



إطار تنمية الجمعيات الوطنية ٢٠١٣

© الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر،
جنيف

يجوز اقتباس أي جزء من هذا المنشور أو استنساخه أو ترجمته
إلى لغات أخرى أو تكييفه بما يلبي الاحتياجات المحلية دون
إذن مسبق من الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر
والهلال الأحمر، شريطة الإشارة إلى المصدر بوضوح.

وينبغي توجيه طلبات الاستنساخ لأغراض تجارية إلى الاتحاد
الدولي على العنوان التالي: secretariat@ifrc.org.

نُشرت الطبعة الأولى: ٢٠١٣

الطبعة الثانية: ٢٠٢٠

تعود الملكية الفكرية لجميع الصور المستخدمة في هذا المنشور
إلى الاتحاد الدولي ما لم ينص على خلاف ذلك.

العنوان: صندوق بريد 303

CH-1211 جنيف 19

سويسرا

هاتف: +41 22 730 4222

فاكس: +41 22 730 4200

البريد الإلكتروني: NSD.support@ifrc.org

**إطار تنمية
الجمعيات الوطنية
٢٠١٣**

المحتويات

٧	١- خلاصة
٨	نبذة عن هذا الإطار
٩	التحديات الراهنة التي تواجهها الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر
٩	التغيرات الرئيسية التي يتضمنها هذا الإطار على صعيد النهج
١٠	الهدف من تنمية الجمعية الوطنية
١٠	الرسائل الرئيسية التي يتضمنها الإطار
١٣	٢- ما هي الجمعية الوطنية؟
١٤	اختلاف البيئات المؤسسية
١٥	منظمات مفتوحة
١٥	العمل كجزء من حركة دولية ذات معايير مشتركة
١٨	عملية معقدة ومتشابكة الجوانب ومتغيرة بمرور الزمن
١٩	٣- ما الهدف من تنمية الجمعية الوطنية؟
٢١	٤- كيف تعمل الجمعية الوطنية؟
٢٢	الخدمات التي تقدم إلى المستضعفين
٢٣	من الهوية إلى العمل: دورة أساسية ضمن إطار كل جمعية وطنية
٢٣	الخدمات بوصفها أساس منظمة متوازنة
٢٤	المشاريع القصيرة الأجل المكتملة للخدمات الأساسية

٥- كيف تتم تنمية جمعية وطنية؟ ٢٥

- ٢٦ مَن المسؤول عن عمليات تنمية الجمعية الوطنية؟
- ٢٧ منطلقات مختلفة لعمليات تنمية الجمعية الوطنية
- ٣٠ تحليل مختلف مستويات وأنواع تنمية الجمعية الوطنية
- ٣٤ المراحل العامة في تنمية الجمعية الوطنية
- ٣٥ إدارة التغيير مع أداء العمل المعتاد
- ٣٥ الموارد اللازمة لتنمية الجمعية الوطنية
- ٣٦ خصائص عملية فعالة لتنمية جمعية وطنية

٦- ما دور الجهات الخارجية في دعم تنمية الجمعية الوطنية؟ ٣٧

- ٣٨ الاعتراف بالمخاطر والقيود المتعلقة بالدعم الخارجي
- ٣٩ دعم زخم التغيير: الصديق الصدوق
- تأكيد أهمية أنشطة الدبلوماسية الإنسانية التي تضطلع بها
- ٤٢ الجمعيات الوطنية من أجل اتخاذ تدابير مؤسسية
- ٤٢ التعاون والتنسيق

٧- الخاتمة ٤٣

توضيح الرموز:







خلاصة

نبذة عن هذا الإطار

تقع مسؤولية تنمية الجمعيات الوطنية في المقام الأول على عاتق كل جمعية وطنية ذات سيادة.

ويتمثل الغرض من هذا الإطار المفاهيمي في الإحاطة ببعض المبادئ الأساسية لتنمية الجمعيات الوطنية. وهو يهدف تحديداً إلى توجيه قادة الجمعيات الوطنية الذين يتعين عليهم اتخاذ قرارات وتدابير تؤثر في مستقبل منظماتهم، كما أنه يلائم الجمعيات الوطنية التي تعمل في بيئات وفيرة الموارد كما ينطبق على الجمعيات الوطنية التي تعمل في بيئات فقيرة الموارد.

ومن شأن هذا الإطار أيضاً أن يساعد قادة الحركة على التفكير في عناصر الوضع القائم الكفيلة بدعم تنمية الجمعيات الوطنية، وفي أشكال الفهم والنهوج الإضافية اللازم توافرها للإسراع في عملية تتسم بأهمية أساسية بالنسبة إلى سلامة الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر وإلى صورتها وسمعتها في الأجل الطويل، ولتحسين هذه العملية.

وإذ يسعى الإطار إلى الإحاطة في بضع صفحات بموضوع معقد، فإنه يتجاهل بالضرورة كمية هائلة من التفاصيل والإمكانيات التقنية، ولا يسعه سوى تقديم صورة عامة جداً عن المفاهيم والديناميات العامة لتنمية الجمعيات الوطنية. ومع ذلك، فإن تجربة السنوات الخمسين الماضية تشير إلى أنه بدون التفكير بصورة منهجية في هذه التفاصيل والإمكانيات، يكون العمل التقني لدعم تنمية الجمعيات الوطنية في الغالب مكلفاً ويفتقر إلى الفعالية.

وقد أجريت مشاورات بشأن هذا الإطار مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية) ومع عدد من الجمعيات الوطنية من مختلف بلدان الجنوب والشمال في العالم والتي لديها تجربة وخبرة في مجال تنمية الجمعيات الوطنية.

ويستند هذا الإطار إلى الخبرة الجماعية المستمدة من داخل الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) ومن خارجه فيما يتعلق بتنمية الجمعيات الوطنية وغيرها من المنظمات التي لا تستهدف الربح.



التحديات الراهنة التي تواجهها الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

ثمة جمعيات وطنية كثيرة قوية وتتسم بالاستقرار، وثمة جمعيات وطنية أخرى اتخذت ولا تزال تتخذ تدابير للتقدم في أدائها، غير أن هناك في الوقت ذاته عدداً كبيراً من الجمعيات الوطنية التي تواجه مشكلات جديّة على الرغم من الدعم المستمر الذي تقدمه إليها في كثير من الحالات الأطراف الفاعلة في الحركة وجهات أخرى، سواء على الصعيد السياسي أو التقني أو المالي.

وقد أصبحت المسائل التالية بارزة للعيان على نحو متزايد على مر السنوات الماضية:

- إن كثرة عدد الجمعيات الوطنية المعرضة بالفعل لخطر الإفلاس وبالتالي للخمول التام أو للحل تدفع إلى الاعتقاد بأنها لم تتمكن من إقامة أتماط عمل ملائمة لظروف بيئاتها المحلية.
 - إذا كان نقص التمويل، ونقص الاستقلال المالي، وضعف القدرات التنظيمية يمكن أن تشكل أبرز الأعراض المباشرة للصعوبات التي تواجهها هذه الجمعيات الوطنية، فإن هذه القضايا كثيراً ما تعبر عن وجود قضايا أعم تتعلق بمعالم هوية الجمعية الوطنية المعنية ومهدى ملاءمتها وبصورتها ضمن سياق بيئتها المحلية.
 - كثرة عدد الجمعيات الوطنية التي تعتمد إلى حد كبير أو كلياً على التمويل المحدود الذي يوفره شركاء الحركة، مع عدم امتلاك هذه الجمعيات لأي فرص واقعية لتحقيق نمو تنظيمي هام، ومواجهتها لأخطار كبيرة تهددها بعدم القدرة على الوفاء بالاستحقاقات في حالة استمرار انخفاض التمويل الذي تقدمه الحركة. ويبدو بالإضافة إلى ذلك، أن انعدام الاستقلال المالي يؤدي إلى انعدام الاستقلال الفكري مما يجعل معالم هوية الجمعيات الوطنية المعنية تتحدد وفقاً لمُدَى توافر التمويل^١.
 - نسبة الجمعيات الوطنية التي لا تفي بمتطلبات المعايير الأساسية اللازمة لممارسة الاعتماد وفق عملية تقييم القدرات التنظيمية وتصديقها، مما يعني انتشار وجود جوانب للضعف في مجمل نظام الجمعيات الوطنية.
- وتترتب على هذه القضايا تبعات جديّة علىفرادى الجمعيات الوطنية وعلى صعيد سلامة وسمعة شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر ذاتها. والأهم من ذلك هو على صعيد تقديم الخدمات الإنسانية إلى المستضعفين الذين لديهم احتياجات وتطلّعات إزاء الحركة.

التغيرات الرئيسية التي يتضمنها هذا الإطار على صعيد النهج

- إن هذا الإطار يستند إلى بعض التصورات المفاهيمية التي لم يجر التشديد عليها في الأطر السابقة، وتتمثل في ما يلي:
- إن الجمعيات الوطنية هي في المقام الأول منظمات محلية يعتمد استمرار بقائها ومدى قوتها، اعتماداً كبيراً على مدى قدرتها على التكيف مع الفرص والقيود الخاصة ببيئتها.
 - وإن الجهة الأولى التي ينبغي مقارنتها بالجمعيات الوطنية هي المنظمات التي لا تستهدف الربح وتؤدي عملها بشكل ناجح ومستدام ضمن بيئتها المحلية.
 - ثمة علاقة مستمرة ومتعاضدة بين الخدمات التي تقدمها الجمعية الوطنية، وطريقة تخصيص الموارد لأداء هذه الخدمات، والشكل التنظيمي للجمعية الوطنية وهيكلها، والتصورات السارية عنها داخلياً وخارجياً. وتكون هذه العلاقات، في حالة وجود منظمة مستقرة ومستدامة، علاقات متوازنة تتطور بالتدريج على نحو متكافئ.

^١ إن الاعتماد على أي شريك من الناحية المالية قد يهدد قدرة الجمعية الوطنية على العمل طبقاً لمبدأ الاستقلال الأساسي فضلاً عن كونه يشكل خطراً على ديمومتها التنظيمية. وقد يمثل ذلك خطراً خاصاً على الجمعيات الوطنية التي تتلقى قسطاً كبيراً من إيراداتها من السلطات الحكومية المحلية، فضلاً عن أي جمعية وطنية تعتمد على مصدر واحد أو مصادر قليلة للتمويل.

الهدف من تنمية الجمعية الوطنية

يعتبر هذا الإطار تنمية الجمعية الوطنية عملية ترمي إلى تحقيق الأمور التالية والمحافظة عليها:

قيام منظمة تقدم، من خلال متطوعيها وموظفيها على نحو متواصل، خدمات^٢ ملائمة للمستضعفين في شتى أنحاء البلاد ما دامت هناك ضرورة لذلك، وتسهم في تعزيز الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر وفي تعزيز الحركة.

وعليه، فإن تنمية الجمعية الوطنية هي عمل يرمي إلى زيادة جانب واحد أو أكثر من جوانب الجدوى والنوعية والنطاق والاستدامة في الخدمات التي تقدمها الجمعية الوطنية. فالخدمات التي تتصف بهذه السمات هي التي تبرر وجود الجمعية الوطنية ومن شأنها بالتالي أن تمنح في الغالب الجمعية الوطنية أهمية وشرعية على صعيد البلد تتيحان لها اجتذاب الموارد اللازمة لضمان استدامتها حتى في سياق البيئات الفقيرة الموارد.

الرسائل الرئيسية التي يتضمنها الإطار

التركيز على وجود دعم محلي متنوع ومستدام

يجب أن تعمل كل جمعية وطنية على تأمين دعم متنوع ومستدام لها على الصعيد المحلي وذلك كأساس لعملها وخدماتها الأساسية.

فيمكن الاضطلاع على نحو مستدام بأنشطة عديدة للصليب الأحمر والهلال الأحمر باستخدام الموارد المتوافرة حتى في أفقر المجتمعات التي قد تنتمي إلى البلدان التي تحقق تنمية اقتصادية سريعة. ويتمثل أحد الجوانب الأساسية لتنمية الجمعية الوطنية في تحديد المنظمات التي يمكن العمل معها والأنشطة التي يمكن تنفيذها بالاعتماد على الموارد المتوافرة.

ويُعد تأمين مصادر للدخل متنوعة ومستدامة بالقدر الكافي أفضل طريقة يمكن أن تضمن بها الجمعية الوطنية عدم تعريض سلامتها واستقلالها للتهديد من جانب أي جهة محلية أو دولية.

الاعتراف بضرورة تنوع الجمعيات الوطنية: فالنمط الموحد لا يناسب الجميع

على الرغم من وجود صلات تربط بين الجمعيات الوطنية معاً على أساس المعايير المشتركة للحركة ومسايعها، فإن كل جمعية وطنية تعمل في بيئتها الخاصة بها. ولن تنطبق قط مقولة «نمط واحد للجميع» على الجمعيات الوطنية، إذ يجب أن تصوغ كل جمعية وطنية طريقة عملها التي تمكنها من الوفاء بالتزاماتها إزاء الحركة مع تحقيق نموها وازدهارها في نطاق بيئتها.

^٢ المقصود بـ«الخدمات» هنا هو الخدمات المباشرة التي تقدم إلى المستضعفين وكذلك الخدمات التي تؤدي، مثلاً، في مجال ممارسة الدبلوماسية الإنسانية، لصالحهم.

المسؤولية الأولى للقيادة

إن كبار قادة كل جمعية وطنية هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تنميتها. فيجب على هؤلاء القادة أن يوجهوها لكي تصبح أكفأ في الوفاء بمتطلبات ولايتها وأقدر على القيام بذلك بشكل مستدام. ويمكن التخطيط لتحقيق هذا التغيير، أو اغتنام الفرص المستجدة من أجل القيام بذلك.

وتتمثل إحدى الصعوبات التي يواجهها قادة الجمعيات الوطنية، في تنفيذ عمليات التنمية بالتزامن مع إدارة الأعمال اليومية للمنظمة. وقد يكون ذلك أصعب في أوضاع الخضوع لقيود على صعيد الموارد، ومحدودية القدرات والخبرة الإدارية.

إن التنمية الفعالة للجمعية الوطنية تعني معالجة مشكلات عملية يتم تحديدها على أساس تحليلات لأوضاع الجمعية الوطنية وبيئتها. وهي تتجاوز الأعراض المباشرة كي تحدد وتعالج على نحو متسق قضايا تنظيمية أعمق. ويستند هذا النوع من العمل إلى انخراط كل الأطراف المعنية في تنفيذه على شتى مستويات المنظمة. وتضطلع الاتصالات الداخلية والخارجية والتنسيق الحقيقي بدور مركزي في حشد هذه الأطراف وحفزها.

يجب أن يكون تقديم الخدمات إلى المستضعفين الدافع الرئيسي

تشكل الخدمات الإنسانية الأساسية التي تقدمها الجمعيات الوطنية إلى المستضعفين مسألة جوهرية بالنسبة إليها. وتحدد هذه الخدمات معالم الهوية الداخلية والخارجية لهذه الجمعيات الوطنية، كما تحدد الكيفية التي ينبغي أن يكون عليها نمط تنظيمها وتشغيلها. كما ينبغي أن تكون الجمعيات الوطنية قادرة على مواصلة تقديم هذه الخدمات على مر الزمن بالاستناد إلى الموارد التي يمكن التنبؤ بتوافرها.

وقد تتلقى أي جمعية وطنية أحياناً مناشدات للاستجابة لوضع استثنائي ناجم، مثلاً، عن وقوع كارثة طبيعية أو انتشار وباء أو نشوب نزاع ما. فينبغي أن تكون الجمعيات الوطنية مستعدة بشكل دائم لمواجهة مثل هذه الحالات.

التشجيع على توافر دعم خارجي فعال لتنمية الجمعية الوطنية

بإمكان الأطراف الفاعلة الخارجية أن تدعم تنمية الجمعية الوطنية، عن طريق تقديم دعم سياسي وتقني ومالي. وقد يؤدي الدعم غير المصمم تصميمًا جيداً بالقدر الكافي إلى تغييرات لا يمكن الاستمرار فيها على مر الزمن، أو - وهو الأسوأ - إلى أن يصبح عبئاً يستنزف الموارد المحدودة المتوافرة. فمن أجل أن يكون الدعم فعالاً، يجب أن يكون متسقاً مع تحليلات الجمعية الوطنية المعنية ومع مسار توجهها، وأن يكون لدى الجمعية الوطنية الشعور بالتحكم فيه تماماً، وأن يكون مصمماً على نحو يكفل استدامته ضمن نطاق البيئة التي تعمل فيها الجمعية الوطنية.

وتطرح إدارة الموارد المؤقتة المخصصة للبرامج أو المشاريع التي تتلقاها الجمعية الوطنية صعوبة كبيرة لتنمية الجمعية الوطنية، وخصوصاً في حالات الطوارئ، ولكن في سياق مجالات العمل الأطول أجلاً أيضاً. ويتمثل الخطر في أن يؤدي تنفيذ أنشطة محددة الأجل إلى تكوين تطلعات غير معقولة لدى السكان المحليين إزاء الجمعية الوطنية، وإلى الاستعانة بقسط من الموارد المتاحة في إطار مجالات أخرى من مجالات عمل الجمعية الوطنية. ومما يؤسف له أن هناك أمثلة عديدة لا يمكن فيها ضمان استدامة أي فوائد قد يعود بها تنفيذ هذه الأنشطة على الجمعية الوطنية؛ وبالتالي فإنها لا تسهم في تنمية الجمعية الوطنية في الأجل الطويل.

يمكن للدعم المحدد بإطار زمني، ويتم تخصيصه للبرامج أو المشاريع، أن يكون مفيداً عندما يحقق الانسجام مع هوية الجمعية الوطنية وخدماتها الأساسية، ويعززهما، وكذلك عندما يكون من المرجح أن تستمر الأنشطة رهنًا بوجود حاجة إليها و/أو بتوسيع نطاقها.

ومن المفيد أن يتم، في إدارة هذا التحول، تحديد الأمور التالية منذ البدء:

- ما هي أشكال الدعم التي تتسم بطابع قصير الأجل؛ أي، أنها ستنتهي عند انتهاء تقديم الدعم الخارجي. فمن المهم أن لا يثقل هذا النوع من الدعم كاهل الجمعية الوطنية أو أن يمنعها من تحقيق أهدافها الطويلة الأجل.
- ما هي أشكال الدعم التي ستقبل الجمعية الوطنية استمرارها أو ستقدر على تأمين استمرارها في المستقبل؛ أي، أشكال الدعم التي ستسهم في تنمية الجمعية الوطنية في الأجل الطويل.

فينبغي أن تبتعد الحركة والجهات الفاعلة الأخرى عن تقديم الدعم القصير الأجل بغية التعويض عن نقص في قدرة الجمعية الوطنية على تقديم الخدمات، وينبغي أن يظل الاستثناء من ذلك لحالات نشوء احتياجات هائلة تتجاوز قدرة الجمعية الوطنية بما يجعلها مضطرة لطلب الدعم من جانب الحركة والشركاء الآخرين. وعند الاضطرار إلى الاستعانة بالدعم التعويضي القصير الأجل في حالات الطوارئ الإنسانية، ينبغي أن يدار هذا الدعم منذ البدء على نحو لا يضر بتنمية الجمعية الوطنية في الأجل الطويل.

إن تنمية الجمعيات الوطنية يتطلب وجود نوعين من الموارد. فثمة حاجة إلى الاستثمار المالي لتيسير إجراء عملية التغيير التنظيمي، كما أن هناك حاجة إلى توافر موارد من أجل الحفاظ على الوضع بعد تحقيق التغيير. وبإمكان الدعم الخارجي أن يكون مفيداً في تمويل الأنشطة الخاصة بدفع عجلة التغيير. وعلى أي حال، فإن إيجاد الموارد اللازمة للحفاظ على الوضع بعد التغيير هو من مسؤولية الجمعية الوطنية، ويجب التخطيط منذ البداية لضمان ذلك.

شكل هذا الإطار

لقد صيغ هذا الإطار على افتراض أن المفاهيم المشروحة فيه ستكون صالحة للعقد المقبل. كما أنه يعرض، في الوقت ذاته، عدداً من الأدوات والمبادرات ذات الصلة بتنمية الجمعيات الوطنية، وهي أدوات ومبادرات يمكن مراجعتها أو تعديلها خلال تلك الفترة، ويرد عرضها في شكل نصوص داخل إطارات. وقد عُدَّت النصوص الموجودة داخل الإطارات في عام ٢٠٢٠ لكي تعكس التغييرات وكذلك أحدث الأدوات والمبادرات المتعلقة بتنمية الجمعيات الوطنية.





ما هي
الجمعية الوطنية؟

لئن كان النظام الأساسي للحركة يشتمل على وصف لنطاق أنشطة الجمعيات الوطنية^٣، فإن الجمعيات الوطنية تتخذ على صعيد الممارسة أشكالاً تنظيمية متنوعة. ومن العوامل المؤثرة بوجه خاص في أشكالها التنظيمية، نذكر البيئة المحلية التي تعمل فيها هذه الجمعيات الوطنية، وأعمارها، وخدماتها الرئيسية، وطرائق سعيها إلى الحصول على الموارد من أجل تقديم خدماتها الرئيسية، وأسلوب حكمها.

اختلاف البيئات المؤسسية

تعمل معظم الجمعيات الوطنية ضمن مجال مؤسسي لا يندرج في نطاق قطاع الشركات أو الدولة. وكثيراً ما يوصف هذا المجال بأنه مجال العمل الذي لا يستهدف الربح، أو بعبارة قطاع المجتمع المدني. وتتباين حدود وتقاليد هذا القطاع تبايناً كبيراً بحسب البلدان.

ويجري العمل في هذا المجال في بعض البلدان بالاستناد إلى قدر يسير من القواعد التنظيمية أو بدون وجود أي قواعد تنظيمية، ويمكن أن يشتمل على بضع منظمات وطنية لا تستهدف الربح، مع إمكانية وجود منظمات دولية غير حكومية تعمل فيه. وفي الطرف الآخر من أشكال التباين في هذا القطاع توجد قطاعات متطورة جداً وتخضع لقواعد تنظيمية بالغة التفصيل وللتنافس الشديد. ويجب على الجمعيات الوطنية أن تتكيف مع هذه البيئات.

اختلاف القيم والأعراف الثقافية

إن كل جمعية وطنية تعبر عن الثقافات التي تعمل هذه الجمعيات في إطارها. وعلى سبيل المثال، فإن مفاهيم التطوع والعضوية تختلف عن بعضها البعض اختلافاً كبيراً في شتى أنحاء العالم. فالتطوع مرتبط في بعض البيئات ارتباطاً قوياً بتقاليد المجتمع المحلي الخاصة بتبادل المساعدة وبالاعتماد على النفس، بينما يرتبط في بيئات أخرى ارتباطاً قوياً بأساليب تشبه إلى حد كبير الأساليب المستخدمة في إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بحشد وإدارة عاملين يتلقون أجوراً. فيجب على الجمعيات الوطنية أن تعمل على نحو يتماشى مع التقاليد الثقافية المحلية وأن تستند في عملها إلى هذه التقاليد، مع الحرص على اغتنام الفرص لإثرائها من خلال الشبكة العالمية للحركة.

اختلاف الخدمات الإنسانية

إن الجمعيات الوطنية لا تقدم خدماتها في حيز من الفراغ. وينبغي أن تستجيب الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات باعتبارها طرفاً مساعداً للسلطات العامة، لمتطلبات سد ثغرات محددة في تقديم الخدمات العامة، وأن يتم تحديث هذه الخدمات بصورة منتظمة بالاستناد إلى تقييمات الجمعية الوطنية ذاتها وإلى المناقشات التي تجريها مع السلطات العامة. بيد أن أشكال مواطن الضعف تختلف باختلاف البلدان وباختلاف المناطق في داخل البلد الواحد. وتتبع كل هيئة من هيئات السلطات المحلية نهجاً مختلفاً في التعامل مع مواطن الضعف هذه، سواء كانت على مستوى الأفراد أو الأسرة أو المجتمع المحلي. وتتحدد الخدمات التي تقدمها الجمعية الوطنية على أساس تحليل هذه الاحتياجات، وولاية الجمعية الوطنية، والتحليل المتواصل لأنشطة الأطراف الفاعلة الأخرى العاملة ضمن نظام العمل الإنساني للدولة، وكذلك وفقاً للمهارات والموارد المتوفرة للجمعية الوطنية.

اختلاف الاحتياجات من الموارد

تحتاج الجمعيات الوطنية إلى التمكن من الانتفاع بأنواع مختلفة من الموارد من أجل أن تقدم خدمات متنوعة، ذات تأثير، وأن تحافظ على المنظمة إجمالاً. وإذ تمثل الحاجة إلى الموارد المالية أمراً بديهياً، فإن القدرة على حشد متطوعين وأعضاء وقياديين وحفزههم، واكتساب دعم الجمهور العام وثقته، وكسب رضا السلطات العامة وضمان انخراطها في

٣ انظر المادة ٣ من النظام الأساسي: <https://www.icrc.org/ar/doc/assets/files/other/mvt-statutes-arabic.pdf>.

العمل بشكل أساسي، والحصول على إمكانيات الوصول إلى المستضعفين والحفاظ عليها، تمثل كلها أموراً تتساوى في أهميتها. ويتطلب ذلك السعي باستمرار وعلى نحو يقوم على التخطيط والتنسيق على مدى الزمن.

اختلاف أساليب الحكم

يمكن إدارة الجمعيات الوطنية على صعيد جهاز الحكم، بطرق مختلفة. وتتنظم جمعيات وطنية كثيرة في شكل رابطات ينتخب أعضاؤها من الأفراد لجان أجهزة الحكم على جميع مستويات المنظمة، وفي حالات أخرى تتكون عضوية الجمعية الوطنية من فروعها القائمة في المناطق. وثمة صورة أخرى تتخذ فيها الجمعيات الوطنية شكل مؤسسات خيرية يتولى فيها مجلس إدارة داخلي دائم مهام جهاز الحكم في الجمعية الوطنية. وثمة جمعيات وطنية يجمع جهاز الحكم فيها بين نظام إدارة المؤسسات الخيرية ونظام إدارة الرابطات.

وقد تضطلع الدولة على مختلف المستويات بدور رسمي في بنى جهاز الحكم الخاص بالجمعية الوطنية، وذلك بدرجات متفاوتة بحسب الحالات؛ وتختلف درجات أهمية هذا الدور بحسب الفهم السائد في البلد لمهمة الطرف المساعد. ومن المهم، عندما تتمتع الدولة بمثل هذا النفوذ، أن تحتفظ الجمعية الوطنية بقدر كاف من الاستقلال في صنع القرار وفي العمل من أجل الوفاء بمتطلبات المبدأ الأساسي المتمثل في الاستقلال.

منظمات مفتوحة

إن الجمعيات الوطنية تعمل كمنظمات مفتوحة في سياق سعيها إلى اجتذاب متطوعين و/ أو أعضاء فيها من أفراد المجتمع المحلي. وهذا يعني أنها تمارس قدراً كبيراً من التبادل في علاقاتها مع بيئاتها من خلال انضمام الأفراد إليها ومغادرتهم لها، مع ما ينطوي عليه ذلك من مساهمات على صعيد الأفكار والخبرات.

وهذا الانفتاح هو عامل قوة ويعني أن الجمعية الوطنية تتمتع بالمصادقية والشرعية المنبثقتين عن انخراط أعداد كبيرة من الناس في عملها. كما أنه يتيح الانتفاع بالمهارات والعلاقات ومراعاة التوزيع الجغرافي على نحو يتجاوز ما قد يكون متاحاً لمنظمة صغيرة منغلقة. كما أن من شأن ذلك أن يزود الجمعية الوطنية بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها المحلية.

وفي الوقت ذاته، فإن توافر الشفافية وانخراط الأعضاء والمتطوعين في أعمال المنظمة يكفلان في العادة استمرار هذا الانفتاح. وقد يؤدي ذلك إلى استهلاك وقت طويل في عمليات صنع القرار وصرف قدر من الطاقة لضمان فهم المنخرطين في عمل الجمعية الوطنية لطبيعة الصليب الأحمر والهلال الأحمر والمبادئ الأساسية للمنظمة التي يعملون في إطارها.

العمل كجزء من حركة دولية ذات معايير مشتركة

الاعتراف بالجمعيات الوطنية

يجب على أي جمعية تتوخى اعتراف اللجنة الدولية للصليب الأحمر بها كجمعية وطنية للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر، أن تفي بعشرة شروط^٤. وينتظر من الجمعيات الوطنية أن تواصل الالتزام بهذه الشروط طوال مدة بقائها. وبإمكان الجمعية الوطنية أن تقدم، حال اعتراف اللجنة الدولية للصليب الأحمر بها، طلباً للانضمام إلى عضوية الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. وتقوم الجمعيات الوطنية مع نظيراتها بمناقشة السياسات والإجراءات التي تحدد كيفية أدائها لعملها هي والجمعيات الوطنية الشقيقة، وبالموافقة على هذه السياسات والإجراءات. ويحدد بعض هذه السياسات المعايير المشتركة بشأن قضايا تنظيمية مشتركة، مثل الكيفية التي ينبغي بها ممارسة التعاون في مجال التنمية، أو الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها الجمعيات الوطنية مع المتطوعين.

٤. يرد بيان هذه الشروط في المادة ٤ من النظام الأساسي: <https://www.icrc.org/ar/doc/assets/files/other/mvt-statutes-arabic.pdf>.

مراجعة الأسس القانونية والنظام الأساسي للجمعية الوطنية

يجدر بالجمعيات الوطنية، بوصفها أعضاء في الحركة، أن تراجع بصورة منتظمة قاعدتها القانونية ونظامها الأساسي (كل عشر سنوات تقريباً). وتضطلع لجنة مشتركة من خبراء اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي بمراجعة هذه الأسس القانونية والنظم الأساسية للجمعيات الوطنية، وتقدم معلومات لاحقة عن ذلك لضمان الوفاء بحد أدنى من المعايير المتفق عليها.

اللجنة المشتركة المعنية بالنظم الأساسية



إن هدف اللجنة المشتركة بين اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي المعنية بالنظم الأساسية للجمعيات الوطنية (اللجنة المشتركة المعنية بالنظم الأساسية)، هو مساعدة الجمعيات الوطنية على العمل بصورة فعّالة والالتزام الدائم بالمبادئ الأساسية عن طريق تعزيز الأسس القانونية لهذه الجمعيات الوطنية. وبغية تحقيق هذا الهدف، عهد المؤتمر الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر إلى اللجنة المشتركة المعنية بالنظم الأساسية بمهمة ذات شقين، هما:

- صياغة توصيات بشأن الأسس القانونية والنظامية للجمعيات الوطنية، أي بشأن نظامها الأساسي، والقوانين/المراسيم الخاصة بالجمعيات الوطنية. وتضطلع اللجنة، على وجه الخصوص، بتقييم مدى امتثال مسودات النظم الأساسية للمعايير المنصوص عليها في الوثيقة التوجيهية بشأن النظم الأساسية للجمعيات الوطنية الصادرة في عام ٢٠١٨ (الوثيقة التوجيهية)، وتقييم مدى امتثال مشاريع القوانين/المراسيم مع الحد الأدنى من العناصر المذكورة في القانون النموذجي بشأن الاعتراف بالجمعيات الوطنية (القانون النموذجي).
- تقييم الطلبات المقدمة من جمعيات وطنية جديدة للحصول على اعتراف اللجنة الدولية للصليب الأحمر بها وعلى قبولها في الاتحاد الدولي استناداً إلى الشروط العشرة للاعتراف بالجمعيات الوطنية، وإعداد توصيات في هذا الصدد موجهة إلى اللجنة الدولية للصليب الأحمر وإلى الاتحاد الدولي.

واعترافاً بإمكانية احتواء قانون الصليب الأحمر/الهلال الأحمر ونظامه الأساسي على قيود وفرص بالنسبة إلى تحقيق التنمية في الأجل الأطول، يجري النظر حالياً في أفضل طريقة لربط عمل اللجنة المشتركة بمسائل تنمية الجمعيات الوطنية.



حماية نزاهة الجمعيات الوطنية

تنص سياسة الاتحاد الدولي على التعريف التالي للنزاهة: «مدى تحكّم الجمعيات الوطنية واتحادها الدولي في إرادتهما وقدرتهما على العمل وفقاً لأهدافهما وسياساتهما ومعاييرهما المعلنة في الامتثال الكامل للمبادئ الأساسية للحركة».^٥

إن المسؤولية الأولى عن تسوية حالات الإخلال بالنزاهة تقع على عاتق الجمعية الوطنية والجهات والنظم القانونية الوطنية المعنية بالمساءلة. وإذا تعذر ذلك، يمكن اللجوء إلى بعض الآليات، كابتغاء المشورة المشتركة من اللجنة الدولية للصليب الأحمر ومن الاتحاد الدولي، والدعوة إلى الاستعانة بدعم على مستوى الأقران وتنظيم ذلك، فضلاً عن الإحالة إلى لجنة الامتثال والوساطة التابعة للاتحاد الدولي كخيار أخير.

لجنة الامتثال والوساطة التابعة للاتحاد الدولي



إن هدف لجنة الامتثال والوساطة هو مساعدة الجمعيات الوطنية على تسوية ادعاءاتها بالإخلال بالنزاهة بأسرع وقت ممكن ومع الالتزام التام بالقواعد الإجرائية الواجبة. ويقدم الأمين العام الدعم إلى اللجنة في عملها، لا سيما عن طريق إتاحة المعلومات الملائمة.

(مأخوذة من المادة ٣٢ من دستور الاتحاد الدولي - انظر المرجع أعلاه).

صندوق بناء القدرات - آلية الدعم العاجل للتنمية التنظيمية



إن آلية الدعم العاجل للتنمية التنظيمية الخاصة بصندوق بناء القدرات، تتيح دفع مبالغ صغيرة لمساعدة الجمعيات الوطنية التي تواجه مشاكل فعلية أو وشيكة في مجال النزاهة.

^٥ السياسة بشأن حماية نزاهة الجمعيات الوطنية وأجهزة الاتحاد الدولي. ويرد نص دستور الاتحاد الدولي على العنوان التالي:
https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2020/02/01_IFRC-Constitution-2019-EN.pdf

عملية معقدة ومتشابكة الجوانب ومتغيرة بمرور الزمن

يمكن الإشارة إلى أمور عامة عديدة عن الجمعيات الوطنية وتنميتها التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- إن كل جمعية وطنية تؤدي أعمالها في سياق بيئة خارجية فريدة من نوعها تتسم بقيود وفرص خاصة.
 - إن كل جمعية وطنية تتطور مع الزمن وقد يتعين عليها أن تغير أساليب عملها بشكل هائل خلال مهلة قصيرة، وذلك للاستجابة مثلاً إلى كارثة ما أو نزاع ما.
 - تشكل الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها في محافل الاتحاد والحركة مصدراً لنشوء تطلعات إزاء الجمعيات الوطنية وممارسة ضغوط عليها. فعلى سبيل المثال، تعتبر استراتيجية الفترة حتى عام ٢٠٢٠ أن «بناء جمعيات وطنية قوية» يمثل فعل التمكين الأول الذي سيتيح للاتحاد الدولي تحقيق أهدافه الاستراتيجية الثلاثة.
 - قد تواجه الجمعيات الوطنية صعوبة في التوفيق بين القيود والفرص القائمة في بيئاتها الخاصة بها وعلى صعيد الجهات المحلية التي تتعامل معها على المستوى المؤسسي، والمعايير والأهداف الدولية التي تنتظر الحركة منها أن تحققها.
- ويؤدي ذلك إلى الاستنتاج الأساسي التالي بخصوص تنمية الجمعيات الوطنية: على الرغم من ضرورة وجود حد أدنى من القيم والمعايير المشتركة بين الجمعيات الوطنية، فإن كل جمعية منها ستطبق هذه القيم والمعايير بأشكال مختلفة وفقاً لخصائص البيئة التي تعمل فيها. وبالتالي، لا يمكن أن يكون هناك نموذج واحد لما ينبغي أن تكون عليه الجمعيات الوطنية، ولا توجد صفة جاهزة عن الكيفية التي ينبغي أن تتم بها تنمية الجمعيات الوطنية.





ما الهدف من تنمية الجمعية الوطنية؟

إن التغيير لمواكبة التطور في الأوضاع هو أمر طبيعي وضروري في الحياة التنظيمية. وتنتهي المنظمات التي لا تتكيف مع بيئاتها إلى أن تصبح هياكل بلا فائدة تتلاشى مع الزمن، ولا تُستثنى الجمعيات الوطنية من ذلك.

ومع أن بعض التغييرات التنظيمية تحدث بصورة تلقائية، فإن بالإمكان بذل جهود متعددة وقائمة على التخطيط، من أجل تحسين كل المنظمات. وتوصف هذه الجهود في حالة الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر بعبارة «تنمية الجمعيات الوطنية». ويقترح هذا الإطار أن يكون الهدف المتوخى من تنمية الجمعيات الوطنية هو العمل على تحقيق ما يلي والمحافظة عليه:

قيام منظمة تقدم ، من خلال متطوعيها وموظفيها، خدمات ملائمة للمستضعفين في شتى أنحاء البلاد على نحو متواصل ما دامت هناك ضرورة لذلك، وتسهم في تعزيز الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر وفي تعزيز الحركة.

إن تنمية الجمعية الوطنية ليست هدفاً في حد ذاته ويمكن قياس أول أثر لتنمية الجمعية الوطنية من خلال الخدمات التي تقدمها. وهي عملية لا نهاية لها لأن الهدف المنشود هو هدف متحرك. بيد أن هناك دائماً مجالاً لتحسين الجوانب التالية في الخدمات:

- الجدوى
- النوعية
- نطاق المستفيدين
- الاستدامة

ويكون لعمل الجمعية الوطنية تأثير دائم في الأفراد والمجتمعات الذين تخدمهم إذا توافر في عملها هذه المزايا. وتشير التجربة إلى أن هذه الصفات في الخدمات التي تقدمها الجمعية الوطنية ستكون محركاً رئيسياً لحشد الموارد لصالحها بصورة مستدامة على الصعيد المحلي.





كيف تعمل الجمعية الوطنية؟

يعرض الشكل ١ أدناه الجوانب التنظيمية الرئيسية لأي جمعية وطنية في شكل بياني بسيط. والنقطة الأساسية فيه هي أن وراء الهدف النهائي المنشود من تنمية الجمعية الوطنية (وهو تقديم خدمات ملائمة ومستدامة وواسعة النطاق إلى المستضعفين)، مجموعة معقدة ومتداخلة من القدرات والخيارات.

ومن متضمنات هذا الشكل البياني أنه يمكن تنمية الجمعية الوطنية على مستويات تنظيمية متعددة، وقد يتطلب الأمر مراعاة عوامل عديدة متصلة بعضها ببعض إذا أردنا بلوغ الهدف النهائي المنشود.

والنقطة الثانية في متضمنات هذا الشكل هي أن مسؤولية عملية تنمية الجمعية الوطنية لا يمكن أن تنحصر في بنية وظيفية واحدة من البنى التنظيمية - كإدارة للتنمية التنظيمية أو ما يشبه ذلك، بل يجب اعتبار هذه العملية على أنها عملية تشمل المنظمة بأسرها وتديرها القيادة وجهاز الحكم مع إمكانية أن تمس كل جانب من جوانب المنظمة وأن تستند إلى مجموعة متنوعة من الأطراف الفاعلة الخارجية.

الشكل ١



من الهوية إلى العمل : دورة أساسية ضمن إطار كل جمعية وطنية

يشير الشكل البياني أعلاه ضمناً إلى وجود دورة مستمرة ضمن إطار الجمعية الوطنية تُشكّل فيها خدمات الجمعية الوطنية نتاج سلسلة من التفاعلات التي تجري في داخل الجمعية الوطنية ومع بيئتها المحلية والدولية. ويجري إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية على أساس القيم والعمليات السياسية التي تجري في داخل الجمعية الوطنية، مع التأثيرات التي تمارسها عليها الضغوط المحلية والدولية.

وفي سياق تقديم الجمعية الوطنية لخدماتها الإنسانية، فإن هذه الخدمات تعزز بدورها الهوية الجوهرية للجمعية الوطنية كما تعزز التصور الساري عنها في داخلها وعلى صعيد بيئتها المحلية والدولية.

وقد يتطلب الأمر في مراحل من هذه الدورة أن تراجع الجمعية الوطنية نصوصاً أساسية لها، مثل النظام الأساسي أو قانون الصليب الأحمر والهلال الأحمر، إذ إن هذه النصوص لن تعود عندئذ ملائمة لتلبية احتياجات المنظمة في سياق تطورها. ولا يستدعي الأمر هذه المراجعة بوتيرة منتظمة إذا كانت هذه النصوص مصاغة صياغة جيدة؛ لكن دورات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي ستجري على نحو أكثر انتظاماً بكثير.

ويُعد التعلم مسألة أساسية بالنسبة إلى أي جمعية وطنية حريصة على التكيف والتطور من أجل مواكبة الظروف المتغيرة. ويتعلق التعلم، في هذا السياق، بالقدرة على تشاطر الخبرات وتحليلها، وبتمكين القيادة من الاضطلاع بصورة منهجية بتحويل ثمار هذا التحليل إلى إسهامات مفيدة في تنمية الجمعية الوطنية.

الخدمات بوصفها أساس منظمة متوازنة

إن الخدمات التي تقدمها الجمعية الوطنية بالتعاون مع المستضعفين ومن أجلهم هي عنصر أساسي من عناصر هويتها، وبالتالي، فإن تحديد الخدمات التي يمكن الاستمرار في تقديمها وتطويرها مع الزمن يمثل خياراً استراتيجياً بالنسبة إلى الجمعية الوطنية. ويتضمن ذلك، التركيز على مجال واحد أو بضعة مجالات للعمل عوضاً عن السعي إلى الاستجابة لمتطلبات شتى أشكال الضعف الممكنة، كما يتضمن تحديد موقف الجمعية الوطنية في هذا الشأن إزاء الحكومة والأطراف الفاعلة الأخرى.

غير أنه يتضمن، قبل أي شيء آخر، تحديد الخدمات التي يمكن تقديمها على نطاق واسع على مر الزمن بالاعتماد على الموارد التي يمكن للجمعية الوطنية أن تجتذبها بصورة واقعية وبشكل مستدام. ومن أجل القيام بذلك، يجب أن تكون الخدمات المقدمة ملائمة وظاهرة للعيان، وأن تكون متناسبة مع الموارد المتاحة؛ أي أنها لا تتطلب توافر خبرات وتجهيزات وإجراء أسفار وتمويلات لا تستطيع الجمعية الوطنية تأمين توافرها بصورة واقعية في الأجل الطويل.

فبدون وجود خدمات أساسية تقدم بصورة مستدامة، تواجه الجمعية الوطنية خطر استحداث أشكال بنىوية من عدم الاستقرار تجعلها غير قادرة على تنفيذ الأنشطة بصورة متواصلة.

ولذلك، يجب أن يكون هناك اتساق داخلي في عمليات التخطيط والتنفيذ التي تضطلع بها الجمعية الوطنية. فلا فائدة في وجود خطة استراتيجية تحتوي على قائمة من الأنشطة، أو في وجود بنى أساسية تقوم على عمليات أولية لحشد الموارد لا تستند إلى تصور واقعي. وهناك عملية مستمرة للموازنة في أداء الجمعية الوطنية تتمثل في مطابقة الأنشطة مع ما تسمح به الموارد، وفي استخدام الأداء من أجل توفير موارد جديدة تتيح التوسع والتحسين بمرور الزمن.

وعليه فإن إحدى المهام الرئيسية للقيادة الاستراتيجية للجمعية الوطنية تتمثل في ضمان هذا التوازن بين هذه الجوانب التنظيمية والمحافظة عليه على مر الزمن.

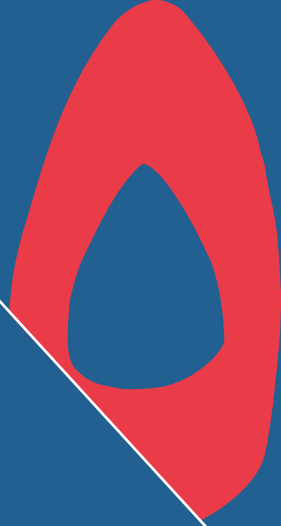


وبعد أن تكون الجمعية الوطنية قد ضمنت التوازن في خدماتها الأساسية، يصبح بالإمكان تطوير هذه الخدمات مع الوقت. وتشير التجربة إلى أن البدء بمبادرات صغيرة ومركزة والنمو من ثم بصورة مستدامة هو أسهل من التوسع السريع على نحو لا يمكن ضمان استدامته مع التعرض لأخطار الخضوع لدورات من الانتعاش والانكماش.

المشاريع القصيرة الأجل المكملة للخدمات الأساسية

بالإضافة إلى ما تقدمه الجمعيات الوطنية من خدمات أساسية، فإنها تنفذ مشاريع قصيرة الأجل وباسم الجهات المانحة في أحيان كثيرة، وضمن جدول زمني محدد. ويمكن لمثل هذه المشاريع أن تساعد الجمعيات الوطنية على تنمية خبراتها، وبناء علاقات جديدة، وتوسيع حجم عملها ونطاقه.

ومن المهم أن تتمكن الجمعية الوطنية من مواصلة أنشطة المشروع بعد انتهاء فترة تمويله ما دامت هناك حاجة لذلك، و/أو أن تتمكن من توسيع نطاق الأنشطة عند الاقتضاء، على ألا تقوض هذه الأنشطة ما تقدمه الجمعية من خدمات أساسية أو تتعارض معها. كما يجب ألا أن يكون القبول بتنفيذ مثل هذه المشاريع هو الوضع الاعتيادي داخل الجمعية الوطنية، وإنما مجرد خيار استراتيجي يوازن بين حاجات المستضعفين والفرص والتهديدات التي تواجه التنمية الطويلة الأجل للجمعية الوطنية. وتبين التجربة أنه لا يمكن لدورة مستمرة من المشاريع غير المترابطة أن تحل محل الخدمات المحلية المستدامة التي تشكل جوهر هوية الجمعية الوطنية والتنمية الطويلة الأجل.



كيف تتم تنمية جمعية وطنية؟



ورد في القسم أعلاه وصف تنمية الجمعية الوطنية بأنها جهود تُبذل بصورة متعمدة على أساس التخطيط بغية تحقيق هذه التنمية، وذلك بالتعارض مع التغيرات التي تجري باستمرار في أي منظمة.

ولئن كان التحسين عملية لا نهاية لها، فإن من المهم الاعتراف بأن التغيير الدائم يمكن أن يضر بالمنظمات على نحو ما قد يضر بها إجراء قليل من التغيير أو عدم إجراء أي تغيير فيها. فيجب أن يوازن القياديون بين الضغوط التي تدفع نحو التغيير وبين ضرورة فسخ المجال للتغيرات التي أجريت من أجل أن «يتجمّع مفعولها»، أي إتاحة الوقت اللازم لها كي تحقق تأثيرها وكي يتم تقييمها.

مَن المسؤول عن عمليات تنمية الجمعية الوطنية؟

على الرغم من أن من مسؤولية كل فرد في أي جمعية وطنية أن يعمل على تحسين نطاق عملها وتأثير هذا العمل، فإن المسؤولية الأولى في تنمية الجمعية الوطنية تقع على عاتق قيادتها على جميع المستويات (جهاز الحكم وهيئة إدارتها). فيجب أن يضطلع جهاز الحكم وهيئة الإدارة على الصعيد الوطني بالإشراف على التغيير والتخطيط له وقيادته وتنفيذه على صعيد نظام الجمعية الوطنية بأسره، وأن يتحملا مسؤولية النجاح أو الإخفاق فيه.

وإذ تولي القيادات العاملة الاهتمام للقضايا الراهنة والاحتياجات المستقبلية للجمعية الوطنية، فإن عليها أيضاً أن تعترف بالقيادات التي ستعقبها وأن تخطط لذلك كجزء من الحفاظ على مستقبل الجمعية الوطنية في الأجل الطويل. كما أن إشراك الأجيال الشابة في جميع جوانب عمل الجمعية الوطنية وصنع القرار فيها يكفل ليس تَشاطر المهارات والمعارف فحسب، بل أيضاً بقاء انفتاح المنظمة ودوام صلاحيتها للأجيال المقبلة.

ما المقصود بقيادة الجمعية الوطنية؟

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الاتجاه الذي تسلكه مجموعة من الناس أو منظمة ما، وعلى إيضاح جوانب هذا التوجه.

وتتمثل القيادة، في سياق الصليب الأحمر والهلال الأحمر، في الاتصال بشأن مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها المشتركة، وإجراء التغيير في الجمعية الوطنية والمحافظة على استمراره بما يمكنها من تحسين أدائها لخدمة هذه العناصر ضمن إطار بيئة الجمعية الوطنية. وتتضمن القيادة كذلك دفع الأفراد الذين تتكون منهم الجمعية الوطنية إلى الاضطلاع معاً بتحديد وصقل رؤيتها ومهمتها والتعريف بهما وتشاطرها مع الغير، وضمان إسهام أنشطة المنظمة في الاستجابة لأوضاعهم.

وتتخذ القيادة أشكالاً مختلفة ويمكن أن تكون ذات طابع رسمي إلى حد ما، كما يمكن أن تكون مركزية وتراتبية تشمل فرداً أو مجموعة من كبار المسؤولين عن الحكم أو من كبار المسؤولين التنفيذيين، أو أن تكون موزعة تمارس من خلال فروع الجمعية الوطنية والموظفين والأعضاء وأفرقة المتطوعين.



بعض السمات الرئيسية للقيادة الجيدة في إطار الصليب الأحمر والهلال الأحمر:

- الاستعداد لتحمل المسؤولية الشخصية عن سير عمل الجمعية الوطنية.
- التطور مع الوقت من خلال التعلم والتجربة.
- الفهم المتعمق لثقافة الجمعية الوطنية المعنية ولبنيتها التنظيمية وأنماط عملها ودينامياتها.
- الرصد الدائم للبيئة المحلية والعالمية للجمعية الوطنية وفهم هذه البيئة بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير وضمان الاستدامة إلى أقصى حد ممكن.
- القدرة على مواجهة حالات انعدام اليقين وعلى استباق الأزمات.

© Corrie Butler / IFRC

منطلقات مختلفة لعمليات تنمية الجمعية الوطنية

ينبغي لكل جمعية وطنية أن تعمل باستمرار على توسيع نطاق خدماتها وتحسينها. وتكفل العمليات المنهجية الخاصة بالتنمية والقائمة على التخطيط دوام صلاحية المنظمة وفعاليتها.

بيد أن هناك في الوقت ذاته أوضاعا متواترة تنشأ في نطاق الحركة تعجل في حدوث تغييرات كبيرة في الجمعيات الوطنية، وذلك على نحو لا يمكن التحكم فيه؛ وتشمل هذه الحالات ما يلي:

تشكيل جمعية وطنية جديدة

إن عملية إنشاء جمعية وطنية جديدة أو إنعاش جمعية وطنية بعد مرورها بأزمة، ترسي الأسس لعملية تنميتها في المستقبل. فتلك هي المرحلة التي يسهل فيها وضع نموذج تنظيمي مستدام، وذلك قبل أن يكون هناك ارتباط بأي التزامات وقبل أن تكون لدى الجمهور أي صورة عن المنظمة. ومن المهم للغاية أن تكون كل جوانب عملية الإنشاء، مثل صياغة القانون الخاص بالصليب الأحمر أو الهلال الأحمر، أو صياغة النظام الأساسي للجمعية الوطنية، متسقة بشكل واضح مع الرؤية الخاصة بالمنظمة الناشئة، ومصممة على نحو يكفل للجمعية الوطنية منذ البدء أقصى قدر ممكن من مقومات الاستدامة.

الأزمات الإنسانية تقتضي توسيع عمل الجمعية الوطنية بقدر كبير

إن الأزمات الكبرى التي تسترعي انتباه العالم تولّد ضغطاً كبيراً على الجمعيات الوطنية التي يتعين عليها عندئذ أن تدير تدفقات قصيرة الأجل من الموارد المؤقتة، وأن تعنى في الوقت ذاته بالآثار الطويلة الأجل التي تترتب على الجمعية الوطنية بعد أن تنفق الموارد ويتلاشى الاهتمام العالمي بالأزمة. فينبغي، على وجه الخصوص، أن تكون الجمعيات الوطنية التي تنخرط في أنشطة الاستجابة الواسعة النطاق، قادرة على إدارة عمليات توسيع نطاق نشاطها وتقليصه، كي لا تضر بعملية تنميتها التنظيمية في الأجل الطويل.

وتقترن أوضاع الأزمات الإنسانية بازدياد الحاجة إلى المحافظة على عملية التنمية التنظيمية الطويلة الأجل. ومن الضروري لجميع الأطراف الفاعلة المعنية أن تحترم هذه الحاجة وأن تخصص وقتاً لمناقشة الكيفية التي تتماشى بها - عند الإمكان - الخيارات المتخذة في سياق الاستجابة لأوضاع الأزمة مع أهداف التنمية الطويلة الأجل للجمعية الوطنية، أو لمناقشة كيفية عدم إضرار الخيارات بهذه الأهداف.

تنمية الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ (NSDiE)

يغطي برنامج تنمية الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ نهجاً مشتركاً لتعزيز تنمية الجمعيات الوطنية في إطار عمليات مواجهة الكوارث لكي تكون فعّالة إلى جانب حماية وتعزيز تنمية الجمعيات الوطنية وقدراتها واستدامتها في المستقبل. أما وثيقة التوجيه الاستراتيجي لتنمية الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ التي تتضمن دليل التنفيذ ومجموعة أدوات، فسوف تساعد الجمعيات الوطنية المتأثرة بأزمة ما على تفادي التضرر، وعدم تأثر تنميتها سلباً بالدعم الدولي الذي تتلقاه. والهدف من نهج تنمية الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ هو تعزيز بناء القدرات أثناء عملية الاستجابة بحيث تصبح الجمعية الوطنية أكثر استعداداً وأكثر قدرة على الصمود وأقل عرضة للكوارث في المستقبل. وتتولى الجمعية الوطنية بنفسها زمام تنمية ذاتها في حالات الطوارئ ودمجها بصورة منهجية في عملية التصدي عن طريق ما يلي:

- تحسين تقييم الدعم اللازم للجمعية الوطنية المتضررة من كارثة كبيرة استناداً إلى قدراتها القائمة؛
- تشجيع استخدام أدوات محددة لحماية نُهج التنمية الأطول أجلاً؛
- تنسيق الدعم المُقدّم من شركاء الحركة من أجل تعزيز القدرات وجعله مركّزاً على خطة تنمية الجمعية الوطنية؛
- توسيع واستكمال نهج التأهب من أجل التصدي بشكل فعّال للاستعداد بشكل أفضل للكوارث الكبيرة؛
- الأخذ بيد القيادة العليا للجمعية الوطنية وفريق إدارتها خلال مراحل عملية التصدي الرئيسية؛
- نشر موظفي تدخل سريع على مستوى جيد من الإعداد والوعي في مهام دولية عاجلة من جانب شركاء الحركة.



إطار الوصول الآمن إلى المستفيدين

بغية الإسهام في تعزيز قدرات الجمعية الوطنية في مجال التأهب والاستجابة في ظل الأوضاع الحساسة وغير الآمنة، بما فيها أوضاع النزاع المسلح والاضطرابات والتوترات الداخلية، يوفر إطار الوصول الآمن إلى المستفيدين الإرشاد لقيادة الجمعية الوطنية بشأن كيفية زيادة قبول الجمعية الوطنية وموظفيها ومتطوعيها في أوساط الأشخاص والجماعات ذوي الاحتياجات الإنسانية وزيادة أمنهم وإمكانيات وصولهم إلى هؤلاء الأشخاص وهذه الجماعات. ويبين إطار الوصول الآمن إلى المستفيدين واجب استرشاد القيادة بالمبادئ الأساسية والاسترشاد بها في كل الأوقات في تفكيرها وأعمالها واتصالاتها وما تتخذه من تدابير وقرارات. كما أنه يوفر - بالاستناد إلى الثغرات والعقبات والصعوبات القائمة أو المرتقبة - الإرشاد بشأن تدابير التأهب وتحديد المواقف التي يمكن اتخاذها في الأجل القصير والأجل المتوسط والأجل الطويل لزيادة قبول الجمعيات الوطنية والعاملين في إطارها وزيادة أمنهم وإمكانيات وصولهم إلى المستفيدين.

وبالنسبة إلى الجمعيات الوطنية التي تواجه أوضاع نزاع ما، فإنها بالإضافة إلى ضرورة قيامها بتوسيع نطاق عملها، قد تواجه صعوبات في مجال التنمية تتعلق بتحديد موقفها على الصعيد المحلي، ولا سيما بضرورة التدليل على كونها هيئة حيادية مستقلة تعنى بالعمل الإنساني لصالح المستضعفين في شتى أنحاء البلد. وقد يكون ذلك أشد صعوبة إذا كانت السلطات العامة طرفاً في النزاع الداخلي.

التغيرات السياسية أو الاجتماعية - الاقتصادية المحلية الكبيرة تستوجب إعادة تحديد دور الجمعية الوطنية

بإمكان التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية الهامة - سواء حدثت بصورة تدريجية أو بصورة مفاجئة - أن تجعل المواقف السابقة للجمعية الوطنية غير ملائمة. ويتعين على الجمعيات الوطنية في هذه الحالة، أن تعيد تحديد دورها ومسؤولياتها في المجتمع من أجل أن تبقى هيئة مُجدية وأن تستمر في اجتذاب الموارد كي تتمكن من العمل.

الجمعيات الوطنية غير المستديرة

يدل تغيّر أنماط تأمين الموارد أن الخدمات الأساسية للجمعية الوطنية لم تعد قادرة على اجتذاب الموارد اللازمة لتمكين المنظمة من الاستمرار فيها. ويجب في هذه الحالة إعادة تحديد دور المنظمة وخدماتها الأساسية كي تتمكن من تأمين بقائها. ويمثل الاعتماد على مصدر واحد أو بضعة مصادر قليلة للتمويل، وعدم امتلاك أرصدة احتياطية أمرين يجعلان الجمعية الوطنية عرضة للتأثر إلى حد كبير بتغير أنماط تأمين الموارد.

الجمعيات الوطنية «القديمة»

قد تصبح الخدمات الأساسية التي تقدمها الجمعية الوطنية، مع مرور الوقت، عديمة الصلة بالاحتياجات القائمة في البلد. وكثيراً ما تتمثل إحدى الظواهر الدالة على ذلك في وجود مجموعة متنوعة جداً من الأنشطة التي ربما لم يجر تحديث بعضها منذ سنوات عديدة. ومع أن هذه الجمعية الوطنية قد لا تزال تحظى بالاحترام وقد تحصل على بعض الموارد، فإن صلاحيتها لا تعود واضحة بالضرورة في نظر الجهات الخارجية، ويقدم منافسوها خدمات أجدى. وباختصار، فإنها قد تكون مستمرة في العمل بفضل سمعتها، إلا أنها في الواقع في طريقها إلى الزوال.

الأزمات الداخلية أو ضعف التماسك يؤثران في صورة المنظمة وعلاقاتها

إن بإمكان حدث واحد أو أكثر من حدث في داخل الجمعية الوطنية أن يحد بقدر كبير من تماسكها التنظيمي و/ أو من ثقة الجمهور والشركاء فيها. ولن يقتصر الأمر عندئذ على تزايد شحة الموارد مما يؤدي إلى تقويض القدرة على

الاستدامة وإلى ضرورة تغيير النموذج التنظيمي، وإنما يستوجب أيضاً بذل جهود كبيرة من أجل استعادة ثقة الجمهور والشركاء في الجمعية الوطنية من جديد من أجل أن تتمكن من العمل ثانية على نحو فعال.

تحليل مختلف مستويات وأنواع تنمية الجمعية الوطنية

يُميز الشكل ١ الوارد أعلاه بين الجمعيات الوطنية على مستويات مختلفة وبين بيئتها. ويمكننا أن نواصل ذلك فنميز بين الأفراد الذين تتكون منهم الجمعية الوطنية (كالمطوعين، والأعضاء، والموظفين)، والبنى التنظيمية التي تتكون منهم. ويُبرز الشكل ٢ أدناه أن المستويات الثلاثة هذه تتطلب توافر نفس القدرات من أجل أن تؤدي وظائفها.

الشكل ٢



ومن الأمور الأساسية في تنمية جمعية وطنية أن يكون هناك فهم للمستوى - الفرد، أو المنظمة، أو البيئة - الذي يجب العمل فيه من أجل معالجة مسألة ما. وكثيراً ما قد يستدعي الأمر العمل على مستويين أو حتى على ثلاثة مستويات من أجل أن يتحقق التغيير فعلاً؛ ومن المهم أن يجري تشخيص هذه الحالات والاعتراف بوجودها في مرحلة مبكرة.

فقد تشخص جمعية وطنية، مثلاً، وجود فرصة للحصول على وضع تفضيلي على صعيد الضرائب. ومن أجل تحقيق ذلك، سيتعين أن تتصل بالجهات الحكومية (بيئة الجمعية الوطنية) بغية التفاوض في هذا الشأن. وإذا ما نجحت في ذلك، قد تترتب على الأمر متضمنات تنظيمية هامة بالنسبة إلى الإجراءات المالية التي تتبعها. وسيتعين بطبيعة الحال أن يجري تدريب بعض الأفراد على كيفية أداء العمل وفق النظم الجديدة.

ومن المتضمنات الأخرى لهذا التحليل أن القيادة الفعلية لعملية تنمية الجمعية الوطنية سوف تتعلق دائماً بالتعامل مع تطلعات ومخاوف الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة. ولذلك، فإن عمليات حفز الأفراد وإعلامهم وإقناعهم وتشجيعهم على جميع المستويات تتسم كلها بأهمية أساسية لنجاح تنمية الجمعية الوطنية. كما أن بعض العمل في هذا الصدد قد يتطلب بذل جهود كبيرة في التعامل مع شركاء محليين ودوليين. وتقوم الاتصالات الداخلية والخارجية في هذا الشأن بدور أساسي في عمليات تنمية الجمعية الوطنية.

العمل على تحسين بيئة عمل الجمعية الوطنية

على نحو ما ورد في النقاش أعلاه، تؤثر البيئات الخارجية تأثيراً كبيراً على استقرار الجمعية الوطنية ونموها. وقد ينحصر تأثير الفرص والقيود على الجمعية الوطنية فقط، أو قد يشمل مجموعة من المنظمات العاملة في نفس البيئة. ونشير في هذا الإطار إلى العمل القائم على التخطيط من أجل التأثير على البيئة الخارجية للجمعية الوطنية وتحديد شكل هذه البيئة بعبارة التدابير المؤسسية.

وبإمكان الجمعيات الوطنية أن تستند في تنفيذ هذه التدابير إلى تساهيل علاقاتها كطرف مساعد مع السلطات العامة، كما يمكن أن تعمل مع منظمات أخرى ذات أهداف مماثلة، أو أن تستند إلى قرارات واتفاقات هيئات الحركة، مثل مؤتمر الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

ويجوز للجمعية الوطنية أن تنفذ منفردة هذه التدابير المؤسسية بنجاح، كما أنه من المفيد في كثير من الأحيان أن يشارك عنصر دولي من الحركة في مساندة هذا العمل، مما يضيف وزن البعد الجماعي إلى المناقشة، أو يتيح إمكانية الاستناد إلى معايير دولية وإلى أمثلة مستمدة من تجارب بلدان أخرى.

العمل على تنمية الجمعية الوطنية داخلياً

ثمة تمييز بين نهجين في الاتحاد الدولي بالنسبة إلى العمل على تنمية الجمعيات الوطنية داخلياً.

الأول هو أن العمل المستمر من أجل التنمية يركز على تحسين ما هو قائم بالفعل - بهدف زيادة فعالية الأنشطة الجارية، أو مواصلة توسيع نطاقها، أو تحسين ارتباطها بالمنظمة. ويركز هذا النهج في كثير من الأحيان على أفراد أو مجموعات من الأفراد الذين ينفذون أنشطة متماثلة. ويمكن أن يتضمن ذلك بناء مهارات من خلال التدريب، وإعداد أدوات أفضل، وتحسين الاتصالات: أي، تحسين جوانب الأداء بوجه عام.

منبر التعلم الخاص بالصليب الأحمر والهلال الأحمر



يقدم منبر التعلم الخاص بالصليب الأحمر والهلال الأحمر دورات عديدة عبر الإنترنت يديرها المستفيد ذاته وتعلق بمواضيع مفيدة لمطوعي وموظفي الصليب الأحمر والهلال الأحمر.

وهذه الدورات مصممة من أجل تنمية كفاءات الأفراد على جميع المستويات، وتشتمل بصورة متزايدة على وجهات نظر عالمية ومحلية. وبإمكان الجمعيات الوطنية أن تعد من خلال منبر التعلم هذا المواد التدريبية الخاصة بها وأن تشرك الآخرين فيها عن طريق الإنترنت، وأن تفيد بذلك مجموعات التعلم المرتبطة بها وكذلك مجموعات التعلم في أوساط الصليب الأحمر والهلال الأحمر على الصعيد العالمي. كما يمكن للجمعيات الوطنية أن تعتمد هذا البرنامج وأن تطوِّعه وفق احتياجاتها وأن تدير أنشطة الدارسين فيه وترفع تقارير عما يحرزون من تحصيل في التعلم.

ويوصف هذا العمل في إطار الاتحاد الدولي بعبارة بناء القدرات. وسواء كان هذا العمل يتعلق بمستوى الأفراد أو بمستوى المنظمة، فإن مسؤولية تنفيذه تقع في الدرجة الأولى على عاتق الإداريين من العاملين بأجر ومن المتطوعين، وهو عملية تحسين متواصلة بلا نهاية.

وبما أن الجمعيات الوطنية منظمات معقدة التكوين ومفتوحة، لا يكون تحسين ما هو قائم عن طريق بناء القدرات كافياً أحياناً. فكثيراً ما يستوجب الأمر معالجة مسائل أساسية تتطلب العمل على مستوى عال بشأن مسائل أعمق بكثير تتعلق بالجمعية الوطنية، مثل هويتها، أو توجهها الاستراتيجي في الأجل الطويل، أو نموذجها التنظيمي الأساسي، أو العلاقات بين مختلف أجزاء المنظمة، أو بين الجمعية الوطنية وبيئتها.

ويشار إلى هذا التغيير الكبير العميق الجذور بعبارة **التنمية التنظيمية**.

وتتعلق التنمية التنظيمية، في الأحوال الاعتيادية، بالاهتمام بأوضاع المنظمة ككل، وتقوم على الاعتراف بالترابط الموجود بين وظائفها ومستوياتها، وبقدرة التغيير في جزء من المنظمة على التأثير في أداء جزء آخر منها.

كما أن عملية التنمية التنظيمية هي عملية استراتيجية في جوهرها، وتتضمن إجراء وتطبيق خيارات ستحدد شكل مستقبل المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل. ولتحقيق ذلك، يجب بحث علاقات السلطة في داخل الجمعية الوطنية والاعتراف بأن هذا النوع من التغيير قد يفضي إلى وجود فائزين وخاسرين. وعليه، فإن جهاز الحكم وكبار الإداريين مسؤولون عن توجيه العملية والإشراف عليها.

ولا تجري عمليات بناء القدرات بمعزل عن عمليات التنمية التنظيمية. وهناك حدود للتحسينات التي يمكن تحقيقها بفضل عمليات بناء القدرات لوحدها، وهي عمليات كثيراً ما لا يمكن الاستمرار فيها بدون التنمية التنظيمية، فعلى العكس من ذلك، تكون أي عملية للتنمية التنظيمية لا تعترف بالمهارات والأدوات الجديدة التي سيحتاج إليها الأفراد كي يؤديوا عملهم، معرضة للفشل. ولذلك، ثمة تفاعل مستمر في الاتجاهين بين هذين النوعين من العمل، وهو تفاعل أساسي بالنسبة إلى أي عملية لتنمية جمعية وطنية.

وخلاصة القول أنه بإمكاننا تقسيم العمل الخاص بتنمية الجمعيات الوطنية على النحو التالي:

مستوى العمل	المسؤولية الأولى	الدور القيادي في الدعم	نوع العمل الخاص بالتغيير	الأجل الزمني
مستوى الأفراد	الأفراد؛ والإداريون على جميع مستويات الجمعية الوطنية	الجمعية الوطنية	بناء القدرات؛ إدارة الموارد البشرية	الأجل القصير
مستوى المنظمة	قيادة الجمعية الوطنية	الاتحاد الدولي، بما في ذلك العمل على الأسس القانونية ومع اللجنة الدولية للصليب الأحمر في الاعتراف بالجمعية الوطنية وقبولها،	بناء القدرات/ التنمية التنظيمية	الأجل المتوسط - الطويل
مستوى البيئة	الجمعية الوطنية/ الحركة	الاتحاد الدولي/ اللجنة الدولية للصليب الأحمر/ الجمعيات الوطنية الشقيقة	التدابير المؤسسية	الأجل المتوسط - الطويل

بلوغ نقطة التحول في مسار تنمية الجمعية الوطنية

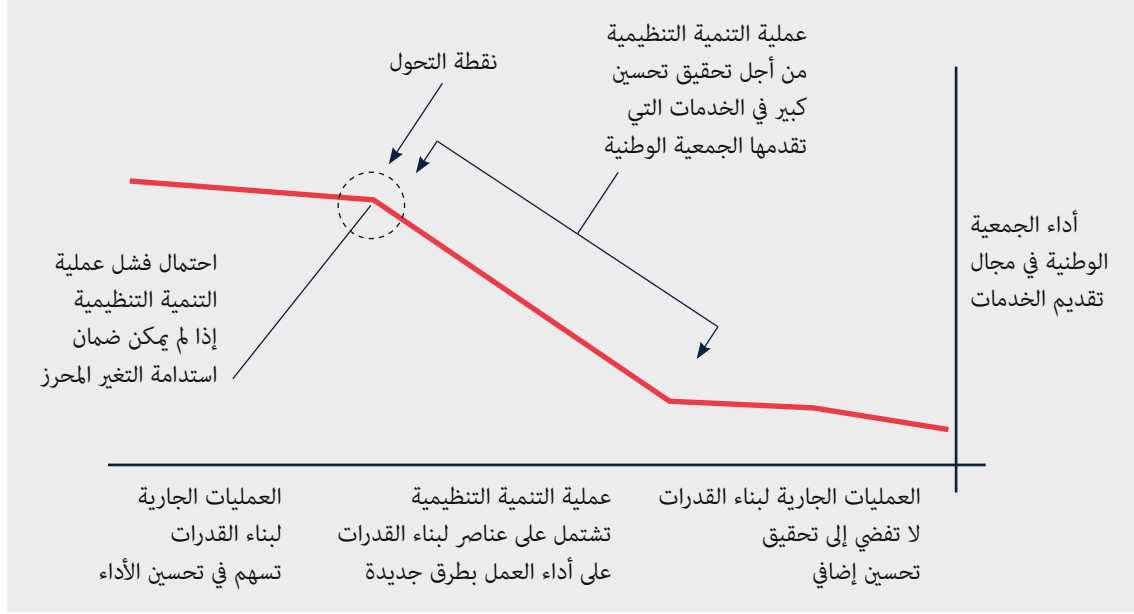
عند تحليل عملية التنمية الطويلة الأجل للجمعية الوطنية، يمكن في العادة تشخيص نقاط تحول بارزة يتحقق عندها تغيير هام ومستدام في أداء المنظمة.

وينبغي أن يكون بإمكان قادة الجمعية الوطنية، لدى اضطلاعهم بالتخطيط لعملية التنمية التنظيمية وفي سياق قيادتهم لها، أن يبينوا نقطة التحول التي يودون بلوغها، وأثر ذلك في تقديم الجمعية الوطنية لخدمات متواصلة وجيدة إلى المستضعفين وفي حجم هذه الخدمات.

استخدام هذه المفاهيم التحليلية

يبين الشكل ٣ أدناه جوانب فكرة التفاعل بين التنمية التنظيمية وبناء القدرات اللازم لبلوغ نقطة تحول معينة تتيح الأداء التنظيمي على نحو أفضل وبشكل مستدام.

الشكل ٣



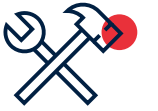
والقصد من تقديم هذه المفاهيم هو مساعدة قادة الجمعية الوطنية وأولئك العاملين على دعمهم، على تحليل الاحتياجات والأولويات الخاصة بتنميتها، وبالتالي تحديد نوع العمل الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق تغيير يمكن تأمين استدامته في الأجل الطويل.

ويتمثل النقد الذي يمكن توجيهه إلى خيار تقديم الكثير من الدعم الخارجي إلى الجمعية الوطنية على مر السنين، في أن هذا الدعم قد تركز بشكل كبير على بناء القدرات وتنفيذ البرامج في الأجل القصير، بدون أن يشجع ويساند معالجة قضايا أعمق غوراً تتعلق بالنماذج التنظيمية والاستدامة. وكانت النتيجة في كثير من الأحيان هي أن المكاسب التي تم تحقيقها على صعيد القدرات لم يمكن تأمين استدامتها في الأجل الطويل، مما جعل الجمعيات الوطنية لا تملك أي إنجازات يمكن الإشارة إليها أو لا تملك منها سوى قدر يسير جداً بعد الفترات التي كانت تحظى فيها بموارد مالية وتقنية كبيرة، بل والأسوأ من ذلك، وهو أن ينتهي بها الأمر إلى امتلاك موارد شحيحة تعينها في الحفاظ على شيء لا قيمة له أو ضئيل القيمة في الأجل الطويل.

المراحل العامة في تنمية الجمعية الوطنية

- على الرغم من أن عمليات التغيير تختلف بعضها عن بعض، فإن بالإمكان تشخيص عدد من المراحل العامة التي لا تتعاقب بالضرورة في شكل خطي متواصل، وتشمل ما يلي:
- نشوء مجموعة ضمن الجمعية الوطنية تضم العدد الأدنى الضروري من الأشخاص المتفقيين على ضرورة إجراء تغيير في الجمعية الوطنية ولديهم الاستعداد لقيادة هذا التغيير
- تحليل أوضاع المنظمة وبيئتها
 - مراجعة ولاية المنظمة ورؤيتها ومهمتها ومواقفها ضمن إطار بيئتها فيما يتعلق باحتياجات المستضعفين، والثغرات الموجودة في ما تقدمه الجمعية الوطنية وأطراف أخرى من خدمات
 - استعراض الجوانب الداخلية للتوازن والتماسك على الصعيد التنظيمي للجمعية الوطنية
 - استعراض مدى صلاحية ونوعية شراكات الجمعية الوطنية، والفرص الممكنة للتمتع بعلاقات أفضل
- التخطيط الاستراتيجي من أجل تحديد أهداف التغيير ومراحلها
 - تحديد مستوى ونوع التغيير المطلوب والعناصر المحركة الرئيسية التي ستدفع عجلة التغيير في مجمل النظام
 - تحديد مؤشرات للدلالة على نجاح التغيير
- التنفيذ
 - تشخيص الفرص ومعالم الزخم التي تتيح تحقيق التغيير، وذلك في داخل نطاق الجمعية الوطنية وفي بيئتها
 - الاتصال بشأن أهداف التغيير وتكوين رؤية مشتركة في داخل المنظمة وخارجها
 - الاستخدام الناجع لموارد تقنية ومالية محدودة- من داخل الجمعية الوطنية ومن خارجها
- الرصد والتقييم والتعلم على نحو متواصل، وإعادة صياغة الخطة الاستراتيجية إذا لزم الأمر

عملية تقييم القدرة التنظيمية وتصديقها (OCAC)



إن الهدف من عملية تقييم القدرات التنظيمية وتصديقها هو دعم تنمية الجمعيات الوطنية عن طريق تزويدها بأداة تشخيصية لمساعدتها على تقييم مواطن قوتها وضعفها بشكل شامل، وتوجيه جهودها الإنمائية وتحديد أولوياتها وتعزيزها. وقد أقر مجلس إدارة الاتحاد الدولي مجموعة شاملة من المعايير التنظيمية الدنيا لكي تسترشد بها الجمعيات الوطنية لمعرفة دور ومسؤوليات المنظمة الحديثة الذي يتعين عليها الوفاء بها، فضلاً عن التوقعات/المعايير المنشودة من أجل المنظمات العاملة في القطاع الإنساني. وتنقسم العملية إلى مرحلتين: حيث تركز المرحلة الأولى على قدرات الجمعية الوطنية (مثل القدرة على الوجود والتنظيم وإقامة العلاقات وحشد الطاقات والإنجاز والنمو)، بينما تتعلق المرحلة الثانية بدراسة تأثير الجمعية الوطنية في البلاد.



عملية تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA)

تُقَدَّم الخدمات الملاءمة والمستدامة على مستوى المجتمع المحلي بشكل أساسي من خلال الهياكل المحلية للجمعية الوطنية. وتقييم القدرات التنظيمية للفروع هو عملية للتقييم الذاتي جرى تطويرها من أجل الفروع لتقوم بتحديد وتقييم نقاط قوتها والقيود التي تُحد من قدرتها والتحديات التي تواجهها فيما يتعلق بمجموعة واسعة من القدرات التنظيمية التي تحدد هويتها وقدرتها على الإنجاز، ويدعم هذا التقييم الفروع والجمعيات الوطنية في إطار عملية تنميتها.

إدارة التغيير مع أداء العمل المعتاد

تتمثل إحدى الصعوبات الخاصة التي يواجهها قادة الجمعيات الوطنية، في الموازنة بين احتياجات تحقيق التنمية في الأجل الطويل والمتطلبات القصيرة الأجل الخاصة بإدارة المنظمة. وقد يشكل هذا التجاذب عقبة كبيرة أمام تحقيق التغيير، ولا سيما في الحالات التي تستنفذ فيها متطلبات أداء المهام اليومية جلّ الطاقة الإدارية المتوافرة.

إن إجراء أي عملية تغيير هامة يتطلب التركيز من جانب القيادة، ولذلك يجب الاعتراف لدى التخطيط للتغيير، بضرورة تخصيص طاقات على كل المستويات لإدارة هذا التغيير، مع تحديد الطرائق الكفيلة بتأمين ذلك؛ وقد يتضمن ذلك إيقاف بعض الأنشطة غير الأساسية، أو الاستعانة بدعم إضافي مؤقت، أما من أجل إدارة عمليات تحقيق التغيير، أو للإشراف على استمرار أداء الأنشطة الجارية.

الموارد اللازمة لتنمية الجمعية الوطنية

إن المورد الأول اللازم لتنمية الجمعية الوطنية هو وجود قيادة قادرة على التعبير بشكل واضح عن رؤية بشأن مستقبل الجمعية الوطنية، وإقناع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها بضرورة العمل في هذا الاتجاه. ويجب أن تتولى هذه القيادة مسؤولية مناقشة هذه الرؤية مع الأطراف المعنية في إطار الجمعية الوطنية، وإقناع هذه الأطراف بوجاهة هذه الرؤية، وكذلك مسؤولية مخاطر الشروع في إجراء تغيير كبير. وبدون توافر الدعم من داخل الجمعية الوطنية على نحو متماسك، تكون احتمالات النجاح في إجراء التغيير ضئيلة.

غير أن توافر حسن النية والرؤية لا يكفيان. فينبغي أن توجد هناك مهارات تقنية، سواء لإدارة مجمل عملية التغيير، أو لتحقيق التنمية التنظيمية وبناء القدرات. وينبغي أن تتمثل إحدى الكفاءات الرئيسية لأي أمين عام لجمعية وطنية في امتلاك خبرة ومهارات في مجال إدارة عمليات التغيير، وخصوصاً امتلاك القدرة على الاتصال بصورة فعالة مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

وفي الختام، فإن جميع أشكال تنمية الجمعيات الوطنية تتطلب توافر نوعين من الموارد المالية هما الاستثمار المالي الذي يُستخدم لتسديد التكاليف الخاصة بأي عنصر من عناصر تنفيذ عملية التغيير؛ والموارد اللازمة لضمان استدامة التغيرات التي ستنتج في المستقبل. وإذا يمكن (ولكن ليس بالضرورة) أن تقدم جهات من خارج الجمعية الوطنية الاستثمار المالي، فإن الموارد اللازمة للحفاظ على استدامة نتائج التغيير يجب أن تُستمد من داخل الجمعية الوطنية ومن قاعدة مواردها المستدامة. فبخلاف ذلك، سرعان ما يكون مصير أي تحسينات فعلية تتحقق عرضة للضياع.



خصائص عملية فعالة لتنمية جمعية وطنية

إيجازاً لمضمون الأقسام ٢ و ٣ و ٤ و ٥ أعلاه، يمكننا الإشارة إلى الخصائص التالية لعملية فعالة لتنمية جمعية وطنية، وتتمثل هذه الخصائص في أنها:

- تتيح للجمعية الوطنية تقديم خدمات أنسب، أو أفضل جودة، أو أوسع نطاقاً، أو أكثر استدامة
- تقدم إجابات حقيقية عن مشاكل حقيقية
- تستند إلى تحليل شامل لأوضاع الجمعية الوطنية وبيئتها، وتلائم الفرص والقيود ذات الصلة بهذه الأوضاع والبيئة
- تتيح اغتنام الفرص في سياق البيئات الداخلية والخارجية للجمعية الوطنية من أجل مساندة التغيير، ولا سيما في أوضاع الأزمات
- تتعامل مع الجمعيات الوطنية بوصفها نظاماً معقدة ومتراصة الجوانب، وتتجاوز الأعراض المباشرة كي تحدد قضايا تنظيمية أعمق
- تقوم على التخطيط والمتابعة والتطويع على نحو فعال، بحسب الظروف
- تستند إلى فريق من العاملين في مختلف مستويات المنظمة، وليس إلى جهود فردية.

ما دور الجهات الخارجية
في دعم تنمية
الجمعية الوطنية؟

ثمة جهات كثيرة يمكن أن تهمها عملية تنمية الجمعية الوطنية، ومنها بالتأكيد الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر - الاتحاد الدولي، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، والجمعيات الوطنية الشقيقة. كما يمكن أن تكون لدى جهات أخرى، مثل الحكومات والوكالات الوطنية الأخرى، دوافع قوية تجعلها تدعم تنمية الجمعية الوطنية. وفي الواقع، قد تكون الجهات المحلية، ومن بينها الحكومة، هي القادرة على التأثير بأكبر قدر ممكن على عمليات تنمية الجمعية الوطنية.

ومن مهام الاتحاد الدولي أن تكون لديه صورة عامة عن سلامة أعضائه وأن ينسق الجهود من أجل تحسين سلامة الجمعيات الوطنية، سواء فيما يخص كل جمعية منها على انفراد، أو فيما يخصها جماعياً.



قاعدة البيانات ونظام الإفادة في الاتحاد الدولي

يتمثل الهدفان العامان لقاعدة البيانات ونظام الإفادة في الاتحاد الدولي، في ما يلي:

- ترويج قدر أكبر من الوعي الذاتي لدى الاتحاد الدولي ولدى شركائه بشأن قدرات الجمعيات الوطنية وإمكاناتها وما تقدمه من خدمات، وذلك لدعم التنمية الذاتية لهذه الجمعيات؛
- تيسير عمليات رصد الأداء والإفادة عنه بشكل متسق وشفاف.

كما تُعد مهمة قيادة وتنسيق جهود التغيير في داخل الجمعية الوطنية من مسؤولية قيادة الجمعية الوطنية، فإن من مسؤوليتها أيضاً أن تبت في اختيار أي جهات أخرى يمكن أن تساعد في دعم عملية التغيير المحددة التي تضطلع بها الجمعية الوطنية. وتشير التجربة إلى أن طريقة اختيار الشركاء والدور الذي يؤديه يشكلان عاملين أساسيين في تيسير تنمية الجمعية الوطنية أو في التعجيل فيها أو إعاقتها.

الاعتراف بالمخاطر والقيود المتعلقة بالدعم الخارجي

ينبغي أن تعترف كل الجمعيات الوطنية التي تقدم أو تتلقى دعماً خارجياً لصالح تنمية الجمعية الوطنية بالقيود والمخاطر التي ينطوي عليها هذا النهج.

فثمة خطر جدي دائماً في أن تؤدي أشكال التفاوت في القدرة والإمكانات المالية إلى قيام علاقات تفقد فيها الجمعية الوطنية ملكيتها للأنشطة التي يفترض أن تسهم في تنميتها الذاتية، وإلى أن تفقد في نهاية المطاف سمات هويتها. وتشير التجربة إلى أن إمكانات التقدم في العمل في مثل هذه الحالات تكون في الغالب ضئيلة أو معدومة، مع احتمال إنفاق موارد الأطراف الأخرى بصورة غير منسقة وغير فعالة، مما يفضي إلى إبطاء الزخم الموجود في داخل الجمعية الوطنية من أجل التغيير أو إلى إخماده. ومع أن لدى جميع الجهات اهتمامات مشروعة مختلفة بشأن تنمية الجمعية الوطنية، وأنها ستعرب عن ذلك للجمعية الوطنية عند الطلب، فإن تبني عملية التنمية يجب أن تبقى مسألة مترسخة تنحصر في نطاق الجمعية الوطنية وقيادتها. وسيكون أي مساس بذلك، مساساً بشريعة أي عملية تغيير تجري، وسيجعل سلامة الجمعية الوطنية موضع تساؤلات.

وعلى وجه الخصوص، فإن الدعم الخارجي الذي لا يوجّه بشكل صارم نحو دعم الجمعيات الوطنية في تطوير الخدمات الأساسية التي تقدمها بصورة مستدامة على الصعيد المحلي، معرض في الغالب لأن لا يحقق أي تأثير إيجابي طويل الأجل بالنسبة إلى تنمية الجمعية الوطنية، أو لأن يكون ضئيل التأثير في هذا الشأن، بل ويمكن أن يسفر عن إضعاف الجمعية

الوطنية في الأجل الطويل. وكثيراً ما لا يمكن مضاعفة هذا النوع من الدعم ولا تأمين استدامته على مر الزمن، وبالتالي فإن تأثيره على أوضاع المستضعفين ضئيل إلى الحد الأدنى على الرغم من ضخامة تكلفته نسبياً.

ومن المهم أيضاً، في الختام، أن يتم الاعتراف بأن إجراء تغيير معقد الجوانب يستغرق وقتاً، وينطوي على مخاطر وقد يتجه اتجاهاً غير متوقَّع. فيجب في أي جهة ترغب في دعم عملية تغيير في جمعية وطنية، أن تكون مستعدة للتخلي بالصبر والمرونة وأن تساعد على قيام عمليات أصيلة للتعلم وتطور الأفكار.

دعم زخم التغيير: الصديق الصدوق

بإمكان جهات الحركة وغيرها أن تقدم دعماً هاماً لتشجيع التنمية في داخل الجمعيات الوطنية، ويمكن أن يجري ذلك من خلال الأدوات المؤسسية، مثل السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها عالمياً، وكذلك من خلال الحوارات والمبادرات وأشكال التشجيع على مستوى الأقران.

وفي الواقع، فإن الجهات الخارجية تقدم مرآة تتيح للجمعية الوطنية أن ترى فيها مواطن قوتها وضعفها. ويكون دور القادة الأقران فعالاً جداً في هذا الصدد، وهذا مجال تعمل الأمانة على زيادة استكشافه. وقد تكون وجهة نظر خارجية، بما فيها وجهات النظر التي يديها خبراء استشاريون أو مندوبون، مفيدة في مساعدة قادة الجمعية الوطنية على تحليل أوضاع جمعيتهم الوطنية وعلى التفكير في خيارات محتملة، ما دامت هذه المدخلات خالية إلى أقصى حد ممكن من التحيز وتتماشى مع مصالح الجمعية الوطنية في الأجل الطويل.

وعلى العكس من ذلك، إذا لم يكن هناك زخم ورؤية ملحوظان ضمن نطاق الجمعية الوطنية، ينبغي أن يتركز الدعم الخارجي على تشجيع انبثاق هذا الزخم وهذه الرؤية.

تطور دور المندوب المعني بتنمية الجمعيات الوطنية

تمثلت إحدى استراتيجيات دعم تنمية الجمعيات الوطنية في توفير الدعم المتوسط الأجل لقادة الجمعيات الوطنية عن طريق المندوبين المغتربين. ويعتمد دور المندوبين في هذا السياق على احتياجات كل جمعية وطنية وخططها التنموية الحالية. ويبدو أن نجاح مهمتهم يعتمد على قدرتهم على القيام بدور المدربين والمستشارين الموثوقين للقادة وتشجيع الروابط وتبادل الخبرات. وتُبين لنا التجربة أن هذا النوع من الدعم - الذي كثيراً ما يقدمه أكبر ممثلي الاتحاد الدولي لدى الجمعية الوطنية - هو الأنجع عندما يقوم على خبرته العملية بالإدارة العليا وبمعارفته المتعمقة في مجال إدارة عمليات التنمية التنظيمية.

التصديق على مؤهلات جمعية وطنية



إن التصديق على مؤهلات جمعية وطنية ما، هو وسيلة لحفز تنميتها: فالجمعيات الوطنية التي تبلغ مستوى الحصول على تصديق خارجي موضوعي لمؤهلاتها من خلال عملية تقييم القدرات التنظيمية وتصديقها (انظر أعلاه)، هي الجمعيات الوطنية القادرة على القيام، من خلال عملية خارجية مصادق عليها، بإثبات امتياز وملاءمة أدائها في مجال العمل الإنساني وعلى صلاحية العمليات التنظيمية التي تمكّنها من تحقيق ذلك. ويتيح هذا التصديق للجمعيات الوطنية أن تثبت إنجازها والتزامها بالتنمية المستمرة، داخلياً وخارجياً على حد سواء.

ومن جملة التحديات التي تواجهها أي حركة عالمية صعوبة تقديم الدعم المناسب، أي تقديم المشورة والتجهيزات الملائمة على نحو يتيح ضمان استدامتها على مر الزمن في ظل البيئة والقيود الموجودة على صعيد الموارد ضمن سياق محدود. وكقاعدة عامة، ينبغي تفادي نقل نماذج العمل من جمعية وطنية إلى أخرى، بل ينبغي أن يتم تطويعها واستعارتها بحذر.

ويجب أن يكون الدعم التقني مكيفاً للبيئة التي سيجري استغلاله فيها. فإن كثيراً من المساعدات التقنية التي تقدمها بلدان الشمال إلى بلدان الجنوب ضمن إطار الحركة يستند إلى معايير وأساليب العمل المتبعة في مجتمعات وطنية غنية، ولا يراعي بالقدر الكافي ثقافات العمل وأساليبه المحلية، أو الموارد الفعلية التي ستكون متوافرة لتأمين استدامة ثمار التغيير في المستقبل.

أما فيما يخص تقديم الدعم المالي لتنمية الجمعيات الوطنية، فإن الأمر يقتضي توافر أنواع مختلفة من التمويل في مختلف مراحل عملية التنمية.

ففي حين يمكن حصر بعض المبادرات في هذا الصدد في مدخلات ومخرجات يمكن التنبؤ بها، ثمة مبادرات كثيرة خاصة بالتغيير تحتاج إلى تمويل يتيح القيام بعمليات تجريب واختبار وبأنشطة أقل قابلية للتحديد بشكل ملموس، مثل الاتصال مع الأعضاء والمتطوعين. وثمة مخاطر للفشل في عمليات اختبار الأفكار الجديدة، وينبغي أن تكون الجهات الممولة مستعدة لتحمل قدر من المجازفة.

صندوق بناء القدرات



يستجيب صندوق بناء القدرات لواقع تعقيد التغييرات التي تواجهها جمعيات وطنية عديدة في سعيها إلى أن تصبح أقدر على تحقيق الاستدامة محلياً. ويُستخدم لتحديد الجمعيات الوطنية التي يوجد فيها زخم قوي باتجاه إجراء تغييرات هامة، وتزويد هذه الجمعيات بدعم تقني لإعداد خطط التغيير.

تحالف الاستثمار في الجمعيات الوطنية (NSIA)



يشترك الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في إدارة هذا التحالف الذي يشكل آلية تمويل للحركة ويركز على دعم تنمية الجمعيات الوطنية، لا سيما تلك الجمعيات ذات الاحتياجات الإنسانية المتزايدة أو التي تواجه مخاطر متزايدة. وإدراكاً بأن النجاح في تنمية الجمعيات الوطنية يتطلب تخصيص تمويل طويل الأجل، وبأن مسار تنمية الجمعيات الوطنية يختلف من جمعية إلى أخرى، فإن هذا الصندوق يوفر دعماً متعدد السنوات وقصير الأجل "التمويل المرحلي" من أجل التحضير للاستثمار في المستقبل. وتحالف الاستثمار في الجمعيات الوطنية هو صندوق للتمويل بناء على الطلب، تتقدم إليه الجمعيات الوطنية بطلب للاستثمار من أجل مساعدتها على تحقيق طموحها للتنمية.



© Victor Locken / IFRC

سد الفجوة الرقمية

يعتمد العمل الإنساني الفعّال على انتفاع الجميع بالوسائل الرقمية والبيانات ومعرفة استخدامها والنفوذ إليها وعلى أساليب تصريف الأعمال والبنية التحتية المحيطة. وتؤثر الفجوة الرقمية على قدرة حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر على تسخير الحس الجماعي للصليب الأحمر والهلال الأحمر مع توفير فرص الاستخدام والتواصل بين الأقران العادلة، والاستفادة من الاتصالات عبر الإنترنت، واستكشاف المبتكرات الرقمية. ويمكن أن تكون التحوّلات الرقمية والمعلوماتية باهظة التكلفة بشكل غير متكافئ في البلدان النامية حيث تتطلب مهارات قد لا تكون متوافرة، وقد يصعب أو يستحيل الاستفادة منها في أشد المجتمعات المحلية ضعفاً. ويرافق الفرص الرقمية أيضاً خطر واسع النطاق يتمثل في إغفال فئات من الناس أو تعريضهم للخطر نتيجة لعدم لا يحصى من المخاطر الرقمية والقضايا المتعلقة بحماية البيانات. ويلزم كل من استراتيجية العقد ٢٠٣٠ والقرار المتعلق بحماية البيانات الخاصة بعادة الروابط العائلية والتعهد الرقمي الاتحاد الدولي بالتحوّل الرقمي وبالأخذ بيد كل جمعية وطنية من أجل حصولها وحفاظها على التكنولوجيا التي تحتاجها لإدارة شؤونها بفعالية، ومشاركتها مشاركة تامة كعضو في الاتحاد الدولي، وبقائها في صدارة العمل الإنساني وتقديم المساعدات الإنمائية لصالح المجتمعات المحلية الضعيفة.

تأكيد أهمية أنشطة الدبلوماسية الإنسانية التي تضطلع بها الجمعيات الوطنية من أجل اتخاذ تدابير مؤسسية

يقوم كل من الاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر واللجنة الدولية للصليب الأحمر، بدور خاص في مساندة الجمعيات الوطنية في تعاملها مع السلطات العامة في البلدان المعنية من أجل تحسين بيئات عمل هذه الجمعيات. وثمة أحداث، مثل انعقاد المؤتمر الدولي، تتيح للحركة فرصاً للعمل من منظور استراتيجي مع الحكومات، سواء بصورة منفردة أو بشكل جماعي، بشأن قضايا مشتركة تتعلق بتنمية الجمعيات الوطنية.

التعاون والتنسيق

إن تنسيق الدعم يصبح أسهل بكثير بالنسبة إلى الجمعيات الوطنية عندما يحترم شركاؤها خططها الخاصة بالتنمية الذاتية ويحرصون على اتباعها. فيجري استخدام الموارد التقنية والمالية في هذه الحالات على نحو فعال، ولا تغرق الجمعيات الوطنية ذاتها في فيض من عروض الدعم القائمة على نوايا حسنة ولكنها تُقدّم بصورة عشوائية.

ومن ناحية أخرى، ثمة خطر في أن تشكّل أطراف فاعلة تعمل على مستويات مختلفة في داخل الجمعية الوطنية عبئاً على قدرة هذه الجمعية على التنسيق، وفي أن تكوّن في داخل المنظمة الواحدة مجموعة من النظم المتوازية غير القادرة على الاستقرار مع مرور الزمن، فتستحدث بالتالي مسارات مرتبكة ومتعارضة لمستويات المساءلة.





الخاتمة





إن إطار تنمية الجمعيات الوطنية هذا يوضح تصورات مفاهيمية وديناميات رفيعة المستوى ويحدد اتجاهاً ولغة مشتركين للعمل في هذا السبيل.

ويقترح هذا الإطار نهجاً للتركيز ضمن الحركة على كل الجمعيات الوطنية يعنى بتوفير دعم محلي متنوع ومستدام يمكن أن تستند إليه هذه الجمعيات في أداء أعمالها وخدماتها الأساسية، مع استكمال ذلك بتقديم دعم من الحركة يراعي احتياجات التنمية الطويلة الأجل للجمعيات الوطنية حين تستدعي الأزمات توافر هذا الدعم.

ويتطلب تنفيذ هذا الإطار إعداد مزيد من السياسات والنصوص والأدوات وتنقيحها من أجل تحويل المبادئ الواردة فيه إلى عمل ملموس. ولا يكفي الإطار وحده لتوجيه عمليات التغيير بصورة مفصلة. كما أنه يقتضي التفكير وإجراء مفاوضات في داخل الحركة بشأن الكيفية التي يمكن بها تطوير المواقف والديناميات الحالية المتعلقة بتنمية الجمعيات الوطنية من أجل أن تصبح هذه المواقف والديناميات أكثر فعالية.

إن ما يقترحه هذا الإطار هو عملية انتقال تدريجي تُجرى بعناية على مدى عدد من السنوات بغية الوصول إلى وضع يكون فيه لدى كل الجمعيات الوطنية مصادر للدخل متنوعة ومستدامة بالقدر الكافي لضمان عدم تعرض سلامة هذه الجمعيات واستقلالها للتهديد من جانب أي جهة محلية أو دولية. ولا يرمي هذا الإطار إلى اقتراح إجراء تغييرات جذرية قصيرة الأجل لا يمكن تطبيقها في أي حال من الأحوال.

ولمزيد من المعلومات عن هذا المنشور الذي يصدره الاتحاد الدولي، يرجى الاتصال بـ:

NSD.support@ifrc.org

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر هو أهم شبكة إنسانية في العالم تضم ١٩٢ جمعية وطنية من جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وحوالي ١٤ مليون متطوع حاضرين في المجتمعات المحلية قبل وقوع الأزمات أو الكوارث وخلالها وبعدها. إننا نعمل في مناطق العالم التي يصعب الوصول إليها وأشدّها تعقيدا حيث نُنقذ أرواح الناس ونشجع صون الكرامة البشرية. إننا نساعد المجتمعات المحلية على أن تصبح أماكن أقوى وأكثر قدرة على الصمود حيث يمكن للناس أن يحيوا حياة سائلة وصحية وحيث تتاح لهم فرص الازدهار.



تابعونا من خلال:

ifrc.org | twitter.com/ifrc | facebook.com/ifrc | instagram.com/ifrc | youtube.com/ifrc