الحوكمة الرشيدة لأنظمة صحية مرنة

باستضافة مبادرة بيرل

17 سبتمبر 2025 | فندق H، دبي

استضافت مبادرة بيرل بتاريخ 17 سبتمبر فعالية "الحوكمة الرشيدة لأنظمة صحية مرنة"، بمشاركة قيادات مرموقة من قطاعات العمل الخيري والرعاية الصحية والمنظمات الإنسانية، وذلك بهدف مناقشة دور الحوكمة في دعم الأنظمة الصحية خلال الأزمات وخارجها.

وقد تخلل الحدث ثلاث جلسات نقاشية مترابطة بدأت بالاستجابة الصحية في مناطق النزاع والأزمات، ثم تناولت دور البحث العلمي في بناء الأنظمة على المدى الطويل، واختتمت بمحورية العدالة الصحية كركيزة أساسية للمرونة. وقد تجلت رسالة رئيسية بوضوح : الحوكمة تشكّل الإطار الذي يربط بين هذه المحاور، وتُعدّ عاملًا حاسمًا في بناء أنظمة فعالة ومستدامة، مع التأكيد على الدور الجوهري للعمل الخيري في دعم هذه الجهود.

المتحدثون

الجلسة الحوارية 1: التعامل مع الفوضى: العمل الخيري في مناطق النزاع

- مريم فاروقي، لجنة الإنقاذ الدولية (إدارة الجلسة)
- أُنس الخضرا، الهيئة الطبية الدولية
- مديحة رضا، لجنة الإنقاذ الدولية
- بيسان سلامة، المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين

الجلسة الحوارية 2: تجاوز مرحلة الأزمات: تعزيز الاستثمار في مجالي البحوث والبنية التحتية

- نادين العلمي، مبادرة بيرل (إدارة الجلسة)
- كاثرين بول-فيتن، مؤسسة ZC4H2
- مُثنى طراونة، الجمعية الوطنية للتصلب المتعدد

الجلسة الحوارية 3: عدالة صحية شاملة: سد الفجوات في إمكانية الوصول وجودة الرعاية الصحية

- نور زبيري، مبادرة بيرل (إدارة الجلسة)
- ريم عبد الحميد، مؤسسة منظمة الصحة العالمية
- صوفي سميث، منصة نبتة للرعاية الصحية
- الدكتور جنيد بن أحمد، آستر للرعاية الصحية
- الدكتور محمد نسيم صابر، المركز الطبي الباكستاني

أبرز النتائج والنقاط المستخلصة من الفعالية

الجلسة الحوارية 1: التعامل مع الفوضى: العمل الخيري في مناطق النزاع

- **التواصل والمساءلة أثناء فترة الأزمات**: يتطلب التعامل مع الأزمات الإعلامية قدرة على اتخاذ قرارات سريعة دون التفريط في الدقة. فالتواصل غير المدروس قد يعرض العاملين والبرامج، بل وحتى عمليات المنظمة بأكملها في بعض البلدان، لمخاطر جسيمة، خصوصًا في بيئات النزاع. كما أن الرسائل الصادرة في سياق جغرافي معين قد تؤثر على سمعة المنظمة عالميًا؛ فمثلًا، قد ينعكس تصريح واحد حول أوكرانيا على مستوى ثقة المجتمعات في غرب إفريقيا. لذا فإن الحفاظ على المصداقية يعتمد على التواصل الشفاف، وتوضيح ما هو معروف وما لم يُعرف بعد، وتجنّب استخدام الإحصاءات المجتزأة من سياقها، لما لذلك من أثر سلبي على الثقة.

- **الوصول والمرونة**: في العمل الإنساني الصحي، يُعدّ الوصول إلى المجتمعات المتأثرة هو التحدي الأكبر، لا سيما النساء والفتيات في بيئات حساسة مثل أفغانستان. فالتمويل عنصر ضروري، لكنه غير كافٍ ما لم يُدعَم بتصاريح مناسبة، ومفاوضات فعالة، وشبكات محلية موثوقة. وغالبًا ما يغيب عن أذهان المانحين أن الأزمات لا تسير بوتيرة ثابتة، بل تتغير معطياتها من لحظة لأخرى. في هذا السياق، تُصبح المرونة في التمويل والثقة بالكوادر المحلية عوامل حاسمة لتمكين المنظمات من الاستجابة السريعة والتكيّف مع المتغيرات الميدانية.
- **التمويل والنفقات الإدارية والتشغيلية**: يفضل العديد من فاعلي الخير دعم الأنشطة المباشرة للبرامج بدلاً من تغطية التكاليف التشغيلية، إلا أن الأنظمة، واللوجستيات، وآليات الامتثال تشكل العمود الفقري الذي يجعل هذه الأنشطة آمنة وقابلة للتوسع. بدون هذا الاستثمار في التكاليف الأساسية، لن تتحرك الطائرات، ولن تعمل العيادات الصحية. يوفر التمويل المرن وغير المقيد للمنظمات القدرة على تخصيص الاستجابة وفقًا للسياقات المحلية، كما أن الالتزامات طويلة الأمد تلعب دورًا حيويًا في الأزمات الممتدة. أما التمويل قصير الأجل فقد يركز فقط على الإنجازات السطحية، في حين أن الاستثمار المستدام يعيد بناء البنية التحتية الصحية ويحقق تأثيرًا دائمًا.
- **بناء الثقة وتعزيز الشراكات المحلية**: إن بناء الثقة مع الشركاء المحليين والمجتمعات يُمثل ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة الرشيدة. فالمنظمات الدولية غير الحكومية تُعد ضيفًا على السياقات المحلية، ويجب أن تكسب ثقة الحكومات والقادة المجتمعيين والسكان المتأثرين. إن تصميم البرامج بالشراكة مع الفاعلين المحليين، بدلاً من معاملتهم كمجرد منفذين، يعزز من الشرعية ويقوي القدرة على الصمود. وتُظهر بعض النماذج، مثل الجوائز المدعومة من المانحين للمنظمات القاعدية التي تتحول لاحقًا إلى شراكات تنفيذية، كيف يمكن للاعتراف والمساءلة والتعاون أن يرفع جودة وكفاءة الاستجابة.
- **الابتكار والقدرة على التكيّف**:"غالبًا ما تعتمد خدمات الصحة الإنسانية على حلول مبتكرة تقودها الاحتياجات الميدانية. وبدءًا من مكتبات الجمال ومصاعد الكراسي في المناطق النائية، وصولًا إلى الحقائب المبردة وحقائب السرج لنقل اللقاحات، تُمثل الابتكارات وسيلة لضمان استمرارية الرعاية في ظل ظروف استثنائية. كما تُساهم بروتوكولات الطوارئ المبسّطة في تسريع الاستجابة دون الإخلال بإجراءات الحماية أو المساءلة، مما يضمن وصول الخدمات الأساسية إلى المجتمعات خلال الساعات والأيام الأولى الحاسمة من الأزمات.
- **أنظمة الجهات المانحة وآليات إعداد التقارير**: قد تشكل متطلبات الجهات المانحة التقليدية عبئًا خلال حالات الطوارئ، حيث تتنافس التقارير المفصّلة بشكل مفرط مع الجهود المنقذة للحياة. وتُعد الأساليب البديلة مثل سرد القصص، ومقاطع الفيديو القصيرة للمستفيدين، وإيصال أصوات المجتمع المحلي بشكل مباشر، وسائل فعّالة لإبراز الأثر دون إثقال كاهل فرق العمل الميداني. كما أن الحوكمة في إدارة علاقات المانحين تتعلق أيضًا بالعقلية؛ إذ ينبغي النظر إلى العمل الخيري كمحفظة استثمارية متنوّعة تلبي الاحتياجات العاجلة وطويلة الأمد، وتُصمم بمنهجية تأخذ الاستعداد المسبق بعين الاعتبار.
- **التعاون والشراكات الاستراتيجية**: يُعد التعاون عاملًا أساسيًا لتجنب التكرار وتحقيق أقصى استفادة من الموارد. إن التكتلات والبيانات المشتركة تحمل وزنًا أكبر من الجهود المتفرقة، لا سيما في الأزمات التي تعاني من نقص التغطية. وتتطلب الشراكات الفعالة مفاوضين قادرين على تجاوز الأنا، واحترام اختصاصات كل جهة، وتبنّي مبدأ المعاملة بالمثل حيث يُقاسم النجاح بين جميع الأطراف. كما يُعتبر تمكين الفاعلين المحليين منذ البداية أمرًا حيويًا، فهم الذين يستمرون في تقديم الدعم بعد مغادرة الوكالات الدولية.
- **القدرة على الصمود والأمل**: إن الصمود في الميدان يؤكد أهمية هذه الجهود. قصص مثل تلك الخاصة بطبيبة توليد في غزة والتي تتابع ولادة أكثر من خمسين طفلًا يوميًا تعكس التفاني الكبير للعاملين في الصحة رغم الظروف الصعبة. ولا يقتصر الدور الإنساني على تقديم الإغاثة العاجلة فحسب، بل يشمل الحفاظ على حياة الناس لتمكينهم من بناء مستقبلهم بأنفسهم. إن هذا النهج يمنح الأمل قوة ثابتة، حتى في أصعب وأطول الأزمات.

الجلسة الحوارية 2: تجاوز مرحلة الأزمات: تعزيز الاستثمار في مجالي البحوث والبنية التحتية

- **البحث العلمي كوسيلة للاستعداد**: يُعد البحث الصحي ركيزة أساسية لأنظمة الصحة المرنة. من دونه، تبقى العائلات والمجتمعات غير جاهزة، تبقى الأسر والمجتمعات غير مجهزة بشكل كافٍ، وتواجه الأزمات في ظلام تام دون خطة واضحة. تُظهر تجارب الأمراض النادرة كيف يمكن للاستثمار حتى القليل في البحث أن يفتح أبوابًا للعلاج ويزرع الأمل، في حين أن نقص التمويل قد يحرم مجتمعات كاملة من حقها في الرعاية الصحية.

- **العمل المشترك بدلاً من الجهود المنفردة**: النجاح لا يُقاس بكمية الاستثمار فحسب، بل بكيفية توجيهه. يتوجب على العمل الخيري دعم الأبحاث بأساليب تعزز التعاون، ومشاركة البيانات، والاستراتيجيات المستدامة. تشير تجارب أبحاث السرطان، وفيروس نقص المناعة، والأمراض النادرة إلى أن التكتلات المنسقة تُسرّع من وتيرة الإنجاز، في حين أن العمل المعزول يعرقل التقدم.
- **العمل الخيري كمصدر لرأس المال المحفوف بالمخاطر**: غالبًا ما تتجنب الحكومات وجهات الأعمال المناطق الصغيرة أو المعقدة أو غير المؤكدة. يتميز العمل الخيري بقدرته الفريدة على الدخول في المجالات المُهمَلة مثل الأمراض النادرة والمجالات غير المختبرة، وحتى البنية التحتية ذات التمويل المحدود وتمويل الابتكارات الأولية التي تعود بالنفع لاحقًا على فئات أوسع من السكان. تساهم آليات الحوكمة مثل المراجعة المستقلة، وتمويل المراحل، والشفافية في البيانات في تمكين المانحين من اتخاذ مخاطر جريئة بمسؤولية.
- **مشاركة البيانات والشفافية**: لا يتحقق الصمود إلا عندما تكون نتائج البحث متاحة وقابلة للتطبيق. تسهم السجلات المفتوحة، والمصارف الحيوية المشتركة، والنشر الشفاف للنتائج بما في ذلك السلبية، في منع التكرار وتمكين الآخرين من الاستفادة من المعرفة القائمة. غالبًا ما تلعب مجتمعات المرضى والمنظمات دورًا حيويًا كجسور فعالة لتحويل البحث العلمي إلى معرفة عملية وتغييرات في السياسات.
- **إنشاء منظومة متكاملة**: يحفز الاستثمار الخيري أنظمة دعم أوسع من خلال جمع الأطراف المعنية، وتمويل البنية التحتية الأولية، وإثبات جدوى الأفكار. من سلاسل التوريد وأنظمة بيانات الصحة إلى القدرات التنظيمية، يجذب رأس المال الخيري المبكر شركاء من القطاعين الحكومي والخاص. يخلق هذا التأثير المضاعف ضمانات لتحويل الاكتشافات إلى إرشادات وبنية تحتية وسياسات تحافظ على الاستدامة والفعالية على المدى الطويل.
- **أهمية منطقة الخليج**: عبر تمويل أبحاث الأمراض النادرة وتطوير البنية التحتية، لا يسهم الفاعلون في مجال العمل الخيري في منطقة الخليج في معالجة احتياجات صحية محلية عاجلة فحسب، بل وفي تسريع الابتكارات مثل العلاجات الجينية والبحوث الجينومية التي تؤثر على علاج السرطان والأمراض العصبية والأوبئة المستقبلية، مع إضافة تمثيل مهم للأبحاث الصحية على المستوى العالمي. إن هذا يضع منطقة الخليج كقائد محتمل عالميًا في تحويل الأبحاث إلى منظومة صمود فعالة.

الجلسة الحوارية 3: عدالة صحية شاملة: سد الفجوات في إمكانية الوصول وجودة الرعاية الصحية

- **الإنصاف في التصميم وآليات الحوكمة**: تحقيق العدالة يتطلب دمجها بشكل مقصود في أنظمة الرعاية الصحية. على أُطر الحوكمة أن تقيس كيف تؤثر عوامل مثل النوع الاجتماعي والعرق والدخل والإعاقة الجسدية في قدرة الناس على معرفة متى يطلبون المساعدة والوصول إلى الرعاية، والحصول على العلاج المناسب.
- **المسؤولية تجاه النتائج**: تسعى الأسر في المناطق ذات الموارد المحدودة إلى التأكد من وصول الخدمات إليهم. تساعد البيانات المفصلة وبطاقات تقييم الإنصاف في جعل الأصوات المهمشة مرئية بدلاً من أن تُغفل ضمن المتوسطات.
- **البحث والمعايير القائمة على الشمولية**: لا تزال معايير الصحة والتجارب السريرية تميل إلى التحيز لصالح أجساد الرجال البيض. مع تمثيل نساء من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب آسيا بأقل من 1% من المشاركات في التجارب، يستطيع العمل الخيري أن يدعم بحوثًا أكثر شمولية تعكس التنوع السكاني.
- **الحوكمة والعمل الخيري**: يتمتع العمل الخيري بقدرة فريدة على تعزيز إصلاحات الحوكمة، وبناء الثقة عبر إجراءات العناية الواجبة والرقابة المستقلة، مع ضمان تحول العطاء المحلي إلى تأثير إقليمي وعالمي أعمق.
- **التعاون على مستوى المنظومة**: يتطلب التغيير الصحي الجذري تعاون الشركات والحكومات والمنظمات غير الحكومية والباحثين والمجتمعات كمنظومة واحدة متكاملة. يجب أن يكون العمل الخيري بمثابة النسيج الرابط بين هذه الأطراف، لا عضوًا منفردًا يعمل بمعزل عنها.
- **تمويل الابتكار وضمان الاستدامة المالية**: تشكل القدرة على تحمل تكاليف الرعاية عائقًا كبيرًا. يمكن للنماذج الابتكارية، بدءًا من التمويل المختلط والصناديق المجتمعة وصولًا إلى آليات التشارك في المخاطر الشاملة والأنظمة المتوافقة مع الشريعة، أن تسهم في تحقيق استدامة وقابلية توسيع أكبر للرعاية الصحية.
- **الأُطر التنظيمية الداعمة**: تُقيد الأطر القانونية الصارمة في كثير من الأحيان فرص الابتكار. ويُعد التنظيم المرن إلى جانب المساءلة القوية عنصرًا أساسيًا لتمكين شراكات ناجحة بين القطاعين العام والخاص والقطاع الخيري.

- **الاستثمار الوقائي وتوجهات المانحين**: يفضل المانحون في كثير من الأحيان دعم الأصول الظاهرة كالمستشفيات، لكن التأثير الأعمق يكمن في الاستثمار في الوقاية المبكرة، والكشف المبكر، والتوعية المدعومة ببيانات واضحة ورسائل شفافة.
- **الفجوات السياسية والتأمينية**: يحتاج نقص التأمين المنتشر إلى إصلاحات سياسية محددة تشمل مواءمة شروط التأشيرات والتأمين وتوسيع نطاق التغطية الوقائية وتشجيع السلوكيات الصحية، مما يؤدي إلى تحسينات ملموسة في نتائج الصحة العامة.

تحديات الحوكمة وحلولها

التحدي المكتشف	استجابة الحوكمة	التداعيات على المانحين والفاعلين الخيريين
السرعة مقابل الدقة في التواصل خلال الأزمات	آليات تضمن التوازن بين سرعة الاستجابة ووضوح المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة	تمويل التواصل كجزء أساسي من الحوكمة وتمكين الرسائل المدروسة للمخاطر
العقبات أمام الوصول (سياسية وقانونية ومجتمعية)	ترسيخ التفاوض والشراكات مع القواعد المجتمعية في نظم حوكمة البرامج	تعزيز بناء القبول ودعم فِرق التفاوض والمنظمات المحلية
تردد المانحين في تغطية تكاليف العمليات	تعزيز الحوكمة من خلال الامتثال والدعم اللوجستي وآليات الحماية	تمويل النفقات الإدارية كجزء من الإدارة الرشيدة وليس كإهدار للموارد
تمويل قصير الأمد ذو شروط صارمة	الحوكمة المرنة (إعادة تخصيص مرن وتقارير تتابعية قابلة للتحديث)	تبني آليات تمويل مرنة وطويلة الأمد تعكس تعقيدات الأزمات الممتدة
أبحاث مجزأة ومكررة	الحوكمة التعاونية لتوحيد الأجندات وتنسيق الموارد	دعم آليات التمويل الجماعي ومنصات التعاون بين أصحاب المصلحة
احتكار البيانات والعمل بمعزل عن الآخرين	فرض نشر النتائج واعتماد قواعد بيانات مفتوحة الوصول	اشتراط توفير البيانات بشكل مفتوح ومتبادل في عمليات التمويل
تجنب المانحين للمخاطر في البحث العلمي	مراجعات دورية وفق مراحل محددة، وتمويل مرن، وقبول الفشل كفرصة للتعلم	تمويل البحوث في مراحلها المبكرة مع اعتبار الفشل جزء من مسار التطوير
تمثيل محدود للمرضى والمجتمعات المحلية	إشراك منظمات المرضى في مجالس الإدارة وهياكل الحوكمة	تطوير خطط التمويل بمشاركة نشطاء المجتمع ومن يمثلون المرضى
تباينات في فرص الوصول إلى الخدمات الصحية	حوكمة تُراعي الإنصاف وتضمن مشاركة الفئات غير الممثَّلة	دعم التمويل للمشاريع التي تركز على العدالة والتنفيذ على مستوى القاعدة
ضعف المساءلة في قضايا العدالة الصحية	بيانات مفصلة ومؤشرات أداء، وتقارير علنية وشفافة	التركيز على النتائج التي تعكس العدالة وليس مجرد الإنتاجية

استنتاجات وتأملات ختامية

خلال الجلسات الثلاث، أكد الاجتماع أن كل مرحلة من مراحل تعزيز الصمود تمثل تحديًا في مجال الحوكمة:

- في أوقات الأزمات، تقوم الحوكمة بحماية المستجيبين الأوائل وضمان تقديم المساعدات للمجتمعات مع الحفاظ على كرامتها.
- خلال الأزمات، تسهم الحوكمة في تحويل الأبحاث الغامضة إلى حلول واضحة للعائلات التي تعاني من أمراض نادرة ومهملة.
- على مستوى الأنظمة طويلة الأجل، تغرس الحوكمة مبدأ الإنصاف لضمان شمول كافة المجتمعات وعدم تهميش أي منها.

أوضح النقاش بالنسبة للفاعلين في العمل الخيري أن الأثر الفعّال لا يتحقق من خلال الاستجابة الفورية وحدها، بل من خلال الاستثمار في أنظمة الحوكمة التي تشمل الكفاءات، والإجراءات، والشراكات. فبهذا يمكن تحويل العمل الخيري من مبادرات قصيرة الأجل إلى تغييرات مستدامة على مستوى النُظم.