



## دعوة إلى التغيير

دراسة تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد



## شكر وتقدير

تدين هذه الدراسة بالامتنان الكبير لقيادة وموظفي الجمعيات الوطنية الست للصليب الأحمر والهلال الأحمر في أفغانستان وهندوراس ومالي والصومال وأوكرانيا واليمن. يتكون جوهر هذه الدراسة من قصصهم الملهمة والعاطفية، وتجاربهم في العمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية وتوصيات قيادتهم وموظفيهم ومتطوعيهم وشبابهم وأفراد المجتمع.

لم يكن إنجاز هذه الدراسة ممكناً دون التوجيه الاستراتيجي والدعم وإسهامات فرقة عمل كوئها الصليب الأحمر البريطاني، تتألف من الصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر الأسترالي، والصليب الأحمر الكندي، والصليب الأحمر الدنماركي، والصليب الأحمر الألماني، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، واللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC).

تسهم هذه الأصوات، التي تؤكد قصص التأثير والتحدى، في قدرة الدراسة على طرح حلول عملية قائمة على الأدلة واقتراح «دعوة إلى التغيير». ويتمثل هدفها في تعزيز الدعم المقدم إلى تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى الحركة في عدد متزايد من البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد في جميع أنحاء العالم. ومن المأمول أن تساعد الدعوة إلى التغيير عددا متزايدا من الجمعيات الوطنية العاملة في مثل هذه السياقات. تهدف هذه الدراسة إلى تزويدها بالتعليم المناسب لتعزيز تحولاتها التنظيمية وقدرتها على تقديم المساعدة الإنسانية القائمة على المبادئ. ونتيجة لذلك، ستصبح قادرة على تمكين وتحسين خدمة الأشخاص والمجتمعات الأضعف والأكثر عزلة التي لا تستطيع المنظمات الإنسانية الأخرى الوصول إليها في كثير من الأحيان.

## المختصرات

BOCA	تقييم القدرات التنظيمية للفروع
CBF	قدرة بناء التمويل
CBHFA	الصحة المجتمعية والإسعافات الأولية
COD	مجلس المندوبين
DAG	المجموعة الاستشارية للمانحين
DRCE	تقييم قدرات الاستجابة للكوارث
FDRS	بنك بيانات الاتحاد ونظام الإبلاغ
GA	الجمعية العامة
IC	المؤتمر الدولي
ICRC	اللجنة الدولية للصليب الأحمر
IFRC	الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
NSDIE	تنمية الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ
NSIA	تحالف استثمار الجمعيات الوطنية
OCAC	تقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات
PER	التأهب للاستجابة لحالات الطوارئ
PNS	جمعية وطنية شريكة
RCRC	الصليب الأحمر والهلال الأحمر
SAF	إطار الوصول الآمن
SC	اللجنة التوجيهية
SMCC	تقوية تنسيق الحركة والتعاون
TOR	الاختصاصات
VCA	تقييم قابلية التأثر والقدرات
WHS	القيمة العالمية للعمل الإنساني
YABC	الشباب كعوامل لتغيير السلوك

## المحتويات

2	لمحة عامة عن حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر
3	تعريف المصطلحات
5	الموجز التنفيذي

### الجزء 1: معلومات أساسية عن الدراسة وسياقها وأهدافها

9	1. الغرض من الدراسة
9	2. تطوير الجمعيات الوطنية
14	3. وضع هذه الدراسة ضمن دراسات معاصرة أخرى
16	4. المنهجية
17	5. إطار مفاهيمي "محتمل يوضح تأثير الاستثمارات في مدة طويلة في تطوير الجمعيات الوطنية على القبول والوصول والأثر الإنساني"
19	6. مواضيع التحقيق الرئيسية
25	7. كيف تقرأ الجزء 2

### الجزء 2: دراسات حالة

27	جمعية الهلال الأحمر الأفغاني
39	جمعية الصليب الأحمر الهندوراسي
50	جمعية الصليب الأحمر المالي (CRM) كروا روج ماليان
61	أوروكا بيشا كاس أ و جمعية الهلال الأحمر الصومالي
73	جمعية الصليب الأحمر الأوكراني
85	جمعية الهلال الأحمر اليمني

### الجزء 3: التعلم و«الدعوة إلى التغيير» لتحسين الممارسات على مستوى الحركة ٩٨ وممارسات الجهات المانحة التي تدعم تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

97	1. الغرض من الدراسة
97	2. الرسائل الرئيسية
99	3. الإجراءات المقترحة للبحث في ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية التسعة والعشرين ذات الأولوية باعتبارها الأكثر إلحاحًا

### الملاحق

110	الملحق 1: الجدول الزمني لأداة تطوير الجمعيات الوطنية وتطوير السياسات في حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر
111	الملحق 2: مكونات عملية التأهب للاستجابة لحالات الطوارئ (PER) لدى IFRC
112	الملحق 3: 50 ممارسة ذات أولوية يمكن أو تقوض تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

# لمحة عامة عن حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر

## حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر (RCRC) : التكوين



الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، واللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC) هيئات منفصلة، ولكنها تشكل مجتمعة مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر. ولكل مكون وضعه الخاص ودوره بموجب النظام الأساسي للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، وتوجد آليات جماعية لضمان تنسيق أعمالها تنسيقاً جيداً، وملاءمتها لإطار سياسة مشتركة عند الاقتضاء.

**الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر** موجودة في 191 بلداً، يحميها قانون وطني للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر، ويعترف بها كجمعيات مساعدة طوعية و«مساعدة للسلطات العامة في المجال الإنساني»، ويراعي التزامها بالمبادئ الأساسية السبعة للحركة، وهي الإنسانية والحياد وعدم التحيز والاستقلال والخدمة التطوعية والوحدة والعالمية. وبموجب قوانينها المستقلة، تعمل هذه الهيئات كجهات مساعدة، وتقدم خدمات إنسانية عامة تكمل أو تحل محل الخدمات التي تقدمها السلطات العامة. تتألف الجمعيات الوطنية من الأعضاء والمتطوعين والشباب والموظفين وحوكمتها المنتخبة. وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على المتطوعين، ولا سيما على مستوى المجتمع المحلي، لأداء الخدمات الإنسانية والأعمال الإنمائية، وغالباً في مجالات تعزيز الصحة، والوقاية من الأمراض، والتأهب للاستجابة لحالات الطوارئ، والاستجابة للآزمات والنزاعات.

**الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)** منظمة إنسانية دولية تتألف من 191 جمعية وطنية. وهي هيئة اعتبارية ذات شخصية قانونية دولية معترف بها تخدمها أمانة دولية مقرها في جنيف، سويسرا. وتخدم الأمانة ومكاتبها الإقليمية والفطرية أعضاءها من خلال التنسيق، وتيسير التعاون، ودعم الأقران وتبادل المعارف، وبناء القدرات، والتمثيل الدولي، وإدارة عمليات المساعدة الإنسانية الخاصة بها، عند الاقتضاء. وبالإضافة إلى أنشطة الاستجابة للكوارث، ينفذ الاتحاد أيضاً أعمالاً إنمائية واسعة النطاق، بما في ذلك دعم الجمعيات الوطنية لتعزيز برامج التأهب للكوارث، وأنشطة الرعاية الصحية والاجتماعية، وتعزيز القيم الإنسانية والتماسك الاجتماعي والسلام.

**اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)** تضطلع بولاية خاصة بموجب القانون الدولي الإنساني (IHL) تتمثل في حماية ضحايا النزاعات المسلحة ودعمهم، وتنظيم عمليات الإغاثة، ولم تشمل العائلات المشتتة أثناء النزاع. وهي تشجع على نشر IHL وامتثال جميع أطراف النزاع له، وتدعم تطويره، وتلفت انتباه المجتمعات والمؤسسات المحلية والوطنية والدولية إلى المبادئ الإنسانية العالمية. وتعمل ICRC أيضاً على تلبية احتياجات النازحين داخلياً، وتزور السجون، وترفع مستوى الوعي العام بمخاطر الألغام والمتفجرات من مخلفات الحرب، وتبحث عن الأشخاص المفقودين أثناء النزاعات، وتساعد على تعزيز قدرات موظفي الجمعية الوطنية ومتطوعيها على استمرار وصول المساعدات الإنسانية والحفاظ على سلامتهم في السياقات المتقلبة وغير الآمنة.

**المؤتمر الدولي** يمثل الهيئة التداولية العليا للحركة حيث يلتقي ممثلو مكونات الحركة بممثلي الدول الأطراف في اتفاقيات جنيف، ويمارس ممثلو الدول الأطراف مسؤولياتهم بموجب تلك الاتفاقيات ويدعمون العمل العام للحركة. يدرسون معا ويتخذون قرار بشأن المسائل الإنسانية، وأي مسألة أخرى ذات صلة، وذات اهتمام مشترك.

## تعريف المصطلحات

تستخدم المصطلحات التالية في جميع أجزاء هذه الدراسة. ستوصف بمزيد من التفصيل في مجموعة من الوثائق المرجعية الرئيسية التي يمكن الوصول إليها من الروابط الموقرة:

**تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA):** يُعد BOCA لدى IFRC أداة تقييم ذاتي طُورت لفروع الجمعيات الوطنية لتحديد وتقييم نقاط قوتها وتقييماتها وتحدياتها بخصوص مجموعة واسعة من القدرات التنظيمية. يستخدم كخطوة أولى في عملية تطوير الفرع

<https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/05-2021/a-practical-guide-en.pdf>

**صندوق بناء القدرات (CBF):** يقدم CBF لدى IFRC الدعم إلى الجمعيات الوطنية (NS) في عملها لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والاستدامة المالية، وتنمية الشباب والعمل التطوعي، وتطوير النظم والتحول الرقمي.

<https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/capacity-building-fund>

**تعزيز القدرة على الاستجابة للكوارث (DRCE):** تساعد تمارين تعزيز القدرة على الاستجابة للكوارث (DRCE) التابعة للصليب الأحمر الكندي على تقييم قدرة الجمعيات الوطنية على التأهب والاستجابة. (1) تختبر آلية التأهب والاستجابة وأنظمة الدعم (SOPs، الأنظمة، وما إلى ذلك)، (2) تسهم بالنتائج في خط الأساس لقدرتها الحالية على التأهب والاستجابة، وتمكينها من تحديد أولويات وتخطيط إجراءات التحسين. كانت DRCE مقدمة لعملية التأهب للاستجابة لحالات الطوارئ (انظر في الأسفل).

**الصفقة الكبرى:** في عام 2016، شهدت القمة العالمية للعمل الإنساني (WHS) إطلاق «الصفقة الكبرى»، وهي مجموعة من عشرة التزامات رفيعة المستوى وقعتها المانحون الرئيسيون والمنظمات الإنسانية لخفض تكلفة المساعدات الإنسانية، وجعلها أكثر فعالية، والالتزام «بالاستثمار في قدرات المستجيبين المحليين والوطنيين». التزم الموقعون على «الصفقة الكبرى» «بجعل العمل الإنساني القائم على المبادئ محلياً قدر الإمكان ودولياً حسب الضرورة»، لا سيما في حالات النزاع المسلح، والتزموا أيضاً بتعزيز «الرابطة» بين العمل الإنساني والتنموي وبناء السلام. أنشأت التزامات «الصفقة الكبرى» «مسار عمل التوطين» «للتعلم من ممارسات التوطين الناجحة في جميع أنحاء العالم» وإطلاق العمليات الإنسانية التي:

- تعزز العمل الإنساني الذي تقوده السلطات المحلية ويخضع للمساءلة ويقوم على المبادئ
- تعيد ضبط موازين القوى بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية حتى يتمكن العاملون في المجال الإنساني المحليون من قيادة وتقديم خدمات مستدامة ذات صلة.
- تستخدم مزيداً أكثر استراتيجياً من الموارد المحلية والدولية لعمل استجابة أكثر كفاءة وتعاوناً وسرعة.

**سياسة تطوير الجمعيات الوطنية (NSD) (2022):** تُعرّف سياسة تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC تطوير الجمعيات الوطنية بأنه «الجهد المستمر لكل جمعية وطنية لتحقيق والحفاظ على منظمة مسؤولة ومستدامة تقدم - من خلال المتطوعين والموظفين - الخدمات ذات الصلة لتلبية الاحتياجات وتقليل نقاط الضعف وبناء المرونة في بيئة متغيرة. يشمل تطوير الجمعيات الوطنية جميع جوانب حياة الجمعية الوطنية، بما في ذلك ما يشار إليه باسم التطوير التنظيمي وتقوية/ تعزيز القدرات». وتحدد السياسة هذين المجالين المترابطين على النحو التالي:

- **التطوير التنظيمي** جزء من عمل تطوير الجمعيات الوطنية يركز على القضايا الأساسية داخل الجمعية الوطنية: ولايتها، وقاعدتها القانونية، وهويتها، وتوجهها الاستراتيجي طويل الأجل، والنموذج التنظيمي الأساسي، ومحرك القيادة، والقدرة على التوقع والتكيف، والعلاقات بين مختلف أجزاء المنظمة أو بين الجمعية الوطنية وبيئتها، بما في ذلك الدور المساعد. يأخذ التطوير التنظيمي في الحساب الترابط بين الوظائف والمستويات المختلفة للجمعية الوطنية، وأثرها في الأداء والتأثير.

- **إن تقوية/ تعزيز القدرات** جزء من عمل تطوير الجمعيات الوطنية الذي يركز على تحسين الخدمات والقدرات الحالية من خلال جعلها أكثر تأثيراً وفعالية وانتشاراً وارتباطاً أفضل بولاية الجمعية الوطنية ورسالتها. ويشمل ذلك تعزيز محالات العمل التي تركز على مرونة المجتمع وتمكينه بالإضافة إلى تعزيز الأنظمة والإجراءات والأدوات الأساسية» (IFRC NSD Policy 2022).

[https://www.ifrc.org/sites/default/files/202201003/10-2022\\_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/202201003/10-2022_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf)

**إطار تطوير الجمعيات الوطنية (NSDF) (2013):** ينص إطار تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC على أن جميع أعمال تطوير الجمعيات الوطنية يجب أن تؤثر في «ملاءمة خدمات تطوير الجمعيات الوطنية وجودتها ومدى وصولها واستدامتها». <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-framework>

**ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية (2019):** ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية وثيقة سياسة تهدف إلى ضمان توافق دعم تطوير الجمعيات الوطنية بالأولويات التي تحددها كل جمعية وطنية، دون ازدواجية أو ثغرات. وهو يحدد دعم تطوير الجمعيات الوطنية وكيف يمكن أن يكون فعالاً، فضلاً عن الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأعضاء IFRC والجهات الفاعلة من خارج الحركة عند العمل معاً على تطوير الجمعيات الوطنية. <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

**التحالف الوطني للاستثمار في الجمعيات (NSIA):** يُدار بالشراكة IFRC و ICRC، وهو يقدم استثمارات مصممة خصيصاً لتطوير قدرة الجمعيات الوطنية على تقديم خدمات إنسانية مستدامة من خلال نوعين من التمويل: (أ) تمويل مسرع، بحد أقصى مليون فرنك سويسري لمدة ثلاث إلى خمس سنوات، و (ب) تمويل مؤقت يصل إلى 50,000 فرنك سويسري على مدار عام واحد. <https://www.ifrc.org/our-work/national-society-development/funds-national-society-development/national-society-investment-alliance>

**تقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات (OCAC):** إن OCAC لدى IFRC عملية تقييم تدعم الجمعيات الوطنية لمراجعة جميع العناصر التي تشكل منظمة قوية من خلال النظر في مؤشرات القدرات والأداء، وتقييم نقاط القوة والضعف، وتوفير التركيز في جهودها لتصبح مقدم خدمات قوي. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

**التأهب للاستجابة الفعالة (PER):** يعد PER لدى IFRC أداة تقييم ذاتي تمكن الجمعيات الوطنية من قياس التأهب لإجراءات الاستجابة وتحليلها وتحديد أولوياتها وتخطيطها بشكل منهجي لضمان المساعدة الإنسانية الفعالة في الوقت المناسب بما يتماشى مع الدور والولاية للمساعدة للجمعيات الوطنية. يأخذ في الحسبان جميع المخاطر (الطبيعية والبيولوجية والتكنولوجية وغيرها) وهو مرن بما يكفي لاستخدامه في سياقات مختلفة. على الرغم من أن PER يعتبر تقييم موضعي، إلا أنه منهجية متطورة جيداً، مرتبطة بمكونات ومؤشرات OCAC و SAF، ويُنفذ عالمياً بأكثر من 90 جمعية وطنية. وهو يقدم صورة شاملة لقدرة الجمعيات الوطنية الداخلية على دعم الاستجابة لحالات الطوارئ كجزء من نظام DM الوطني. يُجرى تقييم PER على المستوى الوطني، ولكنه يركز على كيفية عمل الجمعيات الوطنية مع شبكة فروعها. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

**إطار الوصول الآمن (SAF):** يمكن إطار الوصول الآمن لدى ICRC من تعزيز فهمها لما يلزم لزيادة و/أو الحفاظ على قبولها وأمنها ووصولها إلى المحتاجين من خلال فهم سياقاتها التشغيلية وتقييم الدروس المستفادة من الجمعيات الوطنية وتقييم نقاط قوتها وتحدياتها المتعلقة بتطبيق عناصر SAF والمبادئ الأساسية. ويهدف إلى مساعدة الجمعيات الوطنية على زيادة قدراتها واستعدادها للاستجابة بأمان وفعالية للاحتياجات الإنسانية في السياقات الحساسة وغير الآمنة، بما في ذلك النزاع المسلح والتوترات الداخلية. تساهم SAF في تطوير الجمعيات الوطنية من خلال لفت الانتباه إلى نقاط الضعف التنظيمية الخاصة بالسياق، من منظور القبول والأمن والوصول. <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

**اتفاق إشبيلية 2.0:** اتفاقية التنسيق من أجل التأثير الجماعي للحركة (اتفاق إشبيلية 2.0) التي تم تبنيتها في مجلس المندوبين في عام 2022، وهي تُعد أحدث محاولة للاتفاق على قابلية التشغيل البيني بين جميع مكونات الحركة، بما في ذلك تعزيز الخدمات الإنسانية والتأثير في البيئات العنيفة والمتأثرة بالنزاع. <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

**تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة (SMCC):** في عام 2015، اعتمد مجلس المندوبين قرار تعزيز التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC) لتحسين التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة والاستفادة بطريقة أفضل من نقاط قوتها التكميلية. [https://rcrconference.org/app/uploads/21/05/2022\\_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-EN.pdf](https://rcrconference.org/app/uploads/21/05/2022_CoD22-SMCC-Progress-Report-FINAL-EN.pdf)

**الشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC):** يساعد برنامج الشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC) لدى IFRC الشباب في جميع أنحاء العالم على تعزيز ثقافة اللاعنف والسلام في مجتمعاتهم. يعلم المشروع الشباب والبالغين على حد سواء كيفية تسخير قوتهم الخاصة، وتولي أدوار قيادية أخلاقية ويحفز تحولات العقلية الإيجابية والمواقف والسلوكيات.

<https://www.ifrc.org/our-work/inclusion-protection-and-engagement/education/youth-agents-behavioural-change>

## الموجز التنفيذي

توثق هذه الدراسة التحولات التنظيمية المحفزة لست جمعيات وطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر: أفغانستان وهندوراس ومالي والصومال وأوكرانيا واليمن. تقع جميع الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، وقد قامت باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية (NSD)<sup>1</sup> لتعزيز خدماتها المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة، والعمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية، والهياكل التنظيمية. وبذلك، أصبحت أكثر قدرة على الوصول إلى المجتمعات التي لا تستطيع المنظمات الأخرى الوصول إليها في كثير من الأحيان.

تُفذ الدراسة بتكليف من فريق عمل عالمي لتوثيق الممارسات الجيدة والتحديات المحيطة باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية بطريقة أفضل في السياقات الصعبة. وتتألف فرقة العمل، التي شكلها ويقودها الصليب الأحمر البريطاني، من الصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر الأسترالي، والصليب الأحمر الكندي، والصليب الأحمر الدانمركي، والصليب الأحمر الألماني، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، واللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC). يُمثل الأساس العام للدراسة في تحسين فهم:

- ✓ أي من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية واستراتيجياتها على مستوى الحركة حققت أعلى العوائد في بناء الخصائص التنظيمية التي تقدم المساعدة القائمة على المبادئ، وتزيد من الرفاهية في المجتمعات المستهدفة
- ✓ كيف عززت القدرات المستدامة لتعزيز العمل الإنساني المحايد وغير المتحيز والمستقل بقيادة محلية
- ✓ كيف عولجت نقاط الضعف في ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية للحركة في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف والنزاع، وكيف سُخرت الاستفادة من نقاط القوة للتغلب عليها.

بدءًا من التعريف المقبول لتطوير الجمعيات الوطنية، يلخص **الجزء 1** من هذه الدراسة الأدوات والمبادرات على مستوى الحركة التي تهدف إلى تعزيز الخصائص التنظيمية ذات الصلة والقائمة على المبادئ، والعمل الإنساني بقيادة محلية، والقبول والوصول، والتأثير. ويعيد التأكيد على العلاقة المهمة بين استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية وتعزيز قدرة الجمعية الوطنية على تقديم «دورها المساعد» فيما يتعلق بالسلطات العامة.

وأخيرًا، يلخص التقرير مواضيع التحقيق الرئيسية التي استخدمت لاختبار عدد من الافتراضات. وشمل ذلك ما إذا كانت مناهج وأدوات تطوير الجمعيات الوطنية الحالية لدعم تقديم الخدمات القائمة على المبادئ، وأمن المتطوعين والموظفين، وتنسيق الحركة، كافيّة وذات صلة كافية لمساعدة الجمعيات الوطنية على التكيف والعمل بنجاح ضمن السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

**يوثق الجزء 2** الأدلة التجريبية المستمدة من التحولات الناجحة للجمعيات الوطنية الست في أفغانستان وهندوراس ومالي والصومال وأوكرانيا واليمن على مدى فترة تتراوح بين 10 و 15 عامًا. تصف القصص مجموعة استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الاستراتيجية المركزة التي تنفذها كل جمعية وطنية بنفسها، وكذلك بدعم من شركاء مختارين. وتحتوي أمثلة على استخدام أدوات الحركة، وتظهر عدم الكفاية المتصورة لبعضها، وتخصيص بعضها الآخر.

وقد مكنت الرحلة التحولية لكل جمعية وطنية من الوصول إلى أعداد أكبر بكثير من الأشخاص المستضعفين لتقديم خدمات ذات صلة ومخصصة، ولكن ليس دون تحديات. ولوحظ العديد من أوجه القصور، سواء في أدوات الحركة أو في عمليات الدعم وطرقه. بالإضافة إلى ذلك، زادت قدرات الجمعيات الوطنية نتيجة لاستثمارات وأدوات تطوير الجمعيات الوطنية السابقة التي لم تعد متوفرة أو مستخدمة في الحركة.

**يوحد الجزء 3** النتائج المتقاطعة من دراسات الحالة في الجزء 2. ويقدمها كدعوة للتغيير لتحسين دعم الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية أكثر فعالية وملاءمة. ويجمعها بموجب الالتزامات الأربعة لميثاق تطوير الجمعيات الوطنية (2019) لدى IFRC<sup>2</sup>، وهي:

- ← تحديد أفضل لأولويات الجمعيات الوطنية (NS) في تطوير الجمعيات الوطنية (والأدوار التي تؤديها الجمعيات الوطنية الداخلية وأصحاب المصلحة الخارجيين)
- ← الكفاءات التي تتوافق مع الاحتياجات في كل سياق، ودور شركاء الحركة في توفير كفاءات فنية محددة لدعم الجمعيات الوطنية، بما في ذلك كيفية أداء IFRC لدور ضمان الجودة والتنسيق

1 في حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر، يُعرف تطوير الجمعيات الوطنية بأنه «الجهد المتواصل الذي تبذره كل جمعية وطنية لتحقيق منظمة مسؤولة ومستدامة تقدم - عن طريق المتطوعين والموظفين - الخدمات ذات الصلة لتلبية الاحتياجات والحد من مواطن الضعف وبناء القدرة على الصمود في بيئة متغيرة». سياسة تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC يونيو 2022.

[https://www.ifrc.org/sites/default/files/202201003/10-2022\\_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/202201003/10-2022_IFRC-NSD-Policy-EN.pdf)

2 <https://www.ifrc.org/document/national-society-development-compact>

- ← الدعم الفعال المتوائم (والطرائق التي يُقدم بها)
- ← التعلم وضمان الجودة (وكيفية مشاركة ذلك، أو كيف يمكن مشاركته في المستقبل، مع أصحاب المصلحة على مستوى الحركة والمانحين الخارجيين).

تُعرض النتائج على النحو التالي:

- ← **الممارسات الناجحة** - التي أدت إلى تعزيز التآزر بين الحركة والأثر الإنساني الجماعي، وينبغي توسيع نطاقها على الفور بتطوير معزز للجمعيات الوطنية وممارسات التعاون والتنسيق عبر الحركة
- ← **العوامل المعوقة** - التي عملت ضد التحولات التنظيمية الناجحة والاستدامة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف والنزاع، التي يجب القضاء عليها

ووضعت قائمة تضم 200 ممارسة من الممارسات الناجحة الموحدة والعوامل المعوقة من دراسات الحالات الإفرادية. ومن أجل تحديد أهم الممارسات التي تجب مناقشتها في المستقبل القريب، حدد ممثلو الجمعيات الوطنية وفرقة العمل أولويات هذه الممارسات البالغ عددها 200 ممارسة في قائمة مختصرة تضم 50 ممارسة (ترد في الملحق 3). ثم نفذت قيادات الجمعيات الوطنية الست عملية ثانية لتحديد الأولويات من أجل تقليص قائمة الممارسات التمكينية والمعوقة إلى 29 ممارسة، يعد دعمها والاهتمام بها واجبا ملحا.

في «فعالية تعليمية» في لندن في مايو 2024، أجرت كل من القيادة العليا للجمعيات الوطنية الست وكبار الممثلين من كل مؤسسة من المؤسسات الأعضاء في فريق العمل تحليلا جماعيا «القضايا الرئيسية والأسباب الجذرية» واقترحت إجراءات تحدث تحسينات فورية على ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

ولتأطير التعلم العام للدراسة، اتُفق على مجموعة من 14 رسالة رئيسية بخصوص تعزيز ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية وتحسين جودة وأهمية دعم تطوير الجمعيات الوطنية لنشرها عبر الحركة، ودعم المناصرة مع الجهات المانحة. تشمل الرسائل الرئيسية الظاهرة في الأسفل، جنبا إلى جنب مع الإجراءات المقترحة في فعالية التعلم ضد الممارسات التسعة والعشرين التي حددت كأولويات باعتبارها الأكثر إلحاحا للمعالجة، «دعوة إلى التغيير».

### الرسائل الرئيسية

يجب أن تعطي استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد الأولوية إلى:

- **تعزيز قيادة الجمعيات الوطنية**، من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في مهارات القيادة والحكمة وتبادل أفضل الممارسات ودعم الأقران، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.
- **تطوير الجمعيات الوطنية الذي تقوده الجمعيات الوطنية بنفسها ويستند إلى** خطط وأولويات تطوير الجمعيات الوطنية. وينبغي للشركاء أن يدعموا استثماراتهم الطويلة الأجل في التطوير المؤسسي، وتوفير أدوات استعراضية ومنسقة، وموظفين ذوي خبرة وكفاءات تشترك في اختيارهم المنظمات غير الحكومية نفسها، وتحنب الهياكل الموازية.
- **الحاجة إلى دعم تحويلي طويل الأجل**، مع الاستثمار المثالي قبل أي حالة طوارئ/ نزاع، ولكن على الأقل السماح بدعم متزامن طويل الأجل يستمر أثناء حالة الطوارئ وبعدها. إن المبادئ التوجيهية لدى CRFI لتطوير الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ يجب أن تمثل صعوبات السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.
- **دعم الدبلوماسية الإنسانية (HD)**، لا سيما لمواجهة التحدي المتمثل في العمل مع الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، وأيضا للتفاوض على الوصول وبناء الثقة والقبول مع جميع الأطراف وأصحاب المصلحة المحليين.
- **أهمية تمكين الجمعيات الوطنية من بناء مواردها الخاصة للاستجابة** الإنسانية المستقلة غير المتحيزة للحفاظ على الأنشطة بعد فترة الطوارئ.
- **الحاجة إلى الدعم في حشد الموارد مع** الشركاء لتسهيل الوصول المباشر إلى الجهات المانحة، واستكشاف المزيد من مصادر القطاع الخاص، وتعزيز طريقة واحدة لحساب ودعم التكاليف الأساسية عبر الحركة، وتعهد الشركاء بالالتزام بها.
- **الحاجة إلى الانتقال من المشاريع إلى دعم الخدمات والبرامج الرئيسية المرتبطة** بمساعد الجمعيات الوطنية، من خلال البنية التحتية وتعزيز المهارات والدعم الفني للأقران في المجالات ذات الصلة مثل الصحة في حالات الطوارئ، والرعاية قبل المستشفى، والمستحيب الأول، وخدمات الإسعاف.

- **الحاجة إلى زيادة الدعم لتطوير الفروع والفروع الفرعية بما في ذلك دعم البنية التحتية، لأن هذا أمر بالغ الأهمية للتفاوض على الوصول المحلي والقبول.**
- **الحاجة إلى دعم أكبر لدور الشباب في تعزيز التماسك الاجتماعي وبناء السلام** (مثل استكشاف القانون الإنساني (EHL)، والشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC).
- **الحاجة إلى تطبيق المعايير العالمية الدنيا في دعم وحماية المتطوعين.**
- **الحاجة إلى توسيع نطاق دعم الأقران ونظم إدارة المعرفة** لتبادل الممارسات الفعالة.
- **معالجة عدم اهتمام المانحين: تعزيز فهم المانحين للحاجة** إلى دعم مرن لعمليات التطوير التنظيمي طويلة الأجل للجمعيات الوطنية وكيف يتيح ذلك القبول والوصول.
- **الحاجة إلى تعزيز استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في النوع الاجتماعي والتنوع والشمول والمشاركة المجتمعية ونهج المساواة،** التي تضع الأسس لمشاركة مجتمعية حساسة للنوع الاجتماعي والتنوع وخدمات تعزز القبول والوصول.
- **الحاجة إلى الاستثمار في فهم أفضل لاتفاق إشبيلية 2.0 عبر الحركة** لضمان تنفيذ الشركاء أحكام الاتفاقية و/ أو مراعاتها باستمرار. يجب أن يعزز تنفيذ اتفاق إشبيلية 2.0 الدعم المنسق القائم على مركزية استراتيجية الجمعيات الوطنية وأولوياتها وخطتها، والمواءمة مع «الخطة الموحدة» الأوسع لدى IFRC، وتعزيز تنسيق الحركة وأدوات التنسيق (SMCC).



## الجزء 1:

### معلومات أساسية عن الدراسة وسياقها وأهدافها

يفصل هذا القسم كيف تواصل حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة) وأعضاؤها البالغ عددهم 191 عضوا والجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر تعزيز موقعها الفريد وتأثيرها في مجالات التوطين والعمل الإنساني بقيادة محلية، والتأهب للاستجابة، والفعالية الإنسانية في الأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المعقدة والسياقات الهشة.

وهو يعرف تطوير الجمعيات الوطنية (NSD)، ويحدد الغرض من الدراسة ومنهجياتها ومواضيع التحقيق الرئيسية، ويشير إلى النتائج من الدراسات الأخرى. ويصف مقاربات تطوير الجمعيات الوطنية وآليات الدعم التي تهدف إلى تعزيز موقع الجمعيات الوطنية في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. ويحدد الأدوات الحالية لتعزيز قدرات التأهب والاستجابة والتعافي القائمة على المبادئ والمحايدة وغير المتحيزة والمستقلة التي بدورها تزيد من قدرة المجتمع على الصمود.

وأخيرا، يشير إلى المقاربات الرئيسية للتنسيق والتعاون بين تطوير الجمعيات الوطنية والحركة. وهو يلخص مجموعة متنوعة من الإنجازات الأولية المتصورة، فضلا عن التحديات، المتعلقة باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المنسقة والتآزرية التي تنفذها الجمعيات الوطنية وداعموها.

## 1. الغرض من الدراسة

وفي غياب البحوث والأدبيات العالمية الجوهرية للنهج الناجحة لتعزيز القدرات والتحول التنظيمي والتطوير في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، أجرت الحركة مبادرات بحثية متعددة خاصة بها. ومع ذلك، يركز جزء كبير من هذه البحوث في نطاق أوسع على دور الجمعيات الوطنية في السياقات المتأثرة بالكوارث. التركيز قليل على التحديات السياقية التي تواجهها في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. تقل الأبحاث في التكيفات والتحويلات التنظيمية التي تدعمها استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الاستراتيجية لتعزيز خصائص الجمعيات الوطنية ذات الصلة والقائمة على المبادئ والموضوعة جيدا كجهات فاعلة إنسانية محلية في هذه السياقات الصعبة للغاية.

ومع الاعتراف بأن تطور الجمعيات الوطنية أمر عالي السياق، شرعت هذه الدراسة في تحسين التوثيق والتعلم من المزيج الاستراتيجي المختلف للدوافع الداخلية والخارجية للتغيير التي أنجحت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من خلال:

- دراسة الرحلات التحويلية لستة جمعيات وطنية في مجموعة من البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، واحدة من كل منطقة من مناطق العالم،<sup>3</sup> بالاعتماد على وجهات نظرها الخاصة، وإلقاء نظرة طويلة الأجل على تأثيرها على مدى 10 سنوات على الأقل.
- تأمين فهم أفضل للعوامل المتقاطعة التي ساعدت وأعاقت إعادة التموضع التنظيمي للجمعيات الوطنية، والمرونة، والتأثير الإنساني.
- توثيق التعلم والتحقق من صحته في فعالية تعليمية استضافها الصليب الأحمر البريطاني في مايو 2024، حين تناقشت الجمعيات الوطنية الستة، حنبا إلى حنب مع قيادة أعضاء فريق العمل المشاركين في الدراسة، واتفقوا على دعوة إلى التغيير: مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لدعم التحويلات التنظيمية ذات الصلة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

## 2. تطوير الجمعيات الوطنية

### (i) التعريف

يشير تطوير الجمعيات الوطنية إلى كل من عمل الجمعيات الوطنية لتطوير نفسها، ودعم الشركاء الخارجيين لعملياتها التحويلية. في عام 2013، تمت الموافقة على إطار عمل تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC، وحدد النهج الأساسي لتطوير الجمعيات الوطنية في الحركة. في عام 2019، تمت الموافقة على ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC و«التزاماته» الأربعة لتوجيه الحركة في جميع المجالات المتعلقة بدعم تطوير الجمعيات الوطنية. في عام 2022، تمت الموافقة على سياسة تطوير الجمعيات الوطنية الجديدة لدى IFRC، لتحديث المبادئ التوجيهية الرئيسية لجميع أعمال تطوير الجمعيات الوطنية. وتوفر هذه الوثائق الإطار لجميع أعمال التطوير التنظيمي وتعزيز القدرات في جميع أنحاء الحركة.

وأكدت الوثائق أن تطوير الجمعيات الوطنية يتكون من عنصرين:

**التطوير التنظيمي:** جزء من عمل تطوير الجمعيات الوطنية يركز على القضايا الأساسية داخل الجمعية الوطنية: ولايتها، وقاعدتها القانونية، وهويتها، وتوجهها الاستراتيجي طويل الأجل، والنموذج التنظيمي الأساسي، ومحرك القيادة، والقدرة على التوقع والتكيف، والعلاقات بين مختلف أجزاء المنظمة أو بين المنظمة وبيئتها، بما في ذلك دورها المساعد. يأخذ التطوير التنظيمي في الحساب الترابط بين الوظائف والمستويات المختلفة للجمعية الوطنية، وأثرها في الأداء والتأثير.

**تقوية/ تعزيز القدرات** كجزء من عمل تطوير الجمعيات الوطنية الذي يركز على تحسين الخدمات والقدرات القائمة من خلال جعلها أكثر فعالية وانتشارا وارتباطا بشكل أفضل بولاية الجمعية الوطنية ورسالتها. ويشمل ذلك تعزيز مجالات العمل التي تركز على قدرة المجتمع على الصمود والتمكين، فضلا عن تعزيز النظم والإجراءات والأدوات الأساسية.

سياسة تطوير الجمعيات الوطنية الجديدة 2022، لدى IFRC



شرح الصورة: برنامج التحويلات النقدية والاستطلاع في مقاطعة بلخ في شمال أفغانستان. البرنامج مخصص للنازحين داخليا الذين تضرروا كثيراً من الصدمات المتعددة مثل الجفاف والنزاعات وكوفيد-19 والفقر. نفذت عمليتي الاستطلاع والتوزيع بقيادة فريق مشتركة من ومنطوعين. ARCS موظفي وبلغ إجمالي عدد المستفيدين 1,350 أسرة. تلقت كل عائلة 10,500 أفغاني أي 130 دولاراً أمريكياً في شهر يونيو 2021.

يحتفظ IFRC، في إطار دوره كمنظمة جامعة وشبكة تضم 191 جمعية وطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، بولاية الحركة المتمثلة في دعم نهج مشترك ومنسق تجاه تطوير الجمعيات الوطنية. تتضمن إحدى الوثائق التوجيهية الرئيسية لتطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC إقراراً بأن البيئات الحساسة للنزاع تتطلب مقاربات محسنة لتطوير الجمعيات الوطنية:

← "تتطور كل جمعية وطنية في بيئة خارجية فريدة من نوعها، مع قيود وفرص محددة"

← "تتطور كل جمعية وطنية بمرور الوقت، وقد يطلب منها أن تتغير بشكل جذري في غضون مهلة قصيرة، على سبيل المثال، استجابة لكارثة أو نزاع"

← "تتطلب الأزمة الإنسانية زيادة كبيرة في مستوى الجمعية الوطنية: فالأزمة الكبيرة التي تجتذب الاهتمام العالمي تضع ضغطاً كبيراً على الجمعية الوطنية التي يتعين عليها إدارة كل من التدفق قصير الأجل للموارد المؤقتة والآثار طويلة الأجل على الجمعية الوطنية بمجرد إنفاق الموارد وانتقال الاهتمام العالمي. وبالتحديد توجد حاجة إلى أن تدير أي جمعية وطنية تشارك في استجابة واسعة النطاق عملية التوسع والتقليص كي لا يتعرض نموها على المدى الطويل للخطر".

إطار تطوير الجمعيات الوطنية 2013، لدى IFRC

غالباً ما ينظر إلى تطوير الجمعيات الوطنية على أنه جوهر مساهمة IFRC والحركة في التوطين. يُعرّف التوطين في ورقة موقف IFRC لعام 2202 عن التوطين على النحو التالي:

"طريقة لإعادة تصور القطاع الإنساني من القاعدة إلى القمة، مع إدراك أن الغالبية العظمى من المساعدات الإنسانية تقدمها بالفعل الجهات فاعلة محلية. وغالباً ما تكون أول من يستجيب للأزمات، وتبقى في المجتمعات التي يخدمونها قبل حالات الطوارئ وبعدها وأثناءها، مما يمنحها المعرفة العملية والخبرة المباشرة لما ينبغي أن تكون عليه الاستجابة الإنسانية الفعالة والقائمة على المبادئ.

"التوطين ليس جديداً على IFRC. إنها في الأساس الطريقة التي نعمل بها. الجمعيات الوطنية من صميم عملنا - الجهات الفاعلة المحلية التي يقودها المتطوعون وتتمتع بإمكانية الوصول للمجتمع موثوقة، بدعم من IFRC التي يمتلكونها ويديرونها معاً، من القاعدة إلى القمة. تتمثل مهمة IFRC في تحفيز وتشجيع وتسهيل وتعزيز جميع الأنشطة الإنسانية التي تمارسها الجمعيات الوطنية في جميع الأوقات وفقاً لمبادئنا الأساسية. وداخل شبكتنا، توجد إرادة قوية لزيادة الدعم للجمعيات الوطنية باعتبارها جهات فاعلة إنسانية رئيسية في بلدانها، وأيضاً لتعزيز قدرة وسلطة فروعها على مستوى المجتمع المحلي لاتخاذ القرارات والتصرف بسرعة في مواجهة الأزمات".

ومن منظور «توطين العمل الإنساني»<sup>4</sup>، فإن الجمعيات الوطنية هي «الفاعل المحلي» الرئيسي الدائم للحركة في كل سياق قطري.

4 Grand Bargain: في عام 2016، شهدت القمة العالمية للعمل الإنساني (WHS) إطلاق «الصفقة الكبرى»، وهي مجموعة من عشرة التزامات رفيعة المستوى وقعها المانحون الرئيسيون والمنظمات الإنسانية لخفض تكلفة المساعدات الإنسانية، وجعلها أكثر فعالية، والالتزام «بالاستثمار في قدرات المستجيبين المحليين والوطنيين». أنشأت التزامات «الصفقة الكبرى» «مسار عمل التوطين» «للتعلم من ممارسات التوطين الناجحة في جميع أنحاء العالم» وإدخال العمليات الإنسانية التي:

- تعزز العمل الإنساني الذي تقوده السلطات المحلية ويخضع للمساءلة ويقوم على المبادئ
- تعيد ضبط موازين القوى بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية حتى يتمكن العاملون في المجال الإنساني المحليون من قيادة وتقديم خدمات مستدامة ذات صلة.
- تستخدم مزيجاً أكثر استراتيجية من الموارد المحلية والدولية لعمل استجابة أكثر كفاءة وتعاوناً وسرعة.

”تتكون شبكة IFRC من منظمات محلية مجتمعية وموثوقة - الجمعيات الوطنية - التي تعمل كشبكة وتقدم خدماتها محليا ولها تأثير على الصعيد العالمي. يعمل متطوعو الصليب الأحمر والهلال الأحمر في 165,000 فرع ووحدة محلية كعوامل للتغيير على مستوى المجتمع المحلي، حيث يقدمون الدعم للأشخاص الذين يعانون من حالات الضعف ويعززون قدرتهم على الصمود ويوفرون الفرص للناس للتعبير عن احتياجاتهم. إن هذا الوجود الذي لا مثيل له واستمرارنا في العمل المحلي يجعلان شبكة IFRC عالمية فريدة من العمل المحلي القوي، فيساهم في مرونة المجتمع وتمكينه، والتماسك الاجتماعي وتعزيز السلام والحفاظ عليه.

من المرجح أن تتوقع الحلول التي تقودها محليا للاحتياجات المحلية والعالمية الناشئة وسريعة التغيير وتستجيب لها. ومع ذلك، يعتمد حجم عملنا المحلي وجودته وفعالته على قدرة الجمعيات الوطنية وشبكات فروعها على أن تكون مناسبة للعرض وتطوير قدراتها والتكيف مع البيئة المتغيرة. يمثل هذا التطور والتحول المستمر جوهر عملنا في تطوير الجمعيات الوطنية».

سياسة تطوير الجمعيات الوطنية الجديدة 2022، لدى IFRC

وبالتالي فإن استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في صميم استراتيجية التوطين لدى الحركة. وبمرور الوقت، تبنى استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة عملا إنسانيا مستداما قائما على المبادئ بقيادة محلية في المجتمعات التي لا تستطيع المؤسسات الأخرى الوصول إليها في كثير من الأحيان. ومع ذلك، لتحقيق هذا الوضع، يتعين على الجمعيات الوطنية، بدعم من الشركاء، الاستثمار في استراتيجيات تحويلية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل تولد الثقة والقبول والوصول مع جميع أصحاب المصلحة.

ويركز مشروع القرار الذي سيقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع والثلاثين للصليب الأحمر والهلال الأحمر<sup>5</sup> في أكتوبر 2024، على رؤية محلية في «تمكين القيادة المحلية والقدرات والتنفيذ في العمل الإنساني القائم على المبادئ وتعزيز القدرة على الصمود». وستتيح مجموعة متنوعة من الاجتماعات الجانبية المزمع عقدها في المؤتمر الدولي بشأن المواضيع ذات الصلة فرصة للنشر المبكر للدراسة ورسائلها الرئيسية. وستتابع أي فرص واعدة لتعميم «إجراءاتها المقترحة» ضمن المبادرات الأخرى التي حُددت خلال جلسات النشر بعد المؤتمر الدولي.

وتماشيا مع روح القرار المذكور في الأعلى، تعرف هذه الدراسة «التوطين» بأنه تعزيز العمل الإنساني القائم على المبادئ والمحافظة عليه بقيادة محلية. تظهر دراسات الحالة نجاح استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من حيث زيادة أعداد الأشخاص المتضررين الذين وصلت إليهم المساعدات الإنسانية القائمة على المبادئ. وتُظهر ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية التي يجب أن تؤخذ على نطاق واسع، وتلك التي يجب القضاء عليها لأنها تعمل ضد استدامة الجمعية الوطنية وقبولها والوصول إليها على المدى الطويل، وتحديدًا في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

## (ii) تطوير الجمعيات الوطنية وحماية القاعدة القانونية للجمعية الوطنية والدور المساعد الفريد

تبرز الدراسة الضوء أهمية استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي تعزز الوضع المساعد للجمعية الوطنية (المستمد قانونا) والدور المساعد (الذي يتطور باستمرار استجابة للاحتياجات المتغيرة لبيئة معينة). غالبا ما تدار الجمعيات الوطنية بطرق فريدة ومبتكرة، في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، ويجب أن تكون مساعدة لجميع السلطات العامة. وقد تتألف هذه السلطات من جهات فاعلة حكومية وغير حكومية (مسلحة في كثير من الأحيان). إن الوضع والدور المساعد الحديث وذي الصلة ينقذ الأرواح حين يُناقش بحساسية ويُحدَّث بطريقة مناسبة.



شرح الصورة: تلقى أكثر من 066 متظاهر وفرد من أفراد قوات الأمن الإسعافات الأولية من متطوعي الصليب الأحمر الأوكراني خلال الاحتجاجات في منتصف فبراير. ونقل المصابون إلى سيارات الإسعاف المنتظرة خارج المركز أو إلى العيادات الميدانية والمستشفيات القريبة. وأصيب أحد متطوعي جمعية الصليب الأحمر الأوكراني بجروح أثناء محاولته تقديم المساعدة الطبية. ويقدم شركاء الحركة الدولية للصليب الأحمر الدعم المالي والتقني للصليب الأحمر الأوكراني على الأرض.

5 المؤتمر الدولي منتدى فريد يجمع بين أكبر شبكة إنسانية في العالم وكل حكومة تقريبا. إنه حدث رئيسي في التقويم الإنساني والمنتدى العالمي الأول لتعزيز وتحفيز المناقشات الإنسانية.

لذلك بحثت الدراسة في استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي أدت إلى وضع ودور مساعدين متجدين ذوي صلة. وحين يكون هذا الجانب من الاستثمار في تطوير الجمعيات الوطنية ناجحاً، فإنه أمر حيوي لتحسين تصور الجمعيات الوطنية والوصول إليها وقبولها كجهات فاعلة محايدة وغير متحيزة ومستقلة وبقيادة محلية، لا سيما في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع.

وينطوي التعريف الكامل التالي للدور المساعد على مجموعة محددة من الخصائص التنظيمية، مما يمكن الجمعيات الوطنية من تقديم الخدمات في جميع السياقات.

«تمتتع السلطات العامة والجمعيات الوطنية كجهات مساعدة **بشراكة محددة ومتميزة**، تترتب عليها **مسؤوليات ومناافع متبادلة**، استناداً إلى **القوانين الدولية والوطنية**، تتفق فيها السلطات العامة الوطنية والجمعية الوطنية على المجالات التي تكمل فيها **الجمعية الوطنية الخدمات الإنسانية العامة** أو تحل محلها، يجب أن تكون الجمعية الوطنية قادرة **على تقديم خدماتها الإنسانية في جميع الأوقات وفقاً للمبادئ الأساسية**، ولا سيما مبدأ الحياد والاستقلال، ومع **التزاماتها الأخرى بموجب النظام الأساسي للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر** الذي اتفقت عليه الدول في **المؤتمر الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر**»

المؤتمر الدولي الثلاثون، 2007، القرار 2

عند التفاوض مع مجموعة متنوعة من السلطات العامة، التي غالباً ما تشمل الجهات الفاعلة المسلحة الحكومية وغير الحكومية، غالباً ما تحتاج الجمعيات الوطنية إلى دعم تطوير الجمعيات الوطنية الحساس والسياقي ثقافياً لتعزيز تصميمها التنظيمي العام وخصائصها التشغيلية وموقعها.

في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، تضي الأرواح المساعدة للجمعيات الوطنية الطابع الرسمي على التزامها بالمبادئ الأساسية. يجب أن يكون هذا واضحاً في طريقة تنظيمها ومن خلال طبيعة الخدمات التي تقدمها. يمكن النظر إلى المبادئ الأساسية على أنها صندوق أدوات ويجب الوفاء بها بوعي من خلال مجموعة متنوعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي تعزز قدرات الجمعيات الوطنية على استخدام وإظهار المبادئ المتوقعة منها من قبل جميع أصحاب المصلحة. يمكن استخدامها لتوضيح الأمور عند العمل لدى الصليب الأحمر والهلال الأحمر:

هدفاً إنسانية عدم التحيز	<b>مبدأن أساسيان ملهمان ويوفران مهمة.</b>
وسائل الحياد الاستقلال	<b>التي تُمكن استخدام المبادئ الأساسية في الممارسة العملية.</b>
شمولية وحدة الخدمات التطوعية	<b>أسلوب العمل - ثلاثة مبادئ للتنظيم والأساليب.</b>

وتوثق هذه الدراسة أمثلة على كيفية تعامل كل جمعية من الجمعيات الوطنية الست، بدعم من شركائها، مع هذه التحديات. وينظر في كيفية استخدامها لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتحقيق والحفاظ على الخصائص التنظيمية المناسبة والمعززة والقائمة على المبادئ التي وضعتها في خاتمة الحياد وعدم التحيز والاستقلال في السياقات الهشة والمعقدة جداً والمتأثرة بالعنف

### (iii) تنسيق الدعم على مستوى الحركة لتطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة جداً والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

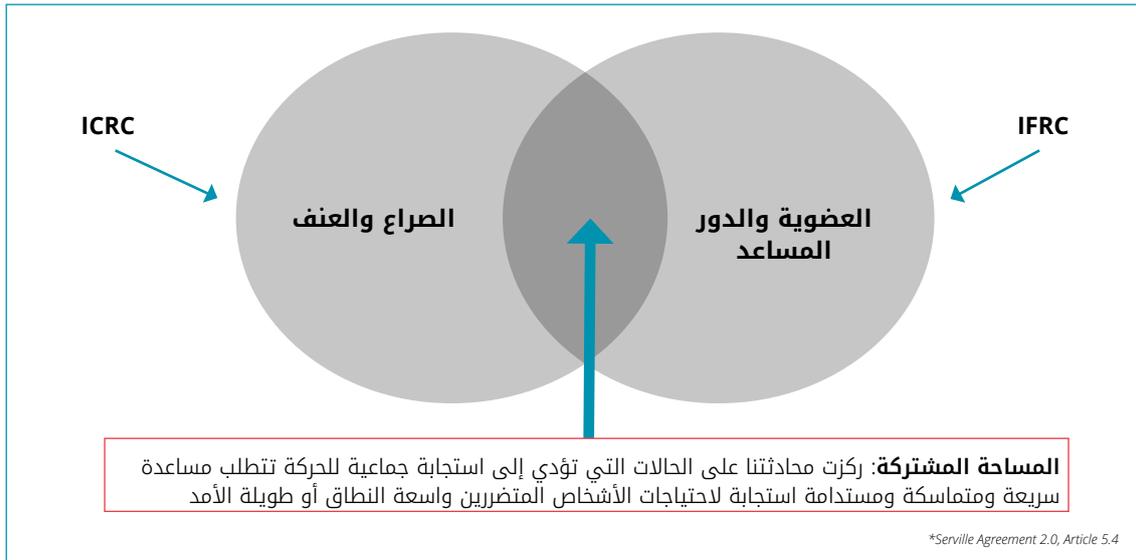
تتقاسم مكونات الحركة المسؤوليات عند دعم الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة جداً والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. بذلت عدة محاولات لتعزيز تأزر الحركة وقابلية التشغيل البيئي. لدى IFRC و ICRC ولايات محددة لمساعدة الجمعيات الوطنية على أن تكون جهات فاعلة إنسانية محلية محايدة وغير متحيزة ومستقلة.

وتماشياً مع التزامات IFRC بالتوطين، تدعو استراتيجيته عام 2030<sup>6</sup> المعتمدة في عام 2019 إلى «تحول عاجل في القيادة وضع القرار إلى المستوى المحلي». ويشمل ذلك زيادة التركيز على تطوير الجمعيات الوطنية، لا سيما على مستوى الفروع، لضمان تطوير خدماتها وقيادتها من الجهات الفاعلة المحلية، مدعومة بالممارسات الأخلاقية ومدعومة بدورها المساعد القوي. لتنفيذ استراتيجية 2030، وضعت أمانة IFRC أجندة التجديد التي توفر مزيداً من التركيز على تنفيذ ولاياتها الأساسية:

- (1) التنسيق بين الجمعيات الوطنية الأعضاء، وضمان اتباع نهج على نطاق IFRC
- (2) تمثيل الأعضاء دولياً وإقليمياً، بما في ذلك من خلال الدبلوماسية الإنسانية المشتركة
- (3) تطوير الجمعيات الوطنية.

ويتمثل هدف ICRC في دعم الأشخاص الذين يعانون من النزاع المسلح والعنف. وهي منظمة غير متحيزة ومحايدة ومستقلة، مهمتها إنسانية بحتة لحماية أرواح وكرامة ضحايا النزاعات المسلحة وحالات العنف الأخرى، وتقديم المساعدة لهم. وتعمل ICRC، كلما كان ذلك ممكناً، جنباً إلى جنب مع الجمعيات الوطنية لزيادة أثرها الإنساني.

عندما يتعلق الأمر بالنزاع والعنف، يركز دور IFRC على قضايا محددة ذات صلة بعمليات وقدرات الجمعيات الوطنية الأعضاء فيه. يتمثل دور ICRC في دعم IFRC من خلال المساهمة في تطوير الجمعيات الوطنية في المجالات المتعلقة بولايتها وخبرتها. تُعد اتفاقية تنسيق الحركة من أجل التأثير الجماعي (اتفاق إشبيلية 2007) التي اعتمدها مجلس المندوبين في عام 2002 أحدث محاولة للاتفاق على قابلية التشغيل البيني بين جميع مكونات الحركة، بما في ذلك تعزيز الخدمات الإنسانية والتأثير في البيئات المتأثرة بالعنف والنزاع. وتُعتبر بتقاطع الحيز المشترك حيث تتلاقى ولايات كل منها وتكمل بعضها البعض عند دعم تقديم الخدمات الإنسانية للسكان المتضررين من النزاع:



يمكن أن تتضمن ممارسة تطوير الجمعيات الوطنية عدداً من المقاربات، ويمكن دعمها بمجموعة متنوعة من الأدوات<sup>8</sup> والعمليات. في حين أن تطوير الجمعيات الوطنية ليس مجرد نظام قائم على الأدوات، إلا أن عدداً من الأدوات متوفرة عبر حركة ICRC التي تمكن الجمعية الوطنية من تقييم نقاط قوتها وعجزها. يمكن الاطلاع على جدول زمني كامل يغطي تطور أدوات تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC والاتفاقيات على مستوى الحركة في الملحق 1. ومع ذلك، يمكن تلخيص الأدوات كما يلي:

عمليات التقييم والتطوير المتخصصة	عمليات التقييم والتطوير المواضيعية	عمليات التقييم والتطوير الاستراتيجية
تركز التقييمات المتخصصة بشكل أضيق على موضوع واحد، ما يمكن من إجراء تحليل متعمق في هذا المجال. وقد تشير توصياتها إلى مسائل منهجية في مجالات عمل أخرى، وتتطلب تحليلاً أوسع نطاقاً باستخدام عمليات التقييم الاستراتيجي أو المواضيعي.	تركز التقييمات المواضيعية على موضوع عام واحد أو أكثر (التأهب للكوارث، على سبيل المثال). وفي حين أنها تركز بقدر أكبر على مجال عمل محدد، فإنها تشمل جميع العناصر المختلفة المتصلة بتلك المسألة.	تسمح التقييمات الاستراتيجية للجمعيات الوطنية بالحصول على صورة شاملة لنقاط قوتها وضعفها ككل، بالنظر إلى جميع الجوانب (كل من البرامج والقدرات) الخاصة بالجمعيات الوطنية. توفر هذه التقييمات نظرة عامة عالية المستوى على الجمعيات الوطنية.

← مصور أوسع      تحليل متعمق →

مثال على التقييم والتطوير		
تطوير الخدمات اللوجستية PMER تقييم بناء القدرات للجمعيات الوطنية تقييم الحماية والنوع الاجتماعي والإدماج التأهب للمساعدة النقدية والقوائم للجمعيات الوطنية العمل مع شركاء المشروع (WWPP)	التأهب للاستجابة الفعالة (PER) إطار عمل الوصول الآمن (SAF)	تقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات (OCAC) تقييم القدرات التنظيمية للفرع (BOCA)

<sup>7</sup> <https://www.ifrc.org/document/seville-agreement-2>

<sup>8</sup> «عمليات التقييم والتطوير للجمعيات الوطنية: إرشادات للجمعيات الوطنية» IFRC 2021  
<https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

ويمكن للجمعيات الوطنية أن تعتمد على هذا التنوع في أدوات التقييم لتحليل نقاط ضعفها وكفاءتها وفرصها بشكل أفضل لتكييف خصائصها التنظيمية لتكون محايدة وغير متحيزة ومستقلة. تتضمن هذه الأدوات:

- **عمليات التقييم/ التطوير الاستراتيجي** لدعم مراجعة أو تحديث الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل مثل:
  - **عملية تقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات (OCAC)**<sup>9</sup>، التي توفر نظرة عامة على جميع العناصر التي تشكل جمعيات وطنية قوية
  - **تقييم القدرات التنظيمية للفرع (BOCA)**<sup>10</sup> الذي يمكن من الشيء ذاته على مستوى الفرع.
- **عمليات التقييم/ التطوير المواضيعي** عندما يتعين على الجمعيات الوطنية تطوير فهم التحسينات الضرورية في مجالات عمل أكثر تحديدا. يشمل ذلك:
  - **نهج التأهب للاستجابة الفعالة (PER)**<sup>11</sup> الذي يساعد على تحديد وتخطيط تعزيز القدرات الدائمة لإجراءات التأهب للاستجابة، لضمان تقديم المساعدة الإنسانية في الوقت المناسب بفعالية بما يتماشى مع الدور والولاية المساعدة للجمعيات الوطنية
  - **إطار الوصول الآمن (SAF)**<sup>12</sup> لتقليل وتخفيف المخاطر التي قد تواجهها الجمعيات الوطنية في السياقات الحساسة وغير الآمنة، وكسب ثقة وقبول الناس والمجتمعات، وكذلك الذين يتحكمون أو يؤثرون في الوصول إليها
- **عمليات تقييم/ تطوير متخصصة** لتعزيز مجال تقني محدد، مثل:
  - **نهج الحركة للتنمية اللوجستية للجمعيات الوطنية**<sup>13</sup>
  - **عملية IFRC للتأهب للمساعدة النقدية والقوائم (CVAP)**<sup>14</sup>

توضح دراسات الحالة الطريقة والترتيب الذي استُخدمت فيه هذه الأدوات لدعم التحولات التنظيمية ذات الصلة في كل سياق. كما أنها توثق القيود المفروضة على الأدوات وتعرض الابتكارات التي قدمتها بعض الجمعيات الوطنية لتكييفها مع سياقاتها المحددة. وفي الوقت الحالي، لا توجد آليات في الحركة لنشر مثل هذا التعلم والمعرفة القيمة المتولدة في هذه البيئات المحددة لإلهام الابتكار في الجمعيات الوطنية الأخرى. بُحث في إجراءات الجزء ٣ تعزيز التعلم من نظير إلى نظير، لا سيما للجمعيات الوطنية في مثل هذه السياقات، والقضاء على الممارسات المعوقة.

### 3. مقارنة هذه الدراسة ضمن دراسات معاصرة أخرى

سعى عدد من مبادرات الحركة إلى تعزيز استعداد الجمعيات الوطنية للاستجابة والتعافي. ومع ذلك، نادرا ما اقترحت هذه الاستراتيجيات المبتكرة لتعزيز القدرات وتحويل المنظمات التي تعترف بتحديات العمل كجهات فاعلة محلية قائمة على المبادئ في حالات الطوارئ الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. تتضمن أمثلة الأبحاث والإرشادات المعاصرة والسابقة التي لها مثل هذه القيود ما يلي:

- بحث مكثف بتكليف من IFRC عن **بناء القدرات لإدارة الاستجابة للكوارث**<sup>15</sup> يهدف إلى توفير أساس متين لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية داخل الحركة ومساهمات في أنظمة إدارة الاستجابة للكوارث الوطنية والمحلية

9 إن OCAC لدى IFRC عملية تقييم تدعم الجمعيات الوطنية لمراجعة جميع العناصر التي تشكل منظمة قوية من خلال النظر في مؤشرات قدراتها. وأدائها، وتقييم نقاط القوة والضعف، وتركيز جهودها لتصبح مقدم خدمات قوي ومستدام. <https://www.ifrc.org/document/guidance-national-society-assessment-and-development-processes>

10 إن BOCA لدى IFRC أداة تقييم ذاتي صُممت لفرع الجمعيات الوطنية لتحديد وتقييم نقاط قوتها وقوتها وتحددتها فيما يتعلق بمجموعة واسعة من القدرات التنظيمية. تستخدم كخطوة أولى في عملية تطوير الفرع. <https://branches.ifrc.org/sites/default/files/media/document/05-2021/a-practical-guide-en.pdf>

11 على الرغم من أن التأهب للاستجابة الفعالة PER يعد تقييم موضوعي، فإنه منهجية جيدة التطور، ويرتبط بمكونات ومؤشرات OCAC، و SAF، و WPNS، وينفذ على الصعيد العالمي بأكثر من 90 استراتيجية وطنية. وهو يقدم صورة شاملة لقدرة الجمعيات الوطنية الداخلية على دعم الاستجابة لحالات الطوارئ كجزء من نظام DM الوطني. يجري تقييم PER على المستوى الوطني، ولكنه يركز على كيفية عمل الجمعيات الوطنية مع شبكة فروعها <https://www.ifrc.org/sites/default/files/PER-Summary-1.pdf>

12 أنشأت ICRC إطار SAF لأول مرة في 2002/2003، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية لدى RCRC و IFRC. ويهدف إلى مساعدة الجمعيات الوطنية على زيادة قدراتها واستعدادها للاستجابة بأمان وفعالية للاحتياجات الإنسانية في السياقات الحساسة وغير الآمنة. <https://saferaccess.icrc.org/overview/>

13 [https://www.ifrc.org/sites/default/files/07-2023/Movement\\_Approach\\_NS\\_Logistics\\_Development\\_EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/07-2023/Movement_Approach_NS_Logistics_Development_EN.pdf)

14 <https://www.ifrc.org/our-work/disasters-climate-and-crises/cash-and-voucher-assistance>

15 <https://reliefweb.int/report/world/strategic-research-national-and-local-capacity-building-drm>

- مجموعة عمل المساعدة الإنسانية الفعالة ذات الكفاءة التابعة لمجلس الإدارة لدى IFRC تجيز **إطار التأهب للجمعيات الوطنية** (2021) لتوفير لغة ومبادئ وتعاريف مشتركة عند تطوير سياسات واستراتيجيات وخطط التأهب، بالإضافة إلى الروابط مع مناهج تعزيز القدرات الأخرى. وتؤكد أن الاستعداد يتطلب ثقافة تنظيمية قوية تشجع التعلم والتغيير، وتربط المبادرات قصيرة الأجل برؤية طويلة الأجل.
- **إرشادات الجمعية الوطنية للتنمية في حالات الطوارئ** (NSDiE) التي أنشأها IFRC، بدعم من الصليب الأحمر الأسترالي والبريطاني والكندي والنرويجي والسويدي والسويسري، بالتعاون الوثيق مع ICRC. تهدف إلى التطبيق على جميع أنواع حالات الطوارئ، مع الاعتراف بالاختلافات في مجموعة متنوعة من السياقات. ومع ذلك، فإنها لا تذكر سوى القليل من الجمعيات الوطنية كجهات فاعلة فعالة في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالنزاعات طويلة الأمد. تحتوي على ستة مجالات رئيسية: مسؤوليات قيادة الجمعيات الوطنية واستمرارية الأعمال، التطوع في حالات الطوارئ، العلاقة بين الفروع والمقرات، إدارة المراحل الانتقالية، التوسع - التخفيض، العلاقات الخارجية والتنسيق والشراكات
- نُشرت مذكرة **DG ECHO التوجيهية لعام 2023 ودراسات الحالة متعددة الوكالات عن التوطين**<sup>16</sup> في مارس 2023. نتيجة للمشاورة المتضافرة مع المنظمات المحلية والوطنية والدولية على مدى أكثر من عام، تحدد الإرشادات التزام DG ECHO بتحقيق أهداف ورؤية «الصفقة الكبرى». ومع ذلك، فإن 3 دراسات حالة لدى IFRC عن الشراكة وتطوير الجمعيات الوطنية والأموال المخصصة للاستجابة لحالات الطوارئ لم تلت الانتباه إلى احتياجات الاستثمار المحددة لتطوير الجمعيات الوطنية في السياقات المتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد
- الدراسة التي أجراها IFRC في عام 2024 عن **الأزمات طويلة الأمد وحالات الطوارئ المعقدة والسياقات الهشة**<sup>17</sup>، التي تمت استشارة بشأنها في ورشة عمل عالمية للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في يناير 2024. ومع أنها تعالج مجموعة من القضايا المتداخلة التي تمت مواجهتها في مجموعة واسعة من السياقات الهشة والمعقدة والتي تنطوي على أزمة طويلة الأمد، إلا أنها لا تعالج عوامل النجاح والتحديات الحاسمة المحددة المتعلقة بكونها جمعيات وطنية موثوقة وقائمة على المبادئ في البيئات المتأثرة بالنزاع
- دراسة أجراها الصليب الأحمر الأسترالي عام 2024 عن **التوطين في الأزمات طويلة الأمد والبيئات الهشة** التي أجريت بالشراكة مع المجموعة الاستشارية الإنسانية والاستشاريين المحليين في خمسة سياقات أزمات طويلة الأمد. تستكشف الدراسة ثلاثة مجالات رئيسية للممارسة الوسيطة في الأزمات طويلة الأمد - المخاطر والامتثال، وتعزيز التنظيم وتقاسم القدرات، والتمويل - والآثار المترتبة على العمل الإنساني بقيادة محلية. ومن منظور الشريك، فإنه يوفر فهما للتحديات، فضلا عن الفرص، لكون الشريك أفضل للجهات الفاعلة الإنسانية المحلية في البيئات المعقدة.

وتوجد أمثلة أخرى لدراسات عن تعزيز العمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية. ومع ذلك، تقتصر هذه أيضا على نهج وصفي يركز على النتائج الإجمالية، بدلا من توثيق استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المحددة التي عززت قدرات وهيكل الجمعية الوطنية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة. ومن الأمثلة على ذلك:

- **وثقت دراسات حالة إطار عمل الوصول الآمن (SAF) لدى ICRC في 15 جمعية وطنية**<sup>18</sup> كيف استخدمت جهات وطنية مختارة SAF منذ عام 2012 للفت الانتباه إلى نقاط الضعف التنظيمية الخاصة بالسياق ومعالجتها. تشمل التوجهات الرئيسية لإطار الوصول الآمن FAS تجاه تطوير الجمعيات الوطنية «توفير الدعم المستمر لتعزيز قدرة الجمعيات الوطنية على تقديم الخدمات الإنسانية المطلوبة بأمان» و «تشجيع شركاء الحركة على دمج مناهج FAS بالكامل في برامج الدعم التنموي للجمعيات الوطنية»
- **دراسات حالة مبادئ العمل من ICRC والصليب الأحمر البريطاني**<sup>19</sup> لتبادل الدروس المستفادة داخل الحركة بشأن كيفية تطبيق المبادئ الأساسية في مختلف الحالات
- دراسة أجراها الصليب الأحمر الدنماركي عام 2023 عن **عوامل نجاح تطوير الفروع في السياقات الهشة والمتأثرة بالنزاعات** التي رافقتها دراستا حالة بحثا في فروع محددة لجمعية الصليب الأحمر في جنوب السودان والصليب الأحمر الأوكراني. تبحت الدراسة في عوامل نجاح الفروع العاملة في البيئات الهشة أو الصراعات. تركز دراسات الحالة فقط على مستوى الفرع وتحلل الأدلة والرؤى لكيفية معالجة استدامة الفروع وخدماتها بنجاح في بيئات فرعية محددة متأثرة بالنزاع.

<sup>16</sup> <https://www.urd.org/en/publication/cases-studies-on-localisation-policy-of-dg-echo-2/>

<sup>17</sup> <https://www.ifrc.org/media/53833>

<sup>18</sup> جنوب أفريقيا، وزيمبابوي، وجنوب السودان، والسودان، والنيجر، والساحل العاج، والمكسيك، وكولومبيا، والأرجنتين، وكندا (احتياجات حقوق <https://www.icrc.org/en/what-we-do/cooperating-national-societies/safer-access-all-national-societies> السكان الأصليين في عام 2012)، وأمغانتان، والبوسنة والهرسك، وبريطانيا (أيرلندا الشمالية)، ولبنان، وفلسطين

<sup>19</sup> ثلاث دراسات حالة لمبادئ العمل مع الجمعيات الوطنية في الصومال (2006) ولبنان (2012) وسورية ICRC أعد الصليب الأحمر البريطاني و: وتمثلت أهداف دراسات الحالة فيما يلي <https://www.redcross.org.uk/about-us/what-we-stand-for> (2015).

← توضيح الأهمية التشغيلية للمبادئ الأساسية في سياقات معينة

← دراسة أهمية المبادئ الأساسية في الأوضاع الإنسانية الحالية

← تحليل الدور المميز للحركة في سياقات مختلفة

لم تُنشر نتائج المبادرات المذكورة في الأعلى بطريقة منهجية وواسعة النطاق عبر مكونات الحركة والجهات المانحة بطريقة تؤدي إلى تغيير الممارسات. كما دعت بعض الدراسات الأخرى إلى إجراء تحليل أعمق للعوامل التي تمكن الجمعيات الوطنية من أن تكون ملائمة للغرض في السياقات الهشة والمعقدة جدا والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

- ← في بعض الأحيان لغرض تطوير الجمعيات الوطنية، والمقاربات والأولويات بين الجهات الفاعلة المتعددة في الحركة، بما في ذلك الجمعيات الوطنية. وتشير الدراسة إلى أن الافتقار إلى الأولويات والخبرة داخل الحركة، فضلا عن طرق العمل الحالية، من المرجح أن يعني أن فرص تطوير الجمعيات الوطنية محدودة.
- ← «يوجد نقص في المعرفة والأبحاث المحددة عن تطوير الجمعيات الوطنية في حالات النزاع لدعم صنع القرار والاستثمار، فضلا عن التحليل والأدوات التي تتكيف مع النزاع»
- ← «يمكن معالجة العديد من القضايا من خلال إطار أفضل لتطوير الجمعيات الوطنية في الصراع»
- «التعلم من مساعدة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المعقدة»<sup>20</sup>

وتشكل هذه الدراسة مساهمة في تنفيذ التوصيات المذكورة في الأعلى. وتجمع أدلة تجريبية على ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة، وكذلك الصعوبة، في سياقات الوقت الحقيقي والاستجابات الإنسانية. لذلك تحتوي على مجموعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المحددة والمبتكرة وغير الموثقة سابقا في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد التي تمت على مدى فترة تحول تتراوح بين 10 و 15 عاما.

لمعالجة أبعاد تطوير الجمعيات الوطنية المفقودة في الأبحاث والأدبيات السابقة، تعرض الدراسة ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة التي وُضعت في سياقها على وجه التحديد للبيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالنزاع للوصول الإنساني وقبول جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة. كما تُظهر الاتجاهات غير الملائمة والسلبية التي تعمل ضد التعاون والتنسيق الناجحين للحركة وتُفترض إجراءات لاستبدال هذه الاتجاهات السلبية بممارسات ناجحة في «الدعوة إلى التغيير» في الجزء 3.

## 4. المنهجية

اختيرت الجمعيات الوطنية الستة المدعوة للمشاركة على أساس:

- ✓ تجربة سياق إنساني طويل الأجل وهش ومعقد ومتأثر بالعنف وبنزاع طويل الأمد (يمثل سلسلة متصلة بين البيئات الحساسة للنزاع والمتأثرة بالنزاع وما بعد الصراع والتي استلزمت التحول التنظيمي والتكيف من أجل البقاء وتقديم الخدمات الإنسانية القائمة على المبادئ)
- ✓ استخدام الدعم متعدد الشركاء
- ✓ تأثير إنساني محلي واسع النطاق يفضي إلى قصص تظهر مرونة المجتمع وتعزيز الرفاهية نتيجة لتحديد هياكل الجمعيات الوطنية وتفويضاتها وخدماتها
- ✓ المشاركة في مجموعة متنوعة من آليات تقييم تطوير الجمعيات الوطنية والاستثمار والدعم الفني للحركة والاستفادة منها.



الصليب الأحمر الهنودراسي: تقديم المساعدة الإنسانية للمهاجرين في دانلي وإل بارابيسو.

20 نشر في عام 2020، بتكليف مشترك من IFRC و ICRC بالتنسيق مع الصليب الأحمر السويدي والصليب الأحمر النرويجي في إطار برنامج IFRC لتطوير الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ. وكان الغرض منه «التشكيل المشترك للجهود المستقبلية لتحسين دعم تطوير الجمعيات الوطنية وتعزيزها خلال حالات النزاع والطوارئ المعقدة والأزمات طويلة الأمد وبيئات ما بعد النزاع لتقديم مساعدة إنسانية فعالة ذات كفاءة في مثل هذه الحالات وبعد حالة الطوارئ». وركزت على ثمانية بلدان: أفغانستان والكاميرون وجمهورية الكونغو الديمقراطية وليبيا وميانمار وباكستان وأوكرانيا واليمن.

وأجري استعراض مستفيض للأدبيات المتعلقة بوثائق كل من الجمعية الوطنية والشركاء في كل بلد من البلدان الستة. وأعقب ذلك مقابلات مع مجموعة واسعة جدا من أصحاب المصلحة المحليين في كل سياق. وشمل ذلك كبار قادة الحوكمة والإدارة في الجمعيات الوطنية، ومديري البرامج، وأعضاء الفروع المحلية، والمتطوعين، والشباب، والموظفين، وممثلي المجتمع المحلي، إلى جانب الموظفين المناسبين في IFRC، و ICRC، وموظفي الجمعيات الوطنية الشركاء.

وأجريت مقابلات مع ما متوسطه 30 مخبرا رئيسيا في كل جمعية من الجمعيات الوطنية الست، إلى جانب ما متوسطه 12 مخبرا رئيسيا من مكونات الحركة والشركاء الذين يدعمون كل جمعية وطنية.

وطلب من أصحاب المصلحة عمل يلي:

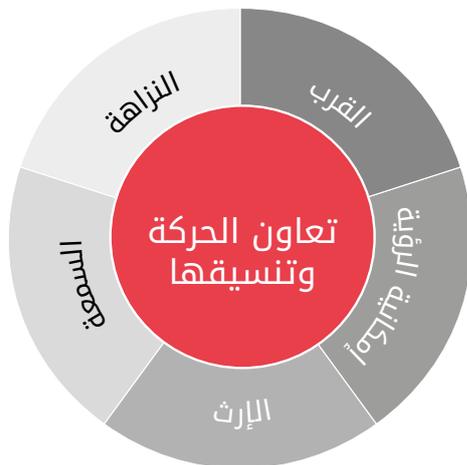
- ← وصف تجاربهم التشغيلية
- ← توضيح دورهم في التحول التنظيمي طويل الأجل كنتيجة مباشرة للاضطراب إلى الاستجابة في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد
- ← تحديد نقاط التحول الرئيسية وكيف ساهمت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في زيادة الوصول والقبول والقدرات الإنسانية المستدامة التي تقودها المجتمعات المحلية
- ← إعطاء أمثلة على كيفية تعزيز استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية للموقع الوطني وهياكل الجمعيات الوطنية المحلية التي أدت بدورها إلى مجتمعات أقوى وأكثر أمانا واستعدادا ومرونة
- ← وصف فوائد استخدام IFRC وأدوات الحركة، بالإضافة إلى الأدوات من الشركاء الخارجيين من خارج

وأثبتت نتائج دراسات الحالة صحة «الإطار المفاهيمي» الأولي (راجع الفقرة 5 في الأسفل للحصول على التفاصيل). استخدم هذا الإطار لتوحيد الموضوعات التجريبية المتكررة، والتي ظهرت من المخبرين الرئيسيين في جميع السياقات. أدى التثليل النهائي للأدلة من السياقات التشغيلية الستة إلى توحيد «الممارسات الناجحة» التي تتطلب توسيع نطاقها وتكرارها عبر الحركة، و«العوامل المعوقة» التي يجب القضاء عليها والتخلص منها.

وللمساعدة على تسهيل العمل، تم تأطير الممارسات الناجحة والمعوقة بموجب ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC، والذي يلزم بالفعل نهج الحركة بالدعم المنسق لتطوير الجمعيات الوطنية في جميع البيئات. ثم أعطيت كل من الجمعيات الوطنية الست وفرقة العمل الأولوية لهذه الممارسات بشكل جماعي، استنادا إلى الممارسات التي شعرت بأنها الأكثر تحولا لمعالجتها في المستقبل القريب.

استضاف الصليب الأحمر البريطاني «فعالية تعليمية» جماعية في لندن في الفترة من 1 إلى 3 مايو 2024. وفي هذه الفعالية، وضع كبار القادة من كل جمعية من الجمعيات الوطنية الست، إلى جانب كبار الممثلين من المؤسسات الأعضاء في فريق العمل، اللامسات الأخيرة بشكل جماعي على دعوة إلى التغيير، واقتروا إجراءات لمعالجة هذه الممارسات ذات الأولوية ونظروا في فرص التأثير الاستراتيجي المحتملة داخل الحركة وخارجها.

## 5. «إطار مفاهيمي» محتمل يوضح تأثير الاستثمارات في مدة طويلة في تطوير الجمعيات الوطنية على القبول والوصول والأثر الإنساني



أدت الأدلة التجريبية التي جُمعت من مراجعة الأدبيات الأولية ومقابلات أصحاب المصلحة إلى ظهور «إطار مفاهيمي» يمكن أن يوجه الدراسة المتبقية. تم اختبار ذلك لاحقا والتحقق من صحته من خلال مقابلات أصحاب المصلحة، مع إعطاء أمثلة على الوصول الناجح في أصعب السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع.

الإطار المفاهيمي مصور في الرسم البياني التالي:



وقد عرض الجفاف والفيضانات والعنف وعدم الاستقرار السكان في شمال مالي لخطر شديد. ومن خلال مشروع تموله USAID/OFDA، يساعد الصليب الأحمر المالي الناس على أن يصبحوا أكثر قدرة على الصمود من خلال استعادة سبل عيشهم من خلال التوزيع النقدي.

وهي تتألف من «المحددات المسبقة» أو «الشروط المسبقة» الخمسة الأكثر تكرارا التي حددها غالبية المخبرين الرئيسيين الذين تمت مقابلتهم، سواء من الجمعيات الوطنية أو المؤسسات الشريكة. وتم التأكيد على هذه التدابير باعتبارها «أدوات فتح الأبواب» الرئيسية للقبول الناجح من قبل المجتمعات المحلية وجميع أطراف النزاع والوصول إليها. توثق دراسات الحالة كيف أن كل عامل في بيئة معينة نتج من أنواع متعددة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة في مدة طويلة، وتحديدًا في سياقها في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

<b>القرب</b>	من خلال توفير العمل التطوعي والخدمات والمساعدة الإنسانية ذات الصلة والموثوقة والمتسقة والقائمة على المبادئ والمستدامة محليا - تكملها آليات الإحساس بالمسؤولية والمشاركة المجتمعية - التي تبني الثقة والمصداقية في المجتمعات
<b>إمكانية الرؤية</b>	من خلال ممارسات التطوع وحماية الموظفين بشكل آمن ومأمون، وتحديد متطوعي الجمعية الوطنية وموظفيها، ووضع الأصول المحلية طويلة الأجل التي توفرها الحركة مثل العيادات والمستودعات والخدمات المحايدة وغير المتحيزة القائمة على الاحتياجات في السياقات التي تسيطر عليها الجهات الفاعلة الحكومية والمسوحة غير الحكومية التي لا يمكن لأي منظمات أخرى الوصول إليها
<b>الإرث</b>	من خلال الاستفادة من تحديد مواقع طويلة الأجل للمتطوعين والموظفين المحليين، فضلا عن أنشطة الصحة والاستجابة للكوارث والحماية التي حسنت مصداقية الجمعية الوطنية وموثوقيتها على المدى الطويل وأدوارها المساعدة ذات الصلة مع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة
<b>السمعة</b>	من خلال بناء تصور "لبصمة" الحركة و "جسر" يربط الحفاظ على العمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية والإدماج الاجتماعي وأدوار بناء السلام بالمساعدة الوطنية والدولية
<b>النزاهة</b>	من خلال أجندة حازمة للشفافية والمساءلة تؤدي إلى القبول والوصول، بما في ذلك التخطيط الشامل للخدمات المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة مع المجتمعات وأصحاب المصلحة، وتنفيذ جميع الأنشطة بما يتفق تماما مع المبادئ الأساسية.

وأصبحت هذه المواضيع الخمسة إطارا موحدا يمكن من خلاله للجمعيات الوطنية وشركائها أن يصفوا على أفضل وجه الممارسات الناجحة للوصول والقبول. تستكشف دراسات الحالة في الجزء 2 بمزيد من التفصيل كيف أدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المتعددة من قبل كل من قيادة الجمعيات الوطنية وشركائها إلى الإنشاء الناجح لكل «محدد مسبقا» و «شرط مسبق» في السياقات المختلفة. وقد مهدت مجتمعة طريقا موثوقا للوصول إلى عدد متزايد من السكان المتضررين الذين لم يتمكن سوى عدد قليل من المنظمات أو المؤسسات الأخرى الوصول إليهم، وأحيانا لم يكن الوصول إليهم ممكنا.

## 6. مواضيع التحقيق الرئيسية

### (i) التوطين والعمل الإنساني بقيادة محلية - مفتاح القبول والوصول

«غالبًا ما يأتي أعضاء ومتطوعو وموظفو فروع الجمعية الوطنية (الوحدات المحلية) من المجتمعات التي يعملون معها - فهم يتحدثون اللغة نفسها، ويفهمون المعايير الثقافية المحلية، وهم حاضرون قبل الأزمة وخلالها وبعدها. وبسبب هذا القرب، يستفرد متطوعو الفرع وموظفوه بوضع جيد للاستماع والاستجابة لآراء الناس بشأن احتياجاتهم وأولوياتهم ونقاط ضعفهم وقدراتهم، وتسهيل مشاركة المجتمع.

والأهم من ذلك، أنهم في وضع أفضل لفهم أنماط التمييز والعنف والإقصاء، وبالتالي فهم أكثر قدرة على ضمان إشراك الأشخاص الأكثر تهميشًا في الدعم والمساعدة، وحمايتهم من الأذى وسوء المعاملة والاستغلال عند الضرورة.

الجمعيات الوطنية هي «القوة الحيوية» للحركة، ومتطوعو المجتمع المحلي هم بالمثل «القوة الحيوية» والعمود الفقري للجمعيات الوطنية - ولهذا السبب، فإن دعم المتطوعين والاعتراف بهم والاستثمار فيهم جزء أساسي من نهج IFRC في التوطين».

ورقة مناقشة عن التوطين من IFRC عام 2023

استكشفت الدراسة الطريقة المحددة التي أجرت بها الجمعيات الوطنية وشركاؤها استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في سياقها في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد لتصبح وتبقى جهات فاعلة إنسانية محلية. تتضمن دراسات الحالة أدلة قوية على قدرة قوة العمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية في المجتمعات على المساعدة في تعزيز المعرفة والممارسة الخاصة بالحركة، نتيجة لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المستدامة.

### (ii) ملاءمة عمليات وأدوات تقييم تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى الحركة لأنواع مختلفة من العنف والنزاع

كما يشير تقرير عام 2020 «مقارنة تطوير الجمعيات الوطنية في حالات النزاع والأزمات الممتدة»، يوجد نقص في الفهم العام لكيفية تطلب المراحل المختلفة للنزاع استراتيجيات وأدوات تطوير جمعيات وطنية مختلفة.

في غياب تعريفات رسمية لبعض أنواع النزاعات، ولأي سلطة مركزية تصنف النزاعات المسلحة دولياً، تستخدم هذه الدراسة التعريف التالي للسياقات المختلفة المتأثرة بالنزاع كما سبق تعريفها في القانون الدولي الإنساني (IHL)، مع استكمالها بالقانون الدولي لحقوق الإنسان والقوانين الوطنية، وغيرها من التعاريف غير الرسمية:

«**النزاعات المسلحة الدولية**» التي يشملها القانون الدولي الإنساني IHL، والتي تشمل القوات المسلحة للدولة (الدول) مقابل القوات المسلحة للدولة، مع أي استخدام للقوة أو الاحتلال.

«**النزاع المسلح غير الدولي**» الذي يشمل القانون الدولي الإنساني IHL الذي يمكن أن يشمل القوات المسلحة للدولة/الدول مقابل الجماعات المسلحة المنظمة، أو الجماعة/الجماعات المسلحة المنظمة الأخرى.

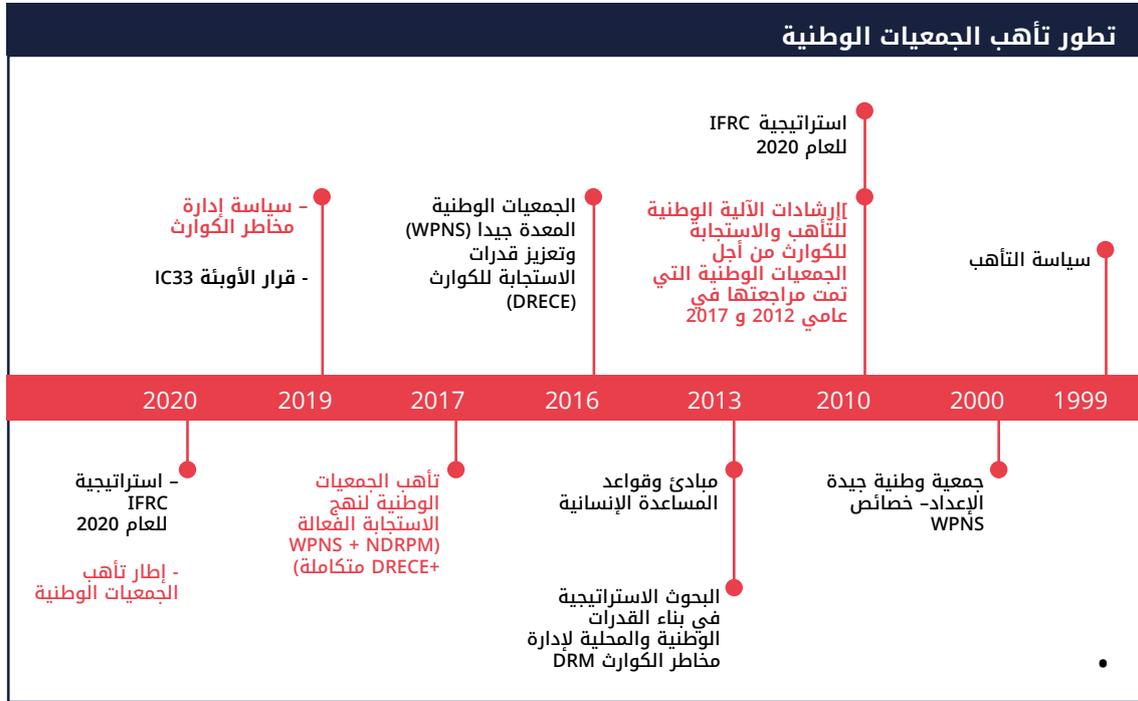
«**حالات عنف أخرى**» - لا يغطيها القانون الدولي الإنساني IHL، ولكنها مشمولة بالقانون الدولي لحقوق الإنسان والقوانين الوطنية التي يمكن أن تشمل أعمال الشغب والمظاهرات وأعمال العنف المعزولة والمتفرقة والاعتقالات الجماعية والاختفاء القسري.

«**حالة الطوارئ المعقدة**»<sup>21</sup> - لا يشملها القانون الدولي الإنساني IHL، ولكن تعرف بأنها بلد يوجد فيه نزاع حالي أو سابق، وكارثة طبيعية

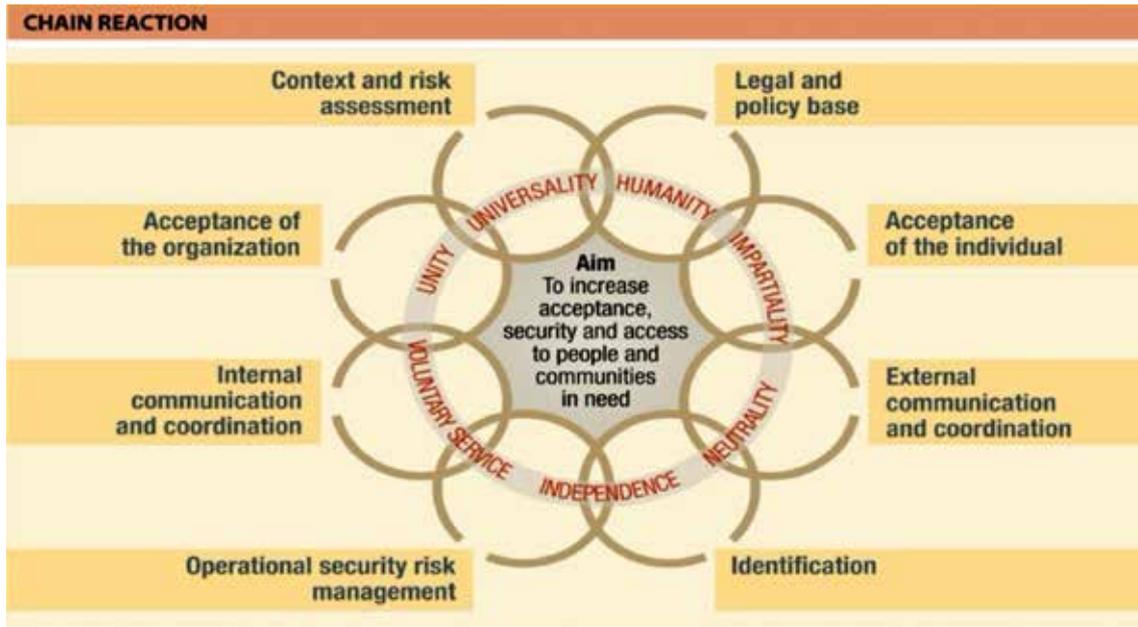
«**أزمة طويلة الأمد**» - لا يشملها القانون الدولي الإنساني IHL، ولكنه بلد يمر بنزاع طويل الأمد أو وضع ما بعد النزاع، ويعاني من قضايا النزوح والهجرة ولا يزال هشاً للغاية.

21 <https://www.ifrc.org/media/53833> أُجريت دراسة «التعلم من مساعدة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الأزمات الممتدة وحالات الأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المعقدة» بتكليف من IFRC عام 2024 وهي توفر تعريفات محدثة «لحالة الطوارئ المعقدة» و «الأزمة طويلة الأمد» (صفحة 10)

شُرعت الدراسة في التحقق من أدوات الحركة التي ساعدت في تعزيز الخصائص والتحولت التنظيمية ذات الصلة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالصراع والعنف. وسعت إلى الحصول على أمثلة لممارسات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة التي سهلت العمل الإنساني القائم على المبادئ بقيادة محلية على أساس زيادة القبول والوصول. وتُستكشف أي من أدوات وعمليات IFRC وغيرها من التقييمات التنظيمية على مستوى الحركة وأدوات وعمليات تأهب الجمعيات الوطنية للاستجابة، إن وجدت، تتضمن عناصر يمكن تخصيصها أو جعلها ذات صلة في مثل هذه السياقات. ويلخص الرسم البياني التالي تطور هذه الأدوات، المشار إليها في دراسات الحالة في الجزء 2.



إن إطار الوصول الآمن (SAF) لدى ICRC أداة الحركة الوحيدة التي تمكن الجمعية الوطنية من تقييم موقعها التنظيمي ونقاط قوتها وأوجه قصورها في سياقات العنف والنزاع على وجه التحديد. لذلك استكشفت الدراسة الطريقة التي نفذ بها SAF في سياقات مختلفة، وعلاقتها باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الأخرى والدعم على مستوى الحركة.



ويتألف من ثمانية عناصر، يجمع كل منها عددا من الإجراءات التي، إذا ما اتخذت جنبا إلى جنب مع تطبيق المبادئ الأساسية، تساعد الجمعيات الوطنية على زيادة قبولها وأمنها ووصولها إلى الأشخاص والمجتمعات ذات الاحتياجات الإنسانية في سياقات حساسة وغير آمنة. وكما ورد في تقرير عام 2020 المعنون «مقاربة تطوير الجمعيات الوطنية في حالات النزاع والأزمات الممتدة»، غالبا ما عزز الدعم المقدم من SAF الإدارة التشغيلية والأمنية من خلال تحسين التنسيق وإدارة الموارد البشرية ونشر ولايات الحركة ومبادئها الأساسية والمناصرة الإنسانية والاتصالات وتقييم المخاطر. ويشير تقرير عام 2020 أيضا إلى ما يلي:

«فيما يتعلق بدور ICRC الهام وتأثيرها في مجال تطوير الجمعيات الوطنية في حالات النزاع والأزمات طويلة الأمد، في حين أن الحالات التي قدمت فيها ICRC مساهمة إيجابية في صحة الجمعيات الوطنية على المدى الطويل كانت واضحة، فقد لاحظت أيضا فرص ICRC الضائعة جنبا إلى جنب مع IFRC والجهات الفاعلة الأخرى في الحركة للمساهمة في صحة الجمعيات الوطنية على المدى الطويل في حالات النزاع والأزمات الممتدة.»

«تواجه الجمعيات الوطنية في حالات الصراع تحديات تتعلق بالبنية والموارد، وخصوصا نماذج الأعمال التي تعتمد بشكل كبير على الدعم الدولي.»

«من المرجح أن تستمر الجهات الفاعلة في الحركة في التركيز على العمليات قصيرة الأجل، متجاهلة الاحتياجات والفرص المشروعة للفرع وشركاء الجمعيات الوطنية للتكيف مع «الوضع الطبيعي الجديد» وأن يصبحوا أكثر استقلالا واستدامة من الناحية المالية مع الاستمرار في العمل مع الشركاء الدوليين. وكما قال أحد المستجيبين في فرع الجمعية الوطنية: «[شريك دولي] يعمل معنا منذ 25 عاما. يجب أن نكون قادرين على القيام بأكثر مما نستطيع.»

ومع ذلك، استكشفت الدراسة الحالية ما إذا كان استخدام الجمعيات الوطنية SAF يركز فقط على تعزيز آليات الاستجابة التشغيلية، أو إلى أي مدى أسهم تنفيذ عناصر SAF الثمانية في عملية التحول الأوسع نطاقا للجمعية الوطنية. وبحث ما إذا كانت عمليات تقييم SAF تكمل أدوات التقييم والتطوير التنظيمية الأخرى لدى IFRC والشركاء وكيف يحصل ذلك، وبأي تأثير. وأخيرا، حلت ما إذا كانت ICRC و IFRC والشركاء يعطون الأولوية الكافية لخطط عمل SAF للحصول على الدعم، وما إذا كانت مدمجة في استراتيجيات الدعم القابلة للتشغيل المتبادل من أي نوع.

لذلك قيمت الدراسة الحالية ما إذا كانت احتياجات الدعم الاستراتيجي الشامل لجمعية وطنية في البيئات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع معترف بها ومزودة بموارد كافية من IFRC و ICRC والجمعيات الوطنية الشريكة (PNS). ونظرت فيما إذا كانت الجمعيات الوطنية قد نجحت في تكييف أي من أدوات وعمليات تطوير الجمعيات الوطنية «التنموية» لتحديد ومعالجة أوجه القصور التنظيمية المحددة في هذه السياقات.

### iii> حماية المتطوعين والموظفين

كما ذكر في ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC (2019):

«العمل التطوعي هو أحد المبادئ الأساسية السبعة لحركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر. يظهر المتطوعون قيمة الحركة ويعززونها وهم في صميم كل ما تقوم به. المتطوعون تجسيد لمشاركة المجتمع والمساءلة. إنهم قدوة يحتذى بها، وغالبا ما يضحون بحياتهم لإنقاذ حياة الآخرين.»



البلدة القديمة، صنعاء، اليمن، سبتمبر 2017. لا يحصل 14.5 مليون شخص على مياه الشرب المأمونة أو الصرف الصحي المناسب في اليمن. تسببت الحرب المستمرة منذ أكثر من عامين في نقص حاد في المياه في جميع أنحاء البلاد. توفر جمعية الهلال الأحمر اليمني المياه مرتين في اليوم للأشخاص الأكثر ضعفا في صنعاء.

وقد تطورت العديد من الأدوات والعمليات في جميع أنحاء الحركة لحماية العمل التطوعي واستدامته في جميع البيئات. تدعو سياسة التطوع الأخيرة لدى IFRC<sup>22</sup> إلى «تحسين سلامة وأمن ورفاهية المتطوعين». إن Compact NSD لدى IFRC يحتوي على تذكير مهم في التزامه رقم 2:

«توفر الجمعيات الوطنية للمتطوعين فرصاً للخدمة، ويجب أن تعطي الأولوية للإدارة السليمة للمتطوعين التي تسمح بمزيد من السرعة والمرونة وتنوع أكبر في فرص المشاركة، بما في ذلك سلامة وأمن المتطوعين في صميم عملهم وخطتهم الخاصة بتطوير الجمعيات الوطنية. إن وجود قاعدة قوية من المتطوعين وإدارة قوية للمتطوعين، بدوره، يمكن الجمعية الوطنية من إنجاز مهمتها.

وقد التزم تحالف التطوع، الذي يهدف إلى إشراك المتطوعين واجتذابهم وحمايتهم بطريقة أفضل، بتعزيز وتمكين قاعدة المتطوعين في الجمعيات الوطنية، وبالتالي فهو شريك رئيسي في تطوير الجمعيات الوطنية والتمسك بأولوية للميثاق.

نحن بشكل جماعي لإعطاء الأولوية لتطوع الجمعيات الوطنية في مجالات مثل على سبيل المثال لا الحصر:

طرائق جديدة لإشراك المتطوعين (بما في ذلك التطوع الإلكتروني، والتطوع المؤسسي، والتطوع التلقائي) إدارة البيانات من أجل سلامة المتطوعين ورفاهيتهم (بما في ذلك التطوع في حالات الطوارئ).

وُضعت «معايير تسهيل سلامة وأمن ورفاهية المتطوعين - دليل التنفيذ»<sup>23</sup> للعام 2021 من قبل مجموعة عمل تحالف التطوع بشأن التطوع في المواقف الخطرة لدى IFRC. وتستند المعايير الثلاثة عشر أيضاً إلى سياسة التطوع لدى IFRC وقرارات وتوصيات الحركة الأخرى التي اعتمدها المؤتمر الدولي لحركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر. ويستوعب الدليل المبادئ التوجيهية السابقة لدى IFRC «ابق آمناً»<sup>24</sup> وعناصر من SAF لدى ICRC، ويحدد الحد الأدنى من معايير الإدارة للحفاظ على سلامة المتطوعين وأمنهم وصحتهم.

استكشفت الدراسة كيف ساعدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الجمعيات الوطنية على تحديد المخاطر على سلامة المتطوعين وأمنهم ورفاههم وتحديد أولوياتها والتخفيف من حدتها في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبزناج طويل الأمد. والتهمت أمثلة على تنفيذ أدوات أفضل الممارسات أو تكييفها على النحو المناسب، وعلى العمليات والمبادئ التوجيهية المحلية ذات السياق الثقافي التي تكفل الحماية والقبول والوصول. وبحثت أيضاً عن أمثلة على النهج المعززة للدعم النفسي والاجتماعي، والاستراتيجيات الرامية إلى معالجة التعويضات والاستحقاقات بطريقة لا تقوض ثقافة العمل التطوعي الطويل الأجل.

## (vi) تعاون الحركة وتنسيقها

في عام 2022، اعتمدت مكونات الحركة اتفاقية جديدة للحركة بشأن التنسيق من أجل التأثير الجماعي (اتفاق إشبيلية 2.0). وتؤكد على الدور القيادي للجمعية الوطنية المضيفة باعتبارها «منظماً» للاستجابة المنسقة للحركة، ودور IFRC الداعم في تطوير وتنسيق دعم تطوير الجمعيات الوطنية (المادة 8.5)، ودور ICRC الداعم في المجالات المتعلقة بولايتها وخبرتها (المادة 8.6).

يوفر اتفاق إشبيلية 2.0 (2022) آليات تعزيز الحركة في السياقات الحساسة للنزاعات، والتي ترتبط بآليات ونهج التنسيق الأخرى على مستوى الحركة، كما هو موضح في «المبادئ والقواعد» (2015)،<sup>25</sup> و«تعزيز التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC) 2.0» (2013-19)،<sup>26</sup> وأيضاً بالتزامات IFRC ضمن مسار عمل توطين «الصفقة الكبرى» (2016 فصاعداً). وهذا إسهام في موضوع دعم المستجيبين الوطنيين. ويعد هذا الالتزام الأوسع بتعزيز العمل الإنساني بقيادة محلية، من حيث المبدأ والممارسة، فعملنا رئيسياً لزيادة تكامل الحركة وتنسيقها الذي يوفر السياق لدعم الجمعيات الوطنية في الاستجابة لحالات الطوارئ.<sup>27</sup> يلخص الرسم البياني التالي أدوار المنظم الرئيسي والمنظم المشارك على النحو المتوخى في اتفاق إشبيلية 2.0.



ويؤثر الآن أسوأ جفاف منذ عقود في أرض الصومال. تبذل جمعية الهلال الأحمر الصومالي مع شركائها كل ما في وسعها لدعم الأشخاص الذين يعانون بسبب الجفاف. فقد الكثير من الناس بعض ماشيتهم أو كلها ويعيشون في وضع يائس. (الصورة: أولاف أ. سالتونز/ الصليب الأحمر النرويجي)

[https://www.ifrc.org/sites/default/files/20220822/10-2022\\_IFRC-Volunteering-Policy-EN.pdf](https://www.ifrc.org/sites/default/files/20220822/10-2022_IFRC-Volunteering-Policy-EN.pdf) 22

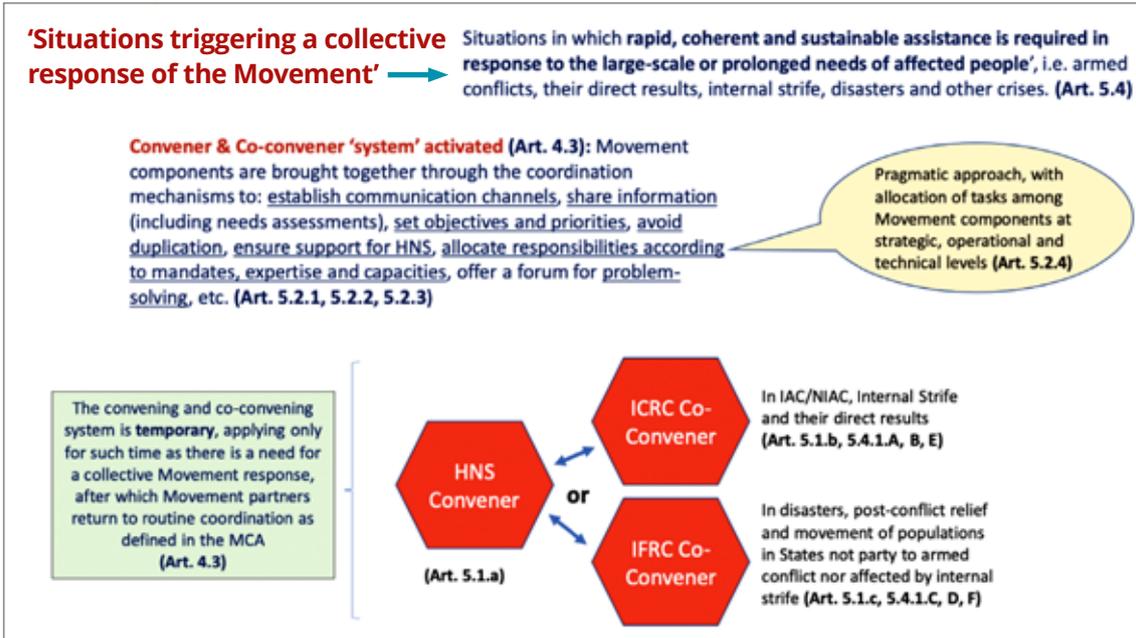
<https://www.ifrc.org/document/implementation-guide-standards-facilitate-safety-security-and-well-being-volunteers> 23

<https://ifrcstaysafe.org/> 24

<https://www.ifrc.org/document/principles-rules-humanitarian-assistance> 25

<https://smccoolkit.org/> 26

<https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders> 27



ومن أجل أداء دوره في قيادة وتنسيق الدعم للتطوير التنظيمي للجمعيات الوطنية مميزة نسبية رئيسية،<sup>28</sup> حتى IFRC أيضا نطاق صناديق الاستثمار العالمية تطوير الجمعيات الوطنية في شكل صندوق بناء القدرات (CBF) الخاص به، وبالتعاون مع ICRC، تحالف الاستثمار الوطني (NSIA).

ومع ذلك، حددت دراسة أجراها IFRC في عام 2002 عن «مقاربة تنمية المجتمع الوطني في حالات النزاع والأزمات طويلة الأمد» عددا من التحديات في نهج الحركة الحالي تجاه تطوير الجمعيات الوطنية في حالات النزاع والأزمات الممتدة. يشمل ذلك:

- ← ثقافة المنافسة بين الجهات الفاعلة الدولية في الحركة مما يؤدي إلى اختلالات مؤسسية، وفي بعض الأحيان توترات بين مكونات الحركة الدولية، ونقص عام في «قابلية التشغيل البيئي» بين مكونات الحركة.
- ← غالبا ما تكون الحركة غير مجهزة لدعم الجمعيات الوطنية بينما يوجد تركيز على الاستجابة للنزاع. وتشمل العوامل المساهمة ما يلي:
  - تحديد الأولويات التشغيلية، وميل الجهات الفاعلة الدولية إلى التركيز على تنمية القدرات التشغيلية وأولويات تنمية القدرات للشركاء الدوليين على حساب الاحتياجات طويلة الأجل التي أعربت عنها الجمعيات الوطنية
  - شركاء الحركة الدوليون المتعددون لا يعملون بالضرورة وفقا لجدول أعمال منسق، في حين يضعون مطالب فردية على قدرات الجمعيات الوطنية المحدودة
  - نقص عام في قدرة تطوير الجمعيات الوطنية وتحديد الأولويات داخل الحركة. في بعض الحالات، لوحظ مستوى عال من النفور من المخاطرة وعدم الرغبة في «التخلي» في بعض الشركاء الدوليين، مما قلل من المساحة المتاحة للجمعيات الوطنية للتعليم وتطوير نفسها.
- ← يتمحور تحد خاص حول دور وإعطاء الأولوية لموارد IFRC كمكون للحركة مع الدور القيادي في دعم وتنسيق عمل تطوير الجمعيات الوطنية.
- ← عدم التركيز على تطوير كفاءة تطوير الجمعيات الوطنية للأفراد المنتشرين داخل البلاد - لا سيما في السياقات الحساسة للنزاع. ومع ذلك، فإن عمل IFRC على إطار كفاءات تطوير الجمعيات الوطنية،<sup>29</sup> على الرغم من حداته، يعتمد على تحليل العوامل التمكينية الحاسمة ودور الناس والثقافة وأساليب القيادة فيما يتعلق بنجاح تطوير الجمعيات الوطنية. إن العمل المنجز في إطار كفاءة الفورة وكيف يمكن لعمليات تطوير الجمعيات الوطنية و PER أن تثيري عمل دعم الجمعيات الوطنية في الاستجابات أمور واعدة.

<sup>28</sup> يتحمل IFRC ولاية ومسؤولية دعم تطوير الجمعيات الوطنية وقدرتها على تقديم الخدمات ذات الصلة. وبالنظر إلى عمق واتساع احتياجات التطوير التنظيمي، يلتزم IFRC بأداء دور متزايد في تسهيل هذه المدخلات المختلفة والاستفادة منها. تضطلع ICRC بولاية تكاملية تتمثل في بناء القدرات مع الجمعيات الوطنية للتأهب للنزاعات المسلحة والاستجابة لها، وفي جميع السياقات، للحفاظ على العمل الإنساني القائم على المبادئ وتعزيزه. يُعبر عن هذا التكامل في الالتزامات الرئيسية مثل تحالف استثمار الجمعيات الوطنية (NSIA) و«الصفقة الكبرى».

<sup>29</sup> <https://go.ifrc.org/deployments/catalogue/other/national-society-development>

وقد تأكدت هذه التوصيات أيضا من خلال التوصيات الخاصة «بتعزيز الجمعيات الوطنية» في إطار «التعلم من مساعدة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المعقدة (2024)» بتكليف من IFRC وشددت على الحاجة إلى:

التطوع بشأن التطوع في المواقف الخطرة لدى IFRC. وتستند المعايير الثلاثة عشر أيضا إلى سياسة التطوع لدى

- ← زيادة الاستثمار في خدمات تطوير الجمعيات الوطنية للشركات كجزء من خطة طويلة الأجل يمكن مشاركتها مع المانحين الرئيسيين. توثيق التقدم المحرز بما في ذلك التحديات والنجاحات نحو الرؤية المشتركة.
- ← الأخذ في الحساب أهمية وجود أدوار مساعدة واضحة وأسس قانونية قوية ومعرفة شاملة بالأطر القانونية ذات الصلة بالتأثير على استعداد الجمعيات الوطنية والاستجابة لها، مع استثمار IFRC بشكل أكبر لتعزيز الجمعيات الوطنية في هذه المجالات.
- ← مساءلة الجهات المانحة عن تعهداتها بالتطوع مع توثيق وتعزيز سبب كون شبكة RCRC الجهة الفاعلة المحلية الرئيسية في الأزمات الممتدة وحالات الطوارئ المعقدة.

ومع ذلك، استثمرت مكونات الحركة في آليات إضافية محسنة للتعاون والتنسيق على مر السنين. يشمل ذلك:

- تعزيز عملية التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC)، باستخدام أدوات مثل دورة استجابة الحركة، والخطط القطرية للحركة، وخطط طوارئ الحركة
- إطار تنسيق الحركة على المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتقنية
- اتفاقيات تنسيق الحركة
- آلية واحدة للنداء الدولي
- مبادرة رسالة حركة واحدة
- عمليات «طريقة العمل الجديدة» و «الخطة القطرية الموحدة» لدى IFRC.

بالإضافة إلى ذلك، وضعت بعض الجمعيات الوطنية الشريكة مذكرات تفاهم عالمية مع ICRC للاستفادة من مظلة أمنية، مع دعم عناصر موضوعية محددة من عمل تطوير الجمعيات الوطنية، مثل تطوير الفروع (الصليب الأحمر الدنماركي)، وبناء قدرات المؤسسات الصحية، وتطوير التمويل (الصليب الأحمر النرويجي)، والحد من مخاطر الكوارث (الصليب الأحمر الألماني).

لذلك حلت هذه الدراسة كيفية:

- استخدمت عمليات تعاون والتنسيق للحركة والتعاريف والمنصات
- إلى أي مدى عززت المقاربات التعاونية لدعم استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد
- إدراك قادة الجمعيات الوطنية قيمة تطوير الجمعيات الوطنية
- استخدام الجمعيات الوطنية تنسيق الحركة وتعاونها لوضع استراتيجية أكثر حزما للحصول على دعم أفضل لأحداث تطوير الجمعيات الوطنية
- تنفيذ الشركاء نهجا محليا من خلال إقامة شراكات قائمة على زيادة الثقة ونقل السلطة والسيطرة، بما يتماشى مع قدرة الجمعية الوطنية.

هدفت الدراسة إلى توثيق ما إذا كان تنفيذ اتفاق إشبيلية 2,0 وأي آليات تنسيق أخرى للحركة في البيئات التشغيلية السست قد أدى إلى زيادة قابلية التشغيل البيئي وتنسيق دعم تطوير الجمعيات الوطنية. وسعت إلى توثيق أمثلة الممارسات الجيدة لكيفية قيام مكونات الحركة بتطوير نماذج وطرائق استراتيجية جديدة للتمويل والدعم الجماعي لتقديم مساعدة أكثر استقرارا للجمعيات الوطنية في مثل هذه البيئات الصعبة.

تصف دراسات الحالة التالية في الجزء ٢ كيف ساعدت مجموعة متنوعة من آليات وأدوات الدعم على مستوى الحركة، المستخدمة بطريقة سياقية ومتكاملة، الجمعيات الوطنية على معالجة المجالات المترابطة المذكورة أعلاه في تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد ومع ذلك، فإنها تحدد أيضا ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية غير الملائمة والمقوضة التي تعمل ضد تعزيز قابلية التشغيل البيئي والتأثير الإنساني الجماعي.

## 7. كيف تقرأ الجزء 2

تستخدم مجموعة من الرموز لمساعدة القارئ على التنقل في التعلم المكثف في دراسات الحالة في الجزء ٢. تساعد هذه الرموز القارئ على تحديد نوع معين من فرص التعلم داخل كل بيئة تشغيلية. يتم تقديمها لإلهام الممارسات الجيدة والأفكار المبتكرة وتوجيه القارئ إلى الوثائق الأخرى ذات الصلة التي تدعم التعلم حول سياسات تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى الحركة، بما في ذلك التقارير البحثية ودراسات الحالة والأدوات والمبادئ التوجيهية ذات الصلة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد في أماكن أخرى.

مثال إجراء عملي



تجب قراءة



النصائح أو قائمة التحقق





## الجزء 2:

### دراسات حالة الجمعية الوطنية للتحويل التنظيمي في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

ويتضمن الجزء 2 دراسات الحالات الستة للجمعيات الوطنية، ويمثل كل منها مزيجاً مختلفاً من الخصائص الهشة والمعقدة والممتدة للنزاعات والعنف. تصف القصص في مدة طويلة عمليات التحويل التنظيمي، النابعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المستمرة لمدة 10-15 عاماً، سواء من كل جمعية وطنية نفسها، أو من الذين شاركوا معها.

تصف دراسات الحالة الدوافع الداخلية والخارجية الرئيسية للتغيير التي شكلت تحدياً لكل جمعية وطنية وتأثير استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية، مما مكنها من تقديم خدمات إنسانية أقوى وأكثر محلية وحيادية وغير متحيزة ومستقلة وذات صلة وجودية. تتضمن القصص وصفاً لنجاحات وتحديات الدعم المنسق، بالإضافة إلى لحظات «نقطة التحويل» و «التغيير الأكثر أهمية». وهي تصف أدوار أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين عززوا قدرات الأعضاء والمتطوعين والشباب والموظفين، في كلا الفرعين وعلى المستوى الوطني، مما أدى إلى قدرة المجتمعات المحلية على الاستعداد والاستجابة للاحتياجات الإنسانية الحساسة للنزاع والعنف بطريقة أكثر استدامة.

يُشار إلى أدوات وعمليات الحركة المختلفة في جميع دراسات الحالة الستة. للحصول على معلومات عن هذه الأدوات والعمليات، يرجى الاطلاع على تعريف المصطلحات في الصفحة 3.



## جمعية الهلال الأحمر الأفغاني ARCS محايدة وغير متحيزة ومستقلة، تصل إلى الأشخاص الذين لا يستطيع الآخرون الوصول إليهم

استثمارات طويلة الأجل في تطوير الجمعيات الوطنية عززت وضع  
جمعية الهلال الأحمر الأفغاني واستدامتها وتأثيرها في بيئة معقدة  
وهشة

## 1. المقدمة

“أود أن أعطي الأولوية للتركيز المنسق على المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والفروع والمتطوعين والموظفين، مع تطوير أنظمة وعمليات مشتركة، مع الاعتراف بالسياقات والقدرات والأولويات المختلفة بين المكاتب الإقليمية وفروع المقاطعات التي تؤدي بشكل مباشر إلى زيادة الخدمات الإنسانية وتقديمها بطريقة احترافية في جميع أنحاء البلاد.”

مولوي مطيع الحق خالص، رئيس جمعية الهلال الأحمر الأفغاني

في إطار عملية التحول التنظيمي المستمر الأوسع نطاقا على مدى السنوات العشرين الماضية، نفذت جمعية الهلال الأحمر الأفغاني (ARCS) باستثمارات متسقة في تطوير الجمعيات الوطنية لتظل جهة فاعلة محلية محايدة وغير متحيزة ومستقلة وموثوق بها. أثمرت عقود من تموضع (ARCS) القائم على المبادئ الآن، فتمكنت من المساهمة في التماسك الاجتماعي والإدماج الاجتماعي والسلام والقدرة على الصمود في أفغانستان التي تشهد الحاجة إليها.

تصف دراسة الحالة كيف نفذت قيادة ARCS - بدعم من العديد من شركاء الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر - مجموعة كبيرة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتعزيز خصائصها القائمة على المبادئ وكسب القبول والوصول ومساعدة المجتمعات الأكثر ضعفا وتهميشا في سياق نزاع معقد وهش وغالبا ما يكون طويل الأمد.

تأسست ARCS في عام 1934، واعترفت بها ICRC في عام 1954 وقبلت في IFRC كعضو رقم 83 في العام نفسه. لقد كان لها دائما وضع مساعد قوي ومجموعة من الأدوار المساعدة. وعلى مدى السنوات الأربعين الماضية، كانت هذه المساعدة القائمة على المبادئ رائدة في سياق بالغ التعقيد كان فيه وصول المساعدات الإنسانية يمثل تحديا. وإدراكا منها بأن عقودا من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية قد ساعدت في صنع هذا الموقع القائم على المبادئ، عززت قيادة ARCS الجديدة، التي تم تعيينها في أغسطس 2021، رؤية المؤسسة المتمثلة في تعزيز خصائصها القائمة على المبادئ، وتعزيز أهداف التوطين، وتوسيع نطاق وصولها.

للتكيف والبقاء في مواجهة الضغوط الخارجية الشديدة، ركزت ARCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت **قربها وإمكانية رؤيتها وإرثها وسمعتها ونزاهتها**. تستكشف دراسة الحالة استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي جعلت ARCS في وضع جيد وفعال ومعترف به في كل من هذه المجالات.

## 2. السياق الإنساني

أفغانستان واحد من أفقر البلدان في نصف الكرة الغربي. وقد ساهم الصراع والانقسامات العرقية والجفاف وانعدام الأمن الغذائي والنزوح واختلال الخدمات الصحية في حدوث أزمة إنسانية معقدة وطويلة الأمد.

إن المخاطر وأوجه الضعف المتعددة على المدى الطويل تجعل أفغانستان رابع أكثر البلدان هشاشة في INFORM<sup>30</sup> وعاشر أكثر البلدان عرضة لتغير المناخ<sup>31</sup> تحتل المرتبة 12 بين أكثر دول العالم عرضة للزلازل، ويتأثر 59٪ من السكان بالخدمات المناخية.<sup>32</sup> أدى ارتفاع متوسط درجة الحرارة بأكثر من درجة مئوية بين عامي 1950 و 2017 إلى الحد من توافر الغذاء والماء، وزيادة انتشار الأمراض المنقولة.

إن ضعف التأهب على مستوى المجتمع المحلي والافتقار إلى خطط الطوارئ لحالات الطوارئ الصحية العامة والمخاطر الطبيعية والنزوح المرتبط بالنزاع يجعل توفير الإسعافات الأولية المنقذة للحياة أو الإسعافات الأولية النفسية مقتصرًا على عدد قليل جدا من الناس في المناطق المعرضة للخطر. وقد تعرض أكثر من 66٪ من السكان لحدث صادم واحد على الأقل،<sup>33</sup> وتأثر أكثر من 72٪ من الأسر النازحة بالنزاع. عدم المساواة بين الجنسين صارخ: 30٪ من النساء في القوى العاملة يكسبن 40-50٪ أقل من الرجال، على الرغم من أن نسبة عالية من المعيلين في الأسر من النساء.

مع تعليق المساعدات الدولية منذ أغسطس 2021، يعاني حوالي 24.4 مليون شخص - 55٪ من السكان - من مستويات عالية من انعدام الأمن الغذائي الحاد بسبب مزيج من النزاع، والآثار اللاحقة لكوفيد-19، وارتفاع أسعار المواد الغذائية، وتفشي البطالة. ويشمل ذلك 8.7 مليون شخص معرضين لخطر الإصابة بظروف شبيهة بالمجاعة، مع 4.7 مليون طفل، والنساء الحوامل والمرضعات المعرضات لخطر سوء التغذية الحاد. وفي حين أن الأعمال العدائية قد هدأت كثيرا، فإن الحالة الأمنية في البلاد لا تزال متقلبة بعد سنوات من النزاع المسلح.

يتحدث الناس بأكثر من 30 لغة في أفغانستان، واللغتان الرسميتان هما الداري و البشتو.

<https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index/INFORM-Risk/Country-Risk-Profile> 30

31 مؤشر توترام العالمي للتكيف 2021

32 البنك الدولي 2016

33 المسح الوطني للصحة النفسية 2018



### 3. تعزيز «القرب»

هدف ARCS التنظيمي الثابت هو البقاء **محايدة وغير متحيزة ومستقلة، والوصول إلى الأشخاص الذين لا تستطيع المنظمات الأخرى الوصول إليهم**. وأدى ذلك إلى تركيز قوي على تعزيز وجود مجتمعها المحلي وبرامجها في السياقات الحساسة للنزاعات. وقد استخدمت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية للحفاظ على الوصول والقبول في جميع المجتمعات التي تسيطر عليها أطراف مختلفة في النزاعات المعنية، وتقديم خدمات قائمة على المبادئ، لا تستطيع أي منظمات أخرى القيام بها. يشمل ذلك:

- ✓ نشر المعلومات عن المبادئ الأساسية وولايات ARCS من خلال قدرات تطوعية جديدة في مجال القانون الدولي الإنساني (IHL) لجميع أطراف النزاعات المسلحة
- ✓ بناء قدرات محايدة وغير متحيزة ومستقلة في المتطوعين والفروع لنقل الرفات البشرية للذين لقوا حتفهم نتيجة النزاع المسلح إلى ذويهم
- ✓ بناء 45 عيادة تتبع ARCS ، وتقديم الخدمات الصحية الأساسية والإسعافات الأولية، وإنشاء مراكز لصحة الأم والطفل والمراهق، وفرق صحية متنقلة ومستشفيات يمكنها الوصول إلى الناس الذين لا تستطيع أي مؤسسة صحية أخرى الوصول إليهم.
- ✓ تطوير مراكز صحية فرعية في المناطق النائية للغاية والتي يصعب الوصول إليها، بدعم من شركاء مثل الصليب الأحمر النرويجي والهلال الأحمر القطري
- ✓ توسيع واستكمال خدمات التحصين ومكافحة الأوبئة التي تقدمها وزارة الصحة
- ✓ تدريب المتطوعين المحتملين على نشر المعلومات للمجتمعات المحلية بشأن المخاطر الصحية ومخاطر الكوارث الأوسع نطاقاً
- ✓ توسيع نطاق برنامجها للإسعافات الأولية، الذي أنشئ في عام 1997، ليشمل جميع مقاطعات البلاد البالغ عددها 34 مقاطعة، ويغطي 15,000 قرية في 302 مقاطعة.
- ✓ إنشاء «لحان الحدات» و «لحان الصحة المجتمعية» (الأخيرة للإناث الأصغر سناً ولكن في كثير من الأحيان أيضاً كبار السن) كوسيلة لنشر مبادئ ARCS والاستماع إلى أصوات المجتمع فيما يخص عمل المنظمة
- ✓ توفير العلاج المحلّي إلى 26,800 طفل يعانون من عيوب خلقية في القلب.

تطورت مهمة ARCS، مع تحول الجمعية الوطنية من مؤسسة تركز على الاستجابة إلى مؤسسة تساهم أكثر فأكثر في تعزيز مرونة المجتمع.

“ستقدم ARCS، بوصفها مساعدة للسلطات العامة، المساعدة الإنسانية في الوقت المناسب إلى أشد الناس ضعفاً، ولا سيما أثناء الكوارث الطبيعية والكوارث التي من صنع الإنسان وغيرها من حالات الطوارئ، وفقاً لاتفاقيات جنيف وغيرها من مجموعات القوانين ذات الصلة، ونشر المعلومات عن القانون الإنساني الدولي، تعزيز ثقافة السلام في المجتمعات”.

مهمة ARCS، الخطة الاستراتيجية 2021-2025

كانت خطة ARCS الاستراتيجية 2016-2020 نقطة تحول في توسيع عمل المنظمة. ودعت منظمات خارجية مثل الوكالة الوطنية الأفغانية لإدارة الكوارث ومنظمات الأمم المتحدة وغيرها لتبادل تحليلات الضعف وتحديد المنافذ الرئيسية لدى ARCS لملئها بدورها المساعد. تغير تطوير الجمعيات الوطنية والأولويات الإنسانية لتشمل



المساعدة في تقديم الإغاثة إلى الفئات الأكثر ضعفاً، يجري فرق الهلال الأحمر الأفغاني تقييمات مجتمعية قبل توزيع المواد الغذائية في مقاطعة بايمان التي ضربها الجفاف، غرب كابول.



- ← التنسيق مع الحكومة وجميع أطراف النزاع والوكالات الأخرى من خلال نشر الرسائل والإحاطات لتعزيز دور ARCS المساعد والفهم المشترك للمبادئ الأساسية
- ← الوصول إلى السكان المتضررين من النزاعات والكوارث والمصاعب الاقتصادية وتغيير المناخ
- ← توسيع نطاق العمل في المجتمعات المحلية، ومع النازحين داخليا والمستبعدين اجتماعيا، الذين يعيشون في مناطق لا يمكن لأي منظمة إنسانية أخرى الوصول إليها، من خلال برامج الوصول الآمن.
- ← الوصول إلى المجتمعات التي تواجه كوارث طبيعية بدون أنظمة إنذار مبكر، والتي تحتاج إلى الإسعافات الأولية
- ← تعزيز القاعدة القانونية لدى ARCS وفهمها، داخليا وخارجيا
- ← تعزيز مسؤولية ARCS الإضافية عن 5 ماراستونات (Marastoons) منازل للمعوزين، وغالبا متضررين من حرب، والأرامل وأسرههم) الذين أصيب سكانها بصدمة نفسية فأصبحوا أرامل حرب معدمين مع أطفال بسبب النزاع.

إن أعداد الأشخاص الذين وصلت إليهم ARCS نتيجة لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المستمرة في القدرات والهيكل المحلية غير عادية. وبين عامي 2016-2020، قدمت 17,732,134 خدمة للناس من خلال 64 مركزا للرعاية الصحية الأساسية، و22 مركزا صحيا فرعيا، و71 MHT، ومستشفى واحد، وأكثر من 20,000 متطوع صحي مجتمعي مدرب. وقد عالجت أكثر من 7,000 مريض يعانون من عيب خلقي في القلب، وواصلت العمل في جميع المقاطعات الثلاثة والأربعين، بما في ذلك المناطق التي يصعب الوصول إليها والمتأثرة بالنزاع. وخلال الفترة نفسها، وصلت فرق الاستجابة للكوارث الوطنية والفرعية لدى ARCS إلى 1,470,863 شخصا بالدعم المنقذ للحياة بما في ذلك الغذاء والمساعدات النقدية وغيرها من الضروريات، فضلا عن عمليات الحد من مخاطر النزاعات والكوارث الطبيعية والتأهب لها على المدى الطويل. تضمنت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الرئيسية التي ساهمت في هذا النطاق والتأثير القائم على المبادئ والممتد بين عامي 2011 و 2023 ما يلي:



- ✓ إجراء تقييم إطار الوصول الآمن SAF لدى ICRC لتعزيز أنظمة السلامة والأمن (انظر الفقرة 0 لمزيد من التفاصيل)
- ✓ تحديد وتدريب المتطوعين المحتملين لتعزيز الحد من المخاطر المجتمعية
- ✓ المساهمة في المزيد من إدارة البيانات التحليلية ومراقبتها في المناطق غير الآمنة، بما في ذلك من خلال الأدوات الرقمية
- ✓ بناء مهارات الدبلوماسية الإنسانية لدى موظفي الفروع، حتى يتمكنوا من فهم دور SCRA المحاييد وغير المتحيز والمستقل بشكل أفضل عندما يعملون مع الوكالات الحكومية المحلية والأطراف الأخرى على التأهب للكوارث
- ✓ نشر أدوار ARCS المساعدة لضمان استحابة موظفي ARCS المحلية وفرق إدارة الطوارئ وقادة المجتمع والمسؤولين المحليين والجمهور على الفور
- ✓ تحديث قوائم حرد الموارد وخطط العمل المحلية، وتعزيز آليات الإنذار العام
- ✓ بناء قدرات الموظفين المحليين والمتطوعين لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للأشخاص الذين يعانون من صدمات نفسية بسبب النزاع أو الكوارث.

ولتعزيز العمليات المذكورة أعلاه، استخدم ARCS مجموعة واسعة من أدوات تقييم أوجه الضعف والمخاطر والقدرات. وشمل ذلك تمرين تعزيز القدرة على الاستجابة للكوارث (DRCE)<sup>34</sup> بدعم من الصليب الأحمر الكندي.



فريق صحي متنقل تابع للهلل الأحمر الأفغاني يزور مجتمعا محليا خارج قندهار، وبفضل تاريخها الطويل في دعم المجتمعات الريفية، تواصل العيادات المتنقلة لدى ARCS تقديم الرعاية الصحية الحرجة والعلاج المنقذ للحياة للأطفال والنساء في المناطق الإقليمية والثائية في أفغانستان.

“استخدمت ARCS تمرين DRCE للنظر في كيفية الحفاظ على وفائها للمبادئ الأساسية في البيئات الحساسة للنزاعات. وكانت مؤهلاتها الإنسانية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة واضحة بالفعل - على سبيل المثال من خلال العمل في المناطق التي يصعب الوصول إليها. لم يكن عليها أن تعزل حساسية الصراع عن عملها الآخر لأن ذلك حصل عفويا.”

IFRC



ساهمت DRCE في تركيز ARCS الجديد على إشراك المجتمع بشكل أكبر وفهم احتياجاتهم من خلال مبادرات تطوير الفروع.

“نحن نقدم الآن الدعم بمساعدة ICRC إلى 16 فرعاً في مناطق النزاع الحساسة، ولا سيما من خلال الإسعافات الأولية المجتمعية. لقد دربنا حوالي 11,000 متطوع على الإسعافات الأولية. ويواصل الاتحاد الدولي، في إطار نهج الحركة الكلي، دعم الفروع المتبقية. وينظر إلى هذه الشبكة على أنها عنصر أساسي في الجهود الجارية لضمان وصول الحركة بأكملها إلى أوسع نطاق ممكن، مع توفير خدمة إنسانية لا تقدر بثمن.”

السيدة فاطمة جيلاني، رئيسة جمعية الهلال الأحمر الأفغاني 2004-2016

صممت العديد من عمليات وأدوات ARCS لتعميق تقييم المخاطر المحلية وقدرات الاستجابة الأولية أثناء الكوارث والنزاعات. ويمكن رؤية أنشطة تطوير الجمعيات الوطنية الأكثر تكاملاً ضمن برامج إدارة الكوارث في استراتيجية إدارة الكوارث للفترة 2008-2012 لدى ARCS. وشملت الحاجة إلى استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية مثل:

- ← تعزيز قدرة الفروع على الاستجابة للكوارث، بما في ذلك توفير معدات الاستجابة وتدريب المتطوعين
- ← تقديم تدريب مجتمعي على التأهب للكوارث، مما أدى إلى قيام المتطوعين بإنشاء تخطيط مجتمعي متعدد القطاعات للمخاطر، وتطوير نظام الإنذار المبكر
- ← تعزيز معرفة الموظفين والمتطوعين بإدارة الكوارث في مجال تقييم احتياجات السكان المتضررين
- ← تطبيق مدونة قواعد السلوك لتعزيز المواقف والسلوكيات المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة لجميع أصحاب المصلحة الداخليين في ARCS
- ← زيادة النشر المجتمعي والوعي وحشد الموارد للحفاظ على القدرات المحلية للخدمات الإنسانية المحلية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة
- ← زيادة قدرات المجتمعات المحلية على وضع خطط العمل والتنفيذ.

أشئ مشروع تعزيز قدرات ARCS على الإغاثة في حالات الطوارئ والاستجابة للكوارث (SERDRC) التابع لجمعية الهلال الأحمر الأفغاني بالتعاون مع الصليب الأحمر الكندي ووزارة الشؤون العالمية الكندية (DFAIT) و IFRC. ووضع خط أساس للقدرات الأساسية لجمعية الهلال الأحمر الأفغاني. إن الدعم التقني من الصليب الأحمر الكندي في مجالات التخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ والنوع الاجتماعي والتنوع أطلق أساليب مبتكرة لجمع البيانات وتحليلها عززت أنشطة تعميم المنظور الجنساني ونتائج المشروع. كما نقل فريق برنامج الصليب الأحمر الكندي مهارات إدارة البرامج إلى نظرائهم في ARCS وأنشأ وحدة إدارة البرامج (PMU) التي عززت أخيراً استجابة ARCS لكوفيد-19. ومن ثم، فقد وفر PER إطاراً موحداً أخذ في الاعتبار مجموعة متنوعة من عمليات التقييم الذاتي الأخرى للحركة، مثل OCAC. وقدم طريقة منظمة وموحدة للتفاعل مع أنظمة وعمليات الجمعيات الوطنية.

كان لعملية تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA) لعام 2018 لدى IFRC تأثير كبير على ARCS. على الرغم من أنه لم يعد على وجه التحديد للبيئات الحساسة للنزاعات، إلا أنه ساعد في تحديد احتياجات الفروع ومعالجتها في السياقات المتأثرة بالنزاع. وحفز تقرير وتحليل BOCA الوطنيان تعزيز الربط الشبكي للمتطوعين، وتنمية العضوية، ومهارات الدعوة لتحسين الاتصال بقيادة المجتمعات المحلية والمقاتلين.

كان النزوح المرتبط بالنزاع محور تركيز خاص لدى ARCS؛ وقد ساعدت آلاف الأسر النازحة داخلها وعملت مع المجتمعات المحلية بالتنسيق الوثيق مع جميع المجموعات والوكالات والسلطات المعنية لتوفير المأوى والأدوية ودعم سبل كسب الرزق. ساعدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في عمل ARCS لإعادة الروابط العائلية مع ICRC في دعم العائلات النازحة التي فرقتها النزاعات والكوارث.

واستخدمت ARCS دعماً آخر في سعيها إلى أن تكون حساسة ومستجيبة لاحتياجات الأشخاص المتضررين من النزاع. وشمل ذلك برنامج Red Ready<sup>35</sup> في عام 2018 - بدعم من الصليب الأحمر الأمريكي و IFRC و OFDA/USAID (الآن BHA/USAID) - الذي يهدف إلى زيادة قدرة الفروع ومجمعاتها واستعدادها وقدرتها على الصمود من خلال تدخلات تطوير الجمعيات الوطنية. واستخدمت ARCS نهج التأهب للاستجابة لحالات الطوارئ (PER) لدى IFRC في عام 2017 لوضع خطوط الأساس، واستخدمت استجابات المجلس في عام 2019 لتتبع التقدم المحرز. وتهدف PER إلى “تمكين الجمعيات الوطنية من أداء دورها المساعد، بما يتماشى مع مبادئ RCRC الأساسية، من خلال تعزيز قدرات التأهب المحلية لضمان تقديم المساعدة الإنسانية الفعالة في الوقت المناسب لمنع المعاناة وتخفيفها. (مدير المقر الرئيسي ARCS).

35 في عام 2018، وضع الصليب الأحمر الأمريكي و IFRC اقتراحاً موحداً إلى OFDA/USAID آنذاك (الآن BHA/USAID) لزيادة قدرة واستعداد ومرونة تسع جمعيات وطنية لدى RCRC في شرق آسيا والمحيط الهادئ. وكان الهدف من المبادرة «دعم تطوير الجمعيات الوطنية في تعزيز القدرة على التأهب للاستجابة». اعترفت المبادرة بتطوير الجمعيات الوطنية - وتأهب الجمعيات الوطنية - كعناصر أساسية للعمل المحلي الفعال.

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

أدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المتسقة في المتطوعين والشباب لدى ARCS إلى وصول وقبول محلي قويين.

«كان متطوعو ARCS معروفين وموثوقين من مقاتلي كلا الجانبين لأنهم كانوا جزءاً دائماً من مجتمعاتهم. قبل عام 1997، لم يكن الناس يعرفون الكثير عن ARCS، فقط خدمات ماراستون Marastoon. ولكن بعد أن وسعت خدماتها المجتمعية، فهم الناس أن ARCS منظمة إنسانية وطنية خاصة تساعد الناس بطريقة محايدة وغير متحيزة ومستقلة. كان من المعروف أنها تختار متطوعيها وفقاً لمعايير مثل عدم الانتماء السياسي، والقبول الجيد والسمة الطيبة في المجتمع، وكونهم من أجزاء مختلفة من المجتمع».

جمعية وطنية شريكة

وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ تبني سلسلة من سياسات التطوع والشباب
- ✓ ورش عمل / دورات تدريبية لإدارة المتطوعين
- ✓ دورات تدريبية أساسية للمتطوعين
- ✓ دراسة حالة مراجعة قيمة استثمار المتطوعين (VIVA) في عام 2015 وعرض الدور الذي يلعبه متطوعو ARCS في التعامل مع الحث وبرامج نقل الرفات البشرية
- ✓ تطوير منصة رقمية لإدارة الشباب والمتطوعين في عام 2024.

وفي إطار برنامجها المجتمعي للتأهب للكوارث (CBDP)، وفرت ARCS التدريب للمتطوعين المجتمعيين من أجل:

- ✓ ممارسة أنشطة صغيرة النطاق للتخفيف من حدة الكوارث
- ✓ وضع خطط التأهب الخاصة بهم
- ✓ اقتراح طرق لتحسين التنسيق طويل الأمد للمجتمع مع المجموعات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

أعدت المجتمعات المحلية التي تعيش في المناطق المعرضة للخطر عمليات تقييم المخاطر ومواطن الضعف وإنشاء التخطيط الخاص بها بدعم من ARCS.

وقد استخدمت ARCS خطة التأمين العالمية للمتطوعين لدى IFRC لزيادة الدعم المقدم للقتلى أو الجرحى أثناء أداء واجبهم. وفي عام 2014، عملت إدارة السلامة والأمن في ARCS مع مستشار التعاون والأمن في ICRC لتخصيص وتنفيذ عملية تقييم المخاطر لمدة ستة أشهر كجزء من مشروع التأهب للاستجابة الأوسع نطاقاً. قدم التقييم التوصيات الهامة التالية التي تتطلب المزيد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية. وشكلت أيضاً هيكل إطار جديد لإدارة الأمن في ARCS.



كابول، أفغانستان، 31 مايو 2021: المرضى والموظفون في مستشفى كوفيد-19 الذي يديره ARCS في كابول. عزز المرفق المجهز بالكامل قدرة المستشفيات في هذه المدينة التي يبلغ عدد سكانها 6 ملايين نسمة. وأدمجت المرافق الصحية التابعة للهلال الأحمر في الاستجابة للجائحة، حيث وفرت أنظمة الفحص والإحالة في بعض المناطق التي يصعب الوصول إليها وأقلها أماناً. وفحص أكثر من 670,000 شخص من خلال الفرق والعيادات المتنقلة التابعة للهلال الأحمر.



- يجب أن تضع ARCS سياسة ومبادئ توعوية بشأن السلامة والأمن للموظفين والمتطوعين
- يجب أن تغطي إرشادات الرحلة الميدانية استخدام الشعارات والشارات والمركبات وبرتوكولات الإخطار والاتصال
- يجب تجهيز جميع الفروع الثلاث والأربعين والمكاتب الإقليمية السبعة بحهاز راديو
- وينبغي نشر معايير اختيار المتطوعين المحايدون وغير المتحيزين والمستقلين من المحتمعات المحلية على الفروع
- تكثيف نشر المبادئ الأساسية وشعار ARCS على جميع موظفي الفروع والمتطوعين
- زيادة جلسات الترويج للوصول الآمن في الميدان 
- تقديم الدعم النفسي للمتطوعين العاملين في السياقات المتعلقة بالكوارث والنزاعات والمتأثرين بها.

وعلى الرغم من أن ARCS حاولت مواصلة تعزيز نهج مركزي لمعايير العمل التطوعي، إلا أن معظم الدعم الذي تلقت من الشركاء لم يساعدها على إجراء تعديلات محددة على احتياجات المتطوعين في السياقات المتأثرة بشدة بالنزاع. إن مشروع الصليب الأحمر السويدي للتطوع في النزاعات والطوارئ ومبادئ «ابق آمناً» التوجيهية لدى IFRC ساعدا ARCS على إعادة التفكير في نهج السلامة والأمن للمتطوعين. ومع ذلك، فإن الأداة المحددة الوحيدة التي وجدتها مفيدة هي نهج SAF لدى ICRC.

على الرغم من أن SAF لدى ARCS بدأت عام 2005، إلا أنها بدأت مراجعة جادة لقدراتها على الوصول الآمن في عام 2016. وفي ذلك العام، بدأ عدد كبير من الدورات التدريبية عن الوصول الآمن مع ICRC لمساعدة موظفي ARCS والمتطوعين على تحليل المخاطر في المناطق المتضررة من النزاع وتقليلها إلى الحد الأدنى. وأعقب أول SAF لدى ARCS استعراضات للتقدم المحرز في أغسطس 2018 ونوفمبر 2020. تم تنفيذ خطة عمل SAF لدى ARCS من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من أجل:

- ← تعزيز التموضع التنظيمي 
- ← تقليل المخاطر في السياقات الحساسة للنزاع
- ← تحقيق القبول والوصول نتيجة لتحليل المخاطر وتخفيفها
- ← الالتزام بالمبادئ الأساسية في جميع الإجراءات
- ← ضمان السلامة والأمن في جميع أنحاء المؤسسة.

أدى تنفيذ توصيات خطة العمل إلى استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في:

- ✓ **إنشاء لجنة توعوية في SAF** لدى ARCS برئاسة وكيل الأمين العام لدى ARCS وتضم المديرية الداخلية الرئيسية لإدارة الكوارث، والصحة، والشباب والمتطوعين، والشؤون القانونية، والسلامة والأمن، والموارد البشرية، وتطوير الفروع، و PMER والعلاقات الدولية، بمشاركة ICRC و IFRC
- ✓ **إنشاء إطار لإدارة الأمن** لضمان وضع السياسات التنظيمية وإجراءات التشغيل الموحدة (SOPs) وخطة الطوارئ واللوائح - بدعم من مندوب الصليب الأحمر النرويجي للمساعدة في عملية التطوير المرحلية
- ✓ **ترقية وحدة السلامة والأمن لدى ARCS إلى مديريةية في مقر ARCS الرئيسي** تضم 16 موظفا وطنيا
- ✓ **تنفيذ برامج التوعية** بالسلامة والأمن على جميع مستويات ARCS
- ✓ **وضع SOPs** لتقييم السياق والمخاطر، بما في ذلك التدريب، وخطة لإدارة الحوادث الحرجة، وخطة لاستخلاص المعلومات ورعاية الموظفين بعد وقوع الحوادث الحرجة، وإجراءات الإبلاغ عن الحوادث الأمنية، وإطار للتواصل، وسلوك نقاط التفيتش، وخطة إغلاق طارئة، وإدارة الوصول في مواقع ARCS
- ✓ **تعيين ضباط أمن وسلامة في** سبعة مكاتب إقليمية و 34 فرعا إقليمية.

كان التأثير فوريا. بين عامي 2019 و 2021، كانت ARCS المنظمة الوحيدة في أفغانستان القادرة على إرسال شاحنات من الإمدادات الإنسانية إلى جميع أنحاء البلاد.

«منذ تغيير الحكومة في أغسطس 2021 والتغيير في مستويات القيادة في ARCS، لم يكن العديد من القادة الجدد على دراية بالمبادئ الأساسية أو SAF. أطلقنا توجهات فورية في ARCS ومبادئها الأساسية وولاياتها، تلتها تدريبات SAF متجددة على جميع المستويات. أثناء تغيير الحكومة في أغسطس 2021 وإنشاء سلطات IEA، تم حفظ جميع موظفي ARCS والمتطوعين والأصول، ولم يتم المساس بهم. عُثر على عدد قليل جدا من عيادات ARCS التي لا تعرض شارة ARCS وعلامات «الأسلحة ممنوعة» بشكل بارز. لقد تناولنا هذا أثناء تنفيذ قوائمنا المرجعية المحدثة. وقد أدى تعزيز ثقافة الأمن والسلامة بين الموظفين والمتطوعين في جميع أنحاء ARCS إلى انخفاض كبير في الحوادث (مع عدم الإبلاغ عن أي حوادث في عام 2022)».

مدير المقر الرئيسي ARCS

أدت مراجعة متابعة SAF في نوفمبر 2022 إلى مزيد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في:

- ✓ توفير التأمين إلى 5,000 شاب ومتطوع من خلال نظام تأمين المتطوعين العالمي لدى IFRC
- ✓ دورات البقاء آمنا للمتطوعين
- ✓ التدريب على الوصول الآمن للفروع الأكثر تضررا من النزاعات والسيارات الحساسة للنزاع، بدعم من خطط العمل الوطنية السنوية لدى SAF
- ✓ التدريب النفسي والاجتماعي للشباب والمتطوعين من خلال مكاتب ARCS الإقليمية
- ✓ وضع ونشر مدونة سلوك للشباب والمتطوعين والتوقيع عليها.

على مر السنين، عمل فريق النشر والاتصالات في ARCS بلا كلل من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لوضع وتطوير وتكييف آليات النشر والاتصالات لضمان اعتراف عامة السكان والمقاتلين والمؤسسات الحكومية والاجتماعية والالتزام بموقفها المحايد وغير المتحيز والمستقل.

«يحدد شعار ARCS متطوعيه وموظفيه وممتلكاته في مناطق النزاع بين مختلف القوات والجماعات المسلحة. فهو يمنع سوء فهمهم لأدوار SCRA وهجماتهم على متطوعي ARCS وموظفيها وممتلكاتها، حتى لا توقف الجماعات المسلحة الأنشطة الإنسانية القائمة على المتطوعين. وهذا الشعار مؤشر على تقديم المساعدة المحايدة وغير المتحيزة لضحايا النزاعات المسلحة والأشخاص المتضررين من الكوارث»

ARCS - نشرة معلومات العمل الإنساني في أفغانستان

وبدعم من ICRC و IFRC ومجموعة من شركاء الحركة، شملت آليات النشر المتنوعة لدى ARC في الماضي والحاضر ما يلي:

- ← تقدم فرق النشر المحلية لدى ARCS التوجيه على مستوى القرية بشأن الشعار والمبادئ الأساسية وولاياتها وخدماتها، لا سيما قبل النزاع وخلال وبعد
- ← بناء القدرات من أجل إعادة الروابط العائلية (RFL) بدعم من ICRC، بما في ذلك تقييم إعادة الروابط العائلية في عام 2019 لتقييم الخدمات وتعزيزها
- ← بناء القدرات لدى المتحدثين الوطنيين بتعزيز موقفها المحايد وغير المتحيز والمستقل من خلال القنوات الرقمية والإعلامية المطبوعة الرئيسية
- ← نشرة إخبارية نصف شهرية من ARCS بأربع لغات تغطي خدماتها الإنسانية وإنجازاتها بنشر رسائل وأمثلة على عملها الإنساني على وسائل التواصل الاجتماعي بخمس لغات
- ← استكشاف تويتر كوسيلة للتواصل دوليا مع المانحين الدوليين ووسائل الإعلام للتأكيد على رسائله الإنسانية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة.



في مقاطعة فارياب، صورة لموظفي ARCS ومتطوعيها يساعدون أحد المستفيدين بعد تلقي المساعدة النقدية 10/02/2021



في مقاطعة فارياب، يمكن رؤية موظفي ARCS ومتطوعيهم يقدمون قسائم نقدية للمستفيدين 10/02/2021



## 5. تعزيز «الإرث»

أصبحت ARCS معروفة بخدماتها المحلية والمخصصة للمجتمعات الأكثر تهميشا في أفغانستان. وفي عام 2008، ومع وجود ما يقرب من 3 ملايين عائد وأكثر من 1.3 مليون نازح داخلي IDPs في البلاد، أدت أدوارا واضحة في تحديد احتياجات هذه المجموعات ومواطنيها. ووضعت مشاريع مساعدة مناسبة بالتنسيق مع وزارة اللاجئين والإعادة إلى الوطن و UNHCR والمنظمة الدولية للهجرة (IOM) وشركاء الحركة الرئيسية الآخرين. وقد أدت استثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية إلى قدرات قائمة على المبادئ مطلوبة اليوم - فقد طلبت الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية من ARCS متطوعين للمساعدة في تسجيل العائدين من باكستان.

ومع ذلك، فإن تغيير الحكومة في عام 2021، وما تلا ذلك من وضع أمني أكثر استقرارا في جميع أنحاء البلاد، جلب المخاطر أيضا. وتواجه ARCS الآن مرحلة هامة من تعزيز قبول المجتمع المحلي ووعيه بحيادها وعدم تحيزها واستقلالها، لا سيما وأن خدماتها أصبحت الآن أقل وضوحا مما كانت عليه أثناء النزاع.

«عادة ما يكون من المسلم به أن الناس ينظرون إلينا كمنظمة قائمة على المبادئ لكن الناس قد ينسون «كيفية عمل ذلك» وكيفية التمييز المناسب بين مجرد العمل والعمل القائم على المبادئ. عندما كان هناك نزاع نشط في بلدنا، كانت الحركة بأكملها حذرة للغاية بشأن جودة خدماتنا المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة لأن سلامة متطوعينا وموظفينا تعتمد عليها. حان الوقت الذي يتعين علينا فيه زيادة الاستثمار في تذكير الناس بقيمتنا ومبادئنا، وفصل تواصلنا مع الجميع عن استهداف الفئات الأكثر ضعفا وتهميشا وتلبية احتياجاتهم أولا. يمكن فهم الحياد بسهولة أكبر على أنه كيفية إقامة علاقات مع السلطات وجميع الأطراف. لكن عدم التحيز يعني ممارسة الخدمة الأكثر احتياجا، واحتياجات عامة السكان تصبح غير واضحة في أوقات السلم. علينا أن نكون أكثر حرصا على عدم التأثير بالآخرين، والعمل باستخدام استطلاعاتنا المستقلة، وتحليل الفئات الأكثر ضعفا، والمساعدة المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة.»

الدكتور محمد نبي برهان، الأمين العام في ARCS

## 6. تعزيز «السمعة»

حافظت ARCS على حيادها وعدم تحيزها واستقلالها من خلال مجموعة واسعة من مذكرات التفاهم على المستوى الوطني الموقعة مع الحكومات المتعاقبة على مر العقود. وتشمل هذه وزارات الداخلية والخارجية والتعليم والمالية والاتصالات وغيرها. وحافظت ARCS أيضا على تفاهم واضح مع حركة طالبان والأطراف الأخرى في الصراع.

«إن دورنا المساعد القوي، الذي تم توضيحه بشكل أكبر في قانون ARCS المنقح لعام 2016، أدى إلى إصدار الحكومات المتعاقبة تعليمات إلى جميع الوزارات والمديريات لمرعاة ولاية ARCS والإسراع في أي عمل رسمي ودعم تحتاج إليه من الجمارك والمطارات والأذونات ووزارة الداخلية وما إلى ذلك. وإن مصادر تمويلنا الأجنبي لم تواجه أبدا تحديا من أطراف النزاع. على سبيل المثال، في الماضي، مول الهلال الأحمر القطري عيادات ARCS في قندوز وخوست في أراض تحت سيطرة طالبان، ولكن نُقلت لاحقا إلى دعم الصليب الأحمر النرويجي. على الرغم من أننا لم نكن أقوياء في وسائل الإعلام في ذلك الوقت، إلا أن أفعالنا أثبتت أننا محايدون وغير متحيزين. وفي مناسبة أخرى، كان القائم بأعمال الرئيس السابق يمر بمعركة نشطة بين طالبان والقوات الحكومية، وبناء على طلب الفرع المحلي لقادة كلا الطرفين، توقف الصراع للسماح له بالمرور. وبعد أن اجتاز بنجاح، استؤنفت المعركة.»

(مدير أول في المقر الرئيسي ARCS).

وحازت استثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية في الخدمات المساعدة الموسعة من خلال تعزيز المتطوعين والفروع على احترام جميع أطراف النزاع، وكذلك المجتمعات المحلية. وللحفاظ على حيادها وعدم تحيزها واستقلالها، لم تستخدم ARCS أبدا دورها المساعد وقانون ARCS لتكون جزءا من ميزانيات الحكومة الأفغانية. في السياق المشحون للغاية المتأثر بالنزاع في الأشهر التي سبقت انسحاب القوة الدولية للمساعدة الأمنية (ISAF) من مارس 2021، استجابت ARCS من خلال تقديم خدمات محايدة وغير متحيزة. وشمل ذلك برنامج نقل الرفات البشرية (HRTP)، الذي نقل الجثث إلى طرفي النزاع. وأدى انتشار مئات الجثث يوميا في بعض الأحيان إلى تعزيز تقدير موقع ARCS بين القادة والمقاتلين على كلا الجانبين.



يمكن رؤية مسؤول النشر في فرع ARCS في دايبندي الصورة وهو يقدم معلومات للمجتمع عن ARCS وأهدافها 20/12/2021.

«يمكن رؤية التأثير الإنساني لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي بنت فرقا صحية متنقلة قوية (MHTs) على مر السنين بوضوح. وقدم ARCS خدماته دون أي عوائق، وكانت MHTs أحد المؤشرات. وفي بعض الأحيان، استخدمت ARCS «مفاوذي الوصول» لتوضيح سوء الفهم. على سبيل المثال، اتضح أن شكوى من سوء السلوك الجنسي نشأت من واقع الأطباء والممرضات الذين يجلسون في المركبات نفسها. كان الحل هو الفصل بين الرجال والنساء في المقاعد الأمامية والخلفية. ولم يعلق أي من طرفي النزاع أعماله العدائية لأكثر من أسبوع».

IFRC

بعد التغيير في السلطات العامة في أغسطس 2021 فصاعدا، التزمت قيادة ARCS الجديدة بمواصلة تعزيز المقر الرئيسي وموظفي الفروع والمعرفة والمهارات التطوعية في الدبلوماسية الإنسانية وتطوير الشراكات وحشد الموارد المبتكرة على جميع المستويات.

«تقديرا لأهميتنا كمنظمة وطنية محايدة وغير متحيزة ومستقلة، أصدر رئيس الوزراء الأفغاني في مايو 2023 إعلانا عاما شخصيا يشجع جميع IEA والمؤسسات الأخرى في البلاد، وكذلك شعب أفغانستان، على التبرع لصالح ARCS خلال «الأسبوع الخاص» لدعم خدماتها الإنسانية التي تحظى باحترام واسع».

(مدير أول في المقر الرئيسي ARCS).

وقد عملت التزاماتها بالحماية والنوع الاجتماعي والإدماج الاجتماعي في الخطة الاستراتيجية 2021-2025 كتركيز على احتياجات النساء والشباب والنازحين داخليا IDPs والعائدين. في عام 2023، وزعت ARCS منحا نقدية طارئة على أكثر من 24,000 أسرة تعيّلها نساء. ووفرت التدريب المهني للنساء وحسنت قدراتهن على جلب الدخل في سياق أغلقت فيه مراكز التدريب المهني النسائية الأخرى. تضمنت استثمارات ARCS لتطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ← التركيز على العلاقة بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، والتكامل الاجتماعي والاقتصادي، وتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تدخلات سبل العيش، ودعم كل من النازحين والمجتمعات المضيفة، بما في ذلك في المناطق التي يصعب الوصول إليها
- ← استخدام وجودها المحلي الواسع من خلال المتطوعين والشباب والخدمات المحلية لبناء ثقة المجتمع والتفاهم والدعم
- ← توسيع برنامج IFRC «الشباب كعوامل لتغيير السلوك»<sup>36</sup> بدعم من الصليب الأحمر الدنماركي لتعزيز التسامح والتعايش وثقافة اللاعنف وعدم التمييز
- ← استخدام نوادي الشباب البالغ عددها 31 ناديا كقاعدة لتعزيز السلام والصداقة، وتوفير التعليم المجاني والوصول إلى الكمبيوتر للحاضرين من خارج المدرسة، وإظهار حيادها وعدم تحيزها واستقلالها للآباء والمجتمعات
- ← إن ضمان قيمها المتسقة المتمثلة في مشاركة الشباب والمتطوعين الشاملين اجتماعيا، والتعليم، وتمكين المرأة، والمساواة في الوصول إلى خدمات ARCS، يعزز التسامح وثقافة عدم التمييز واللاعنف والسلام.

بعد 40 عاما من الحرب، يعد دعم نسبة كبيرة من السكان الذين عانوا من الصدمات هدفا رئيسيا آخر من أهداف ARCS ركزت على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي تشمل توسيع نطاق الدعم النفسي والاجتماعي (PSS) من خلال المتطوعين والموظفين، بدعم من الصليب الأحمر الدنماركي والنرويجي و ICRC و IFRC. في عام 2019، قامت ARCS بتعميم PSS من خلال هيكل جديد يخص PSS داخل قسم الصحة. وتوسعت أنشطة PSS، بما في ذلك تدريب المدربين والمدربين الرئيسيين على فهم PSS والمهارات في جميع مرافق ARCS والمتطوعين المجتمعيين، وإنشاء خط ساخن من أجل PSS على الصعيد الوطني.

«يعرف الناس في المجتمعات ARCS وكيف تعمل. وبمجرد أن يعرفونا، يصبح من السهل الوصول إلى المجتمعات المحلية، وحشد المتطوعين حتى في المناطق المتضررة من النزاع، حيث أن المتطوعين المجتمعيين على اتصال بالفعل بالقيادة المحليين للجماعات المسلحة».

(مدير أول في المقر الرئيسي ARCS).

وقد اعتمدت ARCS على مزيد من الدعم الاستراتيجي والتقني لعياداتها من الصليب الأحمر النرويجي، مع التركيز على العنف القائم على الجنس وتحسين الإبلاغ. وقدم التنسيق التقني للصليب الأحمر الكندي الدعم إلى MHTs العادية التي تتبع ARCS، مع التركيز على المشاركة المجتمعية الأكثر تنظيما والنهج والمساءلة التي تراعي الفوارق بين الجنسين. بفضل استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تدريب المتطوعين وتوسيع خدمات الفروع، تمكنت ARCS من:



← الوصول والقبول في بعض المجتمعات الأكثر تضررا من النزاع  
← توسيع تغطية المتطوعين والتوظيف ووحدات التدريب المتكاملة لتاريخ الحركة والمبادئ الأساسية والأدوار والتفويضات والشعارات وأدوار المتطوعين وتعريفاتهم ومدونة قواعد السلوك والإسعافات الأولية والموضوعات المتعلقة بالصحة.

## 7. تعزيز «النزاهة»

في عام 2016، نجحت ARCS في تحديث قانون ARCS. إن استثمار تطوير الجمعيات الوطنية المصاحب في مجموعة محدثة من القوانين تضمن لوائح عمن يمكن أن يكون عضوا في ARCS، ووصف الملفات الشخصية التي ستكون غير سياسية، وموثوق بها من قبل المجتمعات المحلية على أنها محايدة وغير متحيزة، وتمثل التنوع العرقي واللغوي للسكان على نطاق أوسع. لحماية ARCS من التهديدات المحتملة لموقعه المحايد وغير المتحيز والمستقل، أعادت قيادته الجديدة، المعينة في أغسطس 2021، تنشيط عملية توطين طويلة الأجل من خلال إعادة إنشاء مجالس المحافظات. وتهدف هذه إلى زيادة مساءلة ARCS أمام أعضائها والمجتمعات التي ينتمون إليها. تشمل رؤية تعزيز قاعدة مجتمع ARCS ما يلي:

- ✓ حشد خمسة متطوعين في كل قرية من قرى البلاد البالغ عددها 54,000 قرية (بما في ذلك شيوخ وقادة محليون مؤثرون، بمن فيهم امرأتان)
- ✓ تدريب المزيد من المتطوعين المحتملين من المجتمعات الضعيفة والمتأثرة بالعنف
- ✓ توسيع مهاراتهم وأدوارهم في جمع المعلومات عن الضعف المحلي واحتياجات المجتمع
- ✓ تشكيل فرق الاستجابة الأولى في الكوارث والأزمات المحلية
- ✓ وحوود توازن أفضل بين النساء والرجال، مع امرأتين من كل خمسة متطوعين في كل قرية.

تتمثل رؤية القيادة العليا في ARCS في الانتقال إلى نموذج الحوكمة مختلط منتخب/ مختار، تنتخب فيه مجموعات المتطوعين القرويين المذكورة أعلاه ممثلين لحضور 34 جمعية إقليمية. وسيُنتخب هؤلاء بدورهم أفرادا لتمثيل المقاطعة في جمعية وطنية، وتُقدّم في نهاية المطاف القيادة الجديدة في ARCS. قد تكون الملامح النهائية للحكم مزيجا من الأفراد المنتخبين/ المختارين لضمان احترام المبادئ الأساسية للجمعية الوطنية من جميع أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية وطنية.

وقد اعتمدت استثمارات ARCS لتطوير الجمعيات الوطنية في تعزيز الشفافية والمساءلة على دعم الشركاء. ويشمل ذلك «تقييم العناية الواجبة» الذي أجرته ICRC، ودعم ICRC والصليب الأحمر النرويجي لتعزيز القدرات والأنظمة المالية، وتطوير الموارد البشرية الإقليمية للصليب الأحمر الدنماركي، والدعم المقدم من وحدة تطوير الجمعيات الوطنية الإقليمية لدى IFRC في كوالالمبور.

ترتكز الثقافة التنظيمية لدى ARCS على أنظمة تضمن استمرار برامجها وخدماتها حتى لو تغير موظفوها. مع قوة القيم المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة في قاعدة المتطوعين والموظفين المتنوعة، يُستوعب أشخاص جدد تدريجيا في ثقافتها التنظيمية.

يواصل IFRC دعم اتصالات ARCS وحشد الموارد في حالات الطوارئ، بما في ذلك من خلال جمع الأموال الرقمية، فضلا عن آلية الفورة المحلية. وسعت ARCS نطاق المساعدة القائمة على النقد والقوائم كعنصر محوري في استراتيجية DRM لتمكين فروع ARCS البالغ عددها 34 فرعا من تقديم استجابة قائمة على النقد.

## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

لدى ARCS اتفاق تنسيق الحركة (MCA) مع IFRC و ICRC. وهذا يشمل اجتماعات تنسيق منتظمة على مستوى القيادة، بما في ذلك اجتماعات استراتيجية ثلاثية لمناقشة و/ أو معالجة القضايا الأمنية والسياسية والتحديات التشغيلية، فضلا عن قضايا التعاون التي تظلم بها حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في أفغانستان. سُحدثت MCA في منتصف عام 2024 لتتماشى مع اتفاقية تنسيق الحركة الجديدة من أجل التأثير الجماعي (اتفاق إشبيلية 2.0)، مما يمنح ARCS موقعا مركزيا ودورا منظما مشاركا للاتحاد الدولي إلى ICRC أو IFRC بمجرد الانتهاء من التقييم.

وطورت ARCS سلسلة من «خط و استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية» لتعزيز الدعم المنسق الذي تتلقاه من شركاء متعددين لأولويات تطوير الجمعيات الوطنية الخاصة بها على النحو المنصوص عليه في خططها الاستراتيجية. في عام 2023، أطلقت أحدث مبادرة وطنية لتنمية المجتمع (NSDI) مع مجموعات عمل فنية مكلفة من القيادة العليا في ARCS مع:

- ← تحديث سياسات ARCS الحالية
- ← تحديد معايير وأهداف جديدة في جميع مجالات عمل تطوير الجمعيات الوطنية
- ← رصد النتائج والإبلاغ عنها كمساهمة في خدمات أكثر شفافية وفعالية وكفاءة.

## 9. الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في البيئات المعقدة و الهشة

«تستغرق عمليات التحول ما بين 10-15 عاما وتستند إلى تعاقب مستقر للقيادة لأصحاب المبادئ»  
جمعية وطنية شريكة

إن استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية واستثماراتها ذات الأولوية في ARCS تضعها في وضع فريد للاستجابة لاحتياجات الأفراد والسكان وتعزيز قدرتهم على الصمود في أوقات النزاع والسلام. تستند الخصائص التي تميز ARCS عن غيرها من منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية إلى مجموعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ونتائجها على مدى العقدين الماضيين، بما في ذلك:

وجود قاعدة قانونية قوية ومحدثة بانتظام لقانون وقوانين ARCS التي تؤكد وضعها المساعد المحايد وغير المتحيز والمستقل، والأدوار المساعدة في تقديم الخدمات

وجود قيادة عليا قوية قائمة على المبادئ أدارت الدبلوماسية الإنسانية لحماية وتحديث الأدوار المساعدة المتطورة مع السلطات العامة على جميع المستويات

البقاء في وضع محايد تماما وخال من الاعتبارات السياسية

تعزيز القدرات التطوعية لمساعدتها على الانتقال من منظمة الاستجابة فقط إلى منظمة تشرك وتمكن الأشخاص الضعفاء بشكل أفضل في مجتمعاتهم

أن تكون موضع ثقة جميع أصحاب المصلحة كأول المستجيبين

القائمين على المبادئ الذين يضعون أنفسهم كمروج للاندماج الاجتماعي والتماسك المجتمعي والسلام

حشد دخل محلي ثابت وكبير للخدمات الإنسانية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة

الحصول على دعم طويل الأجل من الشركاء لتعزيز خدماتها الإنسانية والإنمائية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة في جميع أنحاء البلاد وفي جميع الأراضي التي تسيطر عليها الجماعات المتنازعة

استخدام استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الاستراتيجية لتنفيذ المبادئ الأساسية

الحفاظ على رؤية التوطين، بما يتماشى مع التزامات «الصفقة الكبرى»، من خلال تحديد المواقع الاستراتيجية للأصول المحلية والخدمات اللامركزية (مثل العيادات الصحية ومستودعات الكوارث والمخزونات المخزنة مسبقا)

زيادة فرص المشاركة المجتمعية والتشاور والمشاركة والمساءلة

تأهيل موظفين وقادة ومتطوعين جدد لضمان ولاء قاعدة الموارد البشرية المتغيرة لمبادئها الأساسية ودورها المساعد واستقلالها

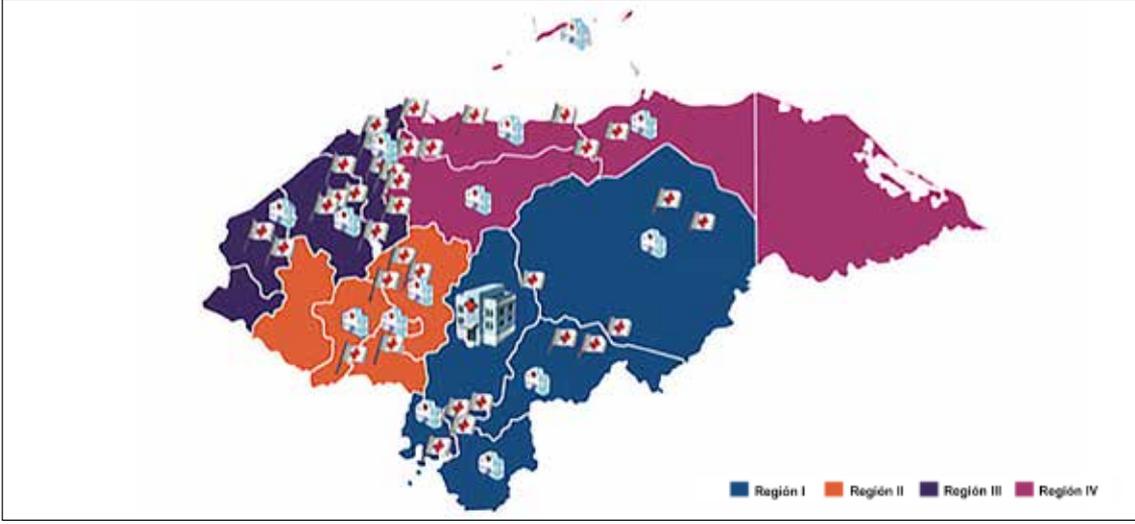
تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة، مما أدى إلى تقديم بصمة وخدمات «الركيزة الحمراء» في البلاد بطريقة أقوى وأكثر تماسكا.



## جمعية الصليب الأحمر الهندوراسي عدم التحيز في العمل الإنساني

عززت الاستثمارات طويلة الأجل لتطوير الجمعيات الوطنية وضع جمعية الصليب الأحمر الهندوراسي واستدامتها وتأثيرها في سياق معقد وهش ومتأثر بالعنف

## 1. المقدمة



«وُضعت خطة لعملية تحولنا. مع استمرار القيادة العليا على مستوى الرئيس ونائب الرئيس، يمكننا إدارة مزيج استراتيجي من الانتعاش والتغيير والاستمرارية. وتماشيا مع أهداف استراتيجية IFRC 2020-2030، والتزاماتنا الإقليمية، وضعنا خطا استراتيجية لتحديد الأهداف ومراقبة التقدم المحرز. كان من الضروري أن نكون صادقين وأن نحلل السياق للمساعدة في تعزيز تأثيرنا المحلي في جميع أنحاء البلاد».

خوسيه خوان كاسترو، رئيس الصليب الأحمر الهندوراسي

بعد انتخاب رئيس جديد وتعيين كبار موظفي الحوكمة والإدارة الجدد، سرع الصليب الأحمر الهندوراسي (HRC) عملية التحول طويلة الأجل التي بدأت في عام 2012.

هندوراس واحد من أفقر البلدان في نصف الكرة الغربي ومعدلات الفقر فيه آخذة في الارتفاع الحاد. استلزمت الاضطرابات الاقتصادية وتغير المناخ والنزوح القسري والموجة المتصاعدة من جرائم العنف المرتبطة بالجماعات المنظمة<sup>37</sup> والاتجار بالمخدرات تغيير الاتجاه التنظيمي في HRC. يتعين عليه أن يحول نفسه، لكي يظل ذا صلة ويتمتع بإمكانية الوصول والقبول في عدد متزايد من المجتمعات التي لا تستطيع المنظمات الأخرى الوصول إليها. وكان لزاما عليه أن يجد طرقا جديدة للاستعداد وإعداد المجتمعات المحلية للاستجابة للأزمات السياسية، والعنف الاجتماعي، والكوارث الطبيعية، وعدم المساواة بين الجنسين.

وركزت المرحلة الأخيرة من التحول على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي من شأنها تعزيز مكانتها كجهة فاعلة ذات صلة وموثوقة وقائمة على المبادئ وخاضعة للمساءلة ومحلية.

«لقد أثرت العواقب الإنسانية الناجمة عن الأزمات وحالات الطوارئ والكوارث والعنف والهجرة والنزوح القسري، فضلا عن الجوائح والأوبئة وتقلب المناخ وتغيره، على ظروف الحياة ونوعيتها».

الصليب الأحمر الهندوراسي، خطة التنمية الوطنية 2021-2025

تفتقر حكومة هندوراس إلى الموارد اللازمة لإحداث فرق كبير في نوعية حياة سكانها. وقد مكنت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لدى HRC المنظمة من البدء في ملء هذا الفراغ، وتوسيع قدراته البشرية والتقنية والمالية، فضلا عن عدد المجتمعات المهمشة والمعزولة اجتماعيا التي يمكن أن يصل إليها. أصبح HRC الرائد في البلاد في مجال الاستجابة للأزمات والكوارث، والصحة المجتمعية، والتنمية الاجتماعية، ومنع العنف.

العنف منتشر في هندوراس، ويؤثر في قطاعات كبيرة من السكان. واستجابة لذلك، شارك HRC منذ عام 2002 في عدة برامج لمنع العنف. ومنذ البداية، تضمنت هذه البرامج الدبلوماسية الإنسانية للتأثير على السياسات كمقدمة لأعمال الإدماج الاجتماعي اللاحقة.



Cruz Roja  
Hondureña

للتكيف والبقاء كجهة فاعلة محلية وموثوقة ومحيدة وغير متحيزة ومستقلة في المجتمعات التي تواجه صعوبات شديدة وعنّف وعدم مساواة اجتماعية، ركز HRC على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت **قربها وإمكانية رؤيتها وإرثها وسمعتها ونزاهتها**.

## 2. السياق الإنساني

هندوراس واحد من أفقر البلدان في نصف الكرة الغربي. ولأنه عرضة لتأثير تغير المناخ، فإنه كثيرا ما يتعرض للأعاصير والعواصف المدارية والفيضانات والجفاف والانهيارات الأرضية. وقد قفزت معدلات الفقر. من بين أكثر من 10 ملايين شخص في البلاد، كان 73٪ منهم يعيشون في فقر في عام 2022، مقارنة مع 59.3٪ في عام 2018<sup>38</sup>. ارتفعت نسبة الذين يعيشون في فقر مدقع من 36.7٪ إلى 53٪ خلال الفترة نفسها.

إن هندوراس، الذي صنفه منتدى تحليل المخاطر الإنسانية INFORM<sup>39</sup> كبلد شديد الخطورة يواجه ازديادا في عدم المساواة، متأثرا بعدم المساواة بين الجنسين والإثني والعرق والإقليمي والاجتماعي، مما يسهم في الاختلافات في مستويات الدخل والحصول على الخدمات الأساسية. أدت آثار جائحة كوفيد-19، إلى جانب الدمار الناجم عن العاصفتين المداريتين إيتا وأيوتا في عام 2020، إلى تعميق أوجه عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية والجنسية. كما أنها أجدت العنف وانعدام الأمن الغذائي والنزوح. على الرغم من استقرار هندوراس السياسي بشكل عام، إلا أنه كان مسرحا لانقلاب في عام 2009، مما أثار أزمة دستورية وتوترات سياسية مستمرة، واضحة خلال احتجاجات انتخابات 2017.

وتعاني الأحياء الحضرية المهمشة من ارتفاع معدلات العنف المرتبطة بالجماعات المنظمة. وقد ساهم ضعف مؤسسات إنفاذ القانون التابعة للدولة والانتهاكات التي ترتكها قوات الأمن، بما في ذلك التواطؤ المزعوم مع المنظمات الإجرامية، في استمرار العنف المسلح. على الرغم من وجود انخفاض بطيء ولكن ثابت في الجريمة، إلا أن معدل جرائم القتل لا يزال عند ما يقرب من 36 لكل 100,000 شخص - وهو واحد من أعلى المعدلات في العالم. غالبا ما تستخدم الجماعات المسلحة العنف الجنسي - بين عامي 2005 و 2013 زادت الوفيات العنيفة للنساء بنسبة 263.4٪<sup>40</sup> ويتم التجارة بالعديد من الفتيات أو إجبارهن على ممارسة الدعارة.

## 3. تعزيز «القرب»

ولتعميق قبوله في المجتمعات والوصول إليها، تهدف استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لدى HRC إلى زيادة فرص العمل الإنساني بقيادة محلية، وبالتالي زيادة «التوطين». وشمل ذلك ما يلي:

- ← تعزيز الفروع
- ← تدريب وحشد المزيد من المتطوعين المجتمعيين من المجتمعات المتضررة من الكوارث
- ← زيادة عدد الموظفين الفنيين ومهاراتهم
- ← وضع سياسات مؤسسية جديدة
- ← الوصول إلى جماهير جديدة من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات الخاصة والمؤسسات التعليمية في البلاد
- ← استخدام لغة محايدة وغير متحيزة وغير انتقادية مثل الجماعات «المسلحة» أو «المنظمة».

«تكمّن قوة الجمعية الوطنية في التوطين. هدفنا تعزيز قدرة كل فرع في البلاد وصولا إلى الأضعف حتى يخدموا الفئات الأكثر ضعفا. أدركنا أننا مركزون للغاية فلا يمكننا مساعدة التأثير المحلي. باستخدام عملية مراجعة قوانيننا، قررنا الذهاب إلى أربع مناطق لتحقيق اللامركزية في القرارات، والاستثمار أكثر في موظفينا وبنيتنا التحتية واتصالاتنا. لقد أمضينا 10 سنوات في إجراء التغيير، مع توحيد الأهداف في خطط التنمية الوطنية».

خوسيه خوان كاسترو، رئيس HRC



اجتماع المتطوعين للاحتفال بيوم الإسعافات الأولية في كوليناس، سانتا باربارا، 2015

38 المعهد الوطني للإحصاء في هندوراس (INE)، 2022

39 <https://drmkc.jrc.ec.europa.eu/inform-index>

40 مقرر الأمم المتحدة الخاص بالعنف ضد المرأة

أدرك HRC أنه لا يكفي أن تظل مجرد مستجيب أول موثوق به. كان عليه أن يصبح وجوده دائما وأن يصبح مصدرا للحشد الاجتماعي الإيجابي في المجتمعات المحلية في جميع أنحاء البلاد. وعليه تعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود والتأهب المحلي، والمساعدة في الوقت نفسه في بناء ثقافة الإدماج الاجتماعي واللاعنف والسلام.

أثمرت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لدى HRC مكاسب مبكرة. وبدأت في التصدي للعنف القائم على الجنس والشباب، في إطار نهج أوسع نطاقا لتعزيز القدرات المحلية على التأهب للكوارث والأزمات الصحية والعنف والاستجابة لها. وبدعم تقني ومالي من الصليب الأحمر الإسباني،<sup>41</sup> نفذ HRC الاستراتيجية الإقليمية لمنع العنف (ERPV). وبحلول نهاية عام 2011، شملت نتائجه ما يلي:

← 12 مركزا تعليميا، تنفذ وحدات المدرسة الآمنة

← المفاوضات مع الوكالات الحكومية للتنفيذ المشترك لبرامج لتحسين قدرات المجتمعات المحلية على الاستجابة

← تعزيز تدريب المتطوعين والسكان في المناطق المعرضة للخطر.

وبحلول عام 2014، تراكمت لدى HRC عشر سنوات من الخبرة في مجال منع العنف. وسلط تقرير إقليمي عن منع العنف والتخفيف من حدته والاستجابة له الضوء على أن 80% من مشاريع HRC قد ركزت على منع العنف، و50% على التخفيف، و40% على الاستجابة، و12% على العواقب الإنسانية للعنف (مثل تزويد المجتمعات بالإسعافات الأولية للمستجيب الأول). وأظهر التقرير العديد من المكاسب من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لدى HRC.

#### وشملت مجالات تركيز HRC ما يلي:

- ✓ التنمية المتكاملة للمجتمعات
- ✓ فتح مساحات إنسانية آمنة
- ✓ المساعدة في الهجرة
- ✓ تعزيز «الأحياء الودية»
- ✓ توسيع الفرص الاقتصادية للشباب
- ✓ المساهمة في استراتيجية إقليمية للأمر بكيتين بشأن منع العنف

#### المدارس والمؤسسات التعليمية - الممارسات الجيدة:

- ✓ السلوكيات الآمنة - تحديد مخاطر العنف المسلح ووضع خطط الطوارئ
- ✓ استخدام المدارس كمساحة محايدة لفتح حوار حول العنف المسلح
- ✓ رفع مستوى الوعي بالعنف والحقوق والقوانين ورسائل السلامة
- ✓ تطوير سياسات وأنظمة لمنع العنف والاستجابة له والقانون التأديبي والإحالات
- ✓ برامج المهارات المهنية والاجتماعية للشباب الذين تركوا المدرسة
- ✓ ألية مدرسية وفرق الوقاية والطوارئ مدربة على القيادة وحل النزاعات وبناء السلام
- ✓ الاشتراك مع وزارة التربية والتعليم في تصميم منهج دراسي عن القيم الإنسانية والكرامة والتميز والتنوع وحل النزاعات.

وخلطت القيادة العليا في HRC هذه النتائج مع عمليات التقييم الذاتي التنظيمية الأخرى. وشمل ذلك OCAC (في عامي 2013 و 2019)، BOCA، DRCE، PER، و SAF كأسس لعملية التغيير على مستوى المنظمة. اتخذت HRC خطوات واعية لتحسين فعاليته التنظيمية واستعداده لخدمة المجتمعات التي يزداد تضررها من مختلف أشكال العنف.



تدريب على الإسعافات الأولية لتعزيز قدرات الموظفين في مطار دولي، كوماياغوا، 2021



Cruz Roja  
Hondureña

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

منذ عام 2011، وبدعم مبدئي من جمعيات الصليب الأحمر الإسبانية والسويسرية والكندية، حافظ HRC على نقاط اتصال تطوعية في الفروع. أنشأ ونفذ قسم تكنولوجيا المعلومات في HRC قاعدة بيانات موحدة افتراضية - تسمى S-Istah - لتسجيل ومراقبة وتحليل موارده البشرية في كل فرع.

إن تركيز الجمعية الوطنية على الشباب كعوامل للتغيير له تقليد يتبع منذ مدة طويلة. وأطلقت برنامجاً تدريبياً مكثفاً لقادة الصليب الأحمر الشباب في عام 2011. في عام 2018، طور HRC ونفذ نسخته الوطنية من استراتيجية إشراك الشباب لدى IFRC. وبعد زيارة من لجنة الشباب العالمية لدى IFRC، أجرى تقييماً ذاتياً لسياسته واستراتيجيته المتعلقة بالشباب، تلاها «تدريب المدربين» لتكثيف عمله بشأن «الشباب كعوامل لتغيير السلوك» (YABC).

وأعطى HRC الأولوية لتعزيز أنظمة السلامة والأمن لحماية المتطوعين والشباب. أدى التوتر السياسي والعنف الناجم عن أزمة البلاد في عام 2009 إلى تكثيف نهج HRC لتحسين إدارة وحماية المتطوعين.

«أدى هذا التعاقب الكبير للمتطوعين - أحياناً في غضون عامين - إلى قصر عمر المتطوع والحاجة إلى تسريع عمليات التعريف والتدريب. تعين علينا التكيف مع الآليات الجديدة - مثل الوصول الأكثر مرونة من خلال تطبيقات المتطوعين، ودعم اجتماعي أفضل لأولئك الذين يعملون في حالات العنف والاستجابة للكوارث، والتدريب على الحماية، والحاجة إلى التكيف مع ثقافة بعض المجتمعات».

المدير الوطني في المقر الرئيسي HRC

قبل بدء تقييم SAF لدى ICRC والتدريب في عام 2012، لم يكن ينظر إلى HRC على نطاق واسع على أنه يتمتع بقدرات مناسبة لتقييم المخاطر لضمان حماية المتطوعين والشباب والموظفين في البيئات العنيفة وغير الآمنة. ومع عدم وجود مجموعات أدوات موحدة ودراسات حالة لتحسين الحماية والوقاية، استمر العمل على تعزيز سلامة وأمن المتطوعين ولكن بطريقة أكثر ارتجالية «للتعلم من العمل».

«عند زيارة الجلسات المجتمعية في المجتمعات الحضرية المتضررة من العنف الجماعي المنظم، جاء المتطوعون لتقديم الخدمات، بما في ذلك جلسات عن منع العنف أثناء تقديم التدريب على الإسعافات الأولية. وكانت هذه العمليات عاملاً رئيسياً في عمل HRC مع ICRC لدعم الوصول المفتوح إلى الأجزاء المتأثرة بالعنف في المراكز الحضرية».

جمعية وطنية شريكة

ومع ذلك، فقد توقف فجأة في عام 2014 برنامج دعم كبير يموله ICRC لتعزيز الحوكمة HRC، وتثقيف المتطوعين والموظفين عن تاريخ الحركة، وتوفير تدريب لتجديد المعلومات عن المبادئ الأساسية وكيفية تطبيقها على العمل اليومي، دون استراتيجية خروج. وأعقب ذلك العديد من الحوادث الأمنية، استناداً إلى دورة تعريفية قصيرة جداً للمتطوعين، وشعر HRC أنها كانت بسبب تقليص التدريب. وفي الوقت نفسه، اقتصر وجود IFRC على شخص واحد في هندوراس دون القدرة على التدخل لمواصلة العملية.



خدمات الدعم النفسي والاجتماعي للبنين والبنات في أباسيلاغوا، تشولوتيك، 2023

باستخدام الأدوات والوثائق المرجعية لدى IFRC والموارد من التحالف العالمي للتطوع لدى IFRC، طور HRC سياسته واستراتيجيته المحدثة بشأن العمل التطوعي في عام 2014. وقد تمت مواءمتها مع سياسة التطوع لدى IFRC والمعايير العالمية، وتضمنت عناصر جديدة مثل الدعم النفسي والاجتماعي، وفرص التواصل بين المتطوعين، واستراتيجيات تجنيد المتطوعين من مجموعات جديدة ومتنوعة، وتنويع الإجراءات التطوعية. وقد ساعدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية هذه في التأكد من عدم فقدان أي متطوع في HRC حياته أثناء الخدمة. بعد الأزمة السياسية في عام

2009، بدأ عدم الأمن بالازدياد في هندوراس. ونتيجة لذلك، عزز HRC أنظمة الأمن والدعم للمتطوعين والموظفين. أعطت الأولوية لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في:

- ✓ تحديد الهوية (إمكانية رؤية المساحات والمركبات والأشخاص)
- ✓ دعم الصحة النفسية
- ✓ الأمن التشغيلي
- ✓ الاتصالات التشغيلية (للمجموعات المستهدفة الخارجية)
- ✓ الاتصالات الداخلية
- ✓ صندوق تضامن للمتطوعين
- ✓ طلب تمويل من صندوق موريس دي مادر الفرنسي (FFMM) للمتطوعين
- ✓ التأمين على حياة الموظفين.

وشملت الاستثمارات الرئيسية في تطوير الجمعيات الوطنية التي تلت ذلك ما يلي:

- ← **إنشاء وحدة أمنية** لرصد المخاطر الأمنية وتحليلها وتقليلها، وتقديم التدريب والتوجيه لإعداد المتطوعين للعمل في السياقات المتأثرة بالعنف
- ← **مراقبة ملفات تعريف وسائل التواصل الاجتماعي والتحكم بها** والمشاركات العامة لجميع المتطوعين والموظفين، وطرد أي متطوعين نشروا على الفور مواد عامة قوضت المبادئ الأساسية
- ← **رفع مستوى استراتيجية التطوع في HRC** لتشمل تدريب المتطوعين على السلامة والأمن على أساس SFA، فضلاً عن توفير المعدات المناسبة
- ← **صنع زي HRC جديد** - استبدال الزي الرسمي الذي يشبه الزي العسكري أو الحكومي، وتغيير الزي الأحمر القديم (لون حزب سياسي وطني معين) إلى الأبيض
- ← **زيادة الاعتراف العام الواضح** من خلال شارات HRC على جميع الممتلكات
- ← **تطوير ونشر دليل إرشادي أقوى للمتطوعين في HRC بما في ذلك** المحتوى الذي يغطي أنواع العلاقات التي يجب تطويرها مع الجماعات العنيفة، والسلوكيات المتوقعة من المتطوعين، والإجراءات التي يجب عليهم اتخاذها عند التهديد أو الاعتداء
- ← **عمل تخطيط للمجتمعات المحلية** والمناطق المتنازع عليها، بما في ذلك طرق الوصول **حشد المتطوعين من المجتمعات المتضررة من العنف** للحد من المخاطر المتعلقة بالوصول، مع المساهمة أيضًا في القبول المحلي والوصول إلى HRC عند الحاجة.
- ← **الاستثمار في GPS** في جميع أنحاء البلاد لمساعدة الموظفين والمتطوعين على الحفاظ على سلامتهم
- ← **النشر المستمر** للمعلومات عن HRC وحركة RCRC ومبادئها الأساسية
- ← **التدريب على التأهب** لأي شكل من أشكال الأزمات الاجتماعية
- ← **وضع خطة طوارئ للحركة** بأدوار محددة لكل جزء من الحركة.

أعطت التوترات السياسية خلال الانتخابات الوطنية الجمعية الوطنية فرصة للاستعداد لأي حالة طوارئ في المستقبل. بعد الأزمات السياسية في عامي 2009 و 2018، أدرك موظفو HRC أنه نتيجة للاستثمارات، سمح فقط لسيارات الإسعاف التي تتبع HRC بدخول المجتمعات ونقل المرضى. منعت جميع السيارات الأخرى. وشملت الاستثمارات الرئيسية في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ لوائح جديدة حددت الحد الأدنى لسن 21 عاما للمتطوعي HRC في سيارات الإسعاف - مما يمنع تحنيد المتطوعين الشباب الذين قد يجدون صعوبة في التعامل مع المواقف الصعبة التي من المحتمل أن يواجهوها
- ✓ اختيار أفضل للمتطوعين الذين يذهبون إلى حالات استجابة محددة
- ✓ تقديم أدوار منظمة جديدة مثل قادة الفرق
- ✓ نشر المبادئ التوجيهية والتدريب على السلوك المحترم عند التعامل مع الشرطة وقادة المجتمع والمجتمعات المتضررة من العنف.



Cruz Roja  
Hondureña

ومع ذلك، ثبت أن ممارسات وآليات تنسيق الحركة معيبة، مع وجود نقاط ضعف تشمل:

- × ICRC كونها تحمي تيسير SAF وعملياته
- × شعور HRC بعدم القدرة على مشاركة نتائج تقرير تقييم SAF، مما قوض قدرة شركاء الحركة الأوسع على المساهمة في خطة تطوير جمعيات وطنية منسقة لمعالجة الثغرات التي حُددت
- × عدم قدرة الشركاء على استخدام تقارير SAF «فرع بفرع» ذات القيمة العالية التي حدد فيها القادة والمتطوعون الأمور التي أعاقت المزيد من القبول على المستويات المحلية للمعالجة
- × عدم اطلاع HRC على شركاء أوسع نطاقا باستثناء ICRC، التي ستمول خطط عمل المتابعة
- × عدم مشاركة تقارير OCAC و BOCA لدى IFRC مع الشركاء وينظر إليها على أنها وثائق داخلية وسرية (لم تتلق ICRC هذه التقارير مطلقا)
- × عدم القدرة على وضع إطار عمل وخطة عمل لتطوير فرع HRC يمكن لجميع الشركاء مجتمعين في الإسهام فيه بموارد تطوير الجمعيات الوطنية.

ومع ذلك، حصل تحسن ملحوظ في السلوكيات والكفاءات التنظيمية في HRC، لا سيما نتيجة لورشة عمل «الدروس المستفادة» التي أعقبت الانتخابات الأخيرة.

«حصل تغيير ثقافي داخل HRC، إذ تشعر الفروع بالثقة في الحديث عن المخاطر والأثر الإنساني المتصور».

فريق التعاون في ICRC

وابتداء من عام 2011، راجع HRC برنامجه التدريبي المؤسسي، وحدد نموذجا جديدا للتدريب الأساسي مع التركيز على المبادئ الأساسية والقيم الإنسانية للحركة.

«في بعض المجتمعات لم نتحدث عن «العنف» كنقطة دخول، بل عن الأماكن التي يبدو أنها تنطوي على «مخاطر» أكبر. ومن أجل بناء الثقة على المدى الطويل، دُرّب المتطوعون على القيام بزيارات خلال «يوم الطفل» على سبيل المثال. أثناء شرح الصليب الأحمر ومبادئه الأساسية وقيمه الإنسانية، تطلب المجتمعات المحلية بالفعل المساعدة والتدريب. توقع الشباب الكثير بخصوص فرصهم في المشاركة في التدريب وبناء القدرات، وفرصة تحديد ما يريدون تدريبهم عليه. وعندما يقدم متطوعونا المساعدات الإنسانية، يطلبون من السكان المحليين المساعدة في تقديمها أيضا، ونشر قيمنا ومبادئنا من خلال مثل هذه الأعمال اليومية».

رئيس مجلس فرع HRC



رعاية ما قبل المستشفى للمواطنين في مدينة تيغوسيغالبا، 2016.

ونشرت الفروع أيضا معلومات عن المبادئ الأساسية والقيم الإنسانية من خلال أفارقة من المتطوعين الذين دُرّبوا على الترويج. وفي تواريخ محددة على مدار السنة، في المعارض في الحدائق أو ساحات المدن، رُوج لرسائل رئيسية بخصوص التآهب للكوارث، والصحة المجتمعية، واللاعنف وثقافة السلام، واحترام الشارة، وتعزيز المبادئ والقيم الإنسانية. تصاعدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في HRC لمعالجة الفرص الجديدة في هذا المجال الموسع من خلال:

- ← تشجيع المتطوعين الشباب في HRC على المشاركة في مشاريع منع العنف
- ← تطلق المديرية الوطنية للشباب في HRC حملة بعنوان «تعزيز القيم» في كل فرع من الفروع، من خلال النشرات الإخبارية الشهرية والمعارض المحلية، البرنامج الإذاعي «شباب على شبكة الإنترنت»، ومعرض للجداريات في مقر HRC
- ← تنفيذ مشروع توسيع الفرص للمراهقين في العاصمة الهندوراسية تيغوسيغالبا
- ← تكييف الخطوات العشرة<sup>42</sup> لاتخاذ منظور فوري وشخصي، مع التأكيد على دور المعتقدات والسلوك الفردي في خلق بيئات آمنة من خلال تعزيز مكونات «تقييم المخاطر» للتفكير بشكل أكبر في المواقف والسلوكيات الشخصية التي غالبا ما يُعبر عنها من خلال العنف
- ← توسيع نطاق رسائل HRC من خلال قنوات التواصل الاجتماعي.

42 تمثل أهداف برنامج الصليب الأحمر الكندي في بناء قدرات الصليب الأحمر على منع العنف بين الأشخاص والمجتمعات المحلية ومعالجته والاستجابة له، واستخدام نهج «10 خطوات لتوفير بيئات آمنة» لدمج السياسات والممارسات الرامية إلى منع العنف، وإشراك التدريب المؤسسي المتعدد المستويات فضلا عن العمل مع الشركاء الآخرين على تنفيذ عمليات من 10 خطوات في جميع المؤسسات والبرامج.

## 5. تعزيز «الإرث»

«إن إرث HRC من الالتزامات بتوسيع البنية التحتية الصحية المجتمعية منذ عام 2008 قد أعطاه تقليدا قويا في الوصول والقبول في المجتمعات. بدءا من إنشاء لجان صحية مجتمعية لتحديد الموالييد الجدد المعرضين للخطر حتى سن الثانية وتقديم الرعاية للنساء الحوامل وكذلك الأمهات والآباء، أدى ذلك إلى ظهور شبكة REDES من العاملين/المتطوعين في مجال الصحة المجتمعية.»  
جمعية وطنية شريكة

على مدى 10 سنوات، استخدمت HRC استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المتكاملة لبناء خدمات صحية محايدة وغير متحيزة ومستقلة فتحت الوصول وزيادة القبول في المجتمعات الحساسة والمتأثرة بالعنف. هذا الإرث يمنحها وصولا فريدا مستمرا حتى يومنا هذا. وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ توفير التدريب على الإسعافات الأولية للإصابات الشائعة
- ✓ تحديد «النقاط الآمنة» في المجتمعات التي يمكن أن تقف فيها سيارات الإسعاف
- ✓ تقديم علاجات صحية مجانية
- ✓ زيادة فرص الحصول على الخدمات الصحية وتدريب العاملين الصحيين في FAS قبل الزيارات المنزلية
- ✓ تدريب المعلمين على تقديم الإسعافات الأولية النفسية لتحديد ومساعدة الأشخاص المتضررين من العنف
- ✓ تدريب القوات المسلحة على الإسعافات الأولية والنفسية الأولية.

«عندما يريد الناس سرقة سيارة إسعاف أو معدات، تعيدها المجموعات المنظمة. استفادت المجموعات المنظمة من خدمات الدم والإسعاف مدركة أن HRC لم ينجح إلى أي جانب وظل حياديا وغير منحاز بجد.»  
ممثل فرع HRC

استندت رحلة HRC نحو القبول على نطاق واسع إلى تقليد قوي من العمل المجتمعي. وشمل ذلك عملها في مجال تنمية المجتمع المحلي في الأحياء الفقيرة، بدعم من الصليب الأحمر الإسباني، مما منحها المصداقية للحديث عن العنف والتصدي له.

«بدعم من الصليب الأحمر الإسباني والنرويجي، شكلنا في مجتمع واحد مكون من 14 مجتمعا فرعيا مجموعات قيادية، ونظمنا معارض في الشوارع لتشجيع الناس على الخروج من منازلهم، وبيننا تحالفات مع الأطباء والممرضات لزيارتها. لقد عملنا مع أمانة التعليم حتى يتم قبول الأطفال من المجتمع في النظام المدرسي الذين لم يتم قبولهم من قبل، أو الذين لا يستطيعون التعامل مع الخوف من الذهاب إلى المدرسة. أخذنا الطعام إلى المجتمع، وتناولنا الطعام في اجتماعات المجتمع، وحتى أنشأنا بطاقة نقدية للصليب الأحمر (مثل بطاقة الخصم) حتى تتمكن العائلات من إنفاق ما يصل إلى حد معين في محل بقالة، ودفع فواتير الكهرباء. ونتيجة لإدارة برامج مثل «كيفية تحسين حياتنا» بما في ذلك أنشطة مثل زراعة الخضروات، فإننا نعزز التعايش والرفاه الاجتماعي.»  
نائب الرئيس الإقليمي في HRC

وقد استكملت هذه السمعة القوية كجهة فاعلة محلية من خلال بنوك الدم الموثوقة من HRC، التي تزود العيادات والمستشفيات في جميع أنحاء البلاد. وللبناء على سمعته المتنامية، أجرى HRC المزيد من التغييرات التنظيمية لإعداده للعمل في سياقات عنيفة. يشمل ذلك:

- ← العمل مع ICRC على برنامج فتح مساحات إنسانية آمنة في المدارس الواقعة في المجتمعات المحلية التي ترتفع فيها مستويات العنف
- ← مبادرة مشتركة بين HRC والصليب الأحمر الكندي والصليب الأحمر النرويجي و IFRC و CRFI بشأن «قدرات الجمعيات الوطنية في حالات العنف الأخرى (OSV)»، تهدف إلى منع العنف من خلال ربط SAF بالنهج المجتمعية وحشد المتطوعين
- ← التقييمات الذاتية في SAF التي تدعمها ICRC التي كانت تروج لرسالة «لا يمكنك منع العنف، ولكن يمكنك التخفيف منه والاستجابة له». ومع تفضيل ICRC عدم استخدام مصطلح «العنف» بل «حالات العنف الأخرى (OSV)» بدلا من ذلك، هدف SAF إلى تعزيز ممارسات إدارة السلامة والأمن التشغيلي في HRC - ولكن كان ينظر إليه في البداية على أنه يركز على سلامة وأمن موظفيها بدلا من التركيز على عناصر «الوصول» الأوسع نطاقا.



Cruz Roja  
Hondureña

- ← أكدت أربعة تقييمات PER متتالية في 2015 و 2019 و 2021 و 2023 تطور قدرة HRC على التأهب دون الإشارة إلى التأهب الحساس للعنف
- ← دعم من الصليب الأحمر الكندي و ICRC لتوسيع نطاق برامج التدريب على المساحات الإنسانية الآمنة لدى HRC لتشمل 1,000 معلم في جميع أنحاء البلاد.

ونتيجة لذلك، فإن تنفيذ التوصيات المنبثقة عن العمليات المذكورة أعلاه، والاستثمارات المحددة في تطوير الجمعيات الوطنية التي تمت من خلال عدسة حساسة للعنف، مكن HRC من إنقاذ حياة المتطوعين والموظفين. شيء أكده العديد من القادة والمتطوعين على مستوى الفروع:

«كنا متطوعين في الصليب الأحمر نقوم بأعمال التوعية الصحية في المجتمعات المحلية وكان أعضاء المجموعة المنظمة ينتظرون سيارة الصليب الأحمر. يسيطر أعضاء المجموعة المنظمون على الطرق وبيوتون «رسوم المرور» للسماح بالمرور. شحب سائقون من منظمات أخرى وشركات حافلات محلية من المركبات وأطلقت النار عليهم لأن شركاتهم لم تدفع الرسوم. لكن أعضاء المجموعة المنظمة يرون أننا مع HRC ويريدون فقط أن يعرفوا إلى أين نحن ذاهبون دون أن يطلبوا منا الدفع. إن زي الصليب الأحمر الخاص بنا يؤخذ على محمل الجد ويساهم في أمننا».

متطوع في فرع HRC

## 6. تعزيز «السمعة»

وبصرف النظر عن مجموعة من مذكرات التفاهم الوطنية مع الوزارات لتمكينها من لعب أدوارها المساعدة، من خلال استثمارات في تطوير الجمعيات الوطنية وعملية الهيكل الإقليمية، نجح HRC في التأكد من أن ما يقرب من 40% من الفروع لديها مذكرات تفاهم MOU مع سلطاتها المحلية. وتدار النسبة المتبقية البالغة 60% من مقر HRC الرئيسي. ومع ذلك، فإن قدرة HRC الفريدة على تقديم ما يمكن أن تقدمه مؤسسات الدولة واضحة دائماً للجميع.

«في بعض المجتمعات يقولون إنه لا يمكن لأحد الدخول، بما في ذلك سيارات الإسعاف، لذلك يلتقط الناس الجرحى وينقلونهم إلى مكان يمكن فيه نقلهم. عمومًا، تطلب هذه المجتمعات سيارات إسعاف تخص HRC، ولهذا السبب لدينا الكثير من سيارات الإسعاف في الخدمة. لدينا 53 فرعاً لكل منها خدمات الإسعاف، لكن الفروع الموجودة في المدينة أقوى لأن المجتمعات تعاني أكثر من العنف هناك. في مدينة شمالية، على سبيل المثال، أعطينا الأولوية للعمل مع المجتمعات المحلية خلال الحروب بين المجموعات المنظمة التي سمحت لنا بالوصول بين ساعات معينة. كانت المجموعات تقول «قدموا خدماتكم وتحديثوا مع الناس، لكن التزموا بقواعدنا».

المدير الوطني في المقر الرئيسي HRC

للتخفيف من تجنيد الشباب في مجموعات منظمة، ركز الكثير من أعمال الإدماج الاجتماعي وبناء السلام في HRC على مدى السنوات اللاحقة على أطفال المدارس والشباب. والقصد من ذلك كسر حلقة التأثير بالعنف. وشملت استثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ استثمارات مكثفة في المتطوعين الشباب، وإنشاء وإدارة خدمات الشباب
- ✓ تجنيد المتطوعين الشباب ومساعدتهم على فهم دورهم في HRC
- ✓ إنشاء أدوار خاصة للمتطوعين الشباب في المدارس، وتوفير الهوية والصليب الأحمر، مع أنظمة التقدير وفعاليات «متطوع العام» لإبقائهم متحمسين، مما يقلل من الحاذبية المحتملة للانضمام إلى المجموعات المنظمة
- ✓ تدريب الشباب على مواضيع مثل المبادئ والقيم، تكوين صداقات مع القيم الحيدة، الاستخدام الإيجابي لوقت الفراغ، وحل المشكلات أقوى
- ✓ التركيز على الشباب وبيئتهم، وتوفير التدريب المهني لمساعدتهم على تجنب البطالة أو التجنيد في مجموعات منظمة.
- ✓ العمل مع المؤسسات ووزارات الصحة والتعليم وما يعادلها في البلديات والسلطات المحلية التي تدعم المجتمعات لسد الفجوة بين الأجيال.

زادت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من أعداد المتطوعين المدربين ووسعت خدمات الفروع. وقد تمكن HRC من استخدام هذه النجاحات للحصول على قدر أكبر من الوصول والقبول في بعض المجتمعات الأكثر تضررا من العنف. وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ توسيع تغطية المتطوعين للعمل مع المجموعات المطرودة من أراضيهم و/ أو العائدين إلى أوطانهم بعد الهجرة
- ✓ بناء مهارات التنسيق لتشكيل الموائد المستديرة والتحالفات مع المنظمات المختلفة
- ✓ استخدام مهارات التفاوض والمناصرة للعمل مع المجتمعات المحلية حتى يكونوا أكثر ترحيبا بالعائدين، الذين غالبا ما يخشون مواجهة رد فعل عنيف عند عودتهم
- ✓ إنشاء مواقع الخدمات حيث لا يستطيع سوى HRC (وليس حتى الشرطة) الاتصال بالمجتمع المحلي و/ أو قادة المجموعات المنظمة وشرح نوايا HRC من أجل:
  - o منح الشباب فرصا
  - o تحسين البنية التحتية للمجتمع
  - o مراعاة الحوكمة المجموعات المحلية ولوائحها (مثل ترك السيارات والسير في المجتمعات)
- ✓ التأكد من أن أنشطة وخدمات HRC غير سياسية مطلقا.

## 7. تعزيز «النزاهة»

وفقا لنظامه الأساسي المنقح لعام 2015، قام HRC باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي ساعدت في حشد جيل جديد من المتطوعين القادرين على الارتقاء إلى دور محافظي مجالس الإدارة. ولإثبات قدرتهم على تنفيذ المبادئ الأساسية، يتعين على المتطوعين أن يخدموا لمدة لا تقل عن عامين كمتطوعين نشطين في المجال الإنساني قبل أن يتمكنوا من أن يصبحوا أعضاء في HRC وبالتالي الترشح لأدوار منتخبة.

ولتعزيز مكانتها كمنظمة وطنية ومحلية موثوقة وشفافة وخاضعة للمساءلة، راجع HRC جميع سياساته الداخلية وسياسات التشغيل الموحدة (SOPs)، مما ساعده على توسيع شراكاته المحلية والدولية. وفي بعض الحالات، يشمل ذلك تلقي تمويل مباشر من حكومات أجنبية.

## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

وجاءت نقطة التحول في 2014/2015 عندما أوقف HRC، في مواجهة أعداد هائلة من الشراكات، العديد من المبادرات، وعبر بشكل أفضل عن رحلته إلى الأمام في خطته الاستراتيجية الجديدة، وأدار شراكات متجددة في تلك الأجنحة.

«تستغرق عمليات التحول ما بين 10-15 عاما وتستند إلى تعاقب مستقر للقادة أصحاب المبادئ.» اتخذ HRC نهجا مشتركا للقادة والتأثير الجماعي. وكشفت خطته الاستراتيجية عن التحديات وحددت أهدافا واضحة وحققها. لقد أظهرت فهما عميقا لرحلة نحو النمو كمساهم للآخرين، وكذلك مع القدرة على فهم أفضل الممارسات والتعلم من التجارب.»

جمعية وطنية شريكة



فحوص صحية للعائلات في معرض صحي في نويفا كايبتال، تيغوسيغالبا، 2022.



الذكرى الخمسون لإنقاذ الحياة، 2016



Cruz Roja  
Hondureña

## 9. الاستنتاجات - الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في السياقات المعقدة و الهشة والمتأثرة بالعنف

وقد أسفرت استراتيجيات واستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ذات الأولوية لدى HRC عن عدد من النتائج الإيجابية للغاية. وقد وضعها ذلك في وضع فريد للاستجابة للأفراد والمجتمعات المتضررة من العنف والأزمات الأخرى. نتيجة لاستثمارات HRC العميقة والهيكلية في تطوير الجمعيات الوطنية، تشمل الخصائص التي تميزه عن المجتمع المدني والمنظمات الحكومية الأخرى ما يلي:

- ← البقاء على الحياد التام والخالي من الارتباطات السياسية أو الدينية، والتحقق دائما بطريقة مستقلة من قوائم المستفيدين الواردة من البلديات أثناء الكوارث ورفض الأسماء ذات الروابط السياسية
- ← تعاقب القيادة المستقر، مما يؤدي إلى مزيج استراتيجي من القيادة الجديدة ذات الخبرة، والتحول القائم على الدروس المستفادة
- ← قوة أدواره المساعدة وعلاقاته مع النظام الوطني للحماية المدنية، مما يؤدي إلى تحسين أدوار المستجيب الأول وثقة الحكومات الوطنية والمحلية
- ← استخدام لغة محايدة وغير متحيزة وغير انتقادية - مثل الجماعات «المسلحة» أو «المنظمة» بدلا من «العصابات» - لكسب المصداقية والقبول والوصول
- ← تنفيذ نظام جديد لتوظيف المتطوعين وإدارتهم، مع تدريب مخصص للمتطوعين على تحديد وإدارة المخاطر في السياقات المتأثرة بالعنف
- ← بناء «مساحات آمنة» في المجتمعات المحلية، مصحوبا بالتثقيف المجتمعي وبرامج منع العنف والتخفيف من حدته
- ← إجراءات لدعم السكان المهاجرين والنازحين واللاجئين الفارين من العنف وانعدام الأمن، مما يؤدي إلى مزيد من العمل لتعزيز اللاعنف والإدماج الاجتماعي والسلام
- ← منع العنف من خلال الاستثمار في الشباب كعوامل لتغيير السلوك
- ← وضع المتطوعين المحليين والأصول المحلية بشكل استراتيجي مثل العيادات الصحية في المجتمعات التي يصعب الوصول إليها لتوفير فرص للمشاركة المجتمعية ونشر المعلومات والتشاور والمساءلة
- ← التوطين، تمشيا مع التزامات «الصفقة الكبرى»، التي بنت عملا إنسانيا قائما على المبادئ وأقوى بقيادة محلية من خلال الاستثمارات المستدامة في الفروع الحساسة للنوع الاجتماعي والتنوع والمتطوعين المجتمعيين
- ← هيكل معاد تصميغه مناسب للغرض من أجل مهمة متغيرة، تم تنفيذه من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في البنية التحتية الإقليمية والمحلية التي عززت القدرة على التنبؤ الإنساني وقبوله
- ← نهج حازم للتعاون والتنسيق في الحركة حيث أوفى HRC بمسؤوليته عن تحسين المعايير على مستوى المنظمة في المساءلة والإدارة والأدليات القانونية لنقل الموارد والقدرات والمسؤوليات إلى الجمعية الوطنية.



متطوعون من مجلس خيسوس دي أوتورو، إنتيبوكا في جمع التبرعات، 2022



برنامج التبرع بالدم، 2022



## **CROIX-ROUGE MALIENNE (CRM)** **أو جمعية الصليب الأحمر المالي** **النزاهة في أعمالنا**

عززت الاستثمارات طويلة الأجل لتنمية الجمعيات الوطنية وضع جمعية الصليب الأحمر المالي واستدامتها وتأثيرها في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

## 1. المقدمة



«منذ الأزمة الاجتماعية والسياسية في عام 2012، وعلى الرغم من الجهود الهائلة المبذولة، لا تزال الظروف المعيشية للسكان عموماً، والذين يعيشون في المناطق المتضررة من النزاعات/ الأزمات، محفوفة بالمخاطر. من بين عواقب هذه الأزمة، يمكننا الاستشهاد بما يلي: النزوح الجماعي للسكان، وانعدام الأمن الغذائي، وعدم كفاية أو نقص مياه الشرب، واستمرار الأمراض المستوطنة، وظهور أمراض جديدة، إلخ. ومن أجل الحصول على استجابة أكثر تكيفاً مع الاحتياجات المتعددة للسكان في هذا السياق من الأزمة الإنسانية المعقدة، سيكون من الضروري العمل من أجل تحسين التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة فيما يتعلق بإجراءات الطوارئ والإنعاش والتنمية».

السيدة أسيان كوليبالي، رئيسة Croix-Rouge Malienne

إن الجفاف الذي طال أمده، وانعدام الأمن الغذائي، والعنف بين المجتمعات المحلية، وانعدام الأمن المتعدد الأوجه، والفيضانات، وانخفاض التغطية الصحية، وعدم الحصول على المياه النظيفة والصرف الصحي جعلت جمهورية مالي واحدة من أكثر البلدان عرضة للخطر في العالم. احتلت المرتبة 11 من أصل 191 دولة على مؤشر Inform Risk في عام 2022.<sup>43</sup>

لا يوجد ساحل في مالي، وأكثر من نصف مساحتها صحراء. يعيش حوالي 84٪ من سكانها البالغ عددهم حوالي 21.5 مليون نسمة في المناطق الريفية، وأكثر من 48٪ من السكان تقل أعمارهم عن 15 عاماً.

منذ عام 2012، واجهت مالي أزمة أمنية أدت إلى تفاقم الوضع الإنساني في البلاد. وقد شكلت الهجمات المسلحة المستمرة وعمليات الخطف وسرقة المركبات تهديداً للمتطوعين والموظفين العاملين في المجال الإنساني العاملين في الأراضي التي تسيطر عليها الجهات المسلحة غير الحكومية. في خضم النزاع في الشمال والعنف الطائفي، عمل Croix-Rouge Malienne (CRM)، أو الصليب الأحمر المالي، بلا كلل، من خلال عدد متزايد من الموظفين والمتطوعين، لتظل ذات صلة ومحايدة وغير متحيزة ومستقلة.

وقد عززت استثمارات CRM في تطوير الجمعيات الوطنية لحياها وعدم تحيزها واستقلالها، فضلاً عن خدماتها، مما ساعد على تعزيز قبول المجتمع والوصول إليه على أساس وجود المجتمع على المدى الطويل والموثوقية والمساءلة.

«الصليب الأحمر المالي منظمة مجتمعية. نحن نعيش في مجتمعات. نحن لسنا منظمة مقرها في باماكو ونتدخل في كيدال. نحن موجودون في القرى من خلال متطوعينا وأعضائنا. هذا هو ما يحددنا ويسهل أيضاً وصولنا إلى السكان. نحن أنفسنا السكان. نحن متطوعون من هذه المجتمعات. لذلك عندما نتدخل لا نواجه صعوبة كبيرة في الوصول إلى هذه المجتمعات».

نهوم مايبغا، الأمين العام CRM

للتكيف والبقاء في مواجهة الضغوط الخارجية الشديدة، ركز CRM على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت **قربه وإمكانية رؤيته وإرثه وسمعته ونزاهته**.

## 2. السياق الإنساني

تتكرر الأحداث المناخية المتطرفة - الأمطار الغزيرة وارتفاع منسوب المياه السطحية والعواصف - بشكل متزايد في مالي. لقد رأوا الأنهار تجف، والسكان تنزح، والأمراض تزداد انتشارًا، بما في ذلك الملاريا.

في عام 2012، أعرق تمرد في الشمال وانقلاب عسكري مالي في اضطرابات سياسية ومؤسسية غير مسبقة، مما أدى إلى تأجيل عدم الاستقرار. واشتبكت حركات الاستقلال والجماعات المسلحة غير الحكومية، ولا سيما في منطقة الحدود الثلاثية بين مالي والنيجر وبوركينا فاسو، مما أدى إلى تفاقم مستويات انعدام الأمن الغذائي المقلقة بالفعل في بعض المناطق. ومالي الآن معزقة بالجريمة، ويزيد من حدتها انتشار الأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة ووجود جماعات مسلحة شديدة العنف وصراعات مجتمعية. وقد أدت القيود المفروضة على وصول المساعدات الإنسانية في بيئة طوارئ معقدة في بعض الأحيان إلى الافتقار التام إلى الهياكل الأساسية والخدمات الاجتماعية الأساسية.

نزح أكثر من 400,000 شخص داخليا في مالي، بزيادة قدرها 30٪ مقارنة بعام 2021. منذ عام 2018، اجتاحت البلاد موجة جديدة من العنف، اشتعلت بسبب تجدد النزاعات بين الطوائف وتجدد هجمات الجماعات المسلحة. وقد امتد هذا العنف المتجدد إلى وسط مالي، مما أجبر آلاف الأشخاص الآخرين على الفرار من ديارهم. وتقدر خطة الأمم المتحدة للاستجابة الإنسانية أنه في عام 2024، سيحتاج 7.1 مليون شخص في مالي إلى مساعدات إنسانية (23٪ منهم من النساء و 54٪ من الأطفال)، وسيعاني 1.3 مليون شخص من انعدام الأمن الغذائي الحاد.

مستوى عدم المساواة مرتفع في مالي، مما يحرم مجموعات معينة من الوصول إلى الخدمات. يبلغ مؤشر عدم المساواة بين الجنسين في البلاد 0.678، مما يجعلها تحتل المرتبة 157 من أصل 160 دولة في العالم. في مالي، تعرضت 45٪ من النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين 15 و 49 عاما للعنف الجسدي أو الجنسي.

## 3. تعزيز «القرب»

تتمتع المجتمعات بمستوى عال من الثقة في خدمات CRM المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة المجتمعية، بعد عقود من تقديمها بالقرب من الأشخاص الأكثر ضعفا. وفي هذا السياق المعقد والمتأثر بالنزاعات، أدت البرامج والخدمات الصحية الرئيسية التي يقدمها CRM، ولا سيما في مجال صحة الأم والطفل، إلى زيادة قدرات المتطوعين المتعلقة بالصحة في جميع المقاطعات تقريبا، ودعمت هذه البرامج والخدمات أيضا تطوير الهياكل الأساسية الاجتماعية والصحية. أصبح CRM معروفا ببرامج الإسعافات الأولية الرائدة في جميع أنحاء مالي. وهو يدرّب متطوعي الإسعافات الأولية لمساعدة ضحايا الحوادث أو الصدمات أو الكوارث، وعلى إحالة الحالات الخطيرة إلى مقدمي خدمات صحية أكثر تخصصا.

«يساعدنا وجودنا المحلي على التوقع والاستجابة بشكل أسرع من الآخرين. إجراءاتنا وأدلة التمويل لدينا واضحة وتحسن الكفاءة والمساءلة. لدينا خمسة مستودعات وحتى روابط ومذكرات تفاهم MoU مع أنظمة المخزون الحكومية لتجنب الازدواجية، وتكملة واستبدال خدماتها حين يكون ذلك مناسباً وذو صلة. وعلى الرغم من أننا بحاجة إلى المزيد من الموظفين المدربين، إلا أن مستودعاتنا الإقليمية لديها مخزون من مواد الإسعافات الأولية والمواد غير الغذائية NFIs و مواد الاستجابة التي يمكننا حشدنا في غضون مهلة قصيرة بعد إخطار إدارة العمليات».

مدير المقر الرئيسي الوطني CRM



اتخذ الصليب الأحمر المالي (CRM) إجراءات فورية للحد من تأثير الفيضانات في سبتمبر 2022. وقدمت فرق الاستجابة مساعدة فورية، مع التركيز على حماية الأشخاص والممتلكات. واتخذت تدابير إجلاء لإعادة توزيع السكان المعرضين للخطر على مناطق أكثر أمانا.

منذ عام 2012، كان CRM المنظمة الوحيدة التي أنشأت مخيمات للاجئين والنازحين داخليا (IDPs) في الجزء الأكثر تضررا من النزاع في الشمال. خدمات إعادة الروابط العائلية من CRM جعلته أقرب إلى المجتمعات من أي منظمة أخرى.

«في عامي 2011 و 2012 فصاعدا، وصل العديد من الأطفال الذين تخلف آباؤهم. وكان اللاجئون يتدفقون من النيجر وموريتانيا وبوركينا فاسو. أنشأنا قاعدة بيانات لتلبية احتياجات لم شملهم. جندنا 105 متطوعا على المستوى الوطني. وقد مول ICRC برنامجنا الكامل. لقد توسعنا أكثر منذ عام 2013 مع المزيد من المجهزين لدعم المهاجرين الذين غادروا بلدانهم وفقدوا الاتصال بعائلاتهم. أصبحنا عضوا في فريق التنفيذ الإقليمي لإعادة الروابط العائلية في أفريقيا (RFL) والاستراتيجية الإقليمية لإعادة الروابط العائلية. اعتمدت العديد من المنظمات الأخرى مثل الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية NGO على بياناتنا وقاعدة بياناتنا. في عام 2016، تواصلنا مع وكالة قاعدة بيانات الأبحاث المركزية ونساعد سنويا ما يقرب من 6,000 شخص على التواصل مع العائلات».

مدير المقر الرئيسي الوطني CRM



في السنوات العشرة الماضية، قام CRM بتكليف هيكله التنظيمي وخدماته ليكون موجودا في جميع أنحاء البلاد. وقد مكنته استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من:

- ✓ إجراء تقييمات دورية من خلال المتطوعين والموظفين بالتعاون مع قادة المجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين، وتحديد احتياجات المجتمعات
- ✓ تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية، وفقا لبرنامج التغطية الصحية الشاملة والالتزام «بعدم التخلي عن أي شخص» من خلال توفير الخدمات الصحية التي تستهدف الناس في البيئات المعقدة
- ✓ دعم تطوير المراكز الصحية
- ✓ تعزيز التواصل مع المنظمات المجتمعية الأخرى
- ✓ تقديم خدمات يمكن التنبؤ بها ومقبولة محليا للمجتمعات المحلية، وخاصة النساء والمهاجرين والنازحين داخليا IDPs، تغطي الصحة الجنسية والإنجابية وفيروس نقص المناعة البشرية وعدم المساواة بين الجنسين
- ✓ إنشاء أنظمة الإنذار المبكر للمراقبة المجتمعية، وتعزيز الصحة من أجل تغيير السلوك الإيجابي والمستدام.

وللاضطلاع بدورها المساعد بفعالية وتكملة الخدمات الإنسانية العامة واستبدالها، نجح CRM هياكله ليكون له تمثيل في 11 عاصمة إقليمية. في عام 2024، أصبح لديه أكثر من 300 موظف و 8,000 متطوع مجتمعي في جميع أنحاء البلاد. عززت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية هذه الهياكل اللامركزية، مع لجان إقليمية عاملة وشبكة من المتطوعين المؤهلين لدعم المجتمعات، بما في ذلك تلك التي يصعب الوصول إليها بسبب الصراع والقيود اللوجستية.

وفي مالي، تحتاج قدرات تقييم الضعف والمخاطر إلى تركيز خاص. منذ عام 2024، بالشراكة مع جمعيتي الصليب الأحمر الدنماركي والنرويجي، طور CRM برامج للحد من مخاطر الكوارث (DRR) والتكيف مع تغير المناخ (ACC) على مستوى المجتمع المحلي. وفي عام 2015، وبدعم من الصليب الأحمر البلجيكي والصليب الأحمر الهولندي والصليب الأحمر الدانمركي، بدأ نهجا مبكرا للتمويل القائم على التنبؤ (FbF). دمج مركز المناخ التابع لدى IFRC نموذج العمل المبكر للإنذار المبكر في إدارة الكوارث للصليب الأحمر والهلال الأحمر، ودمج CRM ثلاث ركائز FbF أساسية في مناهجه للتأهب للكوارث والمخاطر: التنبؤات والإجراءات والآليات المالية. لمرافقة ذلك، تضمنت استثماراته في تطوير الجمعيات الوطنية:

- ← إنشاء فرق للاستجابة للكوارث لرصد الصدمات والمخاطر المجتمعية
- ← تدريب المتطوعين المجتمعيين على الحد من مخاطر الكوارث (التقييم السريع للاحتياجات، المساعدة الإنسانية، الإسعافات الأولية، الرعاية النفسية والاجتماعية، إلخ)
- ← التخزين المسبق لمخزونات الطوارئ (المواد غير الغذائية، الأغذية، النقدية، إلخ)
- ← توفير النقد المشروط و/ أو المقيد لدعم الأسر الضعيفة.

تم إجراء المزيد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في الرقمنة لتحسين الاتصالات، ولامركزية هياكل الأسطول، وتعزيز التقارير. ونتيجة لذلك، حسن مقر CRM الرئيسي وفروعه الوطنية طريقة التعاون مع إدارة الدولة والخدمات الفنية. قدمت فروعه الإقليمية والمحلية والمجتمعية والمتطوعون من فرق الطوارئ وفرق الاستجابة للكوارث الوطنية والمجتمعية (CDRT و NDRT) خدمات محايدة وغير متحيزة ومستقلة - مما يضمن استمرار وجود المنظمة وقبولها.

وفي عام 2024، سيشهد اتفاق ثلاثي بين CRM والصليب الأحمر الدنماركي و ICRC إطلاق مبادرة تطوير الفروع في سياقات النزاع، كجزء من مذكرة تفاهم عالمية أوسع نطاقا بين الصليب الأحمر الدنماركي و ICRC. واستنادا إلى نجاح المشاريع التجريبية في موبتي وغاو، يخطط CRM وشركاؤها الآن لتوسيع نطاق المبادرة لتشمل بقية المناطق التي أجريت فيها تقييمات القدرات التنظيمية للفروع (BOCA) ووضعت خطط عمل.



أدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الأخرى من خلال مشاركة CRM في الشراكة البرنامجية التجريبية العالمية بين IFRC و DG ECHO إلى مزيد من الدعم المنسق لنهج الحد من المخاطر. بدعم من الصليب الأحمر الدنماركي

تلقي بوكانا، وهو رجل يبلغ من العمر 63 عاما يعيش في غاو، شمال مالي، وهي منطقة متضررة من الجفاف والعنف وعدم الاستقرار، قاعزين (ذكر وأنتى) من CRM، من خلال مشروع تموله USAID/OFDA لبناء قدرة المجتمع على الصمود. 2010

الجمعية الوطنية الرائدة في الاتحاد الأوروبي) والصليب الأحمر الإسباني والصليب الأحمر في لوكسمبورغ، عززت قدرات CRM في:

- ← التواصل بخصوص المخاطر
- ← DRM
- ← التأهب للأوبئة والجوائح والاستجابة لها
- ← المساعدة الإنسانية والحماية للأشخاص المتنقلين
- ← المشاركة المجتمعية
- ← المساءلة.

وبدعم من الصليب الأحمر البريطاني، عزز CRM قدرته على إدارة برامج التحويلات النقدية. بعد عامين من التقييم والتدريب وتطوير الأدوات والممارسات، أصبح CRM الآن «جاهزا للنقد»، ويمثل النقد 35% من طرق تقديم الخدمات.

وفرت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لدى CRM وصولا غير متحيز ومحايدين ومستقلا وقبولاً بين مجتمعات المهاجرين والنازحين داخليا واللاجئين النائية والضعيفة للغاية. وهذا بدوره أدى إلى خدمات قائمة على المبادئ لا يمكن أن تقدمها سوى منظمات أخرى قليلة إن وجدت، مثل:

- ← إنشاء «نقاط خدمة إنسانية» لرصد الاتجاهات
- ← اتفاقيات الشراكة/ التعاون مع المنظمات التي تعمل مع المهاجرين
- ← تدريب المتطوعين على الرعاية النفسية والاجتماعية والإسعافات الأولية للمهاجرين والعائدين
- ← تدريب المتطوعين على خدمات حماية الروابط العائلية وإعادة الروابط العائلية للمهاجرين
- ← توزيع المعلومات المناسبة على المهاجرين بشأن الخدمات المتاحة
- ← تقديم المساعدات الإنسانية (نقدا، طعام، مجموعة أدوات المأوى، منتجات النظافة، رسوم النقل، إلخ) للمهاجرين والنازحين داخليا IDPs، إما في نقاط الخدمة الإنسانية أو من خلال منظمات دعم المهاجرين
- ← تقديم المساعدة الطبية للمهاجرين في نقاط الخدمات الإنسانية بالشراكة مع المراكز الصحية
- ← وضع برامج لإعادة إدماج المهاجرين العائدين من خلال تعزيز مهارات كسب الرزق.

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

«إذا كانت هناك أمنية واحدة أود أن أقدمها، فهي التأكد من وجود متطوع في الصليب الأحمر في كل أسرة وفي كل منزل. أن يكون هناك شخص مدرب على الإسعافات الأولية وأن الصليب الأحمر المالي قادر على تقديم الخدمات الإنسانية كلما دعت الحاجة. لن يحصل ذلك إلا بدعم من السكان. CRM جمعية وطنية لسكان مالي. دع هؤلاء السكان يسعوا إلى معرفة مجتمعهم، ودعمه بالموارد البشرية، وأيضا على المستويين المالي والتقني. هذه هي رغبتنا حتى تتمكن الجمعية الوطنية من الاستجابة لمهمتها المتمثلة في الخدمات العامة المساعدة».

نهوم مايبغا، الأمين العام CRM

قام CRM باستثمارات ثابتة وطويلة الأمد في تطوير الجمعيات الوطنية في تعزيز وتنويع قدرات قاعدة المتطوعين والشباب المحلية القائمة على المبادئ على مستوى البلاد. وفي عام 2007، أولي تركيز متزايد على تنمية المتطوعين بإنشاء إدارة للمتطوعين والشباب. قدم القسم الجديد جلسات توجيهية محدثة، مشددا على وضع CRM المحايد وغير المتحيز والمستقل. وحصل المتطوعون الجدد على بطاقة هوية وتدريب تقني على المهارات ذات الصلة ونفقات صغيرة لمساعدتهم على القيام بعملهم. كما تم تقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم: «عندما عادوا من أماكن غير آمنة، اعتنينا بهم»، كما أوضح أحد قادة فرع CRM.

أدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في CRM في تطوير المتطوعين إلى قفزة في أعداد المتطوعين بين عامي 2006 و 2009، حيث ارتفعت من 150 إلى أكثر من 3,000. واليوم، تؤدي شبكتها الموسعة المكونة من 8,998 متطوعاً من الذكور والإناث أدوارا متنوعة، بدعم من موظفيها البالغ عددهم 310 موظفين في جميع أنحاء البلاد. وعلى الرغم من مخاطر العمل في مناطق النزاع، لا يزال المتطوعون موضع ثقة في كل قرية ويؤدون دورا حيويا في جمع البيانات المحلية. ويقيم زعماء القرى علاقات جيدة مع المتطوعين ويقدمون لهم الدعم.



تضمنت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية طويلة الأجل لدى CRM في برامج الشباب ما يلي:

- ✓ تعزيز التعليم الإنساني الذي يركز على الشباب
- ✓ تعزيز الشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC) في جميع أنحاء البلاد
- ✓ تعيين منسقين وطنيين وفرعيين للشباب
- ✓ تطوير شراكات استراتيجية جديدة للثقيف الإنساني بالتعاون مع الجهات التعليمية.

في عام 2022، نتيجة لتغيير في نظامها الأساسي، رحب CRM بممثل الشباب المنتخب على المستوى الوطني في مجلس الإدارة الوطني وجميع مجالس فروعهم. عقدت «جلسة شباب» في الجمعية العامة في CRM أدت إلى تشكيل لجنة الشباب وانتخاب مندوبي الشباب من جميع أنحاء البلاد لرئيسهم ونائب الرئيس.



نشاط جماعي للمساعدة النفسية والاجتماعية نفذه CRM في كيدال في عام 2022

في عام 2023، تضمن تطوير سياسة الشباب الخاصة لدى CRM العمل على مجموعة موحدة من خطط عمل الشباب في جميع المناطق. كان الهدف عمل قادة شباب في مجتمعاتهم. في فبراير 2024، أنشأ CRM إدارة شباب منفصلة في مقره الرئيسي. يتمثل أحد أهداف CRM في إنشاء برامج للشباب في المدارس والجامعات، بما في ذلك موضوعات المناهج الدراسية مثل البقاء آمناً في المواقف الخطرة، والإسعافات الأولية، والحد من المخاطر، وإنقاذ الأرواح.

لطالما قام CRM باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتعزيز أمن وسلامة موظفيه ومتطوعيه.

«خلال تدريبنا على الإسعافات الأولية، تعلمنا أيضاً عن المبادئ الأساسية وكيف لا نميز بين الناس بسبب عرقهم أو انتمائهم السياسي أو دينهم. عانى مريضى الأول من إصابة مؤلمة في ساقه بعد حادث مروري. لقد أنقذت حياته. وكان مريض آخر قد وصل إلي مالي كلاجئ، لكنه لم يتعاف من الجراحة. اضطررت إلى وقف تدفق الدم قبل وصول فرق الطوارئ وأنقذنا حياته أيضاً. أعيش في منطقة ضواحي ذات بنية تحتية خطيرة للغاية. في أحد الأيام اشتعلت النيران في عمود كهرباء. أصيب الناس بصدمة نفسية واضطررت إلى تقديم الدعم النفسي للناس في المنطقة المجاورة.»

متطوع الإسعافات الأولية المجتمعية CRM

ولدعم المتطوعين في المناطق التي تزداد عنفاً وانعدام الأمن، عمل CRM مع ICRC منذ عام 2016 على نهج الوصول الآمن (SAF). في عام 2017، أكمل CRM أول تقييم SAF، مما أدى إلى خطة عمل لدمج أنشطة/ وجهات نظر SAF في جميع البرامج والمشاريع. وأجرى CRM تدريباً في إطار SAF، ولكن عدد الدورات التي كان أقل مما كان متوقعاً بسبب نقص التمويل من ICRC. وفي عام 2017، أعطت مراجعة خطة العمل الأولية لثلاثة عناصر للتنفيذ المكثف:

- ← تطوير العمل التطوعي، بما في ذلك إنشاء مراكز تنسيق محددة
- ← إدارة الأمن، بما في ذلك الحاجة إلى مدير للأمن القومي
- ← تطوير الاتصالات، بدعم من الصليب الأحمر الفنلندي.

«قام CRM باحتضان SAF كتمرين لإعادة التموضع. كان SAF في مركز كل شيء. وكان هناك اهتمام كبير من الفروع في الشمال التي كانت تقوم بعمل مشترك مع ICRC. وقد أدمج SAF بطريقة جيدة في SOPS والبرامج. وأجرى CRM مؤخرًا تدريباً للتوعية بمخاطر الألغام مع عقد دورة SAF متكاملة. في عام 2024، نأمل في مراجعة وإعادة وضع سياق المرحلة التالية من علاقتنا.»

ICRC

في عام 2021، عين CRM منسقا أمنيا على المستوى الوطني، بدعم من نقاط الاتصال الأمنية في جميع المناطق. ومع ذلك، وعلى الرغم من تشجيع تدريب SAF وخطط عمله في الفروع، لم تكن هناك في كثير من الأحيان ميزانية من ICRC أو غيرها من الشركاء لتنفيذها. كما تواصل الفروع الشكوى من نقص الاستثمار في البنية التحتية، مما يعرض

سلامتها للخطر. الفرصة ضئيلة لتنفيذ إجراءات أكثر أماناً، دون أجهزة الراديو أو أنظمة تتبع GPS أو التدريب المتقدم لنقاط الاتصال الأمنية. ومع ذلك، أدت نتائج استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية حتى الآن بوضوح إلى وضع أكثر أماناً:

«في عام 2018 شب حريق في مخيم للنازحين داخل IDP. استجاب متطوعو CRM لكن الجماعة المسلحة المحلية أوقفتهم. وعلى الرغم من إمكانية رؤيتهم، تم استجواب المتطوعين. شرحوا المبادئ الأساسية وتاريخ الحركة والخدمات التي ستقدم. حصلوا على إذنهم لمواصلة مسيحهم. وعندما عادوا إلى المركز الإقليمي، حدث تأخير في الرد بعد إجراء المسح. اتصلت المجموعة المسلحة بمقر CRM وسألتهم عن سبب عدم توزيعها، مؤكدة أنها ستضمن أمنهم. وبعد دعوتهم للعودة، عاد المتطوعون وكان الجميع سعداء، بما في ذلك الجماعة المسلحة، حيث تمت مساعدة الذين في أمس الحاجة إلى الخدمات.»

متطوع CRM

على الرغم من أن CRM يسجل متطوعيه في إطار خطة تأمين المتطوعين العالمية لدى IFRC، فقد أنشأ أيضاً «صندوقاً اجتماعياً». يساهم الشركاء في الصندوق لدعم أسر المتطوعين الذين أصيبوا في حوادث الطرق أو المرضى. ويُلبي هذا البرنامج تكاليف النقل الطبي عند الضرورة، وتعتني ICRC بجميع الخدمات اللوجستية. CRM من أولى الجمعيات الوطنية الأفريقية التي وضعت تأميناً لمتطوعيها من خلال خطة تأمين المتطوعين العالمية لدى IFRC. الآن مع تزايد المخاطر المرتبطة بالصراع، اشترك CRM في بوليصة تأمين تكميلية محلية لتكملة بوليصة IFRC.

لسنوات عديدة، أعطى CRM الأولوية لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي من شأنها زيادة إمكانية رؤيتها وثقة الجمهور من خلال الاتصالات والدعوة العامة.

«نقوم بأعمال لتعزيز ونشر مبادئ وقيم الصليب الأحمر. ويتمثل دورنا في ضمان أن تكون هذه المبادئ معروفة للمجتمعات بشكل عام، ولكن أيضاً، في سياق النزاعات، للمتطوعين، لتحسين وصول الصليب الأحمر إلى المجتمعات المحلية والمتطوعين. هناك مبدأ عزيز جداً على الصليب الأحمر، وهو مبدأ الحياد، مما يعني أن الصليب الأحمر لا يفرق بين جماعة مسلحة وقوة وطنية مسلحة. لا يتعلق اختلافنا سوى بالاحتياجات والوضع الصعب الذي يجد الناس أنفسهم فيه. دورنا يتعلق بالإنسان وليس بأيدولوجيته. إن عملنا ليس مشروطاً بأيدولوجية بل بالاحتياجات للإنسان.»

نهوم مايبغا، الأمين العام CRM

ومن خلال المبادرات المشتركة مع IFRC، قام CRM باستثمارات مبتكرة في مجال التنمية المستدامة في زيادة فهم مبادئها الأساسية، وولايات الحركة، والقانون الدولي الإنساني (IHL) في سياق العنف والنزاع في أجزاء كثيرة من البلاد. ومن الأمثلة على ذلك:

- ← في عام 2006، شاركت ICRC في استضافة دورة تدريبية بشأن القانون الدولي الإنساني IHL لعدد من الصحفيين الماليين المؤثرين
- ← في عام 2018، في إطار من برنامج «تعزيز قدرات الاستجابة لحالات الطوارئ في إفريقيا»، نُظمت دورة تدريبية في الدبلوماسية الإنسانية (HD) لمدة ثلاثة أيام للقادة والمديرين والموظفين لتمكين الفروع من التخطيط لأنشطة HD في جميع أنحاء الإقليم. دعم نائب رئيس الصليب الأحمر الدنماركي بصفة مدرب مشترك
- ← اعتباراً من عام 2023 فصاعداً، يقوم قسم الاتصالات بتطوير الاتصالات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي. ونتيجة لذلك، ارتفع عدد متابعيه على فيسبوك إلى 22,000 متابع ومتابعيه على تويتر إلى أكثر من 19,000، وتم إبرام اتفاقيات لتبادل وتوصيل عمله المحايد وغير المتحيز والمستقل مع أكثر من 30 صحفياً على التلفزيون والإذاعة.

## 5. تعزيز «الإرث»

تم الاعتراف به في البداية كمنظمة إغاثة طارئة، وقد تم تأسيس CRM كمنظمة إنسانية غير ربحية في 20 أغسطس 1965، في إطار اتفاقيات جنيف في أغسطس 1949 وبعد المرسوم الرئاسي 59 المؤرخ 28 مارس 1959. وهي جهة مساعدة للسلطات العامة وتعمل بشكل مستقل عنها، ولها مركز مساعد وأدوار تحددها حكومة جمهورية مالي بموجب المرسوم رقم 123 المؤرخ 13 سبتمبر 1965. تتماشى خطته الاستراتيجية 2021-2025 مع خطة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للحكومة. لا يزال CRM في وضع جيد. وهو لا يتلقى أموالاً من الدولة، على الرغم من المحاولات الأخيرة التي بذلت للوصول إلى أموال السلطة العامة. ومع ذلك، هناك مخاوف بين شركاء الحركة بشأن المخاطر المؤسسية لوجود علاقات أوثق بشكل عام مع سلطات الدولة. وهذه المخاوف أكثر وضوحاً لدى الشركاء العاملين في السياقات المتأثرة بالنزاع.



وقد ترسخ موقع CRM كجهة فاعلة إنسانية محلية ووطنية قائمة على المبادئ منذ الجفاف المزمّن، بخمس مراحل حادة، بين عامي 1980 و 2010. يُشغل واحدة من خدماته المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة على المدى الطويل «معهد التدريب في مجال الصحة الاجتماعية». تأسس المعهد في عام 2010، عندما تلقى CRM تمويلا من الاتحاد الأوروبي لتقديم تدريب لخريجي المدارس الثانوية لمدة ثلاث سنوات. وشرح مدير المعهد ما المتوقع من خريجي التدريب. نحن نشجعهم على إيجاد وظائف في المناطق الريفية والناحية للمساعدة في بناء صحة المجتمعات المهمشة». 80% من الطلاب من النساء، وتُقدم المنح الدراسية للذين ليس لديهم أموال. يهدف CRM إلى زيادة توافر العاملين الصحيين ذوي الجودة العالية من خلال إنشاء مؤسسة تدريب مماثلة في منطقة نائية.

منذ 2006/2007 جاء دعم تطوير الجمعيات الوطنية لعمليات التعزيز التنظيمي في CRM في شكل دعم تقني للصليب الأحمر الدنماركي للموارد البشرية والعمل التطوعي وتنمية الشباب. واستكمل ذلك بتعيين مندوب للتنمية التنظيمية للصليب الأحمر الدنماركي لمدة أربع سنوات في داكار. أدى الاتفاق المبرم بين CRM و ICRC و IFRC والصليب الأحمر الدنماركي على أن يدعم IFRC تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى مقر CRM إلى تعيين مندوب جديد من IFRC من 2013-2016. وكبادرة تكهيلية، قدم الصليب الأحمر الدنماركي دعما لتطوير الفروع اعتبارا من عام 2014 ولاحقا.

استندت هذه المساعدة إلى نتائج عملية التقييم الذاتي لتقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات (OCAC) لدى IFRC في عام 2011. ولإجراء مزيد من التقييم للقدرات المحلية والإقليمية وقدرات الفروع، اضطلع CRM أيضا بعملية BOCA لدى IFRC في 2017 و 2018 و 2020 و 2022. برفقة مندوب تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC لمدة ثلاث سنوات بين عامي 2013 و 2016، بدأ CRM في إعادة تنظيم هيكله وخدماته لتكون ذات صلة بالوضع الأمني المتدهور. وشملت استثماراته في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ إعادة تنظيم نظام الإسعافات الأولية في عام 2016 لمطابقة العرض والطلب
- ✓ تعزيز القدرة على الدعوة، مع التركيز على الاحتياحات الصحية للفئات الأكثر عرضة لخطر النزاع والعنف المحتمعي والأكثر تأثرا بهما، مثل النازحين والمهاجرين والأشخاص ذوي الإعاقة.
- ✓ إنشاء آليات لجمع ملاحظات المجتمع والاستجابة لها
- ✓ تعزيز النظم لتوفير المساعدة المتكاملة والمستجيبة في مجال المياه والنظافة والصرف الصحي في حالات الطوارئ.

في عام 2019، اضطلع CRM بعملية الاستعداد للاستجابة الفعالة (PER) لدى IFRC لتقييم وقياس وتحليل نقاط القوة والثغرات في آليات التأهب والاستجابة، والقيام باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتحسينها. ساعدت النتائج في تحديد عدد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لحل نقاط الضعف المتصورة، مثل:

- × آليات الاستجابة البطيئة (جمع البيانات ومعالجتها وحشد الموارد)
- × عدم وجود وحدة مركزية لتنسيق تحليل الوصول الآمن للسياقات والمخاطر
- × الحاجة إلى تعزيز مراكز التنسيق الأمنية على المستوى الإقليمي، بمعدات أمنية كافية

وقد أدركت قيادة الجمعية الوطنية أن العديد من جوانب تنظيمها ضعيفة، وأعطتها الأولوية للحصول على دعم إضافي في خطتها الاستراتيجية 2021-2025. في عام 2020، لمعالجة هذه القضايا، قام CRM باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية، من بين أمور أخرى، في تعيين موظفين جدد، واقتناء مواد ومعدات عمل جديدة، وتعزيز مهارات الموظفين. بعد استخدام تقييم النضج الرقمي للاتحاد الدولي لدى IFRC، عزز CRM أيضا نظام إدارة تكنولوجيا المعلومات الخاص به، وطور ونشر سياسات جديدة، وزاد التدريب على الحوكمة. وقد استكملت هذه الاستثمارات بمنحة مهمة من صندوق بناء القدرات لدى IFRC لتعزيز أنظمة إدارة النزاهة الداخلية لدى CRM.



توزيع المواد الغذائية في موبتي على اللاجئين الذين فروا من الصراع في شمال مالي عام 2010.



توزيع البذور على المتضررين من الجفاف وانعدام الأمن الغذائي والعنف في شمال مالي لمساعدتهم على استعادة سبل عيشهم. 2010

## 6. تعزيز «السمعة»

في مجال التأهب للكوارث وإدارتها، يعمل CRM عن كثب مع وزارة العمل الإنساني وإدارة الكوارث وهو عضو في المنتدى الوطني لتنسيق إدارة الكوارث. ويطلب منه مساعدة الوزارة على تحقيق ولايته لإدارة حالات الطوارئ من خلال:

- ← إعداد خطط وطنية لمواجهة الكوارث للوقاية من آثار الكوارث والتخفيف من آثارها.
- ← توفير مرافق للتدريب التقني والبرامج التعليمية لزيادة الوعي العام
- ← إنشاء أنظمة الإنذار المبكر وزيادة التأهب العام لكل من موظفي الوزارة وعامة الناس
- ← تقديم الإغاثة والتأهيل وإعادة الإعمار بعد أي كارثة.

تعترف وزارة الصحة أن CRM لاعب رئيسي في الحشد الاجتماعي وإدارة الطوارئ الصحية. تدعو السلطات العامة CRM إلى:

- ← المشاركة في اجتماعات مختلف المجموعات أو المنصات المشاركة في الحشد الاجتماعي ودعمه
- ← نشر وتعزيز وتقييم سياسات واستراتيجيات الصحة العامة لعامة الناس
- ← تنفيذ الخطة الوطنية للسلامة الصحية واللوائح الصحية الدولية
- ← تحديد وتنفيذ برامج للقضاء على الأمراض التي يمكن الوقاية منها باللقاحات والحد من وفيات الأمهات والمواليد والأطفال
- ← المشاركة في اجتماعات التنسيق الصحي.

ويتمتع CRM بمكانة قوية كجهة فاعلة في العديد من المجموعات، بما في ذلك تلك التي تغطي المأوى والحماية والصحة والأمن الغذائي. وقد أدى دور CRM المساعد القوي وموقعه إلى دعوته للتعاون مع مؤسسات مثل UNICEF ورابطة المؤسسات الخيرية ووكالة التعاون الفني والتنمية والبنك الدولي منذ عام 2019.

وبدعم من شركائها في الحركة، ضمن CRM أن يتبنى موظفوه ومتطوعوه نهجاً شاملاً للبرمجة، وأن يتم دمج الحماية والنوع الاجتماعي والإدماج في جميع برامجهم. وتعزز سياسته المتعلقة بالنوع الاجتماعي والتنوع، التي اعتمدت في عام 2022، هذه الالتزامات. وللتخفيف من معاناة المهاجرين، اعتمدت استراتيجية الهجرة 2021-2025، بدعم من شبكة IFRC. وشملت نتائج استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية هذه ما يلي:



متطوع في جمعية الصليب الأحمر المالي يُعد الأرز لتوزيع المساعدات الغذائية في كاييس، مالي. فبراير 2012

- ✓ تطوير وتنفيذ المزيد من برامج الحماية
- ✓ أنشطة التوعية التي تشمل الحماية، ولا سيما في حالات الطوارئ
- ✓ الدعوة إلى تعزيز القانون الدولي الإنساني
- ✓ ضمان الإدماج الاجتماعي والوصول العادل إلى الخدمات في المجتمعات بغض النظر عن الجنس والعمر والعرق
- ✓ تنفيذ أنشطة تحديد المستفيدين أثناء عمليات الطوارئ، مع مراعاة معايير IFRC الدنيا لجمعية الصليب الأحمر والهلال الأحمر للحماية والنوع الاجتماعي والشمول.

## 7. تعزيز «النزاهة»

تضمن تحول CRM التنظيمي العديد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت نزاهتها. استخدمت مراجعة نظامها الأساسي لعام 2022 لتكييف هيكلها التنظيمي ونهج التدخل مع السياق المتغير. وقد ضمن ذلك أنه في خضم العنف والصراع، كان ينظر إلى هياكلها اللامركزية والمحلية على أنها قريبة من المجتمعات وموجودة في جميع أنحاء البلاد.



استخدمت CRM استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتعزيز العديد من أجزائها الداخلية لجعلها أكثر استعدادا لتنفيذ عمل إنساني سريع وذو صلة وفعال وبقيادة محلية. يشمل ذلك:

- ✓ دمج هيكل الشباب في الدستور
- ✓ تقديم مدونة قواعد سلوك لجميع الأعضاء
- ✓ تعزيز قواعد الانتخابات الداخلية
- ✓ تحسين التوازن بين الحنسين من المستويات الشعبية إلى مستويات الحكم الوطنية.

ونظمت مؤخرا دورة تعريفية سنوية للحركة لضمان وجود ملفات تعريف محايدة وغير متحيزة ومستقلة تماما في إدارتها وعضويتها. وشملت استثماراتها الأوسع نطاقا في تطوير الجمعيات الوطنية لتعزيز الشفافية والمساءلة والثقة ما يلي:

- ← الانتقال من النظام المحاسبي SAGE في عام 2017 إلى نظام يمكنه رصد وتوحيد المعلومات المالية من عدد أكبر من المشاريع بدعم من تدريب الصليب الأحمر الدانمركي على المساءلة، بما في ذلك الاستخدام الفعال للدليل المالي ودليل الإجراءات المحسن على جميع المستويات
- ← إجراء عمليات تدقيق خارجية سنويا
- ← اعتماد سياسة مكافحة الاحتيال والفساد في أكتوبر 2022.

ونتيجة لذلك، تعد شريكا مفضلا لوكالات الأمم المتحدة، بما في ذلك WHO، و UNDP، و UNICEF، و WFP، و FAO، و OCHA، و UNFPA، و IOM، مع اتخاذ خطوات للبقاء في وضع محايد وغير متحيز ومستقل.

## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

يفرط CRM في الاعتماد على تمويل شركاء الحركة لخدماته ورواتبه. ونتيجة لذلك، تريد قيادته الوطنية تنويع قاعدة تمويله والوصول إلى مصادر تمويل أخرى محايدة وغير متحيزة ومستقلة لخدماته المحلية. وفي فبراير 2024، نظمت فعالية لجمع التبرعات جمعت 90,000 فرنك سويسري (98,800 دولار أمريكي) لمساعدة 400 نازح داخلي بالقرب من باماكو.

«نريد استخدام المبادئ الأساسية لتوجيه أهدافنا لحشد الموارد المحلية، ونريد من شعب مالي أن يدعم الذين لا تظهر نقاط ضعفهم دائما. لذلك ركزت حملاتنا لجمع التبرعات على الفئات الضعيفة للغاية في المناطق التي يصعب الوصول إليها. وقد يشمل هؤلاء النازحين داخليا IDPs، على سبيل المثال، والنساء والأطفال. نريد أن نشجع الماليين على أن يكونوا مسؤولين اجتماعيا وأن نرى خدماتنا المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة كأولويات يجب دعمها».

مدير المقر الرئيسي الوطني CRM

بعد أن أجبر الوضع الأمني المتدهور منذ عام 2023 ولاحقا العديد من الشركاء على الانسحاب، سرع CRM استراتيجيته لتعزيز استدامته المحلية والوطنية. وشملت استثماراته في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ✓ المشاركة في برنامج الاستدامة المالية لتحالف التوطين، بالشراكة مع الصليب الأحمر الهولندي الذي وضع مستشارا للاستدامة المالية في البلد
- ✓ تقييم التنمية المالية بدعم من الصليب الأحمر النرويجي مع خطة عمل للفترة 2024-2026 لتعزيز معايير الإدارة المالية بشكل أكبر
- ✓ شراكة ثلاثية مع ICRC والصليب الأحمر الدانمركي بشأن بناء قدرات الفرع الإقليمي في غاو، كجزء من برنامج أوسع لتطوير الفروع في المناطق الحساسة للنزاعات.
- ✓ منح من صندوق بناء القدرات لدى IFRC وصناديق تحالف الاستثمار الوطني المشترك (NSIA) لدى IFRC/ICRC لتعزيز مشروع الإسعافات الأولية التحارية لدى CRM لتمكينه من جمع الأموال من مؤسسات الشحن ومن الذين يمكنهم دفع تكاليف التدريب على الإسعافات الأولية
- ✓ إنشاء وحدة حشد الموارد واستراتيجية للمساعدة في حشد الموارد لتغطية التكاليف الأساسية والبرنامجية لدى CRM.

كما التزم CRM بإدارة جدول أعمال التعاون والتنسيق في الحركة بما يتماشى مع إطار عمل تعزيز التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC)، وبما يتماشى مع الاتفاقية التي تم تبنيتها مؤخرا بشأن تنسيق الحركة من أجل التأثير الجماعي (اتفاق إشبيلية 2.0). شاركت الجمعيات الوطنية الشريكة للبلد في التوقيع على الاتفاق الشامل الرئيسي لتنسيق الحركة بين الصليب الأحمر المالي و ICRC وأمانة IFRC. تحدد هذه الاتفاقية أدوار شركاء الحركة ومسؤولياتهم، ونظام التنسيق بينهم. ويرافق الاتفاق إطار عمل أمني للحركة يمكن جميع مكونات الحركة من التوقيع والالتزام بنهج جماعي لإدارة الأمن بموجب وثيقة توجيهية مشتركة.

إن منصة التنسيق الخاصة بالحركة اجتماعاً تنسيقياً استراتيجياً يعقد كل شهرين وتشارك فيه آلية CRM و IFRC و ICRC. وتجتمع اللجنة التنفيذية، التي تضم الجمعيات الوطنية الشريكة، كل شهر وتناقش الأمن والسلامة والبرمجة. إن عملية الخطة القطرية الموحدة لدى IFRC ساعدت CRM في عام 2023 على تعزيز عملية التخطيط المشتركة. ومع ذلك، يشعر العديد من الشركاء بالحاجة إلى آليات تنسيق أقوى قبل أن يحقق CRM ومكونات الحركة والشركاء التآزر الكامل.

«فيما يتعلق باتفاق إشبيلية 2.0، لا تزال هناك سياقات تشغيلية تكون فيها أدوار المنظم المشارك غير واضحة. وفي بلدان مثل مالي، حيث لدينا مناطق آمنة وغير آمنة على حد سواء، لا يمكن للحركة أن يكون لها منظمان مشتركان مع CRM. إن الطريقة التي يتم بها إجراء تقييمات الاحتياجات المشتركة لا تتبع دائماً الميزانيات والأنشطة القابلة للتشغيل المتبادل بموجب خطة الحركة. لا يتطابق تقييم الاحتياجات المشترك دائماً مع الطريقة التي يتم بها الاتفاق على الميزانيات. يحتاج ذلك إلى مزيد من النقاش إذا أردنا التأثير بالجمعية الوطنية في وسط اتفاق إشبيلية 2.0.»

IFRC

لتنسيق دعم الحركة لأهداف تطوير الجمعيات الوطنية، وضع CRM في سبتمبر 2023 خطة تطوير الجمعيات الوطنية، التي تضمنت طلب المساعدة المنسقة للمكونات التسعة التالية ذات الأولوية لتعزيز التنظيم: القيادة، والحوكمة، وتطوير الفروع، وتطوير التمويل، وحشد الموارد، والأمن، وإمكانية الرؤية والاتصالات، والمراقبة والتقييم، وتنمية الموارد البشرية.

## 9. الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

وقد أسفرت نتائج استثمارات CRM الاستراتيجية المستدامة على مدى السنوات العشر الماضية عن:

- ← قيادة تحويلية على جميع المستويات استثمرت في النزاهة والشفافية
- ← تعزيز الوجود المحلي من خلال الفروع الإقليمية المحايمة وغير المتحيزة والمستقلة واللامركزية والمتطوعين والخدمات، وكلها بنت الثقة والقبول والوصول مع المجتمعات، وكذلك مع مؤسسات الدولة والجماعات المسلحة غير الحكومية
- ← تحقيق التوازن بين دور مساعد مستقل والحاجة إلى الوصول إلى تدفقات تمويل متنوعة تحافظ على وضعه على أنه محايد وغير متحيز ومستقل
- ← الحفاظ على الحوكمة وإدارة عليا مستقرة وقائمة على المبادئ
- ← قدرات تقنية وبنية تحتية قوية وقائمة على المبادئ وذات صلة في شكل مستودعات و عقود لوجستية و «نقاط خدمة إنسانية»
- ← احتضان SAF كمركز لأنشطتها
- ← استخدام الشراكة البرنامجية ECHO لتكثيف شركاء الحركة بلعب أدوار داعمة من خلال مبادئ القيادة المشتركة
- ← المشاركة بنشاط في الخطة القطرية الموحدة التي ييسرها IFRC
- ← زيادة الدعم للمهاجرين والنازحين واللاجئين لتعزيز اللاعنف المجتمعي والإدماج الاجتماعي والسلام
- ← زيادة الدعم والهياكل والمشاركة التي تركز على الشباب
- ← تعزيز التوطين بما يتماشى مع التزامات «الصفقة الكبرى»، التي بنت عملاً إنسانياً معززاً قائماً على المبادئ بقيادة محلية من خلال المتطوعين المجتمعيين
- ← إعادة هندسة هيكله لجعله مناسبة للغرض من مهمتها المتغيرة
- ← تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة لقيادة مسؤوليتها عن تحسين المعايير على مستوى المنظمة في المساءلة والإدارة وحشد الموارد المحلية.



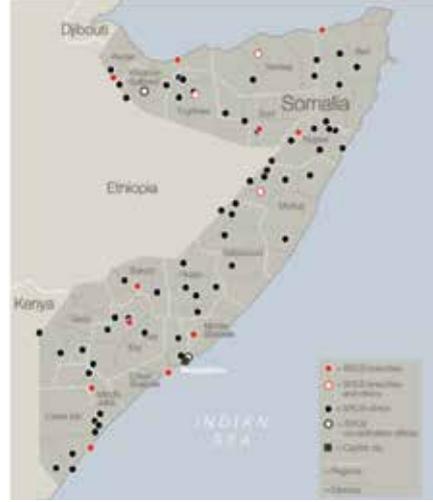
## **URURKA BISHA CAS** **أو جمعية الهلال الأحمر الصومالي** **المساعدة في كل مكان بالطريقة نفسها**

عززت الاستثمارات طويلة الأجل في تنمية الجمعيات الوطنية مكانة جمعية الهلال الأحمر الصومالي وأستدامتها وتأثيرها في بيئة هشة ومعقدة ومتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

## 1. المقدمة

Ururka Bisha Cas - أو الهلال الأحمر الصومالي / SRCS - المؤسسة الوطنية الوحيدة في الصومال التي نجت من عقود من الحرب الأهلية. وفي بيئة سياسية معزقة وحساسة للنزاعات، ظلت جمعية وطنية ذات صلة وقائمة على المبادئ وموحدة - وهو إنجاز رائع في هذا السياق.

وقد أنشئت في أبريل 1963 وأصبحت كيانا قانونيا بموجب مرسوم رئاسي في عام 1965، واعترفت بها اللجنة الدولية في عام 1969. أصبحت عضوا في IFRC في العام ذاته. في مجال إنساني تنافسي، غالبا ما يتسم بالولاءات السياسية والمصالح الخاصة، حافظت SRCS على علاقات محايدة وغير متحيزة ومستقلة مع المنظمات والأفراد المؤثرين، بما في ذلك زعماء العشائر والإسلاميين، والجهات الفاعلة غير الحكومية، والجماعات المسلحة، ومجموعات الشباب، وممثلي الشركات والحكومات.



خريطة فروع الهلال الأحمر الصومالي وعباداته

«نحن لا نتأثر بالسياسة التي قسمت مجتمعنا. وركزنا على قدرات جمعيتنا الوطنية على تنفيذ المبادئ الأساسية. لقد كنا مدفوعين بالاحتياجات - كنا دائما مع المجتمعات، ونستمع إليها وإلى أولوياتها، ونركز على المكان الذي لا يمكن لأي منظمة وطنية أو دولية أخرى الوصول إليه. ركزنا على العمل التطوعي، الذي يأتي منه الوصول والتوعية والنشر والاستدامة. في البيئات المرتبطة بالنزاعات، وعلى الرغم من أن بعض المشاكل لم تتغير، إلا أن الحلول مختلفة - مع التركيز أكثر على المبادرات المنقذة للحياة.»

يوسف حسن، رئيس SRCS

نفذت SRCS مجموعة واسعة من الاستثمارات الاستراتيجية في تطوير الجمعيات الوطنية، التي بنت شبكة واسعة وموحدة على مستوى البلاد من 19 فرعا إقليميا و 130 فرعا فرعيا على مستوى المنطقة. وللتكيف والبقاء، ركزت SRCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت **قربها وإمكانية رؤيتها وإرثها وسمعتها ونزاهتها**. تصف دراسة الحالة العديد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المخصصة التي أجرتها SRCS وشركاؤها. وحثت ضرورتها نقاط التحول الرئيسية في البيئة الخارجية للمنظمة، والحاجة إلى أن ينظر إليها جميع أصحاب المصلحة الخارجيين على أنها منظمة إنسانية موحدة وموثوقة وقائمة على المبادئ وشفافة وخاضعة للمساءلة على الصعيد الوطني.

## 2. السياق الإنساني

أثار انهيار الحكومة المركزية في الصومال في عام 1991 صراعا مدمرا كلف العديد من الأرواح ومزق النسيج الاجتماعي والاقتصادي للبلاد. ولا يزال النزاع المسلح وعدم الاستقرار السياسي يعطل الاقتصاد، ويؤدي إلى نزوح جماعي ويؤدي إلى نقص الغذاء - ويجعل وصول المساعدات الإنسانية صعبا للغاية. وإن الفيضانات والجفاف والتدهور البيئي وتفشي الآفات وتفشي الأمراض - وكلها يغذيها تغير المناخ - تتسبب أيضا في خسائر فادحة لشعب الصومال واقتصاده. وتضرب الأعاصير المدارية المتكررة بعض أجزاء البلد، مما أدى إلى تدمير الماشية والمحاصيل والمنازل والبنية التحتية، وتشريد أعداد كبيرة من الناس. وأجبرت الفيضانات المفاجئة وفيضانات الأنهار الناجمة عن الأمطار الغزيرة في جميع أنحاء البلاد الناس على مغادرة منازلهم بانتظام.

ويعاني حوالي 5.6 مليون شخص - ما يقرب من نصف سكان الصومال البالغ عددهم 12.3 مليون نسمة - من انعدام الأمن الغذائي، ولا يستطيع 2.8 مليون شخص تلبية احتياجاتهم الغذائية اليومية. وتشير التقارير إلى أن ما يقرب من 840,000 طفل دون سن الخامسة من المرجح أن يعانون من سوء التغذية الحاد، بما في ذلك ما يقرب من 143,000 طفل من المحتمل أن يعانون من سوء التغذية الحاد.<sup>44</sup>

## 3. تعزيز «القرب»

وقد استند وصول SRCS وقبولها بين المجتمعات والمؤسسات الحكومية والجهات المسلحة غير الحكومية إلى وجودها المحلي الدائم وخدماتها في المناطق التي لا يمكن لأي منظمة أخرى الوصول إليها.



«يساعد متطوعونا الناس على الذهاب إلى أماكن مختلفة - للحصول على المشورة الصحية في مستشفانا أو عياداتنا. عندما نشرح خدمات SRCS للمجتمعات، وأن هذه الأماكن والخدمات مجانية، يقولون إن «العيادات الأخرى تأتي وتذهب، لكن SRCS تبقى وتعطينا أماكن للولادة الآمنة، ونصائح التغذية، ومعالجة مشاكل النسور. نحن لا نستورد الناس كموظفين ومتطوعين من أماكن أخرى - فهم محليون ويمنون المجتمع إحساسا بالمسؤولية».

عبد القادر إبراهيم «آفي»، مدير الاتصالات والتطوير التنظيمي في SRCS

وقد أسفرت استثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية على مدى العقد الماضي عن مجموعة من الخدمات المجتمعية الأساسية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة. يشمل ذلك:

- ← عيادات الرعاية الصحية الأولية - الدائمة والمتنقلة على حد سواء
- ← متطوعون مدربون للوقاية من الأوبئة والاستجابة لها
- ← ثلاثة مراكز لإعادة تأهيل المعاقين جسديا وجرحى الحرب
- ← مستشفى إحالة جراحي واحد
- ← خدمات الإسعافات الأولية، بما في ذلك في المناطق المتأثرة بالنزاع
- ← دعم إدارة الكوارث وبناء القدرة على الصمود - بما في ذلك سبل العيش
- ← خدمة إعادة الروابط العائلية للمشتتين بسبب النزاع أو الكوارث
- ← قدرات الاتصالات التي تصل إلى الأفراد والمنظمات المؤثرة، مثل السلطات العامة والجماعات الدينية والسلطات الحكومية وزعماء العشائر والجماعات المسلحة غير الحكومية.

«تأتي SRCS من المجتمع نفسه وتعمل مع المجتمع. طالما أنك جزء من المجتمع، وهي متصلة وجزء من العملية، يمكننا العمل بطريقة محايدة وغير متحيزة ومستقلة. نحن لا نميز ضد أي شخص من حيث المعتقدات أو السياسة. نحن نقدم الخدمات حيث توجد احتياجات، وفي المناطق المتأثرة بالنزاع. نحن نستمر، بل وتتوسع أكثر فأكثر من خلال الحفاظ على الحوار المستمر مع قادة المجتمع وكبار السن للوصول إلى المزيد من الأشخاص الذين لا يستطيع الآخرون الوصول إليهم».

مدير مركز التأهيل SRCS

وقد ساعدت استراتيجيات SRCS في التواصل مع المجتمعات على توسيع خدماتها الإنسانية وأكسبتها ميزة نادرة كونها المنظمة الوحيدة التي تثق بها جميع الأطراف في نزاعات متعددة في جميع أنحاء البلاد.

«لقد استولت الجماعات المسلحة المعارضة على أحد مستشفيات SRCS عدة مرات، ولكن لم يتم نهبه أبدا. قام كل طرف في النزاع بتغيير أعلام وزي حراس الأمن، وفي بعض الأحيان جلب الوقود لتمكين خدمات المستشفى من الاستمرار في خدمة الناس. لم تحصل حوادث استهداف ضد SRCS بسبب استثماراتها في النشر. لقد منحنا المجتمعات ممتلكات ملموسة يمكنهم لمسها».

منسق الفرع

في مثل هذه الدولة الممزقة والمقسمة، حافظت SRCS على وضعها الوحدوي من خلال إنشاء مكاتب للتنسيق لاستكمال شبكة فروعها في الأراضي التي تسيطر عليها سلطات مختلفة. في عام 2015، عينت SRCS رئيسا جديدا لولاية أولية مدتها أربع سنوات، وتم تمديدها بعد ذلك لفترة أخرى. بدأ عملية تغيير داخلية تشاركية لزيادة إضفاء الطابع المهني على الجمعية الوطنية وبناء مشاركة والتزام جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ذوي الصلة. ويقدم المديران التنفيذيان في كل مكتب تنسيق تقاريرهما إلى رئيس SRCS، ويساعدهما نائبان للمدير التنفيذي. يشرف أحد نواب المدير التنفيذي على الفروع والعمليات وتطوير الجمعيات الوطنية، ويشرف الآخر على برنامج الصحة المتكاملة الرائد في SRCS.

ولكي تظل ذات صلة بالمناطق المتأثرة بالنزاع، قامت SRCS بتخصيص وتكييف أدوات تقييم الضعف والمخاطر على مستوى الحركة. وتألفت استراتيجيتها المحلية من دعم فرع وشبكة فروع فرعية ناشئة لضمان القرب المستمر على المدى الطويل من المجتمعات النائية والضعيفة للغاية، والتي غالبا ما تعيش في مناطق تحكمها جهات مسلحة مستقلة غير حكومية ومجموعات قبلية وعشائرية.

«عند إجراء تقييمات نقدية في وسط المناطق التي تشارك فيها العشائر في الصراع، فإننا نحرص أن يكون متطوعو SRCS الذين يزورون المناطق المعنية من تلك العشيرة وحدها. في بلدة كانت مقسمة بين عشيرتين متحاربتين، أرسلنا مجموعتين منفصلتين من المتطوعين إلى كل جانب من تلك العشيرة لعقد اجتماعات وجمع البيانات وتجنب التوترات».

مدير أول مقر SRCS الرئيسي.

ساعدت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية SRCS على ضمان مراعاة الفوارق بين الجنسين في سياق ثقافي يعج بالتحديات من خلال توظيف النساء والرجال على وجه التحديد. ومكنت الاستثمارات SRCS من تسهيل التدريب على إعادة تأهيل الإناث للأشخاص الذين بترت أطرافهم، أو أصيبوا بالشلل بسبب الرصاص أو القصف، أو أصيبوا بتلف في الأعصاب بعد الولادة، وكفلت تقييمات الضعف التي أجراها متطوعون في المناطق المتأثرة بالنزاع إحالة هؤلاء النساء للحصول على الدعم.

«SRCS المنظمة الوطنية الوحيدة التي تعمل في جميع أنحاء المناطق المقسمة، وتهدف إلى» المساعدة في كل مكان بالطريقة نفسها». تكمن الصحة وراء «وحدة» المنظمة لأنها تعالج نفس القضايا الصحية في كل مكان، في حين أن إدارة الكوارث تبحث عن الأشخاص الأكثر ضعفا وتضررا. ومن خلال تعزيز قدراتها المجتمعية التي تقودها المجتمعات المحلية، مكنت SRCS نفسها من مواكبة احتياجات المجتمع ومخاطره».

جمعية وطنية شريكة

ولمواجهة التعرض المحتمل لمخاطر السمعة، واستجابة لتقييمات إطار الوصول الآمن (SAF) لتعزيز قدراتها على تقييم المخاطر التشغيلية والأمن، أعطت SRCS الأولوية لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية للحفاظ على مكانتها كوكالة إنسانية محلية محايدة وغير متحيزة ومستقلة في جميع أنحاء الصومال. بين عامي 2019 و 2023، أعطت الأولوية لاستثمارات الشفافية والمساءلة التي ركزت على تقليل المخاطر التنظيمية. وشمل ذلك سياسات واستراتيجيات وإرشادات وأدلة جديدة في مجال الصحة، تطوير الجمعيات الوطنية، الاتصالات، المشتريات، التمويل، الموارد البشرية، مرونة المجتمع، الإسعافات الأولية والرعاية قبل المستشفى، التدقيق الداخلي، وحشد الموارد.

«من خلال استثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية وقدراتها الجديدة عبر برامجها، أظهرت SRCS قدرة ملحوظة على إدارة مستويات التمويل المتزايدة بشكل كبير. فبعد أن كان المتوسط 500,000 دولار أمريكي قبل ثلاث سنوات، أصبح يبلغ متوسطه الآن حوالي 10 ملايين دولار أمريكي سنويا بما في ذلك أعمال الإغاثة الطارئة، مما يزيد بشكل كبير من أعداد الأشخاص الذين تم الوصول إليهم».

IFRC

لتعزيز قربها ومساءلتها عن المجتمعات، بدأت SRCS استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تطوير الفروع الفرعية لتلبية احتياجات محددة طويلة الأجل في مناطق مختارة. وشملت معايير إنشاء الفروع الفرعية القرب من المجتمعات النائية، واستعداد السلطات والمجتمعات المحلية لمنح SRCS الأراضي و/ أو المباني اعترافا بصورتها المحايدة وغير المتحيزة.

«لقد قمنا بتوسيع الشبكة التي لدينا في كل مجتمع. في كل منطقة أنشأنا بشكل استراتيجي فرعا يضمن الوصول إليه من خلال احترام العشائر والجهات الفاعلة المسلحة والمجتمعات في منطقتهم».

يوسف حسن، رئيس SRCS



وبدعم من شركائها، عززت SRCS برنامجها المحلي المتعلق بالكوارث وعملها في مجال التأهب للكوارث. وشمل ذلك حشد «فرق عمل تطوعية محايدة وغير متحيزة و متمركزة بشكل مستقل في المقاطعات للوصول إلى المزيد من المجتمعات والحصول على المزيد من المتطوعين» (متطوع فرع SRCS).

اجتماع فريق SRCS/IFRC مع أفراد المجتمع المحلي في قرية سيلجردي، مودوغ، بونتلاندي، الصومال، في يونيو 2022. ويشاطر كبار السن مخاوفهم بشأن قلة هطول الأمطار والجفاف الذي طال أمده. (الصورة: دوك برس، هناد م. صلاح).



لم تقم مكاتب التنسيق والفروع التي شاركت في عملية تأهب IFRC التي يريها الصليب الأحمر الكندي للاستجابة لحالات الطوارئ (PER) بتحديد الأدوار والمسؤوليات لتفعيل خطط عمل المتابعة على المستوى التشغيلي. يتعين علينا تطوير فرق استجابة للطوارئ (BERTS) أكثر منهجية لأداء أدوار المستجيب الأول بشكل أفضل والارتباط بأنظمة لوجستية فعالة لتجهيز الأشياء في المكان والزمان المناسبين قبل وقوع الكوارث.

منسق الفرع

على الرغم من أن أداة تقييم «تقييم القدرات التنظيمية وإصدار الشهادات» (OCAC) لدى IFRC لم تكن مخصصة للبيئات الحساسة للنزاع، إلا أن SRCS استخدمت النتائج لبناء القدرات التنظيمية لتكون وكالة إنسانية محلية محايدة وغير متحيزة ومستقلة أقوى في السياقات الحساسة للنزاع التي تعمل فيها. على سبيل المثال، ساعد الاستثمار في أنظمة الشفافية والمساءلة - التي حددها OCAC على أنها ثغرات - SRCS على تسريع الخدمات الإنسانية وكسب ثقة واحترام الجماعات المسلحة والسلطات المحلية. بعد OCAC، توصل الاجتماع التشاوري الوطني لدى SRCS إلى اتفاقات واضحة على أن خطة SRCS لتطوير الجمعيات الوطنية 2020-2023 يجب أن تركز على تسع أساليب رئيسية لتعزيز المنظمة، وشملت هذه الاستثمارات لتطوير الجمعيات الوطنية في مراجعة النظام الأساسي، تطوير النظام المالي، تطوير النظام اللوجستي، حشد الموارد، إدارة المخاطر، تنمية الموارد البشرية، وصول أكثر أماناً، وتطوير الاستراتيجيات.

وُسعت هذه الأولويات بثلاث أولويات أخرى بعد مراجعة استثمار تطوير الجمعيات الوطنية لعام 2022: إدارة المتطوعين، والاتصالات، وتطوير الفروع.

«يمثل تطوير جمعيتكم الوطنية في بيئة حساسة للنزاعات عملية الانتقال من مكان واحد وقدرات واحدة إلى مجموعة جديدة باستمرار من الأماكن والقدرات. لقد أدركنا أننا كنا أقوياء في البرامج والشبكات المحلية وزيادة قدرات الموظفين، لكننا كنا أضعف في النهج الاستراتيجي لتطوير الجمعيات الوطنية الذي من شأنه أن يعزز قدراتنا على أن نكون جهة فاعلة محلية محايدة وغير متحيزة ومستقلة.»

يوسف حسن، رئيس SRCS

وتطوي بعض استراتيجيات الشركاء للتركيز على فروع محددة على خطر خلق اختلافات إقليمية في الوقت الذي تحتاج فيه SRCS إلى الترويج لنفسها كجهة فاعلة محايدة وغير متحيزة ومستقلة في جميع الأقاليم، وتوزيع مواردها بشكل منصف. ولمواجهة هذا الخطر، أصبحت SRCS أكثر حزماً في إدارة تنسيق الحركة من خلال مطالبة جميع الشركاء بالمساهمة في تعزيز قدراتها على المدى الطويل وتطويرها التنظيمي بما يتماشى مع خطتها الاستراتيجية الشاملة الجديدة 2021-2025.

ولزيادة توحيد المزيد من معلومات التقييم من جميع المستويات وتقديم نهج مشترك لبناء الحد الأدنى من قدرات الفروع والمعايير ضمن استراتيجية الأقاليم الأوسع هذه، قررت SCRS استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA) لدى IFRC لمعرفة نقاط القوة والضعف في فروعها. وبدعم من IFRC، أجرت عمليتي BOCA «تدريب المدربين» في عام 2022، واحد لكل مكتب تنسيق، مع 19 ميسراً مدرباً في مكتب واحد و 12 في المكتب الآخر. وضمت الدورتان التدريبيتان ممثلين عن مكونات الحركة، مثل ICRC. ثم طلب من الشركاء دعم تمارين BOCA. دعم الصليب الأحمر الفنلندي 12 فرعاً لإجراء BOCAs في عام 2023، فقد وضع كل فرع خطة عمل لتعزيز نفسه. سيتم الانتهاء من BOCAs الستة المتبقية في أوائل عام 2024. ستعقد SRCS بعد ذلك اجتماعاً للتشاور والتحليل على مستوى البلاد لإبلاغ استراتيجية تطوير الفروع في عام 2024.



وقامت SRCS بتكليف ممارساتها المجتمعية للحد من المخاطر في المناطق الحساسة للنزاعات بإضافة سياق إطار الدعم الذاتي وعمليات تحليل المخاطر، قبل الدخول في مناقشات أوسع نطاقاً مع السلطات العامة المحلية والشيوخ والجماعات النسائية والشباب. وبفضل الدعم المقدم من الصليب الأحمر الألماني (GRC) على مدى 25 عاماً، سرعت SRCS قدرتها على تطوير مناهج استراتيجية للحد من المخاطر تستجيب لاحتياجات المجتمعات المتأثرة بشدة بالنزاع.

SRCS تزور بئراً في باليسبولي، بونتلاندا، الصومال. ولا يعمل سوى بئر واحد من بئرين في التجمع، ويخدم قرية غاكتفالي التي تبعد 20 كيلومتراً، حيث يسافر السكان في كثير من الأحيان ليلاً لجمع المياه. وهذا هو موسم الأمطار الفاشل الرابع على التوالي في جميع أنحاء الصومال. لقد جفت الجداول، وخزانات المياه التقليدية (berkads) فارغة ويواجه الكثير من الناس أزمة جوع.

«لمعالجة التوترات الحساسة للنزاع والتخفيف من حدتها، كان علينا الاجتماع مع قادة المجتمع من القبائل والعشائر لشرح ما يقترح المشروع للمساعدة فيه وشرح معايير كيفية إعطاء الأولوية للفئات الأكثر ضعفاً فقط - كبار السن والضعفاء. ثم أشركناهم في تطوير خطط عمل المجتمع. وحيث لم يكن هناك سوى رؤساء ذكور، شجعناهم على إشراك النساء، وقد تحقق ذلك من خلال اجتماعات منفصلة عقدت مع النساء فقط. وبما أن القضايا الجنسية حساسة للغاية، لا يمكن إرسال النساء إلى قرى مجهولة. لذلك نحن نبنينا على استثماراتنا في تطوير الجمعيات الوطنية في لجان صحة المجتمع المحلي، والتي تضم بالفعل نساء محليات محترمت». مدير أول لمكتب التنسيق

اعتاد قسم إدارة الاستجابة للكوارث في SRCS أن يكون أكثر اعتماداً على المشاريع. ولكن بدعم من الصليب الأحمر الكندي منذ عام 2020، أصبح لديه سياسة واستراتيجية وإجراءات تشغيل موحدة لإدارة مخاطر الكوارث (DRM) أكثر شهولاً للاستجابة لحالات الطوارئ، تكملها استراتيجية المرونة لدى SRCS المدعومة من GRC عام 2022-2024.

«تركز استراتيجيتنا للقدرة على الصمود على كيفية قدرة المجتمعات على الصمود في مواجهة المخاطر والمخاطر المتعددة في سياقات الأزمات طويلة الأمد والمتأثرة بالنزاع. وعند تكييف التوجيهات الصادرة عن الحركة، سألنا أنفسنا في سياقنا الخاص: «كيف يمكننا تعزيز المرونة الفطرية للمجتمعات الصومالية؟ على وجه الخصوص، كيف يمكن أن يكونوا مستعدين بشكل أفضل لمجموعة واسعة من الأزمات من خلال المعرفة والممارسة والتغيير بخصوص SRCS، يتمثل الفرق بين الحد من مخاطر الكوارث والقدرة على الصمود بأن DRR والتأهب للكوارث أكثر توجهاً نحو الكوارث، في حين أن استراتيجية القدرة على الصمود تتعلق أكثر بقلوب المجتمع وكيف يرون نموهم الشامل ككل».

يوسف حسن، رئيس SRCS

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

«نحن المنظمة الوحيدة التي قدمت الرعاية الصحية ولم شمل الأسرة والاستجابة للكوارث للمجتمعات المحلية، حتى خلال الحرب الأهلية عندما لم تكن هناك حكومة قوية.»

مدير مركز التأهيل SRCS

غالباً ما كان متطوعو SRCS وشبابها العلامة الوحيدة المرئية للخدمات المستمرة التي تقدمها المنظمة للمجتمعات الأكثر تضرراً من النزاع، من خلال:

- ← الفرق الصحية المتنقلة
- ← الإسعافات الأولية والإسعافات الأولية النفسية
- ← إدارة الجثث
- ← نقل المصابين من طرفي النزاع إلى المستشفى، ومنحهم الرعاية قبل دخول المستشفى.

كان الضغط على المتطوعين غير عادي، وكذلك قدرتهم على الصمود. ولتعزيز قدرتها على العمل بقيادة محلية، اعتمدت SRCS أول سياسة تطوعية لها في عام 2004. وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الأخرى إنشاء:

- ✓ إدارة التطوع والشباب
- ✓ مدير التطوع والشباب في كل مكتب تنسيق في عام 2020، مع دعم التدريب من قبل الصليب الأحمر السويدي في أوائل عام 2023
- ✓ فريق عمل في عام 2022 لإعادة صياغة سياسات التطوع والشباب في SRCS.

وشملت أيضاً بعثات للتدريب والتوجيه إلى الصليب الأحمر الكيني لتعزيز دعم الأقران والأفكار المتعلقة بنظام إدارة المتطوعين على شبكة الإنترنت من قبل جمعية وطنية في سياق مماثل حساس للنزاعات.

«أنشأنا عدداً قليلاً من العيادات لكل فرع واعتدنا أن نطلب من شيوخ المجتمع، الذين كانوا السلطات الوحيدة التي تعاملنا معها في ذلك الوقت، اختيار أشخاص محايدين وغير متحيزين ومستقلين للعمل كمتطوعين. وكفلنا اختياراً متوازناً من مختلف العشائر والعشائر الفرعية، أعقبه نشر مكثف وتوجيه إلى المبادئ الأساسية قبل أن يتمكنوا من بدء عملهم. اعتادت المجتمعات أن تقول «هذه هي جمعيتنا الوطنية».

أحمد جامع عبد الله، نائب رئيس SRCS



وبما أنها تعمل في المناطق المتأثرة بشدة بالنزاع، فقد ضمنت SRCS الالتزام بمجموعة صارمة من بروتوكولات حشد المتطوعين والتعريف، بما في ذلك إرشادات السلامة والأمن التي تم تحديثها في عام 2020. أرسيت الاستثمارات المعززة في تطوير الجمعيات الوطنية في عمل الشباب الأسس لنهج أوسع لنشر المجتمع المحلي والخدمات التي يقودها الشباب في المستقبل، لا سيما في المجتمعات المتضررة من النزاع والعنف. يشمل ذلك:

- ✓ التدريب على الإسعافات الأولية للشباب في المدارس الثانوية، وبعد ذلك يتم تشجيعهم على أن يصبحوا متطوعين في SRCS
- ✓ المتطوعون الشباب الذين ينتقلون إلى أدوار الموظفين مدفوعة الأجر وبعد ذلك إلى المناصب العليا في SRCS بصفة «طريق موردي» لقادة المستقبل
- ✓ أمثلة على دورات التدريب المهني (تصل أحيانا إلى 2-3 أشهر) بما في ذلك التدريب المهني للشابات.

وفي عام 2015، أجرت SRCS تقييم SAF لدى ICRC، مع تدريب أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين في الجمعية على تحليل السياق والمخاطر. في عام 2016، أجرت جميع فروع SRCS تقييما لتحليل السياق والمخاطر، وتمت مراجعته في عام 2017، لمتابعة التوصيات السابقة في فترة عامين من تقييمات SAF السابقة.

«لم تتعرض فرقنا من المتطوعين للهجوم أبدا. تجري دائما تقييما مسبقا وتصريحا آمنا ونطلب من المتطوعين في هذا الجزء من المجتمع الاستعداد للوصول كجزء من شبكتنا الموحدة. وقد تم تعزيز هذه الإجراءات بشكل كبير بعد أن علمنا بالوصول الآمن ونفذنا تمارينه لتحديث تحليل السياق وإنشاء تخطيط للمخاطر وإجراءات الإدارة التشغيلية مثل تصاريح نقاط التفتيش وإبقاء جميع الأطراف على اطلاع بالحركة والبرامج الجديدة المخطط لها مسبقا.»

منسق الفرع

باستخدام الاستثمارات الرئيسية المحددة في خطة تطوير الجمعيات الوطنية 2020-2023، أحرزت SRCS تقدما كبيرا في تحسين أمن وسلامة الموظفين والمتطوعين. يشمل ذلك:

- ✓ «احتماعات التواصل» مع الجهات الفاعلة المسلحة غير الحكومية وكذلك السلطات الحكومية المحلية
- ✓ تخصيص يوم كامل في اجتماع التخطيط السنوي لدى SRCS لبناء الشبكات و SAF
- ✓ يُحدّث مكتب التنسيق سياق SRCS وتحليل المخاطر للمرة الثالثة في أغسطس 2021
- ✓ إجراء تقييم لإدارة المخاطر التشغيلية في 16 فرعا من أصل 19 فرعا في عام 2021
- ✓ ضمان اعتبار SAF جزءا متكاملًا تماما من خطة تطوير الجمعيات الوطنية الأوسع، مع وجود خطة عمل لكل مكتب تنسيق. (POA)
- ✓ تقدم الفروع تقارير شهرية عن السياقات الأمنية والسياسية/ الإنسانية والتوجهات
- ✓ الوصول إلى أعداد متزايدة من المناطق التي يصعب الوصول إليها
- ✓ وضع خطة طوارئ لجميع المناطق التي تستضيف الانتخابات منذ عام 2021.

«مع تدريب SAF، تمكنا من العمل في مناطق صعبة للغاية، حتى عندما تكون حركتنا مقيدة للغاية. في حين أن الجهات الفاعلة الأخرى لا يمكنها العمل إلا في المدن، لدينا اتصال مع مجموعات أيديولوجية مختلفة في مناطق أخرى ذات إدارات وسياسات وقواعد وأنظمة مختلفة، وكلها يمكننا التنقل فيها.»

قائد فرع SRCS



يونيو 2020 تقوم فرق المتطوعين لدى SRCS بالإبلاغ عن المخاطر وإجراءات المشاركة المجتمعية للمساعدة في وقف انتشار COVID-19 في الصومال.



وفي جميع مناطق بونتلاندي وأرض الصومال، قدمت SRCS مساعدات نقدية لأكثر من 2,600 أسرة ضعيفة، وأعدت تأهيل نقاط المياه المجتمعية، وقدمت خدمات النظافة والصرف الصحي. تدير فرق SRCS ثمانين عيادات صحية متنقلة تستهدف المناطق التي يصعب الوصول إليها من خلال فحص سوء التغذية والإحالات ومكملا غذائيا

ومع ذلك، وعلى الرغم من عدم استهداف أي من متطوعي أو موظفي SRCS خلال النزاع، فإن مواصلة إدماج عناصر SAF ومنظوراتها في برامج وخدمات SRCS الأوسع نطاقاً قد أعاقها ما يلي:

- × لم يشمل تشكيل اللجنة التوجيهية لدى SAF شركاء الحركة الآخرين
- × تتلقى SAF الدعم الحصري من ICRC على الرغم من أن العديد من عناصرها الثمانية يمكن أن يدعمها شركاء آخرون.
- × وُحِّصت عناصر الاتصالات في SAF لفريق عمل منفصل للاتصالات لدى SRCS يركز على جداول زمنية أوسع نطاقاً مشتركة لجدول أعمال الاتصالات بين ICRC/IFRC، غير مرتبطة بالنتائج المتوقعة من SAF في الفروع.

## 5. تعزيز «الإرث»

يرتكز إرث SRCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في برامجها الصحية الرائدة. وقد أدى الوجود المحلي الموثوق به والقائم على المبادئ لهذه البرامج إلى قبول SRCS المستدام ووصولها المستمر كوكالة إنسانية محايدة وغير متحيزة. وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ← تعزيز الإبلاغ بحيث يمكن تبادل الإحصاءات الصحية وغيرها من الإحصاءات مع الحكومة والسلطات العامة المحلية الأخرى، وبناء الثقة والوصول إليها على مدى عقود
- ← التنوع من الرعاية الصحية العلاجية القائمة على العيادات إلى نهج «الرعاية الصحية المتكاملة»
- ← تحديد موقع خدمات الإسعاف لدى SRCS بطريقة استراتيجية وغير متحيزة لتكون قادرة على الاستجابة للاحتياجات المحلية، مثل سيارات الإسعاف التي يمكنها نقل الناس إلى المستشفيات بعد الانفجارات
- ← تقديم خدمات التأهيل المجانية لدى IFRC للأشخاص الذين أصيبوا خلال الحرب
- ← تدريب القابلات في SRCS من العيادات لتحديد دعم التنقل المبكر المطلوب للذين بترت أطرافهم وفقدوها، ليتمكنوا من إعادة الاندماج.

ومع ذلك، واجهت SRCS تحديات تتعلق بدعم الحركة المنسق. على الرغم من أن الخطة الاستراتيجية لدى SRCS للأعوام 2021-2025 تهدف إلى تحويل المنظمة وتعزيز أهميتها وسلامتها وموقعها في بيئة حساسة للنزاعات، إلا أن جميع الشركاء لا يفهمونها على هذا النحو. يشكل البلد الممزق مع الأراضي التي تحكمها مجموعات مختلفة تحديات للحفاظ على بصمة ثابتة للحركة في كل مكان. في حين أن اتفاقية التنسيق من أجل التأثير الجماعي الجديدة للحركة (اتفاق إشبيلية 2.0) لعام 2022 تفترض أن IFRC أو ICRC سيكونان «منظماً مشاركاً» لتحقيق الاتساق على مستوى البلاد، فإن واقع الإقليم يعني أن SRCS لن يكون لها أبداً منظمان مشاركان في مكان واحد. على سبيل المثال، عندما تكون الجمعيات الوطنية الشريكة (PNS) على استعداد لاستكشاف إقليم معين، لا يمكن للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر توفير المظلة الأمنية اللازمة. ويؤدي ذلك إلى إبرام PNS «اتفاقيات دمج» مع IFRC كحل عملي.

ومع ذلك، كانت هناك أيضاً أمثلة جيدة لشركاء يدعمون مرتبات موظفي SRCS وأدوارهم بدلا من فرقهم الموازية. كان للتأزر في الحركة تأثير إنساني قوي.

«لقد أثر الدعم الجماعي الذي نتلقاه من شركاء الحركة، ونهجنا التسيقي المعزز، بشكل كبير على قدرتنا على الوصول إلى المجتمعات النائية جداً بطريقة محايدة وغير متحيزة ومستقلة. اجتذبت تدريباتنا في مجال الصحة وإدارة مخاطر الكوارث رئيس ECHO في نيروبي للزيارة، مما أدى إلى «الشراكة البرنامجية» الفنلندية التي يدعمها الصليب الأحمر الفنلندي ويمولها الاتحاد الأوروبي. واعتبرت SRCS الأولى من حيث معدل التنفيذ والوصول إلى المجتمعات المستهدفة من بين 25 دولة أفريقية تتلقى دعم PP. يمكننا أن نظهر أنه في سياق يستمر فيه الصراع، أسهمت استثماراتنا في تطوير الجمعيات الوطنية بشكل كبير جداً في هذا النجاح. في السابق كنا نركز على العمليات وحدها، لكننا الآن نبني قدرات تنظيمية مستدامة أيضاً.»

منسق الفرع

ومع ذلك، فإن سحب أي أموال دولية (على سبيل المثال، سحب ICRC الدعم من 50 مرفقا صحيا في 10 مناطق) ينطوي على مخاطر إنسانية كبيرة. وكان على SRCS أن تنظر في استراتيجيات لتنويع الأموال غير تلك التي تتلقاها من شركائها التقليديين للخدمات الصحية.



«لقد أدى الدعم التمويلي المستمر الذي تقدمه ICRC للمراكز الصحية على مدى عدة عقود إلى شعور «بالديمومة» قوضته فجأة التحديات المالية العالمية لعام 2023 فصاعداً. بصفتها مؤسسة، تضمنت مدخلات تطوير الجمعيات الوطنية الخاصة بنا دعم SAF و BOCA والتطوير اللوجستي وخدمات الإسعاف ودعم البناء لمكاتب التنسيق والفروع المختارة. مع ذلك، لا تمتد ميزانيات ICRC إلى دعم استراتيجيات الاستدامة المحلية طويلة الأجل إلا من خلال الصندوق العالمي المشترك بين الصندوق العالمي NSIA و IFRC. وبهذا المعنى، واجهنا تحدياً يتمثل في إشراك شركاء آخرين للانتقال إلى العمل في المجالات الجغرافية والتقنية التي كانت في السابق المجال الوحيد لدى ICRC. علينا التعلم من هذه التجربة لدمج النهج السابقة لاستدامة الجمعيات الوطنية التي ندمعها في المستقبل.»

ICRC

ونتيجة للاستراتيجيات المذكورة أعلاه، وتحدياً للحاجة إلى الاستدامة، عملت SRCS على إعادة التوازن إلى نهجها تجاه الاستدامة على المدى الطويل من خلال إنتاج الأموال المحلية.

«نحن محظوظون جداً لأن كل شريك من شركائنا على المدى الطويل كان معنا لأكثر من 10 سنوات، لكن علينا أن نسأل أنفسنا: «ماذا سيحصل إذا غادروا؟» يتعين علينا أن نكون أكثر استدامة بأنفسنا. لقد استخدمنا عملية OCAC لعام 2019 لمساعدتنا على تنمية القدرات التي يمكن استخدامها بطريقة منسقة لزيادة المواقع المحلية وتدفقات الدخل المتنوعة.»

يوسف حسن، رئيس SRCS

ولدت خطة تطوير الجمعيات الوطنية لدى SRCS أنشطة محددة لتعزيز قاعدة مواردها المحايدة وغير المتحيزة وموقعها. وشملت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الرئيسية ما يلي:



فُحصت مايدا البالغة من العمر تسعة أشهر بسبب سوء التغذية في عيادة كينيا لدى SRCS في بوراو. يتلقى الأطفال أول مكمل غذائي في العيادة، وتُعطى امهاتهم ما يكفي لأخذهم إلى المنزل. وتعمل SRCS جنباً إلى جنب مع IFRC و ICRC وشركاء آخرين في الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر لتقديم الدعم للأشخاص المتضررين من الأزمة. (2023)

← يقدم الصليب الأحمر النرويجي استشارات حشد الموارد (2019)

← طلب نجاح لصندوق تحالف الاستثمار الوطني (NSIA) المشترك بين IFRC/ ICRC لبناء مكتب تنسيق جديد في مقديشو مع إمكانات مدرة للدخل (2020)

← خطط لتعزيز قدرات الإسعافات الأولية التجارية كمصدر للدخل، بدعم من الصليب الأحمر النمساوي والبريطاني و ICRC.

## 6. تعزيز «السمعة»

«نحن جمعية وطنية واحدة ذات سياقات مختلفة. في بعض المجالات نستخدم بعض القواعد، وفي مجالات أخرى نستخدم قواعد أخرى - ولكن ضمن المبادئ الأساسية، وتفويضنا وسياساتنا الموحدة.»

نائب المدير التنفيذي SRCS

لإدارة هذه الوحدة التنظيمية المعقدة، ركزت SRCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت وضعها الوحدوي على مر السنين. وقد شمل ذلك عمليات التوحيد التي أدت إلى اعتماد سلسلة من الخطط الاستراتيجية الخمسية (الخطة الاستراتيجية 2019-2015، والتي تم تمديدتها حتى عام 2020، والخطة الاستراتيجية 2021-2025). وتوجه هذه المبادئ عمل SRCS على المدى الطويل لبناء الوحدة والحفاظ عليها من خلال عمليات تشاركية وشاملة للغاية. إن الاحترام الذي ولدته هذه العمليات بين جميع السلطات العامة قد أعطى SRCS المصداقية ومكانها من الوصول.

«أثناء القتال، لا أحد غيرنا يعمل هناك. نحن نعمل في أماكن لا تستطيع الحكومة وغيرها الذهاب إليها - ونصل إلى أبعد مكان. وتقول الحكومة: «هذا هو دور الهلال الأحمر - مساعدة الجرحى بشكل محايد». وتقول الجهات الفاعلة المسلحة أيضاً «هؤلاء SRCS وهم أناس طيبون ويقدمون لنا خدمة نقدرها جداً.»

نائب المدير التنفيذي SRCS

كانت إحدى الطرائق التي وسعت بها استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الأدوار المساعدة لدى SRCS تتمثل في تشكيل سلسلة من لجان الصحة المجتمعية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة التي يقودها المجتمع، وتشغيل عيادات الصحة الأولية بأقل عدد ممكن من الموظفين والحزم. وقد «حلت» هذه البنية التحتية للصحة المجتمعية محل خدمات الصحة العامة في المناطق النائية والمناطق التي تسيطر عليها جماعات مسلحة مختلفة. وأدت ثقة المجتمعات الناتجة عن ذلك في الخدمات الإنسانية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة والقائمة على المبادئ التي تقدمها SRCS إلى تبرع المجتمعات بالمباني والمرافق الصحية وتوفير الأمن لها.

«نحن نقول جماعيا للسلطة العامة التي تحكم الإقليم إننا نريد الوصول إلى أضعف الأشخاص، وشركاؤنا هم من يساعدونا. ليس لدينا تمويل حكومي أو محلي. عندما تحصل مشكلة مع أي سلطات خارجية، ننشط لجنة الشبكات للجلوس مع النظراء الرئيسيين لحلها. إنه أمر صعب حين ينتقل قادة الجماعات الفاعلة غير الحكومية ويتغيرون، وعليا إعادة تثقيف مجموعات جديدة عن شروط اتفاقاتنا والحاجة إلى التواصل الإقليمي.»

أحمد جامع عبد الله، نائب رئيس SRCS

تعزز استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الأعمال الإنسانية القائمة على المتطوعين بقيادة محلية. على سبيل المثال، ساعد الانتقال من الرعاية الصحية القائمة على العيادة إلى الرعاية الصحية المجتمعية SRCS على التركيز على نتائج أكثر تكاملا على مستوى المجتمع المحلي وشاملة اجتماعيا.

«بعد تطوير مجموعات تضامن نسائية من المتطوعين المدربين الملحقين بلجان الصحة المجتمعية، سعينا إلى تعزيز القضاء على تشويه الأعضاء التناسلية الأنثوية FGM. في أحد المجتمعات المحلية مارست امرأتان مسنتان تشويه الأعضاء التناسلية الأنثوية على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية. بعد عدة جلسات توعية عن الآثار الضارة، اقتنعن بالتوقف عن هذه الممارسة، وأصبحن أعضاء في مجموعة التضامن النسائي. وهن الآن يروجن لممارسات ضد تشويه الأعضاء التناسلية الأنثوية واستبدالن دخلهن من تشويه الأعضاء التناسلية الأنثوية بإدارة مقهى صغير.»

قائد فرع SRCS

## 7. تعزيز «النزاهة»

علقت SRCS عملية مراجعة نظامها الأساسي لعدة سنوات بسبب الانقسامات السياسية في الصومال. ومع ذلك، بعد تقييم OCAC لعام 2019، ظهرت مراجعة القوانين كواحدة من الأولويات التسع لدى SRCS. وتهدف إلى العمل على أساليب جديدة لإضافة «إضافات» إلى قوانينها الحالية، مما يعني أنها ليست مضطرة للذهاب إلى السلطات الحكومية للموافقة عليها. وذلك لأن SRCS تعمل في مناطق تحكمها سلطات عامة منفصلة من غير المرجح أن توافق على ولاية تغطي الأراضي التي تحكمها سلطات عامة أخرى. يُختار أعضاء لجان الفروع والفروع الفرعية لدى SRCS على أساس ملفهم الشخصي المحايد تماما وغير المتحيز والمستقل. يجب أن يتمتع الأعضاء المنتخبون بالمصداقية في المجتمع ويُفضل أن يشملوا ممثلين عن الذكور والإناث والموقوفين والشباب والأعمال التجارية المحلية.

أطلقت قيادة SRCS الجديدة مبادرة تنمية المجتمع الوطني (NSDI) في عام 2018. وقد صمم هذا لتنسيق جهود جميع الشركاء الذين يدعمون مبادرات تطوير الجمعيات الوطنية ومواءمتها بشكل أفضل مع الخطط الاستراتيجية لدى SRCS وخصائصها التنظيمية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة.

«لقد غيرت مبادرة تطوير الجمعيات الوطنية (NSDI) الخاصة بنا الجمعية الوطنية وطريقة عملنا. لقد ساعدنا ذلك على النظر إلى أنظمتنا وإعادة هيكلة أنفسنا. لقد أعطينا الأولوية الآن لبعض المجالات التي فقدناها وأردنا بناءها - لقد طورنا سياسات وإرشادات وإدارات جديدة لدعم الأنظمة. كما أعطينا الأولوية لبعض المناطق الرئيسية التي تعاني من صعوبة بالغة في الوصول إلى الجهات الفاعلة والجماعات المسلحة، للوصول إلى المناطق التي لا يستطيع الآخرون الوصول إليها.»

مدير أول SRCS، مكتب التنسيق

وعززت SRCS عددا من نظم المساءلة الداخلية والخارجية، وحافظت على موقفها المحايد وغير المتحيز. وشمل ذلك تعزيز المشاركة المجتمعية والمساءلة، فضلا عن قدرات الحماية والمساواة بين الجنسين والإدماج بدعم من الصليب الأحمر الكندي. بدأت أحدث استثماراتنا في تطوير الجمعيات الوطنية في الرقمنة باستخدام أداة تقييم النضج الرقمي لدى IFRC في أوائل عام 2023 بدعم من الصليب الأحمر الدنماركي والبريطاني. لم يمنحها جمع المعلومات والأنظمة الرقمية قدرات رائدة في القطاع في تجميع البيانات المحلية فحسب، بل ساعدتها أيضا على الإبلاغ بشكل أكثر شفافية عن التأثير الإنساني لخدماتها. وقد أدت الرقمنة إلى تحسين أنظمة إدارة المرضى في SRCS في مرافقها الصحية، وتوزيع النقد باستخدام توزيعات الأموال عبر الهاتف المحمول على المستفيدين من خلال تطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والبرامج المالية.



«لقد ساعدتنا الرقمنة على أن نكون أكثر خضوعاً للمساءلة، وأيضاً على قيادة التدخلات الإنسانية في جميع أنحاء المناطق. نظراً لقدراتنا الرقمية المعززة والسريعة في جمع البيانات، تثق السلطات العامة الآن في بياناتنا. يساعدنا كل ذلك على الاستمرار في اتخاذ موقف محايد وغير متحيز ومستقل في البيئات الحساسة للنزاعات التي تؤدي إلى عدم الثقة في المنظمات الأخرى.»

يوسف حسن، رئيس SRCS

## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

منذ عام 2018 ولاحقاً، بدأت SRCS في تنفيذ عدد من آليات التنسيق التابعة للحركة. وعلى الرغم من المحاولات العديدة لصياغة اتفاقية تنسيق الحركة (MCA)، إلا أنها لم تنتهِ بعد. وقد أخرجت الإدارات القانونية لدى ICRC و IFRC في جنيف المسودات، إذ ترغب في مواءمتها مع الأشكال العالمية المتغيرة. ومع ذلك، تواصل SCRS إدارة تعاونها وتنسيقها بحزم من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التالية:

- ← اجتماع شراكة سنوي كمنصة تنسيق استراتيجية للحركة
- ← اللجنة التوجيهية الفصيلة واللجنة الاستشارية برئاسة رئيس SRCS
- ← عملية «الخطة الموحدة» التي يقودها IFRC
- ← فرق عمل SRCS المواضيعية ومجموعات العمل المواضيعية مع قادة مشاركين من شركاء الحركة المناسبين الآخرين.

ومع ذلك، واجهت SRCS أيضاً تحديات مستمرة في محاولة تعزيز آليات التنسيق الخاصة بالحركة ومواءمة دعم الحركة مع سياقاتها الاستراتيجية الحساسة للنزاعات. يشمل ذلك:

- × ضغط شركاء الحركة لبدء برامج في المناطق التي توجد فيها جهات مسلحة غير حكومية، ولديها مطالب غير مناسبة، على سبيل المثال "يمكنك الحصول على 4 ملايين دولار أمريكي إذا قمت بذلك من الألف إلى الياء"
- × الشركاء والمانحون الذين يرغبون أحياناً في تقديم أموال كبيرة لمؤسسة واحدة - مثل مركز صحي أولي (PHC) - في موقع محدد لأسباب غير واضحة، وعدم سماح استخدام SRCS للأموال لعدد أكبر من مراكز الرعاية الصحية الأولية في مناطق أخرى لإثبات حيادها وعدم تحيزها
- × شركاء يفضلون التبرعات لمشاريع البنية التحتية دون مجموعة متوازنة كما يجب من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الإضافية لبناء استدامة SRCS على المدى الطويل
- × يطلب العديد من الشركاء البرمجة الثنائية، والضغط على SRCS لتقديم تقارير سرديّة ومالية من الجهات المانحة، وبناء فرق موازية من موظفي الجمعية الوطنية الشريكة
- × ضغوط من بعض الشركاء لتوسيع شراكات SRCS مع الجهات الفاعلة الدولية (مثل الأمم المتحدة) على الرغم من حقيقة أن بعض الجماعات الفاعلة المسلحة من غير الدول تستهدف وتهاجم هذه المؤسسات.



عيادة صحية لدى SRCS في بادوين، مدينة NER، غالكايو. (الصورة: أولاف أ سالتونز.)

## 9. الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

وقد مكنتها رحلة SRCS الطويلة في تطوير الجمعيات الوطنية، بدعم منسق من شركاء الحركة في بيئتها الحساسة للنزاع، من العمل في مجال إنساني غير متاح للجهات الفاعلة الأخرى. وقد حققت SRCS ذلك من خلال مجموعة واسعة من الاستثمارات الاستراتيجية في تطوير الجمعيات الوطنية والتي شملت:

- ← إقامة «اجتماعات تشبيك» مع منظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة المسلحة غير الحكومية وقادة الجماعات المسلحة والسلطات المحلية لنشر المبادئ الأساسية وولايات SRCS والتفاوض على الوصول
- ← تعزيز دور مساعد «للسلطات العامة» (وليس «الحكومة»)، مما يساعد على ضمان الوصول إليها وقبولها
- ← تعميق القدرة على «تفسير» المبادئ الأساسية من خلال مفاهيم سياقية محلية مثل «كيف يمكنك مساعدتنا في الوصول إلى الأشخاص الأكثر تضرراً؟» في حالات النزاع
- ← تقديم التدريب على إدارة المخاطر التشغيلية في 16 فرعاً من أصل 19 فرعاً
- ← تعزيز تطوير السياسات والاستراتيجيات: من خلال خطتها الاستراتيجية 2021-2025، وإصلاح الموارد البشرية كآلية لتقديم التنفيذ، وتطوير خطة NSDI لتنسيق الدعم
- ← الحفاظ على مجموعة من المؤسسات المنقذة للحياة التي تركز على الصحة والرعاية الصحية المجتمعية العلاجية والوقائية وخدمات المراقبة في جميع أنحاء البلاد
- ← تطوع منشط وشبكة على مستوى الإقليم من المتطوعين المسجلين المؤمن عليهم بالكامل
- ← تحقيق وصول أكثر أماناً من خلال تحسين السلامة، وتوفير التدريب الأمني على مستوى المنظمة، وحشد المتطوعين المحليين من مجتمعات محددة لتسهيل ثقة المجتمع والإحساس بالمسؤولية
- ← تحديث الشفافية والمساءلة، بما في ذلك من خلال الرقمنة التي تمكن من جمع البيانات القائمة على الأدلة وإعداد التقارير لتأكيد وضعها المحايد وغير المتحيز والمستقل
- ← زيادة حشد الموارد المحلية المبتكرة واستدامتها
- ← تعميق التوطين بما يتماشى مع التزامات «الصفقة الكبرى»، التي بنت عملاً إنسانياً أقوى قائماً على المبادئ وبقيادة محلية من خلال الاستثمارات المستدامة في الفروع الحساسة للنوع الاجتماعي والتنوع والمتطوعين المجتمعيين.



## جمعية الصليب الأحمر الأوكراني

«نحن قريبون منك»

عززت الاستثمارات طويلة الأجل لتنمية الجمعيات الوطنية وضع جمعية الصليب الأحمر الأوكراني واستدامتها وتأثيرها في بيئة هشة ومعقدة وطويلة الأمد متأثرة بالنزاع والعنف

## 1. المقدمة



«في الأيام الأولى من الحرب، كان شعارنا يُعد علامة حماية. ونحن نعدّه رمزاً للعمل الضخم الذي قمنا به. ويمكننا أن نبني على علاقتنا الطيبة في المجتمعات المحلية وعلى القدرات التي عززناها على مر السنين. نتيجة لذلك، جاء الكثير من الناس لدعمنا. في عام 2023، توسعنا وأصبح لدينا أكثر من 200 فرع و 1,500 موظف وأكثر من 8,000 متطوع مسجل ومدرب، مع العديد من المتطوعين العفويين الآخرين. في اليوم الأول من الحرب جاء إلينا الكثير من الناس لتقديم الدعم كبديل. وساعدوا في توزيع المساعدات الإنسانية في محطات السكك الحديدية ومراكز النقل ومواقع التجميع والتوزيع. وبحلول نهاية عام 2023، قدمنا مساعدة مباشرة لأكثر من 12 مليون شخص، ودعمنا إجلاء أكثر من 300,000 شخص، ووزعنا 12 مليون مجموعة من المواد الغذائية وعدد النظافة. لقد شعرنا بوحدة الدعم في كل مكان نتيجة للثقة التي بنيناها في المجتمعات لسنوات عديدة قبل ذلك.»

الدكتورة ميكولا بوليشوك، رئيسة URCS

تعين على جمعية الصليب الأحمر الأوكراني (URCS) الاستجابة للاحتياجات الإنسانية المتزايدة الناجمة عن الاضطرابات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتفاقمة في البلاد منذ استقلالها عن الاتحاد السوفياتي في عام 1991. تفاقمت هذه المشاكل بسبب أزمة إنسانية ناجمة عن تصاعد النزاع المسلح في شرق أوكرانيا في عام 2014 ومرة أخرى في عام 2022. ولكي تصبح مؤسسة تتمتع بالخصائص اللازمة لمواجهة هذه التحديات، أطلقت قيادة URCS عملية إصلاح تنظيمي مرحلية في عام 2016، ولا تزال مستمرة حتى يومنا هذا.

بعد تصاعد النزاع في عامي 2014 و 2022، وجدت الفروع القريبة من «خط المراقبة» نفسها مقسمة بسبب النزاع، وفي منطقتين منفصلتين تم تعريفهما على أنهما «المنطقة التي تسيطر عليها الحكومة» (GCA) و «المنطقة غير الخاضعة لسيطرة الحكومة» (NGCA). وفي مواجهة الزيادة الهائلة في موارد الحركة لدعم أوكرانيا والمصالح المتعددة لشركائها الأربعين في الحركة وحدها، أجرت URCS، تحولا تنظيميا عميقا منذ عام 2016 لمساعدته على التكيف مع السياق سريع التغير واحتياجات ملايين النازحين. وقد بنت خدمات حديثة وذات صلة، وزادت من قدراتها التنظيمية المستدامة، وعززت مكانتها كوكالة إنسانية وطنية محايدة وغير متحيزة ومستقلة، حتى تتمكن من المساهمة في خلق مجتمعات متماسكة اجتماعيا ومرنة ومستعدة جيدا في المناطق الأكثر تضررا في البلاد.

وللتكيف والبقاء، ركزت URCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت قربها وإمكانية رؤيتها وإرثها وسمعتها ونزاهتها. تصف دراسة الحالة هذه العديد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المخصصة التي أجرتها URCS وشركاؤها، وتوضح كيف ساعدت هذه الاستثمارات في وضع URCS كمنظمة إنسانية موحدة وموثوقة وقائمة على المبادئ وشفافة وخاضعة للمساءلة في جميع أنحاء البلاد.



## 2. السياق الإنساني

حصلت أوكرانيا، ثاني أكبر دولة في أوروبا، على استقلالها مع تفكك الاتحاد السوفيتي في عام 1991. ومنذ ذلك الحين شهدت لحظات متفرقة من النمو الاقتصادي أعقبها حالات ركود عميق وتضخم مفرط، مما أدى إلى حدوث اضطرابات اقتصادية وسياسية واجتماعية مستمرة. يدرج صندوق النقد الدولي أوكرانيا كواحدة من أفقر البلدان في أوروبا، لكن مرونة الشعب الأوكراني مذهلة. نمت الروح الإنسانية ومنظمات المجتمع المدني، مما يدل على استعداد الناس للآخرين.

دمر الصراع الذي طال أمده بين الانفصاليين المواليين لروسيا والحكومة الجديدة في شرق أوكرانيا، الذي بدأ في فبراير 2014، حياة الناس واقتصاد البلاد. لكن التصعيد الذي جاء في 24 فبراير 2022 كان أكثر تدميراً. وتشير التقديرات الآن إلى أن الصراع قد أثر على 24 مليون شخص في أوكرانيا - أي أكثر من نصف عدد السكان البالغ عددهم 41 مليون نسمة - في حين ارتفع عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة الإنسانية من 2.9 مليون قبل 24 فبراير 2022 إلى 17.6 مليون في يناير 2023<sup>45</sup>. أجبر ما يقرب من ثلث مجموع سكان أوكرانيا على ترك منازلهم - وهي واحدة من أكبر أزمات النزوح البشري في العالم اليوم. بحلول أكتوبر 2022، وفقا لتقارير الأمم المتحدة، نزح أكثر من 6.2 مليون شخص داخليا بسبب الحرب، وفر أكثر من 7.6 مليون لاجئ من أوكرانيا بالكامل إلى وجهات في جميع أنحاء أوروبا. وقد سجل أكثر من 4.2 مليون لاجئ أوكراني للحصول على الحماية المؤقتة أو خطط الحماية الوطنية المماثلة. وبواجه العديد ممن بقوا في أوكرانيا القصف والضربات الصاروخية وغيرها من التهديدات المميتة، وتدمير البنية التحتية الحيوية مثل إمدادات الطاقة والمياه، والأضرار التي لحقت بمنازلهم.

## 3. تعزيز «القرب»

قبل عام 2016، كانت شبكة فروع URCS بخصائصها التي تعود إلى الحقبة السوفيتية تعمل بطريقة مستقلة من أعلى إلى أسفل. لم يكن لديها عمليا أي أعضاء ناشطين أو متطوعين أو هياكل شبابية، وبالتالي لا توجد طريقة لإشراك المجتمعات في جميع أنحاء البلاد، أو لفهم احتياجاتهم بشكل أفضل. وتعرضت في عام 2016 لمزاعم بالاحتياط، وسحبت الأموال الحكومية للخدمات المساعدة. واجهت URCS التحدي المتمثل في إعادة بناء الروابط مع المجتمعات المحلية في جميع أنحاء البلاد.

وفي هذه البيئة الحساسة للنزاعات، تعين على URCS تعزيز خدماتها الوطنية لأداء أدوارها المساعدة على نحو ملائم، وهي بحاجة إلى تطوير الخدمات ذات الصلة محليا من خلال الاستماع إلى أصوات أعضائها الجدد والمتطوعين والشباب، الذين يمكنهم بدورهم جمع الموارد من المجتمعات المحلية للمساعدة في توفير مثل هذه الخدمات. جلبت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي أعقبت تصاعد الصراع في عام 2022 مقاربات جديدة لتعزيز العمل بقيادة محلية.

«في عام 2016، كان الابتعاد عن تمويل الدولة درسا جيدا. كانت الممرضات الممولات من الدولة يعملن أيضا كموظفات في فروعنا، وكان أرجل وأذرع منظمنا. كان علينا أن نتغير، أو أن تموت المنظمة. كانت أولويتنا الكبرى تطوير فروع المقاطعات. إذا كانت قوية، ستقوي مناطقها، ومن ثم سيكون المقر الرئيسي قويا».

المدير الأقليمي URCS.

كانت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية مطلوبة لتحويل URCS إلى منظمة استجابة إنسانية حساسة للنزاع وسريعة الحركة، ويمكن أن تزيد أيضا من قدرة المجتمع على الصمود. تتألف مناطق URCS وعدد كبير من الهياكل الإقليمية الفرعية الخاصة بها من 180 كيانا مسجلا منفصلا قانونيا - وهو إرث آخر من ماضيها السوفيتي. اللجنة الوطنية للمنظمة هيكل تنفيذي، تنتخب فيه هيئات الحكم الوطنية من المناطق، وبالتالي، فإن نظامها الأساسي المنقح، الذي وافقت عليه الجمعية الوطنية في عام 2021، تضمن هيكلا فرعيا محدثا ليطمأن مع لامركزية الحكومة المحلية الجديدة، فضلا عن تعزيز المساءلة على جميع المستويات.



دنيبرو، أوكرانيا، ديسمبر 2018. اضطر هؤلاء الأطفال والآباء إلى مغادرة منازلهم بسبب النزاع المسلح في شرق البلاد. ويعقد متطوعو فرع URCS في دنيبروبتروفسك جلسات نفسية اجتماعية بشكل منتظم للأسر النازحة داخليا لمساعدتها على التعافي عاطفيا. خلال هذه الدورة التدريبية الخاصة، صنع الأطفال الحلوى لعيد الميلاد من الصابون المعطر.



واختارت اللجنة الوطنية أيضا عملية اللامركزية. وبقيت جميع الفروع الإقليمية البالغ عددها 24 فرعاً، ولكن كان من المقرر أن يخدمها دعم لامركزي من خمسة مكاتب للمجموعات. وتقدم مكاتب المجموعات بناءً منسقا للقدرات في خمس مناطق وفروعها المحلية. تهدف هذه الإصلاحات الخاصة إلى تنشيط الحياة المحلية للفروع كأجزاء استشارية وتفاعلية من مجتمعاتها، مع تعزيز الخدمات المحلية التي يقودها الأعضاء والمتطوعون في جميع أنحاء البلاد.

«دفعت الحرب الأخيرة لعام 2022 فصاعداً جمعية URCS إلى التطور بشكل أعمق للاستجابة للاحتياجات الحرجة للأشخاص الذين خدمتهم تقليدياً بتطوع أكثر عمومية. ساعدت المبادئ الأساسية كثيراً في توجيه قيمنا، والعثور على أشخاص لا يستطيع الآخرون الوصول إليهم أو وصلوا إليهم. لقد أدركنا أنه مع تغيير أنظمة الرعاية الطبية والاجتماعية الحكومية، من الأفضل أن نكون مستقلين إذا أردنا الدفاع عن الأشخاص المحرومين من الوصول إلى أجزاء مختلفة من النظام الحكومي. ويصل عدد عملائنا في الصليب الأحمر إلى 10 ملايين شخص من أصل حوالي 30 مليون نسمة. نحن بحاجة إلى مساعدة الناس على تحديد المخاطر الخاصة بهم، وحل المشكلات، وتطوير المهارات لعمل ذلك. تعينت علينا المباشرة منذ البداية، وتقديم المساعدات الإنسانية للناس وتنظيم مساحات آمنة لهم، وبعد ذلك مساعدة الناس على الدخول في أنظمة الدعم من الحكومة والخدمات الأخرى.»

مدير أول اللجنة الوطنية

ولتعزيز التقييمات المحلية، استخدمت URCS أداتين:

← **إطار الوصول الآمن (SAF)** الذي تروج له اللجنة الدولية وتدعمه للاستخدام في الفروع المتأثرة بالنزاع  
← أداة **تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA)** لدى IFRC.



في عام 2019، للمساعدة في تحديد نطاق الخدمات المحلية ذات الصلة للسكان الأكثر ضعفاً، اشترك IFRC والصليب الأحمر الدنماركي والسويدي بتعزيز ونشر أدوات تقييم الاحتياجات المحلية والمشاركة المجتمعية والمساءلة (CEA) والحماية والنوع الاجتماعي والشمول (PGI). واستخدمت هذه الأدوات كأساس للتخطيط السنوي ولبدء الخدمات والأنشطة الاجتماعية ذات الصلة. واستكملت بمبادئ توجيهية ملائمة للمتطوعين لدعم تطوير الخدمات المحلية التي يقدمها الأعضاء أو المتطوعون، بما في ذلك نماذج بسيطة لوضع الميزانية وتخطيط الأعمال.

«بعد الاستجابة لتصاعد النزاع في عام 2022 فصاعداً، أدركنا أن URCS، لديها تجربة فريدة وقدرة على تنظيم الدعم والمساعدة والحماية للناس. ولكن لكي نكون مستدامين، يتعين علينا إشراك المجتمعات والمتطوعين والسلطات المحلية لإنشاء خدمات اجتماعية مستدامة تستجيب للذين يحددون المخاطر ونقاط الضعف في سياقاتهم الخاصة. يتعين علينا إعادة تقييم مواقعنا واختيار المكان المناسب لدعم الأشخاص المتضررين من الحرب. لذلك نحن نعمل على تطوير خريطة لخدمات أصحاب المصلحة والأدوار المشتركة. تتطلع السلطات الوطنية إلى URCS كشريك قوي بعد عملنا في العام الماضيين. تطلب منا المعلومات والدعم وفرص الشراكة في الأدوار المساعدة لإيجاد مناهج مبتكرة جديدة لدعم الفئات الأكثر ضعفاً.»

مدير أول اللجنة الوطنية

وقد أجبرت «ثورة الميدان»<sup>46</sup> في 2013-2014 وما نتج عنها من اضطرابات مدنية وعنف URCS على إجراء العديد من التغييرات. وأنشأت فرق الاستجابة للطوارئ (ERTs)، التي أشركت العديد من المتطوعين الشباب (حتى سن 35 عاماً - العمر المحدد وطنياً للشباب) في نهج جذاب للغاية للاستجابة للنزاعات والكوارث. قدمت ICRC الدعم إلى URCS بتدريب SAF منذ عام 2014 كي يتحسن تأهلها واستجابتها للنزاعات. ومولت ICRC أيضاً الموجة الأولى من جمعيات المتطوعين والشباب لتحقيق بعض هذه الأهداف.

أدى اتفاق بين URCS والصليب الأحمر الدنماركي و ICRC في عام 2017 إلى تكثيف الصليب الأحمر الدنماركي دوره كقائد تقني في تطوير الفروع والمتطوعين والشباب والخدمات. وقد تم دعم هذا الدور الرائد التقني بمساهمات مالية من ICRC و IFRC لعناصر مثل BOCA، والفرع المدعوم من الصليب الأحمر الدنماركي وبرنامج تطوير المتطوعين (BraVo)، والمنح التجريبية.

«لقد ساعدتنا BraVo كثيراً. إذا وافقت على مذكرة تفاهم MoU مع وزارة ل أداء دور مساعد محدد، يجب أن أحرص على عمل ذلك. كان لدى الفروع الإقليمية دائماً بعض الموارد ولكن منذ عام 2016 لم يعد لدى الفروع المحلية موارد. لقد عاشوا في مجتمعاتهم المحلية وبعد BraVo رأوا أنفسهم من وجهات نظر المستفيدين والسلطات المحلية. أدت هذه التصورات الجديدة إلى أهداف لمزيد من الفعالية والرغبة في أن ينظر إلى التغيير على أنه أفضل.»

مكسيم دوتسينكو، المدير العام URCS



ولتعزيز الاتساق على مستوى المؤسسة، أنشئت اللجنة التوجيهية للتطوير التنظيمي في URCS في عام 2018 لتحليل الاتجاهات التنظيمية المختلفة وطرح الأفكار واتخاذ القرارات بمشاركة وموافقة جميع الشركاء. بعد تصاعد النزاع في فبراير 2022، قُسمت اللجنة إلى لجتين منفصلتين لتحسين إدارة أولويات تطوير الجمعيات الوطنية المتزايدة. اعتباراً من عام 2022، أنشأت URCS اللجنة التوجيهية الجديدة لتطوير الجمعيات الوطنية، التي تجتمع مرتين في السنة. ويغطي تطوير التمويل والموارد البشرية والخدمات الاجتماعية وحشد الموارد والتحول الرقمي. تجتمع لجنة توجيهية BRAVo منفصلة كل ثلاثة أشهر وتغطي تطوير الفروع والمتطوعين.

وكانت ICRC قد أوفدت مندوباً عن تطوير الفروع / SAF في نوفمبر 2018 لمدة 22 شهراً لمساعدة الفروع في مناطق خط التماس على بناء القدرات التي تمكنها من تحقيق الوصول والقبول والكفاءة والشفافية. تم تنفيذ أداة SAF في الفروع الأكثر تأثراً بالنزاع أولاً، بهدف دمجها في نظام العمل الأوسع لدى URCS بمرور الوقت. دمج SAF في جميع أدوات تطوير فروع URCS. قام تطوير الجمعيات الوطنية للاستثمار بتدريب المدربين لتقديم جلسات توعية SAF لجميع الفروع والمتطوعين في جميع أنحاء البلاد. تنسق ذلك وحدة تطوير الفروع في مقر URCS الرئيسي.

دمجت URCS في يناير 2023 BOCA مع SAF - مما أدى إلى إنشاء ما يعرف إما باسم «BOCA مع مكون SAF» أو «BOCAF» - واستخدمت هذه الأداة المدمجة كجوهراً لاستراتيجية تطوير فروعها في جميع أنحاء أوكرانيا. في عام 2023 وحده، أجرى URCS ورشات عمل بلغ عددها 53 ورشة باستخدام هذه الأداة المدمجة.

«ساعدتنا هذه الأداة المدمجة الجديدة على توفير مناهج جديدة لعدد أكبر من الفروع المحلية للوجود والدعم وإجراء تقييمات جديدة للاحتياجات. وكجزء من أجندة التوطين الخاصة بنا، فقد ساعدت الفروع المحلية على تحديد ما يتعين عليها دعمه وتعزيزه، مما أدى إلى وضع ميزانية قائمة على الأدلة».

مدير أول اللجنة الوطنية

وركز الدعم الذي قدمته ICRC الجديدة بالثناء إلى الفروع في منطقتي NGCA وGCA على زيادة بناء القدرات التشغيلية للمتطوعين وتحسين البنية التحتية للفروع. ولم ترق إلى بناء قدرات مؤسسية مستدامة. في عام 2019، طُبع أول دليل للفروع المحلية لدى URCS ووزع في جميع الفروع الإقليمية والمحلية - وهو متاح أيضاً إلكترونياً. يقدم تفسيرات بسيطة وموجزة وإشارة إلى معايير الفروع والسياسات وإجراءات التشغيل القياسية (SoPs)، مما يضع معياراً مشتركاً واحداً لنشاط جميع الفروع المحلية في أوكرانيا. وبدأت فرق التدريب المتنقلة (MTTs) باستخدام الكتيب لتدريب متطوعي الفروع والاضطلاع بأنشطة توعية أوضح.

لم تطور فروع URCS، عادة الخدمات لتلبية الاحتياجات المحلية، ولكن مع بدء تبني هذا الدور بشكل متزايد، قدم برنامج BraVo مفهوم «مدارس الأنشطة الاجتماعية» لتشجيع الأفكار للخدمات المقدمة للفئات الضعيفة للغاية مثل كبار السن والوحدة والمشردين والنازحين اجتماعياً والفقراء والأشخاص ذوي الإعاقة. أنشأت URCS منصبين جديدين للمدير الإقليمي لدعم تنفيذ الفرع للدليل والخدمات والمعايير الجديدة. وتلقت مدارس الخدمات الاجتماعية منحا للسماح للفروع بإنشاء خدمات وفقاً لتقييمات الاحتياجات المحلية المبينة في SoPs.

وقد تبين التأثير الناجح لهذا النموذج بعد التصعيد الكبير للنزاع المسلح في فبراير 2022. في أبريل 2022، بعد شهرين من تجدد الأعمال العدائية، أطلقت جمعية URCS نموذجاً محدثاً يسمى BraVo في حالات الطوارئ (BraVoIE). وقد استندت إلى التعلم من تلك الفروع في منطقة دونباس التي شهدت صراعاً خلال نموذج BraVo السابق.



دنيبرو، أوكرانيا - غادرت إيلونا منزلها في تورينسك، في منطقة دونيتسك، بمفردها عندما كان عمرها 16 عاماً. ومنذ ذلك الحين دمر منزل عائلتها وهم يقيمون معها الآن في دنيبرو. وقد تلقت مستلزمات النظافة والحفاضات لطفها من URCS، التي تعمل جاهدة لتوفير خدمات الطوارئ للمتضررين من القتال المستمر، مع دعم جهود التعافي وإعادة الإعمار. يدعم عملها IFRC وأكثر من اثني عشر منظمة شريكة للطبيب الأحمر

«قبل بدء الحرب في عام 2022، كان لدينا فريق قوي متحمس في مكتبنا الإقليمي، مع رؤساء فروع عاملين في 16 من أصل 18 منطقة. لقد تعاوننا مع السلطات العامة، ولكن قبل عام 2022، وبصرف النظر عن دعم الصليب الأحمر الألماني الذي يبني بنيتنا التحتية حتى نصل إلى المزيد من المستفيدين، لم نتلق الكثير من الاهتمام. لكن الحرب وتجربتنا مع BraVo غيرت كل ذلك. وسعنا نطاق جهودنا بشكل كبير ولدينا الآن 656 موظف مدرب، بما في ذلك 211 موظفا و 218 متطوعا. طورنا خدمات الرعاية المنزلية إلى 220 مستفيدا من كبار السن والمعوقين من الفئات الأشد ضعفا، وقد ساعدنا الصليب الأحمر الألماني في سداد ثلاث دفعات حتى يتمكن الأشخاص في المناطق الريفية التي تفتقر إلى التدفئة من الحصول على الوقود وما إلى ذلك. تنسق فروعنا المحلية مع السلطات المحلية لإعطاء الأولوية للذين يحتاجون إلى أكبر قدر من المساعدة، وإرسال فرقنا الصحية المتنقلة إلى المناطق التي لا توجد بها خدمات صحية أخرى. نحن نستخدم فعاليات الدعم النفسي والاجتماعي في 10 مواقع في المكتبات والمدارس حيث يقدم اثنان من الأخصائيين النفسيين المحترفين المشورة. لدينا اثنان من المختصين في العلاج الطبيعي يحددان الأشخاص المعاقين حديثا بعد بدء الحرب لتأهيلهم وإعادةهم إلى المجتمع. كما ننسق مع الخدمات الطبية الحكومية لدعم مرضى السل لأن معظمهم فقراء جدا».

رئيس الفرع الإقليمي

بعد تصاعد الصراع في عام 2022، أدت استثمارات BraVoE في تطوير الجمعيات الوطنية الرئيسية إلى زيادة عدد المديرين الإقليميين وساعدت في دعم 125 من أصل 210 فرعا محليا تقوم بعمليات الطوارئ استجابة للنزاع. شملت المكاسب المبكرة ما يلي:

- ← توظيف نحو 125 متخصصا في التطوير التنظيمي (OD) من المتطوعين ذوي الأداء العالي وأعضاء مجلس الإدارة وداعمي الصليب الأحمر الناشطين
- ← تطوير تقييمات احتياجات المجتمع من خلال منح تجريبية للخدمات المستدامة التي تقودها المجتمعات المحلية
- ← تزويد الفروع بالمعدات المكتبية الأساسية والأجهزة والبرامج وأعمال التجديد الرئيسية
- ← تطوير «مراكز خدمة مجتمعية» بالتعاون مع الهلال الأحمر التركي والصليب الأحمر الألماني لتقييم مدى ملاءمة نماذجها للتكيف مع سياق أوكرانيا.

كيفت URCS دعمها لتعزيز القدرات مع الفروع التي بقيت في NGCAS. ودعمت ICRC هذه المنظمات بوصفها منظمات تابعة للصليب الأحمر بجميع إمدادات الإغاثة والمساعدة اللازمة بصورة مستقلة في إطار حوارها المستمر مع السلطات المحلية في تلك المناطق. وبهذه الطريقة، سيتمكن طرفا النزاع من العمل بطريقة مستقلة مع الفروع.

وحدّثت استثمارات URCS قاعدتها القانونية وأدوارها المساعدة، مما جعلها أكثر حساسية للنزاع. أدى ذلك إلى مستوى جديد من التعاون مع وزارة الدفاع وخدمة الطوارئ الحكومية في أوكرانيا (SES)، والتعاون المدني العسكري للقوات المسلحة الأوكرانية (CIMIC). تم إشراك فرق الاستجابة للطوارئ التابعة لدى URCS لأول مرة في التدريبات المشتركة لغرفة التحكم في حالات الطوارئ وتمارين مخيمات اللاجئين. رئيس URCS عضو في لجنة الكوارث الحكومية، ويشغل رؤساء الفروع مناصب مماثلة على مستوياتهم المحلية.

في يوليو 2019، أكملت URCS التقييم الذاتي للاستعداد للاستجابة الفعالة (PER) لدى IFRC. ووُضعت خطة عمل تركز على تعزيز ما يلي:



النزاع المسلح في أوكرانيا: لاجئون من أوكرانيا ينتظرون عند نقطة تفتيش حدودية بولندية أوكرانية في برزيميسل. تغطية الأطفال بطانيات حرارية ضد البرد.

- ✓ نظم CEA لأنشطة إدارة الكوارث
- ✓ نظام مراقبة المخاطر
- ✓ SoPs لأنواع مختلفة من الكوارث
- ✓ نظم الإنذار المبكر المحتمعية
- ✓ أنظمة الاستجابة السريعة والانتشار السريع.



جلب تصعيد فبراير 2022 المزيد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الجديدة والمعززة. يشمل ذلك:

- ✓ تعزيز العلاقات مع خدمات الحماية المدنية الحكومية
- ✓ توقيع مذكرة تفاهم MoU في فبراير 2022 لتقديم دعم دور مساعد لكل من هياكل SES والشرطة الوطنية والدفاع والحراسة وقوات الحدود من خلال الوصول إلى المستفيدين من «العيل الأخير» من خلال الخدمات بما في ذلك البحث والإنقاذ، وإنقاذ الأرواح من خلال الإسعافات الأولية، ونقل الناس إلى أماكن آمنة للتعافي.

«في إجراءات تطوير الجمعيات الوطنية الشاملة الخاصة بنا، يتم تقديم أنشطتنا المشتركة لإدارة الكوارث في سياق على مستوى البلاد. الحرب حالة طوارئ أخرى. لقد اتفقنا على فئات محددة مختلفة من المساعدة مع SES مرتبطة بحجم وموقع الاحتياجات. وشملت الكوارث الصناعية أو البيئية، ولكن أيضا الأعمال القتالية والنزاعات المسلحة. في عام 2022، عززنا إدارة الكوارث كإدارة موحدة، ودمجنا أنظمة الإغاثة والاستجابة للطوارئ من أجل أداء أفضل في نظام الاستجابة المدنية الموحد للولاية.»

مدير أول في اللجنة الوطنية

كيفت URCS نهجا وعمليات مجتمعية أخرى للحد من المخاطر في المناطق الحساسة للنزاعات، بدعم من جمعيات الصليب الأحمر الألمانية والدانمركية والنمساوية. شكلت وحدة جديدة للحد من مخاطر الكوارث (DRR) لتخصيص DRR وفقا للاحتياجات المختلفة لمناطق محددة. ووضعت خرائط إقليمية للحد من المخاطر بعد تدريب المتطوعين في مجتمعاتهم المحلية باستخدام أدوات تركز على المجتمع المحلي. بنيت هذه القدرات المحلية على نتائج استثمارات جمعية URCS طويلة الأجل في الإسعافات الأولية المجتمعية، وفي قدرة المستجيبين الأوائل على التعامل مع آثار التفجيرات والانفجارات، وتوفير خدمات الطوارئ مثل سيارات الإسعاف العجانية في الأماكن التي لا تملك فيها الحكومة أي منها.

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

سعت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية إلى تعزيز قدرات المتطوعين والأعضاء الشباب - الجانب الأكثر وضوحا في المنظمة. في عام 2017، عينت URCS أول منسق للشباب وعقدت أول جمعية للشباب - وهو منتدى لتمكين ممثلي الشباب من مختلف المناطق من الاجتماع سنويا ومناقشة القضايا المهمة. واستحدثت مدونة لقواعد السلوك للمتطوعين والموظفين، بالتوازي مع التشريعات الوطنية المحلية الجديدة في شكل قانون بشأن العمل التطوعي. في عام 2018، اعتمد مجلس إدارة URCS أول سياسة تطوعية وشبابية لدى URCS، وبدأ تنفيذها اعتبارا من عام 2020 كجزء من استراتيجية جديدة لمشاركة الشباب والمتطوعين. إن استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في العمل المحلي بقيادة المتطوعين أعدت الفروع والسكان الذين تخدمهم للتصعيد الذي تلا ذلك الصراع في عام 2022.

«في عام 2018، بدأنا أكاديمية الشباب للإسعافات الأولية، وتكثيف المواد للأطفال من عمر خمس سنوات فما فوق، وشجعنا المراهقين على اقتراح أفكار جيدة للمشاريع الإنسانية المحلية وباستخدام منحة USAID لمدة 18 شهرا، يمكننا منحهم مبلغا ماليا صغيرا للبدء. ومن الأمثلة على الأفكار الناجحة دعم الشباب الأقران للصحة العقلية والدعم النفسي والاجتماعي (MHPSS)، ومساعدة كبار السن في كيفية استخدام مجموعات الإسعافات الأولية الخاصة بهم، ونشر المواد على زملاء الدراسة عن المبادئ الأساسية. في عام 2023، قدمت لنا إحدى أكبر الشركات المحلية في منطقتنا الدعم لتوسيع نطاق هذه الخدمات.»

رئيس فرع مدينة، URCS.

ركزت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في واجب الرعاية على 12 نوعا من المتطوعين، في مجالات مثل الاستجابة لحالات الطوارئ والقانون الإنساني الدولي وتوزيع المساعدات الإنسانية والصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي. وكان لدى بعض الفروع «منسق ملف» يعتني بالمتطوعين في قطاع معين ويقدم الدعم بالتدريب.

«إن استخدام المبادئ الأساسية للحياد وعدم التحيز في الحالات الهشة والحساسية للنزاعات يتطلب مهارات دبلوماسية على أعلى مستوى. كنا بحاجة إلى الاستثمار في استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتنمية قادة جدد ومساعدتهم على اكتساب المهارات في كيفية التصرف دون تحيز، وليس مجرد «أن نكون غير متحيزين». تعين علينا تدريب القيادة بأكملها. ومع أننا أنشأنا أول تعريف للمتطوعين على الإطلاق في عام 2016، إلا أنه تضمن شريحة واحدة فقط لتفكيك «الحياد». كنا بحاجة إلى طريقة أكثر فعالية، ليكون لنا تأثير إيجابي على السلوك غير المتحيز لدى المتطوعين والموظفين. لقد كان استثمارات مهمة لأن العديد منها لا يزال قائما.»

السيدة ليليا بيلوس، المدير العام السابقة 2017-2020، URCS.

وفي عام 2023، طورت جمعية URCS أخيراً قدراتها على إدارة دورات SAF الداخلية الخاصة بها - التي كانت تجربتها ICRC سابقاً - بعد «تدريب المدربين». ويجري الآن توسيع نطاق التدريب ليشمل مجموعة من القادة المتطوعين الذين ينتخبهم المتطوعون أنفسهم. في عام 2024، وصلت دورة «ابق آمناً» التي ينظمها IFRC أيضاً إلى المرحلة النهائية من عملية التكيف التي استغرقت ما يقرب من عامين. ستكون إلزامية على جميع المتطوعين الجدد والحاليين.

قامت URCS باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تطوير SoPs الداخلية حول «إدارة المتطوعين العفويين». وبحلول عام 2019، وكجزء من مشروع ProVoice، ساعد الصليب الأحمر النمساوي URCS على صياغة المبادئ التوجيهية الأولية. كما دعم الصليب الأحمر الدانمركي نماذج تدريبية بشأن إدارة المتطوعين في حالات الطوارئ.

«لقد استفدنا حقا من إرشادات URCS بشأن المتطوعين العفويين عندما اتصل بنا ما يقرب من 200 متطوع في فبراير 2022 بعد تصاعد النزاع. أجرينا تعريفاً مكثفاً قصيراً بالمبادئ الأساسية والحركة و «ما يمكنك وما يحظر عليك القيام به». أضفنا تدريب السلامة والأمن مما يجب فعله عندما تعمل أجهزة الإنذار من الغارات الجوية، وكيفية تقديم دعم MHPSS بعد الانتهاء من الأشخاص المتضررين في الملاجئ. شغل المتطوعون في قاعدة بيانات URCS وأعطوا أرقام الهوية التي تعطيهم بالتأمين أيضاً. في الفروع المحلية، لا نحتاج إلى دعم مالي ضخم. نحتاج فقط إلى الدعم في كيفية عمل الأشياء وإنجاحها».

رئيس فرع مدينة، URCS.

ولزيادة الوعي بأدواره وولاياته، عملت URCS، أيضاً مع وزارة التربية والتعليم لبدء برامج تعليمية في مجال القانون الدولي الإنساني، كجزء من المناهج الدراسية. وشمل ذلك التدريب على الإسعافات الأولية لعلاج الإصابات المختلفة وتصنيف الجروح الناجمة عن طلقات نارية من أجل إنقاذ الأرواح. وتضمنت مجموعة الاتصالات الخاصة بفرع URCS معلومات للمساعدة في توضيح ونشر القاعدة القانونية وتعريف الأدوار المساعدة. وقد استخدم المديرين الإقليميين و MTTs تدريب رؤساء الفروع لزيادة فهم القاعدة القانونية لدى URCS وكيفية استخدامها لتأسيس موقف عام أوضح وتشجيع إجراء مفاوضات أكثر فعالية مع السلطات.

نتيجة لعمل URCS الطويل الأمد، ومع أزمة شُفعتها في عام 2016، أكد استطلاع لأبحاث السوق لعام 2023 أنها ثاني أكثر منظمة شعبية في أوكرانيا - فقد سجلت معدل اعتراف بنسبة 51٪ و 74٪ في ثقة الجمهور.



لوتسك، أوكرانيا - فبراً أنتروبوا تستعرض تقنيات العلاج الطبيعي خلال ورشة عمل للمهارات قبل إطلاق برنامج التأهيل لدى URCS.

توجد حاجة كبيرة للتأهيل في أوكرانيا في الوقت الحالي. صُمم هذا البرنامج لتقديم الخدمات للمرضى وأسراهم في المكان الذي يعيشون فيه، مع زيادة الوعي بأهمية التأهيل واحتياجات ومساهمات الأشخاص ذوي الإعاقة.

## 5. تعزيز «الإرث»

يعتمد إرث URCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية طويلة الأجل في البرامج والخدمات الرئيسية ذات الصلة الخاصة بالسياقات الحساسة للنزاع، بما في ذلك:

- ← خدمة التعقب
- ← فرق الاستجابة للطوارئ
- ← الفرق الصحية المتنقلة (يبلغ مجموعها 131 في عام 2023)
- ← المراكز الإقليمية للتأهيل الاجتماعي والبدني والطبي.

وقد لعبت دوراً هاماً في الحفاظ على الوصول والقبول في المجتمعات.

«قبل عام 2016، لم تحظ الاستراتيجيات والمستقبل بالكثير من التفكير. كانت URCS راضية عما لديها، ولم تكن مستعدة تماماً للتحديات المختلفة في العالم مثل القضايا الاجتماعية المتزايدة والرقمنة والتكنولوجيا. لقد واجهنا تصعيد الصراع في الشرق عام 2014 بأنظمة يدوية. وقبل أي تصعيد آخر في الصراع والقضايا الأخرى، أردنا بناء شبكة من الإجراءات التي تقودها السلطات المحلية، ولكننا تساءلنا عن مدى قدرة الفروع على تقديمها دون دعم اللجنة الوطنية. مع أن بعض شركائنا الحاليين في ذلك الوقت لم يفهموا وعانينا من نقص التمويل. ومع ذلك، بين عامي 2016-2018، ركزت قيادتنا الجديدة على التنظيم وإضفاء الطابع المؤسسي وجذب موظفين جدد



بنهج إصلاحية. كنا بحاجة إلى ثقافة مؤسسية أسرع تستند إلى الفعالية والمبادئ في العمل والمساءلة أمام المستفيدين. الآن، بعد التصعيد الأخير، شهدنا تغييرا هائلا - بغض النظر عن القدرات التي لديك، عليك حشد جميع الموارد. لقد أثر العديد من الشباب الجدد والمتطوعين وغيرهم على رؤساء فروعنا بأفكار جديدة».

مكسيم دوتسينكو، المدير العام URCS

واعتبارا من عام 2016، وللمساعدة في معالجة عدم الاستقرار التنظيمي، قامت URCS باستثمارات استراتيجية في تطوير الجمعيات الوطنية في المبادئ التوجيهية الجديدة و SoPs ومجموعات الأدوات التي تغطي حشد موارد الفروع وجمع الأموال. كان من المتوقع أن توفر MTTs التدريب على حشد الموارد لقادة الفروع والموظفين والمتطوعين، وقد أنتجت المنح الصغيرة المدعومة من الصليب الأحمر الدنماركي أنشطة تجريبية مثيرة للاهتمام لتوليد الدخل (IGAs) منذ عام 2019. تم تكييف المواد التدريبية IGA لدى IFRC لتلائم السياق الأوكراني المحلي. في عام 2019، أجرى URCS عملية OCAC لدى IFRC للمرة الثانية لتحديد ومعالجة أوجه القصور التنظيمية بطريقة أفضل. وللاستجابة بشكل أفضل لأوجه القصور هذه، تم تقسيم قسم التطوير التنظيمي (OD) في URCS إلى ثلاث وحدات مترابطة:

وحدة تطوير الفروع	تعزيز الاستدامة التنظيمية، وتطوير إمكانات النمو، وتكون ذات صلة بالاحتياجات المحلية، والإشراف على تطوير رؤساء الفروع.
وحدة تطوير الخدمات الاجتماعية	لتحديد أولويات الفروع في المناطق ذات الاحتياجات العالية (التي حددتها تقييمات BraVoiE)، ومساعدة الفروع على تطوير الخدمات الاجتماعية الهامة، ودعم منهجيات التطوير أثناء الخدمة، والمساعدة في تكرار النتائج الناجحة.
وحدة تنمية المتطوعين والشباب	تطوير خدمات التطوع والشباب التي تستجيب للاحتياجات المحلية، وتعزيز تطوير العمل التطوعي وأنظمة الدعم، وتبادل موارد تدريب المتطوعين.

«كنا أول من وقع مذكرة تفاهم مع URCS منذ 13 عاما. لقد وقعنا مذكرة تفاهم جديدة مع URCS قبل أسبوعين من بدء الحرب في عام 2022 بعد أن كنا سعداء وفخورين برؤية التحول في الجمعية الوطنية على مدى السنوات العديدة الماضية. من عملها المحايد وغير المتحيز المتفاني في مساعدة الأشخاص الذين تم إجلاؤهم في محطات مترو الأنفاق إلى وجود شبكة المتطوعين الأكثر تطورا على المستوى الوطني، نحن فخورون بشراكتنا مع هذه المنظمة الإنسانية ذات السمعة الطيبة. ومن خلال قيادتهم القائمة على المبادئ وهيكل الأعمال الشفافة والخاضعة للمساءلة، قدمنا أكثر من 10 ملايين دولار على مدى السنوات القليلة الماضية».

أندريه بوبليك، مدير العلاقات العامة والحكومية لشركة Coca-Cola Ukraine

نمى حشد الموارد المحلية والدولية لدى URCS إلى مستويات غير مسبوقة في أعقاب تصاعد النزاع مباشرة في فبراير 2022، مستفيدا من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من صندوق تحالف استثمار الجمعيات الوطنية (NSIA) وشركاء آخرين على مدى السنوات العشر الماضية. جمع فريق حشد الموارد المكون من ثلاثة أشخاص 67 مليون فرنك سويسري (74 مليون دولار أمريكي) خلال عام 2022، بعد التصعيد، من 122,000 فرد وأكثر من 500 شركة. وبدأت المناقشات مع الصليب الأحمر البريطاني والشركاء الاستراتيجيين الآخرين بشأن الاستثمار في صندوق هبات لمواصلة دفع تكاليف خدماته وتكاليفه المؤسسية بطريقة منتظمة وممولة ذاتيا من ثلاث إلى أربع سنوات فصاعدا.

## 6. تعزيز «السمعة»

بعد نجاح URCS في الدعوة لضمان الاستخدام القانوني الوحيد لشارة الصليب الأحمر/ الهلال الأحمر، كانت هناك أمثلة وأعدة لفروع تفاوضت على شراكات جديدة للأدوار المساعدة أثناء الاستجابة للنزاع.

«يتمتع فرعنا بعلاقات جيدة للغاية مع جميع السلطات المحلية تقديرا للخدمات الاجتماعية المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة التي نقدمها. وقد وافقت سلطاتنا المحلية على تمويل مشروعنا «الأساسي» لتوسيع نطاق الرعاية المنزلية. نحن نقدم المساعدات للناس، والسلطات توفر النقل المجاني. وفي بعض الأحيان، تدفع الحكومة أيضا للمنظمات مقابل خدمات خاصة مثل دعم النازحين IDPs وتوفير فرق صحية متنقلة. لدينا أمثلة على بعض التعويضات الرسمية عن هذه الخدمات، لكنها ليست متسقة. كما أننا نواجه تحديا ناشئا عن نقص النشر وسوء الفهم نتيجة لذلك. على سبيل المثال، عندما طلبت منا سلطة محلية أن نعطيهم المساعدات للتوزيع، رفضنا، مستشهدين بمبادئنا الأساسية. لقد أدرك المجتمع أن URCS والحركة شيء واحد مختلف عن الحكومة المحلية».

رئيس فرع URCS.

ويوفر الصراع الحالي إلى URCS فرصة كبيرة للبناء على روابطه المجتمعية. وتدرس URCS بالفعل استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي ستسمح لها بلعب دور فعال في تعافي المجتمع وإعادة الإعمار بعد انتهاء الصراع.

«كل ما نقوم به، كل بصمة، ولو لم تكن مرئية الآن، له تأثير في المستقبل. هدفنا الرئيسي ليس فقط دعم الناس الآن، ولكن لبناء ثقافة السلام والعمل التطوعي، وليس فقط لاستخدام المتطوعين كمورد، ولكن لبنائه من بذور المستقبل في المدارس والمجتمعات. من هذا يمكننا تحقيق تأثير كبير في تعزيز التماسك الاجتماعي. متطوعونا لهم تأثير كبير في مجتمعاتهم. انضم إلينا الكثير من المستفيدين كمتطوعين. ما نقوم به ونقدمه قريب من قلوبهم. يتمتع المتطوعون بتأثير أكبر بكثير في صنع القرار في مجتمعاتهم - فهم يساعدوننا على ترك مشاعرنا السلبية. لم يكن لدى قيادة URCS السابقة قبل عام 2014 رؤية كبيرة لتوظيف الأجيال الشابة الأكثر اتصالاً بحقائق العالم المتغير. يتعين علينا اختيار استراتيجيات للاستجابة للتحديات المستقبلية، باستخدام التقنيات والمهارات الجديدة لتعزيز الشفافية والمساءلة لدينا أيضاً. وكلما زاد إظهار ذلك، ازداد جذب الناس ليكونوا قوة اجتماعية للتغيير.»

مكسيم دوتسينكو، المدير العام URCS

## 7. تعزيز «النزاهة»

في سياق سبقي حساسا للنزاع لبعض الوقت، نفذت URCS استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تعزيز القيادة المستقبلية القائمة على المبادئ. وسيسمح تنشيط نظام عضويتها للأعضاء بأن يصبحوا «مالكين» للجمعية الوطنية. وسوف يساهمون كعمولين (من خلال رسوم العضوية)، والحوكمة (من خلال الاستحقاق المنتخب)، وبمثابة «روابط» أو «وسطاء معرفة» مع المجتمعات المحلية - مع قيام الأعضاء بتوعية الجمعية الوطنية باحتياجات الفئات الأكثر ضعفاً وكيفية تلبيتها.

أعطت URCS الأولوية لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية بالطرق التالية لتعزيز عملية التعريف بالحوكمة الوطنية والإقليمية والمحلية القائمة على المبادئ، الآن وفي المستقبل:

- ✓ نُفذت حزمة تعريفية جديدة لجميع قادة الفروع والموظفين والمتطوعين في 2019-2021
- ✓ تم إنشاء دليل الفرع المحلي في عام 2019 لقادة الفروع المحلية والموظفين والمتطوعين، والذي يغطي جميع مجالات عمل الفرع، وتاريخ URCS وقاعدتها القانونية، ومجموعة من المعايير الدنيا في المجالات الفنية
- ✓ النظام الحديث للتعريف في الفروع، القادم من MTTs والمديرين الأقليميين.



مركز معلومات الصليب الأحمر الأوكراني، روستيسلاف كارينكو مارينا هريهوروفا، أوركين.



تعرضت المدن الرئيسية في أوكرانيا، بما في ذلك العاصمة كييف، لهجمات صاروخية منذ فبراير 2022. وتعمل فرق الاستجابة السريعة التابعة للصليب الأحمر الأوكراني على مدار الساعة لتقديم الدعم الضروري للناس.



## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

أدى نهج «تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة» (SMCC) لدى URCS إلى استخدام أدوات الحركة التالية وتكييفها وتفعيلها:

### آليات تنسيق الحركة في أوكرانيا

- تنفيذ آلية تنسيق الحركة المكونة من 3 مستويات التي تتألف من 4 عناصر:
  - o المستوى الاستراتيجي (رؤساء URCS، و IFRC، و ICRC)
  - o تنسيق الإدارة التشغيلية (يراقب رؤساء جميع مكونات الحركة التقدم العام عبر القطاعات مقابل استراتيجية URCS/الخطة الواحدة) - الاجتماعات الشهرية لمنصة عمليات الطوارئ للحركة (MEOPS)
  - o تنسيق تطوير الجمعيات الوطنية - اللجنة التوجيهية لتطوير الجمعيات الوطنية نصف السنوية
  - o مجموعات العمل الفنية (قيادات قطاعية من URCS وجميع الشركاء في مجالات فنية محددة)

### اتفاقيات تعاون الحركة (MCA)

- وقعت عليها ست جمعيات وطنية من أصل سبع جمعيات وطنية شريكة موجودة في أوكرانيا

### بناء قدرات الجمعيات الوطنية المنسقة

- استنادا إلى مساهمات شركاء إنشاء التخطيط في OD لدى URCS للأعوام 2018-2020

### الإطار الأممي للحركة

- صاغت وأدارتها ICRC، ووقعت عليها جميع شركاء الحركة

### إنشاء تخطيط لقدرة الحركة

- تحديث إنشاء تخطيط البيانات «ماذا وأين ومن» (3W) لتعزيز التخطيط والعمل المنسقين للحركة
- قاعدة بيانات نظام إدارة المعلومات المدعوم من الصليب الأحمر الفرنسي لدمج جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية للفروع وأنشطتها وبرامجها
- استكشاف قابلية التشغيل البيئي في الأنظمة اللوجستية بين مكونات الحركة.

منذ عام 2022، كان بيان مشترك عن تكييف اتفاق إشبيلية 2.0 للسياق الأوكراني خط الأساس الرئيسي لدى SMCC في البلاد. ومع ذلك، فإن محاولة تنفيذ اتفاق إشبيلية 2.0 شهدت تنافس IFRC و ICRC على الصدارة.

أطلقت URCS خطتها الواحدة 2023-2025 التي تحدد الأهداف الاستراتيجية المنقحة بشأن «الوصول إلى الناس، وتغطية الفجوات، وتمكين المجتمعات والمنظمات المحلية، مديح الحكومة، وبناء جمعية الهلال الأحمر الأوكراني القوية، وتحديد مسار واضح لقدرة أوكرانيا على الصمود وإعادة الإعمار والتعافي». 47 وهي تقوم على ثلاث ركائز: العمل الإنساني، والقدرة على الصمود والتعافي، والتنمية المستدامة والخدمات المؤهلة، والدور المساعد والدبلوماسية الإنسانية. وقد صيغت الخطة الموحدة مقابل ثلاثة أهداف أخرى: تحسين التكامل بين الحركة، والتنسيق مع الجهات الفاعلة الإنسانية الأخرى، وبناء القدرات بقيادة محلية.

«جعلتنا عملية خطة URCS One نشعر أننا متمكنون. كنا قلقين من أن كل دعم للحركة يجب أن يكون لدعم URCS للنمو بقوة، وليس الاستثمار في العمليات والهياكل الموازية. انتهزنا الفرصة لنشر ورقة التوطين لدى URCS لمساعدة الشركاء على فهم رؤيتنا للتوطين والاستدامة. عدلنا المستوى 2 (منصة عمليات الطوارئ للحركة) لإظهار كيف تفصل «الشركاء الاستراتيجيين من البلدان السابقة» عن «الشركاء داخل البلد» التشغيليين. سنجري مراجعة للتوطين بعد السنة الأولى من تفعيل الخطة الموحدة لتحديد العوائق والفرص المتاحة للشركاء لمتابعة أجندة التوطين لدى URCS عمليا على النحو المنصوص عليه في ورقة التوطين الخاصة بنا. هدفنا العام ضمان أن جميع الشركاء على جميع المستويات يمكنهم فهم أهدافنا الاستراتيجية الأكبر، وبالتالي يمكنهم تحسين الموارد على مستوى الحركة لتعزيز الجمعية الوطنية».

مدير أول في اللجنة الوطنية

## 9. الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

توضح رحلة URCS الطويلة منذ عام 2011 كيف أدت استثمارات URCS، بدعم شريك الحركة الاستراتيجي المنسق في بيئتها الحساسة للنزاعات، إلى:

- ← الانتقال من مزود للخدمات الوطنية تصدر في القرارات من القمة للأسفل إلى منظمة تشارك المجتمع
- ← إعادة بناء ثقة الجمهور في الخدمات المحلية التي أظهرت الحياد وعدم التحيز والاستقلال
- ← حشد رأس المال البشري المحايد وغير المتحيز والمستقل في قاعدة موظفيها والمتطوعين
- ← تكييف أدوات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر مثل عملية تعزيز التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC) لتوفير دعم منسق لتطوير الجمعيات الوطنية
- ← تكييف خطة استراتيجية تمت صياغتها مؤخرا 2021-2025 في خطة محدثة لجمعية URCS 2023-2025 بعد احتياجات فورية الاستجابة للنزاع
- ← تحديث العمل التطوعي وتطوير الشباب والفروع كمفاهيم متكاملة تعزز الوصول الآمن، وتحسين تقييم المخاطر والوصول والقبول وتحديث أنظمة الشفافية والمساءلة
- ← تعميق التوطين من خلال التخطيط المجتمعي
- ← التفاوض على الأدوار الإضافية المحدثة كجزء من خطط الخدمة والسعة والاستدامة
- ← معالجة سيناريوهات «التحجيم» والاستدامة للهيكल الموسع الحالي
- ← موازنة الدعم قصير الأجل مقابل الدعم طويل الأجل لاستراتيجية التحول التنظيمي لدى URCS.
- ← الاستثمار في تيارات قيادية جديدة شابة قائمة على المبادئ تشارك في أعمال التماسك الاجتماعي والإدماج المعززة لدى URCS.
- ← أن تكون حازمة ومبتكرة في تعزيز طرائق التعاون والتنسيق في الحركة من أجل التأثير الجماعي.



بافلوغراد، أوكرانيا، ديسمبر 2018. اضطرت إيكاترينا (35 عاما) إلى ترك استوديو مانكير الصغير الخاص بها عندما فُرت من مدينة دونيتسك في بداية النزاع المسلح في عام 2014. مع ابنتها البالغة من العمر 10 سنوات، وجدت منزلا جديدا في بافلوغراد، وبدأت في إعادة بناء مشروعها. ومن خلال برنامج سبل العيش لدى URCS، تلقت دعما ماليا للتسجيل في التدريب المهني وشراء معدات جديدة، حتى تتمكن من إعالة ابنتها.



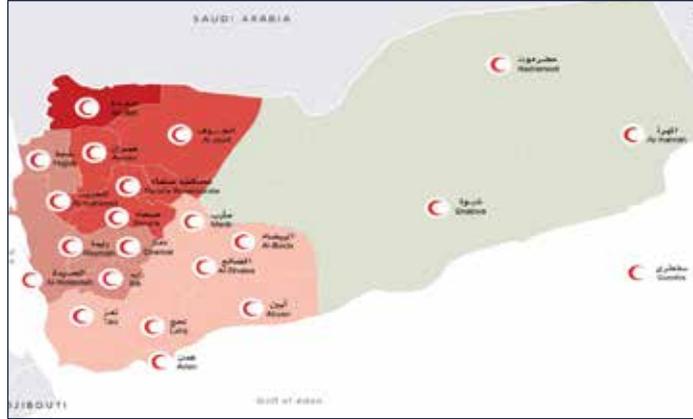
## جمعية الهلال الأحمر اليمني

### جمعية وطنية موحدة «للجميع في كل مكان»

عززت الاستثمارات طويلة الأجل في تنمية الجمعيات الوطنية مكانة جمعية الهلال الأحمر اليمني واستدامتها وتأثيرها في بيئة هشة ومعقدة ومتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

## 1. المقدمة

في دولة ممزقة، مزقتها عقود من الصراع الذي تسبب في كارثة إنسانية طال أمدها، حافظت جمعية الهلال الأحمر اليمني (YRCS) على وضع فريد. وهي المنظمة الإنسانية الوحيدة المحايدة وغير المتحيزة والمستقلة المقبولة في جميع أجزاء البلاد، ويمكنها الوصول إليها. ولديها شبكة من 22 فرعا و17 فرعا فرعيًا و12 مركزًا صحيًا و515 موظفًا وحوالي 12,000 متطوع، منهم أكثر من 8,000 ناشط.



«أخذت YRCS على عاتقها المسؤولية الإنسانية والأخلاقية المتمثلة في تقديم الخدمات الإنسانية التطوعية من خلال موظفيها ومتطوعيها المتواجدين في جميع محافظات الجمهورية اليمنية. وتركز YRCS على تقديم الخدمات المنقذة للحياة والحفاظ على كرامة المستهدفين خلال الأزمات وفي مجال الكوارث والصحة والمياه، وتقديم الخدمات الطارئة مثل نقل الأسرى والجرحى والقتلى، والإسعافات الأولية، والبحث والإنقاذ، والخدمات المستدامة مثل بناء المدارس وشبكات المياه ودعم المراكز الصحية.»

الدكتور فؤاد محمد المقحني، القائم بأعمال الرئيس والأمين العام لدى YRCS

استخدمت YRCS مزيجًا فريدًا من التطوير التنظيمي وأدوات الحركة وعملياتها لتظل جمعية وطنية محايدة سياسيًا. ونتيجة لذلك، تتمتع باعتراف واسع النطاق من الوكالات الحكومية المحلية والوطنية، والجماعات المسلحة، وزعماء القبائل، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات القطاع الخاص. وتمكنت أيضًا من التفاوض بشأن مستويات واسعة من وصول المساعدات الإنسانية.

توضح دراسة الحالة كيف - للتكيف والبقاء - ركزت YRCS على استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي عززت **قربها وإمكانية رؤيتها وإرثها وسمعتها ونزاهتها**. وتصف العديد من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المخصصة التي نفذتها YRCS وشركاؤها، والتي كانت ضرورية من قبل نقاط التحول الرئيسية في اليمن منذ عام 2011.

«إن الأزمة الإنسانية الناجمة عن النزاع المستمر لم تضع المزيد من المسؤولية على عاتقنا فحسب، بل أتاحت لنا أيضًا فرصة أخرى لإظهار كيفية وضع المبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر موضع التنفيذ الفعلي. وهذا يعني أن YRCS أصبحت وستظل أكثر أهمية من ذي قبل. لن تُقدم الخدمات بشكل فعال ما لم نستثمر في تطوير والحفاظ على YRCS كمنظمة ديناميكية وقوية قادرة على تقديم الخدمات الإنسانية غير الملباة في البلاد.»

الخطة الاستراتيجية لدى YRCS للعام 2016-2020

## 2. السياق الإنساني

ويعدد سكان يقدر بنحو 30.4 مليون نسمة، تقع الجمهورية اليمنية في فئة «أقل البلدان نموًا» في الأمم المتحدة<sup>48</sup> وتحتل المرتبة الأولى في مؤشر الدول الهشة<sup>49</sup>، والثانية على مؤشر الجوع العالمي<sup>50</sup>. البلاد عرضة للكوارث الطبيعية المرتبطة بتغير المناخ مثل الأمطار الموسمية الغزيرة والفيضانات والانزلاقات الأرضية والجفاف والتصحر والكوليرا وشلل الأطفال والملاريا وحمى الضنك.

إن هياكل الحكم المعقدة، والفقر المدقع، والكوارث الطبيعية، وارتفاع تكاليف المعيشة، والنظام الصحي المحطم، والاضطرابات المدنية، والصراعات، كلها عوامل تآمرت لخلق كارثة إنسانية طال أمدها في

اليمن. وقتل ما لا يقل عن 56,000 شخص في أعمال عنف مسلح منذ تصاعد النزاع في مارس 2015. وقد دمر نصف المرافق الصحية في البلاد في ذلك الوقت. أدت الحرب والكوارث الطبيعية إلى نزوح 4.5 مليون شخص - ثلاثة أرباعهم من النساء والأطفال (UNFPA, 2023) - ويعد عدد سكان اليمن ثاني أصغر عدد سكان في العالم. حصلت في البلاد مجاعة أصابت 17 مليون شخص.

<https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category-yemen.html> 48

<https://fragilestatesindex.org/> 49

<https://www.globalhungerindex.org/> 49



ولا يزال عدم المساواة بين الجنسين قائماً. وقد شددت القيود المفروضة على حركة النساء في بعض أنحاء البلاد، مما قد يحرم النساء من الخدمات، ولا سيما اللواتي يحتجن إلى السفر للوصول إلى المراكز الصحية التي تزداد ندرة.

### 3. تعزيز «القرب»

عززت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية باستمرار حياض YRCS وعدم تحيزها واستقلالها. وفي الحالات التي أدى فيها العنف ووجود الجماعات المسلحة والجهات الفاعلة غير الحكومية إلى تقييد وصول المساعدات الإنسانية، عملت YRCS بلا كلل لتعزيز العمل الإنساني الذي تقوده المجتمعات المحلية. وقد تطلب ذلك استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في سياقها في:

- ← تعزيز مهارات الدعوة الإنسانية للفروع المحلية والفروع الفرعية والموظفين والمتطوعين لضمان التشاور على نطاق أوسع بكثير مع المنظمات والأفراد الرئيسيين - مثل مجموعات الميليشيات وزعماء القبائل وممثلي السلطات المحلية - لضمان القبول والوصول
- ← آليات «المحاور» المحلية التي من خلالها تتبادل YRCS المعلومات الإنسانية مع أصحاب المصلحة المناسبين، وتجمع المعلومات عن الاحتياجات، وتجد نقاط الدخول إلى المجتمعات، وتكتسب القبول والثقة
- ← وضع سياق الخدمات الخاصة بالنزاعات التي تبني ثقة المجتمع وتقديره (مثل إزالة الألغام الأرضية)
- ← بناء البنية التحتية اللوجستية المحلية، وتوسيع الأصول المحلية مثل مباني الفروع والمستودعات، ومهارات إدارة الأسطول، والقدرات التشغيلية في الإدارة (بدعم تقني ومالي من الصليب الأحمر الدنماركي منذ عام 2018) لتعزيز مكانة YRCS كجهة فاعلة محلية مستقلة مع السلطات المحلية والجماعات المسلحة والمجتمعات
- ← بناء شراكات مع المكاتب المحلية لبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة الدولية للهجرة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين وأوكسفام بناء على امتياز وصول YRCS إلى جميع أنحاء اليمن.

يضمن مفتاح نجاح YRCS في التوطين في استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لإشراك المجتمعات وتمكينها. وقد أطلقت المراحل الأولية من هذا العمل في وقت مبكر خلال خطتها الاستراتيجية 2013-2016 التي عززت مكانة المنظمة باعتبارها «المحلية» الرائدة على مستوى البلاد:

«تتطلب الاختلافات الصارخة في السياقات المحلية داخل اليمن مناهج برامج محلية ومكيفة اعتماداً على الموقع الجغرافي وثقافة المجتمع وعاداته والجهات الفاعلة وهياكل الحوكمة المعترف بها ودرجة الصراع والتوترات القائمة بين المجموعات المختلفة. شكل التدخلات مختلف في المناطق الجبلية مقارنة بالمناطق الساحلية. تعتمد YRCS على قادة المجتمع وأعضائه لإبلاغ التعديلات العملية المطلوبة من تدخلات البرنامج. وعلى هذا النحو، تسعى غالبية برامج YRCS إلى اعتماد نهج مجتمعية لا تركز فقط على تقديم المساعدة والخدمات بشكل مباشر، بل تعزز أيضاً المشاركة النشطة لأفراد المجتمع».

دراسة حالة للصليب الأحمر الألماني لعام 2022: «YRCS: جمعية وطنية موحدة تعمل داخل الأراضي المجزأة»

واصلت YRCS القيام باستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في العمل التطوعي وتطوير الفروع مما أدى إلى تطبيق المبادئ الأساسية. على سبيل المثال، ساعدت الاستثمارات على التأكد من أن المتطوعين والأطباء سيسافرون على متن طائرات لمرافقة تبادل الأسرى بين الفصائل المتحاربة، مما يدل على حياض YRCS. شرح المتطوعون مراراً معنى المبادئ الأساسية للسلطات والجماعات المسلحة من أجل الوصول إليها:



«إن استخدام النظام القبلي لمساعدة شعبك لا يعني دائماً «مساعدة المجموعة الأخرى». شرحنا الحياض من خلال العادات المحلية دون تغيير اللغات».

رئيس فرع YRCS

بعد هطول الأمطار الغزيرة والفيضانات في عام 2021، يوزع فريق YRCS المستلزمات المنزلية لدعم الأسر بالماوى والمياه النظيفة والصرف الصحي والنظافة. دعم هذا العمل بتمويل من صندوق الطوارئ للإغاثة في حالات الكوارث (DREF) لدى IFRC.

مكنت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية YRCS من تحليل المخاطر والضعف في السياقات المتأثرة بالنزاع، مما عزز مفهوم حياض YRCS وعدم تحيزها واستقلالها في أنشطة مثل:

- ✓ تدريب موظفي الفرع والمتطوعين على استخدام تحليل المخاطر «كطريقة محايدة» (على سبيل المثال، الشرح للسكان المحليين أن الحد من مخاطر الكوارث (DRR) يحتاج إلى التركيز على المناطق المتوسطة والعالية الخطورة ولا يمكنه تلبية احتياجات الجميع، وبالتالي زيادة قبول المجتمع)
- ✓ إجراء تقييم قدرات IFRC في مجال إدارة الكوارث (يوليو 2017) لدعم الصليب الأحمر البريطاني والسويدي لتأهب الجمعيات الوطنية وإدارة المخاطر والتنسيق والقدرة التشغيلية، باستخدام أداة الجمعية الوطنية المعدة جيداً لدى IFRC
- ✓ استخدام أداة تقييم الضعف والقدرات (2017) لدى IFRC في 16 مجتمعاً لتقييم السياقات الهشة ووضع سياق للحد من DRR للمساعدة في إعداد المجتمعات المحلية للنزاع والعنف دون رفع توقعاتهم بما يتجاوز ما يمكن تقديمه
- ✓ المساعدة في دمج أدوات تقييم الضعف المنفصلة لإدارتي إدارة الكوارث والصحة في YRCS في أداة تقييم القدرات الضعيفة في حالات الطوارئ المشتركة التي عززت الأسئلة المتكاملة عن النوع الاجتماعي والتنوع والمجتمعات المهمشة التي يمكن معالجتها في مناهج برمجة محايدة وغير متحيزة ومستقلة.

ومع ذلك، لم يتناول تقييم القدرات في مجال إدارة الكوارث لعام 2017 ولا تقرير تقييم الضعف والقدرات الصادر عن IFRC والصليب الأحمر البريطاني والسويدي الجوانب الحساسة للنزاع في ولاية YRCS وقدرتها ونهجها.

يوجد عدد قليل من الوثائق التوجيهية العالمية عن كيفية استخدام DRR لمساعدة المجتمعات على الاستعداد للنزاعات. لذلك، في عام 2011، ومع تزايد خطر النزاع، بدأت YRCS العمل في مشروع التأهب المتكامل للنزاع<sup>51</sup> صمم البرنامج، بدعم من شريكها طويل الأمد الصليب الأحمر الألماني (GRC)، لمعالجة وتخفيف الآثار الطويلة الأمد للنزاع. ووسعت YRCS عملها بشأن DRR في السياقات الهشة والمتأثرة بالنزاع والعنف، كجزء من مجموعة توجيهية عالمية تضم أيضاً GRC، ومركز المناخ، وIFRC، وICRC. عند تنفيذ استراتيجيات DRR وتطوير الفروع، تضمنت مكوناتها الرئيسية المتعلقة باستراتيجية التنمية المستدامة ما يلي:

- ← دمج نهج DRR في برنامج YRCS الحالي لإعادة تأهيل المؤسسات التعليمية التي دمرتها الحرب
- ← زيادة قدرة الفروع المحلية والفروع الفرعية والموظفين والمتطوعين على تقييم نقاط الضعف المحلية
- ← إنشاء أو تجديد العيادات الصحية المجتمعية، واستهداف المخاطر الصحية في المناطق التي يصعب الوصول إليها
- ← استخدام تعريف الأدوار المساعدة الذي يمكن YRCS من «استبدال» المراكز الصحية الحكومية وبنائها في الأماكن التي لا تكون موجودة فيها
- ← المساهمة في تماسك المجتمع من خلال إنشاء لجان السلامة المدرسية، والتي من شأنها أيضاً تطوير خطط الطوارئ لمعالجة العنف والتخفيف من المخاطر
- ← ضمان اتباع نهج مراعية للنزاع لنشر المتطوعين في المجتمعات لتجنب التوترات والضرر
- ← نمذجة ممارسات تقييم المخاطر الثقافية المناسبة التي تضمن الحماية - على سبيل المثال في GRC مدعوم من YRCS جميع الموظفين فيه من الإناث، ولا يقبل الذكور، مما يؤدي إلى قبول وحضور كبيرين للغاية من نساء المجتمعات التي تخدمها.

ولزيادة تعميق وتنسيق العديد من عمليات تقييم الضعف والمخاطر، اعتمدت YRCS عملية التأهب للاستجابة (PER) لدى IFRC. واستخدمت تقييم قدرات إدارة الكوارث المدعوم من IFRC (يوليو 2017) كمرحلة أولى من التقييم، استناداً إلى أداة تقييم الجمعيات الوطنية المعدة جيداً من IFRC. وأعقب ذلك أداة تقييم ثانية، تطورت لاحقاً إلى عملية PER لدى IFRC، والتي استقبلت بشكل إيجابي من قيادة YRCS، واستخدمت استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لزيادة بناء فجوات القدرات المحددة في خطة عمل قسم إدارة الاستجابة للكوارث.

«تطوير الجمعيات الوطنية ليس قسماً - إنه نهج متكامل يتعين فيه على كل قسم التأكد من أن 100٪ من أنشطته تعزز تنمية المجتمع الوطني لتحقيق أقصى قدر من الفوائد طويلة الأجل للمؤسسة. عندما استخدمنا عملية PER، وجدنا أن قسم إدارة الاستجابة للكوارث قد عُزز كثيراً خلال السنوات الأخيرة من خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية، لكننا تعلمنا أيضاً أنه لا يوجد قسم بمعزل عن غيره. فعلى سبيل المثال، ونتيجة لتدريب متطوعينا وفروعنا على إنشاء تخطيط للمخاطر وإدارتها، انضمت إلينا ICRC أيضاً في جميع الفروع ودعمت تدريب المتطوعين الشباب للحد من المخاطر المجتمعية في بعض المناطق المتضررة أيضاً.»

الدكتور محمد الفقيه، مدير البرامج في YRCS



ركزت YRCS على تطوير الفروع والفروع الفرعية لتعزيز وجودها المحلي - وسمعتها في الحياض وعدم التحيز والاستقلال. كونها عنصرا مهما في استراتيجية «التوطين» الشاملة على مدى السنوات الإثني عشر الماضية، تضمنت استثمارات YRCS في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ← لكل فرع لجنته التوجيهية الخاصة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والتنسيق والتعاون مع الجهات الفاعلة المحلية (مثل الأحزاب السياسية والجماعات المسلحة والقبائل)
- ← فرق الاستجابة للكوارث الفرعية (BDRTs) التي يتم تنظيمها وتدريبها وتجهيزها وتوصيلها في مراكز عمليات الطوارئ التابعة لدى YRCS. وقد أنشئت مستودعات في جميع أنحاء البلاد لنقل الدعم وزيادة فعالية إجراءات التأهب والاستجابة المحلية
- ← إجراء عمليات إطار الوصول الآمن (SAF) لدى ICRC التي أدت إلى وضع خطط عمل الفروع
- ← اعتماد أداة تقييم القدرات التنظيمية للفروع (BOCA) لدى IFRC في عام 2019 وتدريب تسعة من موظفي YRCS ومتطوعيها، الذين كانوا خليطا متساويا من الرجال والنساء، ومن الأجزاء الشمالية والجنوبية من البلاد، وقاموا بتسهيل BOCAs في 18 من أصل 22 فرعا بحلول عام 2022
- ← بدعم من IFRC، ضمان دمج العناصر الثمانية في SAF استمرار في جميع أنشطة تطوير الجمعيات الوطنية، وتضمن ذلك اندماجا فعالا مع BOCA. يعد ضابط SAF لدى YRCS أيضا مُبَيَّر BOCA مدرب ويضمن دمج عناصر SAF في تقييمات BOCA.

شهدت المراحل السابقة من تطوير YRCS بين عامي 2017-2011 تصدعا في نهج تطوير الفروع. نشأ التحدي السابق لدى IFRC لتوفير التنسيق والقيادة للحركة من مشاكل الوصول إلى البلاد، وتم تصحيحها بحلول عام 2017 من خلال نهج مكثف لتطوير الجمعيات الوطنية تم توفيره من خلال مندوب تطوير الجمعيات الوطنية داخل البلد.

على الرغم من أن YRCS كانت قلقة بشأن الاستدامة المالية منذ عام 2011، إلا أن عددا قليلا جدا من الشركاء استجاب لحاجتها الاستراتيجية الناتجة عن تعزيز الموارد المحلية والاستدامة والقبول. في حين بدأ الصليب الأحمر الدنماركي خطة منح صغيرة لفروع مختارة، تلقت YRCS منحة من تحالف الاستثمار الوطني للجمعية (NSIA) لإجراء دراسة لتقييم جدوى إنشاء مصنع لتصنيع الأكسجين الطبي في ديسمبر 2022.

«أدت منحة NSIA إلى تحفيز YRCS على القيام باستثمار إضافي لتعزيز مكانتنا كجهة فاعلة محلية موثوق بها. يتعين علينا تعزيز قاعدتنا القانونية الداخلية لجمع الأموال. في أبريل 2023 عقدنا ورشة عمل بدعم من IFRC عن تطوير سياسة واضحة لجمع التبرعات لتوجيه أصحاب المصلحة في YRCS بشأن الشفافية والمساءلة والمسؤوليات على جميع المستويات المحلية والوطنية. بمجرد أن يصبح لدينا سياسة عمل، سنقدم بطلب للحصول على تمويل NSIA المسرع لتوسيع نطاقه في جميع أنحاء الإقليم. ونتوقع أيضا أن يساعد هذا الدخل في دفع رواتبنا بدلا من الاضطرار إلى الاعتماد على شركاء الحركة بنسبة 100٪ من تكاليف رواتبنا في الوقت الحالي».

الدكتور محمد الفقيه، مدير البرامج في YRCS

## 4. تعزيز «إمكانية الرؤية»

«نحن حريصون في اختيار المتطوعين الذين يجب أن ينظر إليهم على أنهم سكان محليون موثوق بهم. يجب أن يكونوا إما من قبيلة أو قريبين من قبيلة أو محايدين لقبيلة. الفحص ليس ممكنا دائما مقابل الحاجة إلى اختيار المتطوعين الذين لديهم إمكانية الوصول. ومن الأمثلة على ذلك عندما وجدت ICRC صعوبة في الوصول إلى المستشفيات في تعز. حشدت YRCS متطوعين من «شبكة الموثوقة» المحلية التي تتمتع بالمصداقية لجلب الأدوية عبر نقاط التفتيش».

جمعية وطنية شريكة



توزع الفروع YRCS المحلية المساعدات بما في ذلك البطانيات والفرش وأدوات المطبخ ومستلزمات النظافة على العائلات التي فقدت منازلها بسبب الفيضانات في أغسطس 2021. وحظيت الاستجابة بدعم قدره 205,332 فرنك سويسري بتمويل من IFRC.

ولأسف، فقد 13 متطوعا وموظفا في YRCS حياتهم أثناء العمل بين عامي 2015 و 2018. عندما تصاعد النزاع في عام 2015، علقت YRCS تجنيد جميع المتطوعين والشباب، الذين كانوا يخشون أن يجلبوا معهم سياسات الصراع ويفوضوا موقف الجمعية الوطنية كمنظمة محايدة وغير متحيزة ومستقلة. ومع ذلك، عملت YRCS على عدة مبادرات لإدماج أدوات السلامة والأمن للمتطوعين في جميع البرامج، بما في ذلك تلك التي تركز على تحسين الوصول من خلال دمج مراعاة الفوارق بين الجنسين والتنوع في مبادئها التوجيهية للبرامج والخدمات. ومن الأمثلة على ذلك:

- ← دمج الأدوات لضمان الحد الأدنى من معايير الحماية لاستكمال برمجة DRR
- ← حشد المتطوعات في المجتمعات التي يمكن للمرأة أن تلعب فيها دورا مهما بشكل خاص (على سبيل المثال، للاتصال بالأسر التي تعيّلها النساء في مجتمعات النازحين داخليا DP ودعمها)
- ← تعيين مسؤول النوع الاجتماعي في YRCS في عام 2016، الذي جلب معه ما تعلمه من الجمعيات الوطنية الأخرى في المنطقة (مثل تدريب الصليب الأحمر اللبناني على العنف القائم على النوع الاجتماعي)
- ← تكييف المبادئ التوجيهية لإدارة المتطوعين لعام 2013 لدى YRCS، التي زاد تعزيزها بعد تقييم SAF الذاتي في 2015/16
- ← تطوير أنظمة YRCS لتحسين مطابقة ملفات تعريف المتطوعين المحددة مع المجتمعات التي يعملون فيها
- ← تعيين ممثلين للشباب في عام 2019، واستكمالهم بتعيين منسق للشباب في إدارة التطوير التنظيمي في عام 2021 الذي بدأ عملية تطوير سياسة الشباب
- ← عقد نقطة الاتصال الشبابية الجديدة بعض جلسات «الشباب كعوامل لتغيير السلوك» (YABC) في الفروع اعتبارا من عام 2021 لتشجيع الأنشطة الشبابية
- ← مطالبة الصليب الأحمر الإيطالي بدعم تعزيز سياسة الشباب في YRCS، وتكييف استراتيجية مشاركة الشباب الخاصة لدى IFRC وتقديم تدريب YABC إلى المزيد من الفروع للمساهمة في الإدماج الاجتماعي والسلام كمحور لجناح الشباب في YRCS
- ← استخدام الاستجابة لكوفيد-19 لتعزيز المشاركة المجتمعية وآليات المساءلة التي بنت المزيد من الثقة المجتمعية.

وإدراكا من YRCS بأن العنف والنزاع لهما آثار متفاوتة في النساء والأطفال، أنشأت برنامجها للدعم النفسي والاجتماعي (PSS) في عام 2015، مصحوبا بمدخلات تطوير الجمعيات الوطنية المهمة والسياقية. تحت عنوان «الدعم النفسي والاجتماعي يقلل من الخوف ويرسم الابتسامة على وجوه الأطفال والنساء بشكل خاص، والمجتمعات بشكل عام»، دعم البرنامج IFRC و GRC. وركز على النساء والأطفال، ووصل إلى المشردين داخليا بالشراكة مع UNHCR. «كانت YRCS أفضل ممثل في هذا المجال» (جمعية وطنية شريكة). وشملت أهداف البرنامج ما يلي:

- ← بناء قدرات المتطوعين في فروع YRCS وإنشاء فرق دعم اجتماعي للاستجابة بسرعة عند الحاجة
- ← بناء قدرات الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس لتقديم أنشطة الدعم النفسي والاجتماعي لأكثر عدد ممكن من الأطفال
- ← نشر مبادئ ومفاهيم حماية الطفل على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
- ← رفع مستوى الوعي بإرشادات السلامة قبل وخلال وبعد القصف
- ← تقديم دورات الإسعافات الأولية للآباء والأمهات والأطفال.

بعد تصاعد النزاع وزيادة الخسائر في الأرواح، استثمرت YRCS أيضا في مجموعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية لتعزيز واجبها في الرعاية تجاه المتطوعين والموظفين المعرضين للخطر. يشمل ذلك:

- ✓ الحد من وفيات المتطوعين منذ 2015/16 (عندما توفي 11 متطوعا وأصيب ستة) نتيجة لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في واحب الرعاية
- ✓ تخصيص واعتماد مدونة قواعد السلوك لدى IFRC لحماية المتطوعين من المخاطر
- ✓ إنشاء الصندوق الاستئماني لدى YRCS للمتطوعين في عام 2020، بدعم من جميع شركائها (IFRC، ICRC، والصليب الأحمر الدنماركي، والصليب الأحمر الألماني، والصليب الأحمر النرويجي)، الذي يوفر للمتطوعين وعائلاتهم ما يصل إلى 10,000 دولار أمريكي سنويا في حالة الوفاة أو الإصابة الخطيرة أو المرض الشديد (وحد أن صندوق التأمين التطوعي العالمي لدى IFRC مرهق ثقيل وبطيء).

أنشأت YRCS قسم الإعلام والدعاية في أوائل تسعينيات القرن العشرين. ويصل إلى مجموعة من الجماهير بما في ذلك الشخصيات المؤثرة والجماعات المسلحة والمجالس المحلية والمدنيين والنازحين داخليا IDPs والمنظمات غير الحكومية



المحلية والجهات الإعلامية والمتطوعين والمجتمعات الضعيفة لتعزيز YRCS والحركة والمبادئ الأساسية. وشملت أولوياته واستثماراته في تطوير الجمعيات الوطنية ما يلي:

- ← تعزيز الاتصالات لتعزيز الوعي بحجم المعاناة في اليمن
- ← تدريب مسؤولي الاتصالات في 20 فرعا
- ← تعريف المجتمعات المحلية بالعمل والمبادئ الأساسية والحركة لتسهيل وصول الفرق الميدانية (الوصول إلى 175 عاملا في مجال الصحة المدرسية، و113 عضوا من المجتمع المدني، و252 من موظفي السلطة المحلية، و31 عضوا من الجماعات المسلحة في عام 2021 وحده)
- ← المساعدة في تعزيز المساواة في الحصول على المساعدة للنساء والفتيات والفتيان والرجال
- ← القيام بحملات توعية باستخدام الإعلانات الإذاعية والتلفزيونية والملصقات والكتيبات واللافات بجانب الطرق والأدب والمسرح التفاعلي
- ← استثمارات مبتكرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وموقع YRCS باللغتين العربية والإنجليزية وإضافة الطابع المهني على صفحات YRCS على مواقع التواصل الاجتماعي.

## 5. تعزيز «الإرث»

«أدت نتائج استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية طويلة الأجل إلى إرث لا تتمتع به أي منظمات محلية أخرى. إن استمرارية الحوكمة والإدارة، والدبلوماسية الإنسانية المستمرة للتنقل في السياسة والضغوط الخارجية، والعلاقات المجتمعية القوية من خلال شبكة العيادات، والمتطوعين الذين قدموا في كثير من الأحيان أكثر من 20-40 عاما من الخدمة، مكنت الجمعيات الوطنية من «الحفاظ على تنظيها».

IFRC

في أعقاب الأزمة في عام 2015، سرعت YRCS بناء القدرات الرئيسية - ولكن في مثل هذه البيئة المسيسة اقتزنت هذه القدرات الجديدة بالمخاطر. وعندما حاولت وزارة الصحة الاستيلاء على YRCS، مهددة سلامتها، ساعدت YRCS و ICRC و IFRC الوزير على فهم أن هذا من شأنه أن يهدد وجود YRCS ذاته.



تكثف YRCS جهودها الإغاثية خلال فترة توقف النزاع، وتحشد موظفيها ومتطوعيها لتقديم خدمات الإغاثة والعون للناس في جميع أنحاء البلاد.

«كانت الجمعية الوطنية، باستثماراتها في تطوير الجمعيات الوطنية في قاعدتها القانونية الوطنية القوية، والمتطوعين المحليين، والثقة الدائمة، بدعم من حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر بأكملها على مستوى العالم، الرسالة الرئيسية التي دفعت السلطات إلى مراعاة استقلالها».

IFRC

السبب الرئيسي لقبول YRCS في المجتمعات التي تخدمها هو إرثها في توفير الرعاية المنقذة للحياة للأهالي والأطفال في العيادات الصحية في جميع أنحاء البلاد. وقد أدى الاستثمار الطويل الأجل في التأهب للكوارث بدعم من الصليب الأحمر البريطاني والسويدي إلى توفير قدرة كبيرة على الاستجابة لحالات الطوارئ. في السنوات الثلاث بين عامي 2016 و 2019، استجابت YRCS إلى 4,000 حادث طارئ. في عام 2023 وحده، استجابت لأكثر من 35,000 حادث محلي من خلال القدرات المحلية في فرق الاستجابة التطوعية والفروع.

بعد تصاعد النزاع في عام 2015، وفرت القاعدة التنظيمية القوية والهيكل الموحد لدى YRCS مستوى عال من الثقة في المجتمعات وجميع أصحاب المصلحة الخارجيين. وأدى ذلك إلى زيادة كبيرة في الأموال الدولية للاستجابة للكوارث، مما استلزم تعزيز تنسيق الحركة. فعلى سبيل المثال، دعم الصليب الأحمر النرويجي والدنماركي والألماني و ICRC شبكة المراكز الصحية وخدمات الرعاية الأولية لدى YRCS بالتكاليف الطبية، وتطوير التمويل، والخدمات اللوجستية، والحماية والمساواة بين الجنسين والإدماج. ومع ذلك، فإن هذه الأنواع من الدعم جلبت أيضا تكاليف ومخاطر المعاملات. ودفعت ICRC على وجه الخصوص تكاليف موظفي YRCS لتحقيق أهدافهم الإنسانية القصيرة الأجل. ومع دفع الشركاء جميع رواتب موظفي YRCS البالغ عددهم 515 موظفا، بما في ذلك 273 موظفا دفعتها ICRC، فإن وجود YRCS على المدى الطويل معرض للخطر. إذا حُصّ أي نوع من أنواع تمويل الشركاء أو سُحب، فإن هياكل YRCS ستصبح في خطر.

في مارس 2020، خطت YRCS لإجراء عملية التقييم التنظيمي وإصدار الشهادات (OCAC) لدى IFRC لتحديد المزيد من الثغرات في قدراتها التنظيمية. ومع ذلك، سادت العديد من حالات الطوارئ ومن المقرر عملها في عام 2024.

## 6. تعزيز «السمعة»

أحدثت الأزمة التي بدأت في عام 2015 علاقة معقدة للغاية بين YRCS والسلطات العامة. مع استنزاف موارد السلطات العامة أكثر من أي وقت مضى، اختُبر مفهوم «المساعدة» إلى أقصى حدوده.

«على الرغم من أنها نادرا ما تصل إلى 100٪، إلا أن القيادة المركزية والفرعية لدى YRCS تحاول حقا أن تكون مستقلة، وتجادل من أجل دورها المساعد. لا «تستغل» الحكومة الجمعيات الوطنية أكثر من اللازم. وعندما تصاعد النزاع، حاولت الحكومة في صنعاء فرض «جماعتها» لكن قيادة YRCS تمكنت من تجنب ذلك».

فريق التعاون في ICRC

وواجهت YRCS تحديات تتعلق بتنظيم انتخابات القيادة الداخلية وفقا لنظامها الأساسي. أجريت آخر انتخابات كاملة في عام 1997، وجرت انتخابات مجلس الحكم في عام 2020 استجابة لضغوط من السلطات العامة. ومع ذلك، فإن التحدي الأكثر إلحاحا الذي يواجهه YRCS يتمثل في الحفاظ على توازن استراتيجي للتمثيل المستقر بين الشمال والجنوب على مستوى مجلس الإدارة الوطني. ويعزز هذا التوازن الوحدة الهيكلية، ويهدئ التوترات الشخصية الناجمة عن الانقسامات الوطنية، ويظهر أن YRCS تتخذ قرارات قيادية تحافظ على موقفها من الاستقلال والحياد.

«من خلال استثمارنا في تطوير الجمعيات الوطنية التي ضمنت وجودا وطنيا ثابتا، إذا قدم شريك أو مانح دعماً مثل تجديد أو بناء أربعة مرافق صحية، فإننا نقول «نعم، ولكن اثنان في الشمال واثنان في الجنوب»».

(مدير المقر الرئيسي YRCS).



تتكيف YRCS مع هذا الواقع من خلال التنسيق مع مختلف المستويات - والأهم من ذلك، على المستوى الوطني، أنها تنسق مع المجلس الأعلى لإدارة وتنسيق التعاون الإنساني والدولي (SCMCHA). ومن خلال استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تطوير نظام «المحاور» الوطني والمحلي، تتغلب YRCS على هذه العقبات بالتنسيق مع الوزارات والجهات المسلحة غير الحكومية والجماعات المسلحة. وقد حقق نظام المحاورين فوائدا كبيرة، حيث ولد التعاطف والتفاهم الثقافي والاحترام من بعض أعضاء السلطات.

يعلم ماجد، المتطوع في YRCS، الأطفال الذين يعيشون في أحد الأحياء الفقيرة طرق حماية أنفسهم من الكوليرا، بما في ذلك كيفية غسل أيديهم بالصابون قبل وبعد تناول الطعام.

وللاستثمار في قيادته المستقبلية، يقوم YRCS ببناء الشباب و «زوايا الشباب» للأنشطة الشبابية المنظمة في مختلف المحافظات، بدعم من الصليب الأحمر الألماني. وهذه أيضا وسيلة لتعزيز إدماجها الاجتماعي وعملها في مجال السلام.

لم يكن أطفال المدارس الذين عادوا إلى الفصول الدراسية بعد نزاع عام 2011 يعرفون الكثير عن الإسعافات الأولية. وقد أتاح ذلك إلى YRCS الفرصة للبدء بأفكار «سهولة الوصول» التي أدت لاحقا إلى دعم اجتماعي أوضح للأطفال، ودُمجت أيضا في خدماتها الصحية. لكن الوضع تغير في 2013/2014 عند تزايد صعوبة قضايا الوصول والأمن على المنظمات الدولية. ضمن هذا السياق المتغير، طورت YRCS هذا النهج المبكر الثاني للتأهب للنزاعات خلال هذه الفترة:

### مشروع التأهب المتكامل للنزاعات لدى YRCS، بدعم من الصليب الأحمر الألماني من ديسمبر 2012 إلى يناير 2015

أُطلق مشروع التأهب المتكامل للنزاع (ICP) لمعالجة وتخفيف الآثار طويلة الأجل للنزاع، وكانت الأولوية الأصلية لمشروع التأهب المتكامل للنزاع (ICP) معالجة تأثير النزاع في المدارس.

وقد استولت القوات العسكرية على العديد من المدارس واحتلتها نتيجة لمظاهرات الربيع العربي. ولذلك يهدف برنامج المقارنات الدولية إلى ما يلي:

- ← إعادة إعمار المدارس المستهدفة وتجديدها مع وزارة التربية والتعليم
- ← تشجيع الطلاب، وخاصة الفتيات، على العودة إلى المدرسة
- ← تسهيل حملات التوعية العامة للشباب عن الانضمام إلى الجماعات المسلحة
- ← توزيع مجموعات الإسعافات الأولية والتدريب على المجتمعات المتضررة من النزاع المستمر
- ← تطوير برنامج الدعم النفسي والاجتماعي (PSS) لمساعدة الشباب على التعافي من العنف وتعزيز الانسجام الاجتماعي
- ← مواصلة برنامج الدعم النفسي والاجتماعي بعد نهايته الرسمية في عام 2016 بدعم مستمر من ECHO والصليب الأحمر الدنماركي.



تدرك YRCS دائما العلاقة بين العمل الإنساني والتنمية والسلام، وتهدف إلى التعرف على التدخلات البرنامجية المناسبة من الصليب الأحمر اللبناني وغيره من المنظمات غير الحكومية. وقد ركزت على تقديم خدمات الإسعاف والإسعافات الأولية والمستجيبين الأوليين من خلال مجموعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المتكاملة للمساعدة في تحقيق هذه العلاقة. ومن الأمثلة على ذلك:

- ← استخدام برامج DRR في وقت مبكر من عام 2013 لمساعدة الموظفين والمتطوعين المحليين على اتخاذ الخطوات الثلاث التالية لتعزيز العمل الأكثر فعالية بقيادة محلية:
  - o الخطوة 1: تعزيز قدرات الموظفين والمتطوعين لتحليل «الروابط والفواصل» بين الجهات الفاعلة، بما في ذلك الأطراف المتحاربة، من خلال إنشاء تخطيط لأصحاب المصلحة
  - o الخطوة 2: مساعدة المجتمعات المحلية على تشكيل مجموعات أساسية لتخطيط تدابير الحد من المخاطر (مثل اللجان المجتمعية للبحث والإنقاذ والإسعافات الأولية وما إلى ذلك)
  - o الخطوة 3: دعم مشاريع التخفيف الصغيرة النطاق (مثل آليات الإنذار المبكر، وتعزيز البنية التحتية، وما إلى ذلك) في المدارس الواقعة في المناطق التي توجد فيها جماعات مسلحة
- ← تدريب المتطوعين على التفاوض مع الجماعات المسلحة
- ← التصدي لمحاولات الجماعات المسلحة تجنيد الأطفال من المدارس.

## 7. تعزيز «النزاهة»

«في حين أن أنظمتنا الحالية تعمل كقاعدة واسعة لتنظيم العلاقات بين المقر الرئيسي والفروع، يتعين علينا التأكد من أن النسخة المحدثة التالية تزيد الوضوح في عدد من المجالات التي ستزيد من تعزيز قدراتنا التشغيلية. وتشمل، على سبيل المثال، تنسيق اللغة والأدوار المتعلقة بالمتطوعين والموظفين، والخيارات المتعلقة بإعادة العضوية، وإضفاء الطابع الرسمي على مدونات قواعد السلوك، وإضفاء الطابع الرسمي على عمليات صنع السياسات وأنظمة الإدارة لتنفيذها، ووضع عمليات لتعزيز قدرات الحوكمة على جميع المستويات. تُعطي الأولوية لعملية التحديث في المستقبل القريب لتعزيز قدراتنا التشغيلية وتأثيرنا».

الدكتور محمد الفقيه، مدير البرامج في YRCS

وقد تمكنت YRCS من تطوير ومراجعة قاعدتها القانونية بعناية فائقة لتجنب تجاوزها بسبب المصالح الفئوية والسياسية. ولزيادة شفافيتها ومساءلتها أمام أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يتعين عليهم إظهار الثقة في عملياتها، قامت أيضا باستثمارات استراتيجية لتطوير الجمعيات الوطنية تشمل:

- ✓ دعم موظفي ومتطوعي الفروع المحلية والفرعية لجمع البيانات يدويا وباستخدام الأنظمة عبر الإنترنت، مع مراعاة شديدة «للموصلات والفواصل» في المجتمعات الحساسة للنزاع
- ✓ اعتماد اللوائح المالية والمشتريات في عام 2016 بدعم تقني ومالي من الصليب الأحمر النرويجي و IFRC على التوالي
- ✓ اعتماد سياسة منع الاحتيال والفساد في عام 2022 بالتعاون مع IFRC والصليب الأحمر النرويجي، والانتهاه من التدريب في ثمانية فروع من أصل 22 بحلول عام 2023
- ✓ اعتماد سياسة CASH، مع سياسات أخرى تغطي تطوير الفروع والاتصالات واللوائح المالية والسياسة على وشك الانتهاء
- ✓ إنشاء وحدة المشاركة المجتمعية والمساءلة (CEA) وتعيين مسؤول امتثال داخل قسم التخطيط والمراقبة والتقييم وإعداد التقارير (PMER)، مع تدريب CEA أوسع
- ✓ وضع آليات أقوى للآراء والامتنال مقارنة بالسنوات السابقة التي تستمر في تعزيز الثقة والمصداقية والقبول والوصول
- ✓ تحسن ملحوظ في PMER منذ إنشاء هذه الوحدة المحددة في منتصف عام 2022.

وتقديرا لمكانة YRCS الموثوقة كوكالة إنسانية محلية رئيسية، أصبحت أيضا عضوا رائدا في المنتدى الإنساني الوطني اليمني ودربت 12 منظمة غير حكومية محلية كل عام منذ عام 2016.

## 8. تعزيز التعاون والتنسيق في الحركة - بناء التكامل والتأثير الجماعي

منذ عام 2011، حسنت YRCS آليات التعاون والتنسيق من خلال:

- ← استخدام البرنامج التجريبي لتعزيز التنسيق والتعاون في الحركة (SMCC) قبل أن تصبح أداة على مستوى الحركة لبناء الدعم التآزري
- ← إبرام اتفاقات بين اللجنة الدولية و IFRC لزيادة مساهمتهما المشتركة بطريقة منسقة ومتكاملة. بدأت ICRC بدعم IFRC بتكاليف تطوير الجمعيات الوطنية البالغة نحو 10 ملايين فرنك سويسري (11.1 مليون دولار أمريكي) بين عامي 2017 و 2023 - أضيف الطابع الرسمي عليها في اتفاق ثلاثي في أغسطس 2021 بين YRCS و IFRC و ICRC
- ← إنشاء مبادرة تطوير الجمعيات الوطنية لدى YRCS منذ نوفمبر 2018 فلاحقاً
- ← إنشاء مبادرة تعزيز استجابة الحركة في اليمن في عام 2019 التي وفرت بيئة مكنت تطوير الجمعيات الوطنية على المدى القصير والطويل، مما مكن IFRC من نشر وضع تطوير الجمعيات الوطنية.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات الإيجابية للغاية في مجال التعاون والتنسيق في الحركة، لا تزال هناك تحديات، بما في ذلك:

- × النقص الحالي في خرائط الطريق التي تحدد أهدافاً واضحة ونتائج متوقعة ومخرجات ضمن أطر زمنية محددة. ومن شأن ذلك أن يساعد في تنفيذ مسارات عمل تعزيز استجابة الحركة في اليمن لضمان المساهمات المنسقة في المجالات التشغيلية ذات الأولوية في مجالات الصحة وإدارة الكوارث و WASH وتطوير الجمعيات الوطنية على النحو المحدد في الخطط الاستراتيجية لدى YRCS
- × استمرار عدم الاستقرار ومخاطر تمويل الحركة لأولويات YRCS في تطوير الجمعيات الوطنية - على سبيل المثال، اعتماد IFRC على أموال ICRC، الذي قوضه قرار اللجنة الدولية بتخفيض مساهمة تطوير الجمعيات الوطنية للاتحاد الدولي لدى IFRC في عام 2019 من أجل دفع ثمن شراء مبنى فرع YRCS في الضالع بدلا من ذلك.

ومع ذلك، فإن العوامل التمكينية الاستراتيجية الرئيسية لتهيئة بيئة مواتية للتعاون:

- ← **اتفاقية تعاون الحركة (MCA)** مع نهج يركز على YRCS فتحسن التنسيق، ويتضمن منصة استراتيجية شهرية للحركة تضم YRCS و IFRC و ICRC، مجموعة تعاون عملياتية شهرية للحركة تضم المدير التنفيذي لدى YRCS ومنسق البرنامج الوطني وممثلين عن جميع شركاء الحركة وتطوير الجمعيات الوطنية، ومجموعات العمل الفنية الشهرية للحركة التي تُشكّل على أساس مواضيعي عن الصحة، إدارة الكوارث، والخدمات اللوجستية، PMER، و تطوير الجمعيات الوطنية.
- ← الانتهاء من عملية **الخطة القطرية الموحدة** لدى IFRC في عام 2023 مع مؤشرات معززة: «لن يقاوم أحد من أجل نفسه وأهدافه، وسوف يسترشد جميع الشركاء فقط بأولويات YRCS».

## 9. الاستنتاجات - الدروس المستفادة من استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية لتكثيف الأهمية والقدرات التنظيمية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

إن استراتيجيات تطوير الجمعيات الوطنية ذات الأولوية التي طورتها YRCS حافظت على كونها جمعية وطنية موحدة في بيئة خارجية معززة. مع مجموعة متنوعة من الدعم المقدم من شركاء الحركة على المدى الطويل، تشمل الخصائص التي أبقَت YRCS في مكانتها كجهة فاعلة إنسانية محلية قائمة على المبادئ ما يلي:

- ← قيادة مستدامة قائمة على المبادئ، تحافظ على تمثيل مستقر بين الشمال والجنوب في مجلس الحكم الوطني، الذي «يعزز الوحدة داخل هيكله»
- ← إدارة الحوكمة المركزية ضمن شبكة فروع لامركزية متمكنة تعكس الخصائص القبلية والثقافية المحلية
- ← عمليات تخطيط استراتيجي موحدة تستند إلى التشاور والمشاركة النشطة للفروع، واستخدام SAF و BOCAS للبدء في بناء القدرات المشتركة والتوجهات الاستراتيجية الجديدة



- ← تعزيز مهارات التفاوض المتزايدة وشبكة «محاورين» على جميع مستويات YRCS للتنقل في الترتيبات المعقدة مع العديد من أصحاب المصلحة والأطراف المتحاربة
- ← زيادة قدرات تقييم المخاطر والضعف المخصصة للبيئات الحساسة للنزاع (مثل VCA و DRR) في أدوات النزاع والعنف)
- ← مناهج لمساعدة المجتمعات المحلية على الاستعداد للعنف والصراع والتخفيف من حدتها والاستجابة لها
- ← دور مساعد، يتم تنفيذه من خلال النشر المستمر لمبادئه الأساسية والدعوة الإنسانية مع جميع السلطات العامة وأطراف النزاعات والمجتمعات المتضررة مما مكّن القبول المستمر والوصول
- ← التركيز على عدد قليل من الخدمات الأساسية التي يعاد تقييمها بانتظام والتي ساهمت في مرونة السكان الأكثر ضعفا على المدى الطويل في جميع أنحاء البلاد
- ← التوطين، تمشيا مع التزامات «الصفقة الكبرى»، التي بنت عملا إنسانيا قائما على المبادئ وأقوى بقيادة محلية من خلال الاستثمارات المستدامة في الفروع الحساسة للنوع الاجتماعي والتنوع والمتطوعين المجتمعيين
- ← إطار تنسيق شراكة استراتيجي متزايد مع الحركة والشركاء الخارجيين، مع إدارة شراكة أكثر حزما تعمل على توسيع نطاق الخدمات المجتمعية والتأثير الجماعي.



## الجزء 3

### التعلم و «الدعوة إلى التغيير» لتحسين الممارسات على مستوى الحركة وممارسات الجهات المانحة التي تدعم تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

يحلل الجزء 3 التعلم المتقاطع عبر جميع دراسات الحالات الست للجمعية الوطنية. ويسلط الضوء على الشروط المسبقة الشاملة الرئيسية للتحويل التنظيمي الناجح واستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية التي تعزز العمل الإنساني بقيادة محلية في السياقات المعقدة و الهشة والممتدة من الصراع والعنف.

واتفقت الجمعيات الوطنية الست وفرقة العمل بشكل جماعي على مجموعة من «الرسائل الرئيسية»، المستمدة من دراسات الحالة والمناقشات التي دارت في فعالية تعليمية عقدت في مايو 2024. أُظِّرت هذه الرسائل الرئيسية، جنباً إلى جنب مع الإجراءات المقترحة مقابل مجموعة من 29 ممارسة ذات أولوية موصوفة في هذا الجزء 3، على أنها «دعوة إلى التغيير» لتحسين الدعم على مستوى الحركة والجهات المانحة لتطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

## 1. الغرض من الدراسة

حُدثت قائمة من 200 «ممارسة ناجحة» و «عوامل تقويض» من جميع دراسات الحالات الست. وتشمل كلا من الممارسات الناجحة التي تتطلب تكرارها وتوسيع نطاقها، والعوامل المعقوفة التي تتطلب اتخاذ إجراءات للتخفيف منها أو وقفها. أُدرجت هذه الممارسات ضمن الالتزامات الأربعة «لميثاق تطوير الجمعيات الوطنية» لدى IFRC للعام (2019) والذي «يحدد دعم تطوير الجمعيات الوطنية ويحدد الأسس الرئيسية لدعم تطوير الجمعيات الوطنية الفعال بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات الرئيسية لأعضاء IFRC وكذلك الجهات الفاعلة من خارج الحركة عند العمل معا على تطوير الجمعيات الوطنية». الالتزامات الأربعة:

- تحديد أفضل لأولويات الجمعيات الوطنية في تطوير الجمعيات الوطنية (والأدوار التي يؤديها أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون)
- الكفاءات التي تتناسب مع الاحتياجات في كل سياق
- الدعم الفعال المتوائم (والطرائق التي قدم من خلالها)
- التعلم وضمان الجودة (وكيفية مشاركة ذلك، أو كيف يمكن مشاركته في المستقبل، مع أصحاب المصلحة على مستوى الحركة والمانحين الخارجيين).

ومن أجل تسهيل النظر في الممارسات المحددة، حدد ممثلو فرقة العمل والجمعيات الوطنية أولويات هذه الممارسات التي يبلغ عددها 200 ممارسة في قائمة مختصرة تضم 50 ممارسة، حُدثت بأنها الأكثر أهمية والتي يجب معالجتها في المستقبل القريب. (قائمة الخمسين في الملحق 3).

ثم نفذت قيادات الجمعيات الوطنية الست تمرينا ثانيا لتحديد الأولويات، لتقليص قائمة الممارسات التمكينية والمعوقة إلى 29 ممارسة، تعد بحاجة إلى الدعم والاهتمام الأكثر إلحاحا. في «فعالية تعليمية» لمدة 3 أيام استضافتها الصليب الأحمر البريطاني في لندن في الفترة من 1 إلى 3 مايو 2024، قامت القيادة العليا لكل من الجمعيات الوطنية الست ومن كل مؤسسة من المؤسسات الأعضاء في فريق العمل بتحليل جماعي «للقضايا الرئيسية والأسباب الجذرية» المتعلقة بهذه الممارسات التسعة والعشرين والإجراءات المقترحة لإحداث تحسينات في ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

## 2. الرسائل الرئيسية

تظهر دراسات الحالة في الجزء 2 أن مجموعة واسعة من استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية المبتكرة، التي تنفذها الجمعيات الوطنية نفسها أو بدعم من شركاء الحركة، قد عززت بشكل كبير الجمعيات الوطنية في مثل هذه السياقات. ومع ذلك، تظهر دراسات الحالة أيضا كيف أعاقت الممارسات الأخرى تطورها أو قوضته، ومن هنا تأتي الحاجة إلى التغيير.

ولتأطير الدروس المستفادة بشكل عام من الدراسة، تم الاتفاق على مجموعة من 14 رسالة رئيسية عن تعزيز ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية وتحسين جودة وملاءمة دعم تطوير الجمعيات الوطنية، من قبل الجمعيات الوطنية الست وأعضاء فريق العمل، لنشرها عبر الحركة، ودعم المناصرة مع الجهات المانحة.

تشمل الرسائل الرئيسية، جنبا إلى جنب مع الإجراءات المقترحة في فعالية التعلم ضد الممارسات التسعة والعشرين التي تم تحديد أولوياتها باعتبارها الأكثر إلحاحا للمعالجة (راجع الجزء 3 في الأسفل)، «دعوة إلى التغيير». وهي تعمل على تسليط الضوء على ما هو مختلف في تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد بدلا من السياقات الأكثر سلمية وتنموية، وبالتالي تحتاج إلى اهتمام خاص:

### الرسائل الرئيسية

يوفر تطوير الجمعيات الوطنية المنصة التي تشرك فيها خدمات الجمعيات الوطنية وتتشارك وتصل إلى السكان الأكثر ضعفا وعزلة واستبعاد اجتماعيا، لا سيما أولئك الذين يعيشون في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. تبني استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة والمستدامة طويلة الأجل القرب التنظيمي والإرث طويل الأجل والنزاهة القائمة على المبادئ والخدمات التي تقودها محليا والتي تشكل أسس الوصول والقبول من قبل المجتمعات والسلطات العامة والجهات الفاعلة المسلحة الحكومية وغير الحكومية. لذلك يجب أن تعطي استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد الأولوية:

- تعزيز قيادة الجمعيات الوطنية، مع استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في تنمية مهارات القيادة والحوكمة مع فرص لتبادل أفضل الممارسات وتعزيز دعم الأقران. إدراك أهمية الدور القيادي للجمعيات الوطنية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتحسين داخل الجمعيات الوطنية.
- تطوير الجمعيات الوطنية الذي تقوده الجمعيات الوطنية بنفسها ويستند إلى خطط وأولويات تطوير الجمعيات الوطنية. وينبغي للشركاء أن يدعموا استثماراتهم الطويلة الأجل في التطوير المؤسسي، وتوفير أدوات استعراضية ومنسقة، وموظفين ذوي خبرة وكفاءات تشترك في اختيارهم المنظمات غير الحكومية نفسها، وتجنب الهياكل الموازية. يجب على الجمعيات الوطنية وشركائها السعي إلى إعطاء الأولوية لتطوير الجمعيات الوطنية ولو ظهرت أزمة أو استمرت في سياقات معينة.
- الحاجة إلى دعم تحويلي طويل الأجل، مع الاستثمار بشكل مثالي قبل أي طارئ/ نزاع، ولكن على الأقل السماح بدعم متزامن طويل الأجل يستمر أثناء وبعد حالة الطوارئ (لموازنة ظهور تدخلات تطوير الجمعيات الوطنية الممولة من الطوارئ والإطار الزمني القصير والتي تؤكد على تعزيز القدرات على التحول التنظيمي وإعادة التوضع). إن المبادئ التوجيهية لدى IFRC لتطوير الجمعيات الوطنية في حالات الطوارئ يجب أن تمثل صعوبات السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.
- دعم الدبلوماسية الإنسانية (HD)، لا سيما لمواجهة التحدي المتمثل في العمل مع الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، ولكن أيضا للتفاوض على الوصول وبناء الثقة والقبول مع جميع الأطراف وأصحاب المصلحة المحليين. توجد حاجة إلى زيادة دعم HD في النزاع على جميع المستويات، بما في ذلك الفروع (دعم الجمعيات الوطنية لتعزيز دورها المساعد وفهمها للموقع الفريد للركيزة الحمراء واختلافها عن الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية INGOs والجهات الفاعلة الأخرى، وقدرة المتطوعين والحوكمة والموظفين في مهارات التفاوض التي تنفذ الأرواح وتكتسب القبول والوصول إلى المجتمعات الواقعة في الأراضي التي تسيطر عليها الجهات المسلحة).
- أهمية تمكين الجمعيات الوطنية من بناء مواردها الخاصة للاستجابة الإنسانية المستقلة غير المتحيزة (لموازنة عدم قدرة الجمعيات الوطنية على تلقي الأموال من السلطات العامة المحلية وغيرها من المصادر غير المحايدة التي ينظر إليها سياسيا واستبدال التمويل الذي تمنعه العقوبات الدولية) للحفاظ على الأنشطة بعد فترة الطوارئ.
- الحاجة إلى الدعم في حشد الموارد (مع ما يصاحب ذلك من دعم أنظمة العناية الواجبة والمساءلة)، مع قيام الشركاء بتسهيل الوصول المباشر إلى الجهات المانحة، واستكشاف المزيد من مصادر القطاع الخاص، وكذلك التمويل العادل - تعزيز طريقة واحدة لحساب التكاليف الأساسية عبر الحركة، ودعم الجمعيات الوطنية لتطوير سياسات التكلفة الأساسية ومن ثم التزام الشركاء بها.
- الحاجة إلى الانتقال من المشاريع إلى دعم الخدمات والبرامج الرئيسية المرتبطة بالدور المساعد للجمعيات الوطنية، من خلال البنية التحتية وتعزيز المهارات والدعم الفني للأقران في المجالات ذات الصلة، مثل الصحة في حالات الطوارئ، والرعاية قبل المستشفى، والمستجيب الأول، وخدمات الإسعاف.
- الحاجة إلى زيادة الدعم لتطوير الفروع والفروع الفرعية بما في ذلك دعم البنية التحتية، لأن هذا أمر بالغ الأهمية للتفاوض بشأن الوصول المحلي والقبول (تمكين الجمعيات الوطنية من الحفاظ على وجود محايد وغير متحيز، وتحديد المواقع الوجودية، والقرب المستقر في المجتمعات التي تقع في المناطق التي تسيطر عليها الجهات الفاعلة المسلحة الحكومية وغير الحكومية).
- الحاجة إلى دعم أكبر لدور الشباب في تعزيز التماسك الاجتماعي وبناء السلام (مثل استكشاف القانون الإنساني (EHL)، والشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC).
- الحاجة إلى تطبيق المعايير العالمية الدنيا في دعم وحماية المتطوعين.
- الحاجة إلى توسيع نطاق دعم الأقران ونظم إدارة المعارف لتبادل الممارسات الفعالة، لا سيما في المواضيع الحساسة مثل تطوير القاعدة القانونية وتعزيز الأدوار المساعدة وما إلى ذلك في مثل هذه السياقات.
- معالجة عدم اهتمام المانحين: تعزيز فهم المانحين للحاجة إلى دعم مرّن لعمليات التطوير التنظيمي طويلة الأجل للجمعيات الوطنية وكيف يتيح ذلك القبول والوصول. يتطلب ذلك قياساً أفضل لنتائج تطوير الجمعيات الوطنية التي تنتج خدمات إنسانية محلية أكثر مبدئية واستدامة وتوسعا.
- الحاجة إلى تعزيز استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في النوع الاجتماعي والتنوع والإدماج والمشاركة المجتمعية ونهج المساءلة، التي تضع الأسس لمشاركة وخدمات مجتمعية مراعية للنوع الاجتماعي والتنوع تعزز القبول والوصول.
- الحاجة إلى الاستثمار في فهم أفضل لاتفاق إشبيلية 2.0 عبر الحركة لضمان تنفيذ الشركاء أحكام الاتفاقية و/ أو مراعاتها باستمرار. يجب أن يعزز تنفيذ اتفاق إشبيلية 2.0 الدعم المنسق القائم على مركزية استراتيجية الجمعيات الوطنية وأولوياتها وخطتها، والمواءمة مع «الخطة الموحدة» الأوسع لدى IFRC، وتعزيز تنسيق الحركة وأدوات التنسيق (SMCC).

### 3. الإجراءات المقترحة لمعالجة ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية التسعة والعشرين ذات الأولوية باعتبارها الأكثر إلحاحاً

في «فعالية التعلم» في لندن في مايو 2024، فحص المشاركون مجتمعين ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية التسعة والعشرين ذات الأولوية لتحديد «القضايا الرئيسية والأسباب الجذرية» وراء كل منها. واقترح المشاركون في الفعالية إجراءات لحل هذه المسائل وناقشوها. وتعتبر هذه الإجراءات لتلبية الاحتياجات الملحة للتغيير في كل من الحركة، وكذلك في استراتيجيات دعم تطوير الجمعيات الوطنية للمانحين الخارجيين، لدعم تحسين تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد. كما هو حال الممارسات الأصلية البالغ عددها 200 ممارسة، أُطرت الممارسات والإجراءات المقترحة المقابلة في إطار مجال الالتزام ذي الصلة في ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC:

الالتزام الأول بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC	تحديد أفضل لأولويات تطوير الجمعيات الوطنية في تطوير الجمعيات الوطنية: يتبع دعم تطوير الجمعيات الوطنية نمطا يركز على الاحتياجات والأولويات الاستراتيجية التي تحددها الجمعية الوطنية.	الإجراءات المقترحة
1.1	غالباً ما يتم إنشاء تخطيط وتنسيق دعم الشركاء لخطط تطوير الجمعيات الوطنية/ طلبات الجمعية الوطنية (NS) للحصول على دعم تطوير الجمعيات الوطنية طويل الأجل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تقود الجمعيات الوطنية تطوير خطط تطوير الجمعيات الوطنية الخاصة بها</li> <li>لا يعلم العديد من الشركاء بخطط تطوير الجمعيات الوطنية أو لا يدعمها بسبب نقص دعم المانحين الإضافيين</li> <li>لا يوجد تعلم واضح بشأن فوائد وتحديات النماذج الثنائية والاتحادات</li> <li>تقديم الجمعيات الوطنية التقارير إلى مؤسسات مختلفة</li> </ul>
1.2	استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية في القاعدة القانونية وقانون الصليب الأحمر والدور المساعد ومراجعات الأنظمة التي تحافظ على الاستقلال عن سيطرة السلطة العامة أو نفوذها، بما في ذلك مذكرات التفاهم مع السلطات العامة والمتعاقبة لتكملة و/ أو استبدال الخدمات الإنسانية العامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ليس لدى جميع الجمعيات الوطنية قانون للصليب الأحمر (ولكن الأسباب الخاصة بالسياق تجعل هذا الأمر صعباً في بعض الأحيان - في المناطق المقسمة على سبيل المثال)</li> <li>الأنظمة المشتركة بين IFRC/ICRC ملاحظات اللجنة (JSC): غامضة للغاية/ عالمية، متأخرة جداً، غير محددة السياق</li> <li>نموذج قانون RC غير معروف على نطاق واسع</li> <li>عدم وجود أمثلة مشتركة لقوانين/ أنظمة الجمعيات الوطنية النظرية</li> <li>لا يوجد تعلم مشترك منهجي ودعم الأقران بين الجمعيات الوطنية</li> <li>لا توجد مبادئ توجيهية واضحة على مستوى العالم لأعضاء مجلس إدارة الجمعيات الوطنية + حزم التعريف</li> <li>الحاجة إلى وجود قدرة أكثر اتساقاً للمستشار القانوني الداخلي في الجمعيات الوطنية</li> <li>لا يتم دائماً توضيح الروابط بين عمل القانون الدولي الإنساني IHL والأدوار المساعدة و IDRL (حيثما وجد).</li> <li>نقص الدعم لتعزيز هياكل إدارة الشباب</li> <li>دعم ICRC/IFRC/PNS (مثل الصليب الأحمر الكندي والصليب الأحمر الدانمركي) لاستكشاف القانون الإنساني غير متسق أو معروف جيداً</li> <li>توجد أمثلة جيدة على استخدام شركات المحاماة المحلية لتقديم الدعم (ولكن هذا يمكن أن يكون مخاطرة أيضاً إذا لم يفهموا حركة RCRC والأدوار المساعدة وما إلى ذلك)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تكون خطط تطوير الجمعيات الوطنية تقدمية وواقعية (NS).</li> <li>المناصرة لدعم المانحين الإضافيين على تطوير الجمعيات الوطنية (PNS, IFRC).</li> <li>تعزيز أنساق التقارير الموحدة</li> <li>المناصرة من أجل نهج أكثر تنسيقاً بشأن تطوير الجمعيات الوطنية. إجراءات موحدة. (NS, IFRC, ICRC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينشر IFRC «دليل البرلمانيين» لتسهيل المناصرة</li> <li>احتياجات JSC:</li> <li>- المزيد من خيارات الموارد البشرية، بما في ذلك موظفي الجمعيات الوطنية المعارين/ المعارين من الجمعيات الوطنية مع قاعدة قانونية قوية</li> <li>- المزيد من أموال/ الدعم الفني من PNS</li> <li>- تدريب مندوبي IFRC و PNS و HoDs و تطوير الجمعيات الوطنية بصفة استشارية في مجال المشورة القانونية حتى تتمكن من تقديم الدعم قبل إرسال المسودات إلى JSC</li> <li>ينشر IFRC نموذج قانون RC</li> <li>صفحة ويب JSC لمشاركة أمثلة على قوانين وأنظمة الجمعيات الوطنية القوية</li> <li>مراجعة الدورة التوجيهية للحركة (MIC) لدى ICRC /IFRC - هل ستكون ذات صلة بالحوكمة المحلية أم أنها عامة جداً وتستخدم للتعريف فقط؟</li> <li>تحتاج الجمعيات الوطنية إلى وحدات لتعزيز تدريب أعضاء مجلس الإدارة على الأدوار على جميع المستويات (IFRC)</li> <li>توجد مجموعة من خبراء القاعدة القانونية للجمعيات الوطنية لدى JSC - معلومات عن الدعم المتاح يتعين عليها تحسين النشر للجميع (NS)</li> <li>يجب أن يكون لدى الجمعيات الوطنية مستشارون قانونيون داخليون مخصصون - يحضرون ويتلقون الدعم من الاجتماع السنوي للمستشارين القانونيين المشتركين ICRC/IFRC</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيام ICRC /IFRC بإنتاج مواد توجيهية (بما في ذلك تصور للروابط بين الجوانب المختلفة للقاعدة القانونية للجمعيات الوطنية)</li> <li>• يراجع IFRC استراتيجية مشاركة الشباب (YES) في الجمعية العامة المقبلة - يتطلب سياقاً خاصاً بالنزاع</li> <li>• ينشط PNS/ICRC/IFRC (مثل الصليب الأحمر الكندي والصليب الأحمر الدانمركي) القانون الإنساني للمؤسسات التعليمية (EHL) - يحتاج إلى خطة استثمارية</li> <li>• الشباب كعوامل لتغيير السلوك (YABC) مهم خصوصاً في السياقات المتأثرة بالنزاع/ العنف، ويحتاج إلى خطة استثمارية لتوسيع نطاقه.</li> <li>• قيام ICRC /IFRC بوضع مبادئ توجيهية بشأن المعايير/التعريف/المبادئ التي يتعين على شركات المحاماة المحلية المتعاقدة معها من الباطن اتباعها</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستكشف PNS التحالفات التقنية والتمويلية المحتملة مع إدارتها المحلية لدعم البرامج الرئيسية لشركاء الجمعيات الوطنية.</li> <li>• يجب على IFRC نسخ نموذج ICRC للقيادة المشتركة/ مذكرات التفاهم مع PNS الرئيسية لتقديم الدعم تطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• الحاجة إلى توسيع نطاق الأمثلة الحالية لدعم الجمعيات الوطنية من نظير إلى نظير - الشركاء في بعض الأحيان</li> <li>• الحاجة إلى ورقة مفهوم الحركة عن دعم الأقران الرئيسي (أنظمة الإسعاف وخدمات الطوارئ والمستجيبين الأوائل وما إلى ذلك)، بما في ذلك أدوار IFRC/ICRC المحددة كميسرين.</li> <li>• ينبغي مواءمة الدعم الرئيسي مع الخطة الاستراتيجية للجمعيات الوطنية وخطة تطوير الجمعيات الوطنية لتفعيل دورها المساعد (يجب أن تعزز طرق العمل الجديدة والخطة الموحدة هذه العملية).</li> <li>• قيام NSDAG، بالتنسيق مع ICG بوضع ورقة عن أفضل الممارسات للانتقال من المشاريع إلى البرامج.</li> <li>• هناك حاجة إلى المزيد من دعم المانحين الإضافيين - يجب وصف قصص استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية من خلال عدسة التوطين لإظهار كيف تسهل النتائج في الهياكل المحلية والموارد البشرية المعززة الوصول والقبول في السياقات المتأثرة بالنزاع/ العنف</li> <li>• بمجرد تحديد برنامج رئيسي ينبغي أن تقدم PNS الدعم المالي والتقني إذا طلب منها ذلك.</li> <li>• يجب على شركاء الحركة إعادة تنظيم دعم البرنامج لإعطاء الأولوية للبرامج الرئيسية المنقذة للحياة في سياقات النزاع/ العنف (مثل المستجيبين الأوائل وخدمات الإسعاف وما إلى ذلك)</li> <li>• دور مساعد مشترك/ برنامج رئيسي ولكنه يحتاج إلى تمويل أوسع من مجرد ICRC - انظر استراتيجية RFL للحركة المتفق عليها في CoD في عام 2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد اتصالات كافية مع القسم المحلي PNS</li> <li>• لا ييسر IFRC دعم الأقران NS/PNS</li> <li>• لا يوجد دعم للبرنامج الرئيسي - لا يعرف الشركاء أحياناً حتى الأدوار المساعدة للجمعيات الوطنية، وبالتالي لا يدعمون البرامج الرئيسية التي تؤدي إلى الوصول والقبول؟</li> <li>• تحتاج قيادة الجمعيات الوطنية إلى نهج حازم للتنسيق</li> </ul>	<p>1.3 الحفاظ على الخدمات الرائدة في مجال الصحة المجتمعية، المستجيب الأول DM، نقل رفات البشر، الإسعافات الأولية، إعادة الروابط العائلية، التوعية بمخاطر الألغام الأرضية، سيارات الإسعاف ورعاية ما قبل المستشفى، مراكز التأهيل، المجتمع اللجان الصحية وبرامج التماسك الاجتماعي وبناء السلام في المجتمعات النائية التي يتعذر الوصول إليها.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية استخدام عملية «الخطة الواحدة» لدى IFRC لتمكين الجمعيات الوطنية من خلال تطوير الجمعيات الوطنية المتكاملة (غير المستقلة)</li> <li>• توضح الجمعيات الوطنية خطط استراتيجية واضحة وخطط تطوير الجمعيات الوطنية، وتحديد أهداف الانتقال.</li> <li>• انظر الإجراءات المتفق عليها التي تغطي الخدمات الرئيسية أيضا في إطار الفقرة 3.1 في الأعلى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتعين على IFRC ربط الخطط الاستراتيجية للخطط التوجيهية بمجموعة من المبادئ التوجيهية والمعايير الدنيا وموارد الميزانية لتحقيق التحول</li> <li>• غالبا لا تصف الجمعيات الوطنية استراتيجية تحولها لمساعدة الشركاء على دعم العناصر المختلفة</li> <li>• بعض الجمعيات الوطنية ليس لديها استراتيجية لتطوير الجمعيات الوطنية واضحة</li> <li>• تحتاج إلى مكونات تطوير الجمعيات الوطنية في جميع الخدمات</li> </ul>	<p>1.4 دعم تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى المنظمة واستراتيجيات إعادة التموذج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغيير العقلية - تغيير بروفايلات «المدير القطري» إلى «الممثل القطري» للإشارة إلى إنهاء مسؤوليات «التنفيذ».</li> <li>• في بعض الأحيان تعود أسباب المشاكل إلى نقص الكفاءات ذات الصلة للمندوبين الدوليين - تحتاج الجمعيات الوطنية إلى فحص جميع بروفايلات أدوار الحركة للبلد (مبادئ وقواعد RCRC (R&amp;P) المتفق عليها في CoD تحدد بالفعل عدم النشر ما لم تقبل الجمعيات الوطنية، ولكن نادرا ما تمارس). يعيد IFRC توزيع R&amp;P</li> <li>• توجد بعض الممارسات الجيدة التي ينبغي توسيع نطاقها - مقابلات مشتركة مع الجمعيات الوطنية، قوائم مختصرة ومشاركة للتعليقات. هذا ليس عمليا دائما في لحظات الفورة، ولكن أكثر في برمجة التعافي والتنمية</li> <li>• يجب أن تكون الجمعيات الوطنية قادرة على تقديم ملاحظات مراجعة أداء مندوبي IFRC/PNS إلى مديريهم.</li> <li>• يجب أن تعيد جميع سياسات التوطين وأوراق الموقف التأكيد على أهمية دعم الدور المساعد والخدمات الرائدة المتقدمة للحياة</li> <li>• صياغة IFRC لقرار «العمل بقيادة محلية» 2024 IC: الحاجة إلى التأكد من أنه يعكس الأبعاد الخاصة بالصراع والعنف، وربط تطوير الجمعيات الوطنية بقضايا الوصول والقبول</li> <li>• النظر في إمكانية أن يكون لكل الجمعيات الوطنية «ورقة موقف التوطين» مستمدة من قرار IFRC (على الرغم من أن الخطة الاستراتيجية للجمعيات الوطنية وخطة تطوير الجمعيات الوطنية وثائق التوطين الرئيسية)؟ ربما يكون من الأفضل وجود استراتيجية «التزامات مشتركة بالتوطين» معتمدة من ICG وجميع الجمعيات الوطنية تتبعها - يجب ربطها مع IC IFRC القرار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى أموال تطوير الجمعيات الوطنية غير الخصصة لدعم التحول الذي تقوده الجمعيات الوطنية</li> <li>• الجمعيات الوطنية بحاجة إلى خطط واضحة لتطوير الجمعيات الوطنية وتحويلها</li> </ul>	<p>1.5 تحقيق التوازن الاستراتيجي بين دور مساعد قوي واستثمارات موازية في زيادة الاستدامة الذاتية للتخفيف من الاعتماد المفرط على الحكومة أو الجهات المانحة الخارجية الأخرى.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجوب التزامات PNS بالانتقال من المشروع إلى البرنامج - الحاجة إلى تحديد المشاريع التجريبية والأهداف.</li> <li>• استخدام 6 دراسات حالات للجمعيات الوطنية لتبادل وتكرار الممارسات الجيدة والدروس المستفادة.</li> <li>• ينبغي أن يكون لكل الجمعيات الوطنية جهة اتصال مكرسة ومخولة لإدارة التحول المؤسسي، وتقدم تقاريرها مباشرة إلى SG/DG</li> <li>• بناء مجموعة المهارات في الحركة للقيادة التنفيذية العليا وإدارة التحول - ابدأ بإنشاء برامج رئيسية جديدة ونماذج أعمال مستدامة كنقطة دخول لتعزيز بناء المهارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تبادل الممارسات الجيدة - مثل استراتيجيات التكلفة الأساسية، ونماذج صناديق الاستثمار بعد حالات الطوارئ، وعدم وجود مجموعة من الخبراء (على سبيل المثال، لدى BRC خبراء في صناديق الاستثمار)</li> <li>• عدم وجود اختصاصات TORs موحدة لأدوار الجمعيات الوطنية الرئيسية لتسهيل التفكير الانتقالي (SG/DG، المديرين، إلخ)</li> </ul>	<p>1.6 الانتقال من النهج القائمة على المشاريع إلى تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى المؤسسة الأوسع واستراتيجيات إعادة التموذج/ العرض «التوطين» كعملية لتعزيز القدرات المحلية لتقديم خدمات عالية الجودة على نطاق واسع</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• من الأفضل أن تصف ICRC/PNS/NS/IFRC تطوير الجمعيات الوطنية على أنه يعزز التوطين والوصول والقبول.</li> <li>• نشر الممارسات الجيدة القائمة لتكرارها وتوسيع نطاقها عبر الشركاء/ الجهات المانحة - على سبيل المثال، استخدام RC الكندي للأموال الخاصة لتوفير أموال تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لمدة 5 سنوات لدعم استراتيجيات الانتقال التي تقودها الجمعيات الوطنية، تخصص DANIDA نسبة 40% من جميع دعم التمويل مدة 3-5 سنوات لتطوير الجمعيات الوطنية.</li> <li>• يتعين على ICG و IFRC/ICRC تنسيق مناصرة الجهات المانحة لتبادل الممارسات الجيدة (مثل DAG)</li> <li>• استكشاف المزيد من الشراكات مع القطاع الخاص والجهات المانحة غير التقليدية (ولكن يجب أن تعلم FPS والمخاطر المحتملة). على سبيل المثال 9/10 معظم البلدان المعرضة للتأثر بالمناخ في مناطق النزاع - تستخدم كنقطة دخول لتعزيز القدرات المحلية المستدامة وتحولها.</li> <li>• الانتقال إلى الدعم متعدد السنوات - الترويج في أكتوبر 2024 - IC/COD/GA.</li> <li>• استخدام SMCC لتسهيل الانتقال إلى الدعم طويل الأجل.</li> <li>• استكشاف الدروس المستفادة من نماذج دعم الشتات في سياقات الصراع ووضع مبادئ توجيهية تقلل من مخاطر التسييس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى أموال تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لدعم التحول الذي تقوده الجمعيات الوطنية</li> <li>• الجمعيات الوطنية بحاجة إلى خطط واضحة لتطوير الجمعيات الوطنية وتحولها</li> </ul>	<p>1.7 على الرغم من بعض الأمثلة الجيدة، لا تزال طلبات الجمعيات الوطنية للحصول على دعم طويل الأجل لمرافقة عمليات التحول التنظيمي غير ملبية في كثير من الأحيان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة سياسة HD لدى IFRC - يتعين دمج عناصر HD أكثر وضوحاً وحساسية للنزاعات.</li> <li>• تحتاج آليات تنسيق ودعم HD لدى IFRC إلى توضيح وتعزيز.</li> <li>• تعيد IFRC صياغة HD في المبادئ التوجيهية لحالات الطوارئ - وهي تحتاج إلى عناصر أكثر وضوحاً تراعي النزاعات.</li> <li>• الحاجة إلى استراتيجية استثمار HD الحركة لتشمل الأدوار التكميلية المتفق عليها بين IFRC/ICRC.</li> <li>• يسهل IFRC تبادل المعرفة بين الأقران الذين حافظوا على الوحدة في الأراضي المقسمة.</li> <li>• يضع IFRC المزيد من الإرشادات العملية.</li> <li>• في سياقات الفورة، يمكن أن يكون هناك عدد كبير جداً من مندوبي تطوير الجمعيات الوطنية في بلد واحد - تمكين الجمعيات الوطنية</li> <li>• من أجل التنسيق في حين يقوم IFRC بتيسير آليات التنسيق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لم تعد هناك جهات تواصل HD لدى IFRC من الذي يجب أن يقود/ يقدم المشورة بشأن HD؟</li> <li>• IFRC/ICRC/PNS؟</li> <li>• عدم وجود مبادئ توجيهية بشأن HD</li> <li>• يتعين أداء IFRC دوراً «تيسيرياً» يربط بين خبرات الجمعيات الوطنية</li> <li>• سياسة تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC - واسعة جداً - تحتاج إلى مبادئ توجيهية أكثر وضوحاً لتنفيذها بطرق سياقية محلية</li> <li>• «عدد كبير جداً من مندوبي تطوير الجمعيات الوطنية» في بلد واحد!</li> </ul>	<p>1.8 الحفاظ على الوضع الحدودي في المناطق الممزقة التي يقسمها الصراع وأنظمة الحكم المنفصلة من خلال آليات الدبلوماسية الإنسانية الجديدة، على سبيل المثال، «المحاورون» و «مفاوضو الوصول» و «لجان التواصل» المدربة والمناصرة الإنسانية. تشمل الأمثلة في دراسات الحالة كيف أدى ذلك إلى قيام كبار مسؤولي السلطة العامة بإصدار تعليمات إلى يراعي جميع المسؤولين على المستويين الوطني والمحلي الجمعيات الوطنية ومبادئها الأساسية (أفغانستان) والتدريب على الدبلوماسية الإنسانية للمناصرة التشريعية (الصليب الأحمر الهنودوراسي)</p>

الالتزام الثاني بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC	الكفاءات التي تتناسب مع الاحتياجات: لكي تكون فعالة، يجب أن تستند جميع أشكال التعاون من خلال الشراكات إلى احتياجات محددة بوضوح من طرف الطلب، وعرض أوضح للمهارات والكفاءات ذات الجودة المناسبة من طرف العرض، ومطابقة مناسبة بين الاثنين. على الصعيد العالمي، حددت 3 مجالات ذات أولوية لإبراز الاهتمام الجماعي والمجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص عند المشاركة في دعم تطوير الجمعيات الوطنية - التطوع، والنزاهة والشفافية والمساءلة، والاستدامة المالية.	
الإجراءات المقترحة	القضايا الرئيسية/ السبب الجذري	قضية ذات أولوية
<p>2.1 دعم التمويل طويل الأجل لتطوير الجمعيات الوطنية (على سبيل المثال</p> <p>DANIDA و CRC) من خلال مساهمات تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لمدة 5 سنوات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد عرض واضح لأولويات تطوير الجمعيات الوطنية للشركاء من الجمعيات الوطنية (لا يمكن للشركاء بعد ذلك الدفاع عن المانحين لأنهم لا يملكون المعلومات)</li> <li>«تطوير الجمعيات الوطنية الممولة في حالات الطوارئ» لدى IFRC مع أطر زمنية قصيرة من DREF و Appeal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحتاج الجمعيات الوطنية إلى توضيح احتياجات/ أولويات تطوير الجمعيات الوطنية بطريقة أفضل - يتطلب ذلك عكس الاستراتيجية. يجب تتبع «خطط» تطوير الجمعيات الوطنية هذه وتقييمها لتكون قادرة على إظهار التأثير على الجهات المانحة من أجل تشجيع المزيد من التمويل لتطوير الجمعيات الوطنية.</li> <li>تنشئة اجتماعية أفضل من IFRC «لخطط» تطوير الجمعيات الوطنية في الحركة</li> <li>الجميع - الحاجة إلى زيادة توضيح دور الجمعيات الوطنية للمانحين - توضيح التأثير بين ولاية واستراتيجية IFRC/ICRC ودور الجمعيات الوطنية</li> <li>يحتاج IFRC إلى موقف واضح/ تعزيز أهمية تطوير الجمعيات الوطنية على المدى الطويل خلال حالات الطوارئ ليتمكن الجميع بعد ذلك دعوة المانحين لتشجيع الاستثمار.</li> <li>تسهل PNS و IFRC الوصول المباشر إلى الجهات المانحة (مرافقتها لتعزيز قدرتها على الاتصال المباشر)</li> <li>يضع IFRC مبادئ توجيهية للجهات الراعية بشأن كيفية التعامل مع الجهات المانحة من القطاع الخاص.</li> <li>تظهر الجمعيات الوطنية تأثير تطوير الجمعيات الوطنية على المجتمعات بشكل أفضل.</li> <li>يجب أن تكون الجمعيات الوطنية قادرة على عرض ما حققه تطوير الجمعيات الوطنية - التأثير على المجتمعات</li> </ul>
<p>2.2 الجهات المانحة التي تنظر إلى الجمعيات الوطنية على أنها «شركاء منفذون» بدون مساهمات في خطط تطوير الجمعيات الوطنية طويلة الأجل والاستدامة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى تعزيز أفضل للتوطين على المستوى العالمي (الروابط مع الممارسة 1)</li> <li>من المحادثات إلى العمل ومن الورق إلى الممارسة</li> </ul>	<p>راجع 2.1</p> <p>تشارك ICG الرسائل الرئيسية من الدراسة مع DAG وتنظر أيضا في التأثير على الفرص في المؤتمر الدولي.</p>
<p>2.3 تخطيط غير منسق للدعم المتاح من شركاء متعددين لتعزيز التآزر والمساهمات الاستراتيجية وتحليل الفجوات والتأثير الجماعي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود آلية تنسيق ذات صلة يتفق عليها جميع الشركاء</li> <li>IFRC: لا يوجد تخطيط منسق لمهارات وكفاءات الشركاء لضمان الاتساق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء تخطيط لجميع كفاءات الشركاء وقدراتهم ومهاراتهم المتاحة (IFRC)</li> <li>تطوير نظام إدارة المعرفة على نطاق الحركة (IFRC)</li> <li>نشر مجتمعات الممارسين بين الجمعيات الوطنية (IFRC)</li> <li>وضع نهج على نطاق الاتحاد.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقود IFRC مراجعة BOCA - بما في ذلك التكامل مع SAF وأدوات تطوير الفروع الأخرى (بما في ذلك التوصيات الواردة من الدراسات، وجميع مدخلات الجمعيات الوطنية) الربع الثالث والربع الرابع لعام 2024</li> <li>• تحسين تعزيز الأدوات المتعلقة بالحركة (مثل BOCA, SAF, PER ...) حسب السياق. (الكل/R)</li> <li>• تنسيق الحركة في حالات الطوارئ لتصبح أكثر فعالية وأكثر حدة. (الكل/R)</li> <li>• زيادة الاستثمار في خطط التقييم (PoAs) (الكل)</li> <li>• آلية تنسيق الحركة التي ستستخدم في الشركات والتنسيق، وليس فقط لتبادل المعلومات (الكل)</li> <li>• تطبيق نهج المرافقة</li> <li>• تصبح SAF ملكا لجميع شركاء الحركة (ICRC)</li> <li>• وضع خطط تطوير جمعيات وطنية واحدة وشاملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يزال اندماج SAF مع أدوات الحركة الأخرى (مثل BOCA) أو الروابط معها غير واضح</li> </ul>	<p>2.4 تحديد مخاطر SAF بنجاح والدعم الإداري المقدم من ICRC</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الفهم بشأن NSDiE و DREF (أدوات التمويل الأخرى) عبر الحركة (appeals, NSIA)</li> <li>• مراجعة إرشادات DREF لإدراج تطوير الجمعيات الوطنية (IFRC)</li> <li>• التأكد من أن مبادئ NSDiE التوجيهية تعكس التعلم من هذه الدراسة (IFRC)</li> <li>• استعراض أدوات تقييم الحركة لتعزيز التكامل في سياقات الأزمات/ النزاعات (PER, BOCA, SAF...) (IFRC, ICRC)</li> <li>• تنمية NSIA و CBF وتحسين كيفية عمل الأموال. (ICRC, IFRC)</li> <li>• ينبغي مراجعة توجيهات IFRC و ICRC بشأن النداء الطارئ لتشمل تطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• زيادة فهم الأداة التي يجب استخدامها في أي نقطة/ سياق (IFRC, ICRC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دمج تطوير الجمعيات الوطنية في DREF</li> <li>• زيادة تمويل تطوير الجمعيات الوطنية في النزاعات والطوارئ</li> <li>• إصدار PER آخر يتم تطويره بمؤشرات جديدة! لكننا لم ننفذ السابق بعد! هل أصبح OCAC قديما؟ تعمل فرقة العمل على إصدار شهادات جديدة ترتبط بشهادة خارجية</li> </ul>	<p>2.5 استخدام أدوات الحركة مثل DREF وبرتوكولات العمل المبكر لتعزيز قدرات تطوير الجمعيات الوطنية في أنظمة المتطوعين والفروع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر إطار كفاءات IFRC، بما في ذلك العناصر الأكثر حساسية للنزاعات</li> <li>• استخدام إطار كفاءة تطوير الجمعيات الوطنية في دورة إدارة الموارد البشرية (جميع الشركاء)</li> <li>• إنشاء مجموعة من الخبراء بشأن NSDiE داخل الجمعيات الوطنية والفورة (IFRC, PNS, NS)</li> <li>• المساواة والتنوع والشمول (EDI) في عمليات إدارة الموارد البشرية (الجميع).</li> <li>• تدريبات NSDiE لمدير العمليات وقادة الفرق (IFRC + PNS)</li> <li>• زيادة استخدام قدرات الاستجابة الإقليمية RDU (IFRC)</li> <li>• إحاطة ثقافية لجميع المندوبين</li> <li>• تشارك الجمعيات الوطنية في تقييم المندوبين (التوظيف) (الشركاء)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات توظيف جيدة في PNS</li> <li>• عدم وجود مجموعة تطوير الجمعيات الوطنية من «مستشاري الفورة» المطلعين على السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف والنزاع وعمليات التحول</li> </ul>	<p>2.6 نشر موظفين حساسين ثقافيا على دراية بالتقاليد والعادات المحلية في السياقات التشغيلية لتقديم دعم متعاطف ومتفهم لأصحاب المصلحة في الجمعيات الوطنية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب على IFRC تطوير «قسم تشغيلي» من الميثاق - «قواعد» لتنفيذ التزامات الميثاق: على سبيل المثال، (i) شرط الحد الأدنى من المساهمة في خطة تطوير الجمعيات الوطنية، (ii) يجب أن يمر كل دعم تطوير الفروع عبر مقر الجمعيات الوطنية (دائماً نقطة الدخول (iii) إرشادات لتوفير الدعم الفني (أي أنه يجب الاتفاق على طريقة ذلك مع الجمعيات الوطنية).</li> <li>• ويجب أن يثري ذلك سياسة IFRC للتعاون الإنمائي بالمعلومات. (تجري مناقشته في عام 2026)</li> <li>• ويتعين على IFRC تنفيذ ولايته وأن يضع أمثلة ومعايير وفقاً لذلك.</li> <li>• كل ما سبق له صلة مع ICRC في مناطق النزاع - تحب معالجة الثغرات في اتفاق إشبيلية 2.0 وأيضاً ضمان تنسيق أفضل كي يشمل الدعم جميع مناطق البلاد</li> <li>• يتعين على IFRC استدعاء PNS التي لا تتبع هذه الإرشادات التشغيلية للميثاق.</li> <li>• يتعين على الجمعيات الوطنية إجراء محادثة مفتوحة مع الشركاء عندما لا يلتزم بعض الأفراد بالتوجيهات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الخبرة والرغبة من الجمعيات الوطنية</li> <li>• تركز الجمعيات الوطنية على المشاريع وليس على تطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• لا توجد سياسة تعاون واضحة للجمعيات الوطنية بشأن العمل مع الشركاء</li> </ul>	<p>2.7 PNS: دعم مباشر للفروع دون مساهمات لتطوير الجمعيات الوطنية/التحول التنظيمي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب إشراك الجمعيات الوطنية في جميع مراحل تطوير البرمجة - يجب أن تكون قادرة على قول لا. يجب أن تكون هذه مناقشة مفتوحة (يجب إضافتها إلى إرشادات التشغيل المقترحة في IFRC 2.2)</li> <li>• يجب استشارة الجمعيات الوطنية بشأن تعيين أي مندوبين - يتعين على الجمعيات الوطنية طلب تحسين مهارات موظفيها.</li> <li>• إذا أرادت الجمعيات الوطنية أن يتم تضمين مندوب، فيجب أن تشارك في التوظيف.</li> <li>• عندما يتم الاتفاق على أن الشريك سيعين مندوباً، يجب أن يتبع الدور نهج «النظير»</li> <li>• يتعين على IFRC تنسيق نهج القيادة المشتركة - المندوبين المشتركين - حتى لا يكون له الدور نفسه في PNS متعددة (يجب أن يكون هذا في التوجيه التشغيلي لدى IFRC الذي تمت مناقشته في 2.2)</li> <li>• يجب أن تكون PNS/IFRC/ICRC شفافة بشأن تكلفة هيكلها الموازية - قم بهذا التحليل وشاركه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انعدام الثقة في الجمعيات الوطنية</li> <li>• تود PNS إمكانية رؤية عملها</li> <li>• تطور PNS قدرات موظفيها من خلال النشر بدلا من دعم الجمعيات الوطنية</li> <li>• PNS متأثرة بمتطلبات المانح الإضافي</li> </ul>	<p>2.8 PNS و IFRC و ICRC: تقويض التوطن من خلال تشغيل فرق متوازية بتكاليف إدارية عالية بدلا من دفع تكاليف موظفي الجمعيات الوطنية والاستثمار في تعزيز قدراتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسن PNS/IFRC/ICRC التعريف للمندوبين والموظفين بشأن تطوير الجمعيات الوطنية، وخاصة في مناطق النزاع وحالات الطوارئ (أي الحاجة إلى التركيز أيضا على الاحتياجات طويلة الأجل للجمعيات الوطنية. يجب ذكر ذلك في الوصف الوظيفي)</li> <li>• ينبغي إشراك الموظفين الوطنيين في توجيه جميع موظفي الشركاء</li> <li>• ينبغي أن يطلب من الجمعيات الوطنية أن تغذي تقييمات أداء موظفي PNS/IFRC/ICRC ومندوبيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشخصيات ذات مهارات شراكة ومواقف محدودة</li> <li>• نقص المعرفة بالسياق</li> <li>• لا يوجد اتفاق مفتوح بشأن التركيز المشترك</li> </ul>	<p>2.9 PNS: عدم الاعتراف بعوامل سياقية محددة، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة (على سبيل المثال، نقص التمويل طويل الأجل لدعم العمليات الأساسية للجمعيات الوطنية في حالات السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، بدلا من التركيز على «المشروع» قصير الأجل).</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهيل الربط بين الجمعيات الوطنية والسفارات المحلية/ الأمم المتحدة في البلد</li> <li>• استخدم دراسات الحالة هذه مع السفارات والأمم المتحدة في البلد لإثبات أهمية تطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• عند وضع خطط تطوير الجمعيات الوطنية، يحتاج تطوير الجمعيات الوطنية إلى دمج مناقشة الحاجة إلى تأمين تمويل تطوير الجمعيات الوطنية من الشركاء من خارج الحركة</li> <li>• استخدام DAG ومجموعة دعم المانحين لتسهيل تمويل تطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• الجميع استخدام مناقشات التوطين الجارية لضمان تمويل تطوير الجمعيات الوطنية.</li> <li>• الجميع تحسين توثيق تأثير تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم إضفاء الطابع المؤسسي على تطوير الجمعيات الوطنية/ توقع كل شيء من الحركة • إرشادات بخصوص مذكرة التفاهم المحلية والعالمية ودمج تطوير الجمعيات الوطنية فيها</li> <li>• عدم تعزيز IFRC و ICRC لتطوير الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<p>2.10 الجمعيات الوطنية: عدم الحزم في الحصول على تمويل لدعم تطوير الجمعيات الوطنية من شركاء خارجيين من خارج الحركة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يضع IFRC وحدات تدريبية على القيادة بالتعاون مع ICRC مع مدخلات من الجمعيات الوطنية بحلول ديسمبر 2024</li> <li>• يحدد IFRC مبادرات واحتياجات تنمية المهارات القيادية ووضع خطة/ مفهوم RC لتطوير القيادة.</li> <li>• يضمن الشركاء التزاما بدعم استدامة الجمعيات الوطنية</li> <li>• تطوير أطر حوكمة الشركات (الجمعيات الوطنية)</li> <li>• وضع نظام المساءلة وخطط التعاقب الوظيفي (الجمعيات الوطنية)</li> <li>• إنشاء SoPs/ المعايير (+ بروفائلات)</li> <li>• تحسين إدارة المتطوعين لتطوير المسارات الوظيفية (الجمعيات الوطنية)</li> <li>• زيادة التعلم من الأقران بشأن القيادة (IFRC)</li> <li>• تحتاج الكفاءات القيادية/ الإدارية إلى تحديد وتطوير (IFRC، الجمعيات الوطنية)</li> <li>• يعزز التدريب الحالي لقيادة الجمعيات الوطنية مثل HLMS (ICRC)</li> <li>• تضمين التدريب على القيادة في خطة تطوير الجمعيات الوطنية (NS) - تمويل الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم التزام قيادة الجمعيات الوطنية بإظهار كيف تعزز استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الناجحة تفعيل المبادئ الأساسية في الهياكل والخدمات</li> </ul>	<p>2.11 الجمعيات الوطنية: مناصرة القيادة للنزاهة والشفافية والمساءلة والاستدامة</p>

دعم تطوير الجمعيات الوطنية الفعال المنسق: يجب أن يكون كل هذا الدعم أيضا بالجودة المناسبة ومتسقا ويتجنب الازدواجية.		الالتزام الثالث بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC
قضية ذات أولوية	القضايا الرئيسية/ السبب الجذري	الإجراءات المقترحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>يحدد (FDCN) IFRC مصطلحات الحركة ومفهوم استرداد التكاليف الأساسية (غير المباشرة) ووضع اللمسات الأخيرة على الإرشادات بحلول الربع الثالث من عام 2024.</li> <li>تحتاج الجمعيات الوطنية إلى سياسة واضحة لاسترداد التكاليف الأساسية (غير المباشرة). (NS)</li> <li>الحاجة إلى فهم ونهج مشتركين في الحركة لما يندرج تحت التكاليف الأساسية غير المباشرة وما يندرج تحت تطوير الجمعيات الوطنية. (IFRC/FDCN) على النحو الوارد أعلاه)</li> <li>يتعين على PNS زيادة الاستثمار في التطوير المالي للجمعيات الوطنية - يتعين على جميع الجمعيات الوطنية إجراء عمليات مالية أساسية، مثل عمليات التدقيق السنوية، قبل أن تتمكن من تطوير سياسات التكاليف الأساسية/ غير المباشرة.</li> <li>زادت PNS/IFRC الدعم للجمعيات الوطنية لتطوير سياسات التكلفة الأساسية/ غير المباشرة ولكن يجب أن يكون هذا الدعم من داخل الحركة (حتى تفهم أنظمة RCM) ويجب أن يرافق الجمعيات الوطنية/ العمل معهم (ليس لديك مندوب مالي، اكتب سياسة للجمعيات الوطنية - بحاجة إلى الفهم والإحساس بالمسؤولية في الجمعيات الوطنية)</li> <li>الحاجة إلى نهج متسق لتنمية التكاليف الأساسية/ غير المباشرة ليطمئني أي دعم مع FDCN بشأن سياسات التكاليف الأساسية - المساءلة مع IFRC</li> <li>يتعين على جميع الشركاء و PNS و IFRC و ICRC دعم معدل سياسة التكلفة الأساسية/ غير المباشرة بمجرد إثباته - ومع ذلك يتعين على الجمعيات الوطنية السماح للشركاء بتحويل ميزانياتهم للتمكن من عمل ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم ضغط المانحين على PNS للعمل في موقع معين</li> <li>ضعف القدرات على وضع سياسة شاملة للتكاليف الأساسية/ غير المباشرة</li> <li>حساب معقد بسبب السياق المتطور</li> <li>هل ينبغي أن يكون هناك نموذج واضح للتكاليف المشتركة؟</li> <li>الحاجة إلى وصف واضح «للتكاليف المشتركة» و«التكاليف العامة» و«التكاليف الإدارية»</li> <li>الحاجة إلى «التكلفة المشتركة للسياسة»</li> <li>عدم تقاسم أمثلة «التكاليف المشتركة» الناجمة من الجمعيات الوطنية]</li> </ul>	<p>3.1 نهج غير متسق لصياغة سياسات وتقييمات «التكلفة الأساسية» (غير المباشرة) والاتفاق عليها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ينبغي أن تضمن PNS و IFRC و ICRC إعادة التوازن بين قدرات المؤسسات والبرامج الخاصة بتطوير الجمعيات الوطنية.</li> <li>دعم الشركاء لتطوير وتطبيق سياسة لضمان ما سبق. (PNS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود أموال كافية لدعم تطوير الجمعيات الوطنية على المدى الطويل.</li> <li>أموال تطوير الجمعيات الوطنية: مجموعة صناديق NSIA و CBF وغيرها</li> <li>خطة لجمع التبرعات على المدى الطويل لتطوير الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<p>3.2 الحرص على التوازن بين الصناديق لتعزيز البنية التحتية بأموال تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لبناء القدرات والموارد المحلية بروح التوطين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعين على الجمعيات الوطنية قول لا لدعم الراتب بنسبة 100٪ فقط. لا ينبغي أن تدفع PNS و ICRC رواتب بنسبة 100٪ فقط دون خطة استدامة (يجب أن تكون مدرجة في التوجيه التشغيلي في 2.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام الجمعيات الوطنية كوكالة منفذة</li> </ul>	<p>3.3 ICRC و PNS: دفع 100٪ من إجمالي رواتب الجمعيات الوطنية بدون استراتيجيات بناء استدامة موازية</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توعية الإدارة العليا القيادية في الجمعيات الوطنية (IFRC، الجمعيات الوطنية)</li> <li>• المزيد من فرص المشاركة للقيادة على جميع المستويات في المنتديات الدولية (IFRC و ICRC و PNS)</li> <li>• المساهمة في PoAs للتقييم الذاتي وأنظمة المتابعة المشتركة (جميع الشركاء)</li> <li>• تنسيق أدوات التقييم ووضع برامج عمل رئيسية مشتركة (جميع الشركاء)</li> <li>• المزيد من بعثات الاطلاع</li> <li>• مشاركة الأمثلة الجيدة لعمليات التغيير الناجحة (الجمعيات الوطنية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم إحساس قيادة الجمعيات الوطنية بالمسؤولية</li> <li>• نقص المعرفة والمهارة لدى القيادة</li> <li>• الاطلاع المحدود لقيادة الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<p>3.4 القيادة المقاومة للتغيير في الجمعيات الوطنية مع عدم الرغبة في متابعة عمليات التقييم الذاتي للحركة.</p>
---	--	---

<p><b>التعلم وضمان الجودة: توجد حاجة إلى التعلم ومشاركته وتطبيقه لتحسين جودة دعم تطوير الجمعيات الوطنية من أجل المساهمة في تقوية CRFI والحركة. عندما يتم التخطيط لدعم تطوير الجمعيات الوطنية، يتوقع من كل جهة فاعلة أن تعكس هذه الالتزامات والأدوار المحددة الموضحة في ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية.</b></p>		
<p><b>قضية ذات أولوية</b></p>	<p><b>القضايا الرئيسية/ السبب الجذري</b></p>	<p><b>الالتزام الرابع بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية لدى IFRC</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع سياسات وآليات بخصوص أطر حوكمة الشركات.</li> <li>• وضع المبادئ التوجيهية للجنة القانونية في سياقها.</li> <li>• لجنة مشتركة لمساعدة الجمعيات الوطنية في تطوير نظامها الأساسي، وليس مجرد التعليق (IFRC، ICRC)</li> <li>• تطوير وحدات تدريبية لقيادة الجمعيات الوطنية (مستويات مختلفة) (IFRC)</li> <li>• توفير المزيد من التدريب الرسمي لقيادة الجمعيات الوطنية (IFRC، ICRC)</li> <li>• ضمان الاستثمار المستمر في الحوكمة.</li> <li>• ضمان توقيع مدونة قواعد السلوك من قبل الحوكمة.</li> <li>• زيادة الاستثمار في تطوير النظام مثل الموارد البشرية، DT، المالية (الجمعيات الوطنية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود الضوابط والتوازن واستمرار الآلية والسياسات</li> <li>• الافتقار إلى الرؤية لدى القيادة</li> <li>• دستور قديم وغير ذي صلة</li> <li>• وجود نظام حوكمة فعال</li> <li>• تدريب القيادة على تطوير الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<p>4.1 الجمعيات الوطنية: عدم وجود تخطيط التعاقب وإدارة الاستمرارية المؤسسية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء/ استخدام آلية التنسيق ذات الصلة، لجان تطوير الجمعيات الوطنية.</li> <li>• استخدام معايير OCAC و BOCA و SAF وما إلى ذلك للمراقبة (الجمعيات الوطنية + جميع الشركاء)</li> <li>• قياس الأثر على نتائج تطوير الجمعيات الوطنية - تطوير النظام والأدوات (IFRC)</li> <li>• يستثمر الشركاء في إدارة بيانات الجمعيات الوطنية بدلا من جمع البيانات.</li> <li>• زيادة النسبة المئوية لتطوير الجمعيات الوطنية في تمويل البرنامج.</li> <li>• زيادة تقبل التجربة وال فشل</li> <li>• تطوير الجمعيات الوطنية لتكون أساس الشراكة الثنائية (جميع الشركاء)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود آلية تنسيق ذات صلة يتفق عليها جميع الشركاء</li> <li>• عدم وجود نظام للمراقبة (المؤشرات) لتطوير الجمعيات الوطنية</li> <li>• لا توجد ممارسات لمشاركة البيانات</li> <li>• عدم قيام جهات الأمن الوطنية بمتابعة منتظمة لخطط العمل الناشئة عن OCAC، BOCA، PER، SAF</li> </ul>	<p>4.2 لا توجد مراقبة مشتركة لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية مع الشركاء/ عدم وجود مراقبة كمية ونوعية تتبع نتائج تطوير الجمعيات الوطنية والاستثمارات البرنامجية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توحيد وتنظيم خدمات فرق التنسيق القطرية لدى IFRC (IFRC)</li> <li>• قيام IFRC بدور الوساطة لدعم الأقران.</li> <li>• تحديد كفاءات الجمعيات الوطنية ونقاط القوة والقدرات. (IFRC)</li> <li>• إنشاء مجتمع الممارسين لتطوير الجمعيات الوطنية في البلدان المتأثرة بالنزاعات. (IFRC)</li> <li>• اتفاقات تنسيق الحركة (MCA) - مناصر MCA (الجمعيات الوطنية)</li> <li>• توجيه أفضل بشأن أدوار مختلف العناصر (ICRC, IFRC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا ييسر IFRC دعم الأقران بما يكفي</li> <li>• لا توجد «مجتمعات ممارسة» واضحة لتطوير الجمعيات الوطنية في السياقات المتأثرة بالنزاع</li> <li>• مجتمعات الممارسة القائمة غير المعروفة من جميع الجمعيات الوطنية</li> <li>• اتفاق إشبيلية 2.0 السياقي (مثل توضيح أدوار المنظمين المشاركين في الأقاليم المقسمة)</li> <li>• منسق رئيسي في تطوير الجمعيات الوطنية في الحركة بخصوص تطوير الجمعيات الوطنية، وفهم المزيد عن الأدوار</li> </ul>	<p>4.3 تيسير IFRC لدعم الأقران من سياقات البلدان المجاورة أو المماثلة (على سبيل المثال لمعالجة تعقيدات القاعدة القانونية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاق CoPs عن العمل التطوعي، والاستدامة المالية، وتطوير الفروع في عام 2024 - بحاجة إلى مزيد من النشر. (IFRC، الأمانة العامة)</li> <li>• ربط مجتمعات الممارسة الحالية بمنصات الحركة ومسارات العمل الأخرى القائمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاية المعرفة بجميع القضايا</li> </ul>	<p>4.4 مجتمعات الممارسة في تطوير الفروع لدى IFRC، الاستدامة، والعمل التطوعي موجودان - ولكن لا تتم مشاركتهما على نطاق واسع على مستوى قيادة الجمعيات الوطنية أو الممارسين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجتمعات الممارسة اللازمة على وجه التحديد لربط متطوعي الجمعيات الوطنية والفروع والموظفين لتبادل التعلم في سياقات الصراع والعنف</li> <li>• التعلم من فرع إلى فرع من الأقران (الجمعيات الوطنية - الجمعيات الوطنية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يمكن أن يكون CoP الجدد أو «مجموعات فرعية» داخل CoPs (مثل التطوع في السياقات المتأثرة بالنزاع والعنف)؟</li> </ul>	<p>4.5 لا توجد ممارسات نظير لنظير/ مجتمع ممارسة يركز على تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنسيق دعم تطوير الجمعيات الوطنية في بيئات النزاع.</li> <li>• اللجنة التوجيهية لتطوير الجمعيات الوطنية التي ستنشئها كل الجمعيات الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم المتابعة المنتظمة لخطط العمل بعد PER, OCAC, BOCA, SAF</li> </ul>	<p>4.6 تعزيز تنسيق الحركة</p>

## 4. الخطوات التالية وتنفيذ «الدعوة إلى تغيير»

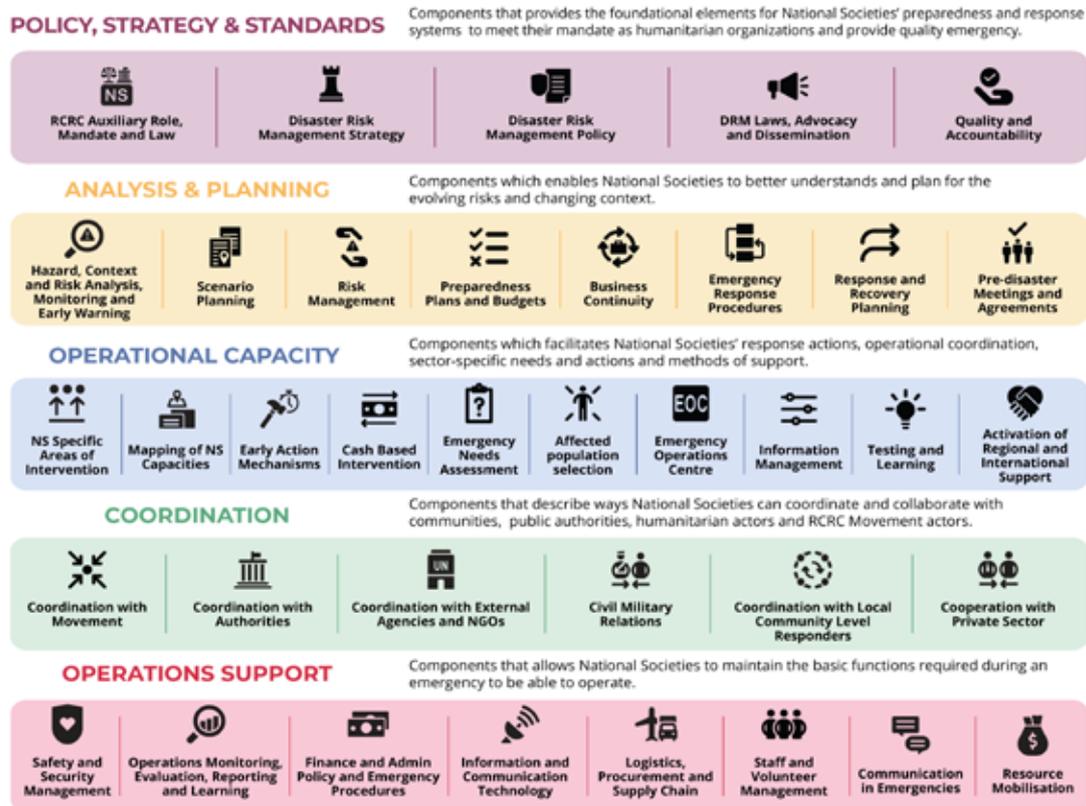
في فعالية التعلم في مايو، طور المشاركون خريطة لفرص التأثير وبدأوا في صياغة «خريطة طريق» للإجراءات المقترحة. وفي حين أن الإجراءات نفسها يجب أن تدمج في التخطيط الفردي لكل مؤسسة (IFRC، و ICRC، و PNS، والجمعيات الوطنية)، فإن فرقة العمل المعنية بالدراسة، إلى جانب الجمعيات الوطنية الست، ستجتمع دوريا لاستعراض التنفيذ وضمان الترابط بين الأنشطة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن المؤسسات الفردية المعنية ستأخذ خطوات لنشر التعلم والرسائل الرئيسية فرديا، إلا أن فريق العمل سيواصل أيضا مناقشة ومتابعة المشاركة الجماعية وفرص المناصرة، بما في ذلك الدعوة المنسقة للمانحين لتحقيق ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية المتغيرة

## الملحق 1: الجدول الزمني لأداة تطوير الجمعيات الوطنية وتطوير السياسات في حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر

١٩٩٧	●	Seville Agreement (١٩٩٧) and Supplementary Measures (٢٠٠٠)
٣-٢٠٠٢	●	Safer Access Saving Lives (icrc.org), Safer Access Framework (SAF) was first developed by the ICRC in consultation with NSs and IFRC
2009	●	IFRC Strategy 2020
2011	●	The Red Cross Red Crescent approach to sustainable development.pdf (ifrc.org) Federation wide Resource Mobilization Strategy; IFRC FedNet
2012	●	NS strategic planning guide; IFRC FedNet
2013	●	Strengthening Movement Coordination and Coordination initiative NSD_Framework_ONLINE_EN.pdf (ifrc.org) IFRC Youth Engagement Strategy, 2013
2014	●	OCAC Tool; IFRC
2016	●	BOCA Tool; IFRC
2018	●	Guidance for National Society Statutes   IFRC
2019	●	Strategy 2030 EN.indd (ifrc.org) NSD_Compact.pdf (ifrc.org) and National Society Development Info Brochure   IFRC ICRC_Statement NSD Compact.pdf (ifrc.org) SURGE CORE COMPETENCY FRAMEWORK.pdf
2020	●	IFRC Guidance on Duty of Care for Volunteers NS Financial Sustainability guide; IFRC FedNet
2021	●	AuxiliaryRole_Guide.pdf (ifrc.org) Standards to facilitate the safety security and wellbeing of volunteers.pdf (ifrc.org) IFRC Overview Assessment Development processes EN.pdf Preparedness for Effective Response Leaflet and Case Studies
2022	●	Seville Agreement 2.0 EN (ifrc.org) IFRC NSD Policy EN.pdf
2023	●	NSD Competency Framework Financial Sustainability Framework (draft) NSD in Emergencies Guidance (draft)

## الملحق 2: مكونات عملية التأهب للاستجابة لحالات الطوارئ (PER) لدى IFRC

The National Society Preparedness for an Effective Response (PER) Approach provides a **structured and standardized** way of interacting with National Societies' **systems and processes** to contribute to and increase National Societies' preparedness, readiness, and response capacities in the **immediate** and **long term**.



### A WELL-PREPARED NATIONAL SOCIETY CAN:



- ✓ Provide relevant humanitarian services in line with its **auxiliary role and mandate**, and be positioned as a **key partner** within its country context.
- ✓ **Analyse** the implications of **various risks** and **plan to adapt** its preparedness, readiness, and response capacities.
- ✓ Revise and adapt its **operational capacities** to deal with current and future emergencies, including **overlapping disasters and crises**.
- ✓ Enhance its **coordination and collaboration capacities** with relevant stakeholders.
- ✓ Implement **systems and procedures** to support small, mid- to large-scale operations.

## الملحق 3:50 ممارسة ذات أولوية تمكن أو تقوض تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد

تظهر دراسات الحالات في الجزء 2 أن مجموعة واسعة من ممارسات تطوير الجمعيات الوطنية المبتكرة قد عززت كثيرا التأثير الإنساني في مثل هذه البيئات. ومع ذلك، فإنها تبين أيضا كيف أعاقت ممارسات أخرى التنمية أو قوضتها.

استخلصت أمثلة على هذه الممارسات «التمكينية» و «المقوضة» من جميع دراسات الحالة وإدراجها ضمن الالتزامات الأربعة «لميثاق تطوير الجمعيات الوطنية» لدى IFRC الذي يوجه الحركة والجهات المانحة في جميع المجالات المتعلقة بدعم تطوير الجمعيات الوطنية. تضمنت القائمة الأولية الكاملة نحو 200 ممارسة.

ولتيسير المناقشة الفعالة والاتفاق على الإجراءات التي يجب تكرارها وتوسيع نطاقها، وأيها يجب إنهاؤها، أعطيت الأولوية لقائمة الممارسات الممتين مع مدخلات من الجمعيات الوطنية الست وأعضاء فرق العمل، مما نتج عنه قائمة أقصر من 50 ممارسة للنظر فيها. ثم اضطلعت قيادات الجمعيات الوطنية الست بعملية ثانية لتحديد الأولويات لزيادة تقليص القائمة، مما أسفر عن وضع قائمة تضم 29 ممارسة تمكينية ومعوقة تعتبر بحاجة إلى دعم واهتمام عاجلين. في «فعالية تعليمية» في لندن في مايو 2024، قامت القيادة العليا لكل من الجمعيات الوطنية الست والمؤسسات الأعضاء في فريق العمل بتحليل جماعي «القضايا الرئيسية والأسباب الجذرية» لهذه الممارسات والإجراءات المقترحة التي من شأنها أن تحقق تحسينات فورية على تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.

ولا تزال القائمة الكاملة التالية التي تضم 50 ممارسة تمثل برنامجا هاما واستراتيجيا للتغيير. بمجرد تحقيق الإجراءات التسعة والعشرين الأولى في إطار «الدعوة إلى التغيير» (الجزء 3)، ستتطلب الأولويات المتبقية المدرجة في الأسفل الاهتمام

### الالتزام الأول بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية: تحديد أفضل لأولويات تطوير الجمعيات الوطنية في تطوير الجمعيات الوطنية: يتبع دعم تطوير الجمعيات الوطنية نمطا يركز على الاحتياجات والأولويات الاستراتيجية التي تحددتها الجمعية الوطنية.

الممارسات الناجحة للتوسع	تقويض عوامل الحلول
<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادة المقاومة للتغيير في الجمعيات الوطنية مع عدم الرغبة في متابعة عمليات التقييم الذاتي للحركة.</li> <li>• عدم المتابعة المنتظمة لخطط العمل بعد OCAC, PER, SAF, BOCA, PER</li> <li>• على الرغم من بعض الأمثلة الجيدة، لا يزال هناك نقص في الجمعيات الوطنية التي قامت بالتحول الاستراتيجي من المشروع إلى البرنامج، وتعزيز القدرات القطاعية إلى استراتيجيات إعادة التنظيم على مستوى المنظمة</li> </ul>	<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار تطوير الجمعيات الوطنية في القاعدة القانونية والدور المساعد ومراجعات القوانين التي تحافظ على الاستقلال عن سيطرة السلطة العامة أو نفوذها، بما في ذلك مذكرات التفاهم مع السلطات العامة المتعاقبة لتكملة و/أو استبدال الخدمات الإنسانية العامة.</li> <li>• الحفاظ على الخدمات الرئيسية في مجال الصحة المجتمعية، والمستجيب الأول DM، ونقل رفات البشر، والإسعافات الأولية، وإعادة الروابط العائلية، والتوعية بمخاطر الألغام الأرضية، وسيارات الإسعاف والرعاية قبل المستشفى، ومراكز التأهيل، ولجان الصحة المجتمعية، وبرامج التماسك الاجتماعي وبناء السلام في المجتمعات النائية والتي يتعذر الوصول إليها.</li> <li>• عرض «التوطين» كعملية لتعزيز القدرات المحلية لتقديم خدمات عالية الجودة على نطاق واسع.</li> <li>• التوازن الاستراتيجي لدور مساعد قوي مع استثمارات موازية في قدر أكبر من الاستدامة الذاتية للتخفيف من الاعتماد المفرط على الحكومة أو الجهات المانحة الخارجية الأخرى للجمعيات الوطنية</li> <li>• القيادة المقاومة للتغيير في الجمعيات الوطنية مع عدم الرغبة في متابعة عمليات التقييم الذاتي للحركة.</li> <li>• عدم المتابعة المنتظمة لخطط العمل بعد OCAC, PER, SAF, BOCA, PER</li> <li>• على الرغم من بعض الأمثلة الجيدة، لا يزال هناك نقص في الجمعيات الوطنية التي قامت بالتحول الاستراتيجي من المشروع إلى البرنامج، وتعزيز القدرات القطاعية إلى استراتيجيات إعادة التنظيم على مستوى المنظمة</li> <li>• بعض الأمثلة على الانتقال من النهج القائم على المشاريع إلى تطوير الجمعيات الوطنية على مستوى المنظمة على نطاق أوسع واستراتيجيات إعادة التموضع</li> </ul>

<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم مباشر للفروع دون مساهمات لتطوير الجمعيات الوطنية/التحول التنظيمي.</li> <li>• الافتقار إلى دعم التطوير التنظيمي لصالح «تعزيز القدرات» التشغيلية.</li> <li>• على الرغم من وجود بعض الأمثلة الجيدة، لا تزال طلبات الجمعيات الوطنية للحصول على دعم تطوير الجمعيات الوطنية طويل الأجل غير مطبوعة في كثير من الأحيان.</li> <li>• لا توجد استراتيجية واضحة لدعم تطوير الفروع ضمن التزامات التوظيف (ذات صلة بجميع المنظمات الأعضاء)</li> </ul>	<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض الأمثلة على الدعم في مدة طويلة (أحياناً 20 عاماً وأكثر) مرافقة عمليات التحول التنظيمي والتطوير البرنامجي للجهاز</li> </ul>
<p>للمانحين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• على الرغم من تزايد الأمثلة على الممارسات الجيدة، لا يزال هناك نقص مزمّن في الموارد وعدم فهم للحاجة إلى خليط استراتيجي من أعمال تعزيز القدرات والتطوير التنظيمي.</li> </ul>	<p>للمانحين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض الأمثلة الجيدة على دعم التمويل طويل الأجل لتطوير الجمعيات الوطنية (DANIDA، الصليب الأحمر الكندي من خلال مساهمات تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لمدة 5 سنوات</li> </ul>

**الالتزام الثاني بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية: الكفاءات التي تتناسب مع الاحتياجات: لكي تكون فعالة، يجب أن تستند جميع أشكال التعاون من خلال الشراكات إلى احتياجات محددة بوضوح من طرف الطلب، وعرض أوضح للمهارات والكفاءات ذات الجودة المناسبة من طرف العرض، ومطابقة مناسبة بين الاثنين. على الصعيد العالمي، حددت 3 مجالات ذات أولوية لإبراز الاهتمام الجماعي والمجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص عند المشاركة في دعم تطوير الجمعيات الوطنية - التطوع، والنزاهة والشفافية والمساءلة، والاستدامة المالية.**

الممارسات الناجحة للتوسع	تقويض عوامل الحلول
<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استمرار الجمعيات الوطنية في قبول التمويل القصير الأجل الخاص بمشروع معين</li> </ul>	<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على الوضع الحدودي في المناطق المعزقة التي يقسمها الصراع وأنظمة الحكم المنفصلة من خلال آليات الدبلوماسية الإنسانية الجديدة، على سبيل المثال، «المحاورون» المدربون، و«مفاوضو الوصول»، و«لجان التواصل» والدعوة الإنسانية. تشمل الأمثلة في دراسات الحالة كيف أدى ذلك إلى قيام كبار مسؤولي السلطة العامة بتوجيه جميع المسؤولين على المستويين الوطني والمحلي لمراعاة الجمعيات الوطنية ومبادئها الأساسية (أفغانستان) والتدريب على الدبلوماسية الإنسانية للدعوة التشريعية (الصليب الأحمر الهنودوراسي)</li> <li>• مناصرة القيادة للنزاهة والشفافية والمساءلة والاستدامة</li> <li>• استخدام أدوات الحركة مثل DREF وبروتوكولات العمل المبكر لتعزيز قدرات تطوير الجمعيات الوطنية في أنظمة المتطوعين والفروع</li> </ul>
<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر الموظفين الذين يفتقرون إلى الفهم الشامل لقضايا تطوير الجمعيات الوطنية المترابطة ودعمها (القاعدة القانونية، الدور المساعد، تعزيز الخدمة، تنفيذ المبدأ الأساسي، إلخ)</li> <li>• زعزعة استقرار/تقويض الأنظمة «المستوردة» لإدارة الشؤون المالية وإعداد التقارير وبذل العناية الواجبة بالتوازي مع أنظمة المضيف الوطنية، مما يقوض هذه الأنظمة</li> </ul>	<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الأمثلة على البرمجة المتوازنة المتعددة الأطراف والثنائية لدعم قائمة استراتيجية من تطوير الجمعيات الوطنية والمصالح البرنامجية</li> </ul>
<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد تخطيط منسق لمهارات وكفاءات الشركاء لضمان الاتساق أو تيسير القيادة المشتركة.</li> <li>• موارد قليلة لدعم خطط إجراءات المتابعة (مثل OCAC و BOCA و PER)</li> <li>• نقص الدعم الاستراتيجي لمساعدة الجمعيات الوطنية على إجراء تحليل منسق لأدوات التقييم «المتنافسة» (مثل OCAC و BOCA و SAF و PER)</li> </ul>	<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تيسير دعم الأقران من سياقات البلدان المجاورة أو المماثلة (على سبيل المثال لمعالجة تعقيدات قاعدة قانونية معينة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد)</li> </ul>
<p>ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الدعم المحدود لتعزيز/ تدريب قدرات إدارة الفروع المحلية وإدارة الأزمات.</li> </ul>	<p>ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز أطر إدارة الأمن الجمعيات الوطنية و SOPs</li> </ul>

<p>للمانحين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهات المانحة الحكومية الرئيسية التي تتوقع البرمجة في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، ولكنها لا تدعم في الوقت نفسه استثمارات تطوير الجمعيات الوطنية الضرورية في السلامة والأمن والمساءلة مثل PGI</li> <li>• عدم تخصيص نسبة من دعم التمويل التشغيلي على المستويين العالمي والقطري لمساعدة IFRC والجهات الوطنية المعنية على دعم خطط الحوكمة والعمل التطوعي والشباب وتنمية الموظفين على وجه التحديد لمواصلة تعزيز واستدامة العمل الإنساني القائم على المبادئ.</li> </ul>	
---	--

**الالتزام الثالث بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية: دعم تطوير الجمعيات الوطنية الفعال المنسق: يجب أن يكون كل هذا الدعم أيضا بالجوهر المناسبة ومتسقا ويتجنب الازدواجية.**

الممارسات الناجحة للتوسع	تقويض عوامل الحلول
<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الحزم في الحصول على تمويل لدعم تطوير الجمعيات الوطنية من شركاء خارجيين من خارج الحركة.</li> <li>• نهج غير متسق لصياغة سياسات وتقييمات «التكلفة الأساسية» والاتفاق عليها.</li> </ul>	<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخطيط وتنسيق دعم الشركاء لخطط تطوير الجمعيات الوطنية.</li> </ul>
<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تجاهل الشركاء «لسياسات التكاليف الأساسية» عندما تقترحها الجمعيات الوطنية</li> <li>• تقويض التوظيفين من خلال تشغيل فرق موازية بتكاليف إدارية عالية بدلا من دفع رواتب موظفي الجمعيات الوطنية والاستثمار في تعزيز قدراتهم.</li> <li>• عدم الاعتراف بعوامل سياقية محددة، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة (على سبيل المثال، نقص التمويل طويل الأجل لدعم العمليات الأساسية للجمعيات الوطنية في حالات السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد، بدلا من التركيز على «المشروع» قصير الأجل).</li> </ul>	<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض الأمثلة المرحب بها للتوازن بين الصناديق لتعزيز البنية التحتية بأموال تطوير الجمعيات الوطنية غير المخصصة لبناء القدرات والموارد المحلية بروح التوطين</li> </ul>
<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تخطيط غير متسق للدعم المتاح من شركاء متعددين لتعزيز التأزر والمساهمات الاستراتيجية وتحليل الفجوات والتأثير الجماعي.</li> </ul>	<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أمثلة على دعم القاعدة القانونية الحساسة من اللجنة الأساسية المشتركة بين ICRC/IFRC في جنيف والنظراء المحليين في السياقات التي تم فيها الطعن في وحدة الجمعيات الوطنية وقاعدتها القانونية ووضعها المساعد وأدوارها من قبل دولة منقسمة ذات أنظمة حوكمة منفصلة</li> </ul>
<p>ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دفع 100٪ من إجمالي رواتب الجمعيات الوطنية دون استراتيجية بناء استدامة موازية</li> </ul>	<p>ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أمثلة على دعوة PNS لتقديم دعم تطوير الجمعيات الوطنية (مثل CBHFA) في مناطق النزاع</li> </ul>
<p>للمانحين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النظر إلى الجمعيات الوطنية على أنها «شركاء منفذون» بدون مساهمات في خطط تطوير الجمعيات الوطنية طويلة الأجل والاستدامة.</li> </ul>	

الالتزام الرابع بميثاق تطوير الجمعيات الوطنية: التعلم وضمان الجودة: هناك حاجة إلى التعلم ومشاركته وتطبيقه لتحسين جودة دعم تطوير الجمعيات الوطنية من أجل المساهمة في تقوية CRFI والحركة. عندما يتم التخطيط لدعم تطوير الجمعيات الوطنية، يتوقع من كل جهة فاعلة أن تعكس هذه الالتزامات والأدوار المحددة الموضحة في ميثاق تطوير الجمعيات الوطنية.

الممارسات الناجحة للتوسع	تقويض عوامل الحلول
<p>للجمعيات الوطنية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد مراقبة مشتركة لاستثمارات تطوير الجمعيات الوطنية مع الشركاء/ الافتقار إلى المراقبة الكمية والنوعية لتتبع نتائج تطوير الجمعيات الوطنية والاستثمارات البرنامجية.</li> <li>• عدم وجود تخطيط التعاقب وإدارة الاستمرارية المؤسسية.</li> </ul>	
	<p>PNS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بعض الأمثلة على قيام PNS بنشر موظفين حساسين ثقافياً على دراية بالتقاليد والعادات المحلية في السياقات التشغيلية لتقديم دعم متعاطف ومتفهم لأصحاب المصلحة في الجمعيات الوطنية.</li> </ul>
<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود مجموعة تطوير الجمعيات الوطنية من «مستشاري الفورة» المطلعين على السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف والنزاع وعمليات التحول</li> <li>• لا توجد آليات لوساطة المعرفة لتعزيز التزامات الجهات الفاعلة المحلية في «الصفقة الكبرى» وجمع الأمثلة.</li> <li>• لا توجد ممارسات نظير لنظير/ مجتمع ممارسة يركز على تطوير الجمعيات الوطنية في السياقات الهشة والمعقدة والمتأثرة بالعنف وبنزاع طويل الأمد.</li> </ul>	<p>IFRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجتمعات الممارسة في تطوير الفرع التنمية والاستدامة والعمل التطوعي (على الرغم من عدم مشاركتها بما يكفي لدى الجمعيات الوطنية على مستوى القيادة أو الممارس)</li> </ul>
<p>ICRC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تتم مشاركة دراسات الحالة لدى SAF وغيرها من الأمثلة على معالجة الجمعيات الوطنية لحالات العنف والصراع عبر الجمعيات الوطنية أو مكونات الحركة الأخرى.</li> </ul>	

# المبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

## الإنسانية

إنّ الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، التي انبثقت من الرغبة في إغاثة الجرحى في ميدان القتال من دون تمييز تسعى، بصفتها حركة ذات طابع دولي ووطني، إلى تجنّب المعاناة الإنسانية وتخفيفها أينما وجدت. وهدف الحركة هو حماية الحياة والصحة وضمان احترام كرامة الإنسان. وهي تعزز التفاهم المتبادل والصداقة والتعاون والسلام الدائم بين جميع الشعوب.

## عدم التحيز

«من أجل الاستمرار في التمتع بثقة الجميع، لا يجوز للحركة أن تنحاز إلى أي طرف في الأعمال العدائية أو أن تدخل في أي وقت في خلافات ذات طبيعة سياسية، أو عرقية أو دينية أو أيديولوجية»

## الحياد

لا تمارس الحركة أي تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو المعتقدات الدينية أو الطبقية أو الآراء السياسية. وتسعى إلى تخفيف معاناة الأفراد وفقاً لإحتياجاتهم فقط، وإعطاء الأولوية للإحتياجات الأكثر إلحاحاً.

## الاستقلال

إنّ الحركة مستقلة. والجمعيات الوطنية، رغم انها تعمل كجهات مساعدة في الخدمات الإنسانية التي تقدّمها حكوماتها وتخضع لقوانين بلدانها، إلا أنّ عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها الذاتي حتى تتمكن في جميع الأوقات من العمل وفقاً لمبادئ الحركة.

## الخدمة التطوعية

الحركة منظمة إغاثة تطوعية لا تبغي الربح بأي شكل من الأشكال

## الوحدة

«لا يمكن ان تكون هناك سوى جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في كل بلد. يجب أن تكون خدماتها متاحة للجميع، وأن يمتد عملها الإنساني الى جميع أراضي البلد.»

## العالمية

الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر هي حركة عالمية، تتمتع فيها كل الجمعيات الوطنية بوضع متساو وتقاسم مسؤوليات وواجبات متساوية في مساعدة بعضها البعض.