قوة الإنسانية
مجلس مندوبي الحركة الدولية
للصليب الأحمر والهلال الأحمر
27-28 أكتوبر 2024، جنيف

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

(CD/17/R2)

تقرير مرحلي

سبتمبر 2024

AR
CD/24/20
الأصل: بالإنكليزية
للاطلاع

وثيقة من إعداد الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
واللجنة الدولية للصليب الأحمر والصليب الأحمر الأمريكي، بالتشاور مع أعضاء
اللجنة التوجيهية المعنية بمبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

تقرير مرحلي

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة (CD/17/R2)

عرض موجز

هذا هو التقرير المرحلي الثالث عن القرار CD/17/R2، ويعرض نظرة عامة عن الأنشطة التي قدّمها المركز الافتراضي لجمع التبرعات (المركز) منذ تقديم تقرير مرحلي إلى مجلس المندوبين في عام 2022. ويتضمن هذا التقرير أيضاً لمحة عامة عن الأنشطة المرتبطة بالقرار المقترح المعنون "توضيح القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017 المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" (CD/17/R2)"، الذي بادر به الصليب الأحمر الأمريكي.

وعلى الرغم من أن الرؤية والأهداف والمبادئ المتعلقة بحشد الموارد والمحدّدة في القرار CD/17/R2 تبقى على أهميتها، برزت في السنوات الأخيرة تحديات في تطبيقها، مما أدى إلى التنافس وانعدام التنسيق والثقة في جمع التبرعات بشكل تعاوني داخل الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة). ولا يزال هناك التباس بشأن الطريقة التي يمكن بها لمكونات الحركة أن تطبّق المبادئ عملياً في سياقات محدّدة لحشد الموارد داخل البلدان، مع ضمان أسبقية الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية)، ودعم تنمية قدرات الجمعيات الوطنية بهدف زيادة إمكانات الحركة الفردية والجماعية وضمان الاستدامة المالية للمكونات كافة. وتصرّفت مكونات الحركة في بعض الأحيان بطريقة لا تتّسق مع المبادئ، مما أدى إلى الالتباس والتنافس وتسبّب في تخلّف الحركة عن تحقيق الرؤية والأهداف الواردة في القرار CD/17/R2.

وأُعدّ القرار المقترح لسد الفجوات في تفسير مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة. وسعى إلى تعزيز تطبيقها، بما في ذلك إعادة التأكيد على أسبقية الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات لأنشطتها داخل أسواق كل منها، مع التذكير بمسؤوليتها عن زيادة إيراداتها إلى أقصى حد من أجل تنفيذ المهمة الإنسانية للحركة. وشارك فريق عامل يتألف من الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) واللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية) في المناقشات وعمل على صياغة النص. وهدف الفريق العامل إلى إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مكونات الحركة في حشد الموارد، واحتمال تقديم إرشادات واضحة لتيسير الجهود التعاونية لوضع استراتيجيات تعاونية لحشد الموارد تتماشى مع القرار CD/17/R2.

وابتداءً من يوليو 2023، عقد الفريق العامل والمجموعة الفرعية المعنية بالصياغة التابعة له أكثر من 15 اجتماعاً. ودُعيت حوالي 25 جمعية وطنية إلى المشاركة لضمان تطبيق الإسهامات على نطاق الحركة، وقبلت 17[1] جمعية المشاركة. وسلّطت التعقيبات الضوء على أهمية إعمال المبادئ وتعزيز فرص جمع التبرعات من خلال تحسين القدرات والشراكات. وأدت

[1] يرد في ما يلي الجمعيات الوطنية السبع عشرة المشاركة في الفريق العامل: الصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر الأرجنتيني، والصليب الأحمر البريطاني، والصليب الأحمر الكندي، والصليب الأحمر الكولومبي، والصليب الأحمر الكوستاريكي، وجمعية الصليب الأحمر الإثيوبي، وجمعية الهلال الأحمر العراقي، وجمعية الصليب الأحمر الياباني، وجمعية الصليب الأحمر الكيني، والصليب الأحمر المكسيكي، والصليب الأحمر الهولندي، وجمعية الصليب الأحمر النيجيري، والصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر الإسباني، والصليب الأحمر السويدي، والصليب الأحمر السويسري.

المناقشات إلى تقديم الفريق العامل تنازلات كبيرة، بما فيها إزالة ملحق لتحديد قواعد المشاركة في حشد الموارد بشكل تعاوني. وقد يسّر هذا النهج التوصل إلى نص قرار مقبول على نطاق أوسع، مما دلّ على الالتزام الشامل للفريق العامل بتحقيق توازن بين مجموعة من المصالح والجهود للتوصل إلى توافق في الآراء. وفي فبراير 2024، قدّم الصليب الأحمر الأمريكي، بصفته "القائم على الصياغة" وبالنيابة عن أغلبية أعضاء الفريق العامل، مشروع قرار أولي للتشاور بشأنه. ولكن نظراً إلى مشاكل رئيسية في صياغة هذا المشروع ومحتواه، قدّمت اللجنة الدولية مقترحاً بديلاً هدف إلى معالجة مواضع الخلاف المتبقية، مما أدى إلى تقديم مشروعي مقترحين أوليين. وقد أبرز هذا الأمر عدم وجود توافق في الآراء ودفع اللجنة الدائمة للصليب الأحمر والهلال الأحمر (اللجنة الدائمة) إلى إسداء المشورة إلى الفريق العامل بشأن مواصلة بذل الجهود لإيجاد أرضية مشتركة. وقرّر الفريق العامل تأجيل القرار ريثما يستعرض طرف ثالث تنفيذ المبادئ. ويكمن الغرض من هذا الاستعراض والمشاورات الناتجة عنه في إيجاد حلول مستدامة للتحديات التي تواجهها مكونات الحركة في حشد الموارد وتقديمها كقرار و/أو تقرير مرحلي إلى مجلس المندوبين في عام 2026.

ويواصل المركز الافتراضي لجمع التبرعات تنسيق إدارة أداة جمع التبرعات لدعم جهود الحركة في مجال حشد الموارد، بما في ذلك الالتحاق بالمنصة الرقمية لجمع التبرعات iRaiser واستخدامها، وتيسير تنظيم الفعاليات لتوفير فرص التعلم والتواصل لفائدة جامعي التبرعات التابعين للحركة، واستكشاف الاستثمار في جمع التبرعات وتجريبه من أجل دعم تنمية قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات.

وثمة آفاق واعدة لنجاح جمع التبرعات عن طريق التعاون الوثيق الذي ينسّقه المركز الافتراضي لجمع التبرعات. ولكن التقدّم نحو تحقيق رؤية القرار CD/17/R2 وأهدافه ونواتجه يسير بوتيرة أبطأ من المتوقع، ويتّجه بشكل غير متناسب نحو إدارة الأدوات بدلاً من السعي وراء فرص جمع التبرعات وتنسيقها. وثمة حاجة إلى تحديد الأولويات والأهداف بوضوح أكبر، ويتّضح يوماً بعد يوم أن تحقيق أهداف المبادئ لا ينصب على تنفيذ نواتج القرار فحسب، وإنما التشجيع على مزيد من العمل الفردي والجماعي.[2]

1) مقدمة

في السنوات السبع التي انقضت منذ اعتماد المبادئ في مجلس المندوبين لعام 2017، تعمل الحركة في بيئة العمل الإنساني والعمل الخيري وجمع التبرعات التي تزداد تعقيداً. وتضاعفت الحاجة إلى المساعدات الإنسانية في جميع أنحاء العالم خلال العقد الماضي، إذ بلغت مستويات قياسية، في حين ظل التمويل الإنساني يتناقص باطراد. ويزداد تزامن نشوب الأزمات الواسعة النطاق الناجمة عن النزاعات المسلحة وحالات العنف الأخرى، والكوارث الطبيعية المرتبطة بالمناخ، والأزمات في مجال الصحة العامة، وتستدعي هذه الأزمات تحسين التعاون والتنسيق والتضامن والشراكة الجيدة بين مكونات الحركة في مجالات تقديم الخدمات الميدانية والتواصل مع عامة الناس وحشد الموارد، على النحو الذي تدعو إليه المبادئ.

ووفقاً لعملية مقارنة مرجعية على مستوى القطاع[3]، حقّقت الحركة نتائج قوية في عام 2022، وحافظت على حصتها في السوق. وكان هذا الأداء مدفوعاً أساساً بالنزاع في أوكرانيا والاستجابة الإنسانية اللذين حظيا بتغطية إعلامية كبيرة. ومع ذلك، فإن معدل نمو الحركة بين عامي 2018 و2022 لا يواكب معدل نمو المنظمات النظيرة، مثل اليونيسف ومفوضية الأمم

[2] مجلس المندوبين لعام 2022: التقرير المرحلي الثاني عن القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017 المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة".

[3] شارك الاتحاد الدولي واللجنة الدولية و37 جمعية وطنية في استعراض للأقران من خلال عملية مقارنة مرجعية، كجزء من المنتدى الدولي للريادة في جمع التبرعات.

المتحدة لشؤون اللاجئين ومنظمة أطباء بلا حدود. ومع استمرار المنظمات المتماثلة في الحشد والابتكار والاحتراف والاستثمار بعزم في عمليات جمع التبرعات، يمكن أن تتوقع مكونات الحركة فقدان موقعها القيادي؛ وهو ما حدث بالفعل في بعض الأماكن.

ولا بد من اتباع نهج أكثر استراتيجية لحشد الموارد، أي نهج يقرّ بالفرص والتوقعات المحلية والدولية في الأسواق المختلفة، ويمكن تكييفه ليلائم السياقات المحدّدة لجمع التبرعات داخل البلدان التي تعمل فيها الجمعيات الوطنية. وتواجه الجمعيات الوطنية منافسة على جميع الجبهات: من المنظمات الوطنية غير الربحية التي تعمل من أجل قضية واحدة والمنظمات المجتمعية والدينية التي تعالج القضايا المحلية والعالمية، إلى المنظمات الدولية غير الحكومية التي تستثمر بقوة في أنشطة جمع التبرعات والدعوة، وتعمل كوكلاء أو أصحاب امتياز، وتحتكر الجهات المانحة في الأسواق المتقدمة والناشئة. وإضافة إلى المسؤولية التي تقع على عاتق مكونات الحركة عن زيادة الإيرادات من أجل استدامة ولاية كل منها وولاية الحركة ككل والوفاء بها، يجب أن تعمل مكونات الحركة معاً لتظل ديناميكية وذات أهمية ومتاحة بغية إشراك جماهير مؤيدة ذات اهتمامات تبرع متنوعة.

2) معلومات أساسية

صيغت رؤية مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة وأهدافها بما يتماشى مع استراتيجية حشد الموارد على نطاق الاتحاد الدولي لعام 2020. ووُضعت مبادئ التعاون من أجل حشد الموارد في الاتحاد الدولي، التي وافق عليها مجلس إدارة الاتحاد الدولي في عام 2015، من أجل تعزيز التعاون بشأن حشد الموارد وتوجيهه بين الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي وكذلك فيما بين الجمعيات الوطنية. ولا تزال مبادئ التعاون سارية المفعول، وتظل الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي ملتزمة بالعمل معاً على تنفيذها. والآن، تسترشد أيضاً عملية حشد موارد شبكة الاتحاد الدولي بالاستراتيجية العالمية لحشد الموارد للعقد 2030 (الاستراتيجية العالمية) التي تقترب من نقطة منتصف الطريق. وأُحرز تقدم في جميع الأهداف العامة الثلاثة، وهي: 1) تحقيق الريادة في حشد الموارد لحالات الطوارئ، 2) وزيادة التمويل في غير حالات الطوارئ، 3) وتعزيز قدرات الجمعيات الوطنية على حشد الموارد.

وحدّدت الاستراتيجية أيضاً أهدافاً مالية محدّدة لأول مرّة. ويتطلب النجاح في تنفيذ الاستراتيجية العالمية وتحقيق أهدافها تغييراً جماعياً في جمع التبرعات وبعض التحولات الأساسية نحو تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية على حشد الموارد، وزيادة قدرات وفرص جمع التبرعات بالوسائل الرقمية، وتنويع قاعدة المانحين، وزيادة آليات وأدوات التمويل المبتكرة، وإنشاء منصات عالمية لجمع التبرعات. وتتوافق الاستراتيجية العالمية بشكل كامل مع مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة وتساهم فيها. وستُدعى شبكة الاتحاد الدولي إلى استعراض خطة عمل الاستراتيجية العالمية في عام 2025، بمناسبة استعراضها الخاص بمنتصف المدة.

وتنص أيضاً استراتيجية اللجنة الدولية لحشد الموارد للعقد 2030 على أن تُوجَّه جهود جمع التبرعات في اللجنة الدولية نحو جعل الرؤية الواردة في قرار عام 2017 حقيقة واقعة، مع زيادة التركيز على المبدأ التوجيهي المركزي المتمثل في أن "ما يفيد الحركة هو مفيد للجنة الدولية". وفي حين أن نهج جمع التبرعات من هذا النوع متأصل في المبادئ الأساسية وروح الحركة، فهو أيضاً من متطلبات العمل. ولن تتمكّن الحركة من إثبات مساهمتها الفريدة في تخفيف المعاناة الإنسانية في جميع أنحاء العالم وترسّيخ مكانتها بصفتها الجهة الفاعلة الإنسانية الأكثر ثقة وفعالية، إلّا من خلال الوقوف صفاً واحداً والعمل يداً بيد.

وعلى نحو ما أُبرز في التقرير المرحلي الأول المقدم إلى مجلس المندوبين لعام 2019 والتقرير المرحلي الثاني المقدم إلى مجلس

المندوبين لعام 2022، استُثمرت منذ أواخر عام 2017 موارد في تنفيذ نواتج القرار بشأن المبادئ على نطاق الحركة، ولا سيما إنشاء المركز الافتراضي لجمع التبرعات، بقيادة لجنة توجيهية. وقد تولّى المركز دور تنسيق مبادرات قائمة في الحركة وعدد من المشاريع التجريبية، واستطاع إحراز تقدّم في تلك المساعي.

وهذا هو التقرير الثالث عن التقدم المحرز في تحقيق رؤية القرار المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" (CD/17/R2) وأهدافه، وفي تطبيق المبادئ في الممارسة العملية. ويسلّط هذا التقرير الضوء أيضاً على التقدم المحرز في تنفيذ النواتج المبينة في الملحق 2 بالقرار CD/17/R2. ويرد في ما يلي مبادرات إضافية للحركة أقرّت وساهمت في وضع المبادئ والنواتج:

- القرار 1 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2015 "تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة: تحسين الاستجابة الإنسانية للحركة"، الذي يدعو إلى "اتباع الحركة لنهج متماسك ومتكامل لحشد الموارد في حالات الطوارئ الكبرى" (الهدف 7) ويؤكد على ضرورة "أن يستند النهج المعتمد بين مكونات الحركة لحشد الموارد على التكامل لا على التنافس، أي تفادي التنافس بين مكونات الحركة" (الفقرة 9 من المنطوق).
- القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2015 "مبادرة العلامة المميزة للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر: اعتماد رمز الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر". وتنص الفقرة 6 من المنطوق على أن "ينيط [مجلس المندوبين] بمكونات الحركة إبداء ما لها من ريادة جماعية 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 لاعتمادها". وكان هناك مسعى لوجود هذا الالتزام من أجل ضمان أن تتعامل الحركة مع الافتقار إلى توجه استراتيجي عالمي لحشد الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى "ترك المال على الطاولة".
- يحدّد اتفاق بشأن التنسيق داخل الحركة لتحقيق أثر جماعي (اتفاق إشبيلية 2.0)، المعتمد بموجب القرار 8 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2022، مسؤوليات التنسيق الواقعة على عاتق مكونات الحركة، بما في ذلك حشد الموارد. وتسلّم المادة 9 من هذا الاتفاق بالمبادئ على نطاق الحركة وتستند إليها، إذ تنص على أن "التزام الحركة بأداء مهمتها الإنسانية المتمثلة في تجنب المعاناة الإنسانية وتخفيفها، أينما وجدت، ضرورة ستظل في صميم جميع أنشطتها، بما في ذلك حشد الموارد" وأن مكونات الحركة "تقرّ بأن للجمعيات الوطنية الأسبقية في جمع التبرعات لأنشطتها داخل أسواق كل منها، وبأنها تتحمل المسؤولية عن زيادة إيراداتها إلى أقصى حد من أجل تنفيذ المهمة الإنسانية للحركة".

وهناك آفاق واعدة لنجاح جمع التبرعات عن طريق التعاون الوثيق. ولكن التقدّم نحو تحقيق رؤية القرار CD/17/R2 وأهدافه ونواتجه يسير بوتيرة أبطأ من المتوقع، ويتّجه بشكل غير متناسب نحو إدارة الأدوات بدلاً من السعي وراء فرص جمع التبرعات وتنسيقها. وثمة حاجة إلى تحديد الأولويات والأهداف بوضوح أكبر، ويتّضح يوماً بعد يوم أن تحقيق أهداف المبادئ لا ينصب على تنفيذ نواتج القرار فحسب، وإنما التشجيع على مزيد من العمل الفردي والجماعي.

ووُضعت مبادئ التعاون من أجل حشد الموارد في الاتحاد الدولي، التي وافق عليها مجلس إدارة الاتحاد الدولي في عام 2015، من أجل تعزيز التعاون بشأن حشد الموارد وتوجيهه بين الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي وكذلك بين الجمعيات الوطنية. ولا تزال مبادئ التعاون سارية المفعول، وتظل الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي ملتزمة بالعمل معاً على تنفيذها.

3) التحليل/التقدم المحرز

إضافة إلى اعتماد رؤية وأهداف وعشرة مبادئ توجيهية لتوجيه جهود الحركة في مجال جمع التبرعات، دعا القرار الصادر عام 2017 بشأن حشد الموارد إلى إنشاء مركز الحركة الافتراضي لجمع التبرعات. وصُمّم المركز ليكون بمثابة موقع لاستضافة الأدوات الشاملة وأنشطة الرصد والتعلم والتعاون وتيسير الأنشطة لتحقيق نتائج جمع التبرعات في الحركة. وأُحرز تقدم في توحيد المبادرات القائمة مسبقاً لجمع البيانات وإعداد التقارير والتنمية الرقمية من خلال شراء منصة iRaiser والتحاق مكونات الحركة بها، وإدارة الفعالية العالمية لمشاركة مهارات جمع التبرعات. ولكن الطموح الأصلي للمركز امتد إلى ما هو أبعد من إدارة الأدوات. وفي هذا السياق، يجري وضع خطة عمل منقحة بشأن المركز، وسيُنظر في إطلاقها، بعد إجراء مشاورات، بحلول نهاية عام 2024.

ألف) الحوكمة

أعد فريق مرجعي القرار المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" وملحقيه، وهو يتألف من اللجنة الدولية والاتحاد الدولي والأمناء العامين والمديرين المعنيين بجمع التبرعات ومديري التسويق من 33 جمعية وطنية، بالتشاور مع جميع الجمعيات الوطنية من خلال استقصاء وحلقات عمل واجتماعات. وبعد اعتماد القرار، تطوّر الفريق المرجعي ليصبح لجنة توجيهية ترأسها جمعية وطنية ويشارك في رئاستها ممثلو قيادة اللجنة الدولية والاتحاد الدولي. ويكمن الغرض من اللجنة التوجيهية في ما يلي:

- قيادة الحركة في تحقيق رؤية القرار CD/17/R2 وأهدافه وتنفيذ المبادئ التي يحدّدها، وتأييد مكونات الحركة وإلهامها وتحفيزها لدعم إحداث تغيير جدري في جهود حشد الموارد.
- دفع تنفيذ نواتج القرار CD/17/R2، بما في ذلك إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات بغرض تنسيق مبادرات لاحقة وعمليات جمع التبرعات التي تتولاها الحركة بشكل عام، وتبادل أفضل الممارسات في جمع التبرعات وتيسير وتنسيق عملية تدريب وتنمية قدرات الموظفين المعنيين بجمع التبرعات داخل الحركة.

وتولّت لجنة توجيهية تتألف من 12 جمعية وطنية الأنشطة المبينة في القرار المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة"، بالتعاون مع مجموعة صغيرة من مكونات الحركة التي تساهم بقدر كبير من الجهد والتمويل. ويتولّى قيادة اللجنة التوجيهية فريق من الرؤساء: رئيس (الصليب الأحمر السويسري المؤقت) ونائبا الرئيس المشاركان (وكيل الأمين العام لشؤون العلاقات العالمية والدبلوماسية الإنسانية والرقمنة بالاتحاد الدولي، ومدير دائرة الحشد والحركة والشراكات باللجنة الدولية). وفي عام 2025، من المتوقع أن تتوسع اللجنة التوجيهية لتشمل أعضاء أكثر تنوعاً وتمثيلاً للجمعيات الوطنية من أجل المشاركة في الحوار بشأن التحديات والفرص في هذا المجال.

باء) التقدم المحرز في الملحق 1 بالقرار CD/17/R2: مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة في الممارسة العملية

تظل رؤية القرار الصادر عام 2017 وأهدافه ومبادئه ذات أهمية لتوجيه جهود الحركة الفردية والجماعية والمحلية والعالمية في مجال حشد الموارد. ولكن لا يزال هناك التباس بشأن الطريقة التي يمكن بها لمكونات الحركة أن تطبّق المبادئ عملياً في سياقات محدّدة لحشد الموارد داخل البلدان، مع ضمان أسبقية الجمعيات الوطنية، ودعم تنمية قدرات الجمعيات الوطنية بهدف زيادة إمكانات الحركة الفردية والجماعية وضمان الاستدامة المالية لمكونات الحركة كافة.

وبينما عملت مكونات الحركة بشكل فردي وجماعي على تنفيذ رؤية القرار CD/17/R2 وأهدافه، ساهم الافتقار إلى مبادئ

توجيهية وآليات رصد ومساءلة محدّدة بوضوح في تفعيل المبادئ بشكل مخصّص وغير متّسق. وفي السنوات الأخيرة، كانت هناك تحديات في تطبيقها، مما أدى إلى تصور وجود تنافس وافتقار إلى التنسيق والثقة في جمع التبرعات بشكل تعاوني داخل الحركة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتفعيل المبادئ على نطاق الحركة، لم تحقّق مكونات الحركة تقدماً كافياً ولم ترق إلى مستوى الرؤية المتمثلة في أن تكون رائدة بشكل جماعي في حشد الموارد المحلية والعالمية، وتعمل بشكل تعاوني وتتجنب التنافس لتحقّق أقصى وصول على المستويين المحلي والعالمي من أجل الوفاء بالمهمة الإنسانية للحركة.

وللأسباب المبينة أعلاه، دعا الصليب الأحمر الأمريكي إلى إنشاء فريق عامل يضم الجمعيات الوطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي لاقتراح قرار جديد بعنوان "توضيح القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017 المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" (CD/ 17/R2)"، بهدف تبسيط وتوضيح المبادئ التي تحكم حشد الموارد، والتي تؤثر بشكل مباشر على كيفية جمع التبرعات وإدارتها لدعم الأنشطة الإنسانية. واقترح القرار إرشادات واضحة تهدف إلى تعزيز المساءلة والشفافية والتعاون والفعالية في حشد الموارد كعامل تمكيني لإيصال المساعدات إلى المحتاجين. وأُقرّ بها كحل ممكن للحفاظ على الثقة وتعظيم أثر جمع التبرعات، وبالتالي الجهود الإنسانية، ولا سيما في السياقات التي يعتمد فيها الأشخاص المستضعفون على المساعدة الفعالة والمناسب التوقيت من الحركة.

وأُعدّ القرار المقترح لتحديد الفجوات في تفسير مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة، بهدف تعزيز تطبيق هذه المبادئ، بما في ذلك إعادة التأكيد على أسبقية الجمعيات الوطنية في جمع التبرعات لأنشطتها داخل أسواق كل منها، مع التذكير بأنها تتحمل المسؤولية عن تعظيم الإيرادات من أجل المهمة الإنسانية للحركة. وكان الهدف هو إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها مكونات الحركة في حشد الموارد، واحتمال تقديم إرشادات واضحة لتيسير الجهود التعاونية بين مكونات الحركة في وضع استراتيجيات تعاونية لحشد الموارد تتماشى مع المبادئ الواردة في القرار CD/17/R2.

وابتداءً من يوليو 2023، عقد الفريق العامل والمجموعة الفرعية المعنية بالصياغة التابعة له أكثر من 15 اجتماعاً في عملية دقيقة أعطت الأولوية للتوافق في الآراء والشمول والاستجابة لوجهات النظر المتنوعة. وإدراكاً لأهمية التمثيل الجغرافي الواسع النطاق، دعا الفريق العامل حوالي 25 جمعية وطنية إلى المشاركة، وقبلت 17 جمعية منها الانضمام. وكان المبدأ التوجيهي لإدراج الإسهامات هو وجوب تطبيقها على نطاق الحركة. وأشارت التعقيبات الواردة من مكونات الحركة أيضاً إلى حاجة الحركة إلى تركيز جهودها على تفعيل المبادئ بأمانة واغتنام فرص جمع التبرعات والاستفادة منها من خلال زيادة قدرات الجمعيات الوطنية وتحسين الشراكة والتنسيق. ونظراً إلى مشاكل رئيسية تتعلّق بصياغة مشروع القرار ومحتواه، لم تتمكن اللجنة الدولية من الموافقة على بعض النصوص، ومن ثم شاركت مقترحاً بديلاً مع الفريق العامل من أجل توفير محتوى يهدف إلى معالجة مجالات الخلاف المتبقية. ومن أجل إدراج وجهات النظر المختلفة وتعزيز بيئة تعاونية، قدم الفريق العامل تنازلات كبيرة، بما في ذلك إزالة ملحق مقترح اقتُرح في البداية لتقديم موجز لقواعد المشاركة في حشد الموارد بشكل تعاوني. ويسّر هذا النهج التوصل إلى نص قرار مقبول على نطاق أوسع، مما دلّ على الالتزام الشامل للفريق العامل بتحقيق توازن بين مجموعة من المصالح والتوصل إلى توافق في الآراء.

وقدّم 13 عضواً في الفريق العامل مشروع القرار الأولي المقبول على نطاق واسع إلى اللجنة الدائمة في فبراير 2024 لإجراء مشاورات إضافية بشأنه مع جميع مكونات الحركة وفقاً للعملية الدستورية. وبما أن اللجنة الدولية لم تزل غير قادرة على الموافقة على صياغة مشروع القرار الأولي المقدم وبعض محتوياته، قدّمت بعد ذلك مشروع نص أولي - وهو ما لم يتوقعه أعضاء الفريق العامل. وأدى ذلك إلى تقديم مشروعي نصين مقترحين أوليين، مما دلّ على عدم وجود توافق في الآراء، ودفع

اللجنة الدائمة إلى اتخاذ قرار بتعليق إصدار مشروع القرار الأولي والمشاورات اللاحقة مع الجمعيات الوطنية وإسداء المشورة إلى الفريق العامل بشأن مواصلة بذل الجهود لإيجاد أرضية مشتركة.

وبعد مزيد من المناقشات والجهود والحلول التوفيقية بين مارس ويونيو 2024، واصل الفريق العامل مواجهة تحديات في التوفيق بين الاختلافات في المحتوى والصياغة المحددة لمشروع القرار الأولي. وأعرب أعضاء الفريق العامل عن وجهة نظر مفادها أن القرار الذي لم يتحقّق فيه توافق في الآراء ينبغي ألّا يُقدّم إلى مجلس المندوبين لعام 2024، ونتيجة لذلك، لم يُنشر مشروع القرار قبل انعقاد الاجتماعات الدستورية. ولذلك، قرّر الفريق العامل تأجيل إعداد القرار ريثما يُجري طرف ثالث استعراضاً متعمقاً لتنفيذ مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة. وسيشمل ذلك إجراء مشاورات مع الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية والجهات المعنية الأخرى، بهدف تعزيز التعاون وتحديد وإيجاد حلول عملية ومستدامة للتحديات التي تواجهها مكونات الحركة في حشد الموارد لينظر فيها مجلس المندوبين في عام 2026، في شكل قرار أو تقرير مرحلي، حسب الاقتضاء.

وأسفرت المناقشات في اجتماعات الفريق العامل عن تحديد مجالات عديدة تحتاج إلى أن يُحسَّن فيها تفعيل المبادئ على نطاق الحركة، وسلّطت الضوء على الحاجة إلى تحسين التنسيق في المجالات الحاسمة التالية حيث ترى مكونات الحركة أن فيها حالياً مشاكل وحواجز تعيق تحقيق النجاح:

- تنمية قدرات الجمعيات الوطنية
- جمع التبرعات من مجتمعات الشتات وجمع التبرعات بالوسائل الرقمية
- مقاصد الجهات المانحة
- تمويل مهمتنا من خلال أسبقية الجمعيات الوطنية ومسؤوليتها عن زيادة إيراداتها إلى أقصى حد من أجل الحركة ككل
- الحوار مع الدول
- التضامن والشراكة الجيدة
- النهج القائم على المبادئ
- المساءلة.

ومع ذلك، أصبح من الواضح أنه يلزم إجراء مزيد من العمل لفهم وتحديد مجالات التحسين وأوجه معالجة المشاكل بشكل أفضل وبطريقة شاملة وتشاورية. وكما ذكرنا أعلاه، على الرغم من استمرار الفريق العامل في السعي إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن قرار واحد، فقد قرّر في النهاية أنه سيكون من الأنسب هذه المرّة تقديم تقرير مرحلي بدلاً من ذلك وإطلاق عملية استعراض متعمقة وشاملة بشأن تطبيق المبادئ. ومن ثم، فإن العامين المقبلين يمثلان فرصة أمام مكونات الحركة للمشاركة في مناقشات استراتيجية بشأن كيفية تفعيل المبادئ على نطاق الحركة بفعالية وكفاءة، وكيفية اغتنام فرص جمع التبرعات والاستفادة منها. وترد تفاصيل إجراءات ونواتج هذه العملية التي تستغرق عامين في الجزء الخاص بالتوصيات في هذا التقرير.

ومنذ يونيو 2024، لا تزال المشاورات جارية مع الجمعيات الوطنية والمركز الافتراضي لجمع التبرعات والاتحاد الدولي واللجنة الدولية. والهدف من ذلك هو إيجاد حلول عملية للمشاكل التي تواجهها مكونات الحركة، بناءً على استعراض لمبادئ حشد

الموارد على نطاق الحركة في الممارسة العملية.

ومنذ عام 2022، تظهر المشاورات المستمرة مع شبكة الاتحاد الدولي والتعقيبات الواردة منها أن هناك حاجة واضحة لتجديد التركيز على الاستدامة المالية (من خلال إطار الاستدامة المالية للاتحاد الدولي لعام 2024) وتأمين أموال غير مقيّدة طويلة الأجل لبناء القدرات على حشد الموارد (على نحو ما دعا إليه المبدأ 3 والهدف المتعلق بتنمية قدرات الجمعيات الوطنية). وإن الطريق المؤدي إلى النجاح هو من خلال خطة طويلة الأجل (ثلاثية السنوات أو أكثر) لدعم الجمعيات الوطنية كجزء من خطتها التنموية طويلة الأجل، بما في ذلك مزيج من التمويل والخبرة التقنية والدعم المتبادل بين الأقران (بين الجمعيات الوطنية). وتوجد أمثلة على ذلك في شتى أرجاء شبكة الاتحاد الدولي، ولكن ثمة حاجة إلى مزيد من الشركاء للمساعدة في توسيع نطاق هذه المبادرات، وخاصة من خلال التعاون بين دوائر جمع التبرعات والتعاون الدولي من أجل ضمان توفير الدعم التقني والتمويلي المناسب. ويجب أن يركّز هذا الدعم على تعزيز الاستدامة المالية للجمعيات الوطنية من خلال تطوير التبرعات التطوعية وتوليد الإيرادات وتحسين المهارات. ويساعد أيضاً التبادل الدوري للمعلومات مع الجهات المانحة والتوجيه بين مكونات الحركة على تهيئة الحركة لشغل مكانة الشريك المفضل، وقد ساعدت الاستجابات التفاعلية لفرص العمل معاً على إشراك الجهات المانحة الحركة على زيادة الإيرادات. ويتطلّب اتباع نهج أكثر استباقية وتنظيماً إزاء هذه الأنشطة على نطاق عالمي من أجل تحقيق نمو تحوّلي.

وتتطلب مبادئ أخرى، مثل التمويل النابع من الاحتياجات (المبدأ 2)، والعمل معاً بروح من التضامن والشراكة الجيدة (المبدأ 5) والمساءلة (المبدأ 10)، النُظم والعمليات المذكورة أعلاه من أجل ضمان تطبيقها على نحو مناسب.

جيم) التقدم المحرز في الملحق 2 بالقرار CD/17/R2: نواتج القرار

إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات

- **التعلم والشبكات:** في عام 2023، كان لا بد من تأجيل المؤتمر الدولي لمشاركة مهارات جمع التبرعات وسيعقد الآن في سبتمبر 2024. وفي عام 2023، تعاون المركز الافتراضي لجمع التبرعات مع أمانة الاتحاد الدولي لإنشاء مجتمع جديد لحشد الموارد، يهدف إلى تزويد الجمعيات الوطنية والحركة ككل بجهة مركزية للموارد والخبرات والقدرات في مجال حشد الموارد. ويضم المجتمع الآن ما يقرب من 400 عضو من 87 جمعية وطنية واللجنة الدولية والاتحاد الدولي. ويواصل أيضاً المركز الافتراضي لجمع التبرعات استكشاف طريقة يمكن من خلالها لمجتمع حشد الموارد دعم مختلف شبكات جمع التبرعات والقائمين على جمع التبرعات. وفي بقية أجزاء الشبكة، أُحرز تقدم ملحوظ في دعم أنشطة التعلم في مجال جمع التبرعات وتعزيز شبكات جمع التبرعات. وعُقد مؤتمر مشاركة المهارات الإقليمية الأوروبية في عام 2022 بمشاركة 40 جمعية وطنية، واستُحدث درجة ماجستير في جمع التبرعات وإدارتها، وتخرج 17 شخصاً من شتى أنحاء أوروبا وآسيا في عام 2023. وشمل الدعم أيضاً دراسات السوق، وتوظيف جامعي التبرعات، وتنفيذ نُظم إدارة العلاقات مع العملاء، وإنشاء منصات رقمية، وإعداد مجموعة أدوات وأدلة ومبادئ توجيهية لجمع التبرعات. وكان أحد الأجزاء الأساسية في هذا العمل هو تيسير الدعم المتبادل بين الأقران من خلال شبكات مثل شبكة جامعي التبرعات في آسيا والمحيط الهادئ، التي أُعيد تنشيطها بفضل فريق قيادة وإدارة جديد، والتي تعمل على تيسير الدعم المتبادل بين الأقران في مجالات مثل دراسات السوق والتوظيف والندوات الإلكترونية.
- **جمع التبرعات بالوسائل الرقمية:** اليوم، التحق واحد وثلاثون مكوناً من مكونات الحركة بشكل كامل بالمنصة

العالمية لجمع التبرعات بالوسائل الرقمية، وجُمع أكثر من 35 مليون فرنك سويسري منذ إطلاقها في عام 2020. وأُطلقت ستة عشر حملة ضمّت أكثر من مكون واحد للحركة، وورد أكثر من 000 315 تبرع. ولا تزال ثمة مشكلة في التحاق العديد من الجمعيات الوطنية التي لا تستطيع النفاذ إلى بوابات الدفع ببطاقات الائتمان والخصم، على الرغم من أن أمانة الاتحاد الدولي تعمل على استكشاف حل بديل. ووُضعت إجراءات التشغيل الموحدة لاستخدام المنصة الرقمية لجمع التبرعات iRaiser ومشاركتها مع الجمعيات الوطنية المشاركة. وهي توضح الأدوار والمسؤوليات اللازمة لتنظيم حملات متعددة البلدان. ولكن، لا تزال هناك أسئلة بشأن مسؤوليات وأهداف تنظيم حملات عالمية. ومن المقرر تجديد الاتفاق الإطاري مع المنصة الرقمية لجمع التبرعات iRaiser في عام 2024، ولا تزال المفاوضات جارية لضمان القيمة مقابل المال للحركة.

الاستثمار في مجال جمع التبرعات

بعد المرحلتين الأولى والثانية من المشاريع التجريبية لصندوق الاستثمار المخصص لجمع التبرعات في عامي 2021 و2022، أُعدّت مرحلة ثالثة للبناء على الدروس المستخلصة من المرحلتين الأوليتين. وكان الهدف منها هو تجربة آلية منح واجبة السداد، وقدّمت ست جمعيات وطنية مقترحات للنظر فيها في عام 2023. ولضمان الدعم والمساءلة والعناية الواجبة على نحو فعال، عُلّقت هذه المرحلة الثالثة من المشاريع التجريبية في عام 2024، إذ يلزم مزيد من الوقت لتنفيذ عملية رسمية بشأن التطبيق والرصد والتقييم والتنسيق مع الصناديق الأخرى القائمة في الحركة. وترتبط هذه المشاريع التجريبية ارتباطاً وثيقاً بنموذج الصندوق طويل الأجل، ولم يتحقّق سوى تقدم محدود في هذا الصدد.

تحسين جمع البيانات وتحليلها

ظل عدد الجمعيات الوطنية المشاركة في الدراسة العالمية بشأن المقارنة المرجعية لجمع التبرعات على حاله تقريباً، بتمثيل في السوق العالمية يتراوح بين 80% و85% (43 جمعية وطنية في عام 2020، و32 جمعية وطنية في عام 2021، و37 جمعية وطنية في عامي 2022 و2023، و41 جمعية وطنية متوقعة لعام 2024). واستمرت جودة وتفاصيل البيانات المجمّعة من الجمعيات الوطنية في التحسن، مما أتاح إدراج تحليل أكثر تفصيلاً بشأن اكتساب فرادى الجهات المانحة واستبقائها والأفراد ذوي الأرصدة المالية الضخمة. ويستمر العمل لتشجيع الجمعيات الوطنية على الانضمام، إذ لا تزال هناك بعض الصعوبات، مثل عدم القدرة على الإبلاغ عن مجموعة بيانات كاملة (خاصة الجمعيات الوطنية الاتحادية)، وعدم الرغبة في تبادل البيانات ومحدودية الوقت والموارد المتاحة لجمع البيانات. وتُستخدم بيانات استعراض الأقران باستمرار لإعداد التقارير وهي المصدر الوحيد للبيانات المتعلقة بحصة الحركة في السوق ومعدل نموها لإجراء مقارنة مع المنظمات الدولية الأخرى والمنظمات الدولية غير الحكومية. وتستخدم العديد من الجمعيات الوطنية هذه البيانات كأساس لعمليات تقييم سوق جمع التبرعات واستراتيجياتها الخاصة بجمع التبرعات.

4) الآثار المترتبة على الموارد

تسليماً بمحدودية المبادئ من حيث كيفية تطبيقها عملياً، وإقراراً بالحاجة إلى أن يؤدي المركز الافتراضي لجمع التبرعات دوراً استراتيجياً وتنسيقياً أقوى في قيادة مبادرات جمع التبرعات وتنسيقها بغية جمع مزيد من الأموال لصالح الحركة وفي توجيه عملية تطبيق المبادئ، اتّفق الفريق العامل على إجراء استعراض للمبادئ في الممارسة العملية بين عامي 2024 و2026 من أجل توضيح التحديات التي تواجهها مكونات الحركة في جمع التبرعات وإيجاد حلول لمشاكلنا الفردية والجماعية.

واقتُرح هيكل وخطة منقحين للمركز الافتراضي لجمع التبرعات. ويخضع المقترح حالياً للتشاور مع أعضاء اللجنة التوجيهية،

ويُلتمس من فريق أوسع نطاقاً من الجمعيات الوطنية المهتمة تقديم مزيد من التعقيبات.

5) التنفيذ والرصد

ستُوضع الاختصاصات الخاصة بالاستعراض وستُطرح للتشاور بشأنها من أجل التأكد من أنها شاملة وممثلة لمكونات الحركة وتطبّق منهجية تحقق نتائج مستقلة وموضوعية.

وأُعدّت خطة استراتيجية للمركز الافتراضي لجمع التبرعات للفترة 2024-2026، مع التركيز على تنمية القدرات وتحقيق أقصى قدر ممكن من فرص جمع التبرعات لصالح الحركة. وتشير التعقيبات على الخطة إلى أن المجموعة الفرعية التابعة للجنة التوجيهية ينبغي أن تنسّق تطبيق المبادئ ورصدها. وستتضمن الخطة مقترحات لإجراء تغييرات على الحوكمة وإعداد إطار إداري لتوجيه عملية جمع التبرعات التي تتولاها الحركة حتى انعقاد مجلس المندوبين في عام 2026.

6) الاستنتاجات والتوصيات

على مدى العامين المقبلين، ينبغي للاتحاد الدولي واللجنة الدولية والجمعيات الوطنية، بتوجيه من اللجنة التوجيهية ومن خلال المركز الافتراضي لجمع التبرعات، القيام بما يلي:

- تنفيذ عملية مستقلة وشاملة وجامعة لاستعراض تطبيق المبادئ على نطاق الحركة، وإرساء فهم مشترك لمشاكل جمع التبرعات التي تواجهها جميع مكونات الحركة وإيجاد حلول عملية لضمان إعمال المبادئ بأمانة.
- مشاركة نتائج الاستعراض والمعلومات عن التقدم والإنجازات المحرزة مع مكونات الحركة كافة، بما في ذلك المجالات التي تمكنت فيها الحركة من جمع تبرعات إضافية، وزيادة إمكانات جمع التبرعات إلى أقصى حد، والعمل معاً بروح من التضامن والشراكة الجيدة.
- تحديد الخطوات التالية، بما يشمل تحديد نهج مناسب لتقديم تقرير إلى مجلس المندوبين في عام 2026، مثل تقرير مرحلي آخر أو قرار وتقرير معلومات أساسية.
- ستنظر اللجنة التوجيهية في مقترح أن يركّز المركز على: 1) تنسيق جمع التبرعات من خلال قيادة وتيسير مبادرات جمع التبرعات العالمية وفضاء للتعاون من أجل تحقيق إيرادات إضافية لصالح مكونات الحركة كافة، 2) وتنسيق تنمية القدرات وإرساء آليات رقابة وإدارة الاستثمار وتقديم دعم عملي للجمعيات الوطنية في رحلتها لتطوير عملية جمع التبرعات، بما في ذلك توحيد أفضل الممارسات وفرص التعلم والتواصل، وتطويرها ومشاركتها، مع التركيز على إشراك القطاع الخاص (التبرعات الفردية، وهبات الأعمال الخيرية الكبرى، وتبرعات المؤسسات والشركات).