

نبذة عن تنفيذ عملية إصلاح المنظمة

القيادة والإدارة في المنظمة: تقييم عملية إصلاح المنظمة، المرحلة الثالثة

١- تتشرف المديرية العامة بإحالة الموجز التنفيذي للتقرير المتعلق بتقييم المرحلة الثالثة لعملية إصلاح المنظمة (انظر الملحق)، الذي أعده فريق تقييم مستقل خارجي، إلى جمعية الصحة العالمية السبعين.

الإجراء المطلوب من جمعية الصحة

٢- جمعية الصحة مدعوة إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

الملحق

القيادة والإدارة في المنظمة

تقييم عملية إصلاح المنظمة
(٢٠١١-٢٠١٧)، المرحلة الثالثة

موجز تنفيذي

نيسان/ أبريل ٢٠١٧

معلومات أساسية عن الموجز التنفيذي والأهداف المحددة

التقييم الحالي يتناول جدول أعمال بعيد المدى للإصلاح استهلته المنظمة في عام ٢٠١١ لتحسين الأداء الإجمالي والمحاسبة للمنظمة في معالجة احتياجات الصحة العمومية للسكان بشكل استباقي على مدى القرن الواحد والعشرين.

ولقد كان أحد الأسباب الرئيسية للشروع في عملية الإصلاح هو استمرار عدم القدرة على التنبؤ بالتمويل والصعوبة التي كانت تواجهها المنظمة في تأمين التمويل لأنشطتها وبرامجها ذات الأولوية.

وتمحور بعض التحديات التي تم تحديدها آنذاك حول ما يلي:

- ١- الحاجة إلى تحسين تصريف الشؤون الداخلية والمواءمة بين الهيئات العالمية والإقليمية
- ٢- صعوبة تخصيص الموارد عبر شتى الجوانب الخاصة بهياكل تصريف الشؤون
- ٣- انعدام إمكانية التنبؤ بالتمويل والتحديات المرتبطة بذلك فيما يتعلق بتحديد الأولويات
- ٤- ضعف القدرة على حشد الموارد على جميع مستويات المنظمة
- ٥- تزايد التكاليف الخاصة بالتنظيم والإدارة
- ٦- ظهور جهات فاعلة عالمية أخرى معنية بالصحة ودور المنظمة في ظل بيئة متغيرة

في غضون خمس سنوات من عملية الإصلاح هذه

- ٧- أُجريت عمليتا تقييم لتقدير الجوانب التالية: (١) ملاءمة اقتراحات التغيير (٢) واستراتيجية تنفيذ عملية إصلاح المنظمة وجاهزية المنظمة لتنفيذ عملية الإصلاح.
- ٨- أنجزت المنظمة الكثير من أجل وضع استراتيجية لأنشطة الإصلاح وتصميم تلك الأنشطة وتنفيذها ودمجها في جميع أنحاء المنظمة.

وقد ظلت الأحداث الخارجية تطرح تحديات أيضاً أمام ملاءمة المنظمة وغاياتها، وفرضت تعديلات على الإصلاح. وينطبق هذا بالأخص على فاشية الإيبولا في غرب أفريقيا، وتضاعف الأزمات البشرية ومن منظور أكثر إيجابية اعتماد أهداف التنمية المستدامة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في خريف عام ٢٠١٥.

واستهدف تقييم المرحلة الثالثة استعراض حالة الإجراءات المتخذة بشأن التوصيات الخاصة بتقييم المرحلة ١ والمرحلة ٢، وتقدير فعالية عملية إصلاح المنظمة فضلاً عن تأثيرها بعد مضي خمس سنوات على تنفيذها عبر مستويات المنظمة الثلاثة وتقديم توصيات بشأن سبل المضي قدماً.

- وتمثلت أغراض تقييم المرحلة الثالثة لإصلاح المنظمة فيما يلي:
- ١- تقدير الإجراءات المتخذة استجابةً للتوصيات الخاصة بتقييم المرحلة ١ والمرحلة ٢؛
 - ٢- تقدير مدى فعالية وتأثير عملية إصلاح المنظمة؛
 - ٣- تقديم توصيات بشأن سبل المضي قدماً.

وقد اضطلع فريق مخصص لإدارة التقييم بإجراء استعراض وقدم إرشادات عبر استعراض مسودة التقرير البدئي وتقرير التقييم. وقدم مكتب التقييم التابع للمنظمة الدعم والإشراف بشكل يومي.

واتبعت منهجية التقييم المبادئ المنصوص عليها في دليل ممارسات التقييم الخاص بالمنظمة. كما اتبعت القواعد والمعايير التي حددها فريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم فيما يخص عمليات التقييم فضلاً عن المبادئ التوجيهية بشأن الأخلاقيات. وتقيدت المنهجية بالاستراتيجيات الجامعة للمنظمة بشأن النوع والمساواة وحقوق الإنسان. وأتاح التقييم أيضاً فرصاً لتبادل المعارف بين فريق التقييم المستقل والأمانة بغية المساهمة في تعلم الجوانب التنظيمية المتعلقة بكيفية تصميم وتنفيذ التغيير على نحو من الكفاءة والفعالية والاستدامة، وتقديم توصيات تطلعية.

وينصبّ هذا الموجز التنفيذي على النتائج والتوصيات الأساسية المنبثقة عن التقييم.

المنجزات الرئيسية للإصلاح

بعد مضي ست سنوات من الإصلاح، يمكن للمنظمة أن تعكس منجزات ملموسة في ميادين الإصلاح البرمجي ومجال تصريف الشؤون والإصلاح الإداري.

الإصلاح في مجال تصريف الشؤون

يتسم السياق العالمي بجسامة التحديات التي تتطوي عليها التعددية والمنظمة ليست بمعزل عن ذلك. غير أن الفترة قيد الاستعراض شهدت زيادة في مستوى مشاركة الدول الأعضاء في اجتماعات الأجهزة الرئيسية. ورغم ما ينتج عن ذلك من جعل التحديات أشد تركيزاً وذات طابع استراتيجي أكبر فيما يتعلق باتخاذ القرارات، فإن ذلك يبيّن مدى أهمية أن تظل المنظمة داعيةً إلى التعددية ومنتدى لها.

وتظل المنظمة أيضاً تضطلع بدور مهم في صياغة برنامج العمل الصحي العالمي خارج نطاق جدران المنظمة. ويتجلى ذلك تماماً في الدور المحوري الذي باشرته المنظمة في عدد من الأفرقة العاملة البارزة المشتركة بين الوزارات أو اجتماعات المائدة المستديرة التي انعقدت على مدى السنوات القليلة الماضية وأحدثها على سبيل المثال المؤتمر العالمي الثاني بشأن الصحة والمناخ في باريس في تموز/ يوليو ٢٠١٦، أو الاجتماع الرفيع المستوى بشأن مقاومة مضادات الميكروبات خلال الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك في عام ٢٠١٦، أو المؤتمر العالمي الأول بشأن الإجراءات العالمية لمكافحة الخرف في عام ٢٠١٥.

ومن منظور إجرائي تم تنفيذ عدد من عمليات التكيف من أجل ترشيد وتنسيق ومواءمة الأجهزة الرئيسية الإقليمية والعالمية مع إحراز بعض النجاح خاصةً على المستوى الإقليمي. وتم أيضاً تنسيق الإجراءات والمعايير الخاصة بانتخاب المدير العام والمديرين الإقليميين وجعلها أكثر شفافية.

وفيما يتعلق بمشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة الأخرى، تم إقرار إطار مشاركة المنظمة مع الجهات الفاعلة غير الدول من جانب جمعية الصحة العالمية في أيار/ مايو ٢٠١٦ بعد ١٧ شهراً من المفاوضات. وهذا الإطار واحد من الأطر الأكثر شفافية المعمول بها في وكالات الأمم المتحدة.

الإصلاح البرمجي في مجال تحديد الأولويات

في المقام الأول، تحققت طفرة ذات شأن في نهج تخطيط الأنشطة وتحديد أولوياتها استناداً إلى الاحتياجات القطرية. ويشمل ذلك زيادة ملحوظة في مواءمة استراتيجيات التعاون القطري مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية المتعلقة بالصحة، فضلاً عن تخصيص ٨٠٪ من ميزانية المكاتب القطرية لعدد ١٠ أولويات بحد أقصى يُنفق عليها مع كل دولة عضو.

ويمكن أيضاً رصد بعض التحسينات في نموذج الإنجاز على المستويات الثلاثة للمنظمة، خاصةً تنفيذ شبكات البرامج والفئات لتحسين التنسيق عبر الأمانة، وفي بلورة الأدوار الخاصة بكل مستوى من مستويات المنظمة بشكل تدريجي.

وأخيراً، شهدت الفترة قيد الاستعراض زيادة حادة في شفافية تخصيص وتمويل الموارد، خاصةً عبر تنفيذ البوابة الإلكترونية وإدخال تنقيحات مستمرة عليها، فضلاً عن بعض التحسينات في تحديد النتائج والتوحيد القياسي للمخرجات والمنجزات المراد تحقيقها على نطاق المنظمة ككل.

الإصلاح الإداري

أحرزت الأمانة تقدماً كبيراً صوب تعزيز المراقبة والمساءلة عبر إرساء إدارة الامتثال والمخاطر والأخلاقيات والمكتب المعني بالتقييم، وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر، وتحديد سياسة للتبليغ عن المخالفات، وإطار للإفصاح وإدارة النزاعات، واتفاقات للمساءلة وخطابات تمثيل بين المدير العام وكبار الموظفين. وتم أيضاً تنفيذ تقييمات ذاتية للرقابة الداخلية ولوحات لمتابعة الإدارة ويجري حالياً استخدامها بشكل روتيني.

كما لوحظت خطوات إيجابية صوب إرساء ثقافة للتقييم والتعلم من خلال تحديد سياسة للتقييم، وإطار لتعزيز التقييم وتعلم الجوانب التنظيمية، وإنشاء مكتب للتقييم المستقل وإنشاء شبكة تعلم معنية بالجوانب التنظيمية وبالتغيير ضمن مبادرات أخرى.

وقامت الأمانة أيضاً بتنفيذ عناصر دالة لتمكين الموارد البشرية مع تحديد استراتيجية للموارد البشرية، وإقرار سياسة للتنقل، وإدخال تحديثات مهمة على لائحة الموظفين والنظام الأساسي للموظفين وتنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء.

تُرسي المنجزات السابقة أساساً لإحراز مزيد من التقدم وإحداث المزيد من التغيير.

تقييم مدى فعالية وتأثير نهج المنظمة صوب الإصلاح – الدروس الأساسية المستفادة

علاوة على الأمثلة الدالة على دور المنظمة كمنظمة قيادية وداعية إلى عقد الاجتماعات، من قبيل تلك المذكورة آنفاً، لم تكن الفرقة المعنية بالتقييم في وضع يمكّنها من أن تقيّم بشكل منهجي ما إذا كان قد طرأ تحسّن على

التجانس العالمي في المجال الصحي والحصائل الصحية نتيجة الإصلاح. فمن ناحية، لم تكن تلك التأثيرات المنشودة من إصلاح المنظمة مدعومة بمؤشرات يمكن على أساسها تقييم التقدم المحرز في مجال الصحة العالمية وإسهام الإصلاح في ذلك تحديداً. كما أنه، بالنظر إلى التعقيد الذي تتسم به سلسلة النتائج المعنية، قلما يمكن أن تتجسد مثل هذه التأثيرات على أرض الواقع في الفترة قيد الاستعراض.

بيد أننا اضطلعنا بتقويم مدركات الموظفين عبر القيام في كانون الثاني/يناير وشباط/فبراير ٢٠١٧ بإعادة إصدار المسح الذي أُجري في تقييم المرحلة الثانية عام ٢٠١٣. وتبيّن النتائج أن إدراك الموظفين قد تحسّن إلى أقصى درجة في مجالي التنسيق وإدارة المخاطر، خاصةً فيما يتعلق بما يلي:

- التنسيق بين المكاتب الإقليمية والقطرية (عشر نقاط بالإيجاب للمجيبين الموافقين أو الموافقين بشدة بين عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٧)؛
- تنسيق تعبئة الموارد عبر المستويات المختلفة (+١١ نقطة)؛
- وضوح الرؤية بشأن تقسيم المسؤوليات (+٧ نقاط)؛
- تحديد المخاطر (+١٢ نقطة) والتخفيف من حدتها (+٨ نقاط).

وتبرز هنا أربعة عوامل مساعدة رئيسية وتأثيرات إيجابية عرضية للإصلاح:

٩- أهمية الدور الذي اضطلعت به الدول الأعضاء والجهات المانحة الرئيسية في إظهار الدعم وتشجيع التقدم المحرز بشأن الإصلاحات الإدارية. وحيث إن الإصلاح يشكل تياراً رئيسياً ضمن المسار الطبيعي لأنشطة المنظمة، سيكون من الأهمية بمكان ضمان إتاحة وضوح الرؤية للأجهزة الرئاسية. وتعد تقارير لجنة الخبراء الاستشاريين المستقلة في مجال المراقبة التابعة لمنظمة الصحة العالمية والتقارير السنوية المقدمة حسب كل وظيفة إدارية إلى الأجهزة الرئاسية بالغة الأهمية بهذا الصدد.

١٠- الممارسات التآزرية الإيجابية عبر المنظمة بما في ذلك بين القيادات المنتخبة من خلال فريق السياسات العالمية، وبين القائمين على تسيير الأعمال في المقر، وبين الأفرقة المعنية بالإصلاح في المقر الرئيسي وعلى المستوى الإقليمي، وفي القطاعات التقنية داخل نطاق المقر الرئيسي والأقاليم، وبين الأقاليم، والأهم بين الأمانة والدول الأعضاء. ويبقى الكثير من العمل المطلوب من المنظمة لعرض واجهة متماسكة والعمل بطريقة متكاملة تماماً. بيد أن هذه، بالنسبة لمنظمة معروفة بتسببها، خطوة كبيرة على طريق الإصلاح ولكنها لم تتحقق بعد. وثمة حاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على النهج الداعمة لهذا المستوى من التآزر بما يضمن عدم تأثرها بالخصائص أو بحالات الطوارئ.

١١- توليفة القيادة والمهارات الإدارية: يتمثل أحد الاستنتاجات البديهية وإن كانت رئيسية لهذا التقييم في الدور الذي تؤديه توليفة القيادة القوية، والمواءمة، والتنفيذ المنضبط. ويؤكد هذا كيف أن كل انتخاب أو تعيين يمثل "لحظة الحقيقة" في تشجيع ثقافة عالية الأداء. وفي هذا الصدد، فإن إجراء تحسينات في الإجراءات الخاصة بتعيين المدير العام والمديرين الإقليميين، واختيار الموظفين في الوظائف الرئيسية بالمقر الرئيسي وعلى الصعيدين الإقليمي والقطري، هو أمر موضع ترحيب ويحتاج إلى مواصلة تطويره.

١٢- *التكنولوجيا*: خاصةً نظم تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال مثل البوابة الإلكترونية على شبكة الإنترنت ولوحات متابعة الإدارة، ونُظم الاتصالات مثل عمليات البث على الإنترنت ومؤتمرات الفيديو، والنُظم المتعلقة بالمعاملات مثل نظام الإدارة العالمي، ونظام إدارة المشاركة العالمية، والصيغة المنقحة لنظام إدارة الأداء وتطويره (ePMDS+).

بيد أن مدركات الموظفين ظلت إلى حد كبير دون تغيير في المجالات الأخرى للإصلاح. كما تدهورت بشكل حاد فيما يخص الاعتقاد بأن من شأن الإصلاح أن يحسّن من وضع المنظمة، مثلاً في مجالات من قبيل:

- جعل المنظمة أكثر ملاءمة للغرض منها في المستقبل (٢٣ نقطة بالسالب للمجيبين الذين وافقوا أو وافقوا بشدة)؛
- بناء ثقة الدول الأعضاء في المنظمة (-١٧ نقطة)؛
- تحسين فعالية المنظمة (-١٧ نقطة)؛
- تأثير إصلاح المنظمة على الحصائل الصحية والنظم الصحية الوطنية (-١٦ نقطة)؛
- قابلية التنبؤ بالتمويل (-١٤ نقطة)؛
- تعزيز دور المنظمة في مجال الصحة العالمية (-١٣٪)؛
- دعوة أصحاب المصالح إلى حضور الاجتماعات (-١٢ نقطة)؛
- تحسين قدرة الموارد البشرية للمنظمة على إنجاز ولايتها (-١٢ نقطة)؛
- تحسين مجالات تركيز المنظمة (-٧ نقاط).

النتائج المذكورة آنفاً تعكس نوعاً من خيبة الأمل أو الفتور من جانب الموظفين تجاه الإصلاح. ومن المرجح أن يؤثر ذلك على احتمالات نجاح مبادرات التغيير مستقبلاً. وفي هذا السياق، من المهم إدراك العوامل التي أتاحت إحراز تقدم، وإن كان يتعين أيضاً فهم المعوقات التي صودفت وأدت إلى مثل هذه النتائج المختلطة.

وقد حُدّدت ثلاثة عوامل رئيسية أعاقَت الإصلاح أو كانت لها تأثيرات سلبية عرضية:

١٣- *الهيكل الخاص بتصريف الشؤون والإدارة في المنظمة*: الدول الأعضاء تجد أن إحراز تقدم بشأن إصلاح عملية تصريف الشؤون وتحسين اتخاذ القرارات الخاصة بها أمر يطرح تحديات بما يعرقل توضيح دور الأمانة والتحسين الأمثل لنموذجها التشغيلي. وعلى الصعيد الداخلي، كانت دلالة التنسيق وضمان تسوية الانضمام بين المقر الرئيسي والأقاليم أن وتيرة التقدم كانت أبطأ نسبياً في المراحل المبكرة عندما كانت أساليب العمل والبروتوكولات الخاصة بمثل هذه المواعمة مخصصة الغرض إلى حد ما وكانت فِرَق العمل تتعلم العمل بطرق أكثر نزوعاً إلى المقاطع الجانبية المستعرضة. وينبغي إضفاء الطابع المؤسسي على أساليب العمل التي ثبتت فعاليتها أثناء عملية الإصلاح. ويشمل ذلك بالأخص فريق السياسات العالمية ومندوبى القائمين على تسيير أعمال الإصلاح وشبكة التعلّم والتغيير التنظيمي.

١٤- *التحول في التركيز إلى استجابة المنظمة لفاشية الإيبولا* منذ عام ٢٠١٤. هناك من البيّنات ما يؤكد أن انتباه الدول الأعضاء وأجهزة الإدارة، فضلاً عن الموارد المالية والبشرية، تحول إلى إدارة الأزمة وما أعقبها من استجابة هيكلية للدروس المستفادة من الفاشية. ويشمل ذلك على سبيل المثال عدداً من أعضاء فِرَق دعم

الإصلاح وموظفين أساسيين في فرق القائمين على تسيير أعمال الإصلاح تم نشرهم في واحد من البلدان الثلاثة المتأثرة أو لإدارة مشاريع ضمن أنشطة بالمقر الرئيسي كجزء من التصدي للأزمة. ومع تكريس وقت الأمانة والدول الأعضاء لإعداد وإدارة دورات استثنائية لاجتماعات المجلس التنفيذي بشأن الإيبولا، تراجعت الأولوية الموجهة للإصلاح بالتالي. وهذا التغيير في الأولويات المرتبطة بفاشية الإيبولا يوضح مدى أهمية: (١) تأمين النتائج في وقت مبكر أثناء مبادرات التغيير، (٢) ضمان ألا تفرط مبادرات التغيير في الاعتماد على مستودع محدود للموارد.

١٥- نهج "آلي" إلى حد ما لإدارة الإصلاح والتغيير: معضلة الإصلاح في منظمات الأمم المتحدة هي أنها إذ تحاول أن تجعل نفسها أكثر استجابة وسرعة، تصبح هذه الإصلاحات ذاتها شكلية وآلية بدرجة عالية. وغالباً ما تُخلف تأثيرات مضادة لتلك المنشودة؛ ولم تكن المنظمة بمعزل عن ذلك. وعلى سبيل المثال، فإن الطلب المفروض على وقت الدول الأعضاء في ظل الدورات الاستثنائية للمجلس التنفيذي، وحوارات خاصة بالتمويل وعدد مرتفع من بنود جدول الأعمال بشأن الإصلاح في اجتماعات الأجهزة الرئاسية لم يساعد المنظمة كثيراً على تحقيق الحصيلة المتعلقة باتخاذ القرارات بشكل استراتيجي أكبر، أو ضمان جدول أعمال يمكن إدارته في اجتماعات الأجهزة الرئاسية. كما أن المبادرات الرامية إلى تحسين المساءلة، وإدارة المخاطر، والانتقال إلى ثقافة التعلم، هي خطوات جيدة لبلوغ الأهداف المحددة. بيد أن تلك المبادرات ينتج عنها اعتقاد الموظفين أنهم أقل تمكيناً ومكلفون بمهام إدارية أكثر من ذي قبل.

والتأثير الجانبى الرئيسى لهذه المقومات هو أنها ستجعل أنشطة الإصلاح اللاحقة أكثر صعوبة بالنظر إلى العنصر الحتمى المائل فى "الفتور تجاه التغيير" أو خيبة الأمل الذى دل عليه المسح الذى أجريناه لرأى الموظفين.

وتحسين ذلك مستقبلاً سيتطلب جهوداً حثيثة من أجل:

- وضع الأشخاص فى مركز التغيير. وسينطوي ذلك على نهج تصاعدي تجاه التغيير، على سبيل المثال كجزء من المرحلة الانتقالية للمدير العام الجديد، وتحسين المهارات الخاصة بإدارة التغيير عبر المنظمة، وبناء القدرة على التغيير التنظيمي؛
- ضمان أن ينتج عن إضفاء الطابع المؤسسي تبسيط العمليات مقابل زيادة أعباء العمل؛
- التواصل وجعل المنجزات مرئية على طول المدى؛
- إيجاد توازن بين الدعم الضروري ومراقبة الدول الأعضاء لبرامج التغيير، وتبسيط متطلبات الإبلاغ إلى الأجهزة الرئاسية؛
- ضمان أن تفي الدول الأعضاء بالتزامها بتحسين عملية تمويل المنظمة ومجالات تركيزها وتصريف شؤونها.

وقد خُلفت أيضاً العقبات السابقة تأثيراً على تنفيذ التوصيات المنبثقة عن عمليات تقييم المرحلة ١ والمرحلة ٢ لإصلاح المنظمة، والبالغ عددها ٥٩ توصية. فمزال يتعين الشروع في ثلثي هذه التوصيات أو تنفيذها تنفيذاً تاماً اعتباراً من آذار/ مارس ٢٠١٧. ولاحظنا أيضاً أن التوصيات الخاصة بالمرحلة ٢ لم يُنظر فيها أثناء إنشاء برنامج المنظمة للطوارئ الصحية في حين أنها تضمنت عدداً من التوصيات ذات الصلة بأي مبادرة رئيسية للتغيير، وبالأخص فيما يتعلق بإدارة التغيير وعمليات التواصل. وهذا يوضح التحدي المائل أمام المنظمة لتنفيذ

التوصيات والدروس المستفادة بشكل منهجي، والعمل الإضافي اللازم للمضي قدماً صوب التحسين المستمر للأداء.

وتحل الآن التوصيات الواردة في تقييم المرحلة الثالثة محل التوصيات المتأخرة من تقييمي المرحلة ١ والمرحلة ٢.

التحديات المتبقية

بالانتقال خارج نطاق الفصل بين إصلاح تصريف الشؤون، والإصلاحات البرنامجية والإدارية، يمكن إبداء أربع ملاحظات جامعة.

التحدي المائل في توضيح النتائج و"تسويق قصة المنظمة"

إضافة إلى تقديم بيانات سردية، تجد المنظمة صعوبة في بيان سلسلة نتائج واضحة ومنطقية وقابلة للقياس وملزمة. ورغم التحسينات المطردة كل ثنائية في تحديد وإبلاغ النتائج، كانت هناك تعقيدات حظيت بإجماع من الدول الأعضاء والمانحين والموظفين الذين أجريت معهم مقابلات على أن المنظمة، عموماً، والأمانة، خصوصاً، مازال يتعين عليهما بيان وصف منهجي لمساهمتهما في تحقيق الصحة للجميع.

ولا يمكن فصل هذا التحدي عن قضايا التمويل الملحة التي تجد المنظمة نفسها منغمسة فيها. وترجع أصول إصلاح المنظمة إلى الوضع المالي الصعب الذي واجهته المنظمة في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٩. ورغم الجهود المادية المضطلع بها من أجل تحديد نموذج لتمويل المنظمة يضمن قابلية التنبؤ بالتمويل وشفافيته ومواءمته استراتيجياً مع الأولويات، فإن الصورة المالية اعتباراً من الربع الأول لعام ٢٠١٧ قيد التعافي. وقد تقلصت المساهمات الطوعية الأساسية في عام ٢٠١٦ مقارنةً بعام ٢٠١٤. وازدادت حصة المساهمات الطوعية المحددة، أي التمويل المخصص، لتمثل ٨٧٪ من إجمالي التمويل في ٢٠١٤-٢٠١٥، مقابل ٨١٪ في ٢٠١٢-٢٠١٣. ونسبة ٧٦٪ من المساهمات الطوعية مقدمة من ٢٠ مساهماً في ٢٠١٦-٢٠١٧. وما زالت المواعمة تطرح تحدياً بشأن بعض المجالات التقنية مثل الأمراض غير السارية التي لا تزال تعاني من نقص مزمن في التمويل رغم وقوعها على قمة الترتيب التصاعدي للأولويات من جانب الدول الأعضاء فيما يخص الميزانية البرنامجية ٢٠١٨-٢٠١٩.

وقد تتمخض عمليات تحسين فعالية حشد الموارد عن نتائج في الأمد القصير وينبغي مواصلة هذا. بيد أنه لا يمكن تسوية التحدي الخاص بتمويل المنظمة بمعزل عن: (١) تحديد أدق لكيفية بيان المنظمة لدورها وعرضها التسويقي الفريد ونتائجها، (٢) تحديد نهج التمويل المتوائمة مع القيمة التي تنجزها المنظمة.

القضية الاستراتيجية المتمثلة في التجانس والملاءمة واتخاذ القرارات

في ظل مشهد صحي عالمي مزدحم بشكل متزايد تتجه فيه مصادر التمويل العامة إلى أن تصبح أكثر تضيقاً، حيث لم تعد الاختصاصات كافية لضمان الملاءمة، تخوض المنظمات المتعددة الأطراف وغير الربحية سباقاً من أجل الملاءمة. وفي هذا السياق، تُظهر المنظمات الناجحة تجانساً وتركيزاً. وتقوم تلك المنظمات بمواءمة موضعها الاستراتيجي مع القدرات التي يمكنها أن تُظهر ميزة نسبية بشأنها، وتحدد نقطة التسويق الفريد لمنتجاتها وخدماتها، وتروج فقط لما يتوافق داخل هذا النطاق. وهي تتبنى خيارات صعبة بشأن المفاضلة وتتمسك بها.

ورغم التقدم المحرز في إيضاح وظائف المنظمة الأساسية الست وتنفيذ نهج تخطيطي ترصد بموجبه المكاتب القطرية ٨٠٪ من مواردها مقابل ١٠ أولويات بحد أقصى، مازال يتعين على الجهاز المعني بتصريف الشؤون للمنظمة أن يتبنى هذه الخيارات. والنداءات المتكررة لترتيب الأولويات وتحديد آجال محددة للقرارات ووقف التضخم في القرارات وبنود جدول الأعمال التي تناقش خلال اجتماعات الأجهزة الرئاسية لم تجد صدقاً. أما التغييرات والتحسينات الإجرائية على الصعيدين العالمي والإقليمي فلم تنجز شيئاً يُذكر بشأن الناتج المتوقع لاتخاذ القرارات بشكل أكثر استراتيجية.

ورغم الزيادة الطارئة على مستوى مشاركة الدول الأعضاء في مناقشات الأجهزة الرئاسية، فإن ممثلي الدول الأعضاء الذين يتجاوز عددهم ٤٠ ممثلاً ممن أجريت معهم مقابلات في اجتماعات جماعية أو فردية أعربوا جميعاً عن مستوى مرتفع من الإحباط إزاء نقص التقدم المحرز في الإصلاح الخاص بتصريف الشؤون.

ومن أجل معالجة ما سبق نرى أنه مطلوب إجراء تغيير في النهج. ويقتضي الأمر إعادة التفكير بشكل جوهري في هيكل تصريف شؤون المنظمة، بما يشمل الغرض من الأجهزة الرئاسية والمنتديات ذات الصلة وتنظيمها ومواعمتها.

وتزداد حدة الإحباط لدى الدول الأعضاء جراء مقدم مدير عام جديد، والنقص الراهن في التمويل، ويفاقم ذلك عدم التيقن بشأن التمويل بواسطة دول أعضاء رئيسية، ومن منظور أكثر إيجابية يوفر الزخم المحيط بأهداف التنمية المستدامة فرصة سانحة تحتاج المنظمة إلى اغتنامها لشحن تركيز موضعها الاستراتيجي، وقدراتها الرئيسية، ونواتجها وخدماتها، من أجل إثبات ملاءمتها مستقبلاً. وقد ذكر عدد من الدول الأعضاء التي أجريت معها مقابلات أنها ترحب بقيادة إيجابية من الأمانة بشأن هذه الأمور.

مواصلة التحويل التدريجي الكامن لصورة النموذج التشغيلي للمنظمة

فيما يتعلق بالتنظيم، أدى عدد من التغييرات في الأعوام الماضية إلى التنام أوصال المنظمة معاً وبشكل أو ثقل وصولاً إلى ما يمكننا وصفه بأنه تفعيل مؤسسة اتحادية منسقة. وبمضي الوقت، فإن من بين بعض أبرز التغييرات:

١٦- في عام ٢٠٠٨ على مستوى التكنولوجيا، تنفيذ نظام الإدارة العالمي، الذي جلب الشفافية والتوحيد القياسي للبيانات والعمليات؛

١٧- من منظور تنظيمي، فإن تشكيل فريق السياسات العالمية في عام ٢٠٠٨، وإنشاء شبكات الفئات والمجالات البرنامجية (CPNs) في عام ٢٠١٢، والعمل المنجز بشأن الأدوار والمسؤوليات عبر المستويات الثلاثة للمنظمة في عام ٢٠١٣، إنما يشجع أيضاً نموذجاً تتخذ فيه المقررات استناداً إلى التأزر وتوافق الآراء؛

١٨- في عام ٢٠١٣، من وجهة نظر إجرائية، أتاح المقرر الإجرائي المتخذ بالموافقة على الميزانية برمتها المواعمة الاستراتيجية لعمل الأمانة، فضلاً عن الشفافية في تخصيص الموارد. واستكمل ذلك إلى حد أبعد بعملية التخطيط التصاعدي منذ عام ٢٠١٤ مما يشجع أيضاً على زيادة المواعمة بشأن الأولويات عبر المستويات الثلاثة للمنظمة؛

١٩- ومنذ عام ٢٠١٣، على مستوى *تصريف الشؤون*، يعمل توثيق الروابط بين الأجهزة الرئاسية العالمية واللجان الإقليمية على تحسين الترابط والتجانس بين الصعيدين العالمي والإقليمي.

وتكمن قوة المؤسسات المنظمة بهذه الطريقة في قدرتها على توليد توافق الآراء والتماسك، وبناء الانتماء على جميع المستويات وتسريع وتيرة تنفيذ ودعم التغييرات بعد الموافقة عليها. ويمكن لهذه المؤسسات أن تولد نهجاً أصلية ومبتكرة لدى قيامها بتسوية التضارب المفهوم بين المصالح العالمية والإقليمية، أو بين الكفاءة وفهم احتياجات أصحاب المصالح.

وهذه الأنواع من الترتيبات تتطلب تقسيماً واضحاً للسلطات وخطوط المساءلة بين شتى مستويات المنظمة؛ بيد أنه قد ينتج عنها بطء أو عدم فعالية في اتخاذ القرارات. وهي تعتمد أيضاً على الالتزام الفردي والاستعداد لإعمالها بما ينطوي على درجة عالية من وضع معايير ثقافية. وما لم تتم إدارتها بعناية أو الاعتراف بها، فإنها يمكن أن تتحول إلى عمل خلافي أو فوضوي.

ومازال مطلوباً القيام بالكثير لتحقيق الاستفادة القصوى بهذا النموذج الاتحادي الناشئ، وجعله أقل هشاشة، وضمان أن يكون ملائماً بالنظر إلى الموضع الاستراتيجي الذي لازال يتعين على المنظمة صقله. وتنتقل الجهاز الإداري والموظفين، والحفاظ على تواتر التفاعلات بين القيادات العالمية والإقليمية للمنظمة من خلال فريق السياسات العالمية، يتسمان بأهمية أساسية في هذا الصدد. وإجمالاً، **ثمة حجج تؤيد مواءمة النموذج التشغيلي للمنظمة** وفق موضعها المستقبلي وضمان تسيير أعمال المنظمة بفعالية. وينطوي ذلك خاصة على تحسين تصريف شؤون المنظمة، ومواءمة مستويات التوظيف في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية، علاوة على البصمة الجغرافية للمنظمة، وتعزيز آليات الإنجاز بطريقة متجانسة ومتكاملة عبر مختلف المستويات.

تحقيق الاستفادة القصوى بالشفافية

ظلت الشفافية موضوعاً مستمراً عبر إصلاح المنظمة؛ وتكمن الفرضية وراء ذلك في أن الشفافية كانت أحد المتطلبات الأساسية لتعزيز الثقة في الأمانة. وثمة أمثلة جديرة بالثناء لهذا التعهد وهي المقرر المتخذ بالموافقة على الميزانية برمتها، وتنفيذ البوابة الإلكترونية، ومبادرة شفافية المعونات الدولية، ونشر سجل الجهات الفاعلة غير الدول، وعملية الانتخاب الجديدة للمدير العام، ومستوى شمول اجتماعات لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي. ومن المرجح، بل وينبغي، أن يستمر هذا التوجه.

بيد أننا نلاحظ معضلة:

٢٠- مازال يتعين على المبادرات المذكورة أعلاه أن تُرضي تماماً **تعطش الدول الأعضاء إلى المزيد من المعلومات**. ذلك أنه لم ينتج عنها تأمين تمويل أكثر مرونة أو زيادة مستوى تمكين الأمانة.

٢١- بيد أن هذه المبادرات تخلق **تأثيرات جانبية** تؤثر على فاعلية المنظمة. وتتعلق مثل هذه التأثيرات الجانبية بما يلي: تعدد المطالب المخصصة لغرض الإبلاغ أو التحليل مما يضع عبئاً على كاهل الأمانة ويمكن أن يصرف انتباه الدول الأعضاء عن إجراء مناقشات ذات طابع استراتيجي أكبر، أو تأثير المناقشات المفتوحة في اجتماعات لجنة البرنامج والميزانية والإدارة والمجلس التنفيذي على قدرة المنظمة على اتخاذ مقررات إجرائية في التوقيت المناسب؛ أو الخطورة الكامنة في أن تعميم قدر كبير من المعلومات (الحساسة أحياناً) من شأنه أن

يخلق تحديات للمنظمة إذا ما قُدِّر لجماعات ضغط أو جهات فاعلة سيئة النوايا أن تستغل هذه المعلومات الاستخبارية.

وينبغي استرعاء انتباه الدول الأعضاء إلى حقيقة أنه، مع استمرار المنظمة في زيادة شفافية أنشطتها، يلزم الحرص على ضمان أن تعوض فوائد هذه الشفافية المضافة أي مخاطر وأن تتجسد على أرض الواقع كفوائد ملموسة للمنظمة، وليس لمجرد الشفافية كغاية في حد ذاتها.

التوصيات

استناداً إلى استتباطات التقييم، حددنا ثلاث أولويات جامعة، تنقسم إلى ١٠ توصيات و ٢٧ إجراءً داعماً.

الأولوية #١: تحديد نموذج أعمال واضح لعمل المنظمة يتعلق بصقل الأساس المنطقي لكيفية قيام المنظمة بخلق وإنجاز واقتناص القيمة. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تكون المنظمة في وضع يمكنها من أن تبين بوضوح القيمة التي تخلقها للجهات المعنية التابعة لها، وكيف تقوم بذلك وبأي شكل يتيح ذلك للمنظمة أن تظل ملائمة في ظل المشهد الصحي العالمي السريع التغير. وهذا أمر مهم لأنه يسمح للمنظمة بأن تضمن في آن معاً تجانس وملاءمة أنشطتها، وأن ترتب أولويات جهودها حيثما كانت الحاجة ماسة إليها، وأن تمول هذه الأنشطة بالتالي، وأن تنظم نفسها لتحقيق الأثر المنشود. وتشمل هذه الأولوية:

٢٢- **تعيين اتجاه واضح لمستقبل المنظمة** كجزء من تحديد برنامج العمل العام الثالث عشر للفترة التي تبدأ عام ٢٠٢٠. ويعني ذلك إجراء استعراض قائم على البيانات لحالة الصحة العالمية واحتياجات الدول الأعضاء، وتحديد قدرات المفاضلة الحرجة والميزة النسبية للأمانة في معالجة الاحتياجات والمخاطر الصحية المذكورة آنفاً وتقويم إمكانات الموضع الاستراتيجي المتجانس والملائم الذي يمكن للأمانة أن تتبوأه. وينبغي أن يدرج اقتراح لتحديد موضع دور الأمانة مستقبلاً في برنامج العمل العام وأن يحال إلى الدول الأعضاء لاستعراضه والموافقة عليه.

٢٣- **ربط التمويل بإنجاز القيمة:** في الأمد القصير، ينبغي تشجيع إضفاء الطابع المهني على نهج المنظمة تجاه حشد الموارد، ويتعين تنفيذ الاقتراحات التي تعكف الأمانة على النظر فيها في الوقت الراهن. بيد أن التصدي لتحديات التمويل التي تواجهها المنظمة يتطلب نهجاً أوسع نطاقاً. فهو يتطلب، من ناحية، تحسين قدرة المنظمة على ربط ومواءمة تمويل تلك المنظمة بالقيمة الفعلية التي تجزها.

الأولوية #٢: مواءمة النموذج التشغيلي للمنظمة تتصل بالحاجة إلى مواءمة النموذج التشغيلي لتلك المنظمة وفق نموذج الأعمال المقترح أعلاه. ويشمل ذلك بالأخص:

- تحسين فعالية تصريف شؤون المنظمة، بدءاً بإيضاح ما إذا كانت الدول الأعضاء تولى أولوية للطابع التشاوري والذي ينعز إلى بناء توافق الآراء في اجتماعات الأجهزة الرئاسية، أم لاتخاذ قرارات فعالة واستراتيجية. وعلى ذلك الأساس، فإن إعادة الهيكلة ينبغي أن تنظر في بنية الأجهزة الرئاسية والمنتديات الداعمة للمنظمة، بما في ذلك لجنة البرنامج والميزانية والإدارة واللجان الإقليمية بغية إعفاء المجلس التنفيذي من الأنشطة أو المناقشات التي تقع خارج نطاق دوره التنفيذي. وبالنظر إلى أعباء العمل والدراية المطلوبة،

ينبغي أن يدعم هذا الجهد فريق من الخبراء المتفرغين يتمتعون بمقومات كافية في مجالات الإدارة والصحة العالمية.

- الموامة والتحسين الأمثل للبصمة الجغرافية للمنظمة، خاصةً توزيع الموظفين في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية، أو التوسع في الانتداب ونقل المهام التقنية خارج جنيف وإعادة النظر في نموذج الإنجاز الخاص بالدعم القطري.

- تعزيز التكامل البرنامجي الرأسي للإنجاز بطريقة متجانسة ومتكاملة عبر مختلف مستويات المنظمة خاصةً من خلال مواصلة إضفاء الطابع المؤسسي على فريق السياسات العالمية وشبكات الفئات والمجالات البرنامجية.

الأولوية #٣: تنفيذ متطلبات النجاح يحدد عدداً من العوامل المساعدة الضرورية. وهي تتعلق أساساً بحاجة المنظمة إلى تحقيق تحسن ملحوظ في قدرتها على إدارة التغيير من خلال:

- تفعيل إمكانات إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول من خلال نهج صريح تجاه الشراكات الاستراتيجية وإدارة متينة للتغيير.

- التصدي للتصدعات والانقسامات الداخلية الكامنة، على سبيل المثال بين الموظفين والجهاز الإداري، والأقاليم والمقر الرئيسي، وبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية، والبرامج الأخرى، ومنظمة الصحة للبلدان الأمريكية وسائر الجهات التابعة لمنظمة الصحة العالمية من خلال وضع نهج استراتيجي وهاذف تجاه عمليات التواصل الداخلي والمشاركة بقدر كافٍ مع الموظفين.

- تركيز مكرس لمواصلة تعزيز مهارات القيادة والإدارة في الوظائف الأساسية.

- إعمال الطابع الإلزامي لسياسة التنقل في عام ٢٠١٩.

- تعزيز قدرة الأمانة على التطوير التنظيمي من خلال تنسيق وتبسيط الأنشطة الرقابية، وتنفيذ نهج منظم لتوجيه وتبسيط ودمج ودعم ودفع تنفيذ التوصيات المحددة أثناء عمليات التدقيق والتقييم والاستعراض، وتنفيذ إطار متسق لاعتماد التغيير في المنظمة.

ونختتم بالإشارة إلى أن تنفيذ التوصيات المذكورة آنفاً فرصة سانحة لتوليد زخم مبكر في إطار جدول أعمال التغيير المحتمل أن يجلبه مقدم مدير عام جديد.

الجدول أدناه يسرد الأولويات والتوصيات، والإطار الزمني المقترح للتنفيذ والجهة المسؤولة.

المسؤولية	الإطار الزمني	الأولويات والتوصيات
الأولوية ١: تحديد نموذج أعمال واضح لعمل المنظمة		
المدير العام مع فريق السياسات العالمية والدول الأعضاء	بحلول ٢٠١٩-٦-٣٠	١-١ تعيين اتجاه واضح لمستقبل المنظمة وأمانتها كجزء من تحديد برنامج العمل العام الثالث عشر
	٢٠١٨-٦-٣٠	١- إجراء استعراض قائم على بيانات لحالة الصحة العالمية
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢- تحديد قدرات المفاضلة الحرجة والميزة النسبية للأمانة في معالجة الاحتياجات والمخاطر الصحية
	٢٠١٩-٦-٣٠	٣- تقييم إمكانات الموضع الاستراتيجي المتجانس والملائم الذي يمكن للأمانة أن تتبناه للمساهمة بالشكل الأمثل في تحقيق نواتج صحية أفضل
المدير العام مع فريق السياسات العالمية والدول الأعضاء	بحلول ٢٠٢٠-٦-٣٠	٢-١ ربط التمويل بإنجاز القيمة
	٢٠١٧-١٢-٣١	٤- إضفاء الطابع المهني على نهج المنظمة تجاه حشد الموارد
	٢٠١٨-٦-٣٠	٥- تحديد طرق التمويل التي لا يمكن تخصيصها بحكم تصميمها
	٢٠٢٠-٦-٣٠	٦- تحسين المواءمة بين التمويل والقيمة المنجزة
الأولوية ٢: مواءمة النموذج التشغيلي للمنظمة		
الدول الأعضاء	بحلول ٢٠١٩-١٢-٣١	١-٢ استعراض بنية تصريف الشؤون
	٢٠١٧-١٢-٣١	٧- إنشاء فريق محدد المدة الزمنية من الخبراء المختصين في مجالات الإدارة والصحة العالمية لاقتراح تحسينات فيما يتعلق بفعالية الآليات الراهنة لتصريف الشؤون
	٢٠١٨-١٢-٣١	٨- البت فيما إذا كان ينبغي لاجتماعات الأجهزة الرئاسية أن تولي أولوية للمشاورات وبناء توافق الآراء، أم لاتخاذ قرارات استراتيجية
	٢٠١٩-١٢-٣١	٩- النظر في إعفاء المجلس التنفيذي من الأنشطة أو المناقشات التي تقع خارج نطاق دوره التنفيذي
المدير العام مع فريق السياسات العالمية	بحلول ٢٠١٩-١٢-٣١	٢-٢ المواءمة والتحسين الأمثل للبصمة الجغرافية
	٢٠١٨-١٢-٣١	١٠- النظر في التوسع في الانتداب ونقل المهام التقنية خارج جنيف
	٢٠١٨-١٢-٣١	١١- إعادة النظر في نموذج الإنجاز الخاص بالدعم القطري
	٢٠١٩-١٢-٣١	١٢- مواءمة توزيع الموظفين عبر المستويات الثلاثة للمنظمة

المسؤولية	الإطار الزمني	الأولويات والتوصيات
المدير العام مع فريق السياسات العالمية	بحلول ٢٠١٨-١٢-٣١	٣-٢ تعزيز التكامل البرنامجي الرأسي
	٢٠١٧-١٢-٣١	١٣- ضمان مواصلة إضفاء الطابع المؤسسي على فريق السياسات العالمية
	٢٠١٨-١٢-٣١	١٤- مواصلة تعزيز شبكات الفئات والمجالات البرنامجية وإضفاء الطابع المؤسسي عليها
الأولوية ٣: تنفيذ متطلبات النجاح		
المدير العام مع فريق السياسات العالمية	بحلول ٢٠١٨-١٢-٣١	١-٣ تفعيل إمكانات إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول
	٢٠١٧-١٢-٣١	١٥- وضع نهج متين لإدارة التغيير فيما يخص إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول تحديداً
	٢٠١٨-١٢-٣١	١٦- وضع نهج صريح تجاه الشراكات الاستراتيجية
المدير العام مع فريق السياسات العالمية	بحلول ٢٠١٨-٦-٣٠	٢-٣ التصدي للتصدعات والانقسامات الداخلية الكامنة
	٢٠١٨-٦-٣٠	١٧- المشاركة مع الموظفين في إيضاح هوية وقيم وهدف المنظمة
	٢٠١٨-٦-٣٠	١٨- وضع نهج استراتيجي وهاذف تجاه عمليات التواصل الداخلي
المدير العام مع فريق السياسات العالمية والاداء الأعضاء	بحلول ٢٠١٨-٦-٣٠	٣-٣ مواصلة تعزيز مهارات القيادة والإدارة فى الوظائف الأساسية
	٢٠١٧-١٢-٣١	١٩- مواصلة تحسين المعايير والإجراءات الخاصة بالاختيار لمناصب ممثلي المنظمة
	٢٠١٧-١٢-٣١	٢٠- تقليص عدد الوظائف التي يتم شغلها بالتعيين المباشر في المقر الرئيسي إلى الحد الأدنى، وضمان الاضطلاع بإجراءات تنافسية عند الاختيار لشغل مناصب المدير العام المساعد.
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢١- مواصلة تنسيق ووضع إجراءات ومعايير شفافة لاختيار المدير العام والمديرين الإقليميين
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢٢- تعزيز مستوى المشاركة، والمسؤولية المشتركة، والمواومة والتمكن، فيما بين المدير العام، وفريق السياسات العالمية، وشاغلي منصب المدير العام المساعد، ومناصب ممثلي المنظمة والمديرين

المسؤولية	الإطار الزمني	الأولويات والتوصيات
المدير العام مع فريق السياسات العالمية وإدارة الموارد البشرية	بحلول ٢٠١٩-١-١	٣-٤ تنفيذ سياسة التنقل الإلزامي
	٢٠١٩-١-١	٢٣- تنفيذ سياسة التنقل الإلزامي قبل عام ٢٠١٩ دون إبطاء
	٢٠١٩-١-١	٢٤- دعم التنفيذ بآليات تطلعية لتخطيط القوى العاملة
المدير العام مع فريق السياسات العالمية	بحلول ٢٠١٨-٦-٣٠	٣-٥ تعزيز القدرة على التطوير التنظيمي
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢٥- تنسيق وتبسيط الأنشطة الرقابية
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢٦- وضع نهج منظم لتنفيذ التوصيات المحددة أثناء عمليات التدقيق والتقييم والاستعراض
	٢٠١٨-٦-٣٠	٢٧- وضع وتطبيق إطار متسق لإدارة التغيير

= = =