

• **نموذج النضج** الذي يوفر التوجيه الاستراتيجي للجمعيات الوطنية، ويشجع على امتلاك ناصية التحول الرقمي على مستوى المجتمع الوطني وقياس التقدم المحرز.

• **نموذج التنظيم** الذي يُعزز القدرات الموجودة في الاتحاد الدولي ويشجع على إنشاء فريق التسريع؛

وتختتم هذه الاستراتيجية الرقمية بعرض مسارات للتغيير، وطموحاً وجدولاً زمنياً، فضلاً عن القيود والمخاطر.

ما هي المسألة أو المشكلة المطروحة التي تتطلب عناية مجلس الإدارة؟

لا تزال الفجوة الرقمية تشكل تحدياً كبيراً. غير أن الناس في جميع البلدان تقريباً، يعتمدون بشكل متزايد على مجموعة متنوعة من الخدمات الرقمية ويتوقعونها (من خلال الأجهزة المحمولة مثلاً) للتفاعل مع الحكومات المحلية والشركات والمنظمات المجتمعية. وتبين استراتيجية العقد 2030 أن هذه الفجوة قائمة بالفعل حتى في إطار العمل الإنساني، وتقدم مفهوم التحول الرقمي بوصفه أحد التحولات السبعة التي يتعين على الاتحاد الدولي أن يتبناها في العقد المقبل.

وتتوسع نطاق المشاورات التي أجريت حول استراتيجية العقد 2030، تبين لنا البحوث أن زهاء 162 جمعية وطنية لا تملك أو تعمل حالياً على إنشاء البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الرقمية وأنظمة الشبكات. وأشارت استراتيجية العقد 2030 إلى أن

"التحول الذي يجب أن ننفذه يتمثل في تبني ودمج الثقافة والبنية والتكنولوجيا اللازمة لدعم التحول الرقمي العادل والكامل".

كيف يساهم هذا القرار في حل المسألة؟/ النتائج المرتقبة/ الخيارات البديلة:

إن استراتيجية التحول الرقمي ("الاستراتيجية" انظر المرفق 1)، إذا وافق عليها مجلس الإدارة (البديل 1)، تعطي الأولوية للاستثمار في التحول الرقمي لتحسين أهمية الخدمات الإنسانية وسرعتها وجودتها وتغطيتها للمحتاجين وإمكانية حصولهم عليها. وتمثل الهدف أيضاً في زيادة استخدام البيانات والخدمات الرقمية على نحو مستدام في إطار ولايتنا الإنسانية ومساءلتنا المشتركة (الأداء، والتقنية، والاجتماعية، والموارد). وليست هذه الاستراتيجية استراتيجية رقمية في حد ذاتها، بل هي استراتيجية مخصصة للعالم الرقمي.

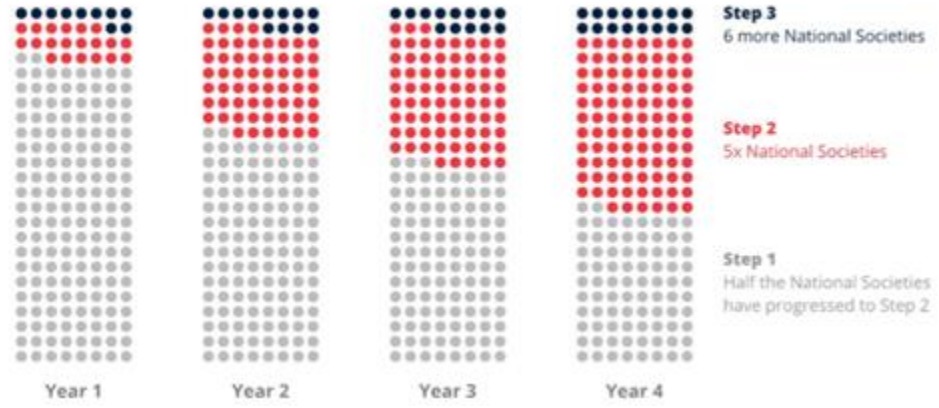
وإذا أوصى مجلس الإدارة بإجراء مزيد من الاختبارات للنموذج (البديل 2)، ستنظم الأمانة والجمعيات الوطنية المتعاونة اختبارات إضافية لتقديم نسخة منقحة من الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة في دورته المقبلة.

وبعد الموافقة النهائية لمجلس الإدارة على الاستراتيجية (على أحد البديلين 1 أو 2) سيكون الهدف هو أن يحقق 50 في المائة من الأعضاء خطوة واحدة على الأقل (بموجب نموذج النضج الموصوف في الاستراتيجية) في غضون أربع سنوات. ويقسم النموذج التقدم في التحول الرقمي إلى ثلاث مراحل:

- **المرحلة 1** وضع أسس إنشاء البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، والتطبيقات الرقمية وأنظمة الشبكات.
- **المرحلة 2** تحسين الخدمات الإنسانية الفعالة من خلال الإلمام بالبيانات وتشكيل فرق متعددة التخصصات لتبادل البيانات من أجل التبصر والتحليل.
- **المرحلة 3** تشجيع الوسائل الرقمية الجديدة للاستجابة السريعة للاحتياجات الإنسانية، مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار القائمة على البيانات والأدوات التي تركز على المستخدم.

وبالإضافة إلى الجمعيات الوطنية الـ 162 المذكورة أعلاه، تقع 20 جمعية وطنية في المرحلة 2، و10 جمعيات وطنية في المرحلة 3. ويمثل ذلك مجموعتين رئيسيتين من القدرات الرقمية في الجمعيات الوطنية: تلك التي تمر في المرحلة الأولى من الرقمنة وتلك التي بدأت ببناء قدرات متطورة منذ عدة سنوات.

Progress of the National Societies over 4 years



ومن شأن هذا التقدم أن يُمكن الجمعيات الوطنية من تحديث الخدمات الإنسانية وتمكين الملايين من متطوعي الجمعيات الوطنية وأفراد المجتمع المحلي بفضل أدوات التقييم الرقمي وتقديم الخدمات.

ومن أجل تحقيق نموذج النضج أعلاه ودعم المبادرات الرقمية الجماعية داخل شبكة الاتحاد الدولي، سيعمل فريق التسريع في إطار نهج للقيادة المشتركة، بما في ذلك الموظفون المعارون من الجمعيات الوطنية للأمانة، والموظفين المدجين الذين يعبرهم القطاع الخاص أو الشركاء الأكاديميون من أجل:

- صقل وإدارة نموذج النضج
- تقديم المشورة ودعم تصميم وتطوير الخدمات الرقمية عالية التأثير
- تطوير آلية للتمويل وإدارة الأداء
- إدارة التغيير الثقافي والتوجيه والبحوث والاتصالات والتنسيق

وسيدعم فريق التسريع هذا شبكات منظمة حول كفاءات محددة. كما سيقوم فريق التسريع وشبكات الكفاءة بتطوير نموذج استراتيجي مشترك لدعم الاستثمار في القدرات الرقمية عبر الشبكة. (يشار إلى هذه العناصر مجتمعة في الاستراتيجية باعتبارها الركيزة الثانية، نموذج التنظيم)

البحوث والتحليلات والمشاورات

وضعت الاستراتيجية بعد مشاورات دامت 12 أسبوعاً شاركت فيها أفرقة عاملة تضم ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة: ممثلو الجمعيات الوطنية من كل منطقة، والأمانة، وشركاء من القطاع الخاص. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم سلسلة من الفعاليات الرقمية باللغات الرسمية الأربع، حضرها زهاء 75 جمعية وطنية وأكثر من 200 شخص.

التبعات المالية

ستُكْمَل هذه الاستراتيجية الاستثمارات التي قامت بها الجمعيات الوطنية والموارد التي خصصتها لهذه العملية من خلال نموذج يجمع التمويل من الجمعيات الوطنية والشركاء من أجل تكوين استثمارات يكون لها تأثير أكبر، ويشجع على منح التراخيص العالمية، ويرمي إلى استرداد التكاليف من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة من أجل العمليات والبرامج.

المخاطر المحتملة على الاتحاد الدولي

1) المخاطر / عاقبة عدم اتخاذ أي إجراء - نحن بحاجة إلى تسريع تحولنا الرقمي للمحافظة على جدوى خدماتنا الإنسانية ومواكبتها للتطورات، كما أكدته استراتيجية العقد 2030. وإلا ستكون قدرتنا على خدمة المحتاجين والحفاظ على دعم المانحين مهددة.

2) التغلب على صعوبات تقديم الخدمات - إن التحول الناجم عن التكنولوجيا يعرض العلامة، والعمليات والمواضيع ذات الصلة بالناس للخطر. وسيطلب تنفيذ الاستراتيجية عناية على مستوى الجمعيات الوطنية وفريق التدخل في إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

التنفيذ والمتابعة وكيفية إحاطة مجلس الإدارة علماً بذلك

لبدء ورصد التقدم المحرز، سيقوم فريق التسريع بصقل نموذج النضج ومساعدة الجمعيات الوطنية على إجراء تقييماتها الذاتية. وسيساعد فريق التسريع وشبكات الكفاءة الجمعيات الوطنية على تخطيط وتنفيذ التحول وفقاً لخطوات النموذج لتوسيع نطاق القدرات الرقمية دعماً للخدمات الإنسانية للجمعيات الوطنية. وسيطلب إلى الجمعيات الوطنية أن تقدم تقاريرها السنوية الذاتية عن التقدم المحرز وفقاً لنموذج النضج، وإطلاع مجلس الإدارة عليها، كي تدرسها الأمانة في اجتماعات مجلس الإدارة المقبلة.

العلاقة مع قرارات (سياسات) الحوكمة السابقة

رحب مجلس الإدارة في اجتماعه المنعقد في يوليو 2020 بالخطة الاستراتيجية لأمانة الاتحاد الدولي - جدول أعمال من أجل التجديد - وأقر الأولويات الاستراتيجية والنهج التمكيني لاستراتيجية العقد 2030. ويلخص عنصر التمكين 1 التغييرات والتحويلات اللازمة لتحقيق الأولويات الاستراتيجية الخمس للأمانة، بما في ذلك التحول الرقمي.

العلاقة بالأهداف الاستراتيجية

استناداً إلى استراتيجية العقد 2030، تعزز هذه الاستراتيجية كل من التعهد الرقمي (الذي وقعه الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية) والقرار رقم 4 بشأن "إعادة الروابط العائلية مع احترام الحق في الخصوصية بما في ذلك ما يتعلق بحماية البيانات الشخصية" الذي اعتمده المؤتمر الدولي الثالث والثلاثين في ديسمبر 2019. وعلاوة على ذلك، تساهم هذه الاستراتيجية في إحدى الركيزتين الأساسيتين للنسخة 2 من القرار الخاص بتعزيز التعاون والتنسيق بين مكونات الحركة الذي اعتمده مجلس المندوبين عام 2019. كما اعتمدت الجمعية العامة خطة وميزانية الفترة 2020-2021 التي تضم التحول الرقمي لمساعدة الجمعيات الوطنية على التواصل والمشاركة والتعاون وإدارة المخاطر الرقمية والاستفادة من الفرص باستخدام الحلول الرقمية وحلول البيانات المدعومة بالشراكات والتعاون الموسع.



استراتيجية الاتحاد الدولي للتحول الرقمي

الصفحة ٢، ختم التاريخ: ٨ أكتوبر ٢٠٢٠

المحتويات

٢	المحتويات
٦	النطاق
٨	خلاصة
١٣	رؤى بجمية
١٦	ركيزتان استراتيجيتان
٣٠	مسارات التغيير
٣٤	رحلة طموحة لجمعياتنا الوطنية
٣٦	إدارة المخاطر المؤسسية ومخاطر التنفيذ
٣٧	المرفقان

١- المصطلحات

الكليات المشار إليها في هذه الوثيقة:

- **الاتحاد الدولي:** الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. يضم الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر الـ ١٩٢ الأعضاء إلى جانب الأمانة (التي يوجد مقرها في جنيف ولها مكاتب إقليمية وأفرقة (٦٠) دعم مجموعات البلدان ومكاتب قطرية هدفها دعم الأنشطة في جميع أنحاء العالم).
- **الأعضاء:** أعضاء الاتحاد الدولي البالغ عددهم ١٩٢ عضواً
- **شبكة الاتحاد الدولي:** يقصد منها العناصر الدستورية التي يتألف منها الاتحاد الدولي، وتشمل الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر البالغ عددها ١٩٢ جمعية (بما في ذلك شبكة فروعها المحلية، والموظفون والمتطوعون، والمراكز أو المحاور المرجعية المعترف بها، والأكاديميات) وأمانة الاتحاد الدولي (بما في ذلك المكاتب القطرية والمجموعات والمكاتب الإقليمية اللامركزية)
- **أمانة الاتحاد الدولي:** الأمانة في جنيف، بما في ذلك مكاتبها الإقليمية وأفرقة (٦٠) دعم مجموعات البلدان ومكاتب قطرية هدفها دعم الأنشطة في جميع أنحاء العالم
- **مراكز الاتحاد الدولي المرجعية:** مكلفة بمهام الاتحاد الدولي وتستضيفها مختلف الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر. وتمثل مهمتها الأساسية باعتبارها 'مراكز للتميز' في تطوير المعارف وأفضل الممارسات التي تنطوي على أهمية استراتيجية ويُستشهد بها في العمليات المقبلة التي ينفذها الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية في مجالات اهتمامها وتأثيرها الرئيسية.
- **مراكز الجمعيات الوطنية:** هي وظائف تنشئها الجمعيات الوطنية من أجل تطوير المعارف وأفضل الممارسات التي تنطوي على أهمية (استراتيجية) ويُستشهد بها في العمليات المقبلة التي تنفذها هذه الجمعيات الوطنية في مجالات اهتمامها وتأثيرها الرئيسية، ويمكن نشرها من أجل مكونات أخرى لشبكة الاتحاد الدولي، ولكنها لا تحظى باعتراف رسمي باعتبارها مراكز مرجعية، ومن ثم لا تؤدي مهمة مفوضة رسمياً من مهام الاتحاد الدولي.
- **دعم تنمية الجمعيات الوطنية:** هو "أي دعم تقدمه جهة فاعلة خارجية لجمعية وطنية، بناءً على طلب الجمعية الوطنية وأولوياتها، ويقصد منه الإسهام في مساعدة الجمعية الوطنية على أن تكون وتظل منظمة مستدامة قادرة على تقديم خدمات مجدية وجيدة وفي المتناول" (ميثاق تنمية الجمعيات الوطنية، اعتمد في ٢٠١٩)؛ ولذلك يشمل دعم تنمية الجمعيات الوطنية جميع الجهود التي تبذلها الجهات الفاعلة الأخرى لدعم مساعي الجمعية الوطنية من أجل زيادة الجدوى والنوعية والتغطية والاستدامة في ما تقدمه من خدمات. ويشمل ما يسمى عادة 'بناء القدرات أو تعزيزها أو تحسينها أو تقاسمها، أو 'التطوير التنظيمي'، أو 'استعراض الأقران'، أو 'الاستثمار المادي/المالي'.

مصطلحات أخرى:

- **البيانات [عام]** هي مجموعة غير مجهزة من الأرقام والحروف والكلمات والرموز، وغيرها. والبيانات في حد ذاتها ليس لها معنى.
- **الدراسة التحليلية للبيانات** يقصد منها التقنيات والعمليات النوعية والكمية المتبعة لزيادة مكاسب الإنتاجية وتسيير الأعمال. وتُستخرج البيانات وتُصنَّف لتحديد وتحليل البيانات والأنماط السلوكية، وتختلف التقنيات بحسب المتطلبات التنظيمية. وتشمل الدراسة التحليلية للبيانات جمع البيانات وقياسها وتحليلها وعرضها وتفسيرها.

- **الابتكار الرقمي** هو البحث والتطوير اللذان يشملان البيانات الجديدة والمنتجات أو العمليات أو نماذج تسير الأعمال الرقمية.
- **الإلمام بالبيانات** هو القدرة على قراءة البيانات وتوليدها وإيصالها باعتبارها معلومات، فضلاً عن فهم إمكانيات استخدام البيانات ونتائجها.
- **إدارة البيانات** هي العملية الإدارية الشاملة التي تضم الحصول على البيانات والتحقق منها وتخزينها وحمايتها. والهدف من إدارة البيانات هو ضمان إمكانية الحصول عليها وموثوقيتها وتوافرها في الوقت المناسب من أجل المستخدمين النهائيين.
- **حماية البيانات:** اتباع أفضل ممارسات حماية البيانات في العمليات الجارية والجديدة، بما يشمل على سبيل المثال لا الحصر- وضع وتنفيذ سياسات لتجهيز البيانات الشخصية، وتحديد الغرض (الأغراض)، والتقليل إلى أدنى حد من جمع البيانات، وتوفير معلومات عن تجهيز البيانات الشخصية بطريقة مفهومة، وتأمين البيانات الشخصية، وتقييم حقوق الأشخاص المعنيين بالبيانات والالتزامات القانونية الأخرى (بما في ذلك أي قوانين وطنية ذات صلة) قبل تقاسم البيانات الشخصية مع أطراف ثالثة، وتطبيق وسائل لاحترام طلبات الأشخاص المعنيين بالبيانات.
- **علم البيانات** هو مجال متعدد التخصصات يستخدم الأساليب العلمية والعمليات والخوارزميات والنظم لاستخلاص المعارف والأفكار من عدد كبير من البيانات المنظمة وغير المنظمة. ويرتبط علم البيانات باستخراج البيانات والتعلم الآلي والبيانات الضخمة.
- **التصميم الذي يمحور حول الإنسان** هو عملية إشراك المستخدمين النهائيين في تصميم خدمات رقمية وإقامة حلقات تعليق متواصلة.
- **المعلومات [عام]:** البيانات التي اكتسبت قيمة من خلال التحليل أو التفسير أو التجميع في شكل هادف يؤدي غرض الإعلام أو يجب على سؤال من نوع ما.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات [عام]** مصطلح يركز على إدماج الاتصالات في بيئة تكنولوجيا المعلومات.
- **إدارة المعلومات** في سياق الاتحاد الدولي هي جمع البيانات والمعلومات وتجهيزها وتحليلها ونشرها لدعم اتخاذ القرارات. والدراسة التحليلية للبيانات جزء من هذه العملية لكن لها تعريفاً قائماً بذاته.
- **أمن المعلومات [عام]:** هو عملية حماية البيانات، إما أثناء تخزينها أو نقلها أو تجهيزها، من الحصول عليها أو استخدامها أو الكشف عنها أو إتلافها أو تغييرها أو عرقلتها من دون ترخيص، عن قصد أو غير قصد. وتكفل ضوابط أمن المعلومات سرية جميع أصول المعلومات المحددة وسلامتها وتوافرها وامتثالها للمعايير السارية.
- **القابلية للدمج [شرط غير وظيفي]:** يقصد منها اختبار إمكانية الجمع السليم بين حلول مستحدثة/موضوعة بشكل منفصل. ويعني ذلك اللجوء متى أمكن إلى استخدام منصات الدمج الموحدة التي ينتجها القطاع. ويشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر- استخدام أدوات التطوير المعروفة، والواجهات الموحدة للمعدات والبرمجيات، وبرامج التشغيل، والنماذج الشكلية، والخوارزميات، والمكتبات، والمنافذ، والكابلات، والموصلات، ووسائط الإعلام، والاتصالات، والشبكات. انظر أيضاً **التشغيل البيئي**.
- **التشغيل البيئي [شرط غير وظيفي]:** هو الخاصية التي تجعل **حلا** يعمل مع **حلول** أخرى، حالياً أو مستقبلاً، إما فيما يتعلق بالتنفيذ أو إمكانية الوصول، من دون أي قيود. وتُسهل هذه الخاصية تبادل **المعلومات** داخلياً وخارجياً. انظر أيضاً **القابلية للدمج**.

- **خدمات تكنولوجيا المعلومات [عام]:** عرض و/أو استهلاك صفقة تكنولوجيا محوره العميل. فعلى سبيل المثال، لا يُعتبر نظام أساء النطاقات خدمة من خدمات تكنولوجيا المعلومات لأن العملاء لا يشعرون بأنه صفقة أو عرض. بل يُعتبر عنصراً من عناصر تكنولوجيا المعلومات. أما نظام البريد الإلكتروني فيُعتبر خدمة من خدمات تكنولوجيا المعلومات لأن المستخدم النهائي يشعر به بالفعل.
- **الأمن [شروط غير وظيفي]:** الأمن هو قدرة تطبيق من التطبيقات على تفادي الحوادث والأحداث الكيدية خارج نطاق الاستخدام المصمم للنظام، ومنع الكشف عن المعلومات أو فقدانها. ويشمل ذلك الجانبين السيراني والمادي على حد السواء. ويضم الأمن السيراني خصائص من قبيل التحقق والترخيص والتشفير والسرية والامتثال.
- **الحل:** يُقصد من الحل في سياق سياسات تطوير تكنولوجيا المعلومات الجمع بين المعدات والبرامج والعمليات التي تدعم نشاطاً صدر به تكليف من الاتحاد الدولي.
- **التكنولوجيا** ترتبط بالأدوات الرقمية والبيانات على حد السواء، حيث يُقصد بالأدوات الرقمية بوجه أدق الهياكل الأساسية والتطبيقات، بينما تشير البيانات إلى الدراسة التحليلية للبيانات.
- **المستخدم [عام]:** يُقصد من مصطلح المستخدم جميع العاملين والموظفين التابعين للاتحاد الدولي والموردين من الأطراف الثالثة المرخص لهم بصفة دائمة أو مؤقتة بتخزين أصول معلومات الاتحاد الدولي أو تجهيزها أو نقلها، بصرف النظر عن الإطار القانوني الذي ينظم أنشطتهم.

٢- مقدمة

يعتمد الناس، في جميع البلدان تقريباً، اعتماداً متزايداً على الخدمات الرقمية للتفاعل مع الحكومة المحلية والشركات والمنظمات والخدمات المجتمعية ويتوقعون أن تسهم طائفة متنوعة من تلك الخدمات الرقمية في هذا التفاعل. وتبين استراتيجية الاتحاد الدولي ٢٠٣٠ أن هذه القطيعة، سواء أكانت للأحسن أم للأسوأ، تحدث بالفعل داخل مجال المساعدة الإنسانية. وتظل الفجوة الرقمية تحدياً هاماً ومستمراً على المستويات الدولية والوطني والمحلي، لكنها تتيح أيضاً فرصة لتحسين تقديم خدماتنا الإنسانية.

هناك حاجة ملحة إلى تحول رقمي ناجح وواسع النطاق. تُعطي الأولوية للتحول الرقمي باعتباره واحداً من سبعة تحولات رأى الاتحاد الدولي أن عليه تجاوزها ليكون قادراً على مواجهة التحديات الرئيسية في العقد المقبل. وتؤكد استراتيجية الاتحاد الدولي ٢٠٣٠ أن الإدماج الفعال للدراسات التحليلية للبيانات والتكنولوجيا الرقمية والقدرات والثقافة الرقمية يمكّن الشبكة من تسخير ذكائها الجماعي ومضاعفة تأثيرها وإضفاء الطابع الديمقراطي على الحصول على المعلومات. ويقترن ذلك بميزة تنافسية مفادها أن تحسن معلوماتنا يزيد من قوتنا التفاوضية ومن الثقة بيننا وبين الجهات المانحة والحكومات والقطاع الخاص. علاوة على ذلك، يمكننا بفضل تحسّن معلوماتنا أن نزيد الشفافية وثقة المجتمعات المحلية، وأن نعمل في الوقت ذاته على إيجاد سبل جديدة للتعاون معها.

ويُفهم من مصطلح "الرقمي" عموماً "تطبيق ثقافة عصر- الإنترنت وممارساته وعملياته وتكنولوجياته من أجل الاستجابة لتوقعات الناس المتزايدة"^١، ومع ذلك لا يوجد تعريف مشترك لمفهوم التحول الرقمي. وبغية وضع صيغة مشتركة، تسترشد هذه الاستراتيجية بالتعريف التالي^٢:

التحول الرقمي عبارة عن انتقال يُحدث قطيعة أو انتقال تدريجي يسمح لنا، أي الاتحاد الدولي، بسلك سبل جديدة لتقديم المساعدة الإنسانية بتغيير الممارسات الحالية واستحداث خدمات إنسانية رقمية جديدة. ويمكن أن تؤدي الاستفادة من الدراسة التحليلية للبيانات والتكنولوجيا الرقمية - التي ينشرها مهنيون واثقون، هدفهم خدمة الأشخاص المحتاجين، ويتناولون البيانات بطريقة مسؤولة - إلى زيادة جدوى الخدمات التي تقدمها جمعياتنا الوطنية وسرعتها ونوعيتها ونطاقها وإمكانية الحصول عليها وقدرتها على الصمود واستدامتها.

٣- النطاق

يتيح التحول الرقمي فرصاً كثيرة تتطلب حرصاً في الإدارة ووضوحاً في تحديد النطاق.

أولاً، الغرض من الاستراتيجية الرقمية هو وضع وتنفيذ معيار لتقديم المساعدة الإنسانية على أساس رقمي بما يتماشى مع مبادئنا الأساسية وعلامتنا جمعياتنا الوطنية. وينصب التركيز على تعزيز تقديم الخدمات الإنسانية. ولذلك فإن الاستراتيجية الرقمية تعطي الأولوية للاستثمارات الرامية إلى زيادة جدوى الخدمات الإنسانية المقدمة إلى الأشخاص المحتاجين وسرعتها ونوعيتها ونطاقها وإمكانية الحصول عليها. ثانياً، الهدف من الاستراتيجية هو زيادة استدامة ولايتنا الإنسانية وبالتالي استدامة أربعة مستويات من المساءلة المشتركة (المساءلة عن الأداء والمساءلة التقنية والمساءلة الاجتماعية والمساءلة عن الموارد). والاستراتيجية الرقمية شاملة بحيث تمتد أوجه المساءلة والنظم الجماعية على نطاق الاتحاد الدولي، وبحيث تتدفق المعلومات والمعارف منطقياً من هذا التركيز الأساسي على المنظور الإنساني.

وأهم ميزة لهذا الترتيب للأولويات أنه يجعل رقمنة خدماتنا تركز على الأشخاص المحتاجين، ثم على مواءمة نظم الدعم الجماعية وفقاً لذلك. ثانياً، يمكننا هذا التسلسل الهرمي لمحاو التركيز من ضمان إعطاء الأولوية لمواردنا القليلة الخاصة بعملياتنا اليومية وإدارة التغيير، وتحسين مواءمتها، وعدم تضاربها بسبب توجيهات لا تنفك تتغير.

^١ <https://definitionofdigital.com/>

^٢ يستند هذا التعريف إلى بحث بشأن التحول الرقمي، استعرض ٣٦ مؤلفاً أكاديمياً يتناول التحول الرقمي، أجرته جامعة ديلفت للتكنولوجيا بالتعاون مع الصليب الأحمر الهولندي في ٢٠٢٠. ويمكنك الاطلاع على البحث في هذا الرابط.

إن تحولنا الرقمي رحلة وليس وجهة محددة. ولا نسعى من ذلك إلى بناء اتحاد دولي رقمي بأكمله، بل إلى زيادة طابعه الرقمي. ونعمل على تحقيق ذلك وفقاً لاستراتيجية ٢٠٣٠ والتعهد الرقمي، المقترحين من الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. ونشجع الطموح الكامن وراء التحول الرقمي بتطبيق نموذج النضج الرقمي ونموذج التنظيم.

ونذكر أن هذه الاستراتيجية الرقمية ليست قائمة بذاتها، بل هي بالأحرى استراتيجية تلائم عالماً رقمياً. وهذه رحلة طويلة لن تنتهي أبداً – لأن الابتكار لن يتوقف أبداً. ويرتبط الجزء الأكبر من هذه الاستراتيجية الرقمية بأفق زمني يمتد ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات، ومع ذلك لا بد للاتحاد الدولي أيضاً أن يتأكد من إبقاء الخيارات مفتوحة أمام مزيد من حلول الخدمات الرقمية (التي قد تكون مختلفة اختلافاً جذرياً تماماً) لأن التكنولوجيا وورغبتنا في التغيير التنظيمي تتطوران باستمرار.

٤- المنهجية

انطلقت هذه الاستراتيجية من مشاورات دامت ١٢ أسبوعاً تضمنت عقد أفرقة عاملة^٣ وحلقات عمل^٤ مع ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة: ممثلي الجمعيات الوطنية من كل منطقة، وأعضاء أمانة الاتحاد الدولي، والشركاء من القطاع الخاص. علاوة على ذلك، أُجريت مقابلات معمقة مع سبعة من قادة الجمعيات الوطنية من المناطق كافة. وفضلاً عن ذلك، نُظمت أحداث رقمية^٥ بأربع لغات رسمية وفي منطقتي توقيت مختلفتين، شاركت فيها ٧٥ جمعية وطنية تقريباً.

وتعرض الخلاصة أدناه ثلاثة عوامل تمكينية تدخل في صلب هذه الاستراتيجية الرقمية: الناس وتقاسم القدرات والتشغيل البيئي. وانطلقت هذه العوامل باعتبارها أولويات من عملية التشاور مع أصحاب المصلحة. ومن أجل تعزيز هذه العوامل على نطاق الشبكة، تحدد الاستراتيجية الرقمية ركيزتين هما: نموذج النضج ونموذج التنظيم.

وتُعرض العوامل التمكينية والركيزتان في الخلاصة وتتناول بمزيد من التفصيل في الفصل ٧. ويقدم الفصل ٨ بدوره مسارات التغيير، أما الفصل ٩ فيحدد مستوى الطموح ويرسم جدولاً زمنياً، ويتناول الفصل ١٠ القيود والمخاطر.

^٣ تناولت الأفرقة العاملة إطاراً يضم ٨٦ فرضية تتطرق إلى مواضيع أساسية بغرض مراعاتها في الاستراتيجية (سياق الحالة والسلطة الوظيفية ونماذج التنظيم).

^٤ تناولت حلقات العمل التصميم التقني والمالي للاستراتيجية الرقمية.

^٥ عُرضت رؤى بحية في جلسات تحاورية رقمية: جلسة للموظفين التقنيين/الإداريين أثناء قمة المناخ Climate: RED، وجلستا حوار افتراضيتان بشأن مستوى القيادة في الجمعيات الوطنية، وجلسة مع المندوبين الدوليين التابعين للصليب الأحمر الهولندي.

٥- خلاصة

كما ورد في المقدمة وفي النطاق، تهدف هذه الاستراتيجية الرقمية إلى تعزيز وجاهة توفير الخدمات الإنسانية وتسريع وتيرتها وتحسين نوعيتها، وتيسير إمكانية الوصول إليها والحصول عليها، واستدامتها من خلال تحسين قدرة الشبكة على استخدام تحليل البيانات والتكنولوجيا الرقمية.

ولتحقيق هذا الهدف، حيكث ثلاثة عوامل تمكينية في صميم الاستراتيجية الرقمية:

- التأكيد أن الناس هم في محور العملية
- تخميس شبكتنا على تقاسم القدرات والمعرفة بين الجمعيات الوطنية
- تحسين قدرة الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي) على التشغيل البيئي ومعايير البيانات المشتركة.

وبما أن هناك إجراءات واضحة لازمة لتأمين التحول الرقمي، فإن هذه العوامل تدعمها ركيزتان رئيسيتان:

- **نموذج النضج** الذي يوفر التوجيه الاستراتيجي للجمعيات الوطنية، ويشجع ملكية التحول الرقمي على الجمعيات الوطنية وقياس التقدم المُحرز (الفصل ٧-١)
- **نموذج التنظيم** الذي يُعزز القدرات الموجودة في الاتحاد ويشجع على إنشاء فريق للتدخل (الفصل ٧-٢)؛

وتُختتم هذه الاستراتيجية الرقمية بعرض مسارات التغيير (الفصل ٨)، وهي رحلة طموحة بجدول زمني (الفصل ٩)، فضلاً عن القيود والمخاطر (الفصل ١٠).

عوامل التمكين

من أجل المضي قدماً بالتحول الرقمي عبر الشبكة، تبني هذه الاستراتيجية الرقمية على العوامل التمكينية الثلاثة التالية:

الناس

إن التحول الرقمي الذي نتوخاه يتعلق بالناس والثقافة بقدر ما يتعلق بالاستفادة من البيانات والتكنولوجيا. وتدعم الاستراتيجية الرقمية الاتحاد الدولي في الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، لكنها تؤكد استحالة ذلك من دون التغلب على أصعب جانب من جوانب التحول: التحول في النماذج اللازمة لإيقاد شعلة تغيير السلوك في مختلف مجموعات المستخدمين. فعلى سبيل المثال، يتعين على الجمعيات الوطنية تطوير ثقافة صنع القرار القائمة على البيانات، وتحديد الاحتياجات في مجال المعلومات، المصممة حسب اختلاف الإدارات ومجالات الخدمات. وينبغي إدماج أمن المعلومات في عملية صنع القرار هذه المستندة إلى البيانات باعتباره عنصراً شاملاً من عناصر الحماية الإنسانية، بما يضمن الامتثال لمبدأ عدم الإضرار.

كما تعدّ إدارة المتطوعين هي أيضاً محورا كبيرا للتغيير: فالتقنية تزيد من فرصة المشاركة عن بعد، مما يغير جذرياً طريقة تفاعل المتطوعين، وقد يجتذب ذلك بشكل كبير متطوعين جدد من ذوي قدرات محدّدة في مجال البيانات والمجالات الرقمية.

تبادل القدرات والمعارف

نحن لدينا ثقافة قوية في مساعدة بعضنا البعض داخل الشبكة، والأمانة تشجع المشاريع والبرامج الواسعة النطاق لتيسير تبادل المعارف والقدرات. لكن، يُقدّم الدعم بشكل تدريجي، وعادة ما يُركّز على المدى القصير مقيّداً بتنظيم متوقع. وفي الوقت نفسه، توجد بالفعل قدرات رقمية متينة داخل شبكتنا.

وللاستفادة من هذه القدرات، تستند هذه الاستراتيجية الرقمية إلى شبكة القدرات الواسعة الموجودة فعلاً داخل الجمعيات الوطنية، والأمانة ولدى شركائنا من القطاع الخاص لدعم الجمعيات الوطنية من أجل المضي قدماً من خلال نموذج النضج. وتمثل الآلية اللازمة لذلك في نموذج منظم يحفز على استحداث القدرة من خلال شبكات الكفاءة التي يتم نشرها بعد ذلك على أولئك الذين يطمحون إلى الدفع بالتحول الرقمي في جمعياتهم الوطنية لكنهم يفتقرون حالياً إلى القدرات اللازمة. وسيكون بناء هذه الآلية خطوة أولية هامة في التحرك نحو تنفيذ الاستراتيجية.

التشغيل البيئي ومعايير البيانات الشائعة

وتهدف هذه الاستراتيجية الرقمية إلى تعزيز قدرة النظم والخدمات على التشغيل البيئي، فضلاً عن نموذج مشترك للبيانات ومعايير مشتركة للبيانات داخل شبكة الاتحاد الدولي، مما يسهم في توفير التنسيق الناجع والفعال. ويستلزم ذلك إجراءات لإنشاء بيانات جيدة التوقيت وموثوق بها ومفضلة تفصيلاً دقيقاً ويمكن الحصول عليها على جميع المستويات.

اليوم، تكاد لا تستند الأنظمة على التشغيل البيئي. وبدلاً من ذلك، تسود عقلية "افعل ذلك بنفسك" بين الجمعيات الوطنية، ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى عدم وجود مشتريات مشتركة فيما يتعلق بالخدمات الرقمية. وفي كثير من الجمعيات الوطنية ذات التمويل الجيد، لا تعمل وحدات الأعمال إلا في سياق وطني، حيث تتلقى الخدمات من مقدمي الخدمات الوطنيين. وفي الجمعيات الوطنية التي تحظى بتمويل أقل وتعتمد على الدعم الدولي، هناك مجال أوسع للتزويد على الصعيد العالمي ويعزى هذا جزئياً إلى بعض برامج التمويل، وجزئياً إلى عجز الجمعيات عن شراء أو إدارة القدرات الرقمية داخلياً.

الركيزتان الاستراتيجيتان

من أجل تفعيل العوامل التمكينية الثلاثة (الناس، تبادل القدرات والمعارف، التشغيل البيئي)، فإن هذه الاستراتيجية الرقمية مبنية على ركيزتين رئيسيتين: نموذج النضج (الفصل ٧-١) ونموذج التنظيم (الفصل ٧-٢).

الركيزة الأولى: نموذج النضج

نموذج النضج بإيجاز

تنظر الاستراتيجية في مختلف مستويات القدرات الرقمية عبر مجموعات المستخدمين المختلفة بتحديد نموذج نضج مقسم إلى ثلاث خطوات لتحديد طريق للمضي قدماً في هذه الرحلة ومنحنا أساساً لتقييم التقدم المحرز.

باختصار، تحدد الخطوة ١ العناصر الأساسية – تنشئ القيادة رؤية رؤية رفيعة المستوى على البيانات والرقمية، وقد بدأ تشكيل فريق متعدد التخصصات في المجال الرقمي. وفي ما يخص التكنولوجيا، ينصب التركيز على توفير البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الرقمية وأنظمة الشبكات.

وتمضي الخطوة ٢ في زيادة الفعالية في الخدمات الإنسانية والكفاءة في القدرات الداعمة. ثم في التقدّم في مجال الإلمام الرقمي والإلمام بالبيانات؛ نرى أفرقة بيانات وأفرقة رقمية متعددة التخصصات وهي تُحدث تأثيراً تشغيلياً وإنسانياً وتبادل البيانات عبر المؤسسة بأكملها لتحليل التوجهات الذاتي.

وتشجع الخطوة ٣ على اتباع طرق جديدة لتقديم المساعدة الإنسانية التي تتيحها الأدوات الرقمية للاستجابة بسرعة للاحتياجات الإنسانية. ويجب تدريب جميع الموظفين والمتطوعين على استخدام البيانات والأدوات الرقمية، كما تعمل القيادة على تحسين المساعدة الإنسانية بشكل مستمر. وستتخذ القرارات استناداً إلى البيانات، وستحوز المنظمة بنية تحتية في مجال تكنولوجيا معلومات مرنة وقابلة للتطوير تماماً لبناء أدوات جديدة بعد عملية تصميم تركز على الإنسان.

وتفيد التقديرات التشغيلية بأن ١٦٢ جمعية وطنية من أصل ١٩٢ هي في الخطوة الأولى، و ٢٠ في الخطوة الثانية، و ١٠ في الخطوة الثالثة. ويبين هذا التوزيع من جهة حجم الفجوة الرقمية التي ينبغي معالجتها، ومن جهة أخرى أن هناك قوة وقدرة متاحين للشبكة فيما يخص الخطوتين ٢ و ٣. وستكون أمانة الاتحاد الدولي قدوة، وستقوم بتقييم ذاتي لمدى نضجها الرقمي في جنيف، وفي جميع مكاتب الاتحاد.

ملكية التحول الرقمي على مستوى الجمعيات الوطنية

الهدف من ذلك هو معالجة الفجوة الرقمية من خلال زيادة اعتماد التحول الرقمي بشكل جذري في الجمعيات الوطنية بشكل عام وعلى وجه التحديد في الخطوة ١. وبالتالي، فإن هذا يشجع قادة الجمعيات الوطنية على الأخذ بزمام كامل رحلتهم خلال نموذج النضج. وهذا يعني اتخاذ قرارات صعبة لضمان تحديد الأولويات. وسيتم تحفيزهم على تشكيل فريق للتدخل لدعم ورصد التقدم المحرز والعمل بوصفه عامل تغيير في الجمعيات الوطنية من خلال تشجيع الإدماج الثقافي لنموذج النضج، وتنفيذه.

ويمكن للجمعيات الوطنية أن تستفيد، حسب الحاجة، من قدرات شبكات الكفاءة والخدمات العالمية اللازمة داخل شبكة الاتحاد الدولي للجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر للتدرج إلى مرحلة النضج التالية.

الركيزة الثانية: نموذج التنظيم

بُغية تنظيم الأمانة والجمعيات الوطنية من أجل التغيير، تتبع الاستراتيجية نموذجًا منظمًا يشمل فريق التدخل.

فريق التدخل

سيتم إطلاق كيان تنظيمي جديد، يتألف من ٣٠ موظفًا مكافئًا دوام كامل، سيتبع طريقة مصفوفة يعملون من خلالها عبر جميع الأقسام ومع الجمعيات الوطنية. ويتم اختيارهم بعناية وسيؤدون دوراً هاماً، بما في ذلك واجبات الإبلاغ:

• صقل نموذج النضج وإدارته

• تصميم وتطوير الخدمات الرقمية

• تطوير آليات التمويل وإدارة الأداء ورصد التنفيذ

• إدارة التغيير الثقافي والتوجيه الرقمي والبحوث والاتصالات والتنسيق الإقليمي

ونظراً للتحديات التي تواجه القدرة على تحمل التكاليف وشحة الموارد، سيتم توفير معظم الموظفين لفريق التدخل من خلال عمليات نقل وإعارة أشخاص مختارين بعناية لتنفيذ هذه الأنشطة الجوهرية.

ويجب أن نولي الأولوية لهذا التحول على بعض المبادرات القائمة حتى يتم تطبيق التركيز اللازم. وفي حالة الافتقار إلى الخبرة المحددة في الشبكة، سيُدعى الشركاء من القطاع الخاص إلى تقديم دعم مباشر وتعاوني من خلال موظفين متفانين. وإضافة إلى توفير الموظفين، سنسألهم احتياجات أخرى لفريق التدخل من خلال نموذج للاستثمار المشترك.

سلطة القيادة والمساءلة

إن تحقيق التغيير في منظمة اتحادية مسألة معقدة تشكل تحديًا كبيرًا وتستلزم قيادة قوية. وستتولى توجيه فريق التدخل قيادة التحول الرقمي، الذي سيقوم بالتنسيق بين المستوى العالمي (الاتحاد الدولي للجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر) والمستوى المحلي (الجمعيات الوطنية). وعلى المستوى العالمي، سيعمل دليل التحول الرقمي عبر أقسام أمانة الاتحاد الدولي، ويقدم تقاريره مباشرة إلى وكيل الأمين العام، إلى شعبة العلاقات العالمية والدبلوماسية الإنسانية والرقمنة، والتقارير غير المباشرة إلى وكلي الأمين العام الآخرين (شعبة السياسات

الاستراتيجية والخدمات المؤسسية) وشعبة تنمية المجتمع الوطني وتنسيق العمليات. والغرض من هذا هو ضمان الحفاظ على نهج كلي، لا سيما في العمل بالتعاون مع العمليات مع الجمعيات الوطنية. ويقود دليل التحول الرقمي بدوره فريق التدخل الذي يعمل ضمن المهام الرئيسية للأمانة العامة للاتحاد الدولي في جنيف والمناطق، ويتعاون مع شبكات الكفاءة في الاتحاد الدولي وشركاء القطاع الخاص، ويحفز ويعزز التحول على جميع المستويات. وستمثل قيادة التحول الرقمي قدوة من خلال دمج البيانات والرقمية في عملية صنع القرار لدى فريق التدخل. وفريق التدخل مستعد لتقديم الدعم المباشر للجمعيات الوطنية في مجال التحول الرقمي، لكن يتعين على الجمعيات الوطنية امتلاك عملية التحول الرقمي على المستوى الوطني.

نموذج الاستثمار المشترك

من أجل توفير الموارد لشبكات الكفاءة وغيرها من الاستثمارات المشتركة في عملية التحول الرقمي التي يجريها الاتحاد الدولي، يلزم الجمع بين لاسترداد التكاليف الفعلية ونماذج الاستثمار المشترك. وسيستخدم نهج القيادة المشتركة للاستفادة من النماذج والاتفاقات الإطارية القائمة لإنشاء مجموعة من الخدمات لأجل الاستثمار المشترك والمشتريات. ويتعلق ذلك باتفاقات الترخيص العالمية لدعم الجمعيات الوطنية في تطوير خدماتها وقدراتها الرقمية.

مسارات التغيير

تتطلب الركيزتان الاستراتيجيتان لهذه الاستراتيجية اتخاذ إجراءات خاصة لضمان أكبر تأثير إيجابي على الخدمات الإنسانية عند القيام برقمنة هذه الخدمات. ولذلك، في الفصل ٨، تفضل هذه الاستراتيجية الرقمية مسارات التغيير التالية:

- من أجل الاستناد إلى مسوغات التغيير، ينبغي أن يكون التصميم الذي يركز على الإنسان مركزيا في تقديم خدماتنا، فضلا عن تعزيز تغيير السلوك في الطريقة التي يتصل بها الموظفون والمتطوعون والجمعيات المحلية المعرضة للخطر بالبيانات والرقمية؛
- ومن أجل الاستفادة من زيادة تقديم الخدمات وانخفاض التكاليف، يتعين ملاءمة الأمانة والجمعيات الوطنية؛
- علينا إيلاء الأولوية للابتكار الرقمي للخدمات الإنسانية في الخطوط الأمامية؛
- ويتعين علينا أن نهيئ فرصا أفضل لشركات القطاع الخاص؛
- وعلينا استحداث فرص جديدة كي تستعمل أفرقة العمليات البيانات لدعم عملية صنع القرار، بدء برنامج عمل بشأن البيانات والتحليل؛
- وفي حين تُبرز استراتيجيتنا الرقمية أهمية الناس وثقافتهم في استخدام البيانات والرقمية، فإننا نقر بالحاجة القوية إلى نشر- التكنولوجيا المناسبة؛

قياس النجاح وتحقيق الطموح

هناك مجموعتان رئيسيتان من القدرات الرقمية في الجمعيات الوطنية: تلك الموجودة في المراحل الأولى من رقمنة العمليات الداخلية، قوامها البنية التحتية والدعم العملي للعمليات والأنظمة الأساسية، وتلك التي تقوم على عدة سنوات من بناء القدرات. ويشمل ذلك خدمات شبكة الإنترنت المتقدمة وتحليل البيانات وذكاء الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على الوجه والواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي.

تطمح هذه الاستراتيجية الرقمية (الفصل ٩) إلى التأكد من أن ٥٠ في المائة تقريبا من من عدد الجمعيات في الخطوة ١ تنتقل تدريجيا إلى الخطوة ٢، و ٥٠ في المائة من عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة ٢ تنتقل تدريجيا إلى الخطوة ٣ في غضون أربع سنوات. وهو ما يعد أمر هام لأن نسبة ٥٠ في المائة من الأعضاء سوف يتقدم بمستوى واحد. وسيتم تخفيض عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة ١ بنسبة ٥٠ في

المائة تقريباً من الجمعيات الوطنية البالغ عددها ١٦٢ إلى ٨٥. ويمثل هدفها كذلك في مضاعفة عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة ٢ بخمسة أضعافاً تقريباً، من ٢٠ إلى ٩٤ جمعية وطنية. ويعني هذا الطموح أن الاتحاد الدولي سينتقل من وضع "معظمه في الخطوة ١" إلى وضع "معظمه في الخطوة ٢". سوف تنمو المجموعة المتقدمة من الجمعيات وطنية في المجموعة ٣ من ١٠ إلى ١٦، مما من شأنه أن يعزز القدرات الرائدة باعتبارها مفاضلة في المنافسة على تمويل المانحين.

الرسم ١: الطموح الكامن وراء التحول الرقمي

المخاطر والقيود

في الفصل ١٠، تحدد هذه الاستراتيجية الرقمية كيفية إدارة المخاطر والقيود:

- ما هي تكلفة عدم اتخاذ أي إجراء؟
- كيف يمكن تذليل الصعوبات؟
- كيف ندير المخاطر؟

بعد تقديم عوامل التمكين وركائز التحول الرقمي في الاتحاد الدولي، تتضمن بقية الوثيقة تفاصيل إضافية عن الاستراتيجية الرقمية. في البداية، تُعرض الرؤى الرئيسية من البحوث التي أجريت مع ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة (الجمعيات الوطنية، والأمانة، وشركاء القطاع الخاص) في الفصل ٦. ثم، يتم استكشاف الركائز الاستراتيجية بعمق في الفصل ٧: نموذج النضج في الفصل ٧-١، ونموذج التنظيم في الفصل ٧-٢. وأخيراً، تختتم الاستراتيجية الرقمية بمسارات للتغيير في الفصل ٨، والطموح الكامن وراءها في الفصل ٩، والقيود في الفصل ١٠.

٦- رؤى بحثية

يتضمن هذا القسم رؤى انبثقت من تحليل إطار يتألف من ٨٦ فرضية طبقت ضمن ثلاثة أفرقة عاملة، إضافة إلى سبع مقابلات أُجريت مع قادة جمعيات وطنية، أمكن التحقق منها وإثباتها من خلال سلسلة من أحداث التشاور مع الأعضاء، شملت إجمالاً ٧٥ جمعية وطنية. وتناول إطار الفرضيات سياق الحالة والسلطة الوظيفية والنموذج التشغيلي المقبل للاتحاد الدولي وجمعياته الوطنية الـ ١٩٢. وشكلت الرؤى المعروضة أدناه الأساس الذي استند إليه في وضع هذه الاستراتيجية الرقمية.

الناس

مثلما أُكِّد في مقدمة ونطاق هذه الاستراتيجية الرقمية، يتعلق التحول الرقمي بالناس والثقافة بقدر ما يتعلق بتسخير البيانات والتكنولوجيا. وندرك أن أكبر تحدٍ ينبغي تجاوزه هو تحقيق تحول في النموذج الفكري لا بد منه من أجل الوصول إلى تغيير في السلوك واستدامته،

”لدينا الأدوات، ومع ذلك لا يمكنني القول إننا حققنا تحولاً رقمياً، لأننا نفتقر إلى النظم والثقافة اللازمة“ (مقتبس من المشاورات مع الجمعيات الوطنية)

الأمر الذي يطرح صعوبات بسبب توزع الاتحاد الدولي، فضلاً عن التباين الواسع في مستويات القدرات الرقمية بين الجمعيات الوطنية وداخلها.

وشكل التركيز على الناس وثقافتهم في استخدام البيانات والأدوات الرقمية مسألة رئيسية من المسائل التي تناولتها المشاورات مع الجمعيات الوطنية صاحبة المصلحة. وبيّنت مشاوراتنا، على سبيل المثال، أن الأدوات الرقمية تُعتبر في بعض السياقات المحلية ”ترفيهاً“ ولا يُعترف بمزاياها المهنية. وينبغي أن نكيف، في إطار الشبكة برمتها، ثقافة تنظر إلى الاستثمارات الرقمية من منظور الكفاءة في المقام الأول، ونقيّم هذه الثقافة على نطاق الشبكة لتحديد الأدوات المستخدمة حالياً في جهات أخرى من الشبكة والفرص المتاحة لزيادة التواصل دخل الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي. علاوة على ذلك، أبرزت المشاورات أن تطبيق معايير البيانات والأدوات الرقمية ينبغي أن يقرن بتركيز على إدارة المهارات الشخصية: فالأمر لا يتعلق في نهاية المطاف بالأدوات المستخدمة بل بكيفية تعامل الناس معها.

وضع معايير تقديم المساعدة الإنسانية

”إذا أراد الاتحاد الدولي قيادة تقديم الخدمات الإنسانية، ينبغي أن يكون على علم بأشياء لا يعلمها غيره. ولذلك، ينبغي له [الاتحاد الدولي] أن يكفل جمع البيانات جمعاً سليماً وفي الوقت المناسب“ (مقتبس من المشاورات مع الجمعيات الوطنية)

تؤدي سرعة البيانات والابتكارات الرقمية إلى زيادة التوقعات المتعلقة بمشاركة المتطوعين والمجتمعات المحلية والمنظمات الشريكة استناداً إلى سهولة الاستخدام الناتجة عن التحول الرقمي في أجزاء أخرى من المجتمع.

ويتيح التحول الرقمي، في الوقت ذاته، فرصة للاتحاد الدولي لوضع معيار لتقديم المساعدة الإنسانية عن طريق الأدوات الرقمية. ويسمح بالنهوض على الوجه الأكمل بالعمليات والخدمات من خلال تشجيع ترجمة المعلومات إلى معارف بمزيد من السرعة. ويمكن أن يؤثر هذا المزيج تأثيراً إيجابياً على عملية اتخاذ القرارات والامتثال الشفاف لمبادئنا الأساسية.

علاوة على ذلك، فإن عمل الاتحاد الدولي على نطاق عالمي وعلى الصعيد الوطني في كثير من الأحيان، وقدرته على الاستجابة وتوليد المعلومات بقدر لا يمكن أن تضاهيه أي جهة فاعلة أخرى في مجال العمل الإنساني، يتيحان فرصة للاتحاد الدولي ليصبح منتجاً للبيانات يحظى بثقة متزايدة، ويضطلع المتطوعون فيه بدور كبير في جمع البيانات وتحليلها. ويتيح تسريع وتحسين عملية تقديم المساعدة الإنسانية أيضاً ميزة تنافسية: فهي يزيدان من تأثيرنا ويدعمان موقف الجمعيات الوطنية، إزاء الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية مثل الأمم المتحدة. وكلما تحسنت المعلومات التي تملكها الجمعيات الوطنية، زادت قوتها التفاوضية وأمكنها إقامة شركات أشد فعالية.

تقاسم المعارف

ينبغي أن يستند التحول الرقمي في الاتحاد الدولي إلى عملية قائمة على الاحتياجات، وأن يسترشد بالطلبات الواردة من الجمعيات الوطنية بشأن الاستجابات والمتطلبات الإنسانية والتشغيلية ولبئها. ويتيح توزيع شبكة الاتحاد الدولي مصدراً كبيراً للخبرة والتعلم والدعم يمكن تسخيرها من خلال نموذج أفضل لتبادل المعارف بين النظراء وزيادة التعاون بين الجمعيات الوطنية. وينبغي تعزيز التمويل المستدام لهذه العملية القائمة على تقاسم القدرات بين الجمعيات الوطنية. وفيما يلي بعض من الأمثلة الحالية على شبكات النظراء ومنصات التنسيق:

- شبكة الاتصالات
- شبكة دعم إدارة المعلومات لسد الاحتياجات المفاجئة
- الفريق العامل التابع للاتحاد الدولي المعني بجمع البيانات بالأجهزة المحمولة
- الفريق العامل المعني بإدارة المعلومات في مجال المساعدة النقدية
- فريق خبراء الابتكار المقربين
- شبكة التخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ
- شبكات النظراء القائمة على الخصائص اللغوية المشتركة، كما هو الحال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

مثال:

تدعم المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية، التي أطلقت في ٢٠١١، الجمعيات الوطنية في وضع خطط تكنولوجيا المعلومات، وزيادة موثوقية نظم تكنولوجيا المعلومات البالغة الأهمية، والانتقال إلى نظم البريد الإلكتروني السحابية. ومع ذلك، لم يتسن استدامة التمويل والاستثمارات في هذا الصدد على المديين المتوسط والطويل.. وتفترق الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي في كثير من الأحيان إلى القدرات اللازمة لمعالجة هذه القضايا بمفردها. وقد نشأت نماذج للتعاون والاستثمار المشترك (مثل القيادة المشتركة)، غير أنها لم تُكثف بعد لتلائم السياقات الواسعة التي تضم جهات متعددة من أصحاب المصلحة (بما يشمل مثلاً الشركاء من القطاع الخاص) أو لتوفر الدعم لمجموعات واسعة من الجمعيات الوطنية الموزعة جغرافياً.

وتحتاج إليها لمساعدتها أكثر من غيرها في المستقبل. وقد زاد استخدام أدوات تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال والدراسات التحليلية للبيانات زيادة كبيرة في السنوات الخمس الأخيرة. غير أن الطلب على البيانات الموثوقة لتوجيه القرارات يفوق عرضها.

ومن السبل الكفيلة بتحسين تقاسم القدرات وإعادة استخدامها وضع فهرس عالمي للخدمات^٦، يلخص الخدمات والمنتجات والقدرات الرقمية المتاحة داخل الشبكة. علاوة على ذلك، نظراً إلى متانة القدرات الرقمية المتاحة على نطاق الشبكة، ستكون هناك ميزة في تجميع الموارد في الشبكات القائمة على الكفاءة بحيث يمكن للجمعيات الوطنية أن تتقاسم الفوائد ومستويات التنمية.

ولا يمكن أن ينجح التحول الرقمي من دون بيانات تتاح في الوقت المناسب وتكون موثوقة وتفصيلية وفي المتناول. ويشمل ذلك تطبيق نظم لإدارة البيانات المشتركة وبروتوكولات خاصة بها وسياسات لحمايتها تحترم التشريع المحلي. فعلى سبيل المثال، ينبغي وضع نموذج مشترك للبيانات من أجل دعم الجمعيات الوطنية في مواءمة قواعد البيانات الوطنية. علاوة على ذلك، وكما ورد في القرار الذي اعتمده الحركة في ٢٠١٩ بشأن تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة (SMCC2.0)، يتطلب التنسيق بكفاءة وفعالية التشغيل المتبادل بين النظم والخدمات، فضلاً

^٦ طلب من الأفرقة العاملة الثلاثة تحديد القدرات والخدمات الرقمية المتاحة بالفعل في الشبكة. ويمكن الاطلاع على هذا الجرد الأولي في المرفق ١.

عن معايير مشتركة للبيانات. وإضافة إلى الفرصة المتاحة للجمعيات الوطنية لتعزيز تقديم الخدمات، أشير إلى المعايير المشتركة للبيانات باعتبارها حلاً لسد احتياجات الجمعيات الوطنية فيما يتعلق بالإبلاغ وتوقعات الأمانة فيما يتعلق بوضع الاتحاد الدولي في الساحة العالمية.

”ينبغي أن تكون الشراكة [الشركات] أكثر استدامة. فلا ينبغي أن تستفيد جهة واحدة فقط من هذه العلاقة، بل ينبغي أن يستفيد منها الجميع“. (مقتبس من المشاورات مع الجهات الشريكة)

ومن الصعب استخدام الأتمتة على أرض الواقع، وإن كان جذاباً من الناحية المبدئية. وقد أُخذت مبادرات لأتمتة رصد الكوارث، ومع ذلك لا تزال هناك مسارات وفرص عديدة لم تُستكشف بعد في إطار خدماتنا الإنسانية. وبغية المضي في استكشاف هذه المسارات، ينبغي أن تتضمن الاستراتيجية الرقمية تعلقاً مستمراً من أجل التوصل إلى فهم أفضل لسبل دعم الابتكار الرقمي وبلورة هذه الدروس إلى عمليات عبر مسار صارم وتشاركي.

خيارات الاستعانة بالمصادر الداخلية والاستعانة بالمصادر الخارجية والشراكات

تستخدم أمانة الاتحاد الدولي وجمعيات وطنية كثيرة حالياً الحلول الرقمية المرخصة والمفتوحة المصدر على حد سواء. وعلى الرغم من الاعتراف بأن للحلول المفتوحة المصدر مزايا مثل المجانية، تنطوي المصادر المفتوحة أيضاً على **أوجه قصور** مثل الجداول الزمنية لمعالجة الأخطاء أو قلة توافر الموارد التقنية في جميع أنحاء العالم في بعض الأحيان. ووجود نموذج دعم فعال لإصلاح الأخطاء في المصادر المفتوحة أمر أساسي لضمان استقرار وتوافر الخدمات الرقمية المقدمة. ويمكن تسريع التحول الرقمي إذا أمكن لمزيد من برامج الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية الإسهام في أوساط المصادر المفتوحة وتقاسم مشاريعها باعتبارها مفتوحة المصدر. وتشكل البيانات المفتوحة أداة أخرى تُستخدم من أجل تبادل المعلومات والتعاون في المجال الإنساني في جميع المنظمات. وتشارك الشبكة في عمليات لتقاسم المسؤولية عن البيانات في أشكال مفتوحة متى أمكن ذلك. وفيما يتعلق بالملكونات الرئيسية والواسعة النطاق للبيانات والأدوات الرقمية يُفضل اللجوء إلى الخدمات المرخصة^٧.

وعند النظر في تكوين إدارة الخدمات الرقمية، ينبغي وضع توجيهات واضحة لتحقيق التوازن بين تكاليف ومزايا الاستعانة بالمصادر الخارجية مقابل بناء القدرات الداخلية. وتتضح الثغرات في إدارة المنتجات التقنية والهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والربط بموازاة اعتماد مزيد من هذه الأدوات والخدمات في عروض استجابتنا الرقمية. ويخفف الشريك المناسب (الشركاء المناسبون) في هذه المجالات مواطن ضعفنا حيث لا نستطيع أن نجذب على نحو موثوق المواهب المناسبة أو لا نستطيع تحمل تكاليفها. وفي الوقت نفسه، تشكل الاستعانة بالمصادر الخارجية توازناً بين التحكم والكفاءة، أما رسم الخط الفاصل بينهما فهو مهمة معقدة، ولا سيما تناول البيانات الإنسانية حيث ينبغي تقييد حصول الأطراف الثالثة على البيانات.

ويتطلب النجاح في التحول الرقمي اتباع نهج قائم على الشركات يزيد حسن نية الشركاء إلى أقصى حد. وعند إلقاء نظرة على مبادئ التعاون المعتمدة حالياً في الصليب الأحمر والهلال الأحمر يتبين أن هناك فرصاً ضائعة عندما يتعلق الأمر بالتعاون على الصعيدين الإقليمي والعالمي. ويطغى هذا العمل 'الانعزالي' على حالات لا تتعاون فيها الجمعيات الوطنية مع شركائها ولا تبدي سخاءها معها. فالجهات الشريكة، من قبيل شركة مايكروسوفت، مستعدة للارتقاء بقدراتنا الرقمية على نطاق الشبكة. غير أن إشراك هذه الشركات على نحو مجد يقتضي من الأمانة توجيه طلبات واضحة وانخراطاً صريحاً في هذا العمل. وفي كثير من الجمعيات الوطنية التي تتلقى تمويلاً جيداً، تشتغل الوحدات المعنية بتسيير الأعمال في سياق وطني فقط، وتتلقى الخدمات من المتعهدين الوطنيين. أما في الجمعيات الوطنية الأقل تمويلاً، فمن المرجح أن يكون هناك طلب أكبر على عرض عالمي للاشتراك في شراء الخدمات الرقمية. وثمة نقص شديد في استغلال القوة الجماعية التي يمكن أن تتأتى من الجمعيات الوطنية في التفاوض على الشروط والخدمات مع مقدمي الخدمات على الصعيد العالمي. ومن الأمثلة على هذه الإمكانيات إتفاق شركة مايكروسوفت ٨٤ مليون فرنك سويسري من الاستثمارات العينية والتقنية على مدى السنوات السبع الماضية مع شبكة الاتحاد الدولي، حيث عملت مع أكثر من ٧٠ جمعية وطنية على توفير نماذج الترخيص السهلة للحصول على الخدمات السحابية للعمليات التجارية والبرمجيات المتعلقة بالإنتاجية. وبدلاً من

^٧ للاطلاع على توجيهات واضحة بشأن المصادر المفتوحة والترخيص، يرجى الرجوع إلى استراتيجية تطوير تكنولوجيا المعلومات ٢٠٣٠.

تسخير وفورات الحجم هذه على نحو متنسق، يؤدي اتباع نهج الاعتماد على النفس في معظم الأحيان في العديد من برامج الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي إلى كثرة الحلول. ويفضي ذلك إلى قلة التشغيل البيئي للنظم المختلفة وتضاعف عبء الصيانة.

ويطرح التخطيط لتحول رقمي على نطاق الاتحاد الدولي وتنفيذه مخاطر تتعلق بأمن المعلومات تتطلب جهوداً كبيرة للتصدي لها بتحسين مهارات الموظفين داخل شبكة الاتحاد الدولي. ويؤدي التوصل إلى فهم مشترك لأمن المعلومات مع الحكومات والقطاع الخاص إلى حماية العلامة التجارية للصليب الأحمر والهلال الأحمر من الاستخدام لغرض الإيذاء في حملات إعلامية مضللة وبيني ثقة الوكالات الحكومية والجهات الشريكة الأخرى في أدواتنا الرقمية، وهذه كلها عناصر تزيد من حماية موظفينا ومتطوعينا والمحتاجين من أشخاص ومجموعات.

صورة استراتيجية ٢٠٣٠ الأوسع نطاقاً

يدرك كل من الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر الحاجة إلى مواصلة رحلتها من أجل تحقيق التحول الرقمي، وقد أطلقا المعهد الرقمي لتشجيع هذه العملية. وكما ذكر من قبل، فإن التحول الرقمي أولوية من الأولويات السبع التي تشمل الحركة برمتها للعقد المقبل. وليس من الواضح إن كانت جميع مبادرات التحول الهامة في استراتيجية ٢٠٣٠ محددة تحديداً كفاً لضمان مواءمتها وتقليل التضارب في الوجهة وفي اتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي أساسي لنجاح التحولات الستة الأخرى المبينة في استراتيجية ٢٠٣٠ لكي يتسنى مواجهة التحديات العالمية الخمسة في العقد المقبل.

٧- ركيزتان استراتيجيتان

بغية المضي قدماً في التحول الرقمي على نطاق الشبكة، تبين هذه الاستراتيجية الرقمية ركيزتين استراتيجيتين هما:

- نموذج النضج الذي يحدد الاتجاه الاستراتيجي للجمعيات الوطنية، ويشجع الإمساك بزمام الأمور على مستوى هذه الجمعيات، ويتيح أداة لقياس ما تحزره الأمانة أو الشبكة أو الجهات الشريكة من القطاع الخاص من تقدم وما تنفقه من استثمارات (الفصل ٧-١)
- نموذج التنظيم الذي يسخر مواطن القوة المتاحة في الاتحاد الدولي وينشئ فريقاً معنياً بالتسريع (الفصل ٧-٢)

وتستند ركيزتا هذه الاستراتيجية الرقمية إلى رؤى بحثية عرضتها المجموعات الثلاث من أصحاب المصلحة المذكورة في الفصل السابق. ويقدم هذا الفصل معلومات مفصلة عن الركيزتين بإبراز نموذج النضج أولاً ثم الانتقال إلى نموذج التنظيم.

١-٧ نموذج النضج

كما هو مبين في المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية (التي انطلقت في ٢٠١١)، تمثل الجمعيات الوطنية نطاقاً واسعاً من القدرات الرقمية. ويوجد بعض هذه الجمعيات في المراحل الأولية من رقمنة العمليات الداخلية، بفضل توفير الهياكل الأساسية والدعم العملي للعمليات والنظم الأساسية. وأمضت جمعيات وطنية أخرى سنوات في بناء القدرات لإدماج الخدمات الشبكية المتطورة والدراسات التحليلية للبيانات وتحليلات المعلومات المتعلقة بالأعمال. ولا تزال جمعيات أخرى ماضية في استكشاف وتجريب الابتكارات الرقمية، مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي.

وعموماً، لا يتجاوز نضج القدرات الرقمية لدى الجمعيات الوطنية مستوى الاقتصاد المحلي. ولذلك يجب أن يكون هذا النهج متعدد الأوجه، فيحدد لكل جمعية وطنية أشكال الدعم اللازم والأهداف المتوخاة، مما يكون عملياً ومناسباً لظروفها الخاصة بناءً على الإجراءات المتبعة والحكومة القائمة.

ويحدد نموذج نضج الخدمات الرقمية هذا الاتجاه، ويشجع الإمساك بزمام التحول الرقمي داخل الجمعيات الوطنية، ويتيح أداة لقياس ما تحزره الأمانة أو الشبكة أو الجهات الشريكة من القطاع الخاص من تقدم وما تنفقه من استثمارات. ويستند النموذج إلى الآليات القائمة ويتوخى الارتباط بها من أجل تقييم قدرات الجمعيات الوطنية، بما في ذلك تقييم القدرات التنظيمية وتصديقها والتأهب للاستجابة الفعالة. ويوجه النموذج الجمعيات الوطنية إلى ما يلي:

(أ) تحديد مستوى نضجها الرقمي

(ب) صياغة استراتيجية للتحويل الرقمي وتوفير الموارد اللازمة لها

(ج) زيادة مستوى نضجها الرقمي

(د) اعتماد معايير إدارة الأدوات الرقمية والبيانات على نطاق الشبكة والإبلاغ بناءً عليها

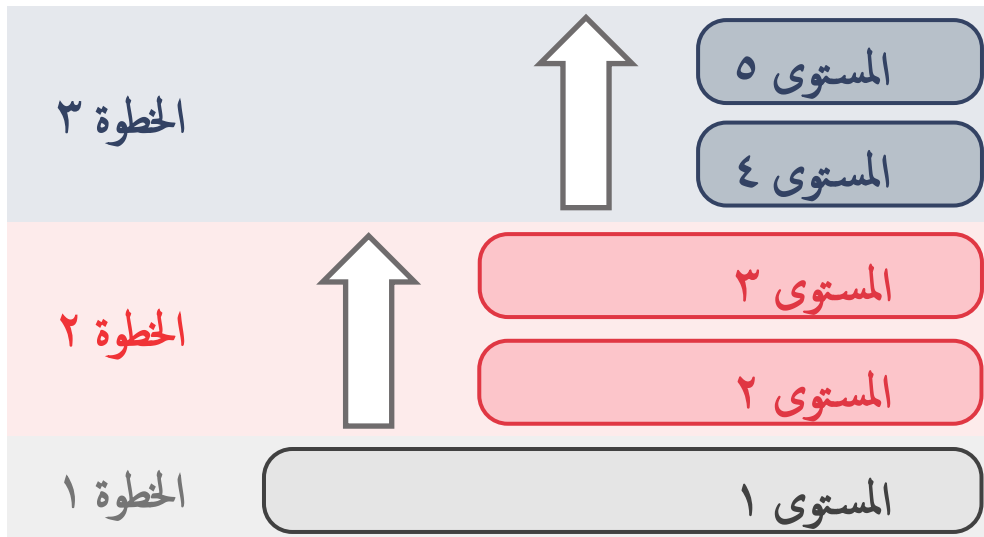
(هـ) تحديد النسبة المئوية من ميزانيتها المستثمرة في التحويل الرقمي

والنموذج منظم على النحو التالي:

استناداً إلى الرؤى المنبثقة من المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية وكشف متانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإلى أطر التقييم الموجودة بالفعل في الشبكة، يحدد نموذج النضج طريقة لقياس إدارة البيانات والرقمنة في جمعية وطنية وإحراز تقدم فيها في ثلاث خطوات. وتتناول كل خطوة ثلاثة ميادين (الناس والعمليات والتكنولوجيا)، وينقسم كل ميدان إلى مواضيع منفصلة. فميدان العمليات يتألف من ٥ مواضيع: (١) المشاركة، (٢) الهيكل التنظيمي والتعاون الداخلي، (٣) الشراكات وتقديم الخدمات، (٤) التخطيط والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم واتخاذ القرارات، (٥) حماية البيانات والمسؤولية، وتعبئة الموارد. أما ميدان "الناس" فيتكون من القيادة والثقافة، والموارد البشرية والإلمام بالبيانات، بما في ذلك الوعي بأمن المعلومات. ويتألف ميدان "التكنولوجيا" من البيانات والأدوات الرقمية. ويبين هذا النموذج أن الرقمنة تتعلق بالناس والثقافة بقدر ما تتعلق بتسخير البيانات والتكنولوجيا.

ونموذج النضج هو أداة للتقييم الذاتي تدعم الجمعيات الوطنية في جرد أولوياتها في مجال التحويل الرقمي. ويشجع نموذج النضج الجمعيات الوطنية على أن تمسك بزمام عمليات تحولها الرقمي، أما هذه الاستراتيجية الرقمية فترتني أن يُتاح الدعم عن طريق "فريق التسريع". ومن بين مهام فريق التسريع ضمان الربط بين نموذج النضج وأطر التقييم القائمة. وترد تفاصيل إضافية عن فريق التسريع في الفصل ٨-٢.

وتُعرض الخطوات الثلاث التي تشكل نموذج النضج على النحو التالي:



الشكل ٢: التقدم في النضج الرقمي

تحدد الخطوة ١ العناصر الأساسية (مثل توافر الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الرقمية ونظم الشبكة)، وتمضي الخطوة ٢ في زيادة الفعالية في الخدمات الإنسانية والكفاءة في القدرات الداعمة، وتشجع الخطوة ٣ على اتباع طرق جديدة لتقديم المساعدة الإنسانية بإضفاء

الطابع المركزي على الأدوات الرقمية وأدوات البيانات. وفيما يتعلق بالتخطيط الرفيع المستوى، تقدر هذه الاستراتيجية الرقمية أن ١٦٢ جمعية وطنية توجد في الخطوة ١ و ٢٠ في الخطوة ٢ و ١٠ في الخطوة ٣. ومع ذلك، ندرك أن نموذج النضج هو تقييم ذاتي وأن الأرقام الدقيقة ليست متاحة بعد. وتمثل إحدى مهام فريق التسريع في استعراض نموذج النضج وتقديم مزيد من التفاصيل بشأن معايير كل خطوة.

وفضلاً عن تقديم توجيهات بشأن الانتقال من خطوة إلى أخرى، يشجع نموذج النضج اتباع نهج ذكي قائم على الاحتياجات على صعيد الجمعيات الوطنية. فعلى سبيل المثال، قد يكون جمع البيانات بالأجهزة المحمولة أحياناً أهم للجمعية وطنية من إرساء هيكل أساسية لتكنولوجيا المعلومات في الفروع. ويقر نموذج النضج هذا بأن الأدوات الأساسية يمكن أن تسمح للجمعية وطنية بأن تنفذ التحول مباشرة. علاوة على ذلك، يعترف نموذج النضج بأن زيادة رقمنة عرض الخدمات لا تعني الاستعاضة تماماً عن الأساليب التقليدية، ولا سيما في السياقات حيث تكون الأدوات الرقمية والبيانات بعيدة عن المتناول أو غير مستقرة. وترد تفاصيل عن خطوات نموذج النضج في المصفوفة أدناه. وللإطلاع على صيغة موسعة من هذه المصفوفة، انظر الرابط التالي: bit.ly/digitalmaturitymodel.

نموذج نضج التحول الرقمي في الاتحاد الولي				
الخطوة ٣		الخطوة ٢		الخطوة ١
المستوى ٥	المستوى ٤	المستوى ٣	المستوى ٢	المستوى ١
	<ul style="list-style-type: none"> • تفهم القيادة والإدارة البيانات والأدوات الرقمية فهماً تاماً وتستخدمها للارتقاء الأمثل بالمنظمة وخدماتها الإنسانية وتحسينها باستمرار. • كل موظف ومتطوع ملم بالبيانات. ولكل مجال من مجالات الخبرة خبير داخلي. ويتلقى الأشخاص المحتاجون (أيضاً) المساعدة رقمياً. • يمكن للناس الوصول إلى قائمة الخدمات الإنسانية المتنوعة عبر الأدوات الرقمية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفذ القيادة والإدارة استراتيجية التحول الرقمي وتعززان بخطى حثيثة اعتمادها (القيادة بالقدوة). • يُستقدم معظم الموظفين والمتطوعين ويُدرَّبون ويُدعمون للعمل رقمياً. ويكمل الأخصائيون الخارجيون عمل الخبراء الداخليين. • تزايد إلمام الموظفين والمتطوعين بالبيانات. • تتيح الخدمات العامة إمكانية التفاعل. 	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة والإدارة مستعدتان للتحول الرقمي • هناك اعتراف بالحاجة إلى قدرات في مجال البيانات. وثمة موظفون ومتطوعون مُلمون بالبيانات. وهناك موظفون مهنيون معنيون بالبيانات ووعي بأمن المعلومات. • الخدمات الأساسية تُقدم إلى الناس عبر الأدوات الرقمية. 	الناس

<ul style="list-style-type: none"> ليست هناك استراتيجية رقمية، بل استراتيجية في عالم رقمي. يتواصل المانحون والموظفون والمتطوعون والأشخاص المحتاجون باعتبارهم متساوين لتحسين المساعدة في حالات الطوارئ. ثمة قدرة على التغيير التدريجي والتغيير المحدث للقطيعة، والتعلم المستمر، والاعتماد المبكر للتكنولوجيا الجديدة. يُنظَّم الأخصائيون والمنتجات والخدمات الرقمية (الداخلية والخارجية) تنظيماً مركزياً ويتلقون الدعم باتباع نهج تصميم الخدمات. تتقاسم الجمعيات الوطنية الخبرات والخدمات والمنتجات في شبكة الاتحاد الدولي. تحفز الجهات المانحة بنشاط المبادرات التي يمكن تنفيذها رقمياً. تشكل القرارات المستندة إلى البيانات القاعدة، وتعتمد في كثير من الأحيان على خوارزميات تنبؤية أو معيارية. 	<ul style="list-style-type: none"> التواصل مفتوح في الغالب وترد رؤى من المجموعات المستخدمة للإنترنت. عمل أفرقة متعددة التخصصات معنية بالبيانات والأدوات الرقمية مع أصحاب الأعمال لتحسين العمليات التي تحقق أكبر قيمة للخدمات الإنسانية. التعاون الاستباقي مع شركاء يجلبون خبرة فريدة ومحددة في مجال الخدمات الرقمية. هناك ميزانية ثابتة لابتكارات الخدمات الرقمية من أجل المساعدة الإنسانية والعمليات الداخلية. تُتخذ القرارات في معظم الأحيان استناداً إلى البيانات، باستخدام الخوارزميات في بعض الأحيان. هناك استراتيجية وبيئة لإقامة شركات رقمية مع الاهتمام بالجامعات والشركات المحلية. 	<ul style="list-style-type: none"> التواصل مجزأ، وأحادي الاتجاه في معظم الأحيان. العمليات التي يمكن تحسينها بالتحول الرقمي معروفة. وهناك قليل من التعاون الداخلي بين الأفرقة. هناك تعاون مع الشركاء من القطاع الخاص في بعض المشاريع الرقمية. تمويل التحول الرقمي مخصص الغرض، ويعتمد على تمويل المشاريع الإنسانية. تجرى التحليلات بطريقة يدوية، ومعظمها نوعي ومرئجل. الامتثال للشروط الدنيا من اللائحة التنظيمية العامة لحماية البيانات بسبب الطابع الانعزالي لعمل الموظف المعني بحماية البيانات. 	العمل
---	---	--	-------

<ul style="list-style-type: none"> • الخصوصية مضمونة من خلال نهج 'الحفاظ على الخصوصية منذ مرحلة التصميم'. 		
<ul style="list-style-type: none"> • تُجمع البيانات وتُستخدم باستمرار وبدون لبس لتحسين الخدمات الإنسانية. • تتميز الهياكل الأساسية المركزية لتكنولوجيا المعلومات بالمرونة والقابلية للتوسيع وتُعدّل باستمرار لتلائم الاحتياجات الداخلية والإنسانية. وتتولى كل منظمة زمام المبادرة والإدارة ووضع خرائط الطريق. • لدى المنظمة استراتيجية بشأن أمن المعلومات؛ وتُجرى بانتظام اختبارات لأمن المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تُجمع البيانات وفقاً لهدف معين، وثمة نوعية كافية لتقديم رؤى مفيدة. وتتاح أدوات المتابعة على نطاق واسع من أجل اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات. • توضع الأدوات الرقمية (خارجياً في جزء منها) وتُستخدم لمعظم العمليات الداخلية والإنسانية الهامة. • هناك هياكل أساسية مركزية للأدوات الرقمية والبيانات/تكنولوجيا المعلومات، وهناك نظم تشمل قدرات سجل مراجعة الحسابات لدعم المساءلة في الشؤون المالية والموارد البشرية واللوجستيات والمشتريات، إلخ. • لدى المنظمة وظائف رسمية في مجال أمن المعلومات؛ ويتلقى المستخدمون تحديثات منتظمة بشأن أمن المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تُستخدم البيانات أحياناً، لكنها ليست متسقة، ولا تُعرف نوعيتها. • هناك تطبيقات أساسية من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات غير أن المهام اليومية ما زالت تتطلب كثيراً من العمل اليدوي. • موظفو الجمعيات الوطنية مجهزون بأجهزة المستخدمين، مثل الحواسيب أو الهواتف المحمولة.

دعم رحلة النضج الرقمي على نطاق الشبكة

يُتيح الربط على نطاق شبكة الاتحاد الدولي وتنشيط تدفق المعارف والمعلومات فرصاً ممتازة للاستفادة من القدرات ومن نقل المعارف في شبكة المستخدمين. ويشكل نموذج الشراكات مع الشركات والأوساط الأكاديمية عاملاً مضاعفاً في هذا الصدد. ويمكن استخدام الجدول أدناه خريطة لتحديد موقع القدرات المتاحة عبر الشبكة وعلى نطاق شركائنا من القطاع الخاص.

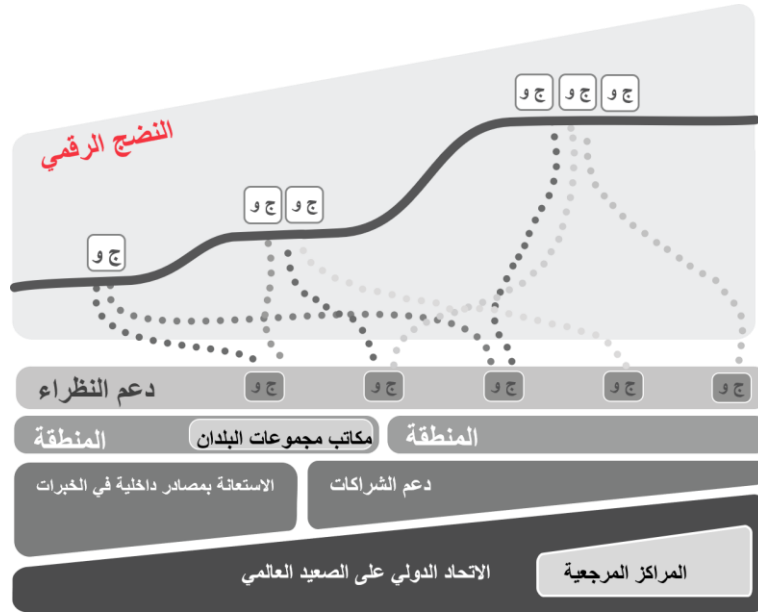
على الصعيد الداخلي				على الصعيد الخارجي		
الجمعيات الوطنية	شبكات النظراء	الأمانة	شبكة الاتحاد الدولي	الشركاء من القطاع الخاص		
الجماعات المعرضة للخطر	الربط	تقاسم أفضل الممارسات	تقاسم الخدمات الرقمية؛ والمداخل العالمية حسب الاقتضاء	مهارات إشراك الأخصائيين		
	التعبئة					
	المسؤولية عن البيانات					
مبادئ التصميم						
المتطوعون	عقد الاجتماعات والإشراك	التصميم والتنسيق والتدريب	التعلم المتبادل	إشراك المتطوعين المتخصصين		
الموظفون	العمل من أي مكان					
المنصات الرقمية	المرونة بين النظم، واستقدام المهارات، والتجريب	الدراسات التحليلية والتدريب والتصميم	التخطيط المركزي للموارد، ووضع الأنشطة التدريبية وتعزيزها، ونماذج البيانات المشتركة، وتجميع البيانات	إرساء الثقافة، وتقديم الدعم، وتعزيز استخدام البيانات وتقاسمها	المشورة القانونية	
	التطبيقات وأدوات المتابعة وجمع البيانات	التخصص في الدراسات التحليلية، وحل المشاكل				
الإلمام بالبيانات	حملة الاستقدام، والتعليم	الدراسة التحليلية للبيانات، والهندسة (التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي)	الإلمام بالبيانات، والتعلم الإلكتروني، وترويج نموذج البيانات المشتركة	التعلم المتبادل		
	المرونة والكفاءة، والرقمنة في المصدر، وإعطاء الأولوية لمنصات رئيسية	وضع النموذج التصميمي، وتقديم الأفكار	تحديد الكتلة الحرجة، والشراء	إرساء الثقافة، وتقاسم المعارف؛ وأنشطة الدعوة والتوجيه فيما يتعلق بالنظم المشتركة	الاستضافة	
الإمسك بزمام المبادرة في وضع البيانات واستقتها والحفاظ عليها	نظم قوية، ولا سيما الإمسك بزمام المبادرة الأساسية	الدعم وتطبيق المعايير	التوجيهات وتحديد المعايير والحوكمة	المهارات والموارد الرئيسية، والمعايير العالمية	الوظيفة الاستشارية	
	التدريب وتعزيز تقاسم المعارف					

نماذج البيانات المشتركة	التنفيذ والمعايير المشتركة وقبول القيادة	وضع نموذج مشترك للبيانات	الخبرة بشأن نموذج مشترك للبيانات	أنشطة الدعوة والتوجيه	دعم التحول؛ والتشغيل البيئي مع نظم الشركاء
التكنولوجيا	الهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ودعم العمليات الجوهرية	الدعم	المعايير العالمية، والاتفاقات الإطارية، والمعرفة السحابية، والمشورة الإقليمية	الالتزام بالمعايير والأطر	تقديم الخدمات، وإسداء المشورة
	الاستناد إلى خدمات الاتحاد الدولي			الاستناد إلى خدمات الاتحاد الدولي	
تكنولوجيا المعلومات يومياً	٧/٢٤	إصلاح الأخطاء	المشورة الإقليمية		الاستعانة بالمصادر الخارجية
القواعد والمسؤولية	حماية البيانات، وأمن المعلومات، وإدارة الحوادث	حماية البيانات وأمن المعلومات والدعم والمهارات	وضع المعايير والامتثال، والموقف	إرساء ثقافة داعمة	

٢-٧ نموذج التنظيم

التحول الرقمي مهمة كبرى. ومن نافذة القول إن إحداث التغيير المفضي إلى التحول بفعالية وكفاءة عملية معقدة لأي مؤسسة. وبشكل طابع التوزيع والتوحيد الذي يميز الاتحاد الدولي تحديات، من قبيل الحاجة إلى زيادة توحيد النظم العالمية وهيكل البيانات من دون الإضرار بالخيارات المحلية، أو الاستفادة من الشركاء في القطاع الخاص والمؤسسات الإنسانية مع الحفاظ على المزايا النسبية للشبكة. وبغية مواجهة هذه التحديات، تتضمن الاستراتيجية الرقمية 'نموذج التنظيم' لتسخير مواطن القوة الموجودة في الاتحاد الدولي.

ويُعرض نموذج التنظيم هذا في شكل مخطط يرد أدناه ويبين هدف الجمعيات الوطنية المتمثل في المضي عبر مصفوفة النضج نحو مستوى أعلى من النضج الرقمي. وتُشجّع الجمعيات الوطنية على الإمساك بزمام التقدم في خطى التحول الرقمي، وعلى فعل ذلك من خلال التنمية الذاتية بدعم من وظائف الجمعيات الوطنية الأخرى والأمانة عبر شبكة 'مفعمة بالحيوية'.



الشكل ٣: تنشيط الشبكة

كيف يلائم نموذج التنظيم قدراتنا القائمة:

بالنسبة للشركاء	بالنسبة لأمانة الاتحاد الدولي	بالنسبة للجمعيات الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> تحقيق الأثر الاجتماعي في الأسواق المستهدفة من خلال تعزيز التعاون مع شبكة الاتحاد الدولي توسيع النطاق والتعاون من خلال إقامة شركات على نطاق الشبكة مع أعضاء الاتحاد الدولي والأمانة إشراك الموظفين والعملاء في نماذج تعاونية جديدة من أجل زيادة التأثير الإنساني بالأدوات الرقمية 	<ul style="list-style-type: none"> أداء دور الوسيط لتقاسم المعارف والخبرات تيسير التفاعل بين الجمعيات الوطنية لسد الاحتياجات الرقمية في تقديم الخدمات الإنسانية توفير التنسيق الاستراتيجي والتشغيلي للربط بين مبادرات التحول الرقمي في الشبكة وضع معايير لتوجيه الشبكة تحليل الحالات التي تنطوي على القيمة الرقمية الأشد تأثيراً، بالعمل الوثيق مع الأفرقة المعنية بالبرامج، بما في ذلك إدارة المتطوعين والصحة والمشاركة المجتمعية والمساءلة والمساعدة النقدية 	<ul style="list-style-type: none"> إمكانية الاستفادة من الاستثمار المشترك بالتعاون مع الاتحاد الدولي والشركاء من القطاع الخاص ربط الاستراتيجيات الرقمية للجمعيات الوطنية بالاستراتيجية الرقمية للاتحاد الدولي من أجل بناء التركيز، وتوسيع نطاق العمل الإنساني، وتحقيق الأثر الاجتماعي المشاركة في نموذج القيادة المشتركة: <ul style="list-style-type: none"> ○ على الصعيد القطري في إطار خطة لدعم التعاون القطري واستناداً إلى نتائج التقييمات الذاتية للنضج الرقمي للجمعيات الوطنية حيث يبدي الشركاء استعداداً لتجميع التمويل

	<ul style="list-style-type: none"> • الاستناد إلى مواطن القوة في تكنولوجيا المعلومات، وفريق إدارة المعلومات، والتخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ، والاتصالات • مواءمة وتوسيع إطار تطوير تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية إدارة المعلومات، وخطط التنفيذ ذات الصلة^٨ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ على الصعيد الإقليمي، مع التركيز على إدارة البيانات الإقليمية ○ على الصعيد العالمي لتوجيه معايير النوعية وإطلاق مبادرات جديدة
--	--	---

نموذج النضج ركيزة استراتيجية تدعم نهج التنشيط المذكور أعلاه. ويبين مستويات مختلفة من النضج الرقمي، ويمكن أن يحدد المستوى الذي بلغته كل جمعية وطنية، ويتيح مسارات لزيادة إلمامها الرقمي وقدراتها وأدواتها على نحو يتناسب مع ما هو فعال وملائم لبيئتها ومهمتها. ويوضح نموذج النضج أيضاً كيف يمكن للجمعيات الوطنية أن تستغل شبكات الكفاءات من أجل تهيئتها المستمرة. وتمكن شبكات الكفاءات الجمعيات الوطنية المهمة من رصد التقدم المحرز على نطاق جمعيات وطنية متعددة، وإيجاد فرص لتوطيد الجهود من أجل زيادة الكفاءة، وتعزيز تقاسم المعارف ونقلها عندما تكون جمعية وطنية قد سبق أن أقبلت على التكنولوجيات أو الابتكارات الجديدة. ونموذج النضج عنصر قوي لتحقيق التحول الرقمي إذا اقترن بعمل الأمانة على توسيع نطاق هذا الرصد على الصعيد العالمي وتنسيق الدعم الخارجي حيثما كان مفيداً.

فريق معني بالتسريع من أجل تنشيط التغيير

على الرغم مما تقدم، لن يعزز نموذج النضج بمفرده التحول الرقمي. وقد أكدت مشاوراتنا الحاجة إلى تحفيز التحول الرقمي عن طريق كيان تنظيمي إضافة إلى الجمعيات الوطنية والمكاتب الإقليمية والأمانة هو: فريق التسريع. وسيتولى فريق التسريع الجديد هذا تنشيط الشبكة وتعزيز الإمساك بزمام التحول الرقمي على صعيد الجمعيات الوطنية بتوفير دعم مباشر لها، وأداء دور الوساطة في الحصول على الدعم من الأمانة والأعضاء والشركاء الخارجيين، وتيسير دعم النظراء بين الجمعيات الوطنية.

على الرغم مما تقدم، لن يعزز نموذج النضج بمفرده التحول الرقمي. وقد أكدت مشاوراتنا الحاجة إلى تحفيز التحول الرقمي عن طريق كيان تنظيمي إضافة إلى الجمعيات الوطنية والمكاتب الإقليمية والأمانة هو: فريق التسريع. وسيتولى فريق التسريع الجديد هذا تنشيط الشبكة وتعزيز الإمساك بزمام التحول الرقمي على صعيد الجمعيات الوطنية بتوفير دعم مباشر لها، وتيسير دعم النظراء بين الجمعيات الوطنية، فضلاً عن أداء دور الوساطة في الحصول على دعم الأمانة للجمعيات الوطنية.

ولا يمكن أن يكون فريق التسريع مفيداً إلا إذا استثمرت الجمعيات الوطنية في وقت واحد في تحولها الرقمي. ولذلك، فإن الإمساك بزمام التحول الرقمي على صعيد الجمعيات الوطنية أساسي لنجاح هذه الاستراتيجية الرقمية. ونظراً إلى الأهمية المحورية لدعم النظراء في هذا النموذج، من الضروري اعتماد الممارسات الفضلى وتقاسمها، ووضع حوافز لتشجيع تقاسم المعارف والقدرات. وسيكون فريق التسريع مسؤولاً عن تشجيع هذه العملية. وسيشارك بنشاط في 'سرد القصص'، بطرق منها تحديد 'مناصري التغيير' داخل الجمعيات الوطنية، وترويج التحول الرقمي على الصعيد المحلي.

وتُنظَّم أنشطة فريق التسريع في خمس مجموعات يرد بيانها في الجدول أدناه:

^٨ انظر 'إطار تطوير تكنولوجيا المعلومات ٢٠٢٠-٢٠٣٠' و'استعراض إدارة المعلومات والتوجيهات الاستراتيجية للاتحاد الدولي ٢٠٢٠-٢٠٣٠'.

تفصيل تصميم نموذج النضج وتوجيه الجمعيات الوطنية في تطبيق الإطار	نموذج النضج	تصميم نموذج النضج وإطلاقه، وإدارة المعارف، والتعلم
تصميم وإدارة برامج التعلم والتطوير الرقمية على الصعيد العالمي	التعلم والتطوير	
الوديع والمسؤول عن تعميم إدارة المعارف على الأدوات الرقمية	إدارة المعارف	
فريق تصميم/تطوير البرمجيات بناءً على الطلب من أجل المشاريع الصغيرة (التطوير والمشورة)	تصميم الخدمات	تصميم وتطوير الخدمات الرقمية
مهندسو التصميم	تصميم الخدمات	
فريق بحوث المستخدمين والتصميم	تصميم الخدمات	
تصميم الخدمات الرقمية	تصميم الخدمات	
توجيه وضع وتعزيز نموذج البيانات المشتركة لزيادة التشغيل البيئي لخدمات الاتحاد الدولي الرقمية والمتعلقة بالبيانات	نموذج البيانات المشتركة	
تعبئة الأموال، والتسويق، وتخصيص الأموال – تمويل أنشطة التحول، بما في ذلك الحوكمة وضمان الأموال وتخصيص الأموال للجمعيات الوطنية، والبحث وتحليل عائد الاستثمار فيما يتعلق بالتدخلات الرئيسية	إدارة الأموال والتحفيز	إدارة الشؤون المالية والأداء
وضع أهداف عالمية لتتقدم الجمعيات الوطنية من خلال نموذج النضج؛ فضلاً عن الامتثال ومراجعة الحسابات	إدارة الأداء	
إدارة الشراكة الرقمية، بما في ذلك إدارة الأموال، ووضع البرامج للحصول على المنح من الجهات المانحة المؤسسية	الشراكة	
ميسر الخدمات الاستشارية لإدارة التغيير لدى الجمعيات الوطنية	إدارة التغيير إدارة التغيير	تغيير الثقافة والبحث والاتصالات والتنسيق الإقليمي
تنسيق خطة البحث لدعم نهج قائم على الأدلة طيلة أداء الأفرقة	تغيير الثقافة والبحث	

الاتصالات الرقمية والتعزيز	تعزيز التقدم واستيعاب قصص النجاح	
المشاركة المجتمعية في المجال الرقمي	توجيه التركيز على المشاركة المجتمعية في الأدوات والخدمات الرقمية التي تُعرض باعتبارها خدمات استشارية لبرامج الجمعيات الوطنية والأمانة	
التنسيق الإقليمي	مهندسو البيانات في المكاتب الإقليمية	
الدعم	مستشار معني بتصميم وتيسير الأحداث/المشاركة الرقمية	
المعايير	وضع معايير علمية	المعايير والمبادئ التوجيهية والشراء
المبادئ التوجيهية	وضع سياسات – مبادئ توجيهية علمية	
أمن المعلومات	توجيه سياسات ومعايير أمن المعلومات	
الهيئة المعنية بالتصميم	وديع تركيز/أقلمة المعايير ذات الصلة	
الشراء	عملية الشراء المتكاملة، من الشراء إلى الدفع، والتعاقد – إدارة الشراء العالمي لاتفاقات الترخيص	

مواعمة فريق التسريع

سيُنشأ فريق التسريع باعتباره فريقاً يضم عناصر التغيير لتنشيط الشبكة طيلة عملية التسريع المقرر أن تمتد لأربع سنوات. وسيعمل الفريق، الذي سيضم مديراً معنياً بالتحول الرقمي وفرقة إدارية تتألف من ثلاثة أشخاص إلى خمسة بتمويل من موارد أخرى، على الاستفادة المثلى من عدد من الوظائف يتراوح ما بين ٢٦ و ٢٨ وظيفة يشغلها موظفون من الأمانة ومنتدبون من الجمعيات الوطنية وموظفو دعم تابعون للجهات الشريكة. وحيثما وُجدت ثغرات محددة وخبرات محدودة داخل الاتحاد الدولي (مثل إدارة التغيير فيما يتعلق بالمبادرات الكبرى)، سيُنظر في إنشاء وظائف جديدة من خلال استقدام موظفين خارجيين أو موظفي دعم تابعين للجهات الشريكة من القطاع الخاص. وستُعطي تكاليف الوظائف الجديدة وأي استثمارات إضافية بموارد أخرى.

وبغية النجاح في هذا المسعى، ينبغي أن يركز نهج التوظيف على ما يلي:

- عمليات النقل ودمج المهام طويلة الأجل للتقليل إلى أدنى حد من انعدام الكفاءة في حالة الارتقاء أو النزول
- التقليل من تخصيص الموظفين بدوام جزئي إلى نسبة أدناها ٥٠ في المائة. وندرك أن توفير الموارد لهذا الفريق قد يؤدي إلى نزاع الأولوية عن أعمال أخرى – فلا يمكن للأشخاص الاضطلاع بعمل آخر إلى جانب العمل المتعلق بتحقيق التحول. ولا بد من التركيز على هذه الغاية.
- ينبغي اعتماد معايير وعمليات متينة في اختيار الموظفين لأن الفريق يجب أن يتألف من الأشخاص المناسبين.

- ينبغي إدراج خيارات العمل عن بعد.

ينبغي لشبكة الاتحاد الدولي أن تزيد من تميزها في الاستعانة بمصادر متعددة من خلال مجموعة مواردها من الموظفين والمتطوعين والعلاقات مع الشركاء. وهناك فرصة كبيرة لتقاسم الأدوار والاستثمار المشترك انطلاقاً من نماذج التنظيم ذات الصلة، مثل نموذج القيادة المشتركة. ومع ذلك، فنظراً إلى تعقد عملية التحول، من المتوقع أن يزيد حجم الموارد المطلوبة بسبب اللجوء الشديد إلى مبدأ التقاسم.

وبالنظر إلى إعادة التنظيم الجارية في أمانة الاتحاد الدولي، لا يمكن حتى الآن تحديد هيكل معين لفريق التسريع. غير أن هناك عدداً من الخيارات التي تستجيب على نحو أنسب لهذا التنشيط الهادف إلى تحقيق التحول، وبالتالي تحديد أنسب موقع له في الهيكل التنظيمي. وينطوي كل واحد من هذه الخيارات على إيجابيات وسلبيات يمكن مراعاتها لأغراض التخطيط في المستقبل:

نهج التنظيم	الإيجابيات	السلبيات
راسخ في أوساط الجمعيات الوطنية	الإسكاف بقوة بزمام الأمور على الصعيد المحلي	ازدواجية الجهود
كيان تنظيمي مستقل	قابل للتكيف ولا يخضع للتأثير	الهيكل القانوني مكلف ويستغرق وقتاً
راسخ في شعبة الاتحاد الدولي المعنية بالعلاقات العالمية والدبلوماسية الإنسانية والرقمنة، ومرتبطة ارتباطاً شاملاً بالشعب الأخرى في أمانة الاتحاد الدولي	الحيوية الناتجة عن إنشاء شعبة جديدة؛ يمكن أن يعزز هيكل المصفوفة الروابط بين مختلف الأفرقة	يلزم بعض الوقت بينما تُشكّل الشعبة الجديدة
راسخ داخل الإدارة المعنية بالرقمنة وتكنولوجيا المعلومات في الاتحاد الدولي	يتيح محوراً للتركيز الشديد وقاعدة متينة داخل المؤسسات الموجودة	الرسوخ داخل إدارة واحدة فقط يفقد التأثير الشامل؛ وقد لا يتسنى دمج جميع الوظائف والحفاظ في الوقت ذاته على الروابط بالأفرقة المعنية بالبرامج
قيادة مشتركة بين الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي	التشارك في الإسكاف بزمام الأمور وفي الحوكمة	من الصعب تحقيق التوازن بين أولويات مختلف الأعضاء (على الرغم من أن ذلك عملية قيمة)
قيادة مشتركة بين الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي والشريك الخارجي (الشركاء الخارجيين) في مجال التحول	التشارك في الإسكاف بزمام الأمور وفي الحوكمة؛ والارتباط بشريك في مجال التحول	عملية معقدة وقد تتطلب أشكالاً هجينة جديدة من الشراكات تمد الجسور بين الدعم المجاني والعلاقات التجارية

والدعم المقدم من الأمانة والقيادة المشتركة لا يستثنى أحدهما الآخر ويمكن المزج بينهما. ويشجع هذا التحول على التشارك في الإسكاف بزمام المبادرة وتقاسم التوجهات والاستثمارات بإتاحة الفرص للقيادة المشتركة، واستحداث أدوار حيوية لإدارة التغيير، وإقامة شراكات مستدامة مع مقدمي التكنولوجيا.

شبكات الكفاءات

دعم النظراء مورد أساسي لنجاح الاتحاد الدولي في التحول الرقمي. وشبكة الكفاءات هي مجموعة تضم خبراء في كفاءة معينة (مثل المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، وتحليل البيانات، والتمويل التقني) من الجمعيات الوطنية المعنية و/أو من أمانة الاتحاد الدولي. ويعالج هؤلاء الخبراء طلبات بشأن الحصول على الخبرة من داخل الشبكة ويدعمون أمانة الاتحاد الدولي في وضع سياسات وأدوات ومنهجيات جديدة وتقاسمها مع شبكة الاتحاد الدولي من أجل تطبيقها (ومن أجل أغراض أخرى). وداخل الشبكة، ستتاح معلومات عن الشخص الذي يملك خبرات ومعارف محددة، ومدى توافره لتلبية طلبات معينة. إضافة إلى ذلك، ستتاح جميع الأدوات والأساليب والمنهجيات والأنشطة التدريبية والمعلومات الموجودة بشأن القطاع المعني أو الكفاءة المعنية في منصة رقمية⁹. وستطلق حملة للتواصل أو التوعية لشبكة الاتحاد الدولي من أجل إبراز شبكات الكفاءات المختلفة، لكي يفهم الناس الغرض منها ويعرفوا مكانها وسبل الوصول إليها.

الاستثمارات المشتركة والمستدامة

نسعى جاهدين إلى خفض تكاليف المدخلات والتشغيل لكي نعلم فوائد التحول الرقمي المنظمة برمتها. وبغية توفير الموارد اللازمة لعملية التحول الرقمي داخل شبكة الاتحاد الدولي، لا بد من مزيج من النماذج الفعالة لاسترداد التكاليف وللإستثمارات المشتركة. وتقر جمعيات وطنية عديدة بدور التحول الرقمي في زيادة الكفاءة وتوسيع نطاق الخدمات الإنسانية بطرق فعالة من حيث التكلفة. وتسخير فوائد الإستثمار في الخدمات الرقمية لاسترداد التكاليف، من خلال رسوم الخدمة الرقمية على سبيل المثال، أداة هامة تمكن الجمعيات الوطنية من الإبقاء على الإستثمارات واستدامتها. ويمكن أن يكون ذلك مكماً فعالاً للنهوض بحشد الأموال ودعم الشركاء، وهما عنصران أساسيان أيضاً.

ويمكن أن يساعد أيضاً تجميع التمويل والخبرات والموارد الأخرى بين الجمعيات الوطنية والأمانة والشركاء الملتزمين في توفير الموارد الأولية وتخفيف المزيد من الإستثمار. ويمكن أن تؤدي الإستثمارات المشتركة من خلال نماذج من قبيل تحالف الإستثمار في الجمعيات الوطنية إلى زيادة الاتساق في حصول الجمعيات الوطنية على التمويل المستدام وتعزيز الأثر الجماعي للجهات المانحة. وبالمثل، فإن توسيع نطاق استخدام الاتفاقات الإطارية (المستخدمة بالفعل للاستفادة مثلاً من شروط التعاقد مع مقدمي الخدمات بين الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر) واتفاقات الترخيص العالمية يوسع طائفة الحلول المتاحة لكل جمعية وطنية لتطوير خدماتها وقدراتها الرقمية. وستمكن هذه الآليات الخاصة بالاشتراك في توفير الموارد أيضاً من استحداث خدمات جماعية تشكل صلة وصل بين الجمعيات الوطنية في إشراك مجموعة معلومة على نحو متزايد من المتطوعين وأفراد المجتمعات المحلية والمنظمات الشريكة.

ولكي يتسنى هذا التمويل المجمع على نطاق عالمي، ينبغي أن يتفق مختلف أعضاء شبكة الاتحاد الدولي على ترتيب أولويات الموارد، ويعرضوا ذلك بشفافية على الجهات المانحة. ومن ثم، لا بد من آلية إدارية تضم ممثلين من الجمعيات الوطنية في المناطق الخمس، وأمانة الاتحاد الدولي، وربما اللجنة الدولية للصليب الأحمر والشركاء من القطاع الخاص. ونوصي بالتنسيق حول الإدارة والدعم الاستشاري لضمان نجاح فريق التسريع. ومن شأن هذا الفريق أن يضمن استخداماً متوازناً للأموال/الموارد عبر المناطق الجغرافية، وهو المنتدى الكفيل بمناقشة المخاطر والتقدم وتعبئة الأموال والشؤون المالية وترتيب الأولويات والتصويت على إقرار مبادرات جديدة والمبادرات المنتهية التي ينبغي الاحتفال بها، وما إلى ذلك. ويتيح فريق القيادة السابق المعني بتكنولوجيا المعلومات رؤى مفيدة لنموذج الحوكمة هذا. وبالمثل، فإن لدى أمانة الاتحاد الدولي لجنة توجيهية لتكنولوجيا المعلومات تتألف من وكلاء الأمين العام الثلاثة والمدير المالي وكبير موظفي المعلومات ومدير المراجعة الداخلية للحسابات والتحقيقات، ومديرين آخرين.

⁹ تُرطب ربطاً سلباً بالمكتبات والموارد الإلكترونية الحالية لدى الاتحاد الدولي.

٨- مسارات التغيير

بعد عرض الركيزتين الاستراتيجيتين في الفصل السابق، يبين هذا الفصل مسارات تمضي بالتحول الرقمي قدماً.

الاستناد إلى مسوغات التغيير

حددت استراتيجية ٢٠٣٠ التحول الرقمي باعتباره أولوية رئيسية للمستقبل. وينبغي لهذا الاعتراف بالوضع الملح أن يحظى بمتابعة من خلال الركيزتين الاستراتيجيتين. وهاتان الركيزتان هما نموذج النضج ونموذج التنظيم. فأما الأول فسيتمكن الاتحاد الدولي من سد الفجوة الرقمية، وأما الثاني فسينشط شبكتنا عن طريق فريق معني بالتسريع. ويؤدي ذلك إلى طرق عمل مختلفة لا تنطوي على تقديم الخدمات الإنسانية بأساليب أكثر فعالية وكفاءة فحسب، بل تهدف أيضاً إلى تحفيز التبادل عبر الحدود.

والرقمنة، ولا سيما في ظل اتساع مستويات الفجوة الرقمية، رحلة طويلة، وليست حلاً عاجلاً. ومن المؤكد أن التغييرات السلوكية تطرح تحديات، وأن تهيئة ثقافة داعمة أمر حيوي؛ ولا ينبغي الاستخفاف بهذه التحديات، وتسهم أدوارنا القيادية وعمل فريق التسريع في إحراز تقدم كبير في هذه القضية. ومن ثم، هناك حاجة مستمرة إلى إبقاء تركيز الأمراء العاملين على تحسين العمليات وتغيير الثقافة. ومثلما ذكر أعلاه، يؤدي مناخ الجمعيات الوطنية دوراً رئيسياً في هذا الصدد، ولا سيما في المنظمات التي لا تزال في مرحلة الخطوة ١. والدافع الرئيسي - وراء ذلك هو تشجيع الإمساك بزمام المبادرة على مستويات القيادة في الجمعيات الوطنية وفي الأمانة على حد سواء. وبينما يسعى فريق التسريع إلى تنشيط جهود التحول، لا يجب أن يتحول إلى عنصر متوقع في حد ذاته ويصبح حاجزاً أمام الإمساك بزمام المبادرة على الصعيد المحلي. وفي ضوء ما تقدم، فإن فريق التسريع مورد محدود لتنشيط الرقمنة وليس لامتلاكها، وسيُفكك فور تحقيق تحول جماعي حاسم الأهمية. ومن المقرر حالياً أن يتحقق هذا التحول بعد أربع سنوات من انطلاق العمل.

وقد أكدت عملية التشاور أيضاً ضرورة التركيز على احتياجات من هم في الخطوط الأمامية. ويتجسد ذلك في نطاق الاستراتيجية، ويُبرَز مراراً وتكراراً باعتباره تصميماً محوره الإنسان في التقرير برمته، وينبغي مراعاته في وضع الميزانيات واستعراضات الابتكارات في المستقبل.

وأخيراً، تنطوي المشاورات على رسالة قوية بشأن موقفنا من الرقمنة وعلى ضرورة إبقاء التركيز على إدارة قوية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن الاستثمار في برنامج للبيانات والدراسات التحليلية لتسريع وتيرة تحولنا الرقمي. ومع مضي الجمعيات الوطنية قدماً فور وضع المبادئ الأساسية، سترتبط الرقمنة بتغيير ثقافي وينبغي أن تتناول القيادة هذا الأمر من منظور شمولي. وفريق التسريع مكلف بولاية تعزيز ذلك بينما تشرع الجمعيات الوطنية في التقدم من خلال نموذج النضج.

مواومة الأمانة والجمعيات الوطنية

من السهل التوفيق بين مبادئ الرقمنة - تحسين الخدمات وتقليل التكلفة وتقاسم المعارف وتطبيق التكنولوجيا المناسبة بكفاءة. وعلى الرغم من سهولته، من الصعب معرفة نقطة الانطلاق. ويقدم نموذج النضج مبادئ توجيهية عديدة، من بينها المرحلة التي توجد فيها الجمعية الوطنية، ويتيح فرصة للمصادقة على مستوى معين، ويحدد أهدافاً للتقدم إلى المستوى الثاني. وهذه الآلية يمكن أن تجعل القادة داخل الجمعيات الوطنية وعبرها في صف واحد، وتواءم المسؤوليات المشتركة والإجراءات الجماعية لتوحيد هدف يتمثل في المضي قدماً عبر مستويات النضج.

وأياً كان المنطلق، يرد وصف للخطوة التالية في هذه الرحلة، يتيح فهماً أفضل للموضوع والمصطلحات ذات الصلة وأفضل موضع للاستثمار.

وسيطرح التمويل دائماً تحدياً. وإذا كان فريق التسريع في موقع جيد ومحكم التنظيم، فإنه سيدعم (أ) الجمعيات الوطنية وطموحها للتقدم، (ب) تعزيز نقل القدرات وتقاسمها، (ج) التأثير على سياسات وعمليات ونظم الرقمنة الجماعية.

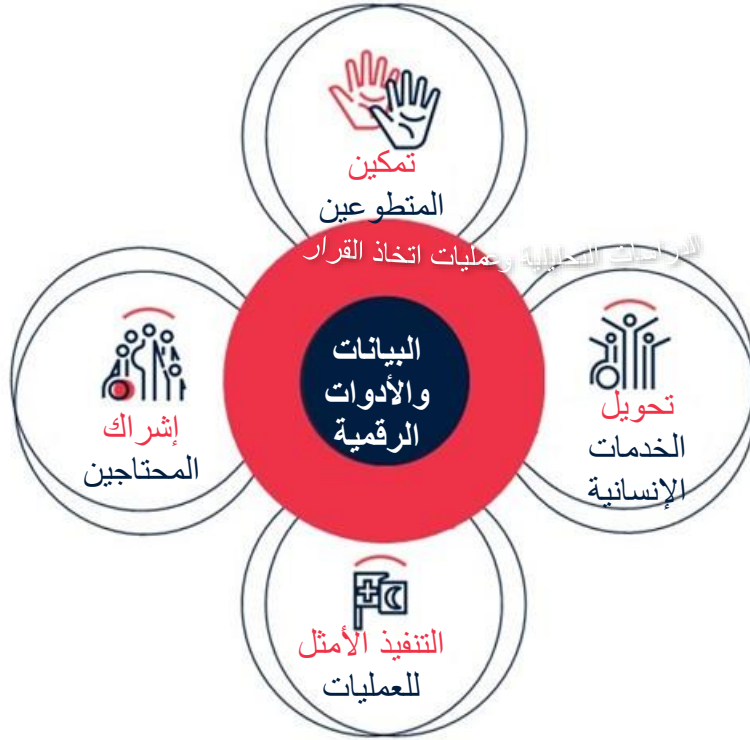
وأثبتت جلسات التشاور مع قادة الجمعيات الوطنية أن من المهم أن تكون هناك وسيلة لتبادل قصص النجاح والتوجيه والمشورة. ومننديات القيادة ليست أمراً جديداً، لكنها نشاط رئيسي من أنشطة التغيير. ويتمتع فريق التسريع بصلاحيته لإنشاء منتدى للقيادة يعني بموضوع الرقمنة.

وسيكون أمام قادة الجمعيات الوطنية تحد يتمثل في كيفية الحفاظ على الزخم والاستعداد للعمل في إطار التنافس على الوقت والموارد. وبينما يسهل ذلك في إطار الثقافة الرقمية السائدة في جمعية وطنية بلغت مرحلة الخطوة ٣، هناك مسوغات قوية لتخصيص أدوار 'مناصري المجال الرقمي' للجمعيات الوطنية التي لا تزال في مرحلة الخطوة ١، وإرساء دور كبير الموظفين المعنيين بالمجال الرقمي ضمن فريق القيادة لحفز التركيز اللازم وترتيب أولويات الاستثمار.

والحوكمة عنصر - رئيسي - أيضاً يحظى بالاعتراف في كيفية تنظيمنا للتغيير. وفي الوقت الذي نتقل فيه نحو نموذج قيادة مشترك لفريق التسريع، سيتولى الإشراف مجلس إدارة شامل يضم أفرقة فرعية تمثل الجمعيات الوطنية في كل خطوة من خطوات نموذج النضج. وسيستند مجلس الإدارة إلى الدروس المستخلصة من فريق القيادة المعني بتكنولوجيا المعلومات الذي كان يوجد سابقاً داخل شبكة الاتحاد الدولي، وأتاح منتدى لتبادل الآراء والتخطيط المشترك واتخاذ القرارات بين أمانة الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية الأعضاء.

تسريع الابتكار الرقمي في الخدمات الإنسانية المقدمة في الخطوط الأمامية

يتيح التحول الرقمي إمكانات تشمل الخدمات الإنسانية برمتها. ونظراً إلى تعقيد إدارة التغيير ومحدودية التمويل، لا بد من إيلاء المزايا النسبية والمصالح داخل شبكة موزعة مثل الاتحاد الدولي الأولوية والاعتراف بها. وثمة حاجة إلى مسح سريع لتحديد الخدمات الإنسانية التي تحقق أكبر عائد من الاستثمار عند زيادة استخدام البيانات والتكنولوجيا الرقمية. ويُطبق في هذا الصدد نهج بيان قيمة الأعمال؛ أي أن عائد الاستثمار يُحدّد من حيث زيادة السرعة والتنوعية والفعالية (من حيث التكلفة) والشفافية والمساءلة.



الشكل ٤: تسريع الابتكار في البيانات والابتكار الرقمي

وينطلق مشروع الابتكار الرقمي بعد تحديد أهم مسوغات التغيير. وتعمل الفرق التشغيلية التابعة للجمعية الوطنية مع نظرائها والنظراء العالميين في الاتحاد الدولي للمضي في عملية الابتكار الرقمي:

١- تصور كيفية تغير الخدمات باستعمال البيانات والأدوات الرقمية. قد تكون الخدمات الإنسانية التي تقدمها الجمعيات الوطنية قابلة للمقارنة، غير أن أوجه الاختلاف في السياق يمكن أن تؤدي إلى مسارات متعددة لرقمنة خدمة معينة.

٢- تصميم الخدمة. في هذه المرحلة يُعرض بتفصيل بيان قيمة الأعمال مع مجموعة أولية من الجمعيات الوطنية. وتُتبع مبادئ تصميم التحول الرقمي (المرفق ٢)، بحيث يُحدّد للفرق التشغيلية تأثير محور الإنسان، وتوضّح الاحتياجات التكنولوجية.

٣- ترويج الخدمة المحسنة. هذه هي المرحلة التي يُروّج فيها للخدمة الجديدة ويكسب فيها تأييد مجموعة هامة من الجمعيات الوطنية اللازمة لتبرير الاستثمار.

٤- التنفيذ. هذه هي مرحلة تأكيد الموارد وإيجاد الشركاء وإخضاع الخدمة الرقمية للبحث والتطوير والتنفيذ والاختبار باتباع نهج التطوير الرقمي القائم على التكرار. وتُشكّل شبكة دعم تضم الجهات التي تبنت العملية في مرحلة مبكرة، وذلك من أجل مساعدة الجمعيات الوطنية الأخرى في التنفيذ.

ومن خلال عملية التشاور، أبرزت خدمات إنسانية شتى يمكن أن تستفيد استفادة كبيرة من خوض غمار العملية المذكورة أعلاه. وتُقترح في هذا الصدد قائمة تشكل منطلقاً للخدمات الإنسانية التالية: المرافق الصحية، وخدمات سيارات الإسعاف، والمساعدة النقدية والمساعدة بالقسائم، وخدماتي الدعم التاليتين: تسجيل المستفيدين، وإدارة المتطوعين. ويعرض المرفق ١ عدة مبادرات تُنفَّذ حالياً لسد الاحتياجات الرقمية في هذه الخدمات.

تسريع وتيرة التقدم في البيانات والدراسات التحليلية للبيانات بما في ذلك نموذج البيانات المشتركة

استناداً إلى التقدم الذي أحرزته جمعيات وطنية كثيرة في الاستثمار في نظمها الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، تشدد المراحل التالية في التحول الرقمي على نوعية وتوافر بياناتها والخدمات الرقمية ذات الصلة، باعتبارها مكونات أساسية للخدمات الإنسانية التي تتسم بالفعالية والكفاءة في عالمنا الرقمي. وستصبح البيانات في العقد القادم من أهم الأصول لشبكة الاتحاد الدولي. وسيصبح الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية جهات موثوقة لتوفير البيانات. وسيتيح برنامج عمل بشأن البيانات والدراسات التحليلية للبيانات فرصاً جديدة لفرق العمليات لاستخدام البيانات في دعم عملية اتخاذ القرارات. وقد حُدّدت في هذا الصدد الأولويات الرئيسية التالية:

- وضع وترويج نموذج للبيانات المشتركة من أجل شبكة الاتحاد الدولي بغية زيادة التشغيل البيئي للبيانات والرؤى إلى حد بعيد على جميع المستويات.
- وضع منهاج للإلمام بالبيانات من أجل المتطوعين والموظفين، لتحسين نوعية البيانات وزيادة استخدامها في اتخاذ القرارات.
- العمل من خلال نموذج النضج الرقمي على زيادة القدرات الأساسية للدراسات التحليلية للبيانات بشأن الناس والعمليات والتكنولوجيا في الجمعيات الوطنية كافة، وتطوير قدرات فئة قليلة تدعم الفئات الأخرى.
- زيادة تقريب القدرات القائمة في مجالي تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات بما للشبكة من قدرات في مجالي الدراسات التحليلية للبيانات وعلم البيانات.
- زيادة التركيز على البيانات في مشاريع التطوير الرقمي (تكنولوجيا المعلومات)، والحرص من الآن فصاعداً على جمع بيانات عالية الجودة وجعلها في المتناول على نطاق جميع النظم الرقمية.

تطوير القدرات بتوخي التنظيم في إقامة الشبكات وزيادة الاستفادة من الشركات الخارجية

تدعم الاستراتيجية الرقمية آلية للربط بين الطلب (جمعية وطنية لديها حاجة) والعرض (جمعية وطنية لديها الإمكانيات والقدرات اللازمة لتقديم الدعم) من خلال شبكة الكفاءات. وتسهّل هذه الآلية أيضاً إقامة شراكة فعالة مع القطاع الخاص.

وبغية إضفاء الطابع المهني على هذه الآلية، لا بد من عملية لوصف الطلب والمصادقة على العرض وتحويل الأموال. وهذه عملية بسيطة من الناحية المبدئية، لكن تصميمها سيكون صعباً وسيطلب اهتماماً مبكراً من فريق التسريع ومجلس إدارته.

ونظراً لطابع الابتكار الذي يميز الرقمنة، هناك حاجة إلى تهيئة مزيد من القدرات للتجريب والريادة والسعي في الوقت ذاته إلى توسيع نطاق الوصول على نحو متنسق إلى الحلول الأساسية. وبينما ستختار جمعيات وطنية كثيرة إبقاء التجارب تحت سيطرتها، يتيح فريق التسريع فرصة كبيرة لتجميع الموارد، بالتعاون مع أكاديمية Solferino والمراكز المرجعية التابعة للاتحاد الدولي وأصحاب المصلحة المتحمسين الآخرين.

نشر التكنولوجيا المناسبة

ينص مبدأ السيادة الساري في الصليب الأحمر والهلال الأحمر على أن تواصل الجمعيات الوطنية اختيار أنسب التكنولوجيات لاحتياجاتها. وإلى جانب ذلك، سيعمل فريق التسريع في إطار تعاووني مع أفرقة التكنولوجيا التابعة للجمعيات الوطنية وأفرقة الأمانة على استكشاف فرص توحيد المقاييس. وسيضطلع بالعديد من هذه الإجراءات ضمن الخطوتين ١ و ٢ حيث سيُنشر معظم البرمجيات المعممة، بينما ستنطوي مرحلة الريادة في الخطوة ٣ على إجراءات أقل، إلى أن تُعمّم بدورها. وكلما تعززت عملية توحيد المقاييس، ستؤدي إمكانية زيادة الأحجام إلى تحقيق وفورات في المشتريات في إطار اتفاقات الترخيص وستخفض التكلفة الإجمالية للخدمة.

ولا بد من تحقيق توازن بين الاستفادة من القدرات الداخلية (الاستعانة بمصادر داخلية) والشراء (الاستعانة بمصادر خارجية). وينبغي أن تظل الجمعيات الوطنية مسؤولة عن تحقيق هذا التوازن، بوجه عام، أما الاتحاد الدولي فينبغي أن يضطلع بما يلي: (١) بناء القدرات بطريقة انتقائية لكي تتمكن من الابتكار وإيجاد حلولنا الخاصة بالخدمات الرقمية، (٢) توقع مكاسب الجمعيات الوطنية عندما يتسنى لنا تحسين الربط بين نظمنا الرقمية وبياناتنا عبر البلدان (مثل المكاسب الناتجة عن إشراك جماعات المهاجرين والشبكات)، (٣) زيادة تسخير القوة التفاوضية الجماعية لدى الاتحاد الدولي من أجل التشارك في شراء الخدمات من مقدمي الخدمات على الصعيد العالمي.

ولما أصبحت التكنولوجيا مكوناً رئيسياً لأساليب عملنا في تقديم الخدمات الإنسانية الموجهة إلى الخارج وفي العمليات الداخلية، وأصبح من المهم الاستثمار في التكنولوجيا والعمليات ذات الصلة، سنروج لدمج الحلول الرقمية في الخدمات الإنسانية من خلال تحسين تصميم الخدمات ونماذج بيانات الجدوى، بالاستناد إلى ما يحققه فريق تكنولوجيا المعلومات وفريق إدارة المعلومات التابع للاتحاد الدولي من نجاح في هذه المجالات. ومن خلال التوصل إلى فهم أكثر تفصيلاً لمسوغات تغيير هذه الخدمات والعمليات الرئيسية، تزداد القيمة من حيث النتائج المنشودة والتكاليف الإجمالية، بما فيها التكاليف المترتبة على التغيير والمخاطر. وينبغي تطبيق هذه الأفكار بطريقة تكتيكية على المشاريع الكبرى لغرض وحيد هو الحرص على ألا تفرض نفقات عامة غير ضرورية، عند رقمنة خدماتنا الإنسانية مثلاً (كالصحة والمساعدة النقدية).

ومن بين المواضيع التي تكرر طرحها خلال المشاورات ضرورة تحسين تعريف المشكلة. فالتعريف الحالي ينطوي على قصور شديد داخل الاتحاد الدولي ومع شركائنا من القطاع الخاص على حد السواء. ومن ثم، ينبغي بيان الجدوى لفريق التسريع من أجل استكشاف سبل التدريب والتوجيه وصياغة سياسات التوظيف. وبالمثل، انبثقت من المشاورات ثلاث أولويات في مجال القدرات التقنية المحددة هي:

• الدراسات التحليلية للبيانات

• حماية البيانات

• أمن المعلومات

لقد أثبتت المصادر المفتوحة أنها أداة أساسية للخدمات مثل المنصة المسماة GO Platform حيث تشمل الاحتياجات الرئيسية إمكانية توسيع النطاق والانتفاع الحر والتطوير المشترك مع الشركاء. وبغية زيادة دعم استخدام المصادر المفتوحة، سيتعين على فريق التسريع أن يعمل عن كثب مع أمانة الاتحاد الدولي وإدارتي الشراء وتكنولوجيا المعلومات في الجمعيات الوطنية لضمان تبسيط التقييم والاقتناء والدعم والصيانة.

وأخيراً، فبما يتعلق بالمبدأ الذي يفيد بأن الرقمنة رحلة، لا تستمر كفاءة نماذج ونظم التشغيل وفعاليتها إلى الأبد، ومن ثم ينبغي إدارة دورة لتجديد المعلومات.

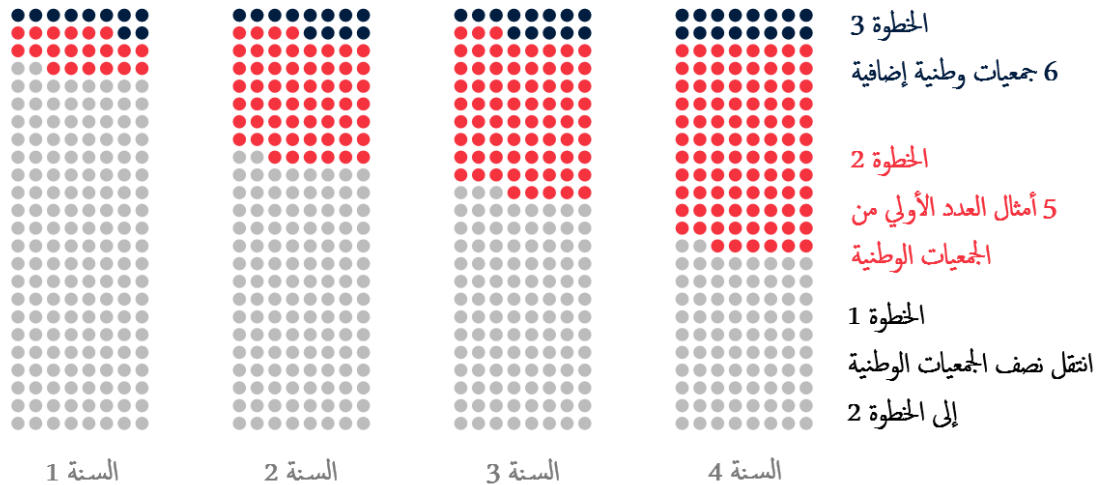
٩- رحلة طموحة لجمعياتنا الوطنية

قياس التقدم وتحقيق الطموح

من بين الأنشطة الأولى التي سيشطع بها فريق التسريع تطوير نموذج النضج ليصل إلى مستوى وظيفي، ثم العمل مع الجمعيات الوطنية الـ ١٩٢ لقياس موقعها الحالي. وينبغي فعل ذلك على نطاق مستويات النضج التفصيلية الخمسة ثم تلخيصه باتباع الخطوات الثلاث.

وتذهب التقديرات إلى أن ١٩٢ جمعية وطنية توجد في مرحلة الخطوة ١ و ٢٠ في الخطوة ٢ و ١٠ في الخطوة ٣. ولما كان التحول الرقمي رحلة طويلة ليس لها هدف نهائي محدد، فمن المهم أن ندرك أن هذه الرحلة الطويلة تصح هدفاً في حد ذاتها. وهي تحدد وسيلة لإدارة أداء الاتحاد الدولي ككل. وعلى المدى القريب، فإن الإبلاغ عن الحالة وإدارة الأداء جزء من اختصاص فريق التسريع. ويوجه الطموح التالي رحلتنا الطويلة نحو التحول:

تقدم الجمعيات الوطنية على مدى 4 سنوات



الشكل ٥: طموح التقدم

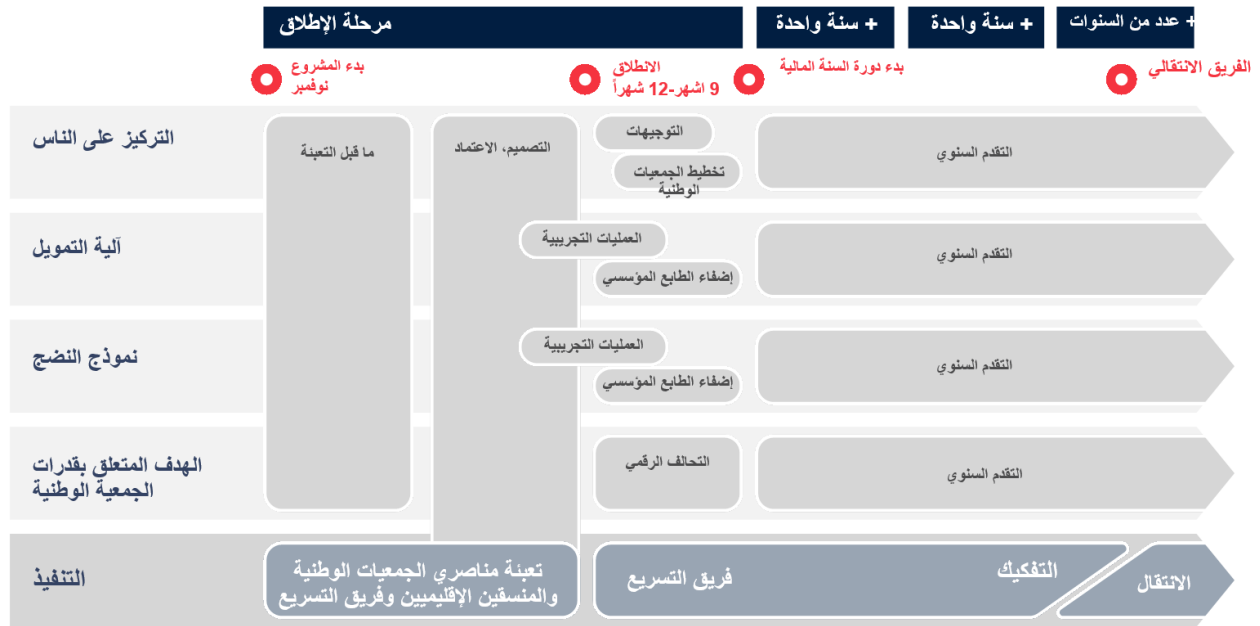
بحلول السنة ٤، تقلصت المجموعة الموجودة في مرحلة الخطوة ١ بنسبة ٥٠ في المائة تقريباً من ١٦٢ جمعية وطنية إلى ٨٢. وزادت المجموعة التي بلغت الخطوة ٢ بخمسة أمثال تقريباً، لتنتقل من ٢٠ جمعية وطنية إلى ٩٤. وفي الوقت نفسه، يمكن القول عموماً إن الاتحاد الدولي قد انتقل من 'معظم الجمعيات لا يزال في الخطوة ١' إلى 'معظم الجمعيات يوجد في الخطوة ٢'. أما فئة الجمعيات الوطنية التي سجلت أكبر تقدم وبلغت الخطوة ٣ فقد زاد عدد أعضائها من ١٠ جمعيات إلى ١٦، وتعكس هذه الزيادة الضئيلة نسبياً في المعدل المعايير الرائدة المعتمدة في هذه الفئة.

وينبغي مراعاة النقاط التالي:

- التركيز على الخطوة ١، التي تتناول التكنولوجيا الأساسية - هذه المرحلة تجسّد نية تقليص الفجوة الرقمية

- توسيع النطاق في الخطوة ٢، بالعمل بنظم أكثر تطوراً – هذه هي المرحلة التي يتيح فيها التشغيل البيئي للبيانات والنظم فرصاً، إلى جانب زيادة الحجم للتفاوض بشكل أفضل على صفقات الترخيص، وزيادة فرص التطوع الرقمي
- توسيع الحدود في الخطوة ٣ – هذه هي المرحلة التي يعزز فيها الاتحاد إلى أقصى حد علاقاته الخارجية بالشركات الرقمية والتكنولوجية والأوساط الأكاديمية، ويصبح شريكها المفضل، ويحافظ على موقعه باعتباره رائداً لتقديم الخدمات الإنسانية

جدول زمني رفيع المستوى



الشكل ٦: الجدول الزمني الرفيع المستوى

يبين الجدول الزمني أدناه الخطة الرفيعة المستوى للأنشطة الرئيسية على النحو المحدد في فرع التصميم التقني. وهناك خمس مراحل كبرى:

- مرحلة ما قبل التعبئة – تنطلق هذه المرحلة من نهاية العمل المتعلق بالاستراتيجية إلى بداية التعبئة. وأثناء هذه الفترة، تولى أجزاء رئيسية من الاستراتيجية مزيداً من الاعتبار – ويتعلق الأمر بنموذج النضج وآلية التمويل لتقاسم القدرات والبحوث واختبار طموح أهداف الجمعيات الوطنية ووضع تصور بشأن التعلم والتطوير وغير ذلك من الأعمال الموجهة نحو الناس. وسيتم تمويل هذا العمل من الأموال الأولية الموجودة (مثل دعم النهوض بالخدمات الرقمية في إطار إجراءات التصدي لجائحة كوفيد-١٩)
- مرحلة التعبئة - بدء العمل مع الجمعيات الوطنية بما في ذلك مراجعة المستويات القائمة في نموذج النضج. وتشمل هذه المرحلة أيضاً تعبئة فريق التسريع
- مرحلة التصميم والاعتماد - لتفعيل الأجزاء الرئيسية من الاستراتيجية وعملية التجريب
- بعد مرور ٩ أشهر إلى ١٢ شهراً على التعبئة، يبدأ فريق التسريع عمله انطلاقاً من أجزاء رئيسية من الاستراتيجية. ومن هذه اللحظة إلى نهاية السنة المالية، تتولى تنقيح العمليات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. وتدعو أيضاً قادة الجمعيات الوطنية إلى إقامة 'تحالفات الرقمنة'

- تماشياً مع عملية إعداد التقارير المالية السنوية، نستخدم بعد ذلك أجزاء من الاستراتيجية والعمليات المرتبطة بها للعمل مع الجمعيات الوطنية على المضي قدماً في نموذج النضج

وتستمر هذه العملية حتى نتيقن من أنها قائمة بذاتها. آنذاك تُنقل العمليات إلى الأجزاء المناسبة من الاتحاد الدولي ويدخل فريق التسريع في مرحلة انتقالية.

مثلما ذُكر في الفرع المخصص للنطاق في هذه الاستراتيجية الرقمية، فإن التحول الرقمي رحلة وليس وجهة نهائية. ويتطلب التحول الرقمي المستدام التزاماً متعدد السنوات وقابلية للتكيف مع الابتكار التكنولوجي المستمر. وينبغي أن تعزز القيادة والمؤسسات التي تشكل المنظمة التحول من خلال الميزنة وتخصيص الموارد ومؤشرات الأداء الرئيسية والتعاون الداخلي المتعدد التخصصات، وبعتماد أشكال السلوك الداعمة على مستوى الإدارة التنفيذية.

١٠- إدارة المخاطر المؤسسية ومخاطر التنفيذ

توضح هذه الاستراتيجية سياسات وفوائد اعتماد التحول الرقمي وتعرض أعلاه ما يلزم من تغييرات رئيسية وموارد لتحقيقه. ولا نشك في أن هذا التزام كبير للاتحاد، ويطرح هذا الاعتبار ثلاثة أسئلة:

(١) ما هي تكلفة الامتناع عن اتخاذ أي إجراء؟ هل نحتاج فعلاً إلى هذا التحول؟ يبين تحليلنا المستمد من البحوث أن من الأسباب التي تبرر حاجتنا إلى مواصلة تحولنا الرقمي وتسريع خطواته الحفاظ على أهمية خدماتنا الإنسانية وتحديث مؤسساتنا. وتؤكد استراتيجية ٢٠٣٠ هذا المنظور، الذي يتماشى مع هدفنا المتمثل في خدمة الأفراد الذين يعانون من الأزمات أو الكوارث؛ ويحافظ أيضاً على ميزتنا عند التنافس على التمويل من الجهات المانحة. وما لم نحقق تحولاً رقمياً فإن هذا كله معرض لمزيد من الخطر.

(٢) هل يمكن أن تتغلب على التحديات التي تعترض تقديم الخدمات؟ سيشكل التحول الرقمي مخاطر على صعيد الجمعيات الوطنية وعلى صعيد فريق التسريع، على حد سواء. وسيكون معظم هذه المخاطر مرتبطاً بالتمويل، غير أن التحول الناتج عن التكنولوجيا يشكل أيضاً خطراً على العلامة التجارية والعمليات والمواضيع المرتبطة بالناس. وسيتطلب التنفيذ إدارة رصينة للمخاطر على صعيد الجمعيات الوطنية وداخل فريق التسريع. ونظراً إلى هذا النهج المؤلف من طبقتين، سيكون بمقدورنا أن ندير المخاطر بطريقة مهنية، وأن نصمم ترتيبات الحوكمة المناسبة ونشرع فيها عند اللزوم لدعم إدارة المخاطر والتخفيف منها.

(٣) كيف ندير المخاطر؟ ينبغي أن يُطلق على نطاق الشبكة إطار مشترك لتقييم المخاطر بهدف ضمان مراعاة المخاطر التشغيلية ومخاطر الاستثمار وكفالة ألا يتجاوز حجم المجازفة حجم المخاطر الذي يستطيع الاتحاد الدولي تحمله. وينبغي إخضاع الحلول لتقييم المخاطر بغية تبين سريتها ونزاهتها وتوافرها وتأثيرها التنظيمي، ويجب إدماج ضوابط فيها للتخفيف من المخاطر.

المبادرة الرقمية	الوضع
<ul style="list-style-type: none"> استخدام الذكاء الاصطناعي لإعادة الروابط العائلية 	<p>بالتعاون مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر، تعمل جمعيات وطنية كثيرة الآن مع الشركاء في مجال التكنولوجيا على تيسير إعادة الروابط العائلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> نظم المعلومات المتعلقة بالصحة 	<p>يوجد نظام المعلومات المتعلقة بالصحة التابع للصليب الأحمر والهلال الأحمر في المراحل الأولى من وضع واختبار نظام لتسجيل المرضى لكي تستخدمه المستشفيات والعيادات التابعة للصليب الأحمر والهلال الأحمر والجهات الأخرى المعنية بتقديم الخدمات الصحية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> قاعدة البيانات ونظام الإفادة في الاتحاد الدولي 	<p>أصبحت قاعدة البيانات ونظام الإفادة في الاتحاد الدولي نظاماً أساسياً لتعقب البيانات بشأن الجمعيات الوطنية وبشأن خدماتها داخل شبكة الاتحاد الدولي. وتبين البيانات التي جُمعت منذ عهد قريب في أثناء إجراءات التصدي لجائحة كوفيد-١٩ أن هناك فرصة لإجراء مزيد من التحليل في هذه المنصة للدعم المقدم من الشركاء وغير ذلك من الروابط داخل شبكة الاتحاد الدولي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> منصة برمجية Nyss التابعة للصليب الأحمر والهلال الأحمر من أجل المراقبة المجتمعية 	<p>صممت هذه المنصة الصليب الأحمر النرويجي بالتعاون مع الصليب الأحمر السنغالي والصليب الأحمر البلجيكي والاتحاد الدولي. وتستخدم المنصة بالفعل عدة جمعيات وطنية من أجل النهوض بإجراءاتها المبكرة وقدرتها على تحليل الإنذارات التي تثير شواغل الصحة العامة والاستجابة/تقاسم المعلومات مع السلطات المسؤولة في مجال الصحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> منصة GO 	<p>بلغت منصة GO مرحلة النضج باعتبارها منصة مفتوحة المصدر لإدارة جمع وتحليل وتقاسم البيانات عن عمليات الاستجابة التي ينفذها الاتحاد الدولي ومجموعة متنامية من البيانات البرنامجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> التخطيط المركزي للموارد 	<p>تطبق أمانة الاتحاد الدولي نظاماً للتخطيط المركزي للموارد من أجل إدارة الشؤون المالية والموارد البشرية واللوجستيات، وتبلغ عن البيانات المتعلقة بالعمليات التي تنفذها الأمانة دعماً لخدمات الأعضاء.</p>
<ul style="list-style-type: none"> مجموعة أدوات المركز العالمي للتأهب للكوارث وتطبيق الإسعافات الأولية 	<p>قدم برنامج التطبيقات العامة التابع للمركز العالمي للتأهب للكوارث الدعم إلى أكثر من ١٠٠ جمعية وطنية لإطلاق تطبيق بشأن الإسعافات الأولية، باستخدام محتوى مشترك مكيف وفقاً لاحتياجات كل جمعية وطنية. ويعمل المركز على توسيع نطاق هذا النهج ليشمل خدمات أخرى، بما فيها خدمات الرسائل WhatNow وتطبيق Atlas بشأن تأهب الشركات الصغيرة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق تقنية الكتل المتسلسلة في إدارة المساعدة النقدية 	<p>أقام الاتحاد الدولي والصليب الأحمر الكيني شراكة مع شركة RedRose لاستخدام تقنية الكتل المتسلسلة من أجل المدفوعات النقدية في المجتمعات المحلية التي تفتقر إلى حسابات مصرفية. ويعكف الفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي أيضاً على تصميم خدمات المساعدة المباشرة باستخدام الكتل المتسلسلة، وقدمت الجمعيتان الوطنيتان الدائمتان والترويجية الدعم لاستحداث عملة رقمية للإدماج المحلي، تُجرب الآن في كينيا.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الصليب الأحمر في كوريا الجنوبية - تسخير الواقع الافتراضي في التدريب على التأهب للكوارث 	<p>عمل الصليب الأحمر في كوريا الجنوبية عن كثب مع شركة سامسونغ على وضع سلسلة من دورات التعلم بالمحاكاة استناداً إلى الواقع الافتراضي من أجل التأهب للكوارث. واستعانت اللجنة الدولية للصليب الأحمر أيضاً بمصادر داخلية لإنشاء فريق لتطوير الواقع الافتراضي في بانكوك لتقديم الدعم في مجال التعلم عن بعد ضمن شبكة الصليب الأحمر والهلال الأحمر.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نظام توزيع خدمات سيارات الإسعاف 	<p>يستخدم الصليب الأحمر المكسيكي ومنظمة نجمة داوود الحمراء (Magen David Adom) برمجية لتخطيط خدمات سيارات الإسعاف وتوزيعها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاتحاد الدولي في منطقة الأمريكتين 	<p>وضع خرائط الهزات الأرضية ولوحات المعلومات لرصد الطقس والمخاطر.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التنبؤ على أساس الآثار وتقييمات الأثر 	<p>يدعم الصليب الأحمر الهولندي جمعيات وطنية أخرى في وضع نماذج وتحليلات مؤتمتة.</p>

جرد القدرات الرقمية الذي يحظى باعتراف النظراء

إخلاء المسؤولية: صدرت هذه القائمة عن أحد الأفرقة العاملة أثناء عملية التشاور. وهذه القائمة ليست حصرية والغرض منها تقديم خطوط توجيهية إرشادية فحسب.

القدرات	أي جمعية وطنية؟
تسجيل الأعضاء	الصليب الأحمر الكيني
إدارة المتطوعين	الصليب الأحمر البوروندي؛ والصليب الأحمر الموزمبيقي؛ والصليب الأحمر الإسباني؛ وفريق النشر لسد الاحتياجات المفاجئة التابع للاتحاد الدولي
واجهات برمجة التطبيقات، وخدمات المعلومات الجغرافية، وتعزيز القدرات	الصليب الأحمر الأمريكي، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي
أوساط الممارسين في مجال إدارة المعلومات وإدارة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات المفاجئة	شبكة دعم إدارة المعلومات لسد الاحتياجات المفاجئة
جمع البيانات بالأجهزة المحمولة	أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الإسباني، والصليب الأحمر العربي السوري
التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي	الصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر الأسترالي، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي

أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر البريطاني، والصليب الأحمر التركي، والصليب الأحمر الكيني، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	دعم المساعدات النقدية وإدارة المعلومات
الفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم المخاطر الرقمية (موجزات المخاطر المجتمعية) والدراسات التحليلية التنبؤية للآثار (دعم الإنذار المبكر-العمل المبكر)
أمانة الاتحاد الدولي، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	إنشاء أفرقة معنية بالبيانات، والمسؤولية عن البيانات، والإلمام بالبيانات، والتصميم الذي يمحور حول الإنسان
الصليب الأحمر الأمريكي، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم الاستعداد في مجال البيانات
الفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم التحول الرقمي وإطار النضج الرقمي
الصليب الأحمر الأسترالي، والصليب الأحمر الكيني، والصليب الأحمر النرويجي، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	المنتجات والخدمات الرقمية، والارتقاء
الصليب الأحمر البريطاني، والصليب الأحمر الأسترالي، والصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر الهولندي، والصليب الأحمر السويسري، والصليب الأحمر الدانمركي	تصميم الخدمات
أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الدانمركي، والصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر البريطاني، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي	الابتكار والبحث
اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والفريق ٥١٠ التابع للصليب الأحمر الهولندي، والصليب الأحمر في كوريا الجنوبية	الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي
الصليب الأحمر السويسري	الرقمنة القائمة على الأنماط
الصليب الأحمر الألماني، والصليب الأحمر الفرنسي، ومنظمة نجمة داوود الحمراء، والصليب الأحمر المكسيكي	توزيع خدمات سيارات الإسعاف

المرفق ٢: مبادئ التصميم وآثارها

أعدت هذه القائمة في إطار حلقات العمل التشاورية وتشكل خطوطاً توجيهية رفيعة المستوى لفريق التسريع. ولم تكتمل القائمة بعد وستخضع لمزيد من التنقيح.

المبدأ	الآثار
تصميم محوره الإنسان	<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي التصميم مع المستخدمين وليس من أجلهم. وينبغي أن يكون التصميم الذي يتمحور حول الإنسان هو المعيار المتبع في جميع البرامج والخدمات، والأمثل أن يُطبَّق من منظور المستخدم على نطاق الخدمات الإنسانية مع الاعتراف بأن للمستخدمين (سواء أكانوا من أفراد المجتمع المحلي أم متطوعين أم موظفين في الجمعيات الوطنية أم شركاء) احتياجات مختلفة ويمكن أن يؤدوا أدواراً شتى. • يجب أن تضيف النظم الجديدة قيمة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص وأن تكون سهلة الاستخدام (كأن تُتاح إمكانية الوصول إلى لوحات متابعة البيانات على مستويات متعددة) • تتسم منتجاتنا ببسر- الاستخدام والفائدة وسهولة الفهم والصدق والبساطة قدر الإمكان. وتتوخى الإبداع لوضع حلول مركزة وأنيقة. ويقدم تصميم خدماتنا حلولاً تبدو بسيطة لمشاكل معقدة.
الذكاء	<ul style="list-style-type: none"> • نسقي وتكراري لتوسيع نطاق البرامج باستخدام الأدوات الرقمية باعتبارها آلية وليست عنصراً 'مضافاً'. وتتسم إدارة الشراء والمشاريع بالمرونة توخياً للسرعة في إطلاق النماذج الأولية والتكرار. • تكيف الثقافة بغية النظر إلى الاستثمارات الرقمية من منظور الكفاءة في المقام الأول، وتقييم هذه الثقافة على نطاق الشبكة لتحديد الأدوات المستخدمة حالياً في جهات أخرى من الشبكة والفرص المتاحة لزيادة التواصل دخل الجمعيات الوطنية والاتحاد الدولي.
إمكانية التشغيل البيئي	<ul style="list-style-type: none"> • لجميع الخدمات الرقمية غرض واضح وقيم سيكون له أثر إيجابي على موظفينا والمستفيدين من خدماتنا. وقد وضعنا أدوات متخصصة تؤدي وظيفة واحدة خير أداء بدلاً من نظم معقدة تؤدي وظائف متعددة بطريقة سيئة. ونحرص على أن تكون نظمنا قابلة للتشغيل البيئي، بما يشمل هياكل البيانات ومعايير واجهات برمجية التطبيقات وسهولة الاستخدام والتصميم. • الهدف من التشغيل البيئي والتمطية هو دعم حالات الاستخدامات المتعددة. وتترتب على ذلك آثار في جمع البيانات لا سيما وأن الشعار الحالي هو جمع الحد الأدنى من البيانات اللازمة للمشروع الحالي. ويمكن أن يقلل ذلك من احتمال ظهور حالات الاستخدامات الأخرى. • تسهم النظم والعمليات المصممة بغرض إمكانية التفاعل إسهاماً كبيراً في جمع البيانات والإبلاغ عنها وتصنيفها وتحليلها.

<ul style="list-style-type: none"> • عند الاتفاق على خدمة/منصة جماعية، ينبغي الاشتراك في ملكيتها وإدارتها حيثما أمكن. وينبغي تكييف تصميم الخدمات لتجسيد احتياجات وقدرات الجميع • ينبغي تكييف مبادئ التعاون السارية في الصليب الأحمر والهلال الأحمر للتعامل مع النطاق العالمي لشركات التكنولوجيا، وللاعتراف أيضاً بالتنوع العالمي لجماعات الشتات التي يمكن أن تكون لها روابط بجمعيات وطنية متعددة في نهاية المطاف. 	
<ul style="list-style-type: none"> • تنقيح الاتفاقات العالمية لتعبئة الموارد لسد الاحتياجات الرقمية والمالية. • تحسين قدرات الحركة من خلال شركات رقمية. 	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> • الانتقال من نموذج مؤسسي لتكنولوجيا المعلومات إلى منظمة تستند إلى الأجهزة المحمولة في المقام الأول في سوق ناشئة 	الاعتماد على الأجهزة المحمولة في المقام الأول
<ul style="list-style-type: none"> • طرق جديدة للحصول على التمويل وإقامة الشراكات عبر القطاعات للخدمات الرقمية. وينبغي إعادة تشكيل تحالف الاستثمار في الجمعيات الوطنية ليكون له ذراع رقمي من أجل توفير تمويل مباشر للاحتياجات الرقمية للجمعيات الوطنية بتفادي النفقات العامة المرتبطة بالأمانة والتركيز على احتياجات الجمعيات الوطنية. • التزام باستكشاف أحدث التكنولوجيات والتدريب عليها ودعمها لتحقيق مكاسب محتملة في الكفاءة (مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي). • ينبغي إتاحة حيز كبير للابتكارات الرقمية التصاعديّة، وتوفير منصة لتقاسم هذه الابتكارات وتمكين الآخرين من الاستناد إليها. • لا يمكن الابتكار من دون فشل. وينبغي تقليل النفقات البيروقراطية العامة ليس فقط لقبول الفشل في بعض الأحيان، بل أيضاً لتشجيع الأفرقة على المحاولة والفشل ثم المحاولة مرة أخرى. 	الابتكار
<ul style="list-style-type: none"> • ثراعي دورة حياة المنتج أثناء التصميم والتنفيذ، بما في ذلك التكاليف واستهلاك الموارد وأمد التشغيل والمرونة والأثر البيئي. وتُعطى الأولوية للحلول المستدامة. ونعمل على تقديم منتجات راقية ولبس مشاريع فاشلة. وينبغي ضمان استدامة التمويل والموارد لمشاريع تحقق النجاح. وينبغي اتباع عملية واضحة وفي المتناول من أجل انتقال المشاريع من مرحلة التجريب إلى الخدمة المستدامة. • يتطلب التحول الرقمي المستدام التزاماً متعدد السنوات. وينبغي أن تعزز القيادة والمؤسسات التي تشكل المنظمة التحول من خلال الميزنة وتخصيص الموارد ومؤشرات الأداء الرئيسية والتعاون الداخلي المتعدد التخصصات، وباعتماد أشكال السلوك الداعمة على مستوى الإدارة التنفيذية. ومع ذلك، قد يستغرق اكتمال التحول الرقمي سنوات حتى للجمعيات الوطنية التي 	الاستدامة

<p>تخصّص الموارد اللازمة لهذا التحول. ويتوقف هذا الأمر أيضاً على وجود أشخاص وممارسات لتفعيل التغيير الرقمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ستتطلب الحلول المتعددة القنوات أنواعاً مختلفة من الشراكات والتكنولوجيا التمكينية. وستزداد الكفاءة التشغيلية إذا أمكن بناء علاقات طويلة الأمد مع الشركاء المحليين والمتطوعين المهرة وتشكيل شبكات محلية تضم منظمات إقليمية وعالمية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • تُصمّم الحلول من أجل البقاء والازدهار في السياقات التي نضطلع فيها بعملنا، وليس فقط في البلدان والمكاتب التي بلغت مرحلة النضج الرقمي. ويتطلب ذلك الجمع بين الخبرة المكتسبة في الخطوط الأمامية والخبرة التقنية. 	المتانة
<ul style="list-style-type: none"> • نسعى جاهدين لخفض تكاليف المدخلات والعمليات بغية ضمان تقاسم فوائد التحول الرقمي في المؤسسة برمتها. • يتطلب ذلك منتجات مصممة في إطار قيود سياق الاستخدام النهائي، فضلاً عن اتفاقات لتقاسم التكاليف تدريجياً تستند إلى النطاق العالمي لعمل الاتحاد الدولي وموارده. 	يسر التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> • التدريب على الإلمام الرقمي، والتوعية الإدارية، والأفرقة العاملة المعنية بالتحليل، والتحقق من جميع نظم المعلومات من أجل إعداد التقارير. 	القابلية للتكيف
<ul style="list-style-type: none"> • ينبغي أن يكون النظام قادراً على التعافي من الكوارث/الفسل الذريع في إطار أهداف وجداول زمنية متفق عليها. وينبغي أن تكون استمرارية تصريف الأعمال جزءاً أساسياً من النظام. • ينبغي استيعاب التوقعات وتلبيتها على جميع المستويات: بما يشمل المستفيدين والمتطوعين والمناخين والجمعيات الوطنية باعتبار المشاركة مشاركة مجتمعية. • وظائف لتحديد سبل التحسين المستمر ورصدها وتنفيذها. 	القدرة على الصمود
<ul style="list-style-type: none"> • بناء شبكة موثوقة من الجهات الشريكة التي تتعاون على الحصول على مجموعات بيانات تشغيلية مشتركة عالية الجودة وتفصيلية وكاملة هو طريقة عملية لسد الفجوات في البيانات في شبكة الاتحاد الدولي، ولمنع ازدواجية جهود المستفيدين وإجهادهم في جمع البيانات. • من المقرر إنشاء فريق توجيهي في الاتحاد الدولي معني بالخدمات الرقمية (يضم أيضاً الجمعيات الوطنية واللجنة الدولية للصليب الأحمر؟) للإشراف على المنصة والمشاريع الرقمية. • تنظيم حلقة عمل سنوية بشأن الخدمات الرقمية لزيادة الوضوح وكفاءة إمساك الجميع بزمام تطوير الخدمات. 	عدم الازدواجية
<ul style="list-style-type: none"> • سيتيسر- نماذج التشغيل المشتركة المقترنة بتقييمات الاحتياجات إيجاد حلول مصممة خصيصاً للجمعيات الوطنية تحترم القدرات والممارسات الداخلية. وينبغي أن تعطى الأولوية في المقام 	الشمول

<p>الأول للجمعيات الوطنية التي لا تزال في أدنى مستويات النضج الرقمي. إضافة إلى ذلك، لا بد من وضع نماذج التعاون القائمة على الانتفاع الحر والتشغيل البيئي والتوجيه، لتمكين العاملين في المجال الإنساني على الصعيد المحلي من إيجاد حلول محلية تربط بينها بيانات مشتركة وخيوط رقمية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • يؤثر نقص فرص الوصول والربط تأثيراً سلبياً على عمل الشبكات مع أضعف الفئات، وسيكون من المفيد جرد إمكانيات الربط الإلكتروني في البلد. وتساعد خارطة الربط الإلكتروني الاتحاد الدولي على الضغط من أجل الحصول على التمويل. • ينبغي أن تكون الترجمة إلى ٤ لغات معياراً (باستخدام التعلم الآلي عن طريق الشركاء، أو خدمات الترجمة، أو تسخير شبكتنا العالمية من المتطوعين). • وضع المعايير الدنيا لإمكانية الوصول (مثل عرض النطاق، وبرنامج التصفح، ونظام التشغيل). 	
<ul style="list-style-type: none"> • يلتزم الاتحاد الدولي التزاماً صريحاً وعماماً بمبدأ المصادر المفتوحة. وتروج الحلول المفتوحة المصدر الحلول القابلة للتكيف بتقليص التبعية للبائعين. وتشكل البرمجيات المستحدثة داخلياً والتطبيقات المحمولة وواجهات برمجة التطبيقات حلولاً مفتوحة المصدر تقوم على معايير إمكانية الوصول والتوثيق الجيد لكي يتعلم منها أعضاء الاتحاد الدولي ويستخدموها. • تلائم الجهود المبذولة الشركاء الرئيسيين في المصادر المفتوحة/البيانات المفتوحة من أجل تشجيع العمل التطوعي في المجال الرقمي. • تماشياً مع المعايير والتعاريف الخارجية الراسخة للمبادئ الرقمية التي لا تتعلق بالتكنولوجيا المفتوحة المصدر فحسب بل ترتبط أيضاً بالمنظمات المفتوحة (انظر، على سبيل المثال، https://digitalprinciples.org و https://theopenorganization.org/definition/). 	المصدر المفتوح
<ul style="list-style-type: none"> • التزامنا بتكليف الخدمات استناداً إلى الاستثمار في البرمجيات/المعدات. قواعد الشراء التي تجسد هذا الالتزام. 	عدم الارتباط بالمنصات
<ul style="list-style-type: none"> • هناك حاجة إلى البحث والتطوير وتنفيذ نموذج للبيانات المشتركة على نطاق أمانة الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية. ويحفز ذلك على التشغيل البيئي للخدمات الإنسانية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، والإبلاغ على نطاق الاتحاد عن الاحتياجات والأثر. وينبغي دعم هذا النموذج بسياسات وأساليب التنفيذ واستعراضه مقارنة بنموذج نضج جديد يجرد القدرات التقنية والأمنية. • إذا استطعنا إدراج الموظفين والمتطوعين والأعضاء في قاعدة بيانات واحدة - تُنشأ وفقاً لمعايير القطاع/تكنولوجيا المعلومات - يمكننا إبراز امتداد الشبكة ونطاقها والتعبئة الرقمية بتحسين جمع 	التوحيد

<p>البيانات والإبلاغ عنها وتصنيفها وتحليلها. ومع ذلك، لا يمكننا تحقيق ذلك من دون قاعدة بيانات مركزية أو نموذج للبيانات المشتركة ليس لها نفس التركيب اللغوي.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • لا يمكن استدامة صيانة هذه النظم والبيانات بإدخالها يدوياً فقط. والعمل بمزيد من الذكاء من خلال الأتمتة لا يعزز الكفاءة والاتساق فحسب بل يزيد الحوافز أيضاً (أي زيادة القيمة بعمل أقل). 	<p>الأتمتة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إطلاق إطار مشترك على نطاق الشبكة لتقييم المخاطر بهدف ضمان مراعاة المخاطر التشغيلية ومخاطر الاستثمار وكفالة ألا يتجاوز حجم المجازفة حجم المخاطر الذي تستطيع المنظمة تحمله. • يجب إخضاع الحلول لتقييم المخاطر بغية تبيين سريتها ونزاهتها وتوافرها وتأثيرها التنظيمي، ويجب إدماج ضوابط فيها للتخفيف من المخاطر. • اتفاق واضح مع الجمعيات الوطنية والشركاء على مبدأ حماية البيانات. 	<p>الأمن</p>