



# إطار تنمية الفروع

**N S D**

© الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، جنيف، 2024

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

صورة الغلاف: © Maria Victoria Langman

**التواصل معنا:**

ينبغي توجيه طلبات الاستنساخ لأغراض تجارية إلى أمانة الاتحاد الدولي:

**العنوان:** Chemin des Crêts 17, Petit-Saconnex, 1209 Geneva, Switzerland

**العنوان البريدي:** P.O. Box 303, 1211 Geneva 19, Switzerland

# المحتويات

4	شكر وتقدير
5	توطئة
6	مقدمة
9	ما فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر؟
15	ما الفرع القوي؟ وكيف تكون تنمية الفروع؟
20	الجهات الفاعلة المختلفة المعنية بتنمية الفروع
22	الإجراءات الرئيسية لتنمية الفروع
26	المقومات الأساسية لتنمية الفروع
40	الخاتمة وسبل المضي قدما

## شكر وتقدير

توجّه عبارات الشكر والتقدير إلى الجمعيات الوطنية التالية لمشاركتها في الدراسات التي وجهت إعداد هذا الإطار والدليل المرتبط به بتبادل أفضل الممارسات بشأن تنمية الفروع كتابيا وفي أثناء الفعاليات، ولانضمامها إلى الفريق العامل الذي قاد إعداد الإطار، ولما قدمته من دعم مالي:

جمعية الصليب الأحمر الأرميني، والصليب الأحمر الأسترالي، وجمعية الهلال الأحمر البنغالي، والصليب الأحمر البلجيكي، والصليب الأحمر البوروندي، والصليب الأحمر الكولومبي، والصليب الأحمر الشيلي، والصليب الأحمر الدانمركي، وجمعية الهلال الأحمر المصري، وجمعية الصليب الأحمر الفيجي، والصليب الأحمر الفنلندي، وجمعية الصليب الأحمر الجورجي، والصليب الأحمر الآيسلندي، وجمعية الصليب الأحمر الإندونيسي، وجمعية الصليب الأحمر الكيني، وجمعية الصليب الأحمر الكيريباتي، والصليب الأحمر اللبناني، والصليب الأحمر الليسوتي، والصليب الأحمر المكسيكي، وجمعية الصليب الأحمر الموزامبيقي، وجمعية الصليب الأحمر المنغولي، وجمعية الهلال الأحمر الماليزي، والصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر الهولندي، والصليب الأحمر لجنوب السودان، والصليب الأحمر السويسري، والهلال الأحمر العربي السوري، وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والصليب الأحمر لجزر سليمان، وجمعية الصليب الأحمر الأوغندي، وجمعية الصليب الأحمر الأوكراني، وجمعية الهلال الأحمر اليمني، ومركز تقييم القدرات التنظيمية لفروع منطقة آسيا والمحيط الهادئ التابعة للاتحاد الدولي.

# توطئة



**Xavier Castellanos**

**وكيل الأمين العام**

شعبة تنمية الفروع  
وتنسيق العمليات

أعد هذا الإطار في وقت أضحت فيه الأزمات الإنسانية أطول أمدا وأعصى على التنبؤ وأشد تعقيدا. ومع تنامي التحديات الإنسانية، يتنامى أيضا الاعتراف بدور الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في العمل المحلي. فجمعياتنا الوطنية البالغ عددها 191 جمعية تتمتع بتغطية محلية بفضل شبكة المتطوعين، وتغطية كل ركن من أركان المعمورة وتواجدها فيه من خلال هيكلها التنظيمية - أي فروعها.

وتحتل الفروع مكانة في طليعة تقديم الخدمات وهي تضم أعضاء ومتطوعين من المجتمعات المحلية نفسها التي تساعدنا، يتحدثون لغتها ويفهمون معاييرها الثقافية الفريدة، وهم الأقدر على جمع آراء الناس والاستجابة لها وتيسير مشاركة المجتمعات المحلية وعملها، وتيسير الدعم المحلي ودعم الشبكة المحلية لاستدامة هذا العمل.

ومن قوة شبكة الفروع تستمد الجمعيات الوطنية قوتها وبها تُستدام التغطية المحلية، ومن ثم يتعزز أثر عملنا الإنساني والإنمائي.

وبمشاركة 121 جمعية وطنية و370 فرعا، تمكن الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) من وضع إطار لتنمية الفروع لأول مرة.

وتماشيا مع استراتيجية العقد 2030، يقدم هذا الإطار إرشادات إلى الجمعيات الوطنية لكي تشكل رؤية وتتخذ سبيلا على نطاق الاتحاد من أجل بناء هيكل محلي متين لشبكتنا، وهو يتيح لها في الآن ذاته المرونة اللازمة لكي تحدد مساراتها لتنمية الفروع وتقودها.

ويتوافق إطار تنمية الفروع توافقا تاما مع رؤية استراتيجية العقد 2030، التي تهدف إلى إنشاء شبكة واسعة الانتشار. ويمثل هذا الإطار خطوة مهمة على درب التزام الاتحاد الدولي بتعزيز الفروع والعمل المحلي. وهو يقر بالسياق المعقد الذي قادت فيه جهات فاعلة محلية ووطنية جهود تنمية الفروع ويسرتها على مستويات متعددة.

# مقدمة

**يمكن الاطلاع على العناصر الرئيسية لهذا الإطار على بوابة تنمية الفروع بلغات مختلفة لدعم تيسير الرجوع إلى أحدث الموارد والنفاز إليها.**

## معلومات أساسية

يشكّل ما يناهز 180 900 وحدة محلية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في الوقت الحالي<sup>1</sup> أساس الجمعيات الوطنية الأعضاء في الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) البالغ عددها 191 جمعية وطنية، وتندرج الفروع في هذه الهياكل التنظيمية وتحتل مركز الصدارة في تقديم الخدمات بالاعتماد على توجيه الأعضاء<sup>2</sup> والمتطوعين<sup>3</sup> لاتخاذ القرارات والإجراءات على المستوى المحلي. وينتمي الأعضاء والمتطوعون في الفروع إلى المجتمعات المحلية نفسها المستفيدة من مساعدتهم ويتكلمون باللغة نفسها ويفهمون الأعراف الثقافية الفريدة ويُعتبرون أفضل من يستطيع جمع آراء الناس والاستجابة لهذه الآراء وتيسير المشاركة المجتمعية. وتكون فروع الصليب الأحمر والهلال الأحمر، بفضل تلك الروابط بالمجتمعات المحلية، أفضل تمثيلاً في المجتمعات المحلية وأحسن اتصالاً بها إذ تكون موجودة فيها قبل حدوث الأزمات وفي أثنائها وبعدها وتتمتع بوضع جيد يمكّنها من فهم أنشطتها وتكييفها مع السياق المحلي. والفروع هي الهيكل الأكثر اتساقاً بطابع محلي من هياكل الجمعيات الوطنية ومصدر الشبكة الشعبية الواسعة للاتحاد الدولي.

1 تقرير نعتد بالجميع (2022).

2 الجمعيات الوطنية هي في غالبيتها منظمات قائمة على العضوية ومتأصلة في مجتمعاتها المحلية، ويكمن الأساس المنطقي الرئيسي للعمل كمنظمة ذات عضوية في منح الداعمين تأثيراً رسمياً في قيادة المنظمة وأدائها وعملياتها. وتكون العضوية في الجمعية الوطنية طوعية أي أنها تنبع من موافقة فردية مستنيرة (التوجيهات الخاصة بالنظم الأساسية للجمعيات الوطنية 2018).

3 المتطوع في الصليب الأحمر والهلال الأحمر هو شخص يقوم بأنشطة أو يقدم خدمات تطوعية، من حين إلى آخر أو بشكل منتظم، بالنيابة عن شبكة الاتحاد الدولي، بمحض إرادته ودون رغبة في تحقيق ربح مادي أو مالي، ويعمل دأماً وفقاً للمبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (سياسة الاتحاد الدولي بشأن التطوع لعام 2022).



وتسلط استراتيجية الاتحاد الدولي للعقد 2030 الضوء على أهمية تنمية الجمعيات الوطنية قدراتها، بما يشمل قدرات فروعها، لتتسم بالابتكار والمرونة، وتركز على المشاركة المحلية لإحداث التغيير المنشود، وتعزيز الشراكات مع مختلف الجهات الفاعلة على المستوى المحلي، وترسي شبكة موزعة للذكاء الجماعي. وتسلط الضوء أيضا على الفرص المتاحة للجمعيات الوطنية وفروعها لتصبح أماكن يمكن فيها دعم الأعضاء والمتطوعين والشباب<sup>4</sup> في الصليب الأحمر أو الهلال الأحمر إضافة إلى حشدهم وإشراكهم في الخدمات الأساسية للصليب الأحمر ليصمموا عملها المحلي ويحشدوا طاقاتهم لاتخاذ إجراءات سريعة والتأثير في مجتمعاتهم المحلية.

وفي الوقت ذاته، تدعو «خطة توطين العمل الإنساني» التي تشير إلى اتفاق الصفقة الكبرى (2016) إلى زيادة دعم المستجيبين المحليين والوطنيين بهدف «جعل العمل الإنساني القائم على المبادئ محليا قدر الإمكان ودوليا بحسب *الضرورة*». فإن فروع الصليب الأحمر والهلال الأحمر والمتطوعين فيها في أفضل موقع لإتاحة استجابة أسرع نظرا إلى وصول الفروع والمتطوعين فيها إلى أماكن تعجز الجهات الفاعلة الدولية عن الوصول إليها. فضلا عن ذلك، أدت جائحة كوفيد-19، بتأثيرها في حركة التنقل الدولي، إلى إبراز الطابع الملح لخطة «توطين العمل الإنساني» إذ ألهمت أعمال الاستجابة بقيادة محلية ولفتت الانتباه إلى العواقب الوخيمة لعدم وجود القدرات المحلية المناسبة.

## الغرض من إطار تنمية الفروع

**الغرض من إطار تنمية الفروع هو تحديد رؤية ومسار على نطاق الاتحاد ووضعها من أجل إرساء هيكل قوي ومحلي لشبكتنا.**

ويستهدف الإطار مع جماعة الممارسين المعنية بتنمية الفروع الإشراف على سبل تنمية الفروع استرشادا باستراتيجية الاتحاد الدولي للعقد 2030 واقترانا بخطة توطين العمل الإنساني.

وأعد هذا الإطار بما يتسق مع سياسة الاتحاد الدولي لتنمية الجمعيات الوطنية (2022) وإطار الاتحاد الدولي لتنمية الجمعيات الوطنية (2013) وميثاق الاتحاد الدولي لتنمية الجمعيات الوطنية (2019) ويقترن بهذه الوثائق ويستهدف مواصلة المساعدة على تطبيق العناصر المرتبطة بتنمية الفروع ضمن سياسة تنمية الجمعيات الوطنية وإطار تنمية الجمعيات الوطنية، وأعد أيضا بما يتآزر مع سياسة الاتحاد الدولي بشأن التطوع (2022) وسياسة الاتحاد الدولي بشأن النزاهة (2019) وسياسة الاتحاد الدولي بشأن الحماية والنوع الاجتماعي والاحتواء (2022) وسياسة الاتحاد الدولي بشأن الشباب (2018) ومبادئ وقواعد الصليب الأحمر والهلال الأحمر للمساعدة الإنسانية (2013) وسياسة الاتحاد الدولي لإدارة مخاطر الكوارث (2020) وإطار عمل تأهب الجمعيات الوطنية (2022) في جملة نصوص أخرى.

## الجهات المستهدفة في الإطار

يستهدف هذا الإطار الجهات التالية:

- الجهات الفاعلة من الجمعيات الوطنية **المسؤولة عن العمل الرامي إلى تنمية الفروع والمشاركة فيه** داخل المقر الوطني والفروع.
- الجمعيات الوطنية وفروعها المتوقع أن تستخدم هذا الإطار والدليل المرتبط به أساسا تركز عليه لمواصلة تحديد نهجها المحدد من أجل تنمية الفروع.
- يوجه الإطار أيضا ما تتخذه **الجهات التي تدعم جمعية وطنية في العمل الرامي إلى تنمية فروعها** من قرارات وإجراءات، بما في ذلك الجمعيات الوطنية التي تعمل بصفة جمعيات وطنية شريكة وأمانة الاتحاد الدولي وسائر الجهات الفاعلة داخل الحركة وخارجها.
- الجهات الداعمة لجمعية وطنية/فرع من الخارج التي تتطلع إلى زيادة مواهبة الدعم الذي تقدمه مع استراتيجية الجمعيات الوطنية في تنمية فروعها واستخدام في الوقت نفسه هذا الإطار وجماعة الممارسين للتأمل بفعالية فيما تتبعه من ممارسات في العمل مع الجمعيات الوطنية وفروعها وتعديل هذه الممارسات بناء على ذلك.

4 يشمل مصطلح "الشباب" بحسب تعريف الاتحاد الدولي جميع الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 5 سنوات و30 سنة ويضمون الأطفال (من 5 سنوات إلى 12 سنة)، والمراهقين (من 13 إلى 18 سنة)، والبالغين (من 18 إلى 30 سنة). ويمثل الشباب مجموعة متباينة من الأشخاص ذوي الخلفيات والخبرات والمهارات والاحتياجات المختلفة، مما يستدعي اتباع أساليب مناسبة للتنمية البشرية تضمن جدوى إشراك هذه الفئة. ويعترف الاتحاد الدولي بجدوى إشراك الشباب بوصفه وسيلة استراتيجية لتغيير الثقافات المؤسسية والتأثير بشكل إيجابي ومباشر في القدرة التشغيلية لكيانات الصليب الأحمر والهلال الأحمر على إنجاز مهامها الإنسانية (سياسة الاتحاد الدولي بشأن الشباب لعام 2018).





تَشَاد  
Guillaume Binet ©



# ما فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر؟



## سؤال للتأمل

1 ما الهياكل التنظيمية الموجودة في الجمعية الوطنية؟

2 كيف ترد هذه الهياكل في النظام الأساسي للجمعية الوطنية؟

3 ما الأدوار والمسؤوليات المسندة إلى المقر الوطني ومختلف مستويات الفروع؟

4 ما العلاقات القائمة بين هذه الهياكل التنظيمية المختلفة؟



قيرغيزستان  
Peter Biro ©

**استُخدم تعبير "الفرع"<sup>5</sup> دون اتساق على مر السنين، مما أدى إلى اختلاف الفهم لاختلاف السياق والممارسات بين الجمعيات الوطنية. ويهدف هذا القسم إلى تحديد تعريف مشترك، وتعريف أنواع الفروع والهياكل التنظيمية الأخرى، وتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه بينها.**

## تعريف فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر

فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر هو كيان تنظيمي يعمل كمكان محايد متاح لأفراد المجتمعات المحلية للتنظيم الذاتي وتيسير فرص التطوع من أجل تقديم المساعدة الإنسانية وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود وإنشاء منصة لحشد الدعم المحلي.

وتتكوّن أغلبية الجمعيات الوطنية من مستويين تنظيميين أو أكثر في إطار مقرها الوطني بهدف ضمان تغطية إقليمية وإدارة مختلف جوانب عمليات الجمعيات الوطنية. وتواكب طريقة إرساء هذه الهياكل في الغالب التنظيم الإقليمي للدولة إذ تشمل بعض الجمعيات الوطنية هياكل اتحادية ويعتمد بعضها الآخر على نموذج تنظيمي مركزي. وغالبا ما تحدد الجمعيات الوطنية هذه الهياكل في نظمها الأساسية بتوضيح الأدوار والمسؤوليات والجوانب القانونية لهياكلها المختلفة.

5 راطلوا اذه يف كرتشم ريبعتك "عرفلا" مدختسيو. ةلمجلا هذه يف هفصو دري ام بلا ةراشلابل "تادحولا" ريبعتو "كارملا" ريبعتو "مسقلا" ريبعتو ةبنطولا تايعمجلا ضعب مدختسي.

## فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر

### تعريف

فرع الصليب الأحمر والهلال الأحمر هو كيان تنظيمي يعمل  
كمكان محايد متاح لأفراد المجتمعات المحلية للتنظيم  
الذاتي وتيسير فرص التطوع من أجل تقديم المساعدة  
الإنسانية وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود  
وإنشاء منصة لحشد الدعم المحلي.



### الفرع

إن المستوى الثاني الذي يعقب مستوى المقر الوطني مباشرة هو ما نعرّفه بتعبير "الفرع" في هذا الإطار. وتحدّد أدوار الفرع ومسؤولياته وعلاقاته بالمقر الوطني في النظم الأساسية للجمعيات الوطنية، بما يشمل وضعه القانوني (إن وجد)، ومستوى الاستقلال الممنوح له وخصوصا في مجال حشد الموارد المحلية وإقامة الشراكات المحلية، والقرارات التي يتخذها. والفرع لديه آلية لصنع القرار على المستوى المحلي عن طريق أعضائه ومجلس إدارته والمتطوعين فيه تحدّد أيضا في النظم الأساسية للجمعيات الوطنية. ويستخدم بعض الجمعيات الوطنية تعبير "القسم" وتعبير "المراكز" وتعبير "الوحدات" وتعبير أخرى بدلا من استخدام تعبير "الفرع"<sup>6</sup>. ويقتضي إنشاء الفروع الحصول على موافقة رسمية من المجلس الوطني، بما في ذلك اتخاذ إجراءات واضحة لافتتاح الفروع وإغلاقها. وقد توجد هياكل إضافية تابعة للفرع مثل المستشفيات ومراكز التبرع بالدم والمراكز الصحية والمستودعات والوحدات المجتمعية. ويمكن وجود أنواع مختلفة من الفروع بحسب حجمها ودورها أي "الفرع الوسيط" و"الفرع المحلي".

### الفرع المحلي

هو أقرب هيكلي إلى المجتمعات المحلية التي تقدّم فيها أغلبية الخدمات. وتُنشأ هذه الفروع أحيانا وفقا للحدود الإدارية للبلد. ويستعين بعض الفروع المحلية بموظفين يتقاضون أجرا لتيسير تنفيذ الأنشطة غير أن عددا من هذه الفروع المحلية يعتمد اعتمادا تاما على المتطوعين لتنظيم الأنشطة وتقديم الخدمات. ويُطلق على هذه الفروع اسم الفروع الفرعية أو الفروع المجتمعية بحسب السياق.

### الفرع الوسيط

هو هيكلي يقدم خدمات فرعية لا يمكن تقديمها عن طريق المقر الوطني ولا عبر مستوى محلي آخر مثل خدمات مواجهة الطوارئ المتخصصة أو الأنشطة الإقليمية لجمع التبرعات أو آليات التنسيق الإقليمية. والدور الأساسي للفروع الوسيطة هو دعم الفروع المحلية وتنسيقها وتوجيه القرارات والمبادرات بين المقار الوطنية. وتوجد هذه الأنواع من الفروع في بلدان ذات مساحات شاسعة من الأراضي أو أعداد كبيرة من السكان. وقد يُطلق على هذه الفروع اسم فرع الإقليم أو فرع الولاية أو فرع المدينة أو فرع المنطقة أو فرع المقاطعة أو الفرع الداعم بحسب التقسيم الإداري للفروع التابعة.

### الوحدة المجتمعية

الوحدة المجتمعية: تنشئ الجمعيات الوطنية هياكل محلية إضافية مصممة لجعل الخدمات أقرب إلى الاحتياجات وتعزيز الروابط بالمجتمعات المحلية. وتنظم الجمعية الوطنية هذه الهياكل على مستوى الحي أو القرية لتقديم الخدمات كامتداد لشبكة فروعها. ولا يحدّد دور هذه الوحدات في النظام الأساسي للجمعية الوطنية. وتعدّ الفروع هياكل دائمة غير أن الوحدة المجتمعية يمكن أن تكون مؤقتة ومرتبطة باتفاق أو نشاط محدد المدة في مجال محدد وتتمتع بمرونة أكبر. وتمثل هذه الوحدة أصغر نوع من الكيانات التنظيمية وتنظمها في معظم الحالات مجموعة من المتطوعين الذين يقدمون الخدمات الإنسانية الأساسية ويضطلعون بأنشطة بناء القدرة على الصمود في مجتمعاتهم المحلية. وتستخدم الجمعيات الوطنية تعابير مختلفة للإشارة إلى هذه الوحدات كمراكز الخدمات (مثل مراكز الإسعافات الأولية) ومراكز الاتصال والوحدات ومجموعات المتطوعين.

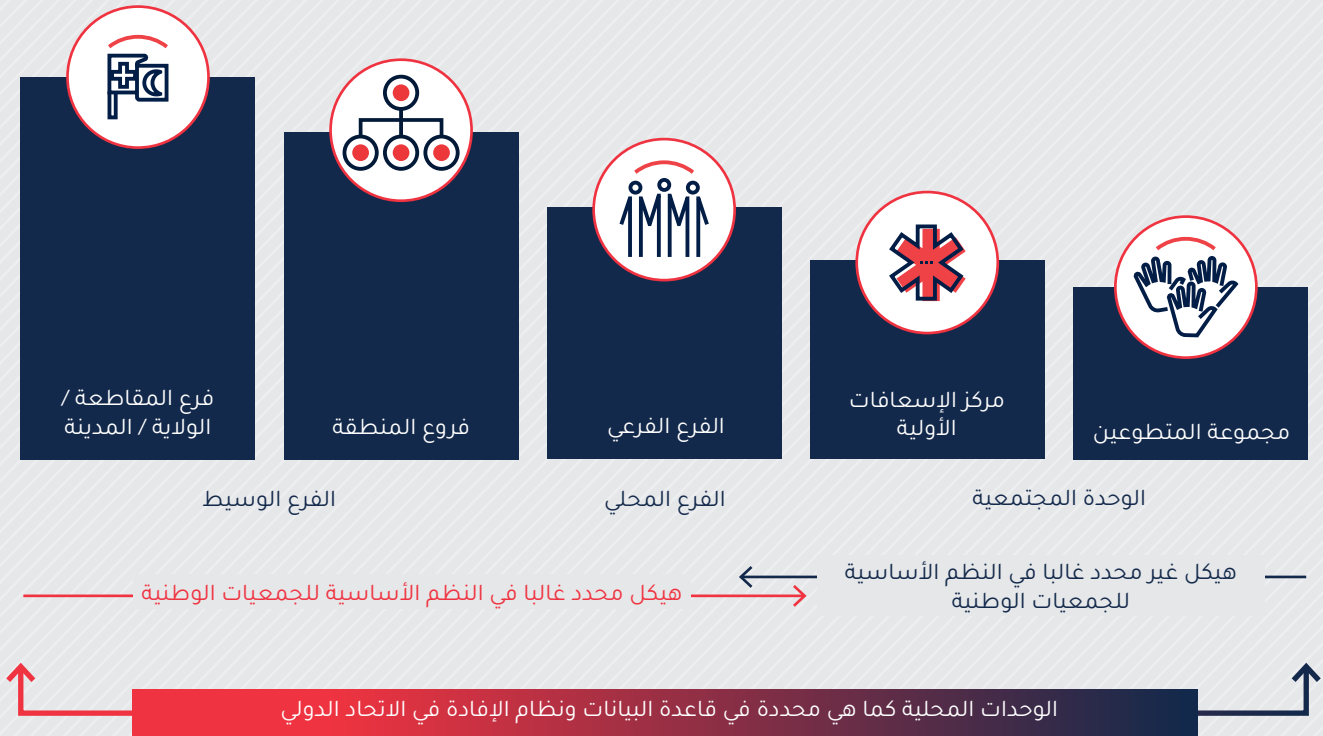
**الفرع الإلكتروني:** إن فروع الصليب الأحمر والهلال الأحمر والوحدات المجتمعية الحالية مواقع فعلية في حين تفيد منظمات أخرى تعتمد على الأعضاء/المتطوعين بظهور فروع إلكترونية. والفرع الإلكتروني هو هيكلي تنظيمي افتراضي غير مرتبط بمواقع أو حدود فعلية. وهذا مفهوم جديد بالنسبة إلى الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر ومن المتوقع مواصلة الوقوف على ذلك لتحديد كيف يمكن تواجدها هذا الهيكلي بالتزامن مع الهياكل والممارسات الحالية داخل الجمعيات الوطنية.

6 يستخدم بعض الجمعيات الوطنية تعبير "القسم" وتعبير "المراكز" وتعبير "الوحدات" للإشارة إلى ما يرد وصفه في هذه الجملة. ويُستخدم "الفرع" كتعبير مشترك في هذا الإطار.



بولندا  
Nora Peter ©

## الشكل 1 تصنيف الفروع







نيبال  
/ Merit Maharjan ©  
الاتحاد الدولي - نيبال



# ما الفرع القوي؟ وكيف تكون تنمية الفروع؟



## سؤال للتأمل

1 كيف يؤدي الفرع مهامه؟

1

2 من المسؤول عن إرساء فرع قوي؟

2

تتمتع الفروع والوحدات المجتمعية، بحكم قربها من المجتمعات المحلية، بوضع جيد يمكنها من جمع آراء الناس بشأن احتياجاتهم وأولوياتهم ومواطن ضعفهم وقدراتهم، والاستجابة لهذه الآراء، وتيسير المشاركة المجتمعية. وينتمي الأعضاء والمتطوعون في الفروع إلى المجتمعات المحلية المستفيدة من دعمهم، ويتكلمون باللغة نفسها، ويفهمون الأعراف الثقافية المحلية، ويكونون موجودين قبل حدوث الأزمات وفي أثنائها وبعدها، فيعتبرون أفضل من يستطيع فهم أنماط الإدماج أو الإقصاء والتكيف بناء على ذلك. ويساعد الدور الفريد الذي تضطلع به الفروع إلى جانب الفرص الفريدة المتاحة لها على تكوين رؤية مشتركة لتدعيمها.

## تعريف "الفرع القوي"

يمكن تعريف "الفرع القوي" على النحو الوارد فيما يلي. وقد ينطبق بعض جوانب هذا التعريف على الوحدات المجتمعية بحسب السياق:

- **تقديم خدمات وجيئة:** يُعد تقديم الخدمات الأساس الذي يركز عليه كل فرع لتبرير وجوده. ويجب أن تكون هذه الخدمات وجيئة وأن تستجيب للاحتياجات والممارسات المحلية وأن يتوافق أداؤها مع المبادئ الأساسية. ويمكن أن تتيح مجموعة متنوعة من الخيارات تمتد من خدمات الإغاثة في حالات الطوارئ إلى خدمات الرعاية الصحية الأولية والرعاية الاجتماعية وخدمات الدم وغيرها. وتؤدي فروع الصليب الأحمر والهلال الأحمر دورا فريدا في تقديم هذه الخدمات مع الحفاظ على اندماجها في المجتمعات المحلية، وفي اتخاذ إجراءات فورية إبان الكوارث والأزمات؛
- **فهم الاحتياجات المجتمعية المحلية والمتنوعة:** يرسى "فهم الاحتياجات المجتمعية المحلية والمتنوعة" الأساس لتشكيل الخدمات الجيئة. وتحقيقا لذلك، يتعين على الفرع التزود بالآليات الملائمة وإرساء الروابط بالمجتمعات المحلية المستفيدة من خدماته (على سبيل المثال عن طريق قاعدة للأعضاء والمتطوعين تجسد تنوع المجتمعات المحلية المستفيدة من خدماته، وإدماج المشاركة المجتمعية والمساءلة في الخدمات التي يديرها، وفرص التواصل وتبادل المعلومات مع السلطات المحلية والمنظمات الأخرى)؛
- **تشكيل شبكة من الوحدات القائمة على المتطوعين:** يجب الاعتراف بالدور الرئيسي الذي يؤديه المتطوعون في تصميم الأنشطة والوصول إلى المجتمعات المحلية ودعمه، بما يشمل إتاحة ما يلزم من معارف وأدوات وأمن وحيز للنهوض بالأنشطة التي يقودها المتطوعون؛
- **إقامة علاقات محلية:** تكتسي العلاقات المحلية أهمية رئيسية لتحديد مكانة الفرع ضمن منظومته المحلية وتيسير الدعم وإقامة الشبكات على المستوى المحلي؛
- **الحفاظ على استمرار الخدمات والشبكة ما دامت توجد حاجة إليها:** يجب الحفاظ على استمرار خدمات الفرع وشبكته ما دامت توجد حاجة إليها، بما في ذلك العمليات والهياكل التنظيمية التي تدعمها؛
- **جذب الموارد المحلية:** يجب أن تشكل الموارد المحلية أساس استمرار خدمات الفرع وعملياته/هياكله التنظيمية قدر المستطاع؛
- **ضمان الجودة:** يجب تقديم الخدمات على مستوى عال من الجودة للاستجابة لتوقعات المجتمعات المحلية، بما في ذلك قدرة الفرع على الحفاظ على نزاهته مع الخضوع للمساءلة عما يفعله؛
- **التحلي بالقدرة على تعزيز الخدمات بحسب الاحتياجات:** ستختلف الاحتياجات وتزيد في فترات الأزمات والكوارث، وعليه، يجب أن يكون الفرع قادرا على تعزيز خدماته ونظمه وموارده في تلك الفترات حتى يؤدي مهامه أداء حسنا، ثم يقلصها في الفترات الأخرى؛
- **المساهمة في دعم قوة الجمعية الوطنية ككل وإبراز مكانتها بصفة عامة:** يجب على الفرع أداء مهامه بضمان الوحدة داخل جمعيته الوطنية والمساهمة في تدعيم الجمعية الوطنية ككل.

# الفرع القوي

## تعريف

الفرع القوي هو فرع قادر على تقديم خدمات محلية وحيهة للاستجابة للاحتياجات المجتمعية المحلية والمتنوعة عبر شبكة من الوحدات القائمة على المتطوعين والعلاقات المحلية.

ويجب الحفاظ على استمرار هذه الخدمات والشبكة ما دامت توجد حاجة إليها باستخدام الموارد المحلية أساساً، وضمان جودتها والقدرة على تعزيزها/تقليصها بحسب الاحتياجات.

ويجب أن تساهم الفروع القوية بما لها من قدرة جماعية وتأثير في دعم قوة الجمعية الوطنية وإبراز مكانتها بصفة عامة، بما ينسجم مع الرؤية الشاملة للجمعيات الوطنية ومهمتها وأولويتها الاستراتيجية.

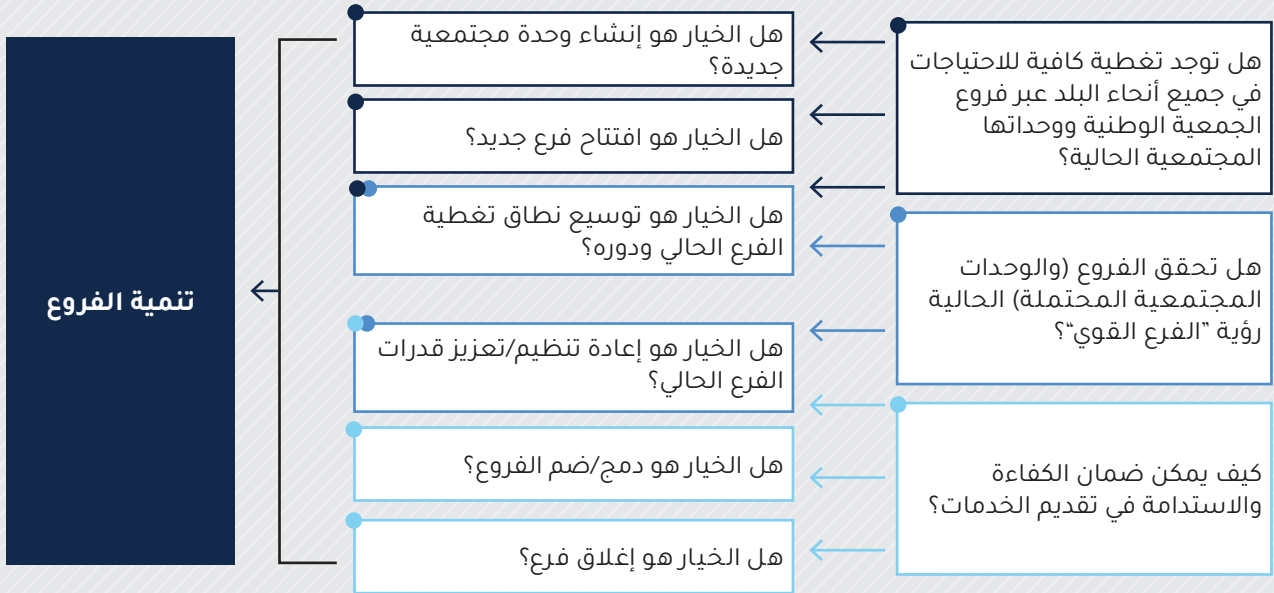


## تعريف "تنمية الفروع"

يُعدّ تقديم الخدمات الأساس الذي يتركز عليه كل فرع لتبرير وجوده. وفقا للوصف الوارد في تعريف "الفرع القوي". ويتعين على الجمعية الوطنية (على مستوى مقرها الوطني وفروعها) أن تمعن النظر فيما يلي لمواصلة تقديم هذه الخدمات والسعي إلى التصدي للأسباب الأساسية للأزمات وفهم طبيعة الضعف المتغيرة في المجتمعات المحلية المستفيدة من خدماتها:

- هل توجد تغطية كافية للاحتياجات في جميع أنحاء البلد عبر فروع الجمعية الوطنية ووحداتها المجتمعية الحالية؟
  - هل تحقق الفروع الحالية رؤية "الفرع القوي"؟
  - كيف يمكن ضمان الكفاءة والاستدامة في تقديم الخدمات؟
- وبالإجابة عن هذه الأسئلة، قد يقوم المقر الوطني والفروع بما يلي:
- إنشاء وحدة مجتمعية جديدة
  - افتتاح فرع جديد
  - توسيع نطاق دور الفرع الحالي
  - إعادة تنظيم و/أو تعزيز قدرات أي فرع قائم<sup>7</sup>
  - دمج الفروع أو ضمها
  - إغلاق فرع

وتندرج هذه الأعمال كلها في نطاق العمل الرامي إلى "تنمية الفروع".



<sup>7</sup> قد يشمل هذا العمل إجراءات تركز على مسائل الفرع الأساسية التي ينبغي تحسينها مثل هوية الفرع وعلاقاته وواجهته: إلى جانب إجراءات تركز على تحسين الخدمات والقدرات الراهنة عن طريق تعزيز تأثيرها وفعاليتها وانتشارها وارتباطها بولاية الجمعية الوطنية ومهمتها.

# تنمية الفروع

## تعريف

**العمل من أجل تمكين الفروع من البروز بوصفها كيانات تقدم الأنشطة والخدمات الضرورية في جميع الأراضي التي تغطيها الجمعيات الوطنية والحفاظ على دور الفرع القوي. وهذا العمل لا يركز على الفروع الحالية فحسب، بل يشمل إنشاء فروع جديدة وإعادة تنظيم الفروع الحالية لضمان الكفاءة والاستدامة لهذه الأنشطة ودور الفروع.**

# الجهات الفاعلة المختلفة المعنية بتنمية الفروع



تقع المسؤولية الرئيسية عن العمل الرامي إلى تنمية الفروع على عاتق الفروع نفسها غير أنه توجد جهات فاعلة مختلفة يمكن أن تساهم في جهودها.

## الفرع

**الفرع** هو المسؤول أساساً عن تنمية قدراته عن طريق قيادته وأعضائه والمتطوعين فيه. ويجب على الفرع تحديد أولوياته للتنمية، مسترشداً باحتياجات المجتمعات المحلية وواضعا سياسات الجمعيات الوطنية واستراتيجياتها في سياقها. ويجب عليه أن يحدد أنشطته الرامية إلى تحقيق دور الفرع القوي والحفاظ على هذا الدور وأن ينفذها ويعلم بها المقر الوطني والفروع النظيرة بفعالية للنهوض بالتعلم وتيسير الدعم وضمان التماسك وتوجيه الاستراتيجية على نطاق الجمعية الوطنية من أجل تنمية الفروع.





المغرب  
/ Benoit Carpentier ©  
الاتحاد الدولي

## المقر الوطني

**المقر الوطني** له دور في اتخاذ قرارات استراتيجية لتنمية الفروع. وتشمل تلك القرارات وضع استراتيجية عامة لتنمية الفروع وتيسير التماسك بين الفروع التابعة له وتسهيل الدعم الخارجي المجدي واستخدام المعلومات المجمعة على أفضل وجه بتحليلها واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اعتماد نهج على نطاق الجمعية الوطنية لتنمية الفروع وتنمية المنظمة ككل. ويتيح المقر الوطني أيضا بيئة مؤاتية ويسر الفرص للفروع لتعمل على تنمية قدراتها، بما يشمل دعمها لتحديد أولوياتها للتنمية وتوجيهها ودعمها في إطار عملية تنمية قدراتها وتنسيق مواردها ومعارفها.

## الجهات الداعمة الخارجية

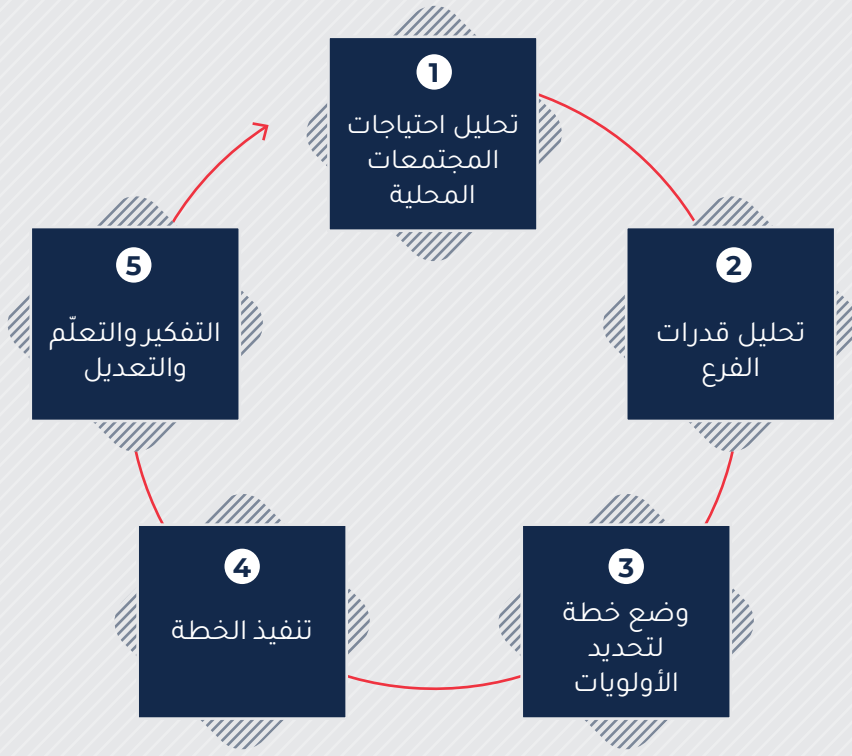
**الجهات الداعمة الخارجية**، بما فيها الجهات الشريكة المنتمية إلى حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر والجهات الشريكة غير المنتمية إلى الحركة (مثل الحكومات والسلطات العامة والمنظمات الدولية الأخرى)، قد تساهم في جهود تنمية فروع الجمعيات الوطنية بعرض الموارد والمعارف والأدوات. ويجب أن يفي هذا الدعم المعروض بالمتطلبات المبينة في ميثاق تنمية الجمعيات الوطنية (2019)، بما يتواءم مع الاستراتيجية العامة للجمعيات الوطنية لتنمية الفروع وأولويات كل فرع على حدة ويوفر كفاءات تتوافق مع الاحتياجات ويتمشى مع أشكال الدعم الأخرى المعروضة على الجمعيات الوطنية في هذا المجال ويساهم في التعلم وضمان الجودة في الجمعية الوطنية وشبكات الاتحاد الدولي. ويجب تفادي العمل مع الفروع مباشرة ما لم يتفق على ذلك مع المقر الوطني ويتعين على الجهات الداعمة الخارجية عندما تدعم مباشرة فرعا فرديا أن تضمن تجنب اعتماد الفرع الفردي عليها وتكفل التماسك والتنسيق على نطاق الجمعية الوطنية في إطار العمل مع الفروع.

# الإجراءات الرئيسية لتنمية الفروع



لا تتبع تنمية الفروع مسارا خطيا ويمكن أن تستهلها عناصر مختلفة (وقد تتسم عملية تنمية الفروع بالتعقيد وتشمل مستويات متعددة)، غير أنه توجد بعض الإجراءات الرئيسية التي يمكن أن تكون مشتركة في هذا المسار.

فيمكن أن يتولى الفرع في حد ذاته اتخاذ إجراءات محددة وقيادتها (قد ينطبق بعض الجوانب على الوحدة المجتمعية أيضا) في حين يتعين خضوع بعض الإجراءات الإضافية لقيادة المقر الوطني. وتكون الإجراءات التي يقودها كل كيان مترابطة.



## الإجراءات الرئيسية المتخذة في الفرع

### 1 - تنطوي إحدى الإجراءات على تحليل احتياجات المجتمعات المحلية التي يقدم إليها الفرع خدماته في إطار الولاية المسندة إليه.

وقد تتوفر هذه المعلومات أصلاً لدى الفرع أو قد يتعين على الفرع إجراء تقييم للاحتياجات<sup>8</sup> أو تحسين تواصله مع الجهات المعنية الرئيسية مثل المجتمعات المحلية والسلطات المحلية والجهات الشريكة والشبكات وتدعيم آلياته للاستماع عبر أعضائه والمتطوعين والشباب العاملين فيه.

### 2 - ينطوي إجراء آخر على إجراء تحليل لقدرات الفرع ومجالات تنميته.

وقد يستكشف الفرع ويفهم في هذا الإطار كيف يقدم الخدمات وينظّم ويؤدّ بالموارد ويتواصل. وتحدد الحصائل المجالات التي يستطيع الفرع أن يكون له أكبر تأثير فيها للاستجابة للاحتياجات المحلية والقدرات الإضافية التي يتعين عليه تعزيزها. ويمكن استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية للفرع في إطار هذه المرحلة من عملية تنمية الفرع. وفي بعض الحالات، تستخدم الفروع عمليات وأدوات محددة أخرى للتقييم<sup>9</sup> أو تجمع بينها ولكن يتعين تحديد هذه الخيارات بالاستناد إلى قرارات استراتيجية تتخذها قيادة الفروع وبالتحاور والتنسيق عن كثب مع المقر الوطني، إذ تؤثر الخيارات المحددة في طرائق رصد قدرات الفروع على نطاق الجمعية الوطنية وتحليلها إن لم تحدّد على أساس التنسيق (ترد المزيد من التفاصيل في القسم 6). ولهذا السبب، ينبغي للجهات الداعمة الخارجية أن تضع في الاعتبار عدم فرض أدواتها وعملياتها على الفرع/الجمعية الوطنية وتقديم الدعم بدلا من ذلك إلى المقر الوطني كي يحدد خيارا استراتيجيا ويلتزم به بهدف تجنب تجزئة البيانات وإرهاق الفروع.

**أداة تقييم القدرات التنظيمية للفرع** هي أداة للتقييم الذاتي أعدت لفرع الجمعيات الوطنية لتحديد وتقييم مواطن القوة والقيود والتحديات المتعلقة بمجموعة واسعة من قدراتها التنظيمية.

8 يمكن لأدوات مثل **أداة تقييم الضعف والقدرات** أن تكون مفيدة في هذه الخطوات.

9 تتيح إرشادات الجمعيات الوطنية بشأن **عمليات تقييم وتطوير الجمعيات الوطنية** معلومات إضافية تشمل لمحة عامة عن مختلف أنواع العمليات والأدوات للتقييم والتنمية المتاحة للجمعيات الوطنية، وأفضل الطرائق الممكنة لاستخدام هذه العمليات والأدوات كي تصبح المنظمات أقوى وأكثر استدامة.



### 3 - يمكن للفرع أن يضع خطة تحدد السبل لتحقيق أولوياته بعد أن يجري تقييما خارجيا وداخليا.

وقد تشمل الخطة الأنشطة التي يعتمزم الفرع تنفيذها في المجتمعات المحلية وأي نشاط داخلي يكون ضروريا لتنمية قدرات الفرع. ومن الأساسي إشراك أعضاء الفرع والمتطوعين والشباب العاملين فيه في صياغة هذه الخطط وإبلاغها إلى الجهات المحلية المعنية والمقر الوطني للحصول على الدعم وتحقيق المواعمة. وعلى مستوى المقر الوطني، يوحد بعض الجمعيات الوطنية حصائل تقييم قدرات الفروع ويجري تحليلا على الصعيد الوطني ويدرج الأولويات الجماعية في خطته الوطنية مثل الخطط الاستراتيجية أو خطط تنمية الجمعيات الوطنية أو الخطط السنوية للمقر الوطني.

### 4 - يجب تنفيذ الخطة بعد تحديدها.

وقد يتعين تعديل الخطة وتكييفها مع الظروف المتغيرة عند ظهورها، بانتقال الفرع من الأنشطة المقررة مسبقا إلى أنشطة الاستجابة للتكيف على طول المسار.

### 5 - يعد التفكير في النهج والتعلم منه وتعديله إجراء مهما لضمان التحسين المستمر في مسار تنمية الفروع.

وينطوي ذلك على استعراض حالة سير عمل الفرع مقارنة بخطته والإنجازات المحققة والدروس المستخلصة والمجالات التي يتعين تعديلها أو تكييفها من أجل الدورة المقبلة لتنميته. ويمكن تحقيق تنمية الفروع بإدخال تغييرات بسيطة تدريجية مثل تحسين عمليات الانتخاب أو التوجيه الأولي للمتطوعين في الفروع أو عن طريق تغييرات أكبر مثل تنويع قاعدة المتطوعين أو تعزيز الفريق والموارد والنظم والعمليات لقيادة عملية صغيرة/متوسطة وكبرى لمواجهة الطوارئ. ولهذا السبب، من الضروري التفكير وتعديل النهج وتكييفه باستمرار.

## الإجراءات الرئيسية المتخذة في المقر الوطني

يمكن اتخاذ الإجراءات التالية في المقر الوطني إضافة إلى الإجراءات المشار إليها آنفاً والمتخذة في الفرع. ولا تتبع هذه الإجراءات مسارا خطيا.

1 - **تحديد الرؤية وتوليد الزخم** عن طريق تحديد تعريف مشترك للفرع القوي ووضع المعايير الدنيا وإعداد نهج تنمية الفروع على سبيل المثال. ومن المهم التسليم بأن توليد الزخم للشروع في مسار تنمية الفروع قد يتطلب وقتا ويعتمد على علاقة المقر الوطني بفروعه. ولهذا السبب، من الأساسي أن تشارك الفروع في عملية تحديد الرؤية من أجل تنمية الفروع. ويتيح هذا الإجراء أيضا فرصة لتحسين ربط نهج تقديم الخدمات (وخصوصا بالنسبة إلى البرامج الوطنية) بالرؤية والعمل من أجل تنمية الفروع وقد تشمل الإجراءات المحتملة ما يلي: (أ) توحيد أقسام مختلفة في المقر الوطني لتكوين فهم مشترك لأدوارها في المساهمة في تنمية الفروع؛ (ب) والاتفاق على معايير/متطلبات مشتركة خاصة بالفروع في مجالات إدارة الشؤون المالية وإعداد التقارير وإدارة المتطوعين إذ يُحتمل أن تنطوي هذه المواضيع على خطر وضع نهج مزدوجة/موازية لكل برنامج.

2 - **وضع أساليب منهجية لتنمية الفروع والحفاظ على مجموعة من الخبراء** عن طريق تحديد نهج لتقييم الفروع وأدوات مختارة (مثل أداة تقييم القدرات التنظيمية للفروع) وتنظيم دورات تدريبية منتظمة للحفاظ على مجموعة من الموجهين المدربين على سبيل المثال.

3 - **تقديم سبُل الإرشاد وإتاحة آليات الدعم للفروع** دوران أساسيان من أدوار المقر الوطني لأنه يدعم كل فرع في وضع نهج متابعة خطته للتنمية. وفي بعض الحالات، يدعم المقر الوطني الفروع بإعداد دليل/كتيب عن تنمية الفروع وتجميع الموارد وتحديد التمويل الأولي وتقديم التوجيهات والمساهمات التقنية لتنفيذ خططها.



4 - **تيسير التعلّم والتحسين** عن طريق النهوض بتبادل المعارف وتقاسم الإجراءات بين الفروع. ويضطلع بعض الجمعيات الوطنية بذلك عن طريق جمع الممارسات الجيدة وتبادلها مع جميع الفروع أو توثيق الممارسات الجيدة أو تحليل الإنجازات لتكرارها أو تيسير آلية دعم الأقران/نهج التوعية أو المزاوجة بين الفروع ووضعها أو ربط المعلومات والمعارف لتمكين الفروع.

5 - **رصد التقدم المحرز في الفروع وتحليل مواطن القوة والفجوات الجماعية** إجراءان يساعدان على رسم لمحة عامة للتقدم الجماعي المحرز وتوجيه تحسين الاستراتيجية الوطنية من أجل تناول تنمية الفروع. ويضطلع بعض الجمعيات الوطنية بهذا النشاط بإحصاء جميع حصائل تقييمات الفروع وتحليل مواطن القوة والضعف الجماعية لتوجيه الاستثمار الاستراتيجي في مجالات التنمية ذات الأولوية بهدف تيسير توفير الموارد والدعم المحتمل.

6 - **تقدير الفروع ومكافأتها** إجراءان يواصلان تحفيز الفروع على تحسين أدائها. ويتناول بعض الجمعيات الوطنية هذه المسألة عن طريق إرساء عملية سنوية لقياس الأداء تحدد الفروع الأحسن أداءً وتسمح بمكافأتها. وتساعد هذه العملية أيضا على اتخاذ التدابير الرامية إلى تنمية الفروع الأضعف أداءً نسبياً وتحسين أدائها.

**منصة تقييم القدرات التنظيمية للفروع** تتيح للجمعيات الوطنية والفروع أن تحمّل نتائج التقييم الذي تجريه باستخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية للفروع وتديرها في قاعدة بيانات آمنة لا يتاح النفاذ إليها إلا للجهات الحاصلة على إذن بذلك من قيادة الجمعيات الوطنية. وتوفر المنصة تحليلاً سريعاً للنتائج الفردية والمجمعة لتقييم القدرات التنظيمية للفروع وتتيح رصد التقدم المحرز. وتدعم أيضاً المقرر الوطني للاطلاع على حصائل التقييم والحصول على لمحة عامة عن التقدم المحرز وتحليل مواطن القوة والفجوات الجماعية من أجل توجيه الاستراتيجيات على نطاق الجمعيات الوطنية.

# المقومات الأساسية لتنمية الفروع



توجد مجموعة من النقاط الأساسية التي ينبغي اتباعها لضمان جدوى عملية تنمية الفروع وحصائلها. ويصف هذا القسم المقومات الأساسية السبعة لتنمية الفروع.

يشار في كل نقطة إلى ما إذا كانت تنطبق على الفرع فقط (ف) أو على الوحدة المجتمعية أيضا (و).  
وباختصار، تتمثل هذه المقومات الأساسية فيما يلي:

ف و

1 «تحسين تقديم الخدمات» كدافع للتغيير

ف و

2 تمكين تمثيل آراء المجتمعات المحلية

ف و

3 تحقيق التوازن بين الخدمات ذات الطابع المهني والأنشطة  
المحلية القائمة على التنظيم الذاتي

ف

4 تعزيز الثقة والاستدامة المالية للحفاظ على العمل المحلي

ف

5 تحقيق المرونة والاستعداد للاستجابة لزيادة الاحتياجات

ف

6 الاستثمار في القيادة والحكم السليم

ف

7 ضمان التماسك والتنسيق في الجمعية الوطنية

وعلى الرغم من أن أدوات مثل أداة تقييم القدرات التنظيمية للفرع قد تدعم الفروع لمواصلة تحديد أولوياتها للتنمية، ينبغي لجميع الجهات الفاعلة المعنية أن تأخذ هذه المقومات الأساسية السبعة في الاعتبار في جميع مراحل العمل الرامي إلى تنمية الفروع.



ينطبق على  
الفروع والوحدات  
المجتمعية

## المقوم الأساسي 1 «تحسين تقديم الخدمات» كدافع للتغيير

ينبغي اعتبار تقديم الخدمات الدافع الأساسي لتنمية أي فرع. وينبغي للوقوف على وجهة الخدمات وجودتها وانتشارها واستخدامها أن يكون نقطة توجيهية لتحديد أوجه العمل التي يتعين على الفرع إنجازها بشكل مختلف والاستثمارات التي يتحتم عليه توظيفها لتحسين الخدمات.

- يقع على عاتق **الفرع** أساسا دور توفير الموارد اللازمة لتحسين خدماته وتحديد الحاجة إلى إعادة هيكلة نفسه وبناء قدراته في المجالات اللازمة.
- يتعين في الوقت ذاته على كل من **المقر الوطني والجهات الداعمة الخارجية** أن يضع في الاعتبار عدم النظر إلى تنمية الفروع على أنها مجال مواضيعي مستقل بل يجب أن تُدمج إدماجا جيدا في أعمال المشاركة التقنية والبرنامجية. وتواجه التحديات في هذا الصدد عندما تصمّم الخدمات وتدار من القمة إلى القاعدة ولا تشارك الفروع في معادلة تصميمها واتخاذ القرارات بشأنها. وهذا أمر يمكن تحسينه بضمان مشاركة الفروع في تصميم البرامج/الخدمات الوطنية/المركزية واتخاذ القرارات بشأنها، اقترانا بتجسيد النقاط المبينة في الإطار على يسار الصفحة.

### نقاط أساسية تجدر مراعاتها

- تعتمد وجهة الخدمات على قدرة الفرع على الاستماع إلى الاحتياجات وجمع الموارد اللازمة للاستجابة لها وعلى مرونة الفرع لإعادة هيكلة نهجه.
- يعتمد انتشار الخدمات على قدرة الفرع على حشد الموارد (الموارد البشرية بما في ذلك الموظفون والمتطوعون، والموارد المالية، والأصول)، وعلى العلاقات التي يقيمها مع السلطات المحلية والجهات المعنية الرئيسية التابعة له، مسترشدا في ذلك بالقاعدة القانونية للجمعيات الوطنية.
- تتأثر جودة الخدمات بمدى تزويد الموارد البشرية (الموظفون والمتطوعون) بالمعارف والمهارات المناسبة ومدى توافر المواد والإمدادات المناسبة.
- تعتمد استدامة الخدمات على طريقة تصميم الخدمات والعلاقة بالسلطات المحلية والمجتمعات المحلية ودافع من يشارك في الخدمات من الأشخاص (ولا سيما المتطوعون) والموارد التي يتمكن الفرع من إدارها وطريقة إدارته لها.
- للحفاظ على هذه القدرة، يحتاج الفرع إلى توافر الموارد (الموارد المالية والبشرية والأصول) والقدرات الإدارية المناسبة والنظم والآليات المناسبة والقدرة على إعادة هيكلته الذاتية لإجراء التغييرات اللازمة، مسترشدا في كل ذلك بقيادة متينة. وتتسم هذه العلاقات بالتوازن في الفروع المستقرة والمستدامة.

## المقوم الأساسي 2 تمكين تمثيل آراء المجتمعات المحلية

تضرب أعمال الفروع والوحدات المجتمعية جذورها في قدرة الأشخاص على إحداث التغيير بما يفيدهم ويفيد مجتمعاتهم المحلية. ولهذا السبب، من الأساسي أن تمثل آراء المجتمعات المحلية تمثيلاً مناسباً لضمان وجهة أعمال الفروع والوحدات المجتمعية وتحسين اتصالها بالمجتمعات المحلية. ويمكن أن تساعد عدة عناصر على تطبيق هذا المبدأ.

### 1 - جذب الأعضاء والمتطوعين والشباب وتمكينهم بوصفهم جهات فاعلة رئيسية في العمل المحلي

على سبيل المثال، يتزايد عدد الشباب الذين يغادرون مجتمعاتهم المحلية بحثاً عن فرص التعليم والعمل في المدن، مما يقلص المجموعة المحتملة من المتطوعين في مجتمعاتهم المحلية الأصلية إذا اقتصر الفروع/الوحدات المجتمعية على إتاحة فرص للتطوع بطريقة تقليدية تستوجب التزاماً طويل الأمد.

ينتمي الأعضاء والمتطوعون والشباب إلى المجتمع المحلي نفسه ويعملون كوسطاء للمعرفة وكمستشعرين ومحفزين ومروجين ومناصرين للتغيير داخل المجتمع المحلي.

ومع ذلك، قد تضعف الروابط بين الفروع/الوحدات المجتمعية والمجتمعات المحلية عندما لا تصمّم فرص لإشراك الأعضاء والمتطوعين والشباب تصميماً جيداً.

- **الفروع** القادرة على اتباع نهج أكثر مرونة وتنوعاً لإشراك الأعضاء والمتطوعين والشباب هي فروع تجذب مجموعة أكثر تنوعاً من المساهمين وتواصل تجديد/توسيع نطاق مشاركتهم. أما الفروع غير القادرة على اتباع هذا النهج المرن والمتنوع فهي فروع يقل احتمال جذبها لهذه المجموعة وتضمحل روابطها بالمجتمعات المحلية في نهاية المطاف.
- تؤدي الدوافع أيضاً دوراً مهماً في جذب الأعضاء والمتطوعين والشباب واستبقائهم. وينبغي أن يكون **الفرع** قادراً على الإصغاء بعناية إلى عوامل تحفيز هذا الجمهور وفهمها، باختبار نهج مختلف لدمج هذه الدوافع، أو إزالة العوامل السلبية في الدوافع، ينجح في جذب المواهب واستبقائهم.

### 2 - ضمان التنوع والإدماج

الفروع والوحدات المجتمعية التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التنوع وتنهض بإدماج جميع الأشخاص الذين يعرّيجدون ما يعبر عنهم في قيم المنظمة هي فروع ووحدات مجتمعية تظل تعيد تصور أعمالها وتجذب موارد جديدة مع المتطوعين والأعضاء وخصوصاً الشباب وبواسطتهم.

- إن تكيف النظم والثقافات في **الفروع/الوحدات المجتمعية** لتزداد فعالية في إشراك الشباب والأشخاص ذوي الهويات الجنسية المختلفة والأشخاص ذوي الإعاقة والأشخاص ذوي الأصول العرقية المختلفة إجراء يمكن الفروع/الوحدات المجتمعية من الحفاظ على صلتها بمجموعة واسعة من مكونات البنية المجتمعية ويحقق المرونة. ويشمل ذلك دعم التنوع في تعيين الموظفين والمتطوعين والتنوع في تكوين أعضاء قيادتها وفي عملية صنع قراراتها.
- ازدادت المجتمعات المحلية تنوعاً أيضاً عن طريق هجرة الأفراد وتنقلهم ومن ثم يتعين على **الفروع/الوحدات المجتمعية** أن تكيف ممارسات عملها وتوسع نطاق روابطها لجذب هذه الفئات المتنوعة والوصول إليها.

### 3 - توطيد العلاقات المحلية

تساعد القدرة على الربط والجمع بين كفاءات الفروع/الوحدات المجتمعية وكفاءات جهات أخرى (السلطات المحلية والشركات المحلية والوكالات الإنسانية والإنمائية الأخرى والفروع المجاورة) على تعزيز التوعية وتكوين رؤية مشتركة بين الجهات الفاعلة المحلية.

- تُعدّ جودة العلاقات العامل الرئيسي لنجاح العلاقة بالنسبة إلى **الفروع/الوحدات المجتمعية**. وهذا أمر يتميز بطريقة استكشاف الاختلاف وإدراكه والاعتراف به.
- قد يمكن **المقر الوطني** الفروع من الاستفادة من الاتفاقات المبرمة على المستوى الوطني (مثل مذكرات التفاهم واتفاقات الشراكة) وإرساء روابط مماثلة على المستوى المحلي. وسيكون من المفيد في هذا المضمار التوعية بدور الجمعيات الوطنية بوصفها هيئات مساعدة والاتفاقات الراهنة وتقديم التوجيه بشأن طريقة تنظيم أنشطة المناصرة وإرساء العلاقات.

ينطبق على  
الفروع والوحدات  
المجتمعية

### المقوم الأساسي 3

## تحقيق التوازن بين «الخدمات ذات الطابع المهني» و«الأنشطة المحلية القائمة على التنظيم الذاتي»

إذ نمت الجمعيات الوطنية وأضفت صبغة مهنية أكثر على عملياتها وخدماتها، زادت الطلبات عليها لتبدي الاستخدام الناجح للأموال والمساءلة، وقد أدى ذلك إلى ضغوط على صنع القرار وتصميم البرامج والخدمات على المستوى المركزي ووضع عمليات إدارية معقدة بهدف متابعة التقدم المحرز ورصده بدقة.

واكتسبت هذه الإصلاحات أهمية لتقديم الخدمات الوطنية الأساسية ولكن ينبغي أن تتوازن مع الجهود الرامية إلى تمكين الفروع والوحدات المجتمعية لتنفيذ أنشطة قائمة على التنظيم الذاتي عن طريق تحديد الاحتياجات المحلية، وتولد استجابة محلية عن طريق المتطوعين والشباب العاملين فيها. وهذان النهجان لتقديم الخدمات يستلزمان أساليب عمل مختلفة وكفاءات مختلفة.

• **يجب على الفروع/الوحدات المجتمعية التفكير في نهج متوازن في إتاحة كلتا الفرصتين إحداهما هي "الخدمات ذات الطابع المهني" والأخرى هي "الأنشطة المحلية القائمة على التنظيم الذاتي".** ففي الحالة الأولى، قد يكون من الضروري توفير موارد بشرية مدربة (موظفون و/أو متطوعون) واعتماد نهج راسخ لإدارة المتطوعين (التعيين والتدريب والإدارة والحشد) ووجود آليات للإبلاغ والمساءلة. وفي الحالة الأخرى، قد يكون من الضروري تمكين المتطوعين والشباب (بفسح المجال لهم للتعبير عن اهتماماتهم وتحديد احتياجات المجتمعات المحلية وتصميم أنشطة محلية يقودها المتطوعون/الشباب بأنفسهم).

وفي حال اقتصر تركيز الفروع/الوحدات المجتمعية على الخدمات المهنية، فسينطوي هذا الأمر على مخاطر مرتبطة بالاستدامة في الأمد الطويل، وخصوصا إذا اعتمدت هذه الخدمات على الموارد الوطنية/الخارجية وعندما لا تتاح للمتطوعين الوسائل لأداء مهام تتجاوز نطاق خدماتهم أو عندما يفتقر المتطوعون إلى الوسائل لفهم الاحتياجات المجتمعية العامة وتوفير الموارد اللازمة للاستجابة لها. وفي هذه الحالات، يتعين على الفروع/الوحدات المجتمعية أن تستكشف بهمة "الأنشطة المحلية القائمة على التنظيم الذاتي" بوصفها وسيلة لتحافظ على وجاهتها واستدامتها.

• **على الشاكلة نفسها، يتعين على المقر الوطني والجهات الداعمة الخارجية الاعتراف بالفروع ودعمها لاعتماد نهج متوازن في طريقة تصميم الخدمات والبرامج والمشاريع وتقديمها.** ويشمل ذلك الامتناع عن التشديد على النهج ذي الطابع المهني فقط وتمكين الفروع حيثما كان ذلك مناسبا من توفير الموارد اللازمة لوضع "الأنشطة المحلية القائمة على التنظيم الذاتي" وتخصيص الموارد الأولية للاضطلاع بذلك عند الاقتضاء.

ملديف  
/ JauPics ©  
الهلال الأحمر الملديفي



ينطبق على  
الفروع

## المقوم الأساسي 4 تعزيز الثقة والاستدامة المالية للحفاظ على العمل المحلي

تقوم القدرة على تقديم الخدمات على الثقة بالمنظمة ويعتمد استمرار الخدمات على الاستدامة المالية للمنظمة. ولذلك، ينبغي اعتبار تعزيز الثقة والاستدامة المالية جانباً رئيسياً في كل مرحلة من مراحل تنمية الفروع.

### 1 - تحقيق النزاهة والمساءلة

تحظى الفروع القوية بثقة الأشخاص والمجتمعات المحلية والموظفين والمتطوعين والجهات الشريكة لها والجهات المانحة المساهمة فيها. ويمكن بناء "الثقة" بالفروع في صفوف هذه الجهات المعنية عن طريق الحفاظ على "نزاهتها" بالاضطلاع بالنشاط المناسب بالطريقة المناسبة والتقييد بالقيم الراسخة، وممارسة "المساءلة" بتحمل المسؤولية أو الخضوع للمساءلة عن الإجراءات المتخذة.

#### نقاط أساسية تجدر مراعاتها

- يمكن للفروع الوصول إلى المجتمعات المحلية لأن المجتمعات المحلية تثق بالفروع وتقبل أن تعمل الفروع بما يخدم مصالحها العليا.
- يمكن أن تقدم الفروع الخدمات لأن الأشخاص العاملين فيها، مثل الموظفين والمتطوعين والشباب، يؤمنون بقضيتها وبالقيم نفسها.
- تقدم الجهات الشريكة والجهات المانحة والسلطات المحلية الوسائل والدعم لاستمرار عمل الفروع.
- تعمل الفروع كجمعية وطنية واحدة بموجب مبدأ الوحدة فيجب عليها أن تتمتع بالنزاهة وتخضع للمساءلة أمام الفروع النظيرة الأخرى وأمام المقر الوطني.

- يؤدي كل من وجود **الفرع** وتمثيله في المجتمع المحلي وطريقة إشراك المجتمع المحلي في خدماته وعمله القائم على المبادئ والشفافية العامة في صنع قراراته إلى دعم بناء الثقة داخل المجتمعات المحلية. وتعزز هذه الثقة عندما لا ينظر الفرع إلى المجتمعات المحلية على أنها جهات مستفيدة من خدماته فحسب وإنما يعتبرها بالأحرى الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية وصاحبة الإجراءات والقرارات فيه.
- **الفرع** الذي يرسي مكان عمل آمن ويهيئ بيئة مؤاتية هو فرع يدعم توليد ثقة الموظفين والمتطوعين والشباب به<sup>10</sup>.
- يتعين على **الفرع** أن يتحمل المسؤولية ويخضع للمساءلة عن الإجراءات التي يتخذها والموارد التي يستخدمها ووقعه على من يقدم الوسائل والدعم لاستمرار أنشطته.
- يتعين على **الفرع** التقييد بأحكام النظام الأساسي للحفاظ على دوره المتوقع المبين فيها. وفضلاً عن ذلك، من المتوقع أن يثبت شفافية خطته وميزانيته وأولوياته ونتائجه لمقره الوطني والفروع الأخرى بهدف المساهمة في تحديد معالم الاستراتيجية على نطاق الجمعية الوطنية والمساءلة الجماعية.
- **المقر الوطني** له دور في تحديد ضوابط وموازنين واضحة بين قيادة الفروع وإدارتها عن طريق نظامه الأساسي على سبيل المثال وضوابط وموازنين بين المقر الوطني والفروع عبر نظام التدقيق الداخلي مثلاً. وبلي ذلك وضع أطر سياسية وآليات يمكن للفروع استخدامها مثل خط رسمي للإبلاغ عن مشكلات النزاهة وآلية لتسوية الشكاوى وآلية لتأمين المتطوعين.
- من شأن الدعم المقدم من **المقر الوطني إلى الفروع** من أجل بناء قدراتها في مجال إدارة الشؤون المالية وإعداد التقارير أن يكون مفيداً. وفي هذا السياق، من الضروري تحديد المتطلبات/المعايير على نطاق الجمعية الوطنية وضمان أن تبني الفروع قدرات مستدامة لتفي بها ومواصلة تحليل المتطلبات الدولية التي قد تكون مختلفة/إضافية. وهذا أمر سيساعد الجمعية الوطنية على تحديد القدرات الإضافية اللازمة لدى المشاركة في برامج دولية أو الاستعداد لعمليات دولية محتملة ودعم الفروع لبناء قدرات إضافية بطريقة قابلة للتطوير.

10 تشمل الإجراءات المحتملة ما يلي: (أ) ضمان مسارات عادلة للتطوع وإشراك الشباب؛ (ب) وإنشاء شبكات الأمان، بما في ذلك توفير التدريب الكافي والآليات الرامية إلى منع مشكلات مثل التحرش والاستغلال والتصدّي لها؛ (ج) وإتاحة معدات الوقاية الشخصية وخدمات التأمين بحسب طبيعة العمل؛ (د) وإرساء ثقافة إدارة المخاطر؛ (هـ) وتوفير التدريب في مجال الأمن والسلامة؛ (و) ووضع آليات للدعم النفسي والاجتماعي.



- يجب على **الجهات الداعمة الخارجية** أن تسلّم بالفرق بين ثقافة المساءلة المحلية والمتطلبات الدولية. وعندما تعمل مع الجمعية الوطنية والفروع، من المهم أن تسلّم بتلك الفروق وتبحثها لتعتمد المعايير/المتطلبات الدولية فيما يتعلق بالسياق وتدعم الجمعية الوطنية وفروعها في تناول المعايير/المتطلبات الدولية الإضافية بطريقة قابلة للتطوير.

## 2 - تحقيق الاستدامة المالية

تسلط الدروس بشأن الاستدامة المستخلصة من الفروع في جميع أنحاء العالم الضوء على أهمية تصميم خدمات تكون وظيفية وواضحة وتجذب المشاركة والموارد المجتمعية. ويُعترف بسلسلة الخدمات المتصلة على أنها عوامل رئيسية لتكوين صورة جيدة وجديرة بالثقة عن الفرع وهي تولد فهم قيمه وتساعد على جذب الموارد المحلية والمتطوعين المحليين.

- **ينبغي للفرع** الاستثمار في تصميم أعماله وخدماته بمشاركة المجتمعات المحلية والمتطوعين المحليين. وتُعتبر هذه النهج أكثر استدامة مقارنة بالاستثمار الشديد في حشد الموظفين والمتطوعين من خارج المجتمع المحلي. وتقوّض هذه الممارسة عندما يستعين الفرع بـموارد دولية لفترات قصيرة ويعتمد عليها اعتمادا شديدا إذ يحوّل ذلك تركيز الفرع عن فئاته المعنية المحلية وعن تنمية قدراته صوب مشاريع/برامج قصيرة الأجل تقلل من استدامته ووجهته.
- عندما يفكر **الفرع** تفكيرا نقديا ويحدد "الخدمات الأساسية والهياكل الأساسية التي ينبغي أن يحافظ عليها"، يساعده هذا التفكير في تحديد أولوياته في أوقات ندرة الموارد. كما يمكنه ذلك من تقدير تكاليف الدعم الذاتي ويساعده على تخطيط إدارة الموارد بموثوقية طويلة الأجل وتجنب الاعتماد على موارد الدعم والبرامج الخارجية القصيرة الأجل فقط.
- ينبغي **للفرع** قدر الإمكان أن يحشد موارد متنوعة مؤمنة محليا ويستخدمها لإدارة خدماته الأساسية وهياكله الأساسية وتخفيف مخاطر الاعتماد على مصادر قليلة وغير مستدامة للدخل.
- يجب إدارة الموارد التي يجمعها **الفرع** بضمان المساءلة لمواصلة بناء الثقة والعلاقات. وينبغي استخدام الرقابة المالية أساسا لتوجيه المخاطر والفرص في الأمد القصير/الأمد الطويل وتقع على عاتق قيادة الفرع المسؤولية عن المواظبة على هذه الرقابة الاستراتيجية.
- إن إشراف **المقر الوطني** على الإدارة المالية للفرع حينما كان ذلك مناسباً إجراء قد يساعد الفرع على الكشف مبكرا عن المخاطر والحفاظ على استدامته. وعندما تحشد الموارد بطريقة منظمة، فمن الأساسي إتاحة التوجيهات والفرص للفروع لإرساء شراكات محلية وحشد الموارد المحلية.

## المقوم الأساسي 5

### تحقيق المرونة والاستعداد للاستجابة لزيادة الاحتياجات

ينطبق على  
الفروع

تمثل لحظة مواجهة الكوارث والأزمات بالنسبة إلى معظم الفروع الاختبار النهائي لقدراتها. وهي لحظة الحقيقة عندما يتعين على الفروع أداء دورها وعندما تحتاج إلى أن يلاحظ أداؤها. وإذا أدت الفروع دورها، فتنمو صورتها وفرص دعمها. أما إذا تخلّفت عن ذلك، فقد تتأثر الصورة وفرص الدعم سلبيًا. وعلى هذا الأساس، من المهم الانفتاح على الابتكار والتمتع بالقدرة على تعزيز الخدمات وتقليصها دون التسبب في ضرر.

#### 1 - الانفتاح على الابتكار

بينت جائحة كوفيد-19 بوضوح أن قدرة الفرع على التنبؤ بحالات جديدة ومتنامية والتكيف معها بمرونة تكتسي أهمية محورية لضمان وجهته وفعاليتها. واضطلعت الفروع التي تمكنت من التكيف بسرعة مع واقع تشغيلي متغير في ظل أزمة كوفيد-19 بدور مهم في تخفيف وطأة الأزمة في مجتمعاتها المحلية. ويوسع الانفتاح على الابتكار نطاق هذه الجهود عن طريق تجربة مجالات عمل جديدة والانفتاح على التجربة والخطأ والتعلم بسرعة من ذلك والبحث عن الطريقة المحتملة لتحقيق النجاح على نطاق واسع.

- يمكن **للفرع** تهيئة أجواء الانفتاح والممارسات إزاء الابتكار عن طريق تيسير الحوار مع أعضائه والمتطوعين والشباب والموظفين العاملين فيه لتوليد أفكار جديدة عن سبل تعزيز قوته، بفسح المجال لاختبار أفكار جديدة والوقوف على نتائجها والسعي إلى تحسينها.
- قد يدعم **المقر الوطني** تكوين هذه الثقافة بقبول النقص والتشديد على التعلم من الخبرة والتكيف بناء عليها. ويمكن أن يفسح المجال لأفكار تجريبية ويدعمها وييسر التفكير والحوار بين الفروع ويجمع الدروس المستخلصة لتحقيق النجاح على نطاق واسع.

#### 2 - تعزيز الخدمات وتقليصها دون التسبب في ضرر

تكون الفروع في معظم الأحيان أول الجهات المستجيبة وخصوصا في حالات الكوارث/الأزمات الصغيرة والمتوسطة وأحيانا في إطار العمليات الكبرى. وقد يتطلب الأمر من الفرع بحسب حجم الكارثة والأزمة أن يعزز خدماته وقدراته بحشد الدعم المحتمل على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي في بعض الحالات. وتكون لاستراتيجية الفرع وقدرته على تعزيز خدماته وتقليصها بسرعة آثار على استدامته في الأمد الطويل.

- **للجهات الداعمة الخارجية،** ولا سيما في إطار العمليات الدولية، تأثير قوي في هذا الصدد. وغالبا ما تنظر الجهات الداعمة الخارجية إلى الجمعيات الوطنية وفروعها على أنها منصة محلية يمكن للجهات الفاعلة الخارجية أن تصل عبرها إلى الأشخاص المتضررين أو المستضعفين. وهذا دور مناسب في بعض الحالات، وخصوصا في حالات الأزمات الإنسانية، لكنه لا ينبغي أن يكون الوظيفة الأساسية للجمعية الوطنية أو فروعها. وينبغي للجهات الداعمة الخارجية أن تأخذ في الحسبان في هذه العملية دور التنسيق الشامل الذي يؤديه المقر الوطني<sup>11</sup> واحتياجات تنمية فروعها في الأمد الطويل. وقد يحدد ذلك ما إذا كانت أي قدرات تشغيلية مبنية حديثا ضرورية في الأمد الأطول. وإذا كان الأمر كذلك، فينبغي تفادي ترك أعباء مالية على الفروع. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فينبغي التحلي بالقدرة على تقليص القدرات دون إلحاق أي ضرر بمكانة الفروع وممارساتها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- **للمقر الوطني** دور في تمكين الفروع من التنبؤ بمخاطر الكوارث والأزمات المحتملة، وتوجيه إنشاء هياكل وقدرات جديدة داخل الفروع بشكل استراتيجي لتجنب الأعباء المالية وأعباء الاستدامة في الأمد الطويل، وتيسير الدعم الخارجي والمتطلبات بناء على ذلك. وقد يرسى بعض الجمعيات الوطنية عند اللزوم آلية وطنية للمواجهة توضح حجم الكارثة/الأزمة التي يتعين على الفروع التصرف بمفردها بشأنها وتوقيت وصول الدعم الإقليمي/الوطني وطريقة وصوله إليها.

11 مبادئ وقواعد الصليب الأحمر والهلال الأحمر للمساعدة الإنسانية

- تنشأ قدرة الفرع التي تضمن حسن أدائه في هذه الحالات عن استعداده ليكون مدركاً للأخطار المحتملة وواعياً لها، وتتضح له أدواره وعلاقاته بالمقر الوطني والجهات الفاعلة المحلية الأخرى، ويحدد مسبقاً أولوياته العامة للتنمية وبتقيدها لدى إعداد القدرات أو بنائها عن طريق المواجهة. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكون للفرع فكرة عن طريقة التعامل مع القدرات الجديدة المطلوبة والطلبات، وأن يحدد طرق تقليص التوقعات وإدارتها بأسرع ما يمكن.

### نقاط أساسية تجدر مراعاتها

تبين التجارب السابقة وجود آثار سلبية على غرار ما يلي:

- صعوبة تقليص القدرات المبنية حديثاً وتحولها إلى عبء مالي؛
- تقلص قدرة الفروع على إقامة العلاقات المحلية وتحقيق الاستدامة بسبب الاعتماد الشديد على الدعم الخارجي؛
- انخفاض التطوع في المجتمع المحلي بسبب ممارسة دفع أجور المتطوعين بوصفهم يدا عاملة منخفضة الأجر؛
- إتاحة فرص تعزيز القدرات لفروع مختارة مما يثير التوتر بين الفروع الأخرى؛
- انقطاع الاتصال بين المقر الوطني والفروع نتيجة لعملية صنع القرار المركزية في مرحلة المواجهة.



إسواتيني  
/ Eija Palosuo ©  
الصلب الأحمر الفنلندي



## المقوم الأساسي 6 الاستثمار في القيادة والحكم السليم

ينطبق على  
الفروع

أظهر دعم تنمية الجمعيات الوطنية على مدى عقدين أن نجاح تنمية الفروع ينطوي على تحكم أعضاء القيادة العليا في الفروع في العملية. فضلا عن ذلك، أثبتت أمور شملت قدرة القيادة العليا في الفروع على مواجهة البيئات المتغيرة والمرونة في التكيف والرقابة الاستراتيجية وتكوين ثقافة الثقة والسلامة أنها تؤدي إلى تسريع جهود تنمية الفروع وتحسين مكانة الفروع.

- يجب أن تكون أدوار قيادة الفروع ومسؤولياتها وتشكيلها وعملية اختيارها المبينة في النظم الأساسية للجمعيات الوطنية الأساس الذي ينبغي **للفرع** أن يتبعه.
- بالنسبة إلى الجمعيات الوطنية التي تشكل كمنظمات ذات عضوية<sup>12</sup> ويشترك الأعضاء فيها في صنع القرار وانتخاب الفروع، من الضروري أن يستثمر **الفرع** في استمرار تعيين الأعضاء بضمان أن يجسد الأعضاء تنوع المجتمع المحلي والانتظام في إعلامهم بحقوقهم ومسؤولياتهم كوسيلة لإرساء أساس سليم لهيئة صنع القرار في المنظمة.
- يساهم إرساء ثقافة تستثمر في تخطيط تعاقب الموظفين في الحفاظ على نشاط الفرع وضمان استمرار علامته المميزة وخدماته.
- خلافا للأدوار والألقاب، يمكن لجهات فاعلة مختلفة ضمن الفرع تشمل المتطوعين والشباب أن تظهر قدرتها على القيادة. ولهذا السبب، يجب على **الفرع** أن يستثمر في بناء القدرات القيادية في منظمته عن طريق تمكين الأفراد من تعلم القيادة وممارستها وإبداء القدرة على القيادة وتهيئة بيئة مؤاتية لهم ليجدوا الطريقة للمجاهرة برأيهم والتصرف.
- يمكن **للمقر الوطني** أن يتيح نهجا استراتيجيا لتنمية القدرات القيادية في المنظمة. ويكتسي وضع استراتيجية/برنامج لتنمية القدرات القيادية وخطة لتعاقب الموظفين ووضحي المعالم أهمية محورية لضمان أن يفي أعضاء القيادة العليا في الفروع بالمتطلبات القيادية الأساسية ويبسروا تناوب الموظفين السليم. ويدعم وضع آلية واضحة للوساطة/تسوية النزاعات أيضا الحوار البناء والمركز بين قيادات الفروع ويعزز العلاقات بينها والعلاقات بين الفروع والمقر الوطني.
- يجب على **الجهات الداعمة الخارجية** الاعتراف بالقيادة المحلية واحترامها وعدم تجاوز قراراتها أو معارضة رؤيتها الاستراتيجية على الدوام.

12 يكمن الأساس المنطقي الرئيسي للعمل كمنظمة ذات عضوية في منح الداعمين تأثيرا رسميا في قيادة المنظمة وأدائها وعملياتها (التوجيهات الخاصة بالنظم الأساسية للجمعيات الوطنية 2018).



ينطبق على  
الفروع

## المقوم الأساسي 7 ضمان التماسك والتنسيق في الجمعية الوطنية

تقع المسؤولية عن تنمية الفروع أساسا على عاتق الفروع نفسها غير أن تنميتها لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن الرؤية والتوجه الاستراتيجي في الجمعية الوطنية ككل.

- لذلك من الضروري أن يساهم عمل كل فرع في تعزيز الاتساق والفعالية في الجمعية الوطنية ككل.
- ينبغي للمقر الوطني بالمثل أن يسعى جاهدا إلى تحقيق التنمية المستمرة في جميع فروعها.

وفي الوقت ذاته، قد تعطي الجمعيات الوطنية كأى منظمة الأولوية لأعمالها الرامية إلى تعزيز قيمة الموارد المحدودة إلى أقصى حد ولا يُستبعد أن يختار المقر الوطني الفروع ذات الأولوية التي ينبغي تنميتها و/أو يخصص الموارد لدعم فروع محددة.

- لا يعني منح الأولوية لبعض الفروع بالضرورة أن الفروع الأخرى لا يمكنها الاستفادة من فرص التعلم والمشاركة في التدريب المتاحة على سبيل المثال لا الحصر. وعندما لا يبسر المقر الوطني الفرص بشكل منفتح ومنسق في الجمعية الوطنية، فيؤدي هذا الأمر إلى اختلال توازن القدرات ويؤثر الأجواء بين الفروع من جهة وبين الفروع والمقر الوطني من جهة أخرى.
- تؤثر طريقة عمل الجهات الداعمة الخارجية مع الجمعية الوطنية وفروعها أيضا في التماسك والتنسيق. وينبغي للجهات الداعمة الخارجية أن تتقيد بدور المقر الوطني وتحترمه في مجالات الاستعراض واتخاذ القرارات الاستراتيجية والإشراف على الفروع، بما يشمل اتخاذ القرارات بشأن طرق تحقيق التنمية واختيار الأدوات واستخدامها وطرق تبادل المعلومات وجمعها.

وبصرف النظر عن هيكل الجمعية الوطنية وفروعها يُعدّ التنسيق والتواصل بين المقر الوطني والفروع مجالين مهمين ويمثلان تحديا مشتركا.

- يشمل بعض الجوانب في هذا الصدد تنظيم أنشطة منتظمة للتدريب/إذكاء الوعي بشأن الأدوار والمسؤوليات بين المقر الوطني والفروع، ووضع آليات لتبادل/جمع المعلومات يشرف فيها المقر الوطني على الإجراءات التي تتخذها الفروع. وبالمثل، ينبغي إبلاغ الفروع بالأنشطة الأخرى المنفذة داخل أراضيها (خصوصا عندما تكون هناك مشاركة مباشرة من جانب المقر الوطني أو أشكال أخرى لتقديم الخدمات لا تمر عبر الفروع). ويمكن عقد اجتماع سنوي للتنسيق بين قيادة الفروع والإدارة العليا للمقر الوطني من أجل استكشاف مجالات تحسين التواصل والتنسيق.

ولا يعني تحقيق التماسك والتنسيق إضفاء طابع مركزي على كل الأمور. ويكتسي تقدير الروابط الرسمية وغير الرسمية وتشجيعها والحفاظ عليها القدر نفسه من الأهمية. ويزيد ربط الفروع داخل الجمعيات الوطنية وفيما بينها وبالجهات الفاعلة الأخرى قيمة شبكة فروعنا. وتحدد *استراتيجية الاتحاد الدولي للعقد 2030* هذا الجانب بوصفه واحدا من تحولاتها أي "العمل على نحو فعال كشبكة موزعة".

- قد يساهم **المقر الوطني** في هذه الجهود عن طريق الحد من الإجراءات البيروقراطية حيثما كان ذلك ممكنا أو مناسبا، وتحديد التوازن بين بروتوكولات التواصل/إجراءات الشراكة الرسمية والتعاون غير الرسمي، واستكشاف نماذج جديدة للتعاون مثل التوأمة بين الفروع داخل جمعيتها الوطنية ومع فروع جمعية وطنية أخرى، وتشجيع التنظيم الذاتي في الفروع والمشاركة المباشرة بين الأقران.
- ينبغي تعلم **الفروع** بعضها من بعض بنشاط وإنشاء شبكة بين الفروع النظرية داخل الجمعية الوطنية ومع فروع جمعيات وطنية أخرى عند الاقتضاء. وهذه طريقة لتعلم الممارسات الجيدة ومشاطرة الدروس المستخلصة والتحديات المشتركة والمشاركة في إيجاد الحلول.
- قد تساهم **الجهات الداعمة الخارجية** أيضا في هذه الجهود ولكن يتعين عليها أن تضع في الاعتبار عدم تقويض دور التنسيق الذي يؤديه المقر الوطني وتضمن الاتصال عن طريق المقر.

### نقاط أساسية تجدر مراعاتها

يتضح أن الانفتاح على إرساء المزيد من الروابط بين الفروع وبين الجمعيات الوطنية والشراكات التحويلية التي تمنح الأولوية للعمل الجماعي وحل المشكلات المشترك هو نهج أكثر فعالية من النهج التدريبية التقليدية والاجتماعات الرسمية.

وقد أظهر الانتقال السريع إلى العمل الرقمي في عدة جمعيات وطنية أيضا، ولا سيما أثناء جائحة كوفيد-19، إمكانية إنشاء شبكة من الفروع شديدة الترابط تعتمد على التعاون الموسع الممكن بين الأعضاء وبين المتطوعين وبين الشباب وبين الموظفين بفضل التكنولوجيا الجديدة. وفضلا عن ذلك، أظهرت علاقات التعاون والشراكات التي أقيمت بين الفروع عبر الحدود تأثيرها في فترات مواجهة الطوارئ لأنها تيسر تحسين الاستعداد والاستجابة لإدارة الأزمات والكوارث المؤثرة في جانبي الحدود.

# دليل مصوّر للمقومات الأساسية

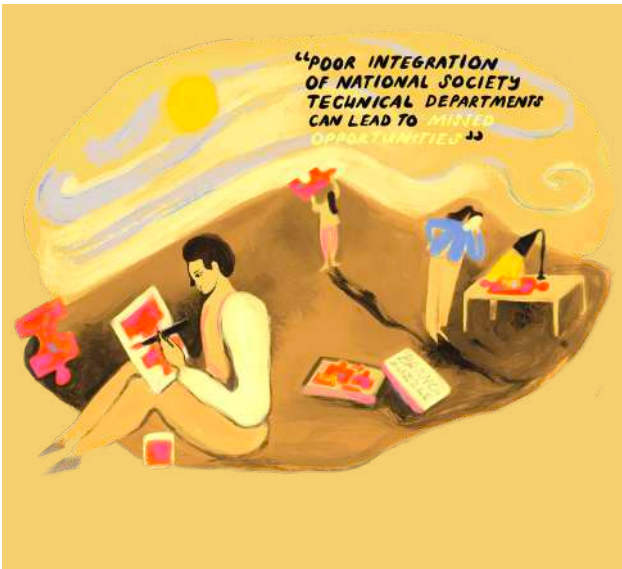
المقوم الأساسي 2



المقوم الأساسي 1



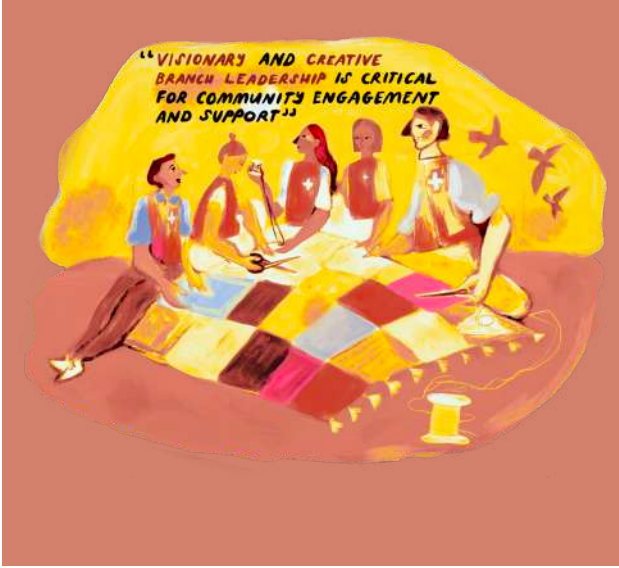
المقوم الأساسي 4



المقوم الأساسي 3



## المقوم الأساسي 6



## المقوم الأساسي 5



## المقوم الأساسي 7







هاواي، الولايات المتحدة  
الأمريكية  
© الصليب الأحمر الأمريكي

## الخاتمة وسبل المضي قدما

لما كان هذا الإطار يُستخدم بوصفه مصدرا مرجعيا يرشد عمليات التفكير ويلهم جميع العاملين في الفروع ومعها، فإن الاتحاد الدولي سيستمر في جمع الدروس المستخلصة وتحليلها. والغرض من ذلك هو تيسير التواصل بين العاملين وتحسين التنسيق في تقديم الدعم إلى الجمعيات الوطنية وفروعها بغية تعزيز الجهود المبذولة على نطاق شبكة الاتحاد الدولي من أجل تدعيم وحدتنا وفروعنا المحلية البالغ عددها 188 000 وحدة وفرع كي تضطلع بدور محوري في إقامة عالم أكثر استدامة وقدرة على الصمود.

# المبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

## الإنسانية

إن الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، التي انبثقت من الرغبة في إغاثة الجرحى في ميدان القتال دون تمييز، تسعى، بصفاتها حركة ذات طابع دولي ووطني، إلى تجنب المعاناة الإنسانية وتخفيفها أينما وجدت. وتهدف إلى حماية الحياة والصحة وضمان احترام الإنسان، وتشجع على التفاهم المتبادل والصدقة والتعاون وتحقيق السلام الدائم بين جميع الشعوب.

## عدم التحيز

لا تمارس الحركة أي تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو المعتقدات الدينية أو الوضع الاجتماعي أو الآراء السياسية. وهي تسعى إلى تخفيف معاناة الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم فقط، وإلى إعطاء الأولوية لأشد حالات الضيق إلحاحاً.

## الحياد

لكي تحتفظ الحركة بثقة الجميع، تمتنع عن تأييد أي طرف من الأطراف في الأعمال العدائية أو المشاركة، في أي وقت، في الخلافات ذات الطابع السياسي أو العرقي أو الديني أو الأيديولوجي.

## الاستقلال

الحركة مستقلة، وبالرغم من أن الجمعيات الوطنية تعمل كهيئات مساعدة في الخدمات الإنسانية التي تقدمها حكوماتها وتخضع لقوانين بلدانها، إلا أن عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها الذاتي بحيث تكون قادرة على التصرف في كل الأوقات وفقاً لمبادئ الحركة.

## الخدمة التطوعية

الحركة منظمة إغاثة تطوعية لا تبغي الربح بأي شكل من الأشكال.

## الوحدة

لا يمكن أن تكون هناك سوى جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في البلد الواحد. ويجب أن تكون الجمعية مفتوحة للجميع، وأن يمتد عملها الإنساني إلى جميع أراضي البلد.

## العالمية

الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر هي حركة عالمية تتمتع فيها كل الجمعيات بوضع متساو وتحمل نفس المسؤوليات وعليها نفس الواجبات في مساعدة بعضها البعض.

**الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي)** هو أهم شبكة إنسانية في العالم تضم 191 جمعية وطنية من جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وحوالي 15 مليون متطوع حاضر في المجتمعات المحلية قبل وقوع الأزمات أو الكوارث وخلالها وبعدها. إننا نعمل في مناطق العالم التي يصعب الوصول إليها وأشدها تعقيدا حيث ننفذ أرواح الناس ونشجع صون الكرامة البشرية. إننا نساعد المجتمعات المحلية على أن تصبح أماكن أقوى وأكثر قدرة على الصمود حيث يمكن للناس أن يحيوا حياة سالمة وصحية وحيث تتاح لهم فرص الازدهار.

