

متحدون لرفعة الإنسانية

مجلس مندوبي الحركة الدولية
للصليب الأحمر والهلال الأحمر

3-4 ديسمبر 2026، جنيف



مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة (القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017)

تقرير مرحلي

أكتوبر 2026

AR

CD/26/19
الأصل: بالإنكليزية
للاطلاع

وثيقة من إعداد الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر
واللجنة الدولية للصليب الأحمر

تقرير مرحلي

مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة

عرض موجز

هذا هو التقرير المرحلي الرابع عن القرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017 (CD/17/R2)، بعنوان "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" (القرار)، ويأتي متابعة [للتقرير المرحلي](#) المُقدّم إلى مجلس المندوبين في عام 2024. ويعرض نظرة عامة على التقدّم المحرز خلال العامين الماضيين في تنفيذ القرار، مع التركيز على تطبيق مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة (المبادئ) ونواتجها الأساسية الثلاثة.

وطلب التقرير المرحلي لعام 2024 تنفيذ عملية مستقلة وشاملة وجامعة لاستعراض تطبيق المبادئ. وأجرت مؤسسة Dalberg¹، بصفتها طرفاً ثالثاً، استعراضاً مستقلاً لتقييم تطبيق المبادئ على نطاق الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة)، وخلصت إلى أنه، رغم استمرار أهمية هذه المبادئ، لم يجرِ إعمالها بصورة متسقة. ويوضح الاستعراض أن الصورة العامة لجمع التبرعات في الحركة قد تظهر إمكانات لتعزيز التعاون، وخلصت إلى أنه رغم وجود تعاون وتنسيق بين المكونات، فإنهما يتّصفان في كثير من الأحيان بطابع مخصّص، في حين تتّسم المبادئ بقدر من الطابع العام يجعلها غير كافية لتوفير التوجيه اللازم للممارسات اليومية.

ويتناول هذا التقرير المرحلي أيضاً التقدّم المحرز من خلال المركز الافتراضي لجمع التبرعات (المركز)، الذي أنشئ بموجب القرار بهدف تيسير التعاون داخل الحركة و"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". ويؤكد التقرير إحراز تقدّم ملموس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز ونواتجه² – التي وافقت عليها اللجنة التوجيهية للمركز في ديسمبر 2024 – وذلك بفضل الالتزام المستمر والمساهمات المقدمة من مجموعة صغيرة من الشركاء، ولا سيما الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي)، واللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية)، والصليب الأحمر السويسري، والصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر السويدي. ويُقدّم هذا التقرير في وقت تتزايد فيه الاحتياجات الإنسانية وتراجع فيه مستويات التمويل العام، مما يؤكّد أهمية حشد الموارد المستدامة وتعزيز القدرة المالية للجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الجمعيات الوطنية). وفي ظل هذه الظروف، تظل مبادئ القرار وأهدافه ذات أهمية قصوى باعتبارها إطاراً للتعاون، وتنمية القدرات في مجال جمع التبرعات، وحشد الموارد على نطاق الحركة.

وفي الوقت نفسه، تحقّق التقدّم في تعزيز حشد الموارد أيضاً بفضل مجموعة أوسع من الاستثمارات والمبادرات التي تقودها الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية، من خلال مجموعة من آليات التنمية والتمويل والدعم التقني. ومن ثم، يُنظر إلى المركز باعتبارها جزءاً من هذه منظومة الدعم الأوسع نطاقاً، مع تركيزه تحديداً على تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات من المصادر الخاصة. وتظهر النتائج الواردة في هذا التقرير استمرار أهمية المبادئ، وكذلك أهمية الاستثمار في الآليات اللازمة لإعمالها بصورة فعالة على نطاق الحركة.

وستؤخذ توصيات تقرير مؤسسة Dalberg في الاعتبار عندما يحدّد المركز استراتيجيته المستقبلية.

1) معلومات أساسية ومقدمة

اعتمد مجلس المندوبين القرار 2 المعنون "مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة" في عام 2017 بهدف تعزيز التعاون على نطاق الحركة وتعظيم إمكانات جمع التبرعات. وأقرّ القرار بأن عمل مكونات الحركة معاً بروح من التضامن والتكامل والاحترام المتبادل، يمكن أن يسهم في زيادة فعالية جمع التبرعات، وتعزيز الاستدامة المالية، وتحسين الاستجابة للاحتياجات الإنسانية المتزايدة. ولتجسيد هذه الرؤية في الممارسة العملية، حدّد القرار ثلاثة نواتج أساسية: إنشاء مركز افتراضي لجمع التبرعات؛ وإنشاء آلية استثمار في مجال جمع التبرعات لصالح الجمعيات الوطنية؛ وتحسين جمع البيانات

¹ Dalberg Consulting هي مؤسسة استشارية مستقلة.

² الخطة الاستراتيجية للمركز للفترة 2025–2026: [تعزيز التعاون في مجال حشد الموارد](#).

في مجال جمع التبرعات وتحليلها لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وأعدّ القرار بما يتماشى مع أولويات الاتحاد الدولي في مجال حشد الموارد، بما في ذلك استراتيجية حشد الموارد على نطاق الاتحاد الدولي لعام 2020، ومبادئ التعاون من أجل حشد الموارد، ومؤخراً الاستراتيجية العالمية لحشد الموارد للعقد 2030، التي تركز على القيادة في مجال جمع التبرعات في حالات الطوارئ، وزيادة الدخل في غير حالات الطوارئ، وتعزيز قدرات الجمعيات الوطنية في مجال حشد الموارد. وبالمثل، تنصّ استراتيجية اللجنة الدولية لحشد الموارد للعقد 2030 على أن تُوجّه جهود جمع التبرعات في اللجنة الدولية نحو جعل الرؤية الواردة في قرار عام 2017 حقيقة واقعة، مع اعتماد مبدأ توجيهي مركزي في حشد الموارد متمثل في أن ما يفيد الحركة هو مفيد للجنة الدولية، وأنه من خلال عمل مكونات الحركة معاً، ستمكّن الحركة من إثبات مساهمتها الفريدة بصفتها جهة فاعلة إنسانية موثوقة وفعالة. وترى اللجنة الدولية أن المركز يمثل آلية رئيسية لتحقيق هذا الأثر الجماعي.

ومنذ إنشاء المركز، قدّم الدعم إلى مجموعة من المبادرات الرامية إلى تحقيق أهداف القرار، بما في ذلك التعلّم والتواصل في مجال جمع التبرعات، وإجراء المقارنات المرجعية، وتبادل البيانات، وتطوير عملية جمع التبرعات بالوسائل الرقمية من خلال منصة iRaiser، والجهود الرامية إلى تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية على جمع التبرعات المحلية من القطاع الخاص. وقد ساهمت هذه الأنشطة في تنمية القدرات وتبادل المعارف على نطاق الحركة، مع توفير منصة للتعاون واستكشاف فرص جمع التبرعات بصورة مشتركة.

وبعد ما يقارب عقداً من الزمن على اعتماد القرار، شهدت بيئة العمل تغييراً ملحوظاً. فلا تزال الاحتياجات الإنسانية في تزايد، في حين أصبح التمويل العام أكثر تقييداً، كما أن تزايد الالتزام بتوطين العمل الإنساني يعزّز أهمية تنويع حشد الموارد واستدامته، وتعزيز القدرة المالية للجمعيات الوطنية، بما يسهم في تعزيز قوة الحركة ككل.

وفي ظل هذه البيئة، ومع وجود تعاون ميداني بين مكونات الحركة، أصبحت قيمة التعاون على نطاق الحركة في مجال حشد الموارد تتّضح بجلء. ويكتسب دور المركز أهمية خاصة في هذه الحالات. وفي الوقت الذي تتكيف فيه الحركة مع مشهد سريع التطور في مجال جمع التبرعات، يوفّر المركز آلية فريدة يمكن من خلالها لمكونات الحركة العمل على تطبيق المبادئ، من خلال توحيد الجهود لدعم تنمية القدرات المحلية على جمع التبرعات من القطاع الخاص، والمساهمة في الاستدامة المالية الفردية والجماعية للحركة، واستكشاف المبادرات المشتركة عندما تُتاح الفرص وحين يحقق التعاون بين جميع المكونات أكبر قيمة. وفي وقت تزايد فيه الاحتياجات الإنسانية، يصبح فيه التمويل أكثر تقييداً، لم تعد القدرة على التعاون بفعالية في مجال حشد الموارد مجرد فرصة، بل أصبحت ضرورة استراتيجية.

وفي هذا السياق، أجرت مؤسسة Dalberg استعراضاً مستقلاً بين نوفمبر 2025 ومارس 2026 لتقييم تطبيق المبادئ وفعالية التعاون على نطاق الحركة في مجال حشد الموارد. وتوفّر نتائج هذا الاستعراض، إلى جانب التقدّم المحرز من خلال المركز والاستثمارات التي قامت بها مكونات الحركة الأوسع نطاقاً، فرصة لإعادة تأكيد الرؤية الواردة في القرار، وتعزيز التعاون في المجالات التي يحقق فيها أكبر قيمة، وضمان أن تكون مكونات الحركة أفضل تجهيزاً لحشد الموارد اللازمة لتلبية الاحتياجات الإنسانية المستقبلية في بيئة تمويل تزداد فيها التحديات.

(2) تقرير عن التقدّم المحرز

ألف) التقدّم المحرز بشأن الملحق الأول من القرار: مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة في الممارسة العملية³

عقب التقرير المرحلي المقدم إلى مجلس المندوبين لعام 2024، كلّف الاتحاد الدولي، واللجنة الدولية، والجمعيات الوطنية جهة مستقلة بإجراء استعراض لتقييم مدى تطبيق مبادئ حشد الموارد على نطاق الحركة في الممارسة العملية. وقد هدف الاستعراض الذي أجراه مستشارو مؤسسة Dalberg بين نوفمبر 2025 ومارس 2026، إلى تحديد النجاحات والتحديات في تطبيق المبادئ، وتقييم مدى الاتساق بين مكونات الحركة، والتوصل إلى فهم مشترك للمسائل التي تواجهها مكونات الحركة في مجال جمع التبرعات، واستكشاف نماذج عملية للتعاون في مجال جمع التبرعات، واقتراح نهج لرصد المسألة.

واستناداً إلى 25 مقابلة، و80 استجابة للاستبيان، و24 وثيقة، و12 دراسة حالة، وحلقة عمل جمعت مختلف الأطراف المعنية، خلص الاستعراض إلى أن التعاون في مجال حشد الموارد قائم بالفعل بين مكونات الحركة، ولكن يجري في الغالب على أساس مخصّص. ورغم أن المبادئ لا تزال تحظى بأهمية ودعم واسع، فإنها لم تُترجم بصورة متّسقة إلى نموذج ميداني للتعاون.

وحدّد الاستعراض أربع حالات يحقق فيها التعاون على نطاق الحركة أكبر قيمة، وهي: (1) عندما يكون نطاق الاستجابة

³ وكذلك، "التوجّه التمكيني 1، إطار جمع التبرعات" الوارد في استراتيجية المركز للفترة 2025-2026.

مهماً بالنسبة إلى الجهات المانحة؛ (2) وفي الأزمات الإنسانية التي تحظى بقدر كبير من الاهتمام؛ (3) وعند وجود روابط تاريخية أو دبلوماسية أو روابط مع جاليات الشتات بين البلدان؛ و(4) وعندما تتوفر فرص الاستفادة من جمع التبرعات بالوسائل الرقمية محلياً وعبر الحدود. وفي هذه الظروف، تتأثر فعالية التعاون بثلاثة عوامل: القيادة والثقافة، والحوكمة والمساءلة، وقدرات جمع التبرعات والعمليات الميدانية.

وخلص الاستعراض إلى أن المبادئ لا تزال توفر إطاراً استراتيجياً متيناً، لكنها لم تفض إلى التحول النوعي في مستوى التعاون الذي كان القرار الصادر عام 2017 يتوخاه في الأصل. وفي غياب مزيد من الوضوح بشأن الحالات التي يُتوقع فيها التعاون، والآليات الأقوى لدعمه، قد تستمر الحركة في تفويت فرص جمع التبرعات بصورة جماعية.

وفي ضوء هذه العوامل المتكررة، تشير نتائج الاستعراض إلى وجود عدة عوامل تمكّن التعاون أو تحدّ منه. وتتعلّق هذه العوامل بما يلي: (1) القيادة والثقافة؛ (2) والحوكمة والمساءلة؛ و(3) والقدرات والعمليات الميدانية.

القيادة والثقافة: عندما يكون التعاون ناجحاً، تعطي القيادة أولوية واضحة للتعاون باعتباره خياراً استراتيجياً، بما يعكس تبني "فكر الوفرة" الذي ينظر إلى المكونات الأخرى بوصفها شركاء. وفي هذه الحالات، يشجّع القادة على الشفافية، ويقتدون بالسلوك التعاوني، ويتيحون للفرق المجال لإعطاء الأولوية للنتائج الجماعية.

الحوكمة والمساءلة: تبيّن أن التعاون الفعال يحظى بالدعم عندما تتوفر حوافز تشجّع على التعاون وعندما تتوافق الأهداف الميدانية. وفي الواقع، تشير نحو 15 في المائة من إجابات الاستبيان إلى "الحوكمة غير الفعالة" باعتبارها عاملاً رئيسياً في عدم نجاح التعاون، بينما يُنظر إلى المساءلة غير الفعالة باعتبارها عائقاً مستمراً أمام تحسين الشراكات.

القدرات والعمليات الميدانية: تبيّن أن هذه العوامل تساعد على إعمال مبادئ التعاون من خلال الأدوات المخصّصة، وبرامج التدريب، وجهود بناء القدرات المحلية في مجال جمع التبرعات من المصادر الخاصة. وفي الواقع، أشارت نسبة 18 في المائة من الإجابات إلى أن قدرات الموظفين تسهم في نجاح التعاون، بينما أفادت نسبة 14 في المائة بأن محدودية قدرات الموظفين تعرقل التعاون الفعال.

ولمعالجة هذه التحديات، قدّم الاستعراض خمس توصيات: (1) إعادة تأكيد المبادئ ودعم أعمالها من خلال تحديد السياقات والظروف المحددة التي يحقق فيها التعاون أكبر قيمة؛ (2) وتعزيز التزام القيادات وترسيخ ثقافة تعاونية تدعم التبادل الشفاف وبناء الثقة؛ (3) وتعزيز آليات المساءلة والرصد؛ (4) واستحداث قدرات جمع التبرعات وجهود بناء القدرات وتحسينها وتوسيع نطاقها؛ و(5) وتقوية دور المركز الافتراضي لجمع التبرعات بما يمكنه من تنفيذ ولايته على نحو أفضل.

ونظراً إلى القيود الحالية التي تعترض تنمية القدرات، اتّفقت قيادات الحركة على أن تكون الأولوية الفورية للتوصية الأولى، والمتمثلة في إرساء فهم أوضح ومشارك للمجالات التي يُتوقع أن يكون فيها التعاون مفيداً وذو قيمة، ومن ثم تحديد نطاق تطوير التعاون على نطاق الحركة في إطار التوصيات اللاحقة (2-4) بصورة تدريجية. وعلاوة على ذلك، يُتوقع أن تزيد عملية التخطيط الاستراتيجي للفترة 2027-2028 تحديد الدور المستقبلي للمركز ومكانته داخل الحركة.

باء) التقدّم المحرز بشأن الملحق الثاني من القرار: النواتج - إحداث تغيير جذري في جمع التبرعات

1- المركز

أدت التحديات التي واجهتها مكونات الحركة في عام 2023، إلى جانب ما تلاها من تقييم للتعاون والتنسيق في مجال جمع التبرعات خلال عام 2024، إلى تسليط الضوء على الفجوات الموجودة في كيفية عمل المركز. وعلى الرغم من أن المركز أحرز تقدماً مهماً منذ إنشائه في عام 2018، فقد انصب جزء كبير من هذا التقدّم على توحيد أدوات جمع التبرعات وإدارتها، بدلاً من المضي قدماً في تحقيق الطموح الأوسع الذي حدّده القرار.

ولذلك، عُيّن مسؤول جديد على مستوى العالم في فبراير 2025، أُسندت إليه مسؤولية تعزيز إدارة المركز وتحسين أدائه الميداني بالتعاون الوثيق مع لجنته التوجيهية. ونُفّحت اختصاصات اللجنة التوجيهية، ووافقت على [الخطة الاستراتيجية للفترة 2025-2026](#)، بعنوان "تعزيز التعاون في مجال حشد الموارد"، التي أعادت تحديد دور المركز بحيث يتجاوز إدارة أدوات جمع التبرعات ليشمل دعم الاستثمار في مجال جمع التبرعات، وتطوير عملية جمع التبرعات بالوسائل الرقمية، وتعزيز التعاون على نطاق الحركة، مع الحفاظ في الوقت نفسه على اتساقه مع الولاية والالتزامات المنصوص عليها في القرار.

وفي عامي 2025 و2026، واصلت اللجنة الدولية والصليب الأحمر السويسري تقديم الدعم المالي إلى المركز، حيث تمثل ذلك في تمويل منصب المسؤول على المستوى العالمي ومنصب مسؤول إدارة المشاريع الرقمية، على التوالي. وخصّص الاتحاد الدولي موارد بشرية من موظفيه لدعم بعض المبادرات الاستراتيجية الرئيسية للمركز. وحافظ الصليب الأحمر

السويسري على دوره القيادي في المركز ولجنته التوجيهية، إضافة إلى قيادة مساري عمل المركز بشأن تنمية القدرات والوسائل الرقمية، واستثمار موارد كبيرة في دعم مبادرات تنمية القدرات في مجال جمع التبرعات. وواصل الصليب الأحمر السويدي والصليب الأحمر النرويجي توفير القيادة التقنية والخبرات في عدد من المبادرات الرئيسية.

وأدت البيئة المالية الصعبة إلى انخفاض الموارد البشرية المتاحة من الموظفين، وإلى محدودية توافر موارد جديدة لدعم تنفيذ طموحات المركز. ونتيجة لذلك، اعتمد التقدم المحرز خلال عامي 2025 و2026 بدرجة كبيرة على استمرار بعض الالتزامات القائمة والاستفادة من الأرصدة المتبقية من السنوات السابقة.

ونظراً إلى هذه القيود التي تواجه مكونات الحركة الدولية، وغياب تمويل جديد من مجتمع الجمعيات الوطنية الأوسع نطاقاً، ستستكشف اللجنة التوجيهية مختلف خيارات استضافة المركز ودمجه في المرحلة الاستراتيجية المقبلة، على أن يجري التخطيط لعملية انتقالية وتنفيذها بين عامي 2027 و2028.

استراتيجية المركز							
الحوكمة والإدارة							
تنسيق جمع التبرعات		تنسيق تنمية القدرات				التوجهات الاستراتيجية	
التمويل المواضيعي	نداءات الطوارئ		التعلم والشبكات	آلية الاستثمار	إطار تنمية القدرات		مسارات العمل
إطار جمع التبرعات							التوجهات التمكينية
الوسائل الرقمية							
البيانات							

وتُنظَّم أنشطة المركز حالياً حول توجّهين استراتيجيين وثلاثة توجهات تمكينية، تُنفَّذ من خلال خمسة مسارات عمل مترابطة.

ويستعرض هذا القسم التقدّم المحرز في: التوجّه الاستراتيجي 1: تنسيق تنمية القدرات، ومسارات العمل الثلاثة التابعة له؛ والتوجّه الاستراتيجي 2: تنسيق جمع التبرعات، ومسار العمل التابعين له؛ والتوجّه التمكيني 2: الوسائل الرقمية.

أما التوجّه التمكيني 1: إطار جمع التبرعات، فيُستعرض أعلاه ضمن القسم 2 (أ) المتعلّق بالمبادئ على نطاق الحركة، في حين يُستعرض أدناه التوجّه التمكيني 3: البيانات، ضمن القسم الفرعي المتعلق بجمع البيانات وتحليلها (القسم الفرعي 2 (ب)).

التوجّه الاستراتيجي 1: تنسيق تنمية القدرات

في ديسمبر 2024، حدّدت اللجنة التوجيهية تعزيز القدرات المحلية للجمعيات الوطنية على جمع التبرعات من القطاع الخاص باعتباره الأولوية الاستراتيجية الرئيسية للمركز. ويعكس ذلك الأهمية المتزايدة للاستدامة المالية وتوطين العمل الإنساني وتنويع مصادر الدخل على نطاق الحركة. فالجمعيات الوطنية الأقوى، والقادرة على حشد موارد مرنة ويمكن التنبؤ بها من أسواقها المحلية، لا تسهم فحسب في استدامتها الخاصة، بل تسهم أيضاً في تعزيز قدرة الحركة ككل على الصمود.

وعلى الرغم من أن هذه الأولوية تحظى بأهمية استراتيجية، يعمل المركز أيضاً على ضمان تنفيذ عمله بطريقة منسّقة مع المبادرات الأخرى التي ينفذها الاتحاد الدولي، واللجنة الدولية، والجمعيات الوطنية، في مجالي الاستدامة المالية وحشد

الموارد المحلية.⁴ ولذلك، ينبغي أن تساعد دورة التخطيط الاستراتيجي المقبلة على ضمان استمرار عمل المركز في تكامل واتساق مع الجهود الجارية في هذا المجال. وسيساعد ضمان رؤية واضحة لنطاق عمل المركز ونواتجه المحددة بوضوح، والمتعلقة بتعزيز القدرات في مجال القطاع الخاص والتعاون والتنسيق على نطاق الحركة، على تعزيز التنسيق على نطاق الحركة وتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات الموجهة إلى تنمية قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات.⁵

مسار العمل بشأن إطار تنمية القدرات

خلال عامي 2025 و2026، أعدّ المركز إطاراً يهدف إلى المساعدة في تحديد مستوى نضج الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات، ومواءمة الجمعيات الوطنية مع الدعم المناسب، وتنسيق الوصول إلى الخبرات والأدوات وفرص الاستثمار. وفي إطار هذا العمل، جرى توحيد بيانات قدرات جمع التبرعات المستقاة من نظام قاعدة البيانات وإعداد التقارير على نطاق الاتحاد الدولي (FDRS)، ومن تمارين المقارنة المرجعية للمنتدى الدولي لقيادة جمع التبرعات (IFLF)، ومن البحوث المكتنية. ويُستخدم هذا التحليل لتصنيف الجمعيات الوطنية وفقاً لمستوى نضجها وإمكاناتها في مجال جمع التبرعات، ولتحديد مسارات التنمية المصممة بما يتناسب مع احتياجاتها.

وأدمج المركز أيضاً نموذج الصليب الأحمر السويسري لتنمية القدرات المحلية في مجال جمع التبرعات من القطاع الخاص، الذي يوفّر نهجاً منظماً يشمل إشراك القيادات، وتقييمات السوق، ووضع الاستراتيجيات، واختيار قنوات جمع التبرعات، والرصد، وإعادة الاستثمار. ومن خلال شراكات الصليب الأحمر السويسري، والتعاون الإقليمي للاتحاد الدولي، والأنشطة التي يدعمها المركز، تلقت نحو 30 جمعية وطنية، أو تلقى حالياً، دعماً من خلال هذا النهج. واعتمد شركاء آخرون نماذج مماثلة، من بينهم الصليب الأحمر السويدي.

مسار العمل بشأن شبكات التعلّم

واصل مسار العمل بشأن شبكات التعلّم التابع للمركز — بقيادة الصليب الأحمر السويدي وبدعم من الاتحاد الدولي وشبكات جمع التبرعات الإقليمية — تعزيز القدرات المهنية في مجال جمع التبرعات على نطاق الحركة.

وتشمل أبرز الإنجازات ما يلي:

تبادل المهارات على المستوى العالمي: نُظمت ثلاث فعاليات عالمية لتبادل المهارات في مجال جمع التبرعات منذ عام 2019، جمعت في المتوسط أكثر من 200 مشارك من نحو 70 جمعية وطنية. ومن المقرر تنظيم فعالية عالمية أخرى لتبادل المهارات في عام 2027.

تبادل المهارات على المستوى الإقليمي: في عام 2025، دعم المركز فعاليات لجمع التبرعات في أديس أبابا وروما وبانكوك (استضافتها شبكة منطقة آسيا والمحيط الهادئ للمتخصصين في جمع التبرعات)، بمشاركة 327 من المتخصصين في جمع التبرعات يمثلون 104 جمعيات وطنية.

مجتمع الممارسين: واصلت الشبكات النشطة التي تركز على التبرعات الفردية وجمع التبرعات من الشركات (ضمن مجتمع الممارسين الأوسع المخصّص لحشد الموارد⁶) تبادل المعارف والفرص وأفضل الممارسات من خلال الاجتماعات والندوات الإلكترونية المنتظمة.

⁴ تشمل الاستدامة المالية تعزيز حشد الموارد المحلية من خلال جمع التبرعات، والخدمات المحلية المدفوعة، وغيرها من مصادر الدخل المتولدة محلياً، مع تعزيز تنوع مصادر الدخل، والإدارة المالية السليمة، والاستخدام الفعال للأصول، والاستثمار في القدرات المؤسسية التي تدعم القدرة على الصمود والاستدامة والنمو على المدى الطويل.

⁵ على سبيل المثال، تعمل مبادرة تحالف توطين العمل الإنساني، التي يقودها الصليب الأحمر الهولندي بالتعاون مع الصليب الأحمر السويسري، على دعم مجموعة من الجمعيات الوطنية الأفريقية لتعزيز استدامتها المالية، مع التركيز على جمع التبرعات المحلية وحشد الموارد.

⁶ يضم مجتمع حشد الموارد الذي يستضيفه الاتحاد الدولي 2276 عضواً من 173 جمعية وطنية، ويوفّر منتدى نشطاً للتعلّم بين الأقران وتبادل المعارف العملية في مجال جمع التبرعات. ويشارك المركز بنشاط في هذه المنصة باعتبارها وسيلة للتواصل بشأن أعماله.

دبلوم في مجال جمع التبرعات: بالشراكة مع معهد الأعمال الخيرية المستدامة، وأصل الاتحاد الدولي تقديم دبلوم الصليب الأحمر والهلال الأحمر في إدارة جمع التبرعات. وفي عام 2026، وهو العام الثالث للبرنامج، فُتح باب المشاركة فيه عالمياً للمرة الأولى، إذ اختير 22 مشاركاً من بين 84 متقدماً، مستنداً إلى شبكة تضم 31 خريجاً من الدفعات السابقة. ويمكنكم الاطلاع على [شهادات المشاركين في دفعة عام 2026](#).

"بعض التجارب لا تكتفي بتعليمك، بل تغَيِّرُكَ"

السيد - Fernando Perez
Ordoy، طالب يحمل دبلوم في
مجال جمع التبرعات من الصليب
الأحمر الإسباني

سلسلة من الندوات الإلكترونية: في عام 2026، أطلق المركز برنامجاً تعليمياً عبر الإنترنت يتألف من 15 جزءاً، ويستهدف الموظفين والمتطوعين الجدد في مجال جمع التبرعات، وكذلك كبار القادة الذين يسعون إلى تعزيز فهمهم في مجال حشد الموارد. وقد نُظِّمت الندوات الإلكترونية على مدار العام، وتولَّى تسييرها ممارسون في مجال جمع التبرعات من الجمعيات الوطنية ومن قطاع جمع التبرعات الأوسع نطاقاً. وتعرض [الندوات الإلكترونية](#) مقدمة عن المبادئ الأساسية لجمع التبرعات والنُهُج العملية ذات الصلة بالحركة. وتشمل المواضيع استراتيجية جمع التبرعات، والأخلاقيات في مجال جمع التبرعات، وتطوير مصادر الدخل المحلية الرئيسية من القطاع الخاص. وتتوفَّر التسجيلات والمواد الداعمة من خلال [منصة مجتمع حشد الموارد](#).

وتواصل هذه المبادرات مجتمعة تعزيز المعارف المتعلقة بجمع التبرعات، والتأهيل المهني، والتعلُّم بين الأقران على نطاق الحركة، مع دعم الهدف الأوسع المتمثل في تحسين الاستدامة المالية للجمعيات الوطنية.

التوجُّه الاستراتيجي 2: تنسيق جمع التبرعات

يتطلَّع القرار إلى حركة يحقق فيها حشد الموارد قيمة أكبر من خلال التعاون مقارنة بما يمكن أن تحقِّقه المكونات من خلال الجهود الفردية. ويقرُّ بأن المزيج الفريد الذي تتمتع به الحركة، والمتمثل في الحضور على الصعيد المحلي والانتشار العالمي والهوية الموثوقة والولايات المتكاملة، يتيح فرصاً لاعتماد نُهج أكثر تنسيقاً في جمع التبرعات دعماً للعمل الإنساني. وفي بيئة أعمال خيرية تتزايد فيها المنافسة والتطور، تتوقَّع الجهات المانحة حلولاً متَّسقة وفعالة ومركزة على تحقيق الأثر في مواجهة التحديات المعقدة.

وفي هذا السياق، يتمثَّل دور المركز في تيسير التعاون بين مكونات الحركة، وتيسير فرص إطلاق مبادرات مشتركة لجمع التبرعات، بما في ذلك النداءات الطارئة، والحملات العالمية، والشراكات الاستراتيجية، ودعم النُهُج المنسَّقة التي يمكن أن تولد دخلاً إضافياً مخصَّصاً لمواضيع محدَّدة للحركة، من خلال الاستفادة من التكامل، واهتمامات الجهات المانحة، والأولويات الإنسانية المشتركة.⁷

وقد تعرَّع التقدُّم في هذا المجال خلال عامي 2025 و2026 بسبب تزايد صعوبة بيئة جمع التبرعات، إلى جانب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والأولويات بين مكونات الحركة. وفي الوقت نفسه، أعربت بعض الجمعيات الوطنية عن تفضيلها أن يعطي المركز الأولوية لدعم تنمية القدرات المحلية في مجال جمع التبرعات من القطاع الخاص، مما أدى إلى إيلاء اهتمام أقل لمبادرات جمع التبرعات التعاونية.

وعلى الرغم من استكشاف خمس فرص محتملة لجمع التبرعات بصورة مشتركة، لم تنتقل أيٌّ منها إلى مرحلة التنفيذ. وعقب نجاح حملة جمع التبرعات بالعملات المشفرة للاستجابة في أوكرانيا، جرت مناقشات بشأن إمكانية إطلاق حملات تعاونية للاستجابة لأزمات إنسانية أخرى، بما في ذلك السودان وميانمار، لكنها لم تتحوَّل إلى مبادرات فعلية.

وخلص الاستعراض المستقل الذي أجرته مؤسسة Dalberg إلى أن التعاون في مجال حشد الموارد يكون أكثر فعالية في ظروف محدَّدة، بدلاً من اعتماده نهجاً افتراضياً. وأوصت بأن تحدِّد مكونات الحركة بصورة أوضح الحالات التي يُتَوَقَّع فيها تنسيق جمع التبرعات والحالات التي يحقِّق فيها هذا التنسيق قيمة ملموسة. واتفقت مكونات الحركة عموماً مع هذا الاستنتاج، مؤكدة أن التعاون الفعال في مجال جمع التبرعات يعتمد على وجود مواءمة ميدانية مسبقة، وأدوار ومسؤوليات واضحة، وفهم مشترك للأهداف والنتائج المتوقعة.

⁷ ينصّ الملحق الثاني بالقرار 2 الصادر عن مجلس المندوبين لعام 2017، على إنشاء المركز 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. وإضافة إلى ذلك، "سيشكل المركز الافتراضي المقترح قاعدة لتحقيق كفاءة جمع التبرعات، والحصول على معلومات السوق، واستكشاف آفاق الشراكات العالمية بشكل جماعي، ودعم وضع استراتيجيات لتبادل أفضل الممارسات والتعلُّم على الصعيد المؤسسي".

التوجه التمكيني 2: الوسائل الرقمية

في عام 2021، أطلق المركز، بدعم مالي وقيايدي من الصليب الأحمر السويسري وبدعم تقني من الاتحاد الدولي، المنصة الرقمية لجمع التبرعات iRaiser بهدف تعزيز قدرات جمع التبرعات بالوسائل الرقمية على نطاق الحركة ودعم مبادرات جمع التبرعات المنسقة المتعددة البلدان. وتستند الخطة الاستراتيجية للفترة 2025-2026 إلى هذا الأساس، من خلال وضع جمع التبرعات بالوسائل الرقمية باعتباره عاملاً تمكينياً استراتيجياً أوسع نطاقاً لتعزيز تفاعل الجهات الداعمة، وزيادة الدخل، وتنمية القدرات في مجال جمع التبرعات.

واعتباراً من عام 2026، انضمت 39 جمعية وطنية إلى المنصة، وجمعت مجتمعة أكثر من 48 مليون فرنك سويسري منذ إطلاقها، مع مساهمات كبيرة من النداءات الطارئة التي قادتها جمعية الصليب الأحمر الأوكراني والصليب الأحمر اللبناني. وجمعت الجمعيات الوطنية 3.8 ملايين فرنك سويسري من خلال المنصة في عام 2025، وأكثر من 4 ملايين فرنك سويسري في عام 2026 حتى وقت إعداد التقرير. ولا يزال الاهتمام بالمنصة يتزايد، إذ توجد نحو 30 جمعية وطنية إضافية في مراحل مختلفة من التقييم أو التنفيذ. وتُبدل كذلك جهود لمعالجة القيود المتعلقة ببوابات الدفع، التي لا تزال تحدّ من الانضمام إلى بعض الأسواق.

ولزيادة تسريع نمو جمع التبرعات بالوسائل الرقمية، طوّر المركز مقترحاً يركّز على ثلاثة مجالات: (1) تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات بالوسائل الرقمية من خلال التنسيق والتعلّم والاستثمار؛ (2) وتوفير دعم مشترك للتسويق الرقمي للمساعدة في تطوير عملية جمع التبرعات في الأسواق ذات الإمكانيات العالية؛ (3) وتطوير واختبار المنتجات والنماذج وأفضل الممارسات في مجال جمع التبرعات بالوسائل الرقمية التي يمكن تكييفها وتوسيع نطاقها على نطاق الحركة.

2- جمع البيانات وتحليلها⁸

باعتبار التوجه التمكيني الخاص بالبيانات أحد النواتج الأساسية للقرار، يهدف هذا التوجه إلى تعزيز الوصول إلى بيانات جمع التبرعات وتحليلها واستخدامها على نطاق الحركة. وتتمثل أهدافه في وضع خط أساس لأداء جمع التبرعات من خلال المقارنة المرجعية العالمية، ورصد الاتجاهات المتعلقة بجمع التبرعات على نطاق الحركة، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والاستثمارات الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز أداء جمع التبرعات وحماية حصة الحركة في السوق.

وقد أُحرز تقدّم في تحسين توافر بيانات جمع التبرعات وجودتها من خلال استعراض الأقران الذي يجريه المنتدى الدولي لقيادة جمع التبرعات (IFLF) وينسقه الاتحاد الدولي. وتوفّر عملية المقارنة المرجعية الآن صورة أكثر شمولاً لأداء جمع التبرعات واتجاهاته على نطاق الحركة. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى بذل مزيد من الجهود لإدماج عملية اتخاذ القرارات القائمة على البيانات بصورة أكثر منهجية في عمليات القيادة والتخطيط والاستثمار.

وخلال عامي 2025 و2026، جرى تحديد التوجه الخاص بالبيانات بوصفه عاملاً تمكينياً شاملاً يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويسهم في توجيه وضع نهج استثمارية طويلة الأجل. وشملت المجالات ذات الأولوية: (1) وضع مؤشرات أداء رئيسية لتتبع أثر مبادرات تنمية القدرات في مجال جمع التبرعات التي تنفذها الجمعيات الوطنية؛ (2) وتحديد منهجيات جمع البيانات وتحليلها على نطاق الحركة الأوسع في المجالات التي تتطلب تنسيقاً عالمياً.

وفي عام 2025، شاركت 35 جمعية وطنية، إلى جانب الاتحاد الدولي واللجنة الدولية، في استعراض الأقران، وأفادت مجتمعة عن دخل قدره 11.4 مليار دولار أمريكي. ومن المقرر أن تُختتم عملية عام 2026 في سبتمبر، وكانت قد شملت 25 جمعية وطنية وقت إعداد التقرير.

وتشير النتائج الأولية إلى حدوث تغيير ملحوظ في مشهد تمويل العمل الإنساني. فقد انخفض التمويل العام بنحو 22 في المائة بين عامي 2024 و2025، ويُعزى ذلك أساساً إلى انخفاض التمويل الحكومي. وفي صفوف الجهات الفاعلة الإنسانية الرئيسية، كانت الانخفاضات المُبلّغ عنها ملحوظة بشكل خاص لدى برنامج الأغذية العالمي (28 في المائة)، ومفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (32 في المائة)، والحركة (23 في المائة).

وفي المقابل، نما الدخل من القطاع الخاص بنحو 6 في المائة خلال الفترة نفسها، مدفوعاً بدرجة كبيرة بزيادة تبرعات الجهات المانحة الكبرى، والوصايا والهبات، ومنح المؤسسات، والتبرعات الفردية. وانخفض الدخل من الشركات بنسبة 1.4 في المائة، مسجلاً بذلك السنة الثالثة على التوالي من التراجع، في حين ظل الدخل من التبرعات المنتظمة مستقرّاً إلى حد كبير، رغم أنه لا يزال يمثل أكبر مصدر للدخل من القطاع الخاص. وتؤكد هذه الاتجاهات أهمية تعزيز جمع التبرعات من القطاع الخاص، وتنويع مصادر الدخل، والاستثمار في الاستدامة المالية طويلة الأجل على نطاق الحركة.

⁸ وكذلك "التوجه التمكيني 3: البيانات" الوارد في استراتيجية المركز للفترة 2025-2026.

3- الاستثمار في مجال جمع التبرعات⁹

دعا القرار أيضاً مكونات الحركة إلى إنشاء آلية للاستثمار توفر تمويلًا مبدئيًا لتطوير عملية جمع التبرعات، وتضمن أن تستند قرارات الاستثمار إلى البيانات والأدلة وتحليل السوق. وينبع هذا الطموح من المبدأ 4، "الاستثمار من أجل النمو"، الذي يقر بأن تحقيق الاستدامة المالية والأثر الإنساني على المدى الطويل يتطلب استثماراً مدروساً في قدرات وكفاءات حشد الموارد.

وخلال الفترة 2024-2026، أحرز المركز تقدماً في تصميم واختبار آلية للاستثمار تركز على تعزيز قدرات الجمعيات الوطنية في مجال جمع التبرعات من القطاع الخاص. ويتمثل هدفها في دعم تطوير مصادر دخل مستدامة ويمكن التنبؤ بها ومرنة، من خلال تمكين الجمعيات الوطنية من القيام باستثمارات استراتيجية من أجل زيادة جمع التبرعات، ولا سيما جمع التبرعات من المصادر الخاصة المحلية.

ويهدف هذا النهج إلى الإسهام في الاستدامة المالية لفرادى الجمعيات الوطنية، وكذلك في تعزيز القدرة الشاملة للحركة على الصمود. وإدراكاً من المركز لوجود آليات استثمار تكميلية، بما في ذلك صندوق تنمية القدرات التابع للاتحاد الدولي (CBF) والتحالف المشترك بين الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للاستثمار في الجمعيات الوطنية (NSIA)، ركّز المركز على الاستثمارات التي تدعم مبادرات جمع التبرعات المحلية القابلة للتوسع من المصادر الخاصة في البلدان ذات الدخل المتوسط والمرتفع.

وإضافة إلى دعم نمو الدخل، تتماشى الآلية المقترحة مع الأهداف الأوسع لتوطين العمل الإنساني، من خلال تعزيز قدرة الجمعيات الوطنية على حشد الموارد داخل أسواقها والحد من اعتمادها على المدى الطويل على التمويل من المصادر الخارجية. ولاختبار هذا المفهوم، استثمر المركز، بالتعاون مع الصليب الأحمر النرويجي والصليب الأحمر السويسري والمكتب الإقليمي للاتحاد الدولي لأوروبا، أكثر من 406 000 فرنك سويسري في مبادرتين تركزان على تطوير برامج التبرعات الفردية. ومن المقرر تنفيذ مشروع تجريبي ثالث في الربع الرابع من عام 2026، ليصل إجمالي الاستثمارات إلى نحو 625 فرنك سويسري.

واستناداً إلى إثبات جدوى المفهوم، الذي تأكد من خلال حالات الاختبار الثلاث في عامي 2025 و2026، صُمم نموذج جديد. ويتألف هذا النموذج من آلية هجينة تجمع بين المنح والتمويل الدوار القابل للسداد، بما يمكن الجمعيات الوطنية من الاستثمار بصورة أساسية في التبرعات الفردية، التي تُعد عاملاً مساهماً في إرساء أسس جمع التبرعات من القطاع الخاص، ومن ثم تحقيق الاستدامة المالية.

3 الاستنتاجات والتوصيات

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

- 1- إعادة تأكيد المبادئ وإعمالها، من خلال تحديد السياقات والظروف المحددة التي يحقق فيها التعاون بين مكونات الحركة أكبر قيمة، والتي ينبغي فيها السعي بنشاط إلى هذا التعاون.
- 2- الاستفادة من عملية التخطيط الاستراتيجي للفترة 2027-2028 لتوضيح حوكمة المركز، ونموذج تمويله، ودوره المستقبلي باعتباره منصة تمكينية للتعاون والتعلم وتطوير عملية جمع التبرعات، بما في ذلك استكشاف ترتيبات الاستضافة في المستقبل.
- 3- ضمان تطوير المبادرات القائمة، وبشكل خاص فيما يلي:

أ) الاستثمار في مجال جمع التبرعات من القطاع الخاص لصالح الجمعيات الوطنية، بما يتماشى بشكل وثيق مع الدور القيادي الذي يضطلع به الاتحاد الدولي في مجال الاستدامة المالية وحشد الموارد المحلية،

وعلى نطاق أوسع، مع:

ب) تطوير عملية جمع التبرعات بالوسائل الرقمية، بما يتماشى بشكل وثيق مع استراتيجية التحول الرقمي للاتحاد الدولي.

4- الإسهام في استعراض آليات الاستثمار القائمة على نطاق الحركة التي تدعم جمع التبرعات وحشد الموارد

⁹ وكذلك مسار العمل الخاص بآلية الاستثمار في "الأولوية الاستراتيجية 1: تنسيق تنمية القدرات" الوارد في استراتيجية المركز للفترة 2025-2026.

والاستدامة المالية، ومواءمة استثمارات المركز في جمع التبرعات من القطاع الخاص بما يحقق أقصى قدر من الاتساق والكفاءة والأثر الجماعي.

5- دعوة الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي واللجنة الدولية إلى زيادة دعمها لتنمية قدراتها في مجال جمع التبرعات من المصادر الخاصة وتنويعها، من خلال تشجيع أو تيسير الاستثمار السنوي المنتظم في تطوير عملية جمع التبرعات المحلية من المصادر الخاصة لدى الجمعيات الوطنية.