



استراتيجية الهلال الاحمر الاردني

## قائمة المحتويات:

- مقدمة معالي الرئيس العام.
- خارطة الأردن.
- الملخص التنفيذي.

I. السياق الوطني.

II. من نحن؟

III. كيف نعمل؟

IV. ماذا نفعل؟

V. الإنجازات.

VI. المنهجية التي تم اتباعها لإعداد استراتيجية الجمعية 2016-2020.

VII. الدروس المستفادة والتحليل.

VIII. هويتنا.

IX. الأهداف الاستراتيجية.

X. المحاور/ مجالات العمل الأساسية.

XI. أهدافنا.

XII. المتابعة والتقييم والتقارير.

ملحق 1

## خارطة الأردن



يُسعدني أن أقدم لكم الاستراتيجية الجديدة لجمعية الهلال الأحمر الأردني، للأعوام 2016-2020 التي تركزت أهدافها في :

- تحسين الفاعلية التنظيمية للجمعية وفق المعايير الدولية "جمعية وطنية فاعلة".  
لتقديم الخدمات الإنسانية النوعية.
- المشاركة في نشر روح العمل التطوعي والقيم الإنسانية وتغيير الفكر في المجتمعات المحلية، للحد من العنف والتمييز.
- الإسهام في جعل المجتمعات الضعيفة والمستهدفة أكثر أمنا وقدرة على إعادة بناء نفسها، اعتماداً على مواردها الذاتية.

كما ركزت الاستراتيجية على المحاور التالية:

- إدارة الكوارث، والتخفيف من المخاطر المرتبطة بها.
- الصحة والتخفيف من المخاطر الصحية.
- برامج النشر والتوعية المتعلقة بالقيم الإنسانية.
- التنمية التنظيمية وتحريك الموارد.

ويحدوني الأمل أن الاستراتيجية الجديدة، ستكون أداة توعية في زيادة فعالية الجمعية، وتحسين أدائها في مختلف نشاطاتها وبرامجها وشراكاتها .

ويسرني أن أقدم الشكر لفريق العمل، الذي بذل جهداً كبيراً في الإعداد لهذه الاستراتيجية وإنجازها .

الرئيس العام

الدكتور محمد مطلق الحديد

## الملخص التنفيذي:

تأسست الجمعية الوطنية للهلال الأحمر الأردني عام 1947 ومقرها الرئيسي عمان. انطلاقاً من القيم والمبادئ التي قام عليها المجتمع الأردني، لإغاثة ضحايا النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية من رجال و نساء وأطفال وشيوخ، وهي الهيئة الوحيدة التي تمثل حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الأردن، طبقاً للقواعد المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية. وتلتزم الجمعية بالمبادئ الأساسية للحركة وهي: الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلالية، الخدمة التطوعية، الوحدة، العالمية.

وتتلخص بنود الإستراتيجية في البنود التالية:-

الرؤية بأن نكون مؤسسة رائدة، قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تواجه عالمنا المتغير، بطريقة مبتكرة ينتج عنها مجتمعات محلية قادرة على مواجهة التحديات المهمة، وتخفيف معاناة المستضعفين، وضحايا النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية، وحماية كرامتهم وحقوقهم، بطريقة تحفظ حياتهم وسلامتهم وأمنهم ورفاهيتهم.

الأهداف الإستراتيجية تتلخص في الآتي:-

- ✓ تحسين الفاعلية التنظيمية للجمعية وفق المعايير الدولية (جمعية وطنية فاعلة) لتقديم الخدمات الإنسانية النوعية.
- ✓ المشاركة في نشر روح العمل التطوعي والقيم الإنسانية، وتغيير الفكر في المجتمعات المحلية للحد من العنف والتمييز.
- ✓ الإسهام في جعل المجتمعات الضعيفة المستهدفة، أكثر أمناً وقدرة على إعادة بناء نفسها اعتماداً على مواردها الذاتية.

وإدراكاً لاحتياجات المجتمعات الأكثر ضعفاً، والأوليات لدى تلك المجتمعات، تساهم الجمعية بالتعاون والتنسيق مع شركائها، بتنفيذ أفضل خدماتها الإنسانية وأنشطتها، لتحقيق الأهداف في المجالات الرئيسية التالية:-

- إدارة الكوارث والتخفيف من المخاطر المرتبطة بها.
- الصحة والتخفيف من المخاطر الصحية.
- برامج النشر والتوعية المتعلقة بالقيم الإنسانية.
- التنمية التنظيمية، وتحريك الموارد.

يتطلب تطبيق الاستراتيجية تطبيقاً فعالاً لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تحديداً واضحاً للمسئوليات. وإيجاد آليات المتابعة والرصد والتقييم (الخارجي والداخلي) باعتبارها جزءاً أساسياً من منهجية الإدارة بالجمعية. وسوف تُعرض الاستراتيجية بشكل دوري على الأجهزة الحاكمة بالجمعية، وقياداتها التنفيذية، لضمان متابعة سيرها وتقديم المعالجة الفورية للعقبات التي قد تعترضها.

### أ. السياق الوطني:

تقع المملكة الأردنية الهاشمية في قارة آسيا. وللأردن حدود مشتركة مع العراق وسوريا والضفة الغربية، والمملكة العربية السعودية، وإسرائيل. مما يجعله يتمتع بموقع استراتيجي وجغرافي وسياسي متميز.

وقد واجه الأردن ومنذ عام 1948 عدة موجات من اللجوء بسبب الأزمات المحيطة به:

- النزاع العربي الإسرائيلي.
- حرب الخليج الثانية والثالثة.
- الأزمة السورية التي ما زالت مستمرة منذ 2011.
- بالإضافة إلى وجود جالية كبيرة من اللبنانيين، والليبيين، واليمنيين، والسودانيين.

الأردن بالأرقام:

مساحة الأردن:	89,318 كم <sup>2</sup>
مساحة اليابسة:	88,778 كم <sup>2</sup>
مساحة المياه الإقليمية:	540 كم <sup>2</sup>
مساحة البادية:	70,000 كم <sup>2</sup>
عدد السكان المقدر بتاريخ 27/9/2015 :	6,637,138 <sup>1</sup>
معدل البطالة الرسمي:	12,4 % <sup>2</sup>
	10,6% ذكور 22,2 % اناث
نسبة البطالة بين الشباب حسب إحصائيات منظمة العمل الدولية:	30% <sup>3</sup>
قيمة خط الفقر المطلق للفرد في السنة:	814 دينار <sup>4</sup>
معدل التضخم السنوي لعام 2014 بلغ	3,2 % حسب تقديرات دائرة الإحصاءات العامة.

<sup>1</sup> دائرة الإحصاءات الأردنية 2015

<sup>2</sup> دائرة الإحصاءات الأردنية 2014

<sup>3</sup> تقرير منظمة العمل الدولية 2014

<sup>4</sup> دائرة الإحصاءات العامة 2014

## التحديات والمخاطر التي تواجه الأردن:

يواجه الأردن منذ عام 1948، نزوحًا متكررًا من اللاجئين الفارين من أوطانهم، بسبب النزاعات المسلحة بدءًا بالصراع العربي الإسرائيلي، ومن ثمّ حرب الخليج الثانية والثالثة. وتلاها العدوان على غزة والأزمة السورية. ونتيجة هذه النزاعات المسلحة يتواجد على أرض الأردن حسب تقديرات الجهات الرسمية الأردنية، و لغاية شهر 9 / 2015 . قرابة الأربعة ملايين لاجئ. هذا وبلغ عدد اللاجئين السوريين، 1,400,000، يتواجد 15 % منهم داخل المخيمات المخصصة لهم. و85% في مختلف مدن و مناطق المملكة. يُضاف إلى هذا 2,212,917 لاجئ فلسطيني، بتقديرات وكالة الأمم المتحدة لأغاثة وتشغيل اللاجئين. كما يضاف إليهم حسب تقديرات الجهات الرسمية الأردنية لغاية أيلول 2015 ، ما يُقارب 500,000 لاجئ عراقي، و35,000 لاجئ ليبي، و 45,000 لاجئ يمني، و 5000 لاجئ من الجنسيات السودانية والصومالية. علاوة على مئات الألوف من المغتربين الأردنيين الذين عادوا الى الأردن على اثر اجتياح الكويت عام 1991 . والعمالة الأجنبية الوافدة المرخصة، والتي تبلغ 286.197 بتقديرات تقرير وزارة العمل لعام 2014 ، والألوف من العمالة غير الأردنية والغير مسجلة وبهذا يصبح عدد سكان الأردن قرابة 10 ملايين نسمة مما يسبب تحديًا كبيرًا على مصادر الأردن الطبيعية والخدمات والاقتصادية والصحية والتعليمية والأمنية، هذا بالإضافة إلى ارتفاع سعر النفط العالمي، الذي نتج عنه رفع أسعار عدة سلع استهلاكية وغذائية وخدمية، مما أدى الى ارتفاع معدل التضخم عام 2014 من 2.8% الى 3.2% .

ولقد سبق للجوء السوري، ولجوء الجنسيات الأخرى، معاناة وأزمات اجتماعية في المجتمعات الأردنية المضيفة للاجئين. مثل ارتفاع نسبة البطالة والفقر. هذا وأضاف انخراط اللاجئين السوريين غير المنظم في سوق العمل، حالة من المنافسة على فرص العمل في السوق المحلي. وزيادة نسبة البطالة خاصة بين فئة الشباب.

ومن ناحية أخرى فإن العمالة الوافدة المتواجدة في الأردن بصفة قانونية وغير قانونية، والمقدرة بقرابة المليون عامل من الجنسية المصرية والآسيوية، تشكّل تحديًا كبيرًا للفرص المتاحة للعمالة الأردنية، وبشكل خاص من جراء تأثير العمالة من اللاجئين السوريين الذي أدى إلى انخفاض مستوى الأجور، وعدم توازن بين العرض والطلب لفرص العمل. هذا بالإضافة إلى زيادة في مشكلة عمالة الأطفال في الأردن، حيث تقدر نسبة العمالة السورية من مجموع عمالة الأطفال في الأردن بنسبة 70 %

يوضح الجدول التالي اعداد اللاجئين الذين يعيشون على الأرض الأردنية :

اللاجئون الفلسطينيون.	2,212,917 حسب ارقام 2015 لوكالة إغاثة وتشغيل اللاجئين
اللاجئون السوريون المسجلون لدى المفوضية وغير المسجلين.	1,400,000 حسب الجهات الرسمية الأردنية
اللاجئون العراقيون.	400,000 حسب الجهات الرسمية الأردنية
اللاجئون الليبيون.	35,000 حسب الجهات الرسمية الأردنية
اللاجئون اليمنيون.	45,000 حسب الجهات الرسمية الأردنية
اللاجئون السودانيون والصوماليون.	5,000 حسب أرقام المفوضية السامية للاجئين
مجموع اللاجئين على الأرض الأردنية	4,097,917

التحديات الديموغرافية والجغرافية والاجتماعية التي تواجه الأردن :

- تتابع عمليات اللجوء الإنساني إلى الأراضي الأردنية، جراء النزاعات المسلحة والاضطرابات والأزمات السياسية في دول الجوار.
- شح المياه ومحدودية الموارد الطبيعية للمياه.
- نقص في الطاقة.
- التغيير المناخي، والجفاف والتلوث البيئي.
- التصحر، وتعرية التربة والرعي الجائر.
- خطر الزلازل والانزلاقات، حيث يمتد خط حفرة الانهدام من شمال الأردن مروراً بمنطقة غور الأردن ليصل الى خليج العقبة<sup>5</sup>.
- الأزمات السياسية والنزاعات المسلحة، وعدم الاستقرار في بعض دول الجوار.
- حوادث الطرق، حيث سجل المعهد المروري الأردني 102,441 حادث مروري عام 2014، نتج عنها 688 حالة وفاة.
- ارتفاع عدد العمالة الوافدة، المرخصة وغير المرخصة وعمالة الأطفال.
- الفقر والبطالة.

<sup>5</sup> تم رصد بتاريخ 2015\7\8 زلزال بقوة 4.5 شمال مدينة العقبة قرب شاطئ البحر الأحمر جنوب الأردن

- التأثر بالأزمات الاقتصادية العالمية.
- محدودية الموارد الاقتصادية، والاعتماد على المساعدات الخارجية.
- انتشار ظاهرة العنف في بعض المجتمعات المحلية خاصة بين الشباب.

## II. من نحن؟

تأسست الجمعية الوطنية للهلال الأحمر الأردني عام 1947 ومقرها الرئيسي عمان، انطلاقاً من القيم والمبادئ التي قام عليها المجتمع الأردني لإغاثة ضحايا النزاعات المسلحة والكوارث الطبيعية، من رجال و نساء وأطفال وشيوخ، وهي الهيئة الوحيدة التي تمثل حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر في الأردن، طبقاً للقواعد المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية. وترتكز الجمعية على الاستراتيجيات الخاصة بالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر ومحاورها، والتفويض الموكل إليها من الحركة. كما وترتكز الجمعية في عملها على اتفاقيات جنيف الأربعة، والقوانين والمعاهدات الدولية التي تشكل بمجملها القانون الدولي الإنساني، والقرارات الصادرة عن مؤتمرات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر.

## III. كيف نعمل؟

- نظام عمل الجمعية:

يشرف على الجمعية الرئيس العام، الذي ينتخب ونائبه وأعضاء اللجنة التنفيذية من قبل الهيئة العامة المركزية مرة كل ثلاث سنوات. وتجتمع اللجنة كل شهر لإعداد ومراقبة البرامج واستعراض الخطط المستقبلية في المقر الرئيسي والفروع. ويبلغ عدد المنتسبين للهيئة العامة المركزية عام 2014 أربعمائة (400) من الذكور والإناث.

- فروع الجمعية:

تتكون الفروع بموافقة اللجنة التنفيذية المركزية ويكون لكل فرع هيئة عامة، وهيئة إدارية تنتخبها الهيئة العامة. وكان للهلال الأحمر الأردني في عام 1953 فرعان فقط - فرع مادبا والفرع النسائي في عمان - والآن لدى الجمعية 10 فروع تغطي كافة أنحاء المملكة:

1. مأدبا	تأسس عام 1952	6. معان	تأسس عام 1987
2. البلقاء	تأسس عام 1956	7. الطفيلة	تأسس عام 1991
3. العقبة	تأسس عام 1962	8. المفرق	تأسس عام 1991
4. الكرك	تأسس عام 1962	9. عجلون	تأسس عام 1994
5. اربد	تأسس عام 1962	10. جرش	تأسس عام 2007

وبموجب نظام الجمعية فإن منتسبي فرع الطلبة في مدارس المملكة الحكومية والخاصة برعاية وزارة التربية والتعليم ويبلغ عددهم أكثر من 1.7 مليون عضو. وتدير الجمعية مجموعة نشاطات متنوعة، تنفذ من خلال فروع الجمعية في محافظات المملكة. وكل فرع منها ينفذ نشاطات فردية لتلبية احتياجات معينة، للمجتمعات المحلية التي يخدمها الفرع .

#### • الموارد البشرية والمالية:

تعمل الجمعية الوطنية للهلال الأحمر الأردني، إلى حد كبير، كمنظمة تطوعية، بلغ عدد متطوعيها مانتي (200) ذكوراً وإناثاً من الشباب، وهي ممولة ذاتياً ، مصادرها المالية تعتمد على موازنة سنوية، وحسابات مالية يتم جمعها بطرق عديدة، لدعم مجال أوسع من النشاطات، ورواتب الموظفين والنفقات التشغيلية. ومصادرها المالية توفرها تبرعات تكتسب من خلال المنح الممنوحة من المنظمات الأخرى، ونسبة ضئيلة تكون من رسوم الاشتراك للأعضاء، ومساهمة رمزية من الحكومة سنوياً، الأملاك المؤجرة، تبرعات شخصية، نشاطات جمع التبرعات، رسوم نقل المرضى، أرباح استثمارات ورسوم رمزية لدورات الإسعاف الأولي والوقاية من المخاطر.

#### IV. ماذا نفعّل؟

تقوم الجمعية بتنفيذ البرامج التالية :

- برامج الاستعداد والاستجابة للكوارث.
- برامج الرعاية الصحية، والإسعافات الأولية والدعم النفسي.
- برامج تنمية قدرات الشباب والمتطوعين.
- برامج الإعلام والنشر.

- برامج التدريب المهني.
- برامج التطوير الإداري
- برامج مناصرة ودمج النوع الاجتماعي ( الجندر )
- مبرة الملك عبدالله الثاني للهلل الأحمر ( فرع البلقاء)

## V. الإنجازات:

تم تمديد استراتيجية الهلال الأحمر الأردني 2003-2007 لغاية 2013 كونها كانت الوثيقة الموجهة لأهداف الجمعية وبرامجها ونشاطاتها، كما وأخذت بعين الاعتبار استراتيجية الإتحاد 2010، وتم إنجاز معظم التطلعات التي كانت تطمح لها، كما تم التركيز في المرحلة ما قبل 2015، على محاور تقوية الشراكات وتمكين كوادر الجمعية والفروع، وبناء مجتمعات محلية قادرة على الاستجابة للكوارث والأزمات ( مثال برنامج الحي الآمن 2008-2010). ونشر المبادئ الأساسية للحركة ونشر القانون الدولي الإنساني.

أما أهم الإنجازات فتوزعت على النحو الآتي :

### 1. الخدمات والرعاية الصحية:

- أ. تمت توسعة المستشفى ليضم 126 سريرًا، ومرافق تخدم الحاجة الحالية.
- ب. تم إبرام اتفاقية مع منظمة أطباء بلا حدود، للعناية بإصابات الجرحى جراء النزاعات المسلحة في دول المنطقة.
- ج. ساهم في إنشاء مستشفى ميداني في مخيم اللاجئين السوريين في منطقة الأزرق.
- د. فتح عيادات علاجية مع شركاء للاجئين السوريين المتواجدين خارج المخيمات في عمان خدمت 20.000 مستفيد.
- هـ. قامت سيارات الإسعاف في الجمعية بنقل 1764 مريضًا ومسناً منذ عام 1967 من وإلى فلسطين، عبر جسر الملك حسين بالتعاون مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر.

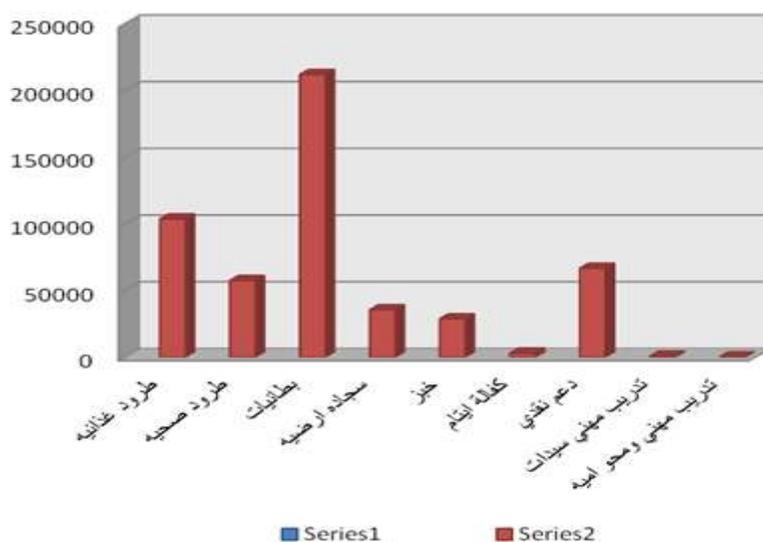
2. برامج الصحة المجتمعية والأسعافات الأولية 2014 :

90	تدريب مدربين / متطوعين
31000	لاجنون سوريون / أردنيون

3. تم تقديم خدمات الدعم النفسي على النحو التالي :

ملاحظات	العدد	العام
لاجنون عراقيون وسوريون	2654	2012
لاجنون سوريون منهم 18 متطوعاً	11099	2014
متطوعون اردنيون منهم 86 متطوعاً وموظفياً.	3002	
لاجنون عراقيون	452	

4. برامج الخدمات الإنسانية للاجئين السوريين خارج المخيمات في 2014 وكان ذلك على النحو التالي:



## 5. الشباب والمتطوعون :

قام قسم الشباب بتعزيز إدارة المتطوعين، وبناء قدراتهم وتطويرها، وتقديم الدعم وتحفيزهم في تنفيذ الأنشطة التي تستهدف فئات الأطفال والشباب من عمر 6-35 سنة لتحسين ظروف هذه الفئات، وتقوية ترابطهم بمجتمعهم المحلي، كون الشباب عاملاً في تغيير السلوك في المجتمع. وكان ذلك على النحو التالي:

اسم النشاط	عدد الانشطة المنفذة	عدد المستفيدين
الأنشطة الرياضية	147	1413
المسرح الاجتماعي. الدراما الاجتماعية	32	393
القانون الدولي الإنساني	157	1703
نادي الواجبات اليومية	19	63
المهارات الحياتية	176	19
نادي الفتيات	66	318
السلامة المرورية	34	840
الشباب كعامل لتغيير السلوك.	69	537
الدورات /2014	19	379

## 6. البحث عن المفقودين وإعادة الروابط الأسرية :

لحد من الآثار المترتبة على اللاجئين من جراء الأزمات في الدول المجاورة . سجل الهلال الأحمر الأردني، وبالتعاون مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر، الحالات التالية في عمان والمحافظات ومخيم الزعتري.

عدد الحالات لشهر 11-12 / 2014	93
عدد الحالات لشهر 1 - 2 / 2015	175

## 7. النشر والإعلام:

2014	2013-2012	محاضرات تعريف بالحركة ونشر القانون الدولي الإنساني
3298	14927	عدد الطلاب.

## VI. المنهجية التي تم اتباعها لأعداد إستراتيجية الجمعية 2020-2016

- تشكل الفريق من أعضاء من الإدارة العليا للجمعية، ممثلين عن كافة أقسام الجمعية. وتم اتباع منهجية تشاركية مع كافة قطاعات وفروع الجمعية، من خلال مقابلات ومجموعات بؤرية وحلقات نقاشية، ومشاورات مع الشركاء والمستفيدين.
- تمثلت المشاورات في ورشة عمل بتاريخ 2014\6\25-22 شارك فيها 29 ممثلا من الموظفين والمتطوعين والشركاء، من كافة أقسام الجمعية والفروع والمراكز بدعم من اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر، حيث تم الإتفاق خلالها على أهداف الاستراتيجية لتحديد الطريق والمخطط المبني لتنفيذ الإستراتيجية.
- هذا وقد قامت الجمعية بكافة أقسامها وفروعها بعملية التقييم الذاتي OCAC ما بين الفترة 2014/ 4 /10-8 بمشاركة 18 موظفا ومتطوعا بمبادرة من سكرتاريا الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر في جنيف. ولقد تم شمول مداخلات المشاركين في إعداد الإستراتيجية .
- واستعرض الفريق التقارير وإنجازات السنوات السابقة لأقسام الجمعية، وتقارير التقييم بالتعاون مع الشركاء. كما وقام بتحليل مواطن الضعف والقوة للاستراتيجية السابقة، والوضع الحالي للجمعية الوطنية ونشاطاتها، والتحليل الداخلي والخارجي للجمعية SWOT.
- استخلص الفريق الدروس المستفادة، واطلع على استراتيجية الإتحاد 2020 ، وتم استعراض النتائج للفروع والشركاء للأخذ بملاحظاتهم في ورشة العمل وتم اعتمادها بالوافق . وتمّ تحديد أولويات وأهداف إستراتيجية 2016 – 2020 بالتشارك مع كافة أقسام الجمعية وفروعها ومراكزها.
- الإستعانة بمستشار الجمعية للتنظيم الإداري، في الخطوات النهائية لبلورة الاستراتيجية.

## VII. الدروس المستفادة من الاستراتيجية السابقة والتحليل :

تستدعي الأحداث المحيطة بجمعية الهلال الأحمر الأردني، ضرورة مواكبة المتغيرات والمستجدات في المجتمعات المحلية والمنطقة، منها توالي الأزمات، مما يحتم على الجمعية الوطنية، ومن خلال تفويضها أن تكون لديها استراتيجية ذات أهداف، تؤهلها لتكون على مستوى عال من التأهب . وأمكن التوصل إلى الدروس المستفادة التالية:

- زيادة النشاطات المجتمعية رفعت من وعي المجتمعات، ومشاركاتهم في البرامج والنشاطات.
- ضرورة مواكبة المستجدات الإقليمية والعالمية.
- ضرورة وجود هيكلية واضحة ونظام موارد بشرية ومالية للجمعية الوطنية، ينظم بشكل أفضل مختلف البرامج والمشاريع.
- أهمية وجود هيكلية واضحة لقسم الكوارث، واستحداث استراتيجية قوية ذات أهداف عملية تلبى احتياجات الجمعية، ومواجهة التحديات المستقبلية.
- ضرورة إشراك الفروع في وضع سياسة تواصل يتم الالتزام بها، لتحسين تقنيات التواصل في الفروع وفيما بين الفروع.
- ضعف التواصل والتنسيق بين أقسام الجمعية، قد ساهم في ازدواجية بعض البرامج للشركاء والأقسام.
- متابعة ودعم الفروع، لاستحداث استراتيجيات لفروعهم.
- نشر الاستراتيجية بشكل أفضل وأوسع داخل الجمعية، ومع الشركاء.
- التأكد من أن أهداف الاستراتيجية تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
- ضرورة متابعة وتقييم البرامج والنشاطات الموصى بها، في الإستراتيجية و استحداث مخطط تشغيلي مبني على أهداف الاستراتيجية.

### تحليل واقع الجمعية الحالي :

#### 1 . مواطن الضعف:

- عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية، لتلبية الاحتياجات الحالية لها.
- عدم وجود مسؤول عن الأمور اللوجستية الضرورية للجمعية.
- ضعف المعرفة لدى بعض الفروع والموظفين بالقوانين والأنظمة، والسياسات الخاصة بالجمعية.

- عدم فعالية بعض الفروع بتنفيذ البرامج والأنشطة.
- قلة الموارد.
- عدم وجود نظام مالي يلبي احتياجات متابعة حسابات المشاريع بفعالية.

## 2 . مواطن القوة لدى الجمعية:

- الجمعية ناشطة، بحضور المؤتمرات. مما يضيف الى مسؤولي وكوادر الجمعية فرصاً
- جديدة لتبادل الخبرات مع الجمعيات الأخرى من مكونات الحركة.
- الانتماء المتميز لموظفي ومتطوعي الجمعية.
- تنفيذ البرامج التي تخدم احتياجات الفئات المستهدفة في المجتمعات المحليّة الأكثر ضعفاً.
- موقع الجمعية المناسب بين المجتمعات الأكثر ضعفاً.
- وجود قانون خاص بالجمعية، ونظامٍ داخلي تم تحديثه.
- التغذية الراجعة الإيجابية، والدروس المستفادة من قبل الشركاء والبرامج المنفذة.
- مرونة الجمعية في تنفيذ برامج يعرضها الشركاء.
- تاريخ ونشأة الجمعية العريق يضيف قوة الجمعية واستمرارها.

## 3 . التحديات التي تواجه الجمعية :

- فرض بعض المانحين شروطاً تحد من تنفيذ المشاريع بكفاءة عالية
- تدخل بعض المانحين في سير عمل المشاريع يحد من كفاءة منفذي البرامج.
- ضعف حلقات التواصل بين منفذي البرامج
- التركيز على الفروع الفعالة والقوية
- ازدواجية البرامج المنفذة من قبل مكونات الحركة
- كثرة المنظمات الغير حكومية التي تعمل في الميدان في المجال الإنساني
- قلة الموارد المالية

## 4 . الفرص المُتاحة:

- تواجد عدة شركاء في الميدان، يُساهم في إشراك الجمعية في برامج تغطي احتياجات الجمعية.
- حاجة الشركاء لجمعية وطنية قوية.

- تواجد عدة شركاء في الميدان، واستعدادهم لتطوير خدمات الجمعية وتقوية قدراتها كي تلبي احتياجات المجتمعات المحلية التي تأثرت من جرّاء تعدد الأزمات، والتي تعاني من الفقر والبطالة.
- التجاوب الدولي مع الأزمة السورية، هيأ فرصة للجمعية كي تكتسب خبرات جديدة من إقامة وتطبيق عدة برامج.
- حدة الفقر في المجتمع المحلي، زاد من حاجة المجتمع لخدمات الجمعية.
- تعزيز مبدأ التعاون بين الشركاء في مكونات الحركة، والذي بدأ كحاجة ملحة للشركاء.

## VIII. هويتنا:

### رؤيتنا: -

أن نكون مؤسسة رائدة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تُواجه عالمنا المتغير بطريقة مبتكرة، ينتج عنها مجتمعات محلية قادرة على مواجهة التحديات.

### مهمتنا: -

تخفيف معاناة المستضعفين، وضحايا النزاعات المسلحة، والكوارث الطبيعية، وحماية كرامتهم وحقوقهم بطريقة تحفظ حياتهم وسلامتهم وأمنهم ورفاهيتهم.

### قيمتنا: -

تلتزم الجمعية بالمبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب والهلال الأحمر. كما وتلتزم بالقيم الأخلاقية والمهنية التالية:

- ايمان بحقوق الناس وقدراتهم في البناء.
- المصادقية.
- النزاهة والشفافية.
- التشاركية.

- العمل بروح الفريق.
- الأخلاق العامة.
- التنوعية.
- الإبداع والابتكار.

### IX. الأهداف الاستراتيجية:

تسهم الجمعية بالتعاون والتنسيق مع شركائها علي تحقيق الأهداف التالية خلال فترة الخطة الاستراتيجية 2016 - 2020 تبعا لأهداف استراتيجية الاتحاد 2020:

الهدف الأول: تحسين الفاعلية التنظيمية للجمعية، وفق المعايير الدولية "جمعية وطنية فاعلة".  
لتقديم الخدمات الإنسانية النوعية.

الهدف الثاني: المشاركة في نشر روح العمل التطوعي، والقيم الإنسانية، وتغيير الفكر في المجتمعات المحلية للحد من العنف والتمييز.

الهدف الثالث: الإسهام في جعل المجتمعات الضعيفة المستهدفة، أكثر أمنا وقدرة علي إعادة بناء نفسها اعتمادا علي مواردها الذاتية.

### X. المحاور/ مجالات العمل الأساسية:

إدراكا لاحتياجات المجتمعات الأكثر ضعفاً، والأولويات لدى تلك المجتمعات، تسهم الجمعية بالتعاون والتنسيق مع شركائها، بتنفيذ أفضل خدماتها الإنسانية وأنشطتها لتحقيق الأهداف في المجالات الرئيسة التالية:-

- إدارة الكوارث والتخفيف من المخاطر المرتبطة بها.
- الصحة والتخفيف من المخاطر الصحية.
- برامج النشر والتوعية المتعلقة بالقيم الإنسانية.
- التنمية التنظيمية وتحريك الموارد.

## XI. أهدافنا:

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الفرعية	آلية تطبيق الأهداف الفرعية
1. تحسين الفاعلية التنظيمية للجمعية لتقديم الخدمات الإنسانية النوعية.	1 : تطوير الهيكل التنظيمي مع تحديد الأدوار والمسؤوليات الإدارية.	- إنشاء واعتماد تطبيق هيكل تنظيمي في الجمعية. - وضع وصف وظيفي واضح. - إنشاء قسم لتطوير التنظيم الإداري. - إنشاء خطة تشغيلية سنوية تتماشى مع أهداف الاستراتيجية. - تدريب وتأهيل كوادر الجمعية في كل الوسائل الخاصة بتقديم أفضل الخدمات الإنسانية.
	2 : إيجاد نظام مالي وإداري حديث للجمعية.	- حوسبة أنظمة الجمعية، وتدريب كوادر قسم المحاسبة على الأنظمة المتبعة والمطبقة . - إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموظفين والمتطوعين. - إيجاد سلم رواتب مع تصنيفات واضحة ووضع معايير لتشمل آليات التعيين والحوافز - تعميم النظام الداخلي على كوادر الجمعية. - بناء نظام سياسة التمويل الذاتي وتطوير الموارد المالية ل والفروع لضمان الاستدامة المالية.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء واعتماد نظام للاتصال والتواصل الميداني والتقن الحديث بين المقر والفروع وما بين الفروع.</li> <li>- إنشاء آلية لاستقطاب المتطوعين والأعضاء من الشباب، والمحافظة عليهم.</li> <li>- إنشاء برنامج تدريبي لكوادر الفروع، في مجال إدارة الفروع وتميئها.</li> <li>- التركيز على التطوير لمواكبة الأزمة السورية</li> <li>- تعزيز نظام التمويل الذاتي للفروع وتعبئة وتحريك الموارد المالية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>3 : تنمية الفروع</b> ورفع قدراتها.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء نظام أرشفة وتوثيق على اسس حديثة.</li> <li>- اعتماد مسؤول للنشر والتوثيق.</li> <li>- تطبيق برامج التقنية الحديثة لأرشيف الجمعية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>4 : تقوية قدرة</b> الجمعية في مجال التوثيق والنشر.</p>	

<p>نشر المبادئ الأساسية للحركة ودور الجمعية في الأزمات لدى الدولة الأردنية.</p> <p>- تطبيق المبادئ الأساسية للحركة في تنفيذ كافة أنشطة الجمعية.</p> <p>- توسيع قاعدة الشراكة في العمل مع المؤسسات الحكومية.</p> <p>- تطبيق الدبلوماسية الإنسانية في التعامل مع الدولة الأردنية لمناصرة القضايا الإنسانية .</p> <p>- تفعيل قانون الجمعية وقانون حماية الشارة بدعم من الأجهزة الحكومية المختصة.</p> <p>- تطوير آليات الحوار في مجالات التعاون والشراكة مع الدولة الأردنية.</p>	<p>1 : تعزيز دور الجمعية الوطنية كجهة مساندة للدولة الأردنية</p>	<p>2 . المشاركة في نشر روح العمل التطوعي والقيم الإنسانية وتغيير الفكر في المجتمعات المحلية للحد من العنف والتمييز وبخاصة بين فئة الشباب.</p>
<p>- تدريب مدربين وإنشاء فريق من الشباب لنشر المبادئ الأساسية، وقيم الحركة والدبلوماسية الإنسانية.</p> <p>- إقامة ورشات عمل توعوية في المجتمع لنشر والتعريف بقيم ومبادئ الحركة وجمعية الهلال الأحمر.</p> <p>- تنفيذ برامج المناصرة لزيادة الوعي عن النوع الاجتماعي والحد من العنف والتمييز.</p> <p>- تبني مبادرات الشباب نحو عضوية موحدة ، قوية ومتماسكة.</p> <p>- تدريب مدربين في المقر والفروع لنشر القانون الدولي الإنساني في المجتمعات والمؤسسات والمدارس والجامعات.</p>	<p>2 : نشر مبادئ الحركة الأساسية والقانون الدولي الإنساني ومبدأ الشباب من أجل تغيير السلوك.</p>	
<p>- إنشاء قاعدة بيانات عن المنظمات العاملة في المجتمع المحلي وبرامجها المنفذة.</p> <p>- تحديد مهام لضابط اتصال مع المنظمات العاملة في المجتمع المحلي.</p> <p>- توسيع قاعدة الشراكات المستدامة وإقامة شراكات أخرى جديدة.</p> <p>- إيجاد آليات تسهم في زيادة التعاون والتنسيق مع الشركاء.</p>	<p>3: توسيع قاعدة التشبيك مع الجمعيات والمنظمات العاملة في المجتمعات المحلية.</p>	

<p>- إنشاء نظام وآلية قابلة للتنفيذ لتشبيك أقسام الجمعية ما بينها وما بين الفروع.</p> <p>- تقوية قدرات الفروع وكوادرها ومتطوعيها بوسائل التواصل الحديثة.</p> <p>- تعزيز قسم العلاقات العامة والنشر والإعلام.</p> <p>- تعزيز وتحديث موقع الجمعية الإلكتروني كأداة للتواصل الداخلي والخارجي.</p>	<p>4 . بناء سياسات لتحسين آلية الإتصال والتواصل الداخلية والخارجية</p>	
<p>- تحديد وبناء قاعدة بيانات للمجتمعات المستهدفة.</p> <p>- إنشاء آلية للتواصل مع المجتمعات المحلية.</p> <p>- استقطاب متطوعين من المجتمعات المستهدفة.</p> <p>- تحديد الأشخاص لقياديين في المجتمعات المحلية وتأهيلهم لتنفيذ برامج الجمعية في مجتمعاتهم.</p> <p>- التواصل مع المجتمعات المحلية من خلال فعاليات مختلفة.</p> <p>- تدريب كوادر مؤهلة على برامج الاستعداد والاستجابة للكوارث والأزمات في المجتمعات المحلية.</p>	<p>1 : تمكين الجمعية للوصول لعدد اكبر من المجتمعات المستهدفة عبر فروعها وشبكة المتطوعين.</p>	<p>3 . الإسهام في جعل المجتمعات الضعيفة المستهدفة أكثر أمنا، ولها القدرة على إعادة بناء نفسها اعتمادا على مواردها الذاتية.</p>
<p>- التواصل مع منظمات ومؤسسات تعمل في المجتمعات المحلية.</p> <p>- تحديد مهام لضابط اتصال مع المنظمات العاملة في المجتمع المحلي.</p> <p>- جمع وتوثيق معلومات عن برامج التوعية والحد من المخاطر المتوفرة للكوارث في المملكة.</p> <p>- توسيع قاعدة الشراكة في العمل مع القطاع الخاص.</p> <p>- مواكبة التطورات المتعلقة ببرامج التوعية ووسائلها محليا وإقليميا.</p>	<p>2 : توسيع وتقوية قاعدة التشبيك والشراكات مع المجتمعات والمنظمات العاملة في المجتمعات المحلية.</p>	

<p>- تقوية قدرات كوادر الجمعية في مجال التفاوض والتحاور.</p>		
<p>- تمكين المجتمع المحلي بأدوات تمكنه من تحديد أولوياته. - تفعيل آليات تقوية قدرات المجتمع المحلي. وتمليكه الوسائل الفنية اللازمة - بناء شراكات جديدة وتقوية الشراكات الحالية مع المجتمع المحلي. - إشراك المجتمعات المحلية في عمليات الجمعية لتقييم قدراتهم واحتياجاتهم. -توثيق ومتابعة للبرامج المنفذة في المجتمعات المحلية.</p>	<p>3 : تعزيز مبدأ مشاركة المجتمعات المحلية كمحور اساسي في كافة الأنشطة</p>	
<p>- تطبيق النظام اللوجستي في جمعية الهلال الأحمر الأردني بما يتلاءم مع معايير وكالة الإغاثة الدولية. - اتباع أسلوب للتخزين السليم. - وضع مواصفات خاصة لمستودعات الجمعية. - عقد دورات تدريبية متخصصة في برنامج التدابير اللوجستية.</p>	<p>4 : تعزيز الأطر لتسهيل وإدارة المساعدات في حالات الكوارث والطوارئ.</p>	

## XII. المتابعة والتقييم والتقارير:

يتطلب تطبيق الاستراتيجية تطبيقاً فعالاً لتحقيق الأهداف، ويتطلب تحديداً واضحاً للمسئوليات وآليات المتابعة والتقييم. ويعتبر النظام المستخدم للتقييم الخارجي والداخلي وكذلك عمليات الرصد جزءاً أساسياً من منهجية الإدارة بالجمعية. وسوف يتم تحديد هذا النظام في بداية تنفيذ الخطة. وعموماً سوف تستند منهجية المتابعة والتقييم على الأساليب التشاركية المختلفة والمتعارف عليها دولياً. وعليه، سوف تعرض الاستراتيجية بشكل دوري على الأجهزة الحاكمة بالجمعية وقياداتها التنفيذية، لضمان متابعة السير على مختلف مراحلها، وتقديم المعالجة الفورية للعقبات التي قد تعترض الخطة بهدف التوجيه بأفضل البدائل لإتمام تنفيذها وذلك وفق الخطوات التالية:-

أولاً: النشر والترويج:-

بعد اعتماد الإستراتيجية والتصديق عليها، سوف تقوم الجمعية بالتوعية حول الاستراتيجية لكل من :-

أ فروع الجمعية والمتطوعين بغرض التعريف بالخطوة وضمان العمل بموجبها.

ب الجهات الرسمية ذات الصلة.

ج) الشركاء داخل الحركة الدولية، ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية المحلية.

ثانياً: تنفيذ الخطة ومتابعتها:

لتنفيذ هذه الخطة، سوف تضع الجمعية منهجاً عملياً لمتابعة التنفيذ، والذي يشمل إنشاء ودعم قسم المتابعة

والتقييم أو ما يعرف داخل الحركة ب(PMER). والتي تعمل على تنسيق الجهود

والاتفاق مع الإدارات والفروع علي :-

1) تحديد الأولويات في البرامج والمشاريع.

2) وضع الخطط التشغيلية/ التنفيذية التفصيلية قصيرة المدى، والإطار الزمني لتنفيذها.

3) الاتفاق حول طرق وأساليب المتابعة (المتابعة الدورية: الشهرية وغير الشهرية).

4) الاتفاق حول طرق وأساليب للتقييم (الداخلي/ الخارجي) والتقييم الدوري والنصفي والنهائي.

5) الاتفاق حول مؤشرات القياس وتصميم تقارير المتابعة بالإدارات والأقسام.

6) تصميم نماذج التقييم الذاتي للأنشطة، من خلال قاعدة بيانات إلكترونية للقياس.

7) تأهيل الموظفين في مجال المتابعة و لتقييم وقياس الأداء.

8) تنفيذ و تطبيق معايير قياس الأداء (مدى التقدم) في التنفيذ وتحقيق الأهداف كالاتي:-

- تحليل نتائج الاستبيانات الخاصة بالأنشطة.

- قياس أداء الجمعية من خلال معايير النجاح التي تم تحديدها مسبقاً.

- تحديد الفرق بين النتائج المقدرة والفعلية، لتحديد مقادير الانحرافات عن الخطة.

- إتخاذ القرارات للإجراءات التصحيحية المناسبة والضرورية، لمعالجة الانحرافات السلبية.

- الاهتمام بمقارنة كل النتائج من حيث الأثر علي النظم / السياسات والهياكل، الكوادر البشرية

و الموارد المالية.

## تتلخص مهام المتابعة والتقييم عادة في الآتي :-

- تأكيد اشتمال كل البرامج والمشاريع على أدوات الرصد والتقييم.
- الاتفاق على مؤشرات الأداء وتصميم تقارير المتابعة ليتم استخدامها من قبل الإدارات والأقسام.
- ترقية مهارات الموظفين في استخدام معايير قياس الأداء (التقدم)، والرصد والتقييم ل:
  - قياس التقدم والأثر.
  - تحليل الفجوة بين ما هو مخطط ، والإنجاز الفعلي ومعرفة الانحرافات.
  - تقوية منهج الإدارة القائمة علي النتائج، وتوثيق ونشر الدروس المستفادة (تبادل المعرفة).

## لضمان تحسين النتائج والأثر، تقوم الجمعية بالخطوات التالية :-

- التقييم الدوري المنتظم:
- الزيارات الميدانية مع التركيز على أهمية قياس الكفاءة والفعالية والاستدامة والأثر الاجتماعي،
- الاهتمام بالتقارير على الأسس التي اتفق عليها مع الشركاء والالتزام باحتياجات الشركاء ومتطلبات التقارير المالية من حيث توفر المستندات والفواتير.
- إعداد التقارير المالية وفقا للأجراءات المتبعة.
- التقييم والتقرير النهائي: تقوم الجمعية بتطبيق اجراءات التقييم القياسية التي ستسهم في التقرير النهائي الذي سيقدم إلى الشركاء المعنيين.

## مُلحق: 1

### تحليل اسنراتيحية 2003-2007 وتمديدها:

أرست اسنراتيحية الهلال الأحمر الأردني السابقة 2003-2007 والتي تم تمديدها لغاية 2012 ،  
أرست الاتجاهات الاسنراتيحية للجمعية وترتيب الأولويات تبعاً للأهداف العامة التي تعكسها اسنراتيحية  
الاتحاد 2010 واسنراتيحية الحركة.

### وتتلخص اتجاهات اسنراتيحية الجمعية السابقة في :

- تعميق مشاركة المجتمعات المحلية في تخطيط وتنفيذ خدمات الجمعية.
- استخدام أكثر فعالية للدروس المستفادة داخل الجمعية.
- مشاركة متزايدة وأكثر فعالية لمكونات الحركة، وشركاء آخرين وتعاون أكثر قابلية للدوام.
- تطوير مصادر دخل ثابتة ودائمة، للاعتماد على الذات.

### وقد شملت الإسنراتيحية السابقة الأولويات التالية:

- التطوير التنظيمي المبني على مشاركة أوسع وأعمق من قبل المعنيين في الشؤون العامة للجمعية، وقاعدة بيانات أكثر قوة للمتطوعين، ونواة مركزية بأعضاء ملتزمين بدوام كامل تتم جهود المتطوعين على مستوى المقرّ والفروع، مع بدء إصلاح هيكلية، وتحسين أداء موظفي الجمعية والإجراءات لتعاون أفضل بين المقرّ والفروع وتعزيز القدرة لحشد الموارد.
- تعزيز قدرات الجمعية، لتمكينها من لعب دور في جميع مراحل إدارة الكوارث.
- تعزيز مساهمة الجمعية في تحسين الخدمات الصحية والاجتماعية.
- تعزيز تطبيق في جميع أنحاء البلا للمبادئ الأساسية والقانون الدولي الإنساني من خلال زيادة الاتصالات.
- تعاون داخلي أكثر فعالية بين الفروع، وتعاون أكثر فعالية وقابلية للدوام مع الشركاء.

هذا وأوصت الاسنراتيحية السابقة بنشاطات تلبي احتياجات أولوياتها، لتنفيذ الخطة ضمن إطار أولويات واضحة، وأطر زمنية محددة، مع وضع ميزانيات سنوية. ويتم تنفيذ هذه النشاطات، بناء على تمويل

ضمن اتفاقيات مع شركاء داخل الحركة وخارجها، وبمشاركة الفروع في تنفيذ النشاطات، كما وسيتحمل المقرُّ كامل مسؤولية المراقبة، وإعداد التقارير وسيتم متابعة نتائج الخطة في عملية تقييم أثناء التنفيذ وفي نهاية التنفيذ. ويتم مشاركة النتائج مع الشركاء، كما وسيتم مشاطرة الدروس المستفادة من التقييم محلياً ودولياً بهدف تبادل الخبرات والمعرفة على نطاق واسع.

قام الفريق المكلف باستحداث استراتيجية 2016 - 2020 لجمعية الهلال الأحمر الأردني، بناء على متطلبات المرحلة القادمة، ونتائج الأبحاث، ومراجعة انجازات الإستراتيجية السابقة وتقييمها، مستندين بذلك على التقارير والدراسات المتوفرة، وتقييم ما تم إنجازه خلال الفترة المحددة للاستراتيجية السابقة، بالتشاور مع أصحاب العلاقة من شركاء ومنفذي البرامج والمستفيدين، وما لم يكن من الممكن تنفيذه، والأسباب الموجبة لذلك.

وبهذا تم النظر في النجاحات والإخفاقات. وفيما يلي أهم النقاط التحليلية التي توصل لها أعضاء الفريق :

#### 1 . النقاط التي تعتبر مواطن قوة في اعداد الإستراتيجية :

- انجاز استراتيجية لأربع سنوات ما بين 2003 – 2007.
- إن عملية التحليل الذاتي عام 2005 ساهمت في بلورة الاستراتيجية.
- إن مشاركة بعض الفروع في تنفيذ بعض من برامجها وأهدافها، لهو دليل على أن الاستراتيجية قد استجابت لاحتياجات هذه الفروع.
- أن تجاوب المسؤولين والمجتمعات المحلية وتعاونهم مع برامج الجمعية، وتسهيل مهماتها، واستمرارية الجمعية منذ عام 1947 ، يجسد ثقة المسؤولين والمجتمع في الجمعية.
- إن القانون الخاص للجمعية، والموافق عليه من قبل جلالة الملك ومجلس النواب الأردني يعطي صفة الاستقلالية للجمعية.
- إن مهمة وأهداف الجمعية مذكوران بوضوح في الاستراتيجية.
- إن تولي رئاسة الجمعية منذ تأسيسها مسؤولون ذوو خبرة محلية ودولية وعربية في مجال العمل الإنساني، أمدّ الجمعية بمصداقية محلية ودولية.
- تغطي الجمعية جميع أنحاء المملكة من خلال فروعها.
- تمّ وضع أسس الاستراتيجية من خلال البرامج المنفذة.
- تتلقى الجمعية دعماً مستمراً من الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر.

- التدريب المستمر للكوادر من متطوعين وموظفين مَنهم من تنفيذ البرامج بنجاح.

## 2 . النقاط التي تعتبر مواطن ضعف لدى استراتيجية 2003-2007.

- عدم متابعة تنفيذ الاستراتيجية لعدم مشاركتها مع موظفي الجمعية والفروع والمتطوعين، وبسبب التركيز على برامج معينة مدعومة مثل الحملة المرورية ومرض نقص المناعة.
- قلة الموارد المالية.
- عدم مشاركة الاستراتيجية مع القائمين على البرامج.
- افتقار الاستراتيجية لخطة عمل كما وأنه لم تطبق كامل برامجها.
- عدم الاستمرار بتنفيذ بعض البرامج لظهور تحديات مثل قلة خبرة بعض الفروع وعدم توفر الخبرة لدى البعض الآخر، للمشاركة في إعداد الإستراتيجية، وعدم وجود ضابط ارتباط للتواصل مع الفروع.
- لم يتم تقييم أداء الفروع.
- لم يتم دمج النوع الاجتماعي بوضوح يشكل أو بآخر.

## 3 . أما التحديات كما يراها فريق العمل فكانت كالتالي :

- ظهور مستجدات غير متوقعة، مما أدى إلى تغيير في نهج الأولويات، مثل غزو الكويت، وحرب الخليج الثانية، والتي نتج عنها أعداد هائلة من اللاجئين الذين توافدوا على الأردن.
- تركيز المانحين على برامج معينة تتماشى مع المستجدات في المنطقة.
- غياب الوصف الوظيفي لمنفذي البرامج، والتغيير المستمر لمسؤوليها، وعدم وجود قدرات مؤهلة كافية لتنفيذ المسؤوليات المطلوبة.
- ضعف الاتصال والتنسيق بين الفروع مع بعضها البعض ومع المركز الرئيسي.
- عدم توظيف القدرات المبنية على المشاركة في الدورات، لصالح منفعة الفروع.
- عدم ملائمة بعض الدورات لصالح منفعة الفروع.

## 4 . الفرص كما يقترحها فريق العمل فهي كالتالي :

- استقطاب شركاء ومانحين جدد.
- انبثق عن الاستراتيجية عدة مشاريع وبرامج مثل الإسعافات الأولية ، الحد من المخاطر، استقطاب الشباب والمتطوعين.
- وجود استراتيجية، سلط الضوء على كفاءة الجمعية للاستجابة للكوارث، وعزز بناء علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام، وساهم في عقد مؤتمر للمانحين، ومؤتمر للشباب أعدت لهما الجمعية.