

بحث استراتيجي في بناء القدرة الوطنية والمحلية على إدارة مخاطر الكوارث

موجز

عن توجهات أنشطة بناء القدرات وللحصول على آرائهم في عوامل النجاح. وقد حللت عناصر البحث المختلفة للوقوف على الدروس المستخلصة وإعداد دليل توجيهي عن طريقة بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث في طائفة من السياقات. ولأغراض البحث اعتمد تعريف ووكرز (٢٠١٣:١) التالي لبناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، وهي: «الجهود المبذولة لتعزيز كفاءات ومهارات منظمة أو مجموعة أو جماعة كي تتمكن الجهات المستهدفة من قيادة الجهود الرامية إلى الحد من مخاطر الكوارث، أو بمعنى أعم من تحقيق التنمية بطريقة مستدامة في المستقبل».

في أيلول/سبتمبر ٢٠١٣، تعاقد الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر مع شركة Oxford Policy Management وجامعة East Anglia على إجراء بحث استراتيجي في بناء القدرة الوطنية والمحلية على إدارة مخاطر الكوارث. وكان السؤال الرئيسي الذي وجهه أنشطة البحث هو «ما هي السبل الناجعة ولماذا؟». ويحتوي هذا التقرير على نتائج البحث، كما يبين توجهات بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، والدروس المستخلصة من أنشطة الدعم الرامية إلى بناء هذه القدرات ومحتواها، والتوصيات المقدمة إلى واضعي السياسات ومنفذي البرامج.



عزز القدرة على تعميم إدارة مخاطر الكوارث

ويكمن الأساس المنطقي الذي تقوم عليه مبادرات بناء القدرات في أنها ينبغي أن تستحدث قدرة أقوى ومستدامة على التخطيط لإدارة مخاطر الكوارث والقيام بإدارتها فعلياً (النتيجة) كي تنحسر المخاطر

ولم يُجر في السابق سوى القليل من البحوث الرسمية حول بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، ولذلك افتقرت الجهات الفاعلة الدولية إلى دليل توجيهي متين قائم على البراهين بشأن طريقة بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث بفعالية على الصعيدين الوطني والمحلي. وقد صُمم البحث ليكون خطوة أولية في سبيل سد هذه الثغرة في المعارف والبراهين، واستند إلى استعراض لعدد كبير من المؤلفات شملت أكثر من ١٠٠ مرجع، كما استعين بهذا البحث في إعداد إطار نظري لطريقة بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث على نحو فعال. واختُبر هذا الإطار النظري بعد ذلك في دراسات حالة جرت على ستة بلدان، وشمل هذا الاختبار دراسة تجريبية أجريت في إثيوبيا ودراسات كاملة أجريت في باكستان وميانمار والفلبين وهايتي وموزامبيق. ويتضمن البحث أيضاً دراسة للبيانات المالية ودراسة استقصائية عالمية لجمع المعلومات من المتخصصين في إدارة مخاطر الكوارث

بناء القدرات على المستوى الحكومي دون الوطني، وهو ما يطرح مشاكل لأن القدرات والسياسات والإجراءات المتاحة على مستوى واحد من الأفضل أن تتوافق مع القدرات والسياسات والإجراءات المتاحة على أدنى وأعلى المستويات. وقد برهن العمل الميداني أهمية العمل على نطاقات متعددة لتحسين إدراج سياسات وعمليات إدارة مخاطر الكوارث، وزيادة استدامتها وتيسير الإدارة التصاعدية المدفوعة بالطلب لمخاطر الكوارث. ومع ذلك لا تُمنح الأولوية في الوقت الراهن أثناء أنشطة الدعم الخاصة ببناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث إلى بناء القدرة على العمل على نطاقات متعددة. ومن ثم ينبغي أن تولي برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث الاهتمام إلى الطريقة التي يمكن أن تتوافق بها القدرات الجديدة على مستوى واحد مع القدرات والعمليات على أدنى وأعلى المستويات، مثل الطريقة التي يمكن أن ترتبط بها خطط المقاطعات بعمليات وضع ميزانيات الولايات. وينبغي أن تُصمم البرامج أيضاً بحيث تضمن أن أنشطتها تحقق أقصى قدر من التعاون على نطاقات متعددة.

وعلى الرغم من أن غالبية المجتمعات الأكثر عرضة للكوارث تقع في مناطق نزاعات، وأن العديد من المانحين يولي الأولوية لمساعدة الدول الهشة، فإن فريق البحث توصل إلى براهين على أن تنفيذ البرامج يركزون بطبيعة الحال على أنشطتهم في المناطق التي لا تشهد نزاعات. وعادة ما تتفاقم المشاكل التقليدية التي تواجهها برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، مثل ضيق الفترة الزمنية المتاحة وارتفاع معدلات الحراك، في الدول الهشة والدول التي تشهد نزاعات. وتوصل فريق البحث في العديد من البلدان إلى أن أي نزاع ضار إذا اندلع في منطقة، تأجلت برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث بطبيعة الحال أو حددت أماكن بديلة لتنفيذها، ما يعني أن الناس الذين يعيشون في المناطق التي تشهد نزاعات عادة ما لا تشملهم مبادرات بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، على الرغم من زيادة احتمال تعرضهم للكوارث. وتجدر الإشارة إلى أن الدول

المتربة على الكوارث والمحدقة بحياة الناس ومصادر رزقهم (الوقع). وعليه، فإن المبادرة الفعالة لبناء القدرات هي المبادرة التي تترتب عنها نتائج تساهم في هذا التغيير. وقد انصب تركيز هذا البحث على استكشاف العمليات المتبعة وتقييم النتائج المحققة من حيث زيادة القدرات على نحو فعلي، وظهرت إشارات كافية على تحقيق نتائج جديدة مثل إقامة هياكل محلية لإدارة مخاطر الكوارث وإدماج إدارة مخاطر الكوارث في آليات التخطيط الإنمائي، أو إشارات على إقامة شراكات بين القطاعات لتسليط الضوء على القيمة التي يمكن أن يضيفها بناء القدرات بفعالية إلى إدارة مخاطر الكوارث والحد منها.

ما هي الأفكار الجديدة المستخلصة من نتائج البحث؟

يُتبع في الوقت الراهن نهج تدريجي لوضع برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، بحيث تنفذ أغلب المبادرات بميزانية صغيرة نسبياً، فبرامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث الكبيرة (مثلاً ٢٠ مليون دولار أمريكي أو أكثر) نادرة، فقد بلغت ميزانية أكبر برنامج خضع للدراسة ١٥ مليون دولار أمريكي، في حين بلغت ميزانيات البرامج الأخرى التي خضعت للدراسة زهاء مليون دولار أمريكي. وعليه لم يتمكن الباحثون من الخروج ببراهين تثبت أن البرامج التي لها ميزانية كبيرة هي أكثر فعالية بالضرورة. ومع ذلك لاحظ فريق البحث أن نظام بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث على الصعيد العالمي ليس نظاماً استراتيجياً - بل إنه، يتألف من العديد من المشروعات والبرامج الصغيرة غير المنسقة والمشتتة بين البلدان. وبالتالي، فأن من الممكن أن يعمل المانحون عن كثب مع الوكالات الدولية لتنسيق برامج تعزيز القدرات على صعيد النظام وعلى نطاقات متعددة داخل البلدان وفيما بينها.

وعلى ما يبدو «لا توجد حلقة وصل»، فغالبية برامج بناء القدرات تركز على المستويين الوطني والمجتمعي، ولا يولي الكثير منها الانتباه في الوقت الراهن إلى

على القدرات «التقنية». ويشير البحث، فيما يتعلق بإدارة مخاطر الكوارث، إلى أن القدرات التقنية والقدرات العملية ترتبط ببعضها أيضاً وتعزز بعضها بعضاً إلى درجة أنه قد يكون من الصعب الفصل بينها في الواقع. وتؤكد المؤلفات على أنه ينبغي التركيز أكثر في برامج بناء القدرات على تجاوز التدريب التقني من أجل تطوير القدرات العملية في المجتمع لاتخاذ قرارات وإجراءات فعالة بشأن إدارة مخاطر الكوارث. وأظهرت دراسات الحالة براهين على الإسهام بقدر هائل في القدرات العملية، بما في ذلك تطوير سياسات وتشريعات إدارة مخاطر الكوارث وتطوير آليات التنسيق لاتخاذ القرارات وإدراج الحد من مخاطر الكوارث في خطط التنمية على مختلف المستويات. ومع ذلك فليس من المفيد بالضرورة من الناحية التحليلية الفصل بين بناء القدرات التقنية وبناء القدرات العملية - فكلاهما مرتبط بالآخر ويعززهما، وقد ينطوي النشاط ذاته على عناصر منهما. وكما ذكر آنفاً، فإن القدرة على إدارة مخاطر الكوارث إذا كانت متدنية أصلاً، كما هو الحال في العديد من الدول الهشة، فقد يظل من المهم إيلاء الأولوية إلى

الهشة ليس لديها بالضرورة قدرات ضعيفة على إدارة مخاطر الكوارث، لكن الباحثين توصلوا إلى أدلة على أن القدرات والبنية التحتية الخاصة بإدارة مخاطر الكوارث إذا كانت ضعيفة للغاية، فيمكن اعتبار اتخاذ خطوات صغيرة لتحسين القدرات التقنية أمراً غاية في الأهمية. فإذا أقر بهذه النقطة، تعين على الجهات المانحة أن تعتبر أنه من المجدي والناجع على حد سواء العمل على أنظمة أضعف حيث تبلغ الحاجة إلى بناء القدرات أعلى مستوياتها. ولا تفتأ سياقات الحكم تتغير سريعاً في الدول الهشة والدول التي تشهد نزاعاً، لذا ينبغي أن يتابع منفذو البرامج تلك التغييرات عن كثب وأن يتكيفوا معها، أضف إلى ذلك أن الدول الهشة والدول التي تشهد نزاعاً عادة ما يكون فيها النسيج الاجتماعي والمجتمع الوطني ضعيفين، الأمر الذي ينبغي مراعاته في برامج إدارة مخاطر الكوارث.

وتشدد المؤلفات الصادرة مؤخراً على أن بناء القدرات ينبغي أن يركز على تطوير قدرات «عملية» في حين كان التركيز ينصب في الماضي



لا تُهمل أنشطة الحد من آثار الكوارث والوقاية والانتعاش

إلى أنهم يشاركون في برامج لبناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث تركز في المقام الأول على الوقاية والتخفيف من الأثر (ثمانية في المائة) أو الانتعاش (اثنان في المائة فقط). ولا يوجد سبب أساسي على ما يبدو في عدم إدراج الدعم المقدم لهذه الجوانب من إدارة مخاطر الكوارث في مبادرات بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث أو في عدم كونها محل التركيز الرئيسي لتلك المبادرات، وينبغي تشجيع المجتمع الدولي على المضي قدماً بوضع البرامج في هذا الاتجاه.

وعلى الرغم من تكرر الدعوة إلى اتباع نهج شامل تجاه الحد من مخاطر الكوارث في إطار إدارة مخاطر الكوارث، توصل البحث إلى أن البرامج لا تستهدف عادة المجموعات المستضعفة، كما أن تنفيذ تلك البرامج يشغلون بالمخاطر الآنية بدلا من بناء القدرة على التكيف مع تغير المخاطر في الأجل الطويل. وعلى الرغم من أن إطار هيوغو للعمل وإطار سنديا للحد من مخاطر الكوارث قد شجدا على اتباع نهج شامل تجاه الحد من مخاطر الكوارث، لم يبدأ الدعم يقدم إلى نهج الحد من مخاطر الكوارث في إطار برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث إلا الآن، ولا يزال الطريق طويلا قبل أن يضحى هذا الدعم اعتبارا أساسيا وليس اعتبارا إضافيا عند تصميم البرامج. وتفيد الأدلة المجمعّة أثناء العمل الميداني بأنه، بينما تستهدف الأماكن المستضعفة في إطار تصميم أنشطة الدعم الرامية إلى بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، فإن المجموعات المستضعفة تلك الأماكن ليست مستهدفة تلقائيا. ويبين العمل الميداني أيضا أن البرامج تميل إلى زيادة التركيز على المخاطر الآنية وليس على بناء القدرة على الاستجابة لتغيرات المخاطر على الأجل الطويل.

وكشف البحث أيضا أن تعميم إدارة مخاطر الكوارث لا يحظى بالتشديد الكافي عند تصميم البرامج، على الرغم من التشديد عليه في المؤلفات وتأكيد من خلال العمل الميداني باعتباره نشاطا مفيدا. ولا تُمنح الأولوية عموما في برامج بناء القدرات المتعلقة بإدارة

القدرات التقنية إلى جانب القدرات العملية الفعالة، وقد يظل من المهم أيضا ضمان تطوير كلا النوعين من القدرات في آن واحد.

وعلى الرغم مما توليه المؤلفات من أهمية لأنشطة بناء القدرات، فإن هذه الأنشطة لا ترمي كلها بعد إلى تهيئة «ظروف مواتية» لإدارة مخاطر الكوارث. ويمكن تعريف الظروف المواتية على أنها الظروف التي تتيح إيلاء الأولوية لتحويل تطوير هيكل ومهارات إدارة مخاطر الكوارث إلى أفعال ناجعة وتحفز على ذلك. ويمكن أن تسهم برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، على نحو مباشر أو غير مباشر، في تهيئة ظروف مواتية من خلال مثلا آليات الدعوة وتعزيز المنابر الأكاديمية وتشجيع «القادة» ودعم الممارسات الجيدة وإزالة العراقيل الثقافية وإيجاد البدائل. ويمكن تطبيق مفهوم «الظروف المواتية» لإدارة مخاطر الكوارث على نحو مفيد على مستويات متعددة، بما في ذلك على النطاق الأساسي، ويفيد البحث بأن جميع تنفيذ مبادرات بناء القدرات ينبغي لهم التفكير بإبداع ومرونة في طريقة تعزيز هذه البيئة.

ما هي البراهين الجديدة المجمعّة؟

جمعت بيانات كمية ونوعية من مصادر متعددة وحللت في إطار البحث. ويلخص هذا الجزء بعض الملاحظات البارزة التي قدمها فريق البحث.

ونظرا لتركيز أنشطة الدعم المتعلقة بالكوارث في الماضي على إدارة حالات الطوارئ، والإجحاف الراسخ في تمويل الاستجابة للكوارث عوضا عن تمويل إدارة مخاطر الكوارث، من المتوقع أن يحظى عنصر التأهب بالأولوية في دورة إدارة مخاطر الكوارث. ويقدم البحث دليلا دامغا على ذلك، كما أنه يسلط الضوء على استمرار التفاوض عن بناء القدرة على الوقاية والتخفيف من آثار الكوارث، ولا سيما الانتعاش المستدام. وتوجه معظم البرامج الخاضعة لدراسة معمقة إلى التركيز عمليا على التأهب، وقد أشار القليل من المجيبين على الدراسة الاستقصائية

شجّع المشاركة واحصل على الدعم السياسي



الدراسة الاستقصائية الدولية براهين على أن غالبية البرامج تنفذ على فترة من سنة واحدة إلى خمس سنوات، وأن القليل منها ينفذ على فترة تتجاوز خمس سنوات. وي طرح ضيق الوقت مشكلة مزمنة أمام برامج تعزيز القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، كما أنه يمثل السبب الجذري للتحديات الشائعة الأخرى المحددة ومنها ارتفاع معدلات التناوب وعدم إجراء تقييمات مناسبة لتوجيه تصميم البرامج وعدم وضع استراتيجيات للاستدامة. ويفيد البحث بأن مدة تنفيذ برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث لا تتجاوز عادة ثلاث سنوات، وقدم العمل الميداني الكثير من البراهين على أن هذه الفترة قصيرة للغاية. وقد بلغت مدة أطول برنامج خضع للدراسة خمس سنوات، وتدل البراهين على أن تنفيذ البرامج على فترة أطول من السنوات الثلاث المعتادة يمكن أن يحسّن فعالية أنشطة الدعم الرامية إلى بناء القدرات، ما يمكن أصحاب المصالح في هذه البرامج من تعزيز القدرات التقنية والتشغيلية والتحول إلى اتباع نهج أكثر شمولية في مجال الحد

مخاطر الكوارث لبناء القدرات على تعميم الحد من مخاطر الكوارث في التخطيط الإنمائي عبر مختلف القطاعات، بل تفيد الأمثلة التي جمعها البحث بأن منح تلك الأولوية، عندما يتم، يُعتبر تقدماً كبيراً وإسهاماً بارزاً. ولكي تعمم إدارة مخاطر الكوارث بنجاح من الضروري تهيئة ظروف مواتية واتباع عملية مدفوعة بالطلب من داخل مستويات رفيعة في الحكومة. ول سوء الحظ لا تزال استدامة جهود التعميم هشة ولا يزال من اللازم بذل المزيد من الجهود ووضع المزيد من الاستراتيجيات لضمان مواصلة التغيير على الأجل الطويل.

وإن كان من المعروف أن جميع برامج تعزيز القدرات يتعين تنفيذها على فترات طويلة، فإن الدراسة تكشف أن هذا الأمر يكتسي المزيد من الأهمية بالنسبة إلى برامج إدارة مخاطر الكوارث، نظراً لضرورة استحداث مفاهيم جديدة، ومكافحة العادات الراسخة وتغيير العقلية التي تركز على أنشطة الدعم في حالات الطوارئ. وقدمت

فيما بين بلدان الجنوب. وتؤيد المؤلفات الصادرة عن بناء القدرات عموما الاستعانة بالترتيبات فيما بين بلدان الجنوب، بحيث يُنقل الخبراء الاستشاريون والخبرات من بلد منخفض أو متوسط الدخل إلى بلد آخر، بدلا من الاعتماد على خبرات بلدان الدخل المرتفع. ومع ذلك لم يخضع هذا الأمر من قبل لتحليل واسع النطاق فيما يتعلق بإدارة مخاطر الكوارث. ويتضح من دراسات الحالة التي أجريت على برامج أن التعاون فيما بين بلدان الجنوب يمكن أن يعود بفوائد عديدة وينبغي تعزيزه باعتباره نهجا لتنفيذ برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث. ومن المفيد جدا على وجه الخصوص أن يكون البلدان المعنيان يتعرضان للأخطار ذاتها ويخضعان لوضع الاقتصادي والاجتماعي ذاته.

وفي مجالات عديدة أخرى لا تطبق أفضل الممارسات جيدا على الميدان، مثل الاستدامة التي تشدد عليها المؤلفات ومع ذلك لا يزال منفذو برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث لا يعطونها الأولوية. وعموما لا تراعى الاستدامة في التخطيط الرسمي - مثل وضع استراتيجيات للانسحاب. ويتضمن برنامج واحد فقط من بين البرامج التي خضعت لدراسة معمقة عملية لوضع استراتيجية للانسحاب، في حين أن غالبية البرامج الأخرى لم تصمم على نحو يراعي طريقة الحفاظ على المكتسبات أو مواصلة تحقيقها بعد استكمال البرنامج. وعلى الرغم مما تؤكد عليه المؤلفات، فإن برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث لا تركز بما يكفي حاليا على ضمان استدامة القدرات المطورة. وعلى منفذي البرامج السعي بجد إلى تصميم آليات للاحتفاظ بالقدرات أو نقلها، وإلا أُلحِق تناوب الموظفين الضرر بالمكتسبات المحققة. ولسوء الحظ يمكن أن تطرح الاستدامة مشاكل أكبر على المستوى المحلي الذي يزيد فيه معدل تناوب الموظفين، ويمكن أن تضر قرارات التمويل المتخذة على مستويات أعلى بتعزيز القدرات والحفاظ عليها. ومع ذلك قد يساعد وضع قواعد معرفية وطنية أو قوائم تجمع الخبرات المكتسبة في إدارة مخاطر الكوارث على الاحتفاظ بالقدرات.

من مخاطر الكوارث في إطار برامج إدارة مخاطر الكوارث.

وتشدد المؤلفات على ضرورة إيلاء الاهتمام إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية عن البرامج، ويبرهن البحث بالدليل القاطع على أن الممارسين المعنيين بإدارة مخاطر الكوارث يأخذون مبدأ المسؤولية على محمل الجد وعادة ما يدرجونها في تصميم برامج بناء القدرات وتنفيذها. ولا يتم تبني المسؤولية عن البرامج من دون بذل الجهود وتصميم البرامج بعناية. وقد أظهر البحث أولاً أن الممارسين المعنيين بإدارة مخاطر الكوارث يعون أهمية تحملهم المسؤولية بالنسبة إلى فعالية بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، وثانياً أن البرامج تنطوي على خطوات لضمان إشراك من تستهدفهم البرامج إشراكاً مركزياً في تصميم تلك البرامج وتنفيذها. ومع ذلك لا يزال من الممكن تحسين جميع البرامج التي خضعت للدراسة لضمان إشراك من تستهدفهم تلك البرامج إشراكاً أقوى وزيادة وعيهم بقيمة عملية بناء القدرات ومكاسبها.

فإن من الممارسات الجيدة المتبعة تكثيف أنشطة التطوير وأنشطة الدعم في مجال إدارة مخاطر الكوارث مع السياقين الوطني والمحلي، وقد برهن العمل الميداني على أن منفذي البرامج يأخذون مبدأ التكثيف مع السياق المحلي على محمل الجد. ويمكن اتخاذ العديد من الخطوات العملية لمساعدة وكالات التنفيذ على تكثيف برامجها مع الوضع المحلي. وتتيح إقامة حوار وشراكات في منطقة معينة على وجه الخصوص فهم السياق على نحو أفضل. أما على المستوى المجتمعي، اكتشف القائمون على برامج تعزيز القدرات أن إقامة الروابط مع الحياة اليومية للمجتمعات المستهدفة وسبل عيشها تحسن من الفعالية. وكشفت العديد من البرامج أن مشاركة الناس في البرامج تزيد عندما تتخذ سبل عيشهم نحو إبداعي مدخلا لمناقشتهم حول إدارة مخاطر الكوارث.

ومن المنهجيات الأخرى المعتمدة لتحسين جدوى برنامج بالنسبة إلى سياق معين استخدام الشراكات

وكذلك لا يجرى عادة تقييم الاحتياجات من حيث القدرات أو لا يتم في وقت مبكر بما يكفي. ويظهر البحث أن المشاركين في العديد من أنشطة الدعم الرامية إلى بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث لا ينتظمون في إجراء تقييم للاحتياجات من حيث القدرات لتوجيه تصميم البرامج؛ ومع ذلك فإن البراهين تدل على أن تقييم الاحتياجات عندما يجرى متأخرا أو بسرعة فإنه يؤدي في نهاية المطاف إلى تأخر تنفيذ البرامج ويحد من فعاليتها. وعلى النقيض عندما يجرى تقييم الاحتياجات قبل تدشين البرنامج، يتمكن المنفذون من تصميم برامج تتناسب أكثر مع الغرض المنشود منها، ويضعون أطرا زمنية واقعية لتنفيذها منذ البداية.

وعادة ما تنتقد المؤلفات المتعلقة ببناء القدرات الاعتماد المفرط الملاحظ على التدريب باعتباره النشاط الأساسي، مؤكدة أن هذا النهج عادة ما تتعذر استدامته. ومع ذلك أظهر البحث اتباع نهج أكثر استدامة وابتكارا تجاه التدريب، وأن هذه النهج حققت نتائج إيجابية. ولا يزال التدريب هو النشاط الأساسي المنفذ في غالبية مبادرات بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، لكن تستخدم أساليب متنوعة لتحقيق نتائج أفضل. فتتبع مثلا نهج «تدريب المدربين» على نطاق واسع على ما يبدو، ويمكن لهذه النهج أن تكون فعالة للغاية إن اقترنت بإجراءات اختيار متأنية ومتابعة صارمة للمدربين الجدد. ويمكن أيضا أن يكون التدريب في الوظيفة وانتداب موظفين شكلين فعالين من أشكال بناء القدرات على إدارة مخاطر الكوارث، إن هيأت ظروفًا مواتية للتعاون في العمل والثقة المتبادلة. ويتعين أن تكون كل الدورات التدريبية تفاعلية ومبنية على السياقات التي تقدم فيها وقائمة على سلوكيات التعلم المتبادل. ويمكن لبرامج التدريب المصممة بعناية والمنفذة جيدا أن تساهم بالتالي في إتاحة قدرة تشغيلية مستدامة، ولا سيما من منظور نظام إدارة مخاطر الكوارث برمته.

وبالمثل عادة ما تكون أنظمة الرصد والتقييم الميدانية ضعيفة للغاية، وإن كانت مقبولة ضمن أفضل الممارسات. ولا يوجد ما يكفي من الأدوات والتوجيهات المعدة خصيصا للمساعدة على رصد وتقييم إدارة مخاطر الكوارث وبرامج التكيف مع تغير المناخ. وأظهر العمل الميداني أن من الممكن تحسين نوعية ومتانة رصد برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث. ومن اللازم خاصة أن تتحول البرامج من رصد الأنشطة والمخرجات إلى قياس النتائج والأثر. وأظهر العمل الميداني أيضا ندرة التقييمات الخارجية المستقلة لبرامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث، بحيث لا يخضع أي برنامج من البرامج الخمسة عشر المختارة للدراسة المعمقة لتقييم خارجي. ومع ذلك فإن الفرصة متاحة لتحسين الرصد والتقييم لأن العمل الميداني كشف عن براهين على أن متطلبات المانحين تقوم مقام الحافز القوي لأفضل الممارسات في مجال الرصد والتقييم. وعادة ما يعتبر الرصد والتقييم التزاما مفروضا على المانحين وليس فرصة متاحة لتحسين فعالية البرامج. وعادة ما يتطلب البحث والتقييم الحصول على التوجيه والدعم من المقر الرئيسي عن بعد، اللذان عادة ما يكونان فعالين إن كانت القدرات الميدانية ضعيفة.

وعادة ما يقع التغاضي أيضا عن العديد من مجالات أفضل الممارسات الأخرى المتعلقة بتصميم البرامج. ويقدم البحث براهين، على وجه الخصوص، على أن بُعد النوع الاجتماعي لا يراعى جيدا في تصميم البرامج. فعادة ما تُغفل اعتبارات النوع الاجتماعي (تمثيل الذكور والإناث)، بخلاف تحديد حصص للمشاركة النسائية، في برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث. وعادة ما يبدي منفيو المشروعات الرغبة في إدراج مسألة تمثيل الجنسين في هذه المشروعات، لكنهم لا يفهمون جميعا معنى تعميم اعتبارات النوع الاجتماعي على الأنشطة. فليس لديهم إلا القليل من المعارف عن كيفية توجيه برامجهم على نحو يراعي أوجه الضعف المترتبة على الكوارث المختلفة بين الجنسين، وعن كيفية إدراك الأخطار والمخاطر، والحصول على الموارد، وعن الأدوار والمهارات وسلطات اتخاذ القرار.

١-١- ما هي الأدوات الجديدة المُعدّة؟

توفر البراهين المقدمة أعلاه صورة لبرامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث عالمياً، ما يبين أنه، بالرغم من التقدم المحرز، لا يزال يتعين القيام بالكثير لتحسين الممارسات على أرض الواقع. وبالرغم من العمل الإضافي المطلوب، أعد فريق البحث إطاراً فعالاً لبناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث وإطاراً للرصد والتقييم، وكلاهما معروض أدناه.

إطار: المبادئ الرئيسية لبناء القدرة الفعلية على إدارة مخاطر الكوارث

اختبرت ستة مبادئ وتُفحّت خلال البحث، ويمكن التأكيد بأنها مهمة لضمان فعالية برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث. ويأمل فريق البحث في أن تعتمد الوكالات الدولية والمنظمات غير الحكومية تلك المبادئ باعتبارها الفلسفة التي توجه أنشطة بناء القدرات، وأن تستخدم الإطار النظري لتحديد مسار العمليات المتبعة في البرامج ومحتواها.

الجدول ١ - المبادئ الرئيسية لبناء القدرة الفعلية على إدارة مخاطر الكوارث

المبدأ الرئيسي	التعريف
المرونة والقدرة على التكيف	ضرورة التعامل بمرونة مع مسألة بناء القدرات، كي يتناسب تصميم البرامج مع السياق الذي تنفذ فيه، وتلبي الاحتياجات (بدلاً من تطبيق نموذج يفرض من الخارج). وينطوي هذا المبدأ على إجراء تقييم حذر للاحتياجات من حيث القدرات، والعمل بالمهارات والاستراتيجيات والأنظمة والقدرات القائمة وتعزيزها. وينطوي أيضاً على فهم ومراعاة بعدي السياسة والسلطة والمساءلة اللذين يمكن أن يقوضا بناء القدرات أو يعززاها.
التخطيط الشامل	ضرورة تصميم أنشطة الدعم بعناية كي تحقق الأهداف المنشودة منها وكي يتسنى استدامتها. وينطوي هذا المبدأ على وضع جداول زمنية مناسبة لأنشطة الدعم كي لا يقوض ما يفرض عليها من ضغوط لتحقيق نتائج ملموسة من أنشطة بناء القدرات. ومن الحاسم أيضاً التخطيط لضمان ديمومة ما يكتسب من قدرات على الأجل الطويل بعد توقف الدعم. ويشمل التخطيط الشامل وضع نظام متين للرصد والتقييم.
الشعور بالمسؤولية وإقامة الشراكات	ضرورة ضمان أن يضطلع المستهدفون بأنشطة بناء القدرات بدور واضح وبارز في تصميم وتنفيذ أنشطة الدعم (ما سيساعد على ضمان أن تكون تلك الأنشطة مناسبة وفعالة ومستدامة). ويستند الشعور بالمسؤولية على الأرجح إلى المشاركة الفعالة وتحديد المسؤوليات بوضوح ومشاركة القادة والتوفيق مع الاستراتيجيات القائمة في مجال إدارة مخاطر الكوارث والحد منها.
الاهتمام بالقدرات التشغيلية	ضرورة التركيز على بناء القدرات «التشغيلية» ما يعني الاضطلاع بما يتجاوز مجرد تحسين المهارات والموارد التقنية. ويعني ذلك تطوير قدرة أصحاب المصالح والمنظمات على اتخاذ قرارات وإجراءات فعالة في مجال إدارة مخاطر الكوارث. وينطوي ذلك على جوانب منها تحسين التنسيق وتطوير السياسات والخطط، وينطوي أيضاً على تهيئة ظروف مواتية لاتخاذ قرارات وإجراءات فعالة، مثل تطوير حوافز للأداء الجيد للموظفين وتعزيز الدعم بين أصحاب المصالح لوضع إدارة مخاطر الكوارث في مصاف المسائل التي تحظى بالأولوية.
إدماج مختلف الجهات الفاعلة والمستويات	ضرورة بناء القدرة على التنسيق على مختلف المستويات والعمل ما سائر أصحاب المصالح. ويمكن أن يقوم بناء القدرات مقام الجسر الذي يرأب الصدع القائم في مجالي القدرات والاتصالات بين المستويين الوطني والمحلي. ويمكن أن تركز المبادرات على بناء قدرات شبكات أصحاب المصالح وعلى بناء قدرات السكان المحليين على التفاعل مع سائر أصحاب المصالح.
الإسهام في الحد من مخاطر الكوارث	ضرورة اتباع نهج أكثر شمولاً موجه نحو الحد من مخاطر الكوارث. وينطوي ذلك على الاهتمام بما يلي: فهم تغيرات المخاطر على الأجل الطويل والتخطيط لها؛ والانتقال من مجرد التركيز على إدارة حالات الطوارئ في الأجل القصير إلى التركيز على بناء القدرة على الوقاية من الكوارث والتخفيف من أثرها والتعافي منها في الأجل الطويل؛ وإيلاء الأولوية للحد من أوجه الضعف؛ وتلبية حاجات المجموعات المستهدفة؛ والتصدي لأوجه الخلل بين الجنسين من حيث الضعف والقدرات.

تحقيق النتائج. وتوصل البحث إلى أن أطر وأدوات الرصد والتقييم تعمل على خير ما يرام عندما تتسم بالمرونة وعندما يتاح لمنفذي البرامج مجال تكييفها مع الأنشطة المطلوبة. وعليه صمم إطار مرن يمكن تكييفه، باستخدام بعض المذكرات التوجيهية المصاحبة، مع جميع أنشطة بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث. ويحتوي الجدول الوارد أدناه على النتائج والنتائج الفرعية اللازم رصدها، كما يرد شرحها في المذكرات التوجيهية المصاحبة (الملحق بـ) فضلا عن أمثلة على مؤشرات لكل نتيجة فرعية.

إطار الرصد والتقييم

يُن العمل الميداني أن البرامج التي ينفذها الممارسون في مجال بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث تحتاج عموماً إلى المساعدة إذا ما أُريد تطوير وتنفيذ أنظمة أقوى للرصد والتقييم، ولتحويل تركيزها من رصد الأنشطة والمخرجات إلى قياس النتائج والأثر في نهاية المطاف. ولهذا أُعد إطار الرصد والتقييم، ويمكن استخدامه في برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث لرصد وقياس التقدم المحرز في

الجدول ٢- مجالات النتائج المقترحة للرصد والتقييم

النتيجة	النتيجة الفرعية
١- تعزيز قدرة الجهات الفاعلة على استخدام المعارف والابتكار والتعليم والاتصالات والتكنولوجيا في سبيل إدارة مخاطر الكوارث	١-١- قدرة الأفراد والمجتمعات المعرضين لخطر الكوارث على استخدام المهارات والمعارف المحسنة في مجال إدارة مخاطر الكوارث بفضل برامج بناء القدرات.
٢- تعزيز الإطار المؤسسي لإدارة مخاطر الكوارث	١-٢- تؤدي برامج بناء القدرات إلى تحسين سياسات واستراتيجيات وإجراءات إدارة مخاطر الكوارث.
٣- تحسين الدوافع لتحقيق الفعالية في إدارة مخاطر الكوارث	٢-٢- تؤدي برامج بناء القدرات إلى إدماج طائفة أوسع من أصحاب المصالح في رسم خطط وعمليات تشغيلية جديدة لإدارة مخاطر الكوارث.
	١-٣- تعزيز الدعم السياسي لإدارة مخاطر الكوارث على المستوى الوطنية و/أو الإقليمي و/أو على مستوى المقاطعة و/أو المجتمع بفضل برامج بناء القدرات.
	٢-٣- تعزز برامج بناء القدرات دوافع المجتمعات والأفراد على الحد من أوجه ضعفهم إزاء الكوارث.

٢-١- التوصيات

إلى تيسير الرجوع إلى تلك التغييرات فإنها ترد في الجدول ٣ الوارد أدناه مقسمة على توصيات موجهة إلى راسمي السياسات وتوصيات موجهة للممارسين في إدارة مخاطر الكوارث الذين ينفذون برامج بناء القدرات.

تشير نتائج البحث إلى ضرورة إجراء عدد من التغييرات في طريقة تصور برامج بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث وتصميمها وتنفيذها. وسعيًا

الجدول ٣ التوصيات المتعلقة بالسياسات والبرامج

الموضوع	التوصية على مستوى السياسات	التوصية على مستوى البرامج
عموما	إنشاء منابر استراتيجية للمانحين والوكالات للعمل معًا في البلدان والمناطق على برامج مُنسقة لتعزيز القدرات على صعيد الأنظمة ككل وعلى مستويات متعددة، بتوجّه نحو بناء القدرات الوظيفية والتمكينية للحدّ من مخاطر الكوارث.	
تحسين عمليات تقييم الاحتياجات من حيث القدرات	تكييف عمليات التمويل والشراء للسماح بإجراء عمليات تقييم فعّالة ومتواصلة للاحتياجات من أجل توجيه برامج بناء القدرات. دعم الشركاء في التنفيذ لإجراء عمليات تقييم للاحتياجات من حيث القدرات قبل تصميم البرامج.	تخطيط عمليات تقييم القدرات وتنفيذها بعناية قبل تصميم البرامج وإجراء عمليات تقييم متواصلة من أجل توجيه وتكييف برامج بناء القدرات.
تعزيز الشعور بالمسؤولية عن البرامج	ضمان أن تكون مبادرات بناء القدرات متماشية مع السياسات والاستراتيجيات والإجراءات الوطنية والمحلية، ووجود مجموعة واسعة من الجهات المعنية الحكومية وغيرها من الجهات المشاركة بقدر كبير في صياغة الأهداف والنهج.	إعطاء الأولوية لإشراك الجهات المعنية إشراكا فعالا بهدف تعزيز القدرة على تصميم البرامج وتطبيقها. وإشراك ممثلين عن السلطة الوطنية لإدارة الكوارث في البرامج إذا كان ذلك ملائماً، كجهات مسؤولة مثلاً عن التطبيق أو كأعضاء في اللجنة التوجيهية.
النظر في مسألة الاستدامة	يجب التركيز بشكل أكبر على إعداد الأدوات، وضمان تطبيقها، لتحسين اعتبار مسألة الاستدامة والتخطيط لها على مستوى البرامج وعلى المستوى الوطني. يجب أن ينظر واضعو السياسات في تشكيل مجموعات وطنية أو إقليمية من الاختصاصيين في مجال إدارة مخاطر الكوارث من أجل الاحتفاظ بالخبرات وتشاركتها بين المنظمات.	يجب أن يقوم مُطوِّرو البرامج بإضفاء الطابع الرسمي والمنهجي على التخطيط لضمان ديمومة أنشطتهم قدر الإمكان، حتّى لو كان التمويل المستقبل غير مؤكد، إذ من شأن هذه العملية أن تكفل الاحتفاظ بالقدرات بصورة أفضل. يجب أن تضع الوكالات المعنية بالتنفيذ توقعات لتناوب فرق عملها والمعنيين بإدارة مخاطر الكوارث وبالتالي تخطط له.
مراعاة اتساع الفترات الزمنية	تعزيز استقرار واستدامة بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث من خلال زيادة مدّة البرامج إلى فترة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات.	الضغط من أجل الحصول على التمويل المُخصَّص لبناء القدرات على إدارة مخاطر الكوارث لفترة أطول وتوظيف استراتيجيات للحدّ من تأثير النقص في التمويل بين عمليتي تمويل.
تعزيز الرصد والتقييم	ينبغي أن تشجّع الوكالات المانحة على تحسين أنظمة الرصد والتقييم، وبشكل خاص عبر إدراج ورصد وتقييم النتائج والأثر، واللجوء إلى التقييمات المستقلة.	ينبغي أن تنظر الوكالات المعنية بالتنفيذ في استخدام إطار الرصد والتقييم الذي يحتوي عليه هذا التقرير والاستثمار في تدريب الموظفين المشاركين في إدارة البرامج.

الجدول ٣ التوصيات المتعلقة بالسياسات والبرامج (يتبع)

الموضوع	التوصية على مستوى السياسات	التوصية على مستوى البرامج
تحقيق التوازن بين بناء القدرات التقنية والقدرات الوظيفية	ضمان دعم بناء القدرات مع الإقرار بأهمية تعزيز القدرات الوظيفية كهدف رئيسي.	تصميم الأنشطة بحيث يمكن أن يُترجم دعم القدرات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بماكاسب على صعيد القدرات الوظيفية. الإقرار بضرورة دعم القدرات التقنية جنباً إلى جنب مع دعم القدرات الوظيفية عموماً.
تهيئة ظروف مواتية لإدارة مخاطر الكوارث	ينبغي أن تشمل البرامج الرامية إلى تعزيز القدرات أنشطة وعناصر تهدف بشكل خاص إلى بناء الحوافز لإعطاء الأولوية لإدارة مخاطر الكوارث في المجتمع.	السعي بوعي أكبر إلى تهيئة «ظروف مواتية» لإدارة مخاطر الكوارث - ينبغي أن تبحث جهود بناء القدرات المستقبلية بشكل وثيق في الآليات التي تسعى البرامج من خلالها بصورة مباشرة إلى تعزيز الظروف المواتية، بطرق قد لا تُصنّف عادةً في إطار أنشطة بناء القدرات. ينبغي أن تدرس المبادرات المتخذة على المستويين المجتمعي والمحلي الطريقة التي تسهم بها برامجها في تهيئة ظروف مواتية لإدارة مخاطر الكوارث.
تحسين تأثير التدريب	ضمان استمرار الدعم المقدم للتدريب مع التشديد على آليات التدريب الأكثر استدامةً وتنوعاً.	البحث في كيفية إدراج تطوير القدرات الوظيفية ضمن أنشطة التدريب. والبحث في إمكانية استخدام نهج «تدريب المُدرِّبين»، أو التدريب العملي، أو الانتداب. ضمان أن تكون جميع التدريبات تفاعلية، ومُكيّفة مع السياق الذي تقدم فيه وقائمة على مبدأ التعلّم المتبادل.
دعم الانتقال إلى مفهوم الحد من مخاطر الكوارث	توجيه عملية بناء القدرات نحو نهج أوسع للحد من مخاطر الكوارث يتضمّن آليات لتحديد التغيرات في المخاطر في الأجل الطويل والتكيف معها.	توجيه أنشطة تعزيز القدرات بفعالية من الأساس نحو الفئات الاجتماعية المستضعفة للغاية ضمن المجتمعات المحلية.
التركيز على الوقاية من المخاطر، والتخفيف من وقعها، والانتعاش منها	توسيع نطاق تركيز جهود دعم بناء القدرات ليشمل كافة جوانب إدارة مخاطر الكوارث، من أجل تعزيز القدرات في مجال الوقاية من المخاطر، والتخفيف من وقعها، والانتعاش منها.	السعي إلى إدراج العناصر المرتبطة بالانتعاش من المخاطر والتخفيف من وقعها والوقاية منها ضمن برامج بناء القدرات.
بناء القدرات على تعميم إدارة مخاطر الكوارث	من أجل ضمان التنمية المستدامة والحد من مواطن الضعف، ينبغي أن يقوم كل من الجهات المانحة، والحكومات، ورسمي السياسات بالترويج للأنشطة الرامية إلى بناء القدرات والاستثمار فيها بهدف تعميم الحد من مخاطر الكوارث.	النظر في كيفية إدراج القدرة على تعميم إدارة مخاطر الكوارث في بناء قدرات برامج إدارة مخاطر الكوارث، كخطوة من شأنها أن تعزز الانتقال إلى الحد من مخاطر الكوارث بشكل ملحوظ.

الجدول ٣ التوصيات المتعلقة بالسياسات والبرامج (يتبع)

الموضوع	التوصية على مستوى السياسات	التوصية على مستوى البرامج
إدراج الاعتبارات المتعلقة بالجنس	ينبغي أن تطلب الجهات المانحة، كما في الأنشطة الإنمائية الأخرى، إدراج أساليب العمل المراعية للفوارق بين الجنسين (النوع الاجتماعي) والشاملة، لبناء القدرات على إدارة مخاطر الكوارث. يلزم بذل المزيد من الجهود لتأمين وتعزيز اعتماد مبادئ توجيهية وأدوات واضحة للبرامج حول كيفية وضع برامج مراعية لشؤون الجنسين، وذلك بالعمل على أكثر من مجرد تخصيص الحصص للمشاركة النسائية.	إدراج تحليل لمعيار المساواة بين الجنسين (النوع الاجتماعي) منذ المراحل المبكرة من تصميم البرامج والبحث في إمكانية الاستعانة بخبير في مسائل النوع الاجتماعي لتدريب فريق التنفيذ وكذلك لتحديد الفرص المتاحة لزيادة مراعاة البرامج لمنظور النوع الاجتماعي.
الربط بالسياق	اللجوء إلى التعاون بين دول الجنوب في برامج بناء القدرات على إدارة مخاطر الكوارث، مع ضمان تعرض البلدين للأخطار ذاتها وتمتعهما بالمستوى الإنمائي ذاته.	تخصيص الوقت للبحث في الطرق الخلاقة والمبتكرة لتكييف الأنشطة النهج المتبعة مع السياق، بدلاً من تطبيق نهج معياري.
بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث في الدول الهشة والمتضررة من النزاعات	من أجل بناء القدرة على إدارة مخاطر الكوارث في البيئات غير المستقرة، من الحاسم تخصيص ما يكفي من الوقت لوضع البرامج منذ المراحل الأولية للبحث في كيفية تخطي الحواجز الهيكلية المتعددة (وما إذا كان يجب القيام بذلك)، وما هي الحوافز التي يجب تغييرها، وما هي المنظمات التي ينبغي أن تشارك في هذه العملية.	إجراء تقييم متواصل للسياق وتكييف البرامج بحسب الاحتياجات المتغيرة في الدول الهشة وضمن المناطق المتأثرة بالنزاع.
الربط بين مختلف مستويات العمل	ضمان عدم إهمال المستوى دون الوطني وتوفير الموارد لبناء القدرات على مستويات المقاطعات والمناطق.	ضمان تكامل القدرات المبنية على مستوى معين مع القدرات والعمليات الموظفة على المستويات الأدنى والأعلى على حد سواء. السعي بشكل ناشط إلى إدراج التنسيق بين مختلف نطاقات العمل ضمن أنشطة الدعم الرامية إلى بناء القدرات، مثلاً من خلال الدمج بين مستويات مختلفة من العمل في الأنشطة المخصصة للتدريب، وبناء القدرة على التفاعل بين مختلف مستويات العمل.

أُجري هذا البحث بتمويل من وزارة المملكة المتحدة للتنمية الدولية، ووزارة الشؤون الخارجية والتجارة والتنمية الكندية، والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي.

من نحن

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر هو أكبر شبكة إنسانية تعتمد على المتطوعين في العالم. ويقدم خدماته، مع أعضائه من الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في مختلف أنحاء العالم والبالغ عددها ١٨٩ جمعية، لصالح ٩٧ مليون شخص سنوياً عبر خدمات وبرامج إنمائية طويلة الأجل، ولصالح ٨٥ مليون شخص آخر عبر عمليات الاستجابة والانعاش المبكر في حالات الكوارث. ويعمل قبل حدوث الكوارث والطوارئ الصحية وخلالها وبعدها من أجل تلبية احتياجات المستضعفين وتحسين حياتهم. ويضطلع بهذه المهام دون تحيز ودون تمييز قائم على أساس الجنسية أو العرق أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو الطبقة الاجتماعية أو الآراء السياسية.

إن استراتيجية الفترة حتى عام ٢٠٢٠ ترشد خطة عمل الاتحاد الدولي الجماعية الرامية إلى التصدي للتحديات الإنسانية والإنمائية الكبرى لهذا العقد، وهو ملتزم «بانقاذ الأرواح وتغيير العقلية».

وتكمن قوة الاتحاد في شبكته من المتطوعين، وخبرته المكتسبة من المجتمعات المحلية، واستقلاله وحياده. ويعمل على الارتقاء بالمعايير الإنسانية كشريك في التنمية وفي مواجهة الكوارث. ويُقنع صانعي القرارات بالعمل على الدوام لمصلحة المستضعفين. وعليه، يساهم في تحقيق مجتمعات محلية صحية وآمنة، وفي تقليل مواطن الضعف، وتعزيز مقومات الصمود، وترويج المواقف السلمية في جميع أنحاء العالم.



لمزيد من المعلومات عن هذا المنشور، يرجى الاتصال بـ:

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

تابعونا من خلال:



الهاتف: +41 (0)22 730 4652

البريد الإلكتروني: josephine.shieldsrecass@ifrc.org

جوزفين شيلدز ريكاس

منسق مشروع البحث