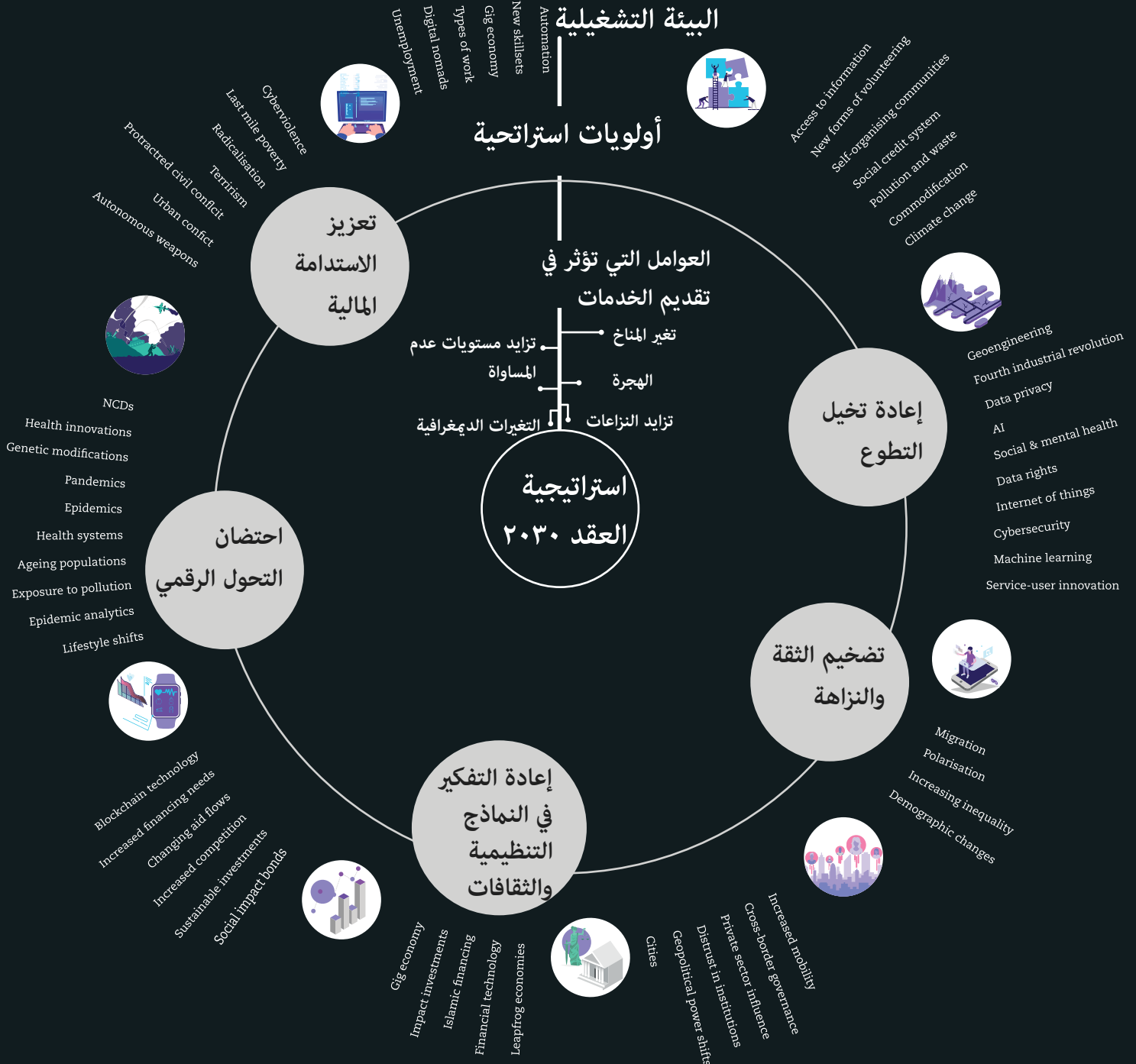


# تقرير عن مستجدات استراتيجية العقد ٢٠٣٠ - بلوة رؤى للمنظمة



# طرق عملنا

أخذ عدد من مجالات التركيز الواضحة يبرز من استراتيجية العقد ٢٠٣٠. وبينما لا يزال أماننا شوط طويل قبل انتهاء المشاورات في منتصف سنة ٢٠١٩، طُرحت أفكار أولية تشكل تحديات وفرصاً على حد سواء، وهي مستمدة إلى حد كبير من المواضيع التسعة التي عرضت على المجلس في شهر يونيو الماضي.

تمثل المواضيع التالية أهم القضايا المشتركة التي أثرت حتى الآن في المشاورات. وسيستمر تطويرها مع استمرار العملية التشاورية وإلى حين تقديم الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة في أوائل سنة ٢٠١٩.

٢٠١٩ y

## النموذج التنظيمي وثقافة المنظمة

أدت المشاورات إلى الدعوة إلى اتسام الصليب الأحمر والهلال الأحمر، والأمانة أيضاً، بمرونة أكبر والقدرة على اختبار أساليب عمل وتكنولوجيات وشراكات جديدة. ويبدو أن هناك إقراراً بأن معالجة حالات الضعف تتطلب من الصليب الأحمر والهلال الأحمر، بشكل متزايد، ردود فعل سريعة وانتهاز الفرص أينما تظهر. ونشهد بوضوح قلقاً في الصليب الأحمر والهلال الأحمر من البيروقراطية الشديدة السائدة في الشبكة، ومن التنظيم الهرمي للعمل من القمة إلى القاعدة، واعتماد سياسات وإجراءات وعمليات تكبح إمكانية الاستفادة من الفرص والإبداع والابتكار. ويمتد ذلك من عمليات المراقبة الموسعة إلى الطابع المركزي الشديد لعملية صنع القرار.

ونذكر أيضاً في هذا السياق، رغبتنا في إقامة شراكات، وعلى الأخص الاتصال بجهات فاعلة جديدة وبشركاء غير تقليديين. ويرى الكثيرون أن شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر تركز على الداخل وليست منفتحة للتعاون مع الخارج. ويلاحظ البعض الآخر أن مستوى التحديات التي سنواجهها سيتطلب اعتماد طرق تفكير جديدة وتحالفات جديدة تنطوي على مفاهيم عمل مختلفة عن المفاهيم الحالية. وأثرت المخاوف بشأن استقلال الجمعيات الوطنية التي تعمل مع الجهات المانحة للحركة، والتي تشعر في غالب الأحيان أن برامجها موجهة من الجهات التي تقدم التمويل.

وأشار المشاركون إلى ضرورة زيادة التعاون دون الإقليمي، بالنظر إلى أوجه التشابه في السياق وفي المشاكل التي قد يواجهونها، وكون الكثير من المشاكل التي يحاولون التصدي لها تتجاوز أكثر فأكثر الحدود الوطنية أو كونها إقليمية الطابع. واقترح المشاركون نماذج تتميز بقدر أكبر من اللامركزية وتستخدم شبكات تتسم بقدر أكبر من الحيوية ولا تعتمد على هياكل محورية أو نماذج تعاون مركزية بل على التبادل المباشر بين الأقران في شكل من العمل الإنساني القائم على التواصل الاجتماعي بهيكل مبسط وأكثر دينامية. ووجهت دعوات لتحسين الأداء في التعاون بين الجهات الفاعلة في الحركة، وخاصة خلال الأزمات. وظهرت بشكل خاص الرغبة في أن تدعم الأمانة التنسيق بشكل أفضل.

وأعرب عدد كبير من الجمعيات الوطنية التي تنفذ برامج دولية عن قلقها إزاء نماذج التعاون الدولي الحالية، فهي غير فعالة ومكررة ولا تحقق النتائج التي تتيحها إمكانياتها الفعلية. وقد بدأت تظهر بعض المبادرات الرامية إلى تصحيح هذا الواقع.

## النزاهة

ثمة تراجع ملحوظ في ثقة الجمهور بأغلبية المؤسسات، ولكن هذا التراجع كان مهماً في ما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية وقطاع العمل الاجتماعي/والخيري الذي كان يتمتع تقليدياً بمستوى جيد نسبياً في سُلّم تقييم الثقة. وقد أدى تزايد المطالبة بالشفافية والمساءلة والفعالية إلى تسليط الضوء على قطاعي العمل الإنساني والتنموي. وأتاحت التكنولوجيات الرقمية تحسين قدرة المنظمات على التحلي بالشفافية (وتوقعات الجمهور بأن تكون شفافة)، ويعني انتشار تلك التكنولوجيات أيضاً أنه بات من الممكن تعميم أي انتهاك أو إخفاق أو تحويله إلى خبر دولي خلال فترة زمنية قصيرة. وهذا يعني بالطبع أن أي انتهاك ترتكبه إحدى منظماتنا يمكن أن يؤثر بسرعة - وبصورة سلبية - في سمعة الشبكة بأكملها.

وتبرز المشاورات تزايد الرغبة في اتخاذ التدابير اللازمة ليس لمنع حدوث الانتهاكات فحسب، بل أيضاً لاعتماد إجراءات تصحيحية قوية ضد مرتكبي هذه الانتهاكات. ويتساءل المشاركون عن ملاءمة نماذج الحكم التي نستخدمها في هذا العالم الجديد، إذ يتضح أكثر فأكثر أن المنظمة العصرية التي لا تواجه بشكل فعال هذه القضايا تتعرض إلى حد كبير لخطر فقدان ثقة جمهورها والجهات المانحة، وقد تحتاج إلى سنوات طويلة لاستعادة تلك الثقة.

وتدعو الجمعيات الوطنية المشاركة في العملية، ولاسيما الموظفون والمتطوعون، إلى قيادة قوية للجمعيات الوطنية وللأمانة على حد سواء مع الالتزام الواضح بالنزاهة وتبني مبادئ المنظمة وقيمتها. فالسلوك الذي يبدو منافياً لذلك يؤدي إلى إحباط العاملين معنا وإضعاف دوافعهم للانخراط في العمل ويهدد قدرتنا على جذب ذوي المواهب العالية والمتطوعين واستبقائهم في سياق تتزايد فيه المنافسة.

بينما نشهد انتشار ثورة رقمية وتكنولوجية لم يسبق لها مثيل، تشير التعليقات المتكررة بأننا لا نشارك في هذه الثورة ولا نستفيد بالشكل الكافي من الإمكانيات التي تتيحها هذه التطورات.

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة من بيانات ضخمة وتحولات رقمية هائلة، ولكن استثمار المجلس لها غير كاف أبداً. ويمكن أن تحوّل هذه البيانات، إلى حد مدهل، طريقة تقديم الخدمات، وطريقة معرفتنا بالمجتمعات المحلية التي نساندها. وتتطلب الاستفادة من كل ذلك التشغيل المشترك والتناسق بين الجمعيات الوطنية وزيادة القدرات الحالية زيادة ملحوظة لاسيما ما يتعلق بالجمعيات الوطنية التي لا تمتلك سوى هياكل تكنولوجية أولية.

تصنّف الإمكانيات الناشئة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وعلم التحكم الآلي، وتقنية سلسلة الكتل، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وانتزعت الأشياء، وغيرها من التقنيات بأنها تكنولوجيا تحويلية. ويتطلب استغلالها والاستفادة منها إقامة شراكات جديدة، وزيادة الاستثمارات، واستهداف توظيف المهارات والقدرات اللازمة لاستخدامها. علاوة على ذلك، ستحتاج المنظمة إلى فضاء للاختبار والابتكار وإلى طرق فعالة لتعميم التكنولوجيات الجديدة وإدماجها. وهناك أمثلة مثيرة للإعجاب تحدث في بعض أقسام من الحركة في مجال اختبار التكنولوجيات، ولكن الجهود المبذولة لدمج ذلك في الممارسات والعمليات الأساسية تسير بخطى بطيئة.

## التطوع

ظهرت كتابات كثيرة وجرت نقاشات واسعة حول التحديات المتعلقة بالعمل التطوعي ولكن لا يزال هذا الموضوع مصدر قلق هام للجمعيات الوطنية. ولا يستطيع الكثير من الجمعيات الوطنية استيعاب عدد أكبر من المتطوعين، بينما تواجه الغالبية صعوبات في استبقاء المتطوعين. ويواجه البعض الآخر صعوبة في جذب المتطوعين واستخدام ذوي المهارات العالية، وأصبحت إجراءات التعيين في العديد من الجمعيات الوطنية معقدة وطويلة ومرهقة وغير ملائمة لفئات الجمهور التي تطالب بطرق أسرع للعمل ومراقبة أكبر لنتائجه.

وبينما يبدو أن انخفاض معدلات استبقاء المتطوعين هو صفة مميزة لقطاع العمل الإنساني عموماً، لا يوجد دليل على تراجع العمل التطوعي نفسه، وتبين بالفعل دراسات كثيرة أن الانخراط في القضايا الاجتماعية والإنسانية هو اليوم أكبر مما كان عليه منذ بداية رصد هذه الأمور. غير أن طبيعة المشاركة تتغير، ونموذج الصليب الأحمر والهلال الأحمر الذي يعتمد بالكامل تقريباً على توظيف متطوعين لتقديم الخدمات التي نحدددها لم يعد مناسباً دائماً للجمهور الأوسع وخاصة أولئك الذين يتطلعون إلى تقديم مساهمتهم الخاصة في مهمات أسرع وأكثر مرونة.

ونظراً إلى الاحتياجات الناشئة المتعلقة بمستقبل العمل، والتغيرات الرقمية المرافقة لها، دعا البعض إلى تركيز أكبر على إقامة مشاريع الأعمال، وتوفير المنابر والدعم للسماح للناس بالمشاركة في التغيير في العالم الذي يريدون بناءه، وهذا يعني في الواقع احتمال إعادة صياغة كاملة لمفهوم «العمل التطوعي».

ولا تزال قاعدة المتطوعين كبيرة وهناك إمكانيات لزيادتها، فيوجد في بعض البلدان فئات من السكان من كبار السن لديهم الوقت الكافي ولهم في بعض الأحيان مهارات استثنائية يمكن استعمالها لخدمة الإنسانية، غير أن ذلك يتطلب فهم حاجات هذه الفئات للانخراط في العمل. وفي المقابل ثمة فرص هائلة لدى كتلة هامة من الشباب الذين يتمتعون بوعي اجتماعي كبير ويريدون إحداث أثر إيجابي في العالم.

وأشار البعض الآخر إلى ضرورة التعريف بشكل أوضح بقضيتنا إذا أردنا كسب دعم الناس لها. فالحركات تحتاج إلى قضية تدافع عنها. وأغرب الكثيرين عن رأيهم بأن ما ندافع عنه ليس واضحاً دوماً، على الأقل للجمهور العريض، وإذا أردنا الاستمرار في حشد الهمم للحركة، علينا أن نكون واضحين ونعلن موقفنا بقوة وهذا ما سيتطلب المزيد من الاستثمار والجرأة في الاتصالات والمناصرة.

## العوامل التي تؤثر في تقديم الخدمات

بدأت تبرز من المشاورات بعض الأفكار بشأن المواضيع الرئيسية التي يريد المشاركون أن تجري معالجتها. وتتصدر المواضيع التالية هذه القوائم

- تغير المناخ،
- الهجرة،
- تزايد مستويات عدم المساواة،
- تزايد النزاعات،
- التغيرات الديمغرافية.

هذه هي العوامل الرئيسية التي ستؤثر في نمط الخدمات التي نقدمها. فمن المحتمل أن يؤدي تغير المناخ إلى حصول كوارث طبيعية أكثر خطورة وبوتيرة أكبر. ولذلك سنحتاج إلى المزيد من الاستثمار في تعزيز استجابتنا، واعتماد أساليب العمل الاستباقية، وتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود.

لقد ساد موضوع الهجرة الكثير من النقاشات. وفي ضوء تغير المناخ الذي يهدد بنزوح مئات الملايين من الأشخاص، وتضخم أعداد الشباب غير المسبوق

في مختلف أنحاء آسيا وأفريقيا، وتنامي مستويات عدم المساواة، والنزاعات التي تبدو غير قابلة للحل، يخشى المشاركون من انهيار هذا النظام الذي ينوء حالياً تحت عبء مستويات الهجرة، إذا ما حصل كل ذلك. وعلاوة على ذلك، يقوم هذا النقاش حول التنقل العالمي والمواطنة والحدود الوطنية على حوار اجتماعي كبير. ويبدو أن السياسيين لا يملكون حالياً حلولاً كثيرة لهذه القضايا، ويرجح أن يجد الصليب الأحمر والهلال الأحمر حيزاً واسعاً للاضطلاع بدور أكبر خلال السنوات العشر القادمة في ما يتعلق بتقديم الخدمات في الميدان، كما في الجهود المطلوبة على صعيد المناصرة والسياسات والاتصالات من أجل التخفيف من المخاطر التي يتعرض لها المهاجرون في ترحالهم.

ويشكل تنامي مستويات عدم المساواة ووجود فئات لا تستطيع الحصول على الخدمات الأساسية مثل خدمات الصحة، موضوعاً رئيسياً آخر للمشاركين يشمل أيضاً الفقر في المناطق الحضرية، والصعوبات التي يواجهها الأشخاص المسنون الذين يعيشون في عزلة اجتماعية. وتبقى النزاعات موضع قلق هام وكذلك قدرة شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر ليس على الاستجابة فحسب (الاستجابات على الصعيد الإنساني وعلى صعيد التنمية) بل أيضاً على المساهمة في دعم الآليات التي من شأنها إيجاد حلول للنزاعات التي تدوم فترات طويلة جداً. وتمثل قيم التعليم، في هذا السياق جانباً مهماً من الوقاية.

## التمويل

أظهرت كل المشاورات تقريباً التي شارك فيها الموظفون والقيادة قلق الجميع بشأن تأمين التمويل في المستقبل. وتواجه الشبكة في هذا المجال ضغوطاً كبيرة، وتزايد المنافسة من جانب عدد كبير من الجهات الفاعلة الناشئة في بيئة ترتفع فيها تكاليف الأزمات وعلى خلفية ركود تمويل الحكومات وأشكال التمويل التقليدي الأخرى. وتعاني الحكومات من ضغوط إضافية في ظل شيخوخة السكان أو تضخم أعداد الشباب، وفي ظل اقتصادات راكدة أو ضعيفة النمو، وتزايد الهجرة، وصعود الأحزاب الشعبية، وكل ذلك يكبح القدرة على تخصيص أموال إضافية للاحتياجات الاجتماعية والإنسانية. وقد بدأ هذا الاتجاه في الظهور فعلاً، ويُتوقع أن تزداد الأمور تعقيداً.

وأخذ التمويل يتجه إلى الخارج، حيث يعتمد على التبرعات المباشرة، ودعم الأقران، والتحويلات المالية، والاستعانة بالجمهور (تمويل جماعي)، والاستثمارات الاجتماعية، ومشاركة القطاع الخاص، والتمويل الإسلامي. وتوفر كل هذه الأشكال إمكانات وفرصاً هائلة يساهم التقدم السريع في التكنولوجيا في تطويرها. ويجمع عدد كبير من هذه المصادر مبالغ كبيرة (تصل إلى تريليونات الدولارات) وتؤدي بذلك إلى تحجيم الاستثمارات الصادرة عن الجهات المانحة التقليدية.

وقد أعاققت هذه الصعوبات الاختبارات التي لم تكن كثيرة حتى الآن في هذا المجال. ويتيح ذلك لشبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر فرصاً استثنائية لإحراز التقدم. غير أن الأمر لا يتعلق باستخدام أشكال جديدة من التمويل فقط، إذ يتطلب العديد من هذه الآليات مراجعة كاملة للنماذج التشغيلية وللسياسات المتبعة ومن ثم يتطلب تغييرات عميقة في الممارسات.

## حتمية التغيير

السؤال الذي يطرحه الكثيرون هو ما الذي سيكون مختلفاً هذه المرة؟ إن استعراض الاستراتيجيات السابقة والوثائق ذات الصلة يُظهر أن عدداً كبيراً من هذه الشواغل والتحديات قد أُثير من قبل ورافقتها دعوات قوية إلى العمل. وبالفعل يمكن نجد هذه الأفكار قبل ١٠٠ سنة. غير أن سرعة ونطاق التغيير الذي يشهده العالم اليوم مدعوماً بثورة رقمية جذرية تجتاح جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أمر غير مسبوق يضع المنظمة أمام منعطف حاسم اليوم. وتشير البيانات إلى الجهود المبذولة من أجل تأمين المتطوعين، وترسيخ الثقة، وتشجيع المشاركة، والتمويل، وتقديم خدمات ملائمة، والقدرة على تلبية الاحتياجات الإنسانية وهي مواضيع تتطلب جميعها اهتماماً جدياً.

ويتساءل المشاركون عما إذا كانت هناك إرادة حقيقية هذه المرة وضرورة حتمية بإجراء التغيير، وهل ستكون الإجراءات طفيفة وتدرجية وهامشية أو أن المنظمة ستتحلى بالشجاعة اللازمة لإجراء مراجعة جذرية. وطرح في العملية التشاركية وجهات نظر متباينة حول الموضوع وظهرت بالفعل بعض الأمثلة لجمعية وطنية تبنت التغيير وأجرت دراسات معمقة وتغييرات في نماذج عملها ونهجها وطريقة تفكيرها. هناك أمثلة لاختبارات رائعة وشجاعة ولكن هناك أيضاً أمثلة بالتعاس عن العمل. وثمة صعوبات في ضمان التعاون اللازم لتغيير شبكة بهذا الحجم وبهذا التنوع.

اقتُرحت المشاورات التي أُجريت إلى حد الآن في إطار المرحلة الثانية المبادئ التالية التي يمكن أن تشكل توجيهات هامة تستند إليها شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر، بما في ذلك الأمانة، في السنوات القادمة:

١- المرونة والابتكار: القدرة على فهم الاتجاهات المتغيرة والتأقلم بسرعة معها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الحد من البيروقراطية واعتماد عقلية اختبار النهج والتكنولوجيات والنماذج والنظم الجديدة. الرغبة في تغيير طريقة العمل، والقبول بالفشل، واستخلاص الدروس منه، والمضي قدماً، والإقدام بشكل أكبر على المجازفة.

٢- هيكل شبكي لا مركزي: شبكة شديدة الترابط (يمكن تحقيق ذلك جزئياً من خلال التكنولوجيا الجديدة)، تعتمد بشكل أقل على المركزية، وممارسة السلطة من أعلى الهرم إلى قاعدته، وتعزيز التعاون بين الأقران وعلى المستوى الإقليمي، وإدارة المعلومات على نحو أكثر حيوية، واتخاذ قرارات أقرب إلى الواقع. والتركيز على الاحتياجات المحلية والحلول المحلية.

٣- الانفتاح والتحالف: إقامة تحالفات قوية خارج نطاق الحركة لتحقيق الأهداف، بما في ذلك الإرادة التنظيمية لاكتشاف شراكات جديدة غير معهودة والتحالف مع أطراف غير تقليدية.

٤- منبر للتغيير: فضاء يمكن أن نقدم فيه الدعم للمتطوعين والشباب من أجل تصميم التغيير والدفع بعجلته في العالم، إضافة إلى إشراكهم في خدماتنا. فضاء يستطيعون فيه الانتقال بسرعة إلى مرحلة العمل، والتحرك بأنفسهم، وإحداث أثر. الاعتماد على نهج مرنة تتماشى مع مختلف احتياجات إشراك المتطوعين والشباب.

٥- طاقم عمل ماهر ومقتدر: تعيين موظفين يملكون المهوبة اللازمة في استخدام التكنولوجيا والنهج الجديدة، والاستثمار في تنميتهم المهنية؛ وثقافة عمل تتسم بالمزيد من المرونة والانفتاح والقدرة على استبقاء المهارات العالية.

٦- منظمة قائمة على المبادئ: منظمة قائمة على الشفافية والمساءلة والأخلاق، تعمل بنزاهة وتدافع عن القضايا الهامة. توفير خدمات تعكس الاحتياجات المحلية الماسة وتُنظّم محلياً في إطار شراكة صادقة مع المجتمعات المحلية.

لا تعبّر هذه الأفكار إلا عن جزء قليل مما قاله أعضاء الشبكة الذين شاركوا حتى الآن في المشاورات الخاصة بإعداد استراتيجية العقد ٢٠٣٠. وفي غضون الأشهر المقبلة سيتوفر المزيد من الأفكار والمزيد من التعمق في بحثها مع انضمام جمعيات وطنية أخرى إلى المشاورات (متاح هنا) وستُقدم حينها إلى مجلس الإدارة بعض هذه النتائج المستجدة والأشمل.