



## دراسة حالة

# مؤسسة نور دبي: مبادرات في البلدان

## النامية



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية  
Mohammed Bin Rashid  
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
MOHAMMED BIN RASHID  
SCHOOL OF GOVERNMENT



## 1- مؤسسة نور دبي

مؤسسة نور دبي (المؤسسة) هي مؤسسة خيرية دولية غير حكومية وغير ربحية مقرها إمارة دبي- إحدى الإمارات السبع التي تشكل دولة الإمارات العربية المتحدة. ووفقًا لمنظمة الصحة العالمية يمكن الوقاية من حوالي 80% من الإعاقات البصرية أو علاجها، ولذلك تتمثل رؤية المؤسسة في الوصول إلى عالم خالٍ من مسببات العمى والإعاقة البصرية التي يمكن الوقاية منها، وتلتزم المؤسسة بإعادة نعمة البصر وخصوصًا لأولئك الذين يعيشون في البلدان منخفضة الدخل والبلدان النامية حيث لا يتوفر الحصول على الرعاية الطبية للعيون والخدمات العلاجية بسهولة. وقد بدأت المؤسسة كمبادرة أطلقها صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيس مجلس الوزراء وحاكم دبي في سبتمبر 2008 وذلك استجابة للإحصائيات المقلقة التي نشرتها منظمة الصحة العالمية عن انتشار العمى حيث يفقد شخص واحد بصره في العالم كل خمس ثوانٍ:

*"يسعدني أن أعلن عن مبادرة شخصية مني تستهدف تخفيف آلام ملايين الأشخاص في منطقتنا وعالمنا ممن تتوارى عذاباتهم خلف ضجيج الحروب والصراعات وأزمات الأسواق وأسعار الغذاء"*

مقتطف أعده لينيز. جي. كيمب، إيمانويل أزاب مونيسار، شروق البنا (2011)

وبعد السنة الأولى التي نجحت فيها المبادرة في الوصول إلى أكثر من 5.8 مليون شخص من ذوي الإعاقات البصرية في جميع أنحاء العالم، صدر مرسوم من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، بإطلاق مؤسسة نور دبي. وتعي المؤسسة جيدًا الآثار المدمرة التي من الممكن أن تتسبب فيها الإعاقات البصرية في حياة الناس. ومن خلال إعادة الإبصار، تهدف المؤسسة إلى دعم البالغين والأطفال من خلال تمكينهم من مواصلة التعليم والمشاركة في العمل و الإنتاج حيث يمكن على المدى الطويل أن يساعد ذلك في الحد من الفقر وتحسين نوعية الحياة للأفراد وأسرهم ومجتمعاتهم.

وتتمثل رسالة نور دبي في توفير البرامج العلاجية والوقائية وبرامج التعليم لعلاج ضعف البصر ومكافحة العمى حول العالم، ويوضح

الجدول التالي الأنشطة الخاصة بكل برنامج من هذه البرامج.

الجدول 1: مبادرات مؤسسة نور دبي	
العلاج	▪ مخيمات علاجية متنقلة يقودها فريق من الأطباء لتقديم الرعاية الطبية ومكافحة الأمراض وإجراء جراحات العيون لآلاف الأشخاص على مدى فترة من 5-10 أيام
الوقاية	▪ الاستثمار والمشاركة في الخطط الإقليمية والدولية للقضاء على المرض ▪ رفع مستوى الوعي العام بالأمور المتعلقة بصحة العيون
التعليم	▪ تدريب أطباء العيون في المناطق المستهدفة لضمان الاستدامة ▪ تعليم وتدريب مقدمي الرعاية الطبية الأولية والمدرسين والسيدات على الكشف المبكر عن أمراض العيون وأهمية رعاية العيون بالنسبة للأطفال

## 2- التحدي : الوصول إلى المجتمعات التي يصعب الوصول إليها في البلدان النامية

يميل عمل المؤسسة إلى الاسترشاد بالأهداف والتوصيات الصادرة عن منظمة الصحة العالمية والوكالة الدولية للوقاية من العمى، ووفقًا لمنظمة الصحة العالمية فإن 90% من الأشخاص ذوي الإعاقة البصرية يعيشون في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط. وبحسب منظمة الصحة العالمية والوكالة الدولية للوقاية من العمى تحديدًا، توجد نسبة عالية من الإعاقة البصرية في بعض البلدان الآسيوية مثل باكستان وبنغلاديش وإندونيسيا ونيبال، والبلدان الأفريقية مثل السودان واليمن واثيوبيا، ومع ذلك فإن الوصول إلى هذه المجتمعات والمرضى بهذه البلدان غالبًا ما يشكل أساس عمل المؤسسة على الرغم من وجود تحديات كبيرة. فعلى سبيل المثال، قد يصعب الوصول للمجتمعات والمرضى في بعض الأحيان نظرًا لأن بعض البلدان يكون بها ثقافة وصمة العار التي تحيط بالعمى والإعاقة، وخاصة في المدن الصغيرة والقرى حيث غالبًا ما يُنظر للأفراد ذوي الإعاقة البصرية على أنهم ملعونين، كما يُعتقد أن العمى

هو مرض معدٍ مما يؤدي لانعزال الأفراد المصابين وكذلك عائلاتهم. ويمكن لهذا التحامل أن يتسبب ليس فقط في إجماع المرضى عن تقديم أنفسهم للمجتمع للحصول على العلاج، ولكن أيضًا في إعاقة أية محاولات لتثقيف وتوعية المجتمعات بخصوص صحة العيون. كما توجد معوقات للوصول إلى المجتمعات من خلال المنظمات غير الحكومية الدولية أيضًا بسبب عدم الاستقرار السياسي وانعدام الأمن والاضطرابات التي غالبًا ما تكون من سمات البلدان النامية ذات الدخل المنخفض، لذا فإن العاملين الأجانب كثيرًا ما يواجهون مخاطر حقيقية تشمل الاختطاف والاعتقال، ويتعين على المنظمات غير الحكومية إيلاء اهتمام بالغ لطريقة عملها. وعلاوة على ذلك، فإنه من الصعب أيضًا على المنظمات غير الحكومية الدولية التغلب على الصعوبات البيروقراطية والقانونية في هذه البلدان، حيث يتطلب الأمر قدرًا كبيرًا من الوقت والموارد للحصول على التصاريح اللازمة لتوفير العلاج والتعليم للمجتمعات المحلية.

### 3- الاستراتيجية

للتغلب على التحديات التي ناقشناها سابقًا، تعتمد المؤسسة على استراتيجية متعددة الأوجه تساعد على تسريع الوصول للمجتمعات المحلية. أولًا: تدرك المؤسسة أهمية احترام الثقافة والقيم المحلية، ولذلك تقوم المؤسسة بتقديم برامج العلاج والتعليم من خلال الأطباء والمتطوعين المحليين، فعلى سبيل المثال شارك 32 من الأطباء المحليين في إدارة مخيمات علاجية متنقلة تابعة للمؤسسة في باكستان، حيث يمكن لهؤلاء الأفراد المحليين التواصل بشكل أفضل مع المجتمعات المحلية وكسر الحواجز وتسهيل المحادثات وبالتالي تنفيذ الوصمات والأحكام المسبقة المرتبطة بالعمى، كما يكون فريق العمل المحلي على دراية أفضل بالقوانين والبروتوكولات القانونية والتنظيمية مما يقلل إلى حد كبير من "الروتين" الذي يواجه العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية. وعلاوة على ذلك، فإن توظيف فريق محلي بدلاً من الاعتماد على المشاركين الأجانب يساعد على حماية الأجانب من أي تهديدات لسلامتهم، وفي حال مشاركة الأجانب يحرصون ارتداء الملابس المناسبة وبذل الجهود "للاندماج" في المجتمع.

وتتغلب المؤسسة أيضًا على هذه التحديات من خلال الاعتماد على السمعة الطيبة للرئيس التنفيذي للمؤسسة" د. منال تريم" والاستفادة منها. وبصفتها رئيسًا لجمعية الإمارات لطب العيون والمدير التنفيذي للرعاية الصحية الأولية في هيئة الصحة بدبي، تشتهر د. منال تريم بخبرتها الواسعة وذلك بالإضافة إلى إنشاء شبكة واسعة من النفوذ والاتصالات في مسار حياتها المهنية. وتلعب د. منال تريم دورًا كبيرًا في المساعدة لضمان وصول المؤسسة إلى المجتمعات المحلية وتقديم برامج العلاج والتعليم والوقاية بشكل ناجح،

ولذا تعتبر د. منال تريم هي "واجهة" المؤسسة، حيث تعمل على تعزيز عملها من خلال بذل الجهود لحضور المخيمات المتنقلة بنفسها وذلك لضمان جودة عمل المتطوعين المحليين.

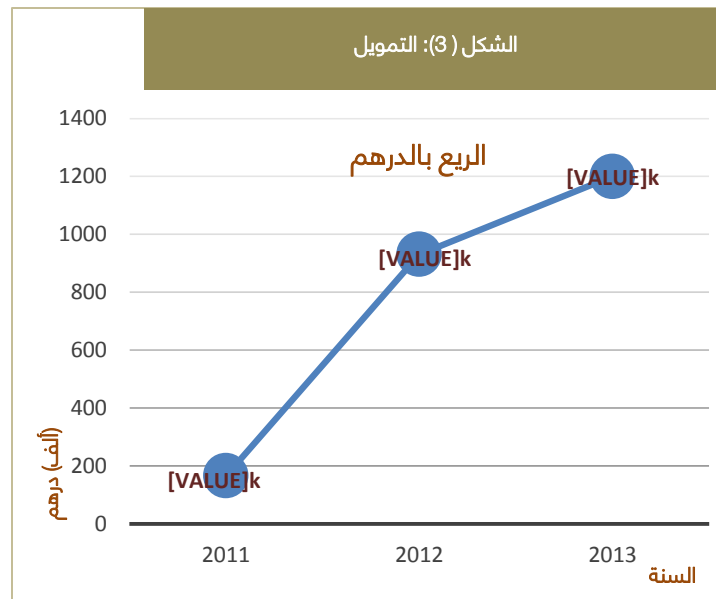
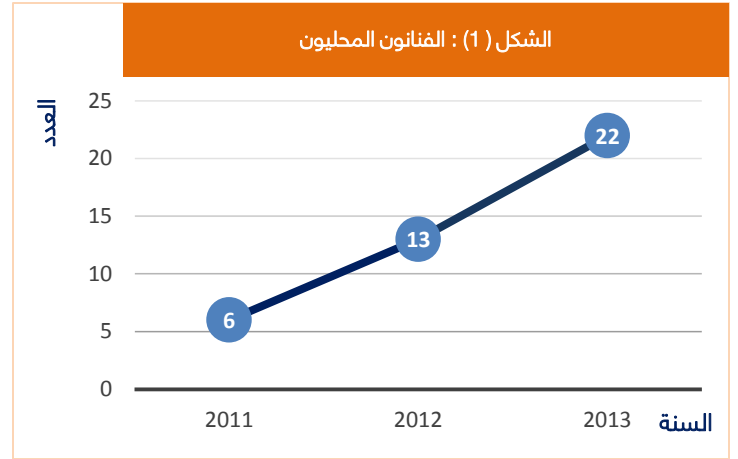
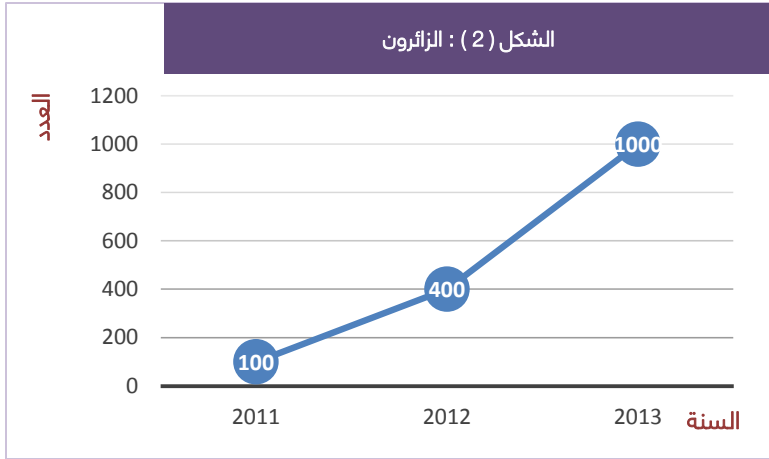
## 4- النتائج والإنجازات

على الرغم من التحديات المذكورة أعلاه، عملت المؤسسة في أكثر من 10 دول في آسيا وأفريقيا منذ إنشائها. وبشكل أكثر تحديداً، فقد نظمت 25 مخيمًا علاجيًا متنقلًا بشكل يثير الإعجاب تم من خلالها إجراء الكشف على 185805 فرد وإجراء 19595 عملية جراحية وتوزيع 44337 نظارة طبية لأشخاص يعيشون في مناطق نائية حيث يحصلون على القليل من الرعاية الصحية الأولية. ويوضح الجدول أدناه إنجازات المخيمات العلاجية المتنقلة في عام 2013:

الجدول رقم 2: المخيمات المتنقلة لعلاج العيون لعام 2013				
البلد	الشهر	العلاج	الجراحات	النظارات
إثيوبيا	فبراير	7500	237	700
باكستان	إبريل	2031	351	1160
غانا	يونيو	3477	351	1070
اليمن	سبتمبر	4380	464	1198
المغرب	نوفمبر	4500	534	1000

وقد حققت المؤسسة أيضاً العديد من النجاحات عبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفيسبوك وإينستاجرام لزيادة الوعي و تثقيف الجمهور حول صحة ورعاية العيون . فعلى سبيل المثال، ارتفع عدد المتابعين على موقع التواصل الاجتماعي تويتر من 121 متابعاً في عام 2011 ليصل إلى 1374 متابعاً في العام 2013. كما نشطت المؤسسة أيضاً في تنظيم الحملات - إحدى أهم هذه الحملات هي حملة "الفن للعيون" وهي عبارة عن معرض ومزاد سنوي يتبرع فيه فنانون محليون بأعمالهم الفنية ليعود ريع المزاد

للمؤسسة. وتظهر الرسوم البيانية أدناه النمو المطرد الذي حققته الحملة من حيث قدرة الحملة على الوصول للأفراد وإنجازاتها وذلك في الرسوم من 1-3:



## 5 - الخاتمة

من الواضح أن المؤسسة قد أظهرت نجاحًا ملموسًا خلال الفترة القصيرة التي عملت فيها كما أنها قد حققت كافة أهدافها بل وتجاوزتها، وقد روعي في فريق الموارد البشرية - المديرية التنفيذية صاحبة الخبرة الواسعة وفريق صغير يعمل بدوام كامل ومقره دبي وقوة عاملة متطوعة متحمسة ومتفانية - أن يكون طموحًا في عمله وقادرًا على تحقيق أهدافه. وتتمثل رسالة المؤسسة على المدى البعيد في تعزيز ودعم استدامة العناية بالعيون من خلال العمل على تطوير مراكز رعاية العيون في البلدان ذات الحاجة.

## المراجع

1- التقرير السنوي الصادر عن مؤسسة نور دبي لعام 2013، ويمكن الاطلاع عليه على الموقع الإلكتروني:

<http://www.noordubai.ae/en/NewsCenter/AnnualReport.aspx>

2- التقرير السنوي الصادر عن مؤسسة نور دبي لعام 2012، ويمكن الاطلاع عليه على الموقع الإلكتروني:

<http://www.noordubai.ae/en/NewsCenter/AnnualReport.aspx>

3- منظمة الصحة العالمية (2015) الوقاية من العمى وضعف الإبصار، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.who.int/blindness/en/>

4- لينيز. جي. كيمب، إيمانويل أزداد مونيسار، شروق البنا (2011)، مؤسسة نور دبي: مكافحة العمى في البلدان النامية، مجموعة

دراسات حالة الأسواق الناشئة، 1 (4)، 1-13، مجموعة إمبرالد للنشر- المملكة المتحدة، الرقم التسلسلي المعياري الدولي: 2045-

0621، معرف الوثيقة الرقمية: 20450621111190214/10.1108

كتب كل من سناء الشيخ (sanah.sheikh@mbrsg.ac.ae) وإيمانويل أزداد مونيسار (Immanuel.moonesar@mbrsg.ac.ae)

مختصرًا لخلاصة هذه الحالة استنادًا إلى دراسة حالة تم نشرها في وقت سابق، وقد تم إعدادها باستخدام معلومات المؤسسة وكان الهدف منها توفير مادة علمية للمناقشة الأكاديمية من خلال النشر، ولم يكن لدى المؤلفين نية لتوضيح التناول الفعال أو غير الفعال لوضع إداري، وربما أخفى المؤلفون بعض الأسماء والمعلومات التعريفية الأخرى من أجل الحفاظ على الخصوصية.

## الاسئلة المحتملة للحالة:

1- ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي/ الإدارة/ العمليات؟

2- قارن هذه الحالة مع مؤسستك الحالية من حيث العمليات و/أو الإدارة و/أو القيادة. ناقش ذلك.

## عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلقت الكلية عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (رعاه الله) لتكون أول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الإدارة الحكومية والسياسات العامة على مستوى الوطن العربي، حيث تسعى الكلية لدعم مسيرة التميز الحكومي في دولة الإمارات والوطن العربي، وبناء قادة المستقبل، وذلك من خلال منظومة متكاملة من البرامج التعليمية والتدريبية والأبحاث والدراسات. تأسس نظام عمل الكلية وفقاً لأفضل المعايير العالمية، بالشراكة مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد، وتعتبر نموذجاً فريداً للمؤسسات الأكاديمية، بتركيزها على الجانب التطبيقي لإدارة الحكومية، كما تتعاون مع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة على المستوى المحلي والعالمي.

تقوم الكلية بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية مدروسة ومستوحاة من واقع الإدارة العربية لتعالج مشكلاتها وتساعد قيادات المستقبل على مواجهة التحديات التي تواجهها في مختلف أنحاء العالم العربي. كما تنظم مؤتمرات دولية وإقليمية وورش عمل متخصصة وتقيم منتديات لتبادل الرأي والفكر والمعرفة بين الوطن لعربي والعالم.