

EM/RC68/12

ش م/ل 12/68

تشرين الأول/أكتوبر 2021

اللجنة الإقليمية لشرق المتوسط

الدورة الثامنة والستون

البند 4 (ب) من جدول الأعمال المؤقت

آخر مستجدات تنفيذ برنامج عمل المنظمة بشأن التحوُّل في إقليم شرق المتوسط

المقدمة

1. يتوافق برنامج عمل المنظمة بشأن التحوُّل في إقليم شرق المتوسط مع برنامج عمل التحوُّل في المنظمة عمومًا في إطار مبادرة الإصلاح الشامل التي أطلقها المدير العام¹ وعلاوة على ذلك، تشمل الرؤية الإقليمية، رؤية 2030، تحوُّل المنظمة بوصفه إحدى أولوياتها الاستراتيجية الأربع². وترتكز هذه الرؤية وتنفيذها على برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة، 2019-2023³، الذي يتماشى مع خطة التنمية المستدامة لعام 2030، ويجري العمل على تحقيقه بوصفه التزامًا مشتركًا مع الوكالات الشريكة من خلال خطة العمل العالمية بشأن تمتُّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية⁴.

2. وترد الأولويات الاستراتيجية الإقليمية الرئيسية الثلاث بمزيد من التفصيل في استراتيجية منظمة الصحة العالمية لإقليم شرق المتوسط، 2020-2023: تحويل رؤية 2023 إلى عمل⁵. وتتمثل الأولوية الاستراتيجية الإقليمية الرابعة في إجراء تغييرات تحويلية بما يضمن أن تخضع المنظمة للمساءلة وأن تقود الصحة في الإقليم قيادة تحفيزية عن طريق إجراء تغييرات جذرية في نموذج عمل المنظمة ونظمتها وثقافتها. ويركِّز هذا التقرير على ثلاثة من الأهداف الاستراتيجية الخمسة المحددة لتحقيق الأولوية الاستراتيجية الرابعة، وهذه الأهداف الثلاثة هي: (أ) مواءمة عمل جميع الموظفين وفق استراتيجية مشتركة؛ (ب) وضمان توفر بنية وعمليات ملائمة للغرض المُعدَّة من أجله من خلال تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز المشاركة والقدرات اللازمة لتلبية احتياجات البلدان والاستجابة لأولوياتها على نحوٍ فعال؛ (ج) وتوسيع نطاق الشراكات وتعزيز الاتصالات الاستراتيجية باعتبارها وظائف أساسية. أما الهدفان الاستراتيجيان المتبقيان فهما تبسيط

¹ تحوُّل منظمة الصحة العالمية [الموقع الإلكتروني]. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (<https://www.who.int/about/transformation>). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/سبتمبر 2021.

² رؤية 2030: الصحة للجميع وبالجميع في إقليم شرق المتوسط، 2020-2023. تحويل رؤية 2023 إلى عمل. القاهرة: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط؛ 2018.

³ برنامج العمل العام الثالث عشر، 2019-2023 [الموقع الإلكتروني]. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (https://applications.emro.who.int/docs/RD_Vision_2018_20675_en.pdf?ua=1&ua=1). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/سبتمبر 2021.

⁴ تعاون أقوى، وصحة أفضل. خطة العمل العالمية بشأن تمتُّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية [الموقع الإلكتروني]. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (<https://www.who.int/initiatives/sdg3-global-action-plan>). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/سبتمبر 2021.

⁵ استراتيجية منظمة الصحة العالمية لإقليم شرق المتوسط، 2020-2023. تحويل رؤية 2023 إلى عمل. القاهرة: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط؛ 2021 (<https://applications.emro.who.int/docs/EMRPUB-RDO-014-2019-EN.pdf?ua=1>). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/سبتمبر 2021.

قاعدة البيانات من أجل وضع سياسات صحية مستنيرة، وتبسيط نُهج القياس لضمان القياس الفعال لوظائف المنظمة وإنجازات البلدان. وقد أُطِّعت اللجنة الإقليمية على التقدم المُحرز في هذين المجالين في وثائق أخرى.⁶

3. وتُجرى عملية تحوُّل المنظمة على أربع مراحل، بدأت في تموز/ يوليو 2017. وأجريت المرحلة الأولى من المشاورات والتحليل في الفترة من تموز/ يوليو إلى كانون الأول/ ديسمبر 2017، وأسفرت عن وضع خطة وهيكل لتحوُّل المنظمة. وركزت المرحلة الثانية، من كانون الثاني/ يناير 2018 إلى آذار/ مارس 2019، على تصميم استراتيجية وعمليات ونموذج تشغيلي، ووضع برنامج العمل العام الثالث عشر. أما المرحلة الثالثة، من آذار/ مارس 2019 إلى كانون الأول/ ديسمبر 2020، فشهدت مواءمة الهيكل التنظيمي وطرق العمل والبدء في إدخال تغييرات عليهما، ووضع ميثاق قيم المنظمة. وركزت عملية التحوُّل في المرحلة الرابعة، التي بدأت في كانون الثاني/ يناير 2020، على التنفيذ والتحسين المستمر. ورغم أن جائحة كوفيد-19 الحالية تُصعِّب التنفيذ، فإنها، في الوقت نفسه، أتاحت فرصةً لتعديل الأولويات، وسرَّعت عملية تهيئة المنظمة للنهوض بالمهمة المنوطة بها لتحسين تحقيق أفضل قيمة مقابل المال وإجراء الإصلاح التحويلي. وأشار التقرير المرحلي لعام 2020 الخاص بعملية التحوُّل في منظمة الصحة العالمية إلى إحراز تقدم إيجابي في كل مجالات برنامج عمل التحوُّل.⁷

4. أوجدت جائحة كوفيد-19 والتأثير الذي خلفته في جميع أبعادها توقعاتٍ كبيرةً ومطالب كثيرة من المنظمة على المستوى العالمي بشأن قدرتها على العمل والاستجابة بكفاءة، وبشأن حاجتها إلى التحوُّل لتكون منظمة مهيأة للنهوض بالدور الملقى على عاتقها. ورغم التقدم الجيد الذي أحرزته عملية تحوُّل المنظمة، بإدخال العديد من التحسينات الهيكلية والوظيفية والعملية، أثارت جائحة كوفيد-19 مزيدًا من التساؤلات عن ولاية المنظمة والغرض منها وقدرتها على التكيف مع الوضع الجديد. وقد ركزت هذه التساؤلات خاصةً على آليات التمويل التي يُموَّل فيها جزء كبير من الميزانية من خلال التبرعات والمساهمات المخصصة.

5. وأبرزت عدة توصيات جديدة أوجه قصور في العديد من الخدمات خلال الجائحة. وقد وردت توصيات من الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة⁸، ولجنة المراجعة المعنية بتنفيذ اللوائح الصحية الدولية (2005) أثناء الاستجابة لجائحة كوفيد-19⁹، ولجنة الرقابة الاستشارية المستقلة المعنية ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية¹⁰. ولهذه التوصيات أهمية كبيرة لبرنامج عمل التحوُّل في ظل تعديل المنظمة لاستجابتها للتحديات الصحية العالمية، التي غالبًا ما تكون في السياق البالغ الصعوبة المتمثل في تفاقم التغيير المناخي وحالات الصراع.

⁶ يرد في التقرير السنوي للمدير الإقليمي (ش م/ل 3/68) عرض للتطورات الرئيسية المتعلقة بكلتا المجالين، أيضًا يوجد تقرير مرحلي منفصل عن تنمية القدرات المؤسسية الوطنية لرسم سياسات مستنيرة بالبيانات في مجال الصحة (ش م/ل 68/وثيقة إعلامية 7).

⁷ عملية التحوُّل في منظمة الصحة العالمية: التقرير المرحلي لعام 2020. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2020 <https://www.who.int/publications/i/item/9789240026667>، تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021).

⁸ كوفيد-19: لنجعلها آخر الجوائح. الفريق المستقل المعني بالتأهب والاستجابة للجائحة؛ 2021 <https://theindependentpanel.org/mainreport>، تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021).

⁹ تقرير مُقدَّم إلى جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين بشأن عمل المنظمة في مجال الطوارئ الصحية. تعزيز التأهب للطوارئ الصحية: تنفيذ اللوائح الصحية الدولية (2005) (ج 74/9 إضافة). جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_9Add1-ar.pdf، تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021).

¹⁰ تقرير مُقدَّم من لجنة الرقابة الاستشارية المستقلة المعنية ببرنامج المنظمة للطوارئ الصحية إلى جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين (ج 16/74). جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_16-ar.pdf، تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021).

6. ونتيجةً للمداولات التي جرت بشأن هذه التقارير في جمعية الصحة العالمية الرابعة والسبعين التي انعقدت في أيار/ مايو 2021، ولهيكله وتيسير المفاوضات والقرارات المنبثقة عن التوصيات الصادرة عن هذه الفرق واللجان، اتفقت الدول الأعضاء على أن آلية التمويل الحالية غير مستدامة، لأنها لا تعطي المنظمة المستوى المطلوب من التمويل المرن الذي يلبي المطالب التي تواجهها. وقد أشار فريق الدول الأعضاء العامل المعني بالتمويل المستدام والفريق العامل المعني بتعزيز تأهب المنظمة واستجابتها للطوارئ الصحية إلى الحاجة الماسة إلى تحسين تمويل الوظائف الأساسية للمنظمة. كما أن الفريق العامل المعني بالتمويل المستدام، في اجتماعه الثالث (23-25 حزيران/ يونيو 2021)، أوجز القضية في خمسة أسئلة مباشرة، وأحالها إلى الدول الأعضاء للتشاور بشأنها والرد عليها خلال موسم اجتماعات اللجان الإقليمية لعام 2021.¹¹

7. كما أن زيادة كفاءة الاستجابة للطوارئ تتطلب أن تصبح المنظمة مهيأة للنهوض بالدور المنوط بها. ولذلك فإن فريق دعم إدارة الأحداث، الذي شكّل داخلياً ليكون الكيان الرئيسي المسؤول عن إدارة الاستجابة لجائحة كوفيد-19، يعتمد على هيكل ونهج موحدتين لإدارة استجابته للطوارئ الصحية، ويتبع أفضل الممارسات في إدارة الطوارئ من خلال الوظائف الرئيسية الست المتمثلة في القيادة، والتنسيق مع الشركاء، والمعلومات والتخطيط، والعمليات الصحية والخبرة التقنية، ودعم العمليات واللوجستيات، والتمويل والإدارة.

8. ويشير التقرير المرحلي لعام 2020 بشأن عملية التحول في المنظمة إلى حدوث زيادة كبيرة في طلبات الدول الأعضاء والشركاء وعامة الناس، ولذلك، فإن تنفيذ العمليات "الأفضل في فئتها" بغرض دعم طرق العمل الجديدة أمر بالغ الأهمية، ولكن يشير إلى أن ذلك هدف متحرك من حيث النطاق والحجم، فهو يتطلب دورات تحسين مستمرة لتظل المنظمة مهيأة للنهوض بالمهمة المنوطة بها.

9. ويستند هذا التقرير إلى التقرير المرحلي السابق بشأن برنامج عمل التحول الذي قُدم إلى الدورة السابعة والستين للجنة الإقليمية لشرق المتوسط (ش م/ل 11/67)¹²، الذي أوضح التقدم الذي أحرزه المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط والمكاتب القطرية للمنظمة في الإقليم في إطار عملية التحول على جميع مستويات المنظمة.

مستجدات التقدم المحرز

حوكمة التحول في المنظمة

10. إن التحول مبادرة تشمل المنظمة بأكملها وتتضمن أبعاداً قطرية وإقليمية وعالمية. ويتولى فريق التحول العالمي بالمقر الرئيسي للمنظمة وفريق التحول الإقليمي في كل إقليم، بما في ذلك إقليم شرق المتوسط، تنسيق العمل تنسيقاً وثيقاً. ويتعاون فريق التحول الإقليمي مع المكاتب القطرية من خلال مراكز الاتصال في شبكة "مؤيدي التغيير". ويتعاون فريق التحول الإقليمي تعاوناً وثيقاً مع فريق التحول العالمي على النهوض بالمهام والمسؤوليات الرئيسية من أجل إدارة مبادرات التحول وتنسيقها، ووضع حلول مناسبة لتنفيذ قرارات فريق السياسات العالمية، وتنظيم مشاركة الموظفين، والشروع في تغيير الثقافة في مكان العمل. ويجري التعاون الوثيق والتشاركي بين فريقَي التحول العالمي والإقليمي خلال اجتماعات مشتركة تُعقد بانتظام كل أسبوعين،

¹¹ الفريق العامل المعني بالتمويل المستدام، 23-25 حزيران/ يونيو 2021 [الموقع الإلكتروني]. جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (https://apps.who.int/gb/wgse/e/e_wgse-3.html). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021.

¹² التقرير المرحلي للجنة الإقليمية لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط ش م/ل 11/67 بشأن التحول من أجل تعزيز الأثر على المستوى القطري: التقدم المحرز في إقليم شرق المتوسط. القاهرة: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط؛ 2020 (<https://applications.emro.who.int/docs/EMRC6711-ara.pdf>). تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/ سبتمبر 2021.

وكذلك خارج هذه الاجتماعات. وينتمي فريق التحوّل الإقليمي إلى إدارة رئيس مكتب المدير الإقليمي، ويشرف عليه فريق الإدارة العليا برئاسة المدير الإقليمي. وقد استعرض المكتب الإقليمي حوكمة التحوّل به حتى يستجيب على نحو أفضل للطلبات المتزايدة في الإقليم، ويلبي متطلبات دفع عملية التحوّل خلال المرحلة المقبلة. وفي هذا الصدد، عيّن المكتب رئيسًا للفريق المعني بالتحوّل حتى يتولى إدارة الفريق والتنسيق مع الإدارات والوحدات المعنية في المكتب الإقليمي والمقر الرئيسي للمنظمة.

تقييم عملية التحوّل في المنظمة

11. أُجري تقييم خارجي لعملية التحوّل¹³ في المنظمة بوصفه عملية أولية استشرافية التوجه، تزود الجهات المعنية الرئيسية بتقييم مستقل للتقدم المحرز، وتحدد الثغرات، وتُثري عملية التحوّل بالمعلومات اللازمة للمضي قُدُمًا. وقُدِّمت خمس توصيات دعت إلى وجود أهداف مرحلية واضحة وشاملة على مستوى النتائج، وتحسين التفاعل مع الدول الأعضاء، واستثمار الموارد على المستوى القطري. وأوصى التقييم أيضًا بتكثيف الجهود الرامية إلى بناء قوة عاملة متحمسة وملائمة للغرض المطلوب منها وتسريع وتيرة التغيير في الثقافة التنظيمية.

12. ووفقًا للمعايير المُقننة المُتبعة في الأمم المتحدة، أعدت منظمة الصحة العالمية استجابة إدارية¹⁴ للتقييم، قبلت المنظمة بمقتضاها جميع التوصيات، وتعهدت باتخاذ إجراءات محددة لكل توصية منها، مع تقديم تقارير عامة للدول الأعضاء تتسم بالشفافية، وتحدد إجراءات التنفيذ والجدول الزمني المقررة لتنفيذها، والكيانات المسؤولة في المنظمة، وعمليتي تتبّع التقدم المحرز والإبلاغ عنه. أما مكتب التقييم في المقر الرئيسي للمنظمة، فيتتبّع عملية التنفيذ لأغراض التعلم التنظيمي، ويرفع تقارير سنوية إلى الأجهزة الرئاسية. كما أن الاستجابة والمتابعة الإداريتين متاحتان للجميع، إلى جانب تقرير التقييم والوثائق المُصاحبة له، في إطار العمل على تحسين الشفافية والمساءلة في المنظمة.

الاستعراضات الوظيفية القطرية

13. أحرزت عملية التحوّل في الإقليم تقدمًا، رغم وجود تحديات في مجالات كثيرة. وكان، ولا يزال، يوجد تركيز مكثف على المكاتب القطرية وقدرتها على الإنجاز وتلبية المطالب الخارجية، والتعاون عبر جميع مستويات المنظمة، وتعزيز الشراكات. وتُعتبر الاستعراضات الوظيفية القطرية أحد المكونات التي تقدم معلومات لمسارات عمل عملية التحوّل.

14. وقد نفذ المكتب الإقليمي استعراضات وظيفية قطرية مستفيضة ومبتكرة وواسعة النطاق. وهذه العملية الكبرى من الجوانب الأساسية لبرنامج عمل التحوّل في الإقليم، في إطار مسار العمل 3-3، وبما يتماشى مع تطلعات فريق السياسات العالمية إلى نموذج تشغيلي جديد ومتوائم وثلاثي المستويات، وحضور المنظمة على المستوى القطري على نحو يجعلها مهيأة للنهوض بالدور الملقى على عاتقها. وتعتبر هذه الاستعراضات أساسًا مرجعيًا لدورات تحسين الجودة المستمرة، بهدف ضمان قدرة المكاتب القطرية والمكتب الإقليمي على تحقيق الغرض المنشود في بيئة سريعة التغيير. وقد أبرزت الاستعراضات الوظيفية القطرية الأساسية أوجه الترابط بين مبادرات محددة تتعلق بتحوّل

¹³ التقرير المُقدّم إلى المجلس التنفيذي، في دورته التاسعة والأربعين بعد المائة، بشأن تقرير التقييم السنوي: تقييم عملية التحوّل في المنظمة (م ت 5/149 إضافة 1). جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB149/B149_5Add1-ar.pdf) تاريخ الاطلاع: 16 أيلول/سبتمبر 2021).

¹⁴ الاستجابة الإدارية جنيف: منظمة الصحة العالمية؛ 2021 (https://cdn.who.int/media/docs/default-source/evaluation-office/who-5_transformation-evaluation_-mgmt-response_8july 2021.pdf?sfvrsn=29e482cc) تاريخ الاطلاع: 16 سبتمبر 2021).

المنظمة وعمل المنظمة لتعزيز قدرتها على تحقيق النتائج على المستوى القطري، بما يتماشى مع احتياجات وتوقعات الدول الأعضاء والشركاء.

15. وقد كشفت الاستعراضات الوظيفية القطرية عن الحاجة إلى اتخاذ إجراءات مُنسَّقة على مستوى المكتب الإقليمي وعلى مستوى المقر الرئيسي، لضمان ملائمة جميع المكاتب القطرية للغرض المتوخى منها. فجعل المكتب القطري لائقًا تمامًا للغرض المتوخى منه يتطلب وجود قدرة وطاقمة مناظرة في المكتب الإقليمي لدعمه في هذا الصدد. وتتمثل إحدى النتائج الرئيسية في أن التركيز القصير والمتوسط الأمد فقط على المواءمة الاستراتيجية والتخطيط والميزنة قد عرقل التمرُّكز الاستراتيجي للمكاتب القطرية ومشاركتها على الأمد الطويل. وتوجد أيضًا حاجة إلى وضع نموذج لتقييم درجة نضج المخاطر، وإدماج إدارة المخاطر في عمليتي التخطيط والميزنة. كما أن إنشاء لجنة معنية بتنفيذ الاستعراضات الوظيفية القطرية برئاسة المدير الإقليمي، إلى جانب إعداد أداة متابعة لرصد مستجدات التنفيذ أولاً بأول، سيساعد على تنفيذ النتائج، وسيضمن وجود آلية مستدامة ومنتظمة لتحسين المكاتب القطرية باستمرار.

16. ويتمثل أحد المبادئ الرئيسية لعملية تنفيذ هذه الاستعراضات في ضمان إدماجها مع آليات التخطيط والاستعراض القائمة. ومن ثمَّ، يدعو المكتب الإقليمي إلى تحوُّل عملية الاستعراضات الوظيفية القطرية إلى دورة مستمرة لتحسين الجودة في المكاتب القطرية، وهو ما يضمن استمرار عملية مواءمة المنظمة وتكييفها حتى تظل ملائمة للغرض المتوخى منها. كما أن هذه العملية المستمرة لتحسين الجودة/ معايير الملاءمة للغرض يجب أن تتماشى مع الاستعراضات الدورية للأطر الاستراتيجية على المستوى القطري من خلال استراتيجيات التعاون القطري وإطار الأمم المتحدة للتعاون في مجال التنمية المستدامة، اللذين تسترشد بهما خطط ميزانية المنظمة البرمجية للثنائية في كل مركز من مراكز الميزانية، وخطط عمل الثنائية وخطط الدعم القطري المشتركة بين المنظمة ووزارة الصحة. فهذه الصكوك تقدم إلى المنظمة إطارًا استراتيجيًا يوجِّه عملها داخل البلاد ومعها، بهدف الاستجابة لخطة الصحة والتنمية الوطنية بها، وتحديد أولويات تعاون المنظمة في المجالات التي تتمتع فيها بميزة نسبية تضمن التأثير على الصحة العامة، وذلك استنادًا إلى برنامج العمل العام الثالث عشر وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة.

17. وفيما يتعلق بحشد الموارد وإقامة الشراكات، هناك حاجة إلى المشاركة المنهجية الطويلة الأمد، وإلى وضع نهج أشمل لإقامة الشراكات وحشد الموارد. أما التحديات الكبرى التي تواجه العمليات المؤسسية، فترتبط بعدم كفاية القدرة التشغيلية، وبتفويض السلطة الإدارية والمالية إلى المكاتب القطرية والمكاتب الفرعية، وبالأمن. ومن المقترح أن تُنظَّم الهياكل التنظيمية، وأن تتماشى مع إطار برنامج العمل العام الثالث عشر، وأن يُعاد تمكينها استنادًا إلى الاحتياجات التقنية والوظيفية.

18. وقد شاركت الدول الأعضاء في العملية لتحسين المواءمة مع الأولويات الوطنية. فانعقد معتكف استراتيجي برئاسة المدير الإقليمي مع جميع ممثلي المنظمة في 21 شباط/ فبراير 2021. وأتاح ذلك المعتكف فرصة لعرض النتائج التي توصلت إليها جميع الاستعراضات الوظيفية القطرية الثمانية عشر على الممثلين وأفرقة المكاتب القطرية والأفرقة الإقليمية، وللحصول على تعقيباتهم بشأن سُبل المُضي قُدُمًا، بما في ذلك الدعم الذي تحتاج إليه المكاتب القطرية من المكتب الإقليمي حتى تُنفَّذ توصيات هذه الاستعراضات.

19. وتتجلى الأهمية الكبيرة للاستعراضات الوظيفية القطرية الأساسية لدى المكاتب القطرية في أن معظم هذه المكاتب تطلب الآن تحديثات تراعي البيئات المتغيرة في البلدان، لا سيما في ظل المسؤوليات المضافة ومتطلبات التوظيف الإضافية الناتجة عن الاستجابة لجائحة كوفيد-19. ولمواجهة هذا الطلب المتزايد وتلبية

الحاجة إلى اختصار مدة تنفيذ الاستعراضات الوظيفية القطرية المتكررة الآن وفي المستقبل، أعد فريق التحوّل الإقليمي تصورًا جديدًا متكاملًا لتلك الاستعراضات. ويتمثل الغرض من ذلك في توفير معلومات إضافية تسهم في إحداث تغيير تنظيمي، وتؤدي إلى دورة مستمرة لتحسين الجودة في المكاتب القطرية، لتكون ملائمة للغرض المتوخى منها بدلاً من الاستثمار غير المتكرر بدافع الاستعراضات الوظيفية القطرية الأساسية. وقد اعتُمد نهج جديد متكامل يشمل جوانب برنامجية تقنية للدورة الجديدة من الاستعراضات الوظيفية القطرية بقصد ضمان إسهامها الكامل في استمرار تحسين الجودة وإضافة قيمة إلى العمليات التنظيمية الجارية خلال فترة السنتين. كما أن الفرص التي تتيحها عمليات استعراض استراتيجيات التعاون القطري بقصد تقييم التقدّم المُحرز والأثر المُتحقق في الأهداف الاستراتيجية ستكون عاملاً أساسياً في الاستفادة من أمثلة النجاحات والقضايا والثغرات القطرية.

20. أضف إلى ذلك أن مرحلي وضع البرامج وإعداد التقارير بخصوص الميزانية البرمجية الثنائية انطلاقاً من خطط العمل الثنائية، وخطط الدعم القطري المنسقة على المستويات الثلاثة، واستعراضات الميزانية البرمجية 2020-2021 في منتصف المدة، وتقييمات نهاية الثنائية، إلى جانب المدخلات ذات الصلة بشأن مخصصات الموارد واستخداماتها، بما في ذلك الموارد البشرية، تتيحان مناسبات مستمرة ومنتظمة لاستعراض الخبرة التقنية المطلوب توفرها لدى موظفي المنظمة لتحقيق الغرض المنشود. وقد توجد أيضاً دوافع لإجراء استعراضات وظيفية قطرية كاملة أو جزئية، حسب ما يطرأ من تغيرات في السياق (كما حدث في أفغانستان أو لبنان) تتطلب من المنظمة تعديل أولوياتها وتكييف نهجها المُتبعة في التنفيذ وإجراء العمليات. وقد استُكملت النسخة الثانية المُحدثة من الاستعراض الوظيفي القطري في اليمن، ويجري البدء في استعراضات أخرى استناداً إلى التغييرات الرئيسية في السياق والاحتياجات.

الشراكات والتواصل

21. تسعى أيضاً عملية التحوّل في المنظمة إلى الاستفادة من الشراكات والمجتمع العالمي. وقد تحققت نتائج ناجحة في إطار مسار عمل "النهج الجديد للشراكات". وما كان للمنظمة أن تنجح لولا العمل المكثف والدؤوب مع شركائها. فقد اشتركت المنظمة مع اليونيسكو منذ حزيران/ يونيو 2020 في رئاسة ائتلاف الأمم المتحدة المواضيعي الإقليمي المعني بالخدمات الاجتماعية الجيدة. وأنشئ هذا الائتلاف في الدول العربية تحت مظلة المنصة التعاونية الإقليمية، التي تتألف من المديرين الإقليميين لوكالات الأمم المتحدة، وتتولى تنسيق الدعم الذي تقدمه وكالات الأمم المتحدة لفرق الأمم المتحدة القطرية والمنسقين المقيمين في إطار إصلاح الأمم المتحدة. كذلك تتواصل الجهود على المستوى الإقليمي، لتعزيز مساهمة المنظمة في عمليات الأمم المتحدة ودعم مكاتب المنظمة القطرية في تولى أمور المدخلات الصحية في أنشطة البرامج القطرية لفرق الأمم المتحدة القطرية، ويشمل ذلك التقييمات القطرية المشتركة والدورة الجديدة لأطر الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة.

22. وإضافةً إلى ذلك، عمّق المكتب الإقليمي عمله مع الشبكات القائمة من خلال التحالف الصحي الإقليمي، وهو شراكة بين وكالات متعددة الأطراف المعنية بالصحة والتنمية والعمل الإنساني أُطلقت في نهاية عام 2020 بهدف تعزيز الدعم المُنسّق الخاضع للمساءلة المُقدّم إلى البلدان من أجل تسريع وتيرة التقدم صوب تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، وتيسير تنفيذ خطة العمل العالمية بشأن تمتّع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية. وقد كانت لهذا العمل أهمية حاسمة في تيسير التعاون من أجل الاستجابة الطارئة لجائحة كوفيد-19. ولم يكتب المكتب الإقليمي بإقامة شراكات مع وكالات الأمم المتحدة الشقيقة الأخرى، بل

أقام شراكات أيضاً مع الأطراف المعنية الرئيسية الأخرى في جميع أنحاء الإقليم، وهو ما أسفر عن تحقيق مزيد من الكفاءة. كذلك أدى النجاح في حشد الموارد إلى توفير موارد أكثر للإقليم.

23. ولا غنى عن الاتصالات خلال جائحة كوفيد-19 من أجل تقديم معلومات موثوق بها وتتسم بالشفافية والدقة، وهو ما يساعد على بناء الثقة وإشراك الشركاء والمعنيين، ومنهم الدول الأعضاء. كما أن المبادرات التحويلية التي أُطلقت في المكتب الإقليمي أتاحت إمكانية وضع برنامج واستراتيجية إقليمية مبتكرة للتواصل من أجل الصحة. ويستمد التواصل من أجل الصحة رؤية ثاقبة من العلوم الاجتماعية والسلوكية والتواصلية لتوجيه وتغيير المواقف والسلوكيات، بُغية تحقيق نتائج محددة في مجال الصحة العامة على المستويات الفردية والأهلية والمجتمعية. ومن خلال بناء وتسخير التواصل من أجل الصحة، يستطيع المكتب الإقليمي تحسين توصيل المعلومات والتجارب الصحية التقنية منها وغير التقنية، من مجموعة واسعة من المبادرات والإدارات والبرامج والمها.

24. ولتنفيذ أحد الإجراءات ذات الأولوية المُحدّدة في رؤية 2023، أنشأ المكتب الإقليمي إدارة جديدة للاتصالات وحشد الموارد والشراكات لتبسيط عمله في مجال الاتصالات بهدف تحقيق أقصى قدر من الانسجام والتآزر والاتساق على الصعيدين الإقليمي والقطري. ويُشكل ذلك نقلة نوعية مهمة أخرى في التحول من الهياكل والبرامج الرأسية إلى الهياكل والبرامج المتكاملة، وهو ما يزيد من إنتاجيتها وكفاءتها ويطابعها الاستراتيجي. وأقرّ المكتب بأن الاتصالات الإعلامية الاستراتيجية من الوظائف التقنية الأساسية لتعزيز التواصل من أجل الصحة، حتى يظل صوته الموثوق به مسموعاً في جميع أنحاء الإقليم، لا سيما أثناء طوارئ الصحة العامة. وقد تجلت قيمة استخدام قنوات الاتصال التقليدية والرقمية معاً في الاستجابة للوباء المعلوماتي المتعلق بجائحة كوفيد-19.

عافية الموظفين

25. يهدف جزء من برنامج عمل التحول إلى تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتشير إحصاءات توزيع الموظفين حسب الجنس في شهر آب/أغسطس 2020 مقارنةً بشهر آب/أغسطس 2021 إلى وجود تحسن طفيف، حيث ارتفعت نسبة موظفات الفئة الفنية في المكتب الإقليمي والمكاتب الإقليمية من 32.5% إلى 33.5%. وأما على مستوى المديرين وممثلي المنظمة، فكانت الزيادة أكبر، إذ زادت النسبة من 25% إلى 34.4%. كذلك، تُمثل تنقلات الموظفين عنصراً مهماً في بناء خبرة الموظفين ومعارفهم وفي المساهمة في التطوير الوظيفي. وقد زادت حالات التنقل من ثلاث حالات فقط في عام 2020 إلى ثماني حالات في عام 2021.

26. وواصلت المنظمة الاستثمار في موظفيها لضمان أن يكون الموظفون على علم بأماكن وسبل حصولهم على خدمات الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي خلال جائحة كوفيد-19. وقدّم المكتب الإقليمي معلومات مُحدّثة ودقيقة، ونقّذ ترتيبات عمل مرنة من خلال العمل عن بُعد. وقد أتيحت فرص التطوير المهني من خلال أدوات بناء القدرات عبر الإنترنت. وتستند ثقافة المكتب التنظيمية إلى ميثاق قيم المنظمة، الذي يعكس مبادئ حقوق الإنسان والطابع العالمي والإنصاف المنصوص عليها في دستور المنظمة وفي المعايير الأخلاقية المُتبعة في المنظمة.

ثقافة الشفافية والمساءلة

27. تهدف عملية إحداث تحول في المنظمة إلى تغيير طرق التفكير، وتنقيح العمليات والإجراءات وتبسيطها، ومواءمة الهياكل والوظائف بما يجعل المنظمة مهيأة للاطلاع بالمهمة المنوطة بها. وتنطوي إشاعة المناخ الأخلاقي

الصحيح على أكثر من مجرد وجود نظام للامتثال. ويشدد المدير الإقليمي على اتباع السلوكيات الأخلاقية والخضوع للمساءلة والامتثال وإدارة المخاطر، مع تقديم القدوة الحسنة على مستوى الإدارة العليا وتوفير أدوات متقدمة لدعم الرصد. وقد أُحرز تقدُّم كبير بتشكيل اللجنة الرفيعة المستوى المعنية بالامتثال وإدارة المخاطر، التي يرأسها المدير الإقليمي في المكتب الإقليمي وممثلي المنظمة في المكاتب القطرية، وهو ما يعكس الأهمية التي أولاهها المدير الإقليمي لتعزيز المساءلة من خلال تحسين الامتثال وإدارة المخاطر على مستوى المكتب الإقليمي والمكاتب القطرية في إطار عملية التحوُّل في المنظمة، الأمر الذي يغرس ثقافة الوعي بالمخاطر دون تجنُّبها.

28. وتُستخدم التكنولوجيا في دعم رصد الامتثال من خلال أداة لمتابعة إدارة المخاطر، وأداة لمتابعة التدقيق، وقائمة مرجعية للتقييم الذاتي قبل التدقيق، والتوسع في استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الإلزامية بوصفها أساس التقييم الشامل لأداء المكاتب القطرية، وهو ما يتطلب رصدًا قويًا وجمع البيانات من جميع المكاتب القطرية. وقد وُضعت مؤشرات الأداء الرئيسية بالتشاور مع المكاتب القطرية ووفقًا للقواعد واللوائح المعمول بها، وبدراسة الدروس المستفادة من أقاليم أخرى.

29. ويستخدم المكتب الإقليمي الآن آلية جديدة تعتمد على بطاقة تقييم للمخرجات الخاصة بالمليارات الثلاثة المحددة في برنامج العمل العام الثالث عشر، إلى جانب إطار قياس مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المكتب الإقليمي لإثبات الأداء وتعزيز المساءلة. وتقيس هذه الآلية مساهمة المنظمة في الإقليم من حيث المخرجات والحصائل، لقياس مدى تحقيق غايات برنامج العمل العام الثالث عشر. وقد أُجري استعراض خارجي للتقدم المُحرز في تنفيذ رؤية 2023، وذلك في الفترة من آذار/ مارس إلى آب/ أغسطس 2021، بقيادة المدير الإقليمي وبمشاركة كبار مديري المكتب الإقليمي. وهذا الاستعراض الذي أُطلق عليه اسم "استعراض منتصف المدة للمضي قُدُمًا" يقدم إلى المكتب الإقليمي والدول الأعضاء تحليلًا إضافيًا للنتائج والإنجازات والعوائق، ويتضمن معلومات مهمة عن الإجراءات الأخرى المطلوبة لتحديد الأولويات وتسريع إجراءات التحوُّل على الصعيدين الإقليمي والقطري. وسيكون تقرير "استعراض منتصف المدة للمضي قُدُمًا" متاحًا في الدورة الثامنة والستين للجنة الإقليمية لشرق المتوسط.

الخطوات المقبلة

30. إن التحوُّل عملية تغيير وتطور ديناميكية ومستمرة، وهو عملية مهمة لأي منظمة حريصة على التعلم ولها نظرة مستقبلية، مثل المكتب الإقليمي.

31. وفي الأشهر المقبلة، سيلتزم المكتب الإقليمي بالتعامل مع كل توصية من توصيات التقييم المستقل لعملية التحوُّل في المنظمة من خلال الاستجابة الإدارية المنشورة، متحلِّيًا في ذلك بأعلى مستوى من الشفافية والمساءلة. وتتطلب العديد من الإجراءات مدخلات وجهودًا على المستويين الإقليمي والقطري لضمان المُضي قُدُمًا في خطة العمل الخاصة بتنفيذ التوصيات الواردة في الاستجابة الإدارية خلال الإطار الزمني المقترح. ويحرص المكتب الإقليمي بشدة على مشاركة التقدُّم المُحرز في التنفيذ مع الدول الأعضاء من خلال عقد جلسات إحاطة منتظمة وتقديم تقارير سنوية، لتمكين هذه الدول من المشاركة والالتزام بعملية التحوُّل وهي تُمضي قُدُمًا.

32. وسيُكثِّف المكتب الإقليمي أيضًا جهوده الرامية إلى بناء قوة عاملة متحمسة وقادرة على الوفاء بمسؤولياتها وتسريع وتيرة التغييرات المنشودة في ثقافة المنظمة. وقد استفادت عملية التحوُّل من التوصيات

العديدة الناتجة عن مختلف التقييمات والأفرقة العاملة والتقدير، وهذه التوصيات تشكل النهج وتثريه وتسترشدها التوجهات المستقبلية. ويشمل ذلك، على سبيل المثال، تولي الموظفين زمام الأمور على نحو أقوى على جميع مستويات المنظمة، مع مراعاة احتياجاتهم وعافيتهم خلال هذه الأوقات العصيبة، وتعزيز التنسيق والقيادة في المكاتب القطرية. وسيضمن المكتب الإقليمي مواصلة دعمه للمكاتب القطرية خلال عملية التحول وتعزيزه لقيم المنظمة وثقافتها في الإقليم.