

## تقييم عملية التحول في منظمة الصحة العالمية

موجز التقييم - أيار/مايو 2021

### سياق التقييم

بخطه وهيكل التحول في المنظمة. وركزت المرحلة الثانية (من شباط/فبراير 2018 إلى آذار/مارس 2019) على تصميم عملية التحول وأدت بالتالي إلى وضع برنامج العمل العام الثالث عشر، وإعادة تصميم 13 عملية رئيسية من عمليات المنظمة، ووضع نموذج عمل جديد على نطاق المنظمة ككل. وركزت المرحلة الثالثة (من آذار/مارس إلى كانون الأول/ديسمبر 2019) على جوانب المواءمة وأدخلت فيها تعديلات على الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل، وأفضت إلى وضع ميثاق قيم المنظمة. واستُهلّت المرحلة الرابعة من التنفيذ في كانون الثاني/يناير 2020، وهي المرحلة النهائية والأطول ولا تزال جارية حتى الآن.

واتسم النطاق الواسع والحجم الكبير للتغييرات التنظيمية المحددة التي شُرع في إدخالها في إطار عملية التحول بالطموح، واتسم السياق الذي أجريت فيه هذه التغييرات بالصعوبة الشديدة. وترتبت على هذه التغييرات سبعة مسارات عمل (استراتيجية تركز على الأثر وتستند إلى البيانات؛ ونهج جديد للشراكات، يضمن التمويل المستدام الذي يمكن التنبؤ به لمنظمة الصحة العالمية؛ ونموذج عمل المستويات الثلاثة، وثقافة جديدة تعاونية ومرنة تركز على النتائج؛ و13 عملية معاد تصميمها؛ وإعداد قوى عاملة متفانية ومناسبة للغرض المعّد لأجله). وتشمل مسارات العمل 40 مبادرة متميزة تهدف إلى معالجة نواحي التغيير "الهيكلية" (أي التغييرات الهيكلية والعملية الأساسية) ونواحي التغيير "الثقافية" (أي التغييرات في ثقافتها التنظيمية التي طالما اعتبرت راسخة ومن الصعب معالجتها)، وقد جرت متابعة الكثير من هذه المبادرات بالتوازي مع بعضها البعض. وجرت أيضاً متابعتها في إطار هيكل المنظمة اللامركزي المنفرد، وهي واحدة من سمات المنظمة التي تطرح تحديات فريدة من نوعها فيما يخص أي مبادرة مؤسسية، ومن أهمها مبادرات إدارة التغيير. وفي حين أن عملية التحول في المنظمة تمثل عملية تغيير تنظيمي متماسك على أعلى مستوى، فإن الشروع في تطبيقها ينطوي على مجموعة أعقد من أنشطة التغيير المتباينة بحسب الجدول الزمني والموقع. وعلاوة على ذلك، أصبح تنفيذ عملية التحول بعد مرور أقل من عامين على استهلاله

وُضعت عملية التحول في منظمة الصحة العالمية، التي أطلقت في تموز/يوليو 2017، لتكون مبادرة تغيير تنظيمي ترمي إلى تحسين تجهيز المنظمة بما يلزم لتحقيق الأهداف الطموحة المنصوص عليها في برنامج عملها العام الثالث عشر، 2019-2023 - أي إحداث أثر أكبر على المستوى القطري في إطار السعي إلى بلوغ أهداف المليارات الثلاثة وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة - عن طريق استفادتها على نحو أمثل من الموارد، وتبسيط العمليات، وضمان ملاءمتها للغرض المعّد لأجله في عالم أخذ في التغير بسرعة. ويتمثل الهدف النهائي من عملية التحول في المنظمة في هذا السياق في "جعل منظمة الصحة العالمية منظمة حديثة وسلسة تركز على إحداث الأثر وتتمتع بمزيد من القدرة على مساعدة الدول الأعضاء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة في سياق إصلاح الأمم المتحدة".

### أهداف التقييم ونطاقه

تمثل الغرض الرئيسي من هذا التقييم الأولي في تقدير مدى التقدّم المحرز في تنفيذ عملية التحول في المنظمة على جميع مستوياتها من تموز/يوليو 2017 وحتى الآن، وحالة تنفيذ خطة وهيكل التحول في المنظمة. ووثق التقييم الإنجازات الرئيسية والممارسات الجيدة والتحديات والثغرات والمجالات التي يتعين تحسينها في سياق تنفيذ عملية التحول في المنظمة حتى الآن؛ وقدر ما إذا كانت المسائل المتعلقة بإدارة التغيير والحواجز التي تعترض تنفيذه قد بُحثت وعُولجت كما ينبغي؛ وقدم توصيات بشأن طريق المُضي قُدماً لإتاحة تنفيذ عملية التحول في المنظمة تنفيذاً تاماً ومتسقاً.

### النتائج والاستنتاجات الرئيسية

نُفذ التحول في منظمة الصحة العالمية على أربع مراحل. وتألفت المرحلة الأولى، التي نُفذت في النصف الثاني من عام 2017، من مشاورات ودراسات تحليلية كانت بمثابة أساس استندت إليه مداولات فريق السياسات العالمية وقرارات المدير العام، وتُوجت

عرضة لأن يحيد عن مساره بسبب التعطيل غير المسبوق الناجم عن جائحة كوفيد-19 التي أدت المنظمة دوراً رائداً في مواجهتها.

وفي هذا السياق، شهد تنفيذ مبادرة التغيير الطموحة هذه تقدماً كبيراً رغم القيود المفروضة، مع إحراز تقدم كبير في تنفيذ أربعة مسارات من أصل مسارات العمل السبعة ووجود مساري عمل اثنين آخرين سائرين على الطريق الصحيح من حيث تنفيذهما إلى حد بعيد أو بالكامل في غضون الأشهر القليلة المقبلة. وأحرز تقدم أقل فيما يخص الأنشطة التي تركز على ضمان قوى عاملة متقانية ومناسبة للغرض المعدة لأجله. ومع ذلك، يبدو حتى الآن أن معظم هذا التقدم قد أحرز أساساً على مستوى الأنشطة والمخرجات، وخصوصاً في المقر الرئيسي وفي بعض المكاتب الإقليمية.

ولا يُعرف الكثير عن الآثار الملموسة التي خلفتها التغييرات المُدخلة حتى الآن على أداء المنظمة - أو عن مدى إسهامها في تحقيق الهدف النهائي المتمثل في زيادة الأثر الذي تحدثه المنظمة على الصعيد القطري. وفيما يخص الهياكل والعمليات والسياسات، ويسلم كل من الموظفين والدول الأعضاء تسليماً واسعاً بأن نموذج العمل الجديد الذي تتبعه المنظمة في إطار عملية التحوّل فيها، والذي أعادت بموجبه توجيه نفسها صوب إحداث أثر على المستوى القطري من أجل تحقيق أهداف المليارات الثلاثة، قد خلف أثراً إيجابية ملموسة على عمل المنظمة. ولُوحظت أيضاً مؤشرات بسيطة ولكنها إيجابية وهامة على التقدم المُحرز في مجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والتي استهدفتها عملية التحوّل على الرغم من انخفاض مستوى التقدم المحرز في تنفيذ مسار العمل. ومع ذلك، وبخلاف هذه التحوّلات المتصورة من أجل تعزيز التوجه المتوخى صوب تحقيق النتائج وتوضيحه من أجل إيجاد بيئة أكثر شمولاً للموظفين، لم تُلاحظ حتى الآن سوى نتائج ملموسة قليلة على الصعيد القطري. وعلى سبيل المثال، فقد أحرز تقدم أقل في تزويد المكاتب القطرية التابعة للمنظمة بما يلزمها من موظفين لتحقيق الأثر المنشود، سواء من خلال نقل الوظائف أو إنشائها في هذا المستوى، أو تناوب الموظفين المنتسبين لأجزاء أخرى من المنظمة ونشرهم في الميدان، أو الجمع بين هذه التدابير. ولم يتبيّن بعدُ حدوث تغيير إيجابي كبير في الهدف المتمثل في تقليل الوقت الذي تستغرقه الإجراءات الإدارية، مثل عمليات التوظيف. ومع ذلك، وبالنظر إلى استمرار معالجة هذه المشاكل خلال المرحلة الأخيرة من تنفيذ برنامج عمل التحوّل، فليس من الممكن بعدُ تقدير مدى تحقيق أوجه الكفاءة المجنية من

عملية التحوّل فيما يخص جميع مراحل تسيير الأعمال وتوفير الموارد البشرية.

ويُردّ جزئياً هذا النقص في البيانات المتعلقة بالنتائج المحققة بشأن أداء المنظمة إلى طابع المسار الملثوي والطويل للمبادرات الكبيرة والطموحة لإدارة التغيير، مثل مبادرة التحوّل، وإلى بيئة العمل الصعبة التي تُنفذ فيها عملية التحوّل - وإن كان ذلك جزئياً ليس إلا. وعلى المستوى الأساسي، استفادت عملية تصميم التحوّل من طائفة واسعة من المدخلات - انطلاقاً من اتباع نهج شامل وانتهاءً بالتشاور مع الموظفين، ومن العبر المُستخلصة من جهود الإصلاح السابقة، ومن حالة المعرفة بشأن التغيير التنظيمي - ولكنها افترقت إلى خريطة طريق شاملة ومتناسكة (أي نظرية للتغيير أو نموذج منطقي) تبرز بوضوح "شكل" الحالة النهائية المنشودة من عملية التحوّل في المنظمة وتبين بالضبط الكيفية التي ستعمل بها عناصر هذا التحوّل معاً من أجل بلوغ هذه الحالة النهائية المنشودة. وبالتالي، كان هناك أيضاً نقص في المقاييس المقابلة لتقدير النتائج المحققة على مستوى الحصائل التي تستهدفها مختلف المبادرات المتبعة في إطار مسارات العمل، والإبلاغ عن تلك النتائج، والمدخلات الهامة المنفقة على مختلف المبادرات المرتبطة بمسارات العمل هذه. وببساطة، فإن المعالم الدقيقة للكيفية التي يمكن أن يُنظر بها إلى المنظمة على أنها قد تحوّلت فعلاً - وفي أي وقت يمكن أن يُنظر إليها على أنها كذلك - (أي منظمة أكثر مرونة وأنسب للغرض المعدة لأجله، وأحدث، وما إلى ذلك) ومقدار الاستثمارات اللازم توظيفها لتحقيق تلك المعالم الدقيقة، هو أمر لا يزال يتعين تحديده أو تعقبه أو الإبلاغ عنه.

ويُخلف عدم وجود نظرية للتغيير وما يقابلها من مؤشرات على مستوى الحصائل أثراً داخلياً على قدرة الأمانة على إدارة عملية التغيير بطريقة مستتيرة ومُسندة بالبيّنات. ويُخلف ذلك أيضاً أثراً على قدرة الأمانة على التواصل بصراحة وشفافية بشأن عملية التحوّل مع الدول الأعضاء، التي تشعر أنه كان من الممكن إشراكها بشكل أفضل أثناء عملية التحوّل أو اطلاعها بشكل أفضل على المجالات الرئيسية ذات الصلة التالية للسماح لها بممارسة أدوارها ومسؤولياتها الاستراتيجية: ما هي الخطة الشاملة، وما هي الحالة النهائية المنشودة ومتى ستعرف المنظمة أنها حققتها، وما الذي تحقق وما الذي لم يتحقق من خلال المبادرات المنفذة، وما هي تكلفة عملية التحوّل.

وبعد أن بدأت الاستجابة لجائحة كوفيد-19 تترك ببطء تدريجي شديد حيزاً لمجالات أخرى تهتم المنظمة، فإن الفرصة سانحة لتعزيز المكاسب المحققة من عملية التحول في المنظمة حتى الآن، والعودة إلى المسار الصحيح في تنفيذ المبادرات المتخلفة كثيراً عن الركب مقارنة بغيرها، ومضاعفة التركيز على إحداث تغيير على مستوى الحصائل (وخصوصاً على المستوى القطري)، ومعالجة مجالات التحسين التي يبرزها التقييم. وسيؤدي تحقيق ذلك إلى تعظيم احتمال أن يؤدي استثمار موارد المنظمة البشرية والمالية في مبادرة التغيير التنظيمي البالغة الأهمية هذه، في نهاية المطاف، إلى تحقيق النتيجة المستهدفة - أي زيادة الأثر على الصعيد القطري - مع وجود إحساس واضح ومشترك لدى جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين بطريق المُضي قدماً.

#### التوصيات

**التوصية 1:** ينبغي أن تضع أمانة المنظمة معالم واضحة وشاملة على مستوى الحصائل في الفترة المتبقية من عملية التحول في المنظمة وأن تستعين بهذه التدابير بوصفها أداة للإدارة الداخلية وإجراء الاتصالات فيما يخص الإبلاغ عن التقدم المحرز.

**التوصية 2:** يلزم أن تحسّن أمانة المنظمة إشراك الدول الأعضاء فيها في الفترة المتبقية من تنفيذ عملية التحول في المنظمة.

**التوصية 3:** ينبغي أن تقوم أمانة المنظمة بتكريس اهتمامها - ومواردها - لدعم عملية التحول على المستوى القطري في المرحلة المقبلة، من دون فقدان الزخم المولد من أجل مواصلة إحراز التقدم على جميع مستوياتها.

**التوصية 4:** ينبغي تكثيف الجهود اللازمة لإعداد قوى عاملة متقانية ومناسبة للغرض المعدة لأجله .

**التوصية 5:** ينبغي أن تسرّع أمانة المنظمة وتيرة إحداث التغييرات المنشودة في ثقافتها التنظيمية.

#### جهات الاتصال

للحصول على مزيد من المعلومات يرجى الاتصال بمكتب

التقييم على عنوان البريد الإلكتروني التالي:

[evaluation@who.int](mailto:evaluation@who.int).

الروابط: تقرير التقييم ([Evaluation Report](#)) وملاحقه ([Annexes](#)).