

# قوة الإنسانية مجلس مندوي الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر ١١-١٠ نوفمبر ٢٠١٧، تركيا



AR CD/17/6 الأصل: بالإنجليزية الغرض: للاطلاع

# مجلس مندوبي الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

أنطاليا، تركيا 11-10 تشرين الثاني/نوفمبر 2017

# مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

تقرير معلومات أساسية

وثيقة من إعداد اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر بالتشاور مع الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

#### موجز تنفيذي

يقدم تقرير المعلومات الأساسية هذا معلومات عن القرار 6 (CD/17/R6) بشأن وضع مبادئ للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر لحشد الموارد على نطاق الحركة. ويسلط التقرير أيضاً الضوء على الأنشطة التي نفذت من نحو عامين منذ اعتاد رمز الحركة في كانون الأول/ديسمبر 2015، مما عجل بتنفيذ هذه العملية.

وعقب اعتاد رمز الحركة، عمل الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) واللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية) على نطاق واسع مع الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية) لوضع رؤية، وأهداف ومبادئ بغية مساعدة مكونات الحركة من أجل زيادة إمكانياتها، سواءً فرديًا أو جماعيًا، في جمع التبرعات في جو من التعاون والشراكة الجيدة.

وترد هذه الرؤية والأهداف والمبادئ في الملحق 1 من القرار. ويعرض الملحق 2 دراسة جدوى لثلاثة نواتج توصلت إليها اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية من أجل مساعدة الحركة على زيادة إمكانياتها في جمع التبرعات إلى أقصى حد ممكن. وبفضل اعتماد القرار كهاكان متوقعاً، ستوفر هذه المبادرات الاستراتيجية حلولًا عملية لمساعدة مكونات الحركة على تنسيق عملياتها لجمع التبرعات بشكل فعال وتطوير قدراتها على حشد الموارد الكافية، مما يمكن الحركة من الاستجابة لاحتياجات الناس الذين يواجمون أزمات. وهذه المبادرات الاستراتيجية هي:

- إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، بغرض تنسيق مبادرات تنمية القدرات وتحسين مستوى التنسيق في عمليات جمع التبرعات التي تتولاها الحركة بشكل عام، وتبادل أفضل المارسات في هذا المجال، وتبسير وتنسيق عملية تدريب وتنمية قدرات العاملين فيه داخل الحركة؛
- تحسين إمكانية حصول الحركة على بيانات قوية بخصوص جمع التبرعات وتحليلها لكي تدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال حشد الموارد.
  - إنشاء صندوق للاستثمار لدعم النمو والتطوير في مجال جمع التبرعات تحديدًا.

وأظهرت سلسلة من المشاورات بشأن الريادة والمسائل الفنية واستبيان للجمعيات الوطنية أن الجمعيات الوطنية عمومًا تدعم الأفكار الواردة في الرؤية والأهداف والمبادئ، وتتفق على أن النواتج الثلاثة تُعد وسيلة جيدة لدعم تنسيق عملية جمع التبرعات وتطويرها.

ويقدم هذا التقرير في استنتاجاته مجموعة من التوصيات إلى اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية لتنفيذ الرؤية والأهداف والمبادئ والنواتج المرتبطة بها على نطاق الحركة من أجل حشد الموارد.

#### 1- مقدمة

إننا نعيش اليوم في عالم تخلق فيه النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الأخرى فجوات آخذة في الانساع بين الاحتياجات الأساسية للناس والموارد المتاحة. أولم يحظ قط العمل الجماعي بهذا القدر من الأهمية. ومع ذلك، فإن دخلنا كحركة لا يزيد بما فيه الكفاية لتلبية الاحتياجات المتزايدة.

<sup>1</sup> ورد في تقرير الفريق رفيع المستوى المعني بتمويل أنشطة المساعدة الإنسانية المقدم إلى الأمين العام للأمم المتحدة بعنوان '*أهم من أن يترك عرضة للفشل: معالجة فجوة تمويل الأنشطة الإنسانية* " أن هذه الفجوة تقدر بـ 15 بليون دولار أمريكي.

والحقيقة أن الحركة بحاجة إلى قاعدة دخل قوية ومستدامة على الصعيدين المحلي والعالمي من أجل ضان استمرار تقديم الخدمات. ولذلك، يجب أن تعمل مكونات الحركة معاً بروح من التعاون والشراكة الجيدة، مع دعم العناصر الأخرى عن طريق زيادة إمكانياتها في جمع التبرعات إلى أقصى حد ممكن. وبينها يتمتع العديد من الجمعيات الوطنية بالقوة والأمن المالي، اتخذت جمعيات أخرى، ولا زالت تتخذ خطوات محمة لتطوير قدراتها التمويلية الاستراتيجي في عمليات جمع التبرعات أو في الاستعانة بموظفين متخصصين في جمع التبرعات، ومن ثم تخفق في زيادة إمكانياتها في جمع التبرعات إلى أقصى حد ممكن. ويواجه عدد كبير من تلك الجمعيات صعوبات جمة في تلبية الاحتياجات الإنسانية، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى ضعف قدرتها على حشد الموارد بشكل مستدام. وعلى الصعيد العالمي، هناك إمكانية محدودة للوصول إلى البيانات اللازمة لتحديد فرص النمو (سواءً كانت في أسواق أو تكنولوجيات أو منتجات محددة) وتوجيه قرارات الاستثارات الاستثارات

وتؤثر السياسات والمارسة في قطاع العمل الإنساني والتنموي الأوسع نطاقاً على رغبة مكونات الحركة في العمل معاً بشكل أفضل. ومن شأن المنافسة المتزايدة في جمع التبرعات من القطاع الخاص – ولاسيما النمو العالمي في تبرعات الأفراد عن طريق الاستثار الاستراتيجي وارتفاع مستويات التنسيق بشأن عملية ينفذها متخصصون في جمع التبرعات بين وكالات الأم المتحدة والمنظات غير الحكومية الدولية - أن تمثل ضغطا على الجمعيات الوطنية لكي تدعم مكانتها بفعالية لدى المانحين. وتلزم "الصفقة الكبرى" المانحين والمنظات التي تقدم المساعدات بإدخال تغييرات عديدة على ممارسات عملها بغية تحسين كفاءتها. وتشمل تلك التغييرات التزامًا بتوفير المزيد من التمويل للمستجيبين الوطنيين والمحليين. وبفضل وجود الحركة في المجتمعات المحلية في 190 بلدًا، تُعد أكبر شبكة إنسانية في العالم. وبالتالي، فإن لدينا القدرة على المستويين الوطني والمحلي التي تمكننا من الوفاء بهذا الالتزام. وعلاوة على ذلك، نحتاج إلى جمعيات وطنية قوية بمقدورها إيجاد التمويل وحشد الموارد على نحو مستدام لضان قدرة الحركة ومكوناتها الفردية على أداء محمتها الإنسانية في المستقبل.

ويسلط هذا التقرير حول مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة الضوء على المشاورات والأنشطة الأخرى التي نُفذت والتقدم المحرز والنتائج التي تم التوصل إليها على مدار فترة السنتين تقريباً بين اعتباد مجلس المندوبين القرار 2 (CD/15/R2) بشأن اعتباد رمز للحركة في كانون الأول/ديسمبر 2015، وعرض مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة في مجلس المندوبين في عام 2017.

## 2- المعلومات الأساسية: من اعتماد رمز الحركة إلى وضع مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

تم تناول القضايا التي تواجمها مكونات الحركة في عملية حشد الموارد والخطوات المتخذة لمواجمتها للمرة الأولى في استراتيجية حشد الموارد على نطاق الاتحاد الدولي، التي اعتمدها مجلس إدارة الاتحاد الدولي في عام 2011. وقد وضعت استراتيجية الاتحاد الدولي من أجل:

- الحفاظ على دور الريادة في حشد الموارد لحالات الطوارئ؛
- زيادة الإيرادات خارج حالات الطوارئ للأنشطة المحلية والدولية؛
  - زيادة قدرة الجمعيات الوطنية على حشد الموارد.

ولا تزال الأنشطة الرامية إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية مستمرة. ومن أجل الاستفادة من النجاحات والتقدم المحرز في إطار استراتيجية الاتحاد الدولي لحشد الموارد وإشراك جميع عناصر الحركة، بدأت العملية في وضع رؤية ومبادئ ونواتج على مستوى الحركة. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك العديد من المبادرات التي طرحتها الحركة تعترف بالحاجة إلى تحسين الترابط والتنسيق في حشد الموارد، ودعم الجمعيات الوطنية في تعزيز قدراتها المتنظيمية الشاملة، على النحو المبين أدناه:

يدعو القرار 1، "تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة: تحسين الاستجابة الإنسانية للحركة" (CD/15/R1)، في الهدف 7 إلى "اتباع الحركة لنهج متاسك ومتكامل لحشد الموارد في حالات الطوارئ الكبرى" وفي الفقرة 9، يؤكد على ضرورة "أن يستند النهج المعتمد بين مكونات الحركة لحشد الموارد على التكامل لا على التنافس، أي تفادي التنافس بين مكونات الحركة".

ويحيط القرار 6 بشأن "مبادرة الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر الخاصة بالعلامة المميزة" (CD/13/R6)، في الفقرة 4 من الديباجة علمًا بقرار مجلس إدارة الاتحاد الدولي بشأن "وضع القواعد لشعار محمل للحركة، والبدء بنقاش حول إطار لحشد الموارد على نطاق الحركة". واستجابة لذلك، قدمت مكونات الحركة القرار 2، "مبادرة العلامة المميزة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر" (CD/15/R2) إلى مجلس المندوبين في كانون الأول/ديسمبر 2015. ويهدف هذا القرار إلى ضان أن الحركة للصليب الأحمر والهلال الأحمر" (CD/15/R2) إلى مجلس المندوبين في كانون الأول/ديسمبر 2015. ويهدف هذا القرار إلى ضان أن الحركة العمل الإنساني للحركة ولصالح الأفراد الذين تقدم خدماتها إليهم". كما يعترف القرار "بأن من المهم للحركة ومكوناتها أن تعزز تعاونها بشأن حشد الموارد والاستفادة من إمكانياتها لجمع التبرعات، بصفة فردية وجاعية، لصالح الفئات الضعيفة التي تخدمها من أشخاص ومجمعات". وتنص الفقرة رقم من منطوقه على أن "ينيط [مجلس المندوبين] بمكونات الحركة إبداء ما لها من ريادة جاعية من أجل زيادة إمكانيات الحركة في جمع التبرعات في جو من التعاون والشراكة الجيدة، ويناشد اللجنة الدولية والاتحاد الدولي المضي في مسار شامل مع الجمعيات الوطنية نحو إعداد مبادئ لحشد الموارد على صعيد الحركة، يجري عرضها على مجلس المندوبين في عام 2017 لاعتادها".

وكان هناك مسعى لوجود هذا الالتزام من أجل ضان أن تتعامل الحركة مع الافتقار إلى توجه استراتيجي عالمي لحشد الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى "ترك المال على الطاولة". وقد أدرك المشاركون في مبادرة وضع العلامة المميزة وتطوير رمز الحركة أيضًا فوائد وجود استراتيجية عالمية. أما الوكالات الرئيسية الأخرى فقد استمرت في تنمية دخلها من جمع التبرعات وحصتها في السوق على حساب الحركة على الصعيدين المحلي والعالمي. وقد وُضعت مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة لمواجمة هذا الأمر. وهي تقترح توضيح كيفية عمل نظام حشد الموارد على نطاق الحركة عمليًا، وكيف يمكن أن نضمن أننا نركز على التنافس مع الآخرين في قطاع العمل الإنساني والخيري وليس مع بعضنا بعضًا. كما استهدفت الدعوة إلى إيجاد سبل لزيادة إمكانيات الحركة في جمع التبرعات إلى أقصى حد ممكن إيجاد سبل للاستفادة من نقاط القوة لدى كل مكون من مكونات الحركة والمزايا النسبية التي يتمتع بها، واحترام الدور المتفرد لكل منها والتفويض الممنوح له.

وعلى مدار عامي 2016 و2017، عملت مكونات الحركة معًا لوضع مفهوم لصندوق الاستثار المزمع إنشاؤه للصليب الأحمر والهلال الأحمر. ويهدف إلى تعزيز العمل على الصعيد المحلي في حالة الحاجة إلى استجابة عالمية للأزمات. ويُعد إنشاء هذا الصندوق إقراراً بأنه بينا تتمتع العديد من الجمعيات الوطنية بالقوة والاستقرار، فإن جمعيات أخرى بعيدة عن تحقيق إمكانياتها. وثمة حاجة إلى مزيد من الاستثار والدعم لضان أن تصبح الجمعيات الوطنية، بل وتظل أطرافاً فاعلة دائمة ومستقلة، معترف بها وموضع ثقة في مجتمعاتها المحلية، وأن يُنظر إليها بوصفها شركاء موثوق بهم من أجل تنفيذ العمل الإنساني القائم على المبادئ والفعالية. ومن المهم أن تتواءم المبادرات المقدمة لدعم الاستثار في جمع التبرعات مع الأهداف الأوسع نطاقًا لصندوق الاستثار المزمع إنشاؤه للصليب الأحمر والهلال الأحمر، نظراً إلى أن تنمية القدرات على حشد الموارد والاستثار في تلك القدرات يشكلان جزءًا محمًا من ضان الاستدامة المالية للجمعيات الوطنية في سياق تطورها التنظيمي الشاملة.

وفي إطار المبادرات المذكورة، تشاورت مكونات الحركة على نطاق واسع مع الجمعيات الوطنية من أجل وضع مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة وما يرتبط بها من نواتج. وانصب تركيزها على تعزيز التنسيق وتنمية قدرات الجمعيات الوطنية والاستثمار في تلك القدرات. وارتباطًا بهذا، أنشئ فريق مرجعي وأُجريت مشاورات على المستويين الرسمي وغير الرسمي.



وقد وجمت دعوة للمشاركة في الفريق المرجعي إلى جميع أمناء الجمعيات الوطنية في 15 نيسان/أبريل 2016. وعقد الاجتماع الأول في 8 حزيران/يونيو 2016، والاجتماع الثاني في تشرين الثاني/نوفمبر 2016، أما الاجتماع الثالث فعقد في نيسان/أبريل 2017. وحضرت اللجنة الدولية، والاتحاد الدولي و17 جمعية وطنية من الأعضاء البالغ عددهم 33 جمعية تلك الاجتماعات. بالإضافة إلى ذلك، عقدت مؤتمرات عن بعد عقب كل اجتماع لضمان استمرار إحاطة الأعضاء الذين لم يتمكنوا من الحضور علمًا بالمستجدات وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم. وركز الفريق المرجعي على ما يلي:

- تحدید رؤیة ورسالة مشترکة لجمع التبرعات عبر الحركة؛
  - وضع مبادئ لحشد الموارد على نطاق الحركة؛
- اقتراح مبادرات لتنمية القدرات على نطاق الحركة: مجالات جديدة للاستثار ونهج مبتكرة لتعزيز قدرات الجمعيات الوطنية على حشد الموارد في أسواقها المحلية (استكمالًا للعمل الجاري في إطار استراتيجية الاتحاد الدولي لحشد الموارد).

#### المشاورات الفنية

جمعت المشاورات الفنية بين القادة وخبراء جمع التبرعات من الجمعيات الوطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي من أجل ضإن شمول العملية للجميع، وللمساعدة على وضع تصور لمضمون الرؤية على نطاق الحركة ومبادئها وللمبادرات الجديدة لتنمية القدرات. وهذه المبادرات، أو النواتج، التي وضعها الفريق المرجعي هي:

- إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، بغرض تنسيق مبادرات تنمية القدرات وتحسين مستوى التنسيق في عمليات جمع التبرعات التي تتولاها الحركة بشكل عام، وتبادل أفضل المارسات في هذا المجال، وتيسير وتنسيق عملية تدريب وتنمية قدرات العاملين فيه داخل الحركة؛
- تحسين إمكانية حصول الحركة على بيانات قوية بخصوص جمع التبرعات وتحليلها لكي تدع عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال حشد الموارد.
  - إنشاء صندوق للاستثار لدعم النمو والتطوير في مجال جمع التبرعات تحديدًا.

وعقد اجتماع للفريق العامل في جنيف في آذار/مارس 2017. وفي أثناء حلقة عمل على مدار يومين، طلب من المشاركين تقديم وصف مبدئي للتفكير الذي على أساسه طرحت كل مبادرة وسببها، ووضع تصميم للمبادرة وتحديد نطاقها وتقديم نموذج لها، وإعداد دراسة جدوى وملخص

\_

أفريقيا: كوت ديفوار وإثيوبيا وغانا وكينيا وجنوب السودان، والأمريكتان: كندا وكولومبيا وكوستاريكا وجامايكا والمكسيك والولايات المتحدة الأمريكية، وآسيا والمحيط الهادئ: أستراليا والصين واليابان ونيوزيلندا وكوريا الجنوبية وتايلند وفيتنام، وأوروبا وآسيا الوسطى: أذربيجان والدانمرك وألمانيا وأيرلندا وهولندا والنرويج وإسبانيا وسويسرا وتركيا والمملكة المتحدة، والشرق الأوسط وشال أفريقيا: مصر وايران والعراق ولبنان وقطر.

مبدئي للتداعيات التي تواجه الموارد المالية وغيرها من الموارد، وأيضاً الحلول أو التصورات المقترحة، بالإضافة إلى تخطيط المشروع بكامله بما في ذلك الجدول الزمني والحجم والسيات الرئيسية وعملية التنفيذ لمدة ثلاث سنوات بعد اجتماع مجلس المندوبين في عام 2017.

وشهدت الفعاليات التالية إجراء مشاورات فنية إضافية بشأن الرؤية الخاصة بعملية حشد الموارد على نطاق الحركة ومبادئها ونواتجها:

- المنتدى الدولي لمشاركة محارات جمع التبرعات، لندن، أيلول/سبتمبر 2016، بحضور 250 من المتخصصين في جمع التبرعات من أكثر من 50 جمعية وطنية؛
- شبكة جمعيات آسيا والمحيط الهادئ للمتخصصين في جمع التبرعات، سيول، آذار /مارس 2017، بحضور 73 من المتخصصين في جمع التبرعات من 26 جمعية وطنية؛
- مؤتمر مشاركة ممارات جمع التبرعات لدول الشيال الأوروبي، ستوكهولم، آذار/مارس 2017، بحضور 130 من المتخصصين في جمع التبرعات من خمس جمعيات وطنية؛
- حلقة عمل حول مشاركة محارات جمع التبرعات في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، بودابست، حزيران/يونيو 2017، بحضور 36 من المتخصصين في جمع التبرعات من 19 جمعية وطنية؛
- اجتماعات المجموعة الأوروبية للدعم العام، برلين (تشرين الأول/أكتوبر 2016) وبرشلونة (أيار/مايو 2017)، بحضور مديري الاتصالات وجمع التبرعات من 23 جمعية وطنية.

#### مشاورات القادة

أبلغت اللجنة الدولية والاتحاد الدولي قادة الجمعيات الوطنية بالمستجدات وتشاورا معهم في جميع مراحل العملية، بما في ذلك أثناء الفعاليات التالية:

- مؤتمر البلدان الأفريقية، أبيدجان، نيسان/أبريل 2017؛
- اجتماع القادة في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، ألماتي، أيار/مايو 2017؛
  - اجتاع مجلس إدارة الاتحاد الدولي، جنيف، أيار /مايو 2017؛
- اجتماعات الشراكة بين اللجنة الدولية والجمعيات الوطنية، جنيف، فبراير/شباط 2016، وفبراير/شباط 2017.

## استبيان لاستطلاع آراء الجمعيات الوطنية

شجعت المناقشات المبكرة التي جرت في اجتماعات القادة والاجتماعات الفنية كلًا من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي على إجراء استبيان للجمعيات الوطنية من أجل فهم القضايا التي تهدف الرؤية المقترحة المتعلقة بعملية حشد الموارد على نطاق الحركة ومبادئها ونواتجها إلى معالجتها، وتحديد ما إذا كانت الجمعيات الوطنية تتفق مع الحلول التي حددها الفريق المرجعي لمساعدة الحركة على زيادة إمكانياتها في جمع التبرعات إلى أقصى حد ممكن.

#### وتضمن الاستبيان ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- ضان أن المشاورات التي أجريت مع الجمعيات الوطنية بشأن مشروع مبادئ الحركة من أجل حشد الموارد والمبادرات الثلاث المرتبطة بها
  (وهي إنشاء مركز لجمع التبرعات، والاستثار في جمع التبرعات، وتجميع بيانات قوية عن جمع التبرعات واستخدام تلك البيانات) كانت شاملة؛
- ضان تصميم المبادرات الثلاث بطريقة تعكس كلًا من عمل الجمعيات الوطنية في سياقات جمع التبرعات على الصعيد المحلى، وعمل مكونات الحركة في حشد الموارد على الصعيد العالمي؛
  - وضع تصور للعمل المستقبلي في مجال حشد الموارد على الصعيد العالمي، وذلك عقب اجتماع مجلس المندوبين في عام 2017.

وكان الاستبيان، الذي تضمن 25 سؤالاً مفتوحاً ومغلقاً، متاحًا على شبكة الإنترنت أو في صيغة ملف وورد word بخمس لغات (هي العربية والإنجليزية والفرنسية والروسية والإسبانية). وأرسلت اللجنة الدولية والاتحاد الدولي رسائل بريد إلكتروني إلى جميع أمناء الجمعيات الوطنية لإحاطتهم علماً بالاستبيان، وطلبا قيام كبار القادة بالإجابة عليه ونشره عبر القنوات الفنية لجمع التبرعات والعمل الميداني. وكان الاستبيان متاحاً على الإنترنت لمدة خمسة أسابيع من 29 آذار /مارس إلى 28 نيسان/أبريل 2017.

وقد ورد 93 استبياناً كاملاً (67 باللغة الإنجليزية، و11 باللغة الفرنسية، و7 باللغة الإسبانية، و4 باللغة الروسية، و4 باللغة العربية). ويمثل ذلك العدد 49% من جميع الجمعيات الوطنية المعترف بها حالياً (وعددها 190 جمعية). وتمثل هدف استراتيجية أخذ العينات التي وضعت للاستبيان في تحقيق معدل استجابة بنسبة 30% (أي تلقي ردود من 56 جمعية وطنية) من جميع المناطق الجغرافية لضمان تمثيلها في الاستبيان. وقد تجاوزت الردود تلك النسبة في جميع المناطق، كما هو مبين في الجدول التالي.

نسبة الجمعيات الوطنية المعترف بها التي استجابت	عدد الردود الواردة	عدد الردود المستهدفة	عدد الجمعيات الوطنية المعترف بها في كل منطقة	المنطقة
%43	21	15	49	أفريقيا
%46	16	10	35	الأمريكتان
%49	17	10	35	آسيا والمحيط الهادئ
%57	30	16	53	أوروبا وآسيا الوسطى
%50	9	5	18	الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
%49	93	56	190	المجموع

## 3- التحليل والتقدم المحرز

## الرؤية والأهداف والمبادئ

على الرغم من المكاسب المنتظر تحقيقها من تنفيذ استراتيجية حشد الموارد التي وضعها الاتحاد الدولي، التي تهدف إلى تحسين التعاون بين الجمعيات الوطنية وبناء قدراتها في مجال حشد الموارد، فإن الحركة ليس لديها ما يفي بهذا الأمر. ونحن نكافح من أجل زيادة دخل الحركة بما يكفي لتمكيننا من الاستجابة للاحتياجات الآخذة في التزايد. نحن أيضاً "نترك المال على الطاولة" لأننا لا نملك رؤية مشتركة ولا نتعاون وننسق بالقدر الكافي. وتعليقًا على هذا الأمر، قال أمين عام إحدى الجمعيات الوطنية في أول اجتماع للمجموعة المرجعية "إن الثقة والقبول واحترام نقاط القوة هي أمور أساسية للتعاون الناجح في تخفيف معاناة الناس الذين يواجمون أزمات".

وقد وضعت الرؤية الخاصة بعملية حشد الموارد على نطاق الحركة وأهدافها ومبادئها ونواتجها بحيث تساعد مكونات الحركة على التعامل مع هذه المسائل بشكل فردي وجماعي.

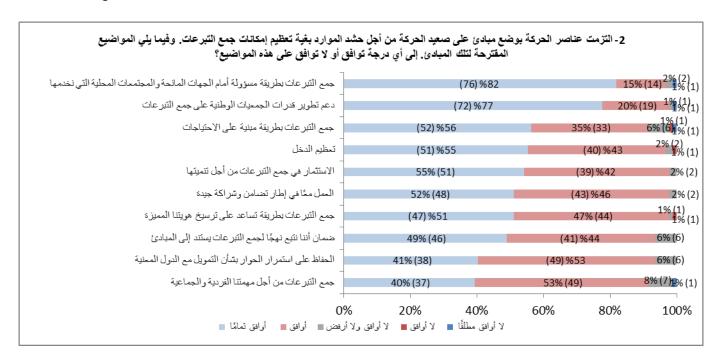
وتوضح الرؤية نيتنا أن نعمل معًا على أن نكون روادًا في حشد الموارد على الصعيدين المحلي والعالمي، ما يمكننا من توسيع نطاق اتصالنا إلى أقصى حد على المستوى العالمي ومن الاضطلاع بالمهمة الإنسانية للحركة. وتتطرق الرؤية إلى أهمية جمع التبرعات من أجل المستقبل، بما يضمن قدرتنا على مواصلة تلبية الاحتياجات الإنسانية، أينما وُجدت. وأخيراً، تعترف الرؤية بأهمية عمل مكونات الحركة معاً من أجل توفير مستويات عالية من الإشراف للشركاء والمؤيدين والمانحين.

وقد صيغت هذه الأهداف لتستكمل بشكل مباشر الأهداف الواردة في استراتيجية حشد الموارد التي وضعها الاتحاد الدولي، وهي تولي دور قيادي في حشد الموارد المحلية والعالمية من أجل العمل الإنساني، وحشد القوة الإنسانية لاسيما أثناء حالات الطوارئ لتمكين الشركاء والمؤيدين من توفير المساعدة لمن هم في أمس الحاجة إليها، وضمان الاستدامة المالية على المستويين الفردي والجماعي انطلاقاً من روح التضامن والشراكة الجيدة، مع إدراك أن الحركة أقوى في وحدتها من مجموع أجزائها.

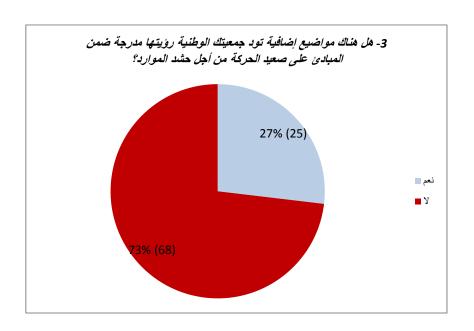
#### وتسلط المبادئ الضوء على أهمية كل من:

- تعظيم الدخل لتحقيق الأهداف والرؤية؛
- العمل انطلاقاً من روح التضامن والشراكة الجيدة؛
- الاعتراف بالأدوار المتفردة لمكونات الحركة وتفويضاتها وما يعنيه ذلك لعملية حشد الموارد؛
- اتباع نهج تعاوني وفعال لجمع التبرعات والالتزام ببناء قدرات الجمعيات الوطنية على حشد الأموال.

وبوجه عام، كانت الجمعيات الوطنية مؤيدة للمواضيع التي تتضمنها الرؤية والأهداف والمبادئ. وفي الإجابات على أسئلة الاستبيان، وافق أغلبيتها أو وافقوا تماماً على أن المواضيع ملائمة. وكانت أقوى موافقة على موضوع "من المهم جمع التبرعات بطريقة مسؤولة أمام الجهات المانحة والمجتمعات المحلية التي نخدمها"، وذلك بنسبة 97% أو 90 جمعية وطنية وافقت تماماً. وتلى ذلك موضوع "من المهم دعم تطوير قدرات الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات"، إذ بلغت النسبة 97% أو 19 جمعية وطنية وافقت أو وافقت تماماً.



وطُرح على الجمعيات الوطنية سؤال عما إذا كانت هناك مواضيع إضافية تود رؤيتها مدرجة ضمن المبادئ، وجاءت إجابة الأغلبية (73% أو 68 جمعية وطنية) "لا".



## النواتج

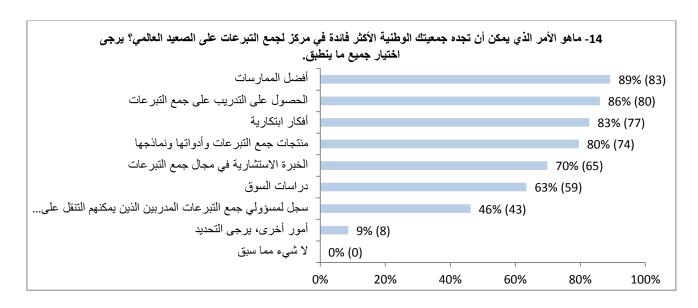
## مركز افتراضي لجمع التبرعات

طرح الفريق المرجعي فكرة إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات كوسيلة لتنسيق جمود حشد الموارد التي تضطلع بها مكونات الحركة. ويمكن لمكونات الحركة أن تسهم في هذا المركز وتتلقى الدعم منه. ويهدف المركز إلى تحقيق ما يلي:

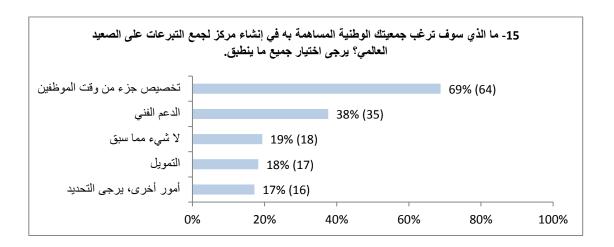
- إيجاد مركز يحقق كفاءة جمع التبرعات؛
  - الحصول على معلومات السوق؛
- دعم وضع استراتيجيات جمع التبرعات؛
- توفير منصة لتبادل أفضل المارسات والتعلم على المستوى المؤسسي.

وقال أمين عام إحدى الجمعيات الوطنية وعضو الفريق المرجعي "ينبغي للحركة أن تقدم خدمة يمكن لجميع الجمعيات الوطنية الاستفادة منها، وشيء تكون الجمعيات الوطنية على استعداد لدفع المال من أجله ودعمه".

وفي البحث في جدوى إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات، تضمن الاستبيان سؤالاً عن الأمر الذي يمكن أن تجده الجمعيات الوطنية الأكثر فائدة في هذا المركز. واختار معظم الجمعيات الوطنية "أفضل المارسات" (89% أو 83 جمعية وطنية)، يليها "الحصول على التدريب على جمع التبرعات" (86% أو 80 جمعية وطنية) ثم "الأفكار الابتكارية" (83% أو 77 جمعية وطنية).



كما سُئلت الجمعيات الوطنية عما سوف ترغب المساهمة به في إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات. واختار معظمها "تخصيص جزء من وقت الموظفين" (69% أو 64 جمعية وطنية)، وأجاب العدد الأقل (18% أو 17 جمعية وطنية) أنها سترغب في توفير "التمويل".



## جمع البيانات وتحليلها

كجزء من المنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات، تشارك الحركة في عملية مقارنة مرجعية عالمية لجمع التبرعات تسمى تقييم الأقران. ولإجراء هذا التقييم، تقوم اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية (16 مشاركة حالياً) بتجميع بيانات جمع التبرعات وتحليلها سنوياً. وفي حين أن البيانات قد لا تمثيل القدرة الشاملة للحركة لحشد الموارد، فإن تحليل هذه البيانات برغم محدوديتها يسلط الضوء على عدة قضايا أساسية، ويحدد الاتجاهات في جمع التبرعات استنادًا إلى بيانات المشاركين الآخرين:

- عدم إدراك الحركة لوضعها في مجال جمع التبرعات إدراكًا كاملًا بسبب نقص البيانات؛
- ركود عملية دفع النمو في جمع التبرعات بالحركة بلغت نسبة النمو السنوي المركب 2% بين عامي 2011 و2015؛
- الحركة تفقد حصتها السوقية، إذ تراجعت من نسبة 22% في 2011 إلى 18% في 2015 في حين يعمل مشاركون آخرون على زيادة حصتهم السوقية على حساب مكونات الحركة.

3 أعضاء المنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات: منظمة العفو الدولية، ومنظمة أكشن إيد للمعونة ActionAid، ومنظمة كير انترناشيونال Care International ، ومنظمة السلام Oxfam ، ومنظمة أوكسفام Operation Smile ، ومؤسسة عملية الابتسامة Operation Smile ، ومنظمة أوكسفام Oxfam ، ومنظمة أوكسفام Oxfam ، ومنظمة إنقاذ الطفولة Sos Children's Villages، وقرى الأطفال إس. أو. إس Sos Children's Villages، والمفوضية السامية للأم المتحدة لشؤون اللاجئين Sos Children's Villages، والمونسيف World Vision، ومنظمو وورلد فيجن World Vision، والصندوق العالمي للطبيعة World Vision.

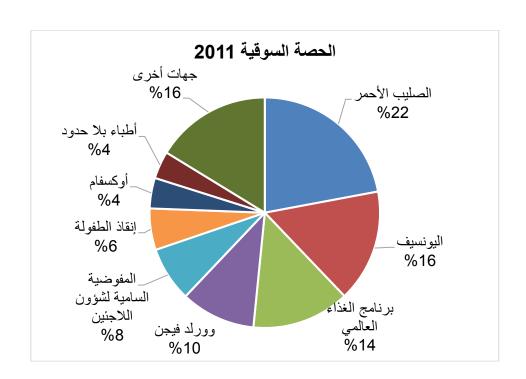
\_

وطُرح على الجمعيات الوطنية سؤال عما إذا كانت تقوم بشكل روتيني بجمع بيانات الأداء الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها لفهم إمكانيات النمو و /أو توجيه القرارات الخاصة بالاستثارات. وذكرت 53 جمعية وطنية من بين المشاركين في الاستقصاء (93 جمعية) أنها تقوم بذلك، ما يشير إلى أنه يمكن للحركة أن تزيد عدد المشاركين في المبادرات السنوية لجمع البيانات ومبادرات المقارنة المرجعية. وذكرت الجمعيات الوطنية الـ 40 التي أفادت بأنها لا تجمع أو تحلل بيانات الأداء الخاصة بجمع التبرعات أن نقص القدرات أو الموارد، وضعف قاعدة البيانات ونظم إدارة المعلومات تُعد الأسباب الرئيسية لذلك.

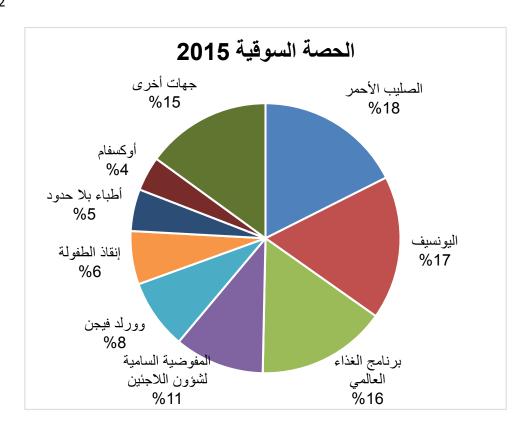
وفي معرض فعاليات "قوة الإنسانية في جمع التبرعات The Power of Humanity in Fundraising"، الذي استضافته اللجنة الدولية والاتحاد الدولي، تحدثت جانتي سويريبتو رئيسة العمليات في المنظمة الدولية لإنقاذ الطفولة، عن التحول الأخير الذي شهدته عملية جمع التبرعات في منظمةا:

"أصبحنا أكثر تشددًا بشأن البيانات: أين نؤدي، وأين نحصل على حصة في السوق، وأين نحسر حصتنا ولصالح من، وكم نستثمر وأين، ومن الذي يستثمر أكثر، وأين يستثمرون، وما هي النتائج. وقد أتاح لنا هذا الأمر صورة أفضل بكثير لماكان علينا أن نفعله. هذا الهوس بالبيانات هو بالفعل ما يجب على المرء أن يبدأ منه."

ويجب أن يستند الاستثار الاستراتيجي في جمع التبرعات إلى تحليل قوي للسوق والبيانات إذا ما أُريد له أن يحقق النمو. وإذا قامت مكونات الحركة بجمع البيانات الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها بصورة منتظمة، فإن تلك البيانات ستوجه قراراتها الاستثارية على المستويات المحلية والوطنية وقراراتها بشأن الاستثار في عملية جمع التبرعات التي تضطلع بها الجمعيات الوطنية، وتعرفها بأداء منافسيها (عن طريق توفير بيانات للمقارنة المرجعية)، وأيضًا بالفرص والتهديدات المحتملة في السوق.



<sup>4</sup> لمشاهدة الفيديو، يرجى استخدام كلمة المرور: videoshare



% من الحصة السوقية (جميع فئات الدخل) - 2015 مقارنة بعام 2011

## الاستثار في جمع التبرعات

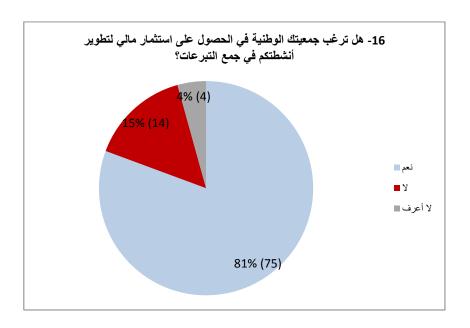
من المعترف به على نطاق واسع في قطاع المتخصصين في جمع التبرعات أن الاستثار الاستراتيجي في جمع التبرعات يمكن أن يدفع نمو الإيرادات المستدامة. وأظهرت دراسة مقارنة أجراها المنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات أن المنظات التي تقوم باستثارات منسقة طويلة الأجل في الأسواق الاستراتيجية تحقق نموًا سليمًا على مستوى الإيرادات. أما الأخرى التي لا تقوم بذلك فتواجه تحديات أكبر لتحقيق النمو. وتأخذ المنظات التي تضي في مسار النمو القرار الاستراتيجي للاستثار في نمو الإيرادات في البلدان التي تتيح فرصًا للنمو المطلق والنمو الفعال من حيث التكلفة للإيرادات المستدامة طويلة الأجل.

وبالنسبة لمعظم المنظات، ينصب تركيز الاستثمارات على بناء قاعدة لفرادى المانحين المنتظمين من القطاع الخاص الذين يدعمون المنظمة بمنحة تلقائية شهرية أو منتظمة. وتستخدم المنظات مجموعة من أنواع مختلفة من آليات أو صناديق الاستثمار، مثل تخصيص جزء من ميزانيتها المركزية للاستثمار أو - للمنظات ذات المركز المالي القوي - لدعم منظات أخرى متمتعة بإمكانات نمو في بلدانها، إما عن طريق هيئة مركزية أو بشكل ثنائي.

ومن شأن إدارة حافظة جمع التبرعات وتنسيق عملية صنع القرار على الصعيد الدولي فيما يخص الاستثمار في جمع التبرعات تعزيز فرص تحقيق النمو الاستراتيجي والمستهدف. وعادة ما تكون المنظات التي تحقق عائدات ونموًّا جيدًا هي تلك التي تركز استثماراتها في بلدان ذات إمكانات نمو عالية وامكانات عالية من حيث القيمة. وتكون العائدات على الاستثمار أقل عند الاستثمار في بلدان أقل نموًا نسبيًا أو عند بناء القدرات التنظيمية. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن بعض المنظات الحكومية الدولية والمنظات غير الحكومية الدولية قد خفضت التكاليف الخاصة بأجزاء من عملياتها مع الحفاظ في الوقت نفسه على الاستثارات في نمو الإيرادات لضان السلامة المالية لمنظمتها في المستقبل.

وتعرف المنظات الدولية غير الحكومية التالية باستخدامها لاستثمارات موجمة نحو السوق لدفع النمو في جمع التبرعات: المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) ومنظمة إنقاذ الطفولة. كما تدير منظمة إنقاذ الطفولة مركزًا لجمع التبرعات، في حين أن كلًّا من منظمة العفو الدولية ومنظمة أطباء بلا حدود واليونيسيف خصصت موظفين لدعم تنمية جمع التبرعات على الصعيد العالمي.

وفي الاستبيان، طُرح على الجمعيات الوطنية سؤال عما إذا كانت ترغب في الحصول على استثمار مالي لتطوير أنشطتها في جمع التبرعات. وجاءت أجوبة معظم الجمعيات أنها ترغب في ذلك (81% أو 75 جمعية وطنية)، كما هو مبين في الرسم البياني التالي.



#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

استنادًا إلى النجاحات التي حققتها استراتيجية الاتحاد الدولي لحشد الموارد والأسس التي وضعت في إطار مبادرة وضع العلامة المميزة للحركة، أجرينا مناقشات مستفيضة لاستكشاف الرؤية التي تستند إليها عملية حشد الموارد وأهدافها ومبادئها والاتفاق عليها بهدف مساعدة جميع مكونات الحركة على جمع التبرعات التي تحتاجما للقيام بدورها والاضطلاع بمسؤولياتها في إطار تفويضاتها الفردية ومحمة الحركة ككل.

ومن خلال هذه العملية، أدركنا أن مجرد وجود رؤية ومبادئ لا يكفي لإحداث تغيير جذري في عملية جمع التبرعات في الحركة. ومن خلال التعلم من هذا القطاع، وتحليل البيانات، والاستماع إلى مسؤولي جمع التبرعات للحركة يوميًا، رأينا أنه من الأهمية بمكان أن نفهم أولًا قدراتنا الحالية ونقاط القوة والمجالات التي تتاح فيها فرص للممو، ثم نستثمر في تطوير قدرات الحركة في حشد الموارد ونقوم بالتنسيق الفعال من أجل تحقيق أهدافنا الفردية والجماعية.

وقد اقترح الفريق المرجعي والمسؤولون الفنيون عن جمع التبرعات توصيات عملية للقيام بذلك. وتتمثل المبادرات الاستراتيجية المحددة التي يتعين تنفيذها وتقديم تقرير عنها إلى مجلس المندوبين في عام 2019 في ما يلي:

- المركز الافتراضي لجمع التبرعات: يتولى المركز تأمين التمويل ووضع وإدارة العناصر الرئيسة الثلاثة للمرحلة الأولى، وهي تحديد عملية جمع البيانات الحاصة بجمع التبرعات وتحليلها، وإنشاء الأنظمة والعمليات المطلوبة للاستثار في جمع التبرعات، وتنسيق تنمية القدرات، بما في ذلك جمع أفضل المارسات وفرص التعلم. أما في المرحلة الثانية، فسيجري إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمنتجات العالمية، وبرامج خاصة بجمع التبرعات ومضامين (كالميزانيات ودراسات الحالة والمقترحات والصور) من جميع أنحاء الحركة. ويمكن أن تبدأ المرحلة الثانية في أوائل عام 2020، أو قبل ذلك إذا نفذت المرحلة الأولى بسرعة أكبر.
- جمع البيانات وتحليلها: تلتزم جميع مكونات الحركة بتحديد أولويات جمع البيانات الخاصة بجمع التبرعات وتحليلها، التي يتولى الاتحاد الدولي تنسيقها وتقدم إلى مبادرات عملية المقارنة المرجعية العالمية التي طرحتها المنظات الدولية غير الحكومية. وستشكل هذه البيانات الأساس لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستندة إلى أدلة ومعرفة متعمقة على نطاق الحركة في جمع التبرعات. وستدرك الحركة بفضل هذه البيانات جوانب القوة والضعف النسبية وتجد الفرص في الأسواق المحلية والعالمية على السواء. وستضمن قاعدة البيانات المركزية أن تتمكن الحركة بثقة من تقييم ماهية معاييرها المالية الرئيسية في جمع التبرعات، بما في ذلك إجالي الإيرادات والنفقات لكل جمعية وطنية. وستقسم البيانات إلى: عامة وخاصة وحكومية ومن المكونات الأخرى للحركة، ومبيعات (السلم/التجارية)، ومبيعات (الخدمات/الخيرية). ويجب تتبعها لمدة ثلاث سنوات على الأقل حتى يمكن استخدامها بفعالية في التحليل.
- صندوق الاستثار في جمع التبرعات: سيتم إنشاء صندوق لتوفير التمويل المبدئي للاستثار في تنمية جمع التبرعات، والذي سيتولى المركز الافتراضي لجمع التبرعات تنسيق عمله. وسيعمل مع جمعيات وطنية مختارة لتحديد إمكانات جمع التبرعات المتوفرة لديها. وسيجري الصندوق دراسات جدوى لتقييم الاستثارات وتحديد أولوياتها. وسيقدم الدعم اللازم لتجربة واختبار وتنفيذ مبادرات تبين أن لديها القدرة على إيجاد مصادر للدخل متعددة ومستدامة تقدر بعدة ملايين من الدولارات. وسيكون الغرض الأساسي للصندوق هو مساعدة الجمعيات الوطنية على تطوير قدراتها وتحقيق الاكتفاء الذاتي في حشد الموارد. وسيطبق الصندوق مجموعة صارمة من المعايير المحددة والقابلة للقياس والموضوعية والمرتبطة بالزمن، والاختصاصات المنطوية على التزام راسخ بالشراكة سواءً من جانب المستثمرين أو المستفيدين. وسيمكّن الحركة من تحقيق أكبر استفادة من فرص جمع التبرعات، ووضع استراتيجية واضحة لنمو الدخل خلال السنوات الثلاث أو الحمس القادمة. وستحدد الفرص على نحو استباقي وتفاعلي من خلال البحث والمعرفة المتعمقة، ومن خلال طلب مشاركة الجمعيات الوطنية. وسيتواءم الاستثار في جمع التبرعات مع مبادرات الحركة الجمعيات الوطنية. وسيتواءم الاستثار في جمع التبرعات مع مبادرات الحركة الجمعيات الوطنية. وسيتواءم الاستثار في تطوير الجمعيات الوطنية.

## 5- نظرة عامة والجدول الزمني

سيجري تنفيذ مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة وما يرتبط بها من نواتج خلال فترة السنتين اللتين تليان اعتماد القرار المتوقع في مجلس المندوبين في تشرين الثاني/نوفمبر 2017. وسترفع اللجنة الدولية والاتحاد الدولي بالاشتراك مع الجمعيات الوطنية تقريرًا إلى مجلس المندوبين في عام 2019. وفيما يلي الجدول الزمني المتوقع:

2017: مجلس المندوبين يعتمد مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة والنواتج. ويتم ضان تمويل السنوات الثلاث الأولى عبر تعهدات المساعدة المالية. ويتم تعيين مدير البرنامج وأعضاء مجلس إدارة البرنامج للإشراف على تنفيذ مركز افتراضي لجمع التبرعات وصندوق الاستثار في جمع التبرعات.

• 2018: إنشاء المركز وبدء تحديد نطاق البرامج الأساسية، تحت إدارة مدير البرنامج وإشراف مجلس إدارة البرنامج. وسيتم تعيين موظفي البرنامج لبدء عمل المركز. ويصل عدد الجهات المشاركة في عملية تقييم الأقران للمنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات إلى 40 جمعية وطنية (من عدد الجمعيات الحالي البالغ 16 جمعية بالإضافة إلى اللجنة الدولية والاتحاد الدولي). ويبدأ العمل في جمع البيانات وتحليلها، والصندوق، وأفضل الممارسات والتعلم، تمشيًا مع مؤشرات الأداء الرئيسية التي حددها مجلس إدارة البرنامج. ويجتمع مجلس إدارة البرنامج في عام 2018 لاستعراض التقدم المحرز وتقديم تقرير إلى "المستثمرين" في الحركة.

2019: تعزيز نطاق العمل، ومشاركة عدد أكبر من الجمعيات الوطنية في عملية تقييم الأقران. وتقديم تعقيبات للمستثمرين الداخليين بشأن استثماراتهم الأولية، وتعديل نهج الاستثمار عند الحاجة. وتقدم اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية تقريرًا مرحليًا إلى مجلس المندوبين في عام 2019.

2020: استمرار تزايد عدد الجمعيات الوطنية المشاركة في جمع البيانات. وتعزيز نطاق الاستثمار في جمع التبرعات في الجمعيات الوطنية، ووضع خطة واسعة النطاق لكفالة التمويل الذاتي للصندوق من أجل جعل التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف أسهل بكثير في المستقبل. وبحلول عام 2020، سيتم الاعتراف بالمركز بوصفه عنصرًا مركزيًّا في تنمية عملية جمع التبرعات في الحركة. وهو يركز بشكل خاص على خدمات العقود، وتبرعات الأفراد، والابتكار، ومضمون النداءات العالمية، وارتفاع مستوى الأعمال الخيرية. وسيتم اتباع نهج شبكي من أجل مواصلة تطوير مجمع المواهب، ومجموعات المصالح والتعلم المشترك، وهي الأمور التي تدعم المركز في تحقيق أهدافه.