الإقرار بهذا الترابط وحبه في استراتيجية التنفيذ.	٢-١-٤ ؛ ١-١-٤

الملحق ٣

إدماج توصيات وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة بشأن الإدارة واللامركزية في المنظمة

نزولاً عند طلب المجلس التنفيذي في دورته الاستثنائية بشأن الإصلاح التي عقدت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١١، أجرت وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة وحدثت عمليات استعراض (أ) الأخذ باللامركزية في المنظمات ضمن منظومة الأمم المتحدة - الجزء الثالث: منظمة الصحة العالمية؛ (ب) واستعراض شؤون التنظيم والإدارة في منظمة الصحة العالمية.^١ وأدمجت توصيات وحدة التفتيش المشتركة ووُضعت مفصلة في خطة تنفيذ عملية الإصلاح على النحو التالي:

العناصر ذات الصلة في خطة تنفيذ عملية إصلاح المنظمة	التوصية	الإدارة
٣-١-٣	١ ينبغي للمدير العام أن يستعرض الهيكل التنظيمي الحالي للمقر الرئيسي من أجل تعزيز الفعالية الإدارية والتشغيلية بما يتماشى مع التغييرات المقرر الموافقة عليها في عملية الإصلاح الجارية.	
٢-٢-٣	٢ في سياق الإصلاح الإداري الجاري، ينبغي للمدير العام أن يستعرض عدد مناصب المديرين العامين المساعدين وأن يضع لهم توصيفات وظيفية وأن يحيط المجلس التنفيذي علماً بالتدابير الرامية إلى تعزيز شفافية عملية اختيارهم وتعيينهم.	
١-٤-٣	٣ ينبغي للمدير العام أن يضمن مواصلة تطوير نظام الإدارة العالمي على أساس تقييم مستقل شامل على صعيد المنظمة لتصميمه وتجارب تشغيله والدروس المستفادة.	
١-٤-٣	٤ ينبغي للمدير العام أن يضع خطة طويلة الأجل لوظائف مركز الخدمات العالمي وعمله، بما في ذلك تصريف شؤونه وتمويله.	
٥-٦-٣	٥ ينبغي للمدير العام التكليف بإجراء تقييم خارجي لإعداد المنشورات في المنظمة.	
٢-٦-٣	٦ ينبغي للمدير العام أن يتخذ تدابير لتدعيم إدارة المحتوى المركزي لشبكة المنظمة الداخلية وملكيته وأن يضمن أن لدى الموظفين معرفة أفضل بالمعلومات المهنية المتاحة في المنظمة وإمكانية أفضل لاستخدامها.	
١-٢-٣	٧ ينبغي للمدير العام أن يضع خطة عمل ملموسة لضمان رصد سياسات الموارد البشرية على نحو أفضل وتنفيذها بمزيد من الاتساق عبر المنظمة.	

١ انظر المقرر الإجرائي (EBSS2(3).

التوصية

- ٨ ينبغي للمدير العام أن يقدم نموذجاً تعاقدياً يجسد على النحو المناسب احتياجات التوظيف المتغيرة ويأخذ في الحسبان أساليب التمويل القائمة.
- ٩ ينبغي للمدير العام أن يضع ويعزز، بالتشاور مع المديرين الإقليميين، سياسة للتنقل على صعيد المنظمة عبر مستويات المنظمة الثلاثة كلها مع أهداف ملموسة ومجموعة من المؤشرات التي يتعين رصدها.
- ١٠ ينبغي للمدير العام أن يضع، مع المديرين الإقليميين المعنيين، خطة عمل ذات أهداف ومؤشرات من أجل تحسين التوازن بين الجنسين وأن يقدم تقريراً عن تنفيذها إلى المجلس التنفيذي كجزء من التقارير المقدمة بانتظام عن الموارد البشرية.
- ١١ ينبغي للمجلس التنفيذي أن يوصي بأن تدعم الدول الأعضاء جهود المدير العام في سبيل زيادة إمكانية التنبؤ بالتمويل، بما في ذلك عن طريق توفير مساهمات طوعية أكثر مرونة ومتعددة السنوات.
- ١٢ ينبغي للمدير العام أن ينشئ آلية رسمية مناسبة لعملية تخصيص الموارد من أجل تحسين الشفافية ومشاركة مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة.
- ١٣ ينبغي للمدير العام أن يضمن إدماج آليات الامتثال والمراقبة على مختلف المستويات في إطار متسق وشامل للمراقبة الداخلية.
- ١٤ ينبغي للمدير العام أن يضمن وضع سياسة بعيدة الأجل بشأن إدارة المباني ودعم تنفيذها بواسطة معايير وإرشادات على صعيد المنظمة.
- ١٥ ينبغي لجمعية الصحة العالمية أن تستعرض السياسة البعيدة الأجل لإدارة المباني وأن توفر التمويل اللازم لتنفيذها.
- ١٦ ينبغي للمدير العام أن يدرج البرامج العالمية لتكنولوجيا المعلومات في جدول أعمال فريق السياسات العالمية من أجل ضمان توفير ما يلزم من دعم وموارد.
- ١٧ ينبغي للمدير العام أن يستهل استعراض النظراء من جانب فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم بشأن وظيفة التقييم في المنظمة من أجل الاستفادة من أفضل الممارسات الراسخة في منظومة الأمم المتحدة وتوفيق وظيفة التقييم في المنظمة تماماً مع قواعد ومعايير فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم، وأن يقدم استعراض النظراء هذا إلى المجلس التنفيذي في موعد لا يتجاوز عام ٢٠١٤.
- ١-٢-٣ ليس هذا الأمر جزءاً من الإصلاح ومن المقرر الإبلاغ عن ذلك في إطار المخطط العام لتجديد المباني
- ٤-٢-٣
- ٢-٣
- ١-٣-٣
- ٦-٣-٣
- ١-٤-٣
- ٣-٦-٣

العناصر ذات الصلة
في خطة تنفيذ عملية
إصلاح المنظمة

اللامركزية

- ١ ينبغي للمجلس التنفيذي أن يُكْمِل، في سياق عملية إصلاح المنظمة الجارية حالياً، استعراضاً شاملاً لعملية تصريف الشؤون على المستوى الإقليمي وأن يطرح اقتراحات ملموسة لتحسين عمل اللجان واللجان الفرعية الإقليمية وأن يُتم مواءمة نظمها الداخلية لكي تنتظر فيها اللجان الإقليمية.
- ٢ ينبغي للمدير العام أن يرصد، بالتشاور مع المديرين العامين المساعدين والمديرين الإقليميين، إقامة وعمل الشبكات والاجتماعات السنوية في مجالات العمل التقنية والإدارية على مستويات المنظمة الثلاثة.
- ٣ ينبغي للمدير العام والمديرين الإقليميين، بالتشاور مع الدول الأعضاء، الاتفاق على معايير للقدر الأدنى من التواجد القطري الممتين. وينبغي أيضاً وضع معايير وإجراءات لافتتاح المكاتب الفرعية وإغلاقها تبعاً لتغير الاحتياجات.
- ٤ ينبغي للمدير العام والمديرين الإقليميين اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل وضع وحدات/ وظائف الدعم القطري متسماً بقدر أكبر من الاستراتيجية في المقر الرئيسي والأقاليم وتعزيز قدراتها وتدعيم دورها الخاص بالمواءمة واتخاذ القرارات.
- ٥ ينبغي للمدير العام أن ينقح، بالتشاور مع فريق السياسات العالمية، فئات رؤساء المكاتب القطرية ورتبهم والسلطات المفوضة إليهم في الوقت الراهن بحيث تتماشى مع حجم المكاتب القطرية وقدرتها واحتياجاتها التشغيلية.
- ٦ ينبغي للمدير العام والمديرين الإقليميين أن يدرجوا في ميزانياتهم البرمجية وخطط عملهم أهدافاً وأنشطة ومؤشرات محددة تتعلق بتعزيز التعاون بين البلدان وبين الأقاليم وأن يضمنوا التنبؤ بالتمويل الكافي لتنفيذها.

= = =