



# استراتيجية الاتحاد الدولي للتحويل الرقمي

الصيغة 2، ختم التاريخ: 25 مارس 2021

## المحتويات

2	المحتويات
3	المصطلحات
6	1- خلاصة
11	2- مقدمة
12	3- النطاق
12	4- المنهجية
13	5- رؤى بحثية
16	6- ركيزتان استراتيجيتان
28	7- مسارات التغيير
33	8- رحلة طموحة لمجتمعاتنا الوطنية
35	9- إدارة المخاطر المؤسسية ومخاطر التنفيذ
36	المرفقان

### الكيانات المشار إليها في هذه الوثيقة:

- **الاتحاد الدولي:** الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. يضم الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر الـ 192 الأعضاء إلى جانب الأمانة (التي يوجد مقرها في جنيف ولها مكاتب إقليمية وأفرقة (60) دعم مجموعات البلدان ومكاتب قطرية هدفها دعم الأنشطة في جميع أنحاء العالم).
- **الأعضاء:** أعضاء الاتحاد الدولي البالغ عددهم 192 عضواً
- **شبكة الاتحاد الدولي:** يقصد منها العناصر الدستورية التي يتألف منها الاتحاد الدولي، وتشمل الجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر البالغ عددها 192 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 (60) 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 ويُسترشد بها في العمليات المقبلة التي ينفذها الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية في مجالات اهتمامها وتأثيرها الرئيسية.
- **مراكز الجمعيات الوطنية:** هي وظائف تنشأها الجمعيات الوطنية من أجل تطوير المعارف وأفضل الممارسات التي تنطوي على أهمية (استراتيجية) ويُسترشد 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 2019)؛ 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 تسيير 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 يجيب 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 أسماء 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 [شرط 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 السيبراني والمادي على حد سواء. ويضم الأمن السيبراني 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 سواء، 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.

هناك حاجة ملحة إلى تحول رقمي ناجح وواسع النطاق. إذ 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 2030 أن هذه القطيعة، سواء أكانت للأحسن أم للأسوأ، تحدث بالفعل داخل مجال المساعدة الإنسانية. وتظل الفجوة الرقمية تحدياً هاماً ومستمرّاً على المستويات الدولية والوطني والمحلي، لكنها تتيح أيضاً فرصة لتحسين تقديم خدماتنا الإنسانية.

بينما لا يوجد تعريف متفق عليه بشكل عام، ولأغراض هذه الوثيقة يتم تعريف التحول الرقمي على النحو التالي:

التحول الرقمي عبارة عن انتقال يحدث 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.

الغرض من استراتيجية التحول الرقمي 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 استراتيجية التحول الرقمي تعطي الأولوية للاستثمارات الرامية إلى زيادة جدوى الخدمات الإنسانية المقدمة إلى الأشخاص المحتاجين وسرعتها ونوعيتها ونطاقها وإمكانية الحصول عليها ومرونتها. ثانياً، الهدف من الاستراتيجية هو زيادة استدامة ولايتنا الإنسانية وبالتالي استدامة المساءلة عن الأداء والمساءلة التقنية والمساءلة الاجتماعية والمساءلة عن الموارد.

إن تحولنا الرقمي رحلة وليس وجهة محددة. ويتضح هذا جزئياً في النهج المتبع لصياغة هذه الاستراتيجية: وهي متجذرة في مشاورات استمرت 12 أسبوعاً تضمنت عقد أفرقة عاملة<sup>1</sup>، وحلقات عمل<sup>2</sup> مع ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة: ممثلو الجمعيات الوطنية من كل منطقة، وأعضاء أمانة الاتحاد الدولي، والشركاء من القطاع الخاص. وتقدم هذه الوثيقة نسخة منقحة من استراتيجية التحول الرقمي التي وافق عليها مجلس الإدارة في نوفمبر 2020 شرط أن يتم التحقق من صحة عناصرها الرئيسية مع الجمعيات الوطنية.

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

- التأكد 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 ويقاس التقدم المحرز (الفصل 1-7)
- نموذج التنظيم الذي يُعزز القدرات الموجودة في الاتحاد ويشجع على إنشاء فريق للتدخل (الفصل 2-7):

1 تناولت الأفرقة العاملة إطاراً يضم 86 فرضية تتطرق إلى مواضيع أساسية بغرض مراعاتها في الاستراتيجية (سياق الحالة والسلطة الوظيفية ونماذج التنظيم).

2 تناولت حلقات العمل التصميم التقني والمالي للاستراتيجية الرقمية.

وتُختتم هذه استراتيجية التحوّل الرقمي هذا بعرض مسارات التغيير (الفصل 8)، وهي رحلة طموحة بجدول زمني (الفصل 9)، فضلاً عن القيود والمخاطر (الفصل 10).

## عوامل التمكين

من أجل المضيّ قدماً بالتحوّل الرقمي عبر الشبكة، تنبني هذه الاستراتيجية الرقمية على العوامل التمكينية الثلاثة التالية:

### الناس

إن التحوّل 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 التحوّل: التحوّل 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.

### تبادل القدرات والمعارف

نحن لدينا ثقافة قوية في مساعدة بعضنا البعض داخل الشبكة، والأمانة تشجع المشاريع والبرامج الواسعة النطاق لتيسير تبادل المعارف والقدرات. لكنّ، يتقدّم 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 استراتيجية التحوّل الرقمي هذه إلى شبكة القدرات الواسعة الموجودة فعلاً داخل الجمعيات الوطنية، والأمانة ولدى شركاءنا من القطاع الخاص لدعم الجمعيات الوطنية من أجل المضي قدماً من خلال نموذج النضج. وتتمثل 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 بالتحوّل 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 استراتيجية التحوّل الرقمي هذه 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، تدعمه 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 أقلّ وتعتمد على الدعم الدولي، هناك مجال أوسع للتزويد على الصعيد العالمي.

### 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 1-7) ونموذج التنظيم (الفصل 2-7).

## الركيزة الأولى: نموذج النضج

تنظر الاستراتيجية في مختلف مستويات القدرات الرقمية عبر مجموعات المستخدمين المختلفة بتحديد نموذج نضج. يتناول نموذج النضج الرقمي ثلاثة مجالات (الأشخاص والعملية والتقنية) مقسم إلى ثلاث خطوات. وهو يدعم الجمعيات الوطنية في توضيح وتتبع رحلتهم في التحول الرقمي من خلال تعيين بياناتهم الحالية (كما هي) والمستقبلية (التي سوف تكون) والقدرات الرقمية.

باختصار، تحدد الخطوة 1 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.

وتتضمن الخطوة 2 في زيادة الفعالية في الخدمات الإنسانية والكفاءة في القدرات الداعمة. ثم في التقدم في مجال الإلمام الرقمي والإلمام بالبيانات؛ نرى أفرقة بيانات وأفرقة رقمية متعددة التخصصات وهي تُحدث تأثيراً تشغيلياً وإنسانياً وتتبادل البيانات عبر المؤسسة بأكملها لتحليل التوجهات الذاتي.

وتشجع الخطوة 3 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<sup>3</sup> بأن أغلبية الجمعيات الوطنية من أصل 192 جمعية وطنية هي في الخطوة الأولى، و20 في الخطوة الثانية، وما يقدر ب10 في الخطوة الثالثة. ويبين هذا التوزيع من جهة حجم الفجوة الرقمية التي ينبغي معالجتها، ومن جهة أخرى أن هناك قوة وقدرة متاحيتين للشبكة فيما يخص الخطوتين 2 و3. وستكون أمانة الاتحاد الدولي قدوة، وستقوم بتقييم ذاتي لمدى نضجها الرقمي في جنيف، وفي جميع مكاتب الاتحاد الدولي.

## ملكية التحول الرقمي على مستوى الجمعيات الوطنية

الهدف من ذلك هو معالجة الفجوة الرقمية بزيادة اعتماد التحول الرقمي بشكل جذري في الجمعيات الوطنية بشكل عام وعلى وجه التحديد في الخطوة 1. 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 لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر للتدرج إلى مرحلة النضج التالية.

## الركيزة الثانية: نموذج التنظيم

بُغية تنظيم الأمانة والجمعيات الوطنية من أجل التغيير، تتبع الاستراتيجية نموذجاً منظماً يشمل فريق التدخل.

## فريق التدخل

سيتم إطلاق كيان تنظيمي جديد، يتألف من 30 موظفاً مكافئاً 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:

<sup>3</sup> في وقت كتابة هذا التقرير، تم تطوير مسح سريع لتوفير مؤشر على النضج الرقمي لدى الجمعيات الوطنية، بهدف إكمال هذا المسح في 30 جمعية وطنية بحلول منتصف عام 2021.

- 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 وإعادة 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، سثلبى احتياجات أخرى لفريق التدخل من خلال نموذج للاستثمار المشترك.

## سلطة القيادة والمساءلة

إن تحقيق التغيير في منظمة اتحادية مسألة معقدة تشكل تحدياً كبيراً وتستلزم قيادة قوية. وستتولى توجيه فريق التدخل قيادة التحول الرقمي، الذي سيقوم بالتنسيق بين المستوى العالمي (الاتحاد الدولي لجمعيات 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 وكيلى 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 العملياتات 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 8، تفصل استراتيجية التحول الرقمي هذه مسارات التغيير التالية:

- من أجل الاستناد إلى مسوغات التغيير، ينبغي أن يكون التصميم الذي يركز على الإنسان مركزياً في تقديم خدماتنا، فضلاً 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 فرصاً أفضل لشركات القطاع الخاص؛

• وعلينا استحداث فرص جديدة كي تستعمل أفرقة العمليات البيانات لدعم عملية صنع القرار، بدء برنامج عمل بشأن البيانات والتحليل؛

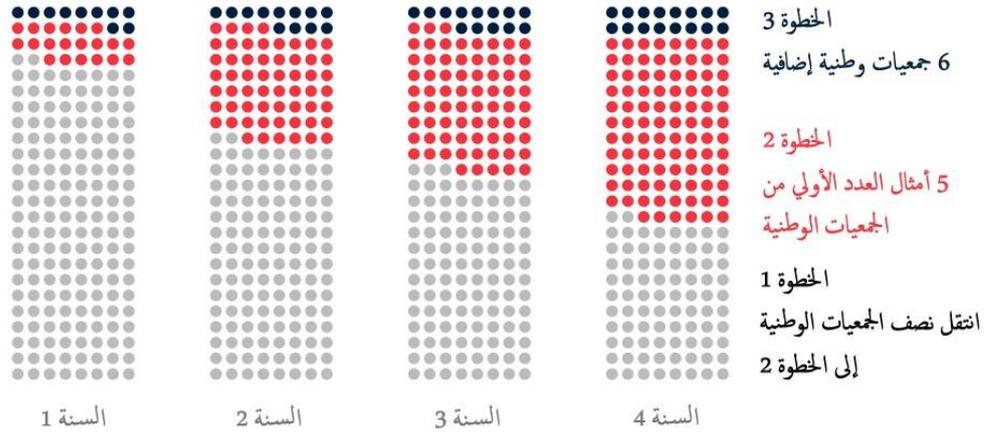
• وفي حين تُبرز استراتيجيتنا للتحويل الرقمي أهمية الناس وثقافتهم في استخدام البيانات والرقمية، فإننا نقر بالحاجة القوية إلى نشر- التكنولوجيا المناسبة؛

## 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 استراتيجية التحويل الرقمي هذه (الفصل 9) إلى التأكد من أن 50 في المائة تقريباً من من عدد الجمعيات في الخطوة 1 تنتقل تدريجياً إلى الخطوة 2، و50 في المائة من عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة 2 تنتقل تدريجياً إلى الخطوة 3 في غضون أربع سنوات. وهو ما يعدّ أمر هام لأن نسبة 50 في المائة من الأعضاء سوف يتقدم بمستوى واحد. وسيتم تخفيض عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة 1 بنسبة 50 في المائة تقريباً من الجمعيات الوطنية البالغ عددها 162 إلى 85. ويمثل هدفها كذلك في مضاعفة عدد الجمعيات الوطنية في الخطوة 2 بخمسة أضعافاً تقريباً، من 20 إلى 94 جمعية وطنية. ويعني هذا الطموح أن الاتحاد الدولي سينتقل من وضع "معظمه في الخطوة 1" إلى وضع "معظمه في الخطوة 2". سوف تنمو المجموعة المتقدمة من الجمعيات الوطنية في المجموعة 3 من 10 إلى 16، مما من شأنه أن يعزز القدرات الرائدة باعتبارها مفاضلة في المنافسة على تمويل المانحين.

تقدم الجمعيات الوطنية المتوقع على مدى 4 سنوات



## الرسم 1: الطموح الكامن وراء التحويل الرقمي

### المخاطر والقيود

في الفصل 10، تحدد استراتيجية التحويل الرقمي 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 هذه الوثيقة تفاصيل إضافية عن استراتيجية التحول الرقمي. في البداية، تُعرض الرؤى الرئيسية من البحوث التي أجريت مع ثلاث مجموعات من أصحاب المصلحة (الجمعيات الوطنية، والأمانة، وشركاء القطاع الخاص) في الفصل 6. ثم، يتم استكشاف الركائز الاستراتيجية بعمق في الفصل 7: نموذج النضج في الفصل 7-1، ونموذج التنظيم في الفصل 7-2. وأخيراً، تختتم استراتيجية التحول الرقمي بمسارات للتغيير في الفصل 8، والطموح الكامن وراءها في الفصل 9، والقيود في الفصل 10.

## -2 مقدمة

يعتمد الناس، في جميع البلدان تقريباً، اعتماداً متزايداً على الخدمات الرقمية للتفاعل مع الحكومة المحلية والشركات والمنظمات والخدمات المجتمعية ويتوقعون أن تساهم طائفة متنوعة من تلك الخدمات الرقمية في هذا التفاعل. وتبين استراتيجية الاتحاد الدولي 2030 أن هذه القطيعة، سواء أكانت للأحسن أم للأسوأ، تحدث بالفعل داخل مجال المساعدة الإنسانية. وتظل الفجوة الرقمية تحدياً هاماً ومستمرّاً على المستويات الدولية والوطني والمحلي، لكنها تتيح أيضاً فرصة لتحسين تقديم خدماتنا الإنسانية.

### هناك حاجة ملحة إلى تحول رقمي نابع وواسع النطاق. تُعطي

تمويل من الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء فيه في إطار مرفق اللاجئين في تركيا، يوفر برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ (شبكة الأمان) مساعدة نقدية شهرية عبر بطاقات الخصم للاجئين الأكثر ضعفاً في تركيا.

بفضل مشروع شبكة الأمان الرائد، تمكنت المنصة الرقمية لجمعية الهلال الأحمر التركي من بناء قاعدة بيانات وقاعدة رقمية مكّنت من الاستجابة الإنسانية الكريمة، والتطوير التنظيمي، والتكامل والشراكات مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وكفاءة التكلفة، وقابلية التوسع ومستويات أفضل للمساءلة.

وقد أدّى ذلك إلى تمكين المستفيدين من خلال منحهم وكالة كاملة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة.

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 2030 أن الإدماج الفعال للدراسات التحليلية للبيانات والتكنولوجيا الرقمية والقدرات والثقافة الرقمية يمكن 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.

وفي حين يُفهم من مصطلح "الرقمي" عموماً "تطبيق ثقافة عصر- الإنترنت وممارساته وعملياته وتكنولوجياته من أجل الاستجابة لتوقعات الناس المتزايدة"<sup>4</sup>، ومع ذلك لا يوجد تعريف مشترك لمفهوم التحول الرقمي. وبغية وضع صيغة مشتركة، تسترشد هذه الاستراتيجية بالتعريف التالي<sup>5</sup>:

<sup>4</sup> <https://definitionofdigital.com/>

<sup>5</sup> يستند هذا التعريف إلى بحث بشأن التحول الرقمي، استعرض 36 مؤلفاً أكاديمياً يتناول التحول الرقمي، أجرته جامعة ديلفت للتكنولوجيا بالتعاون مع الصليب الأحمر الهولندي في 2020. ويمكنك الاطلاع على البحث في هذا الرابط.

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 مهندسون 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.

### 3- النطاق

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

أولاً، الغرض من استراتيجية التحول الرقمي هو وضع وتنفيذ معيار لتقديم المساعدة الإنسانية على أساس رقمي بما يتماشى مع مبادئنا الأساسية و**إعلان جمعياتنا الوطنية**. وينصب التركيز على تعزيز تقديم الخدمات الإنسانية. ولذلك فإن استراتيجية التحول الرقمي تعطي الأولوية للاستثمارات الرامية إلى زيادة جدوى الخدمات الإنسانية المقدمة إلى الأشخاص المحتاجين وسرعتها ونوعيتها ونطاقها وقدرتها على الصمود 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). واستراتيجية التحول الرقمي 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 رقمته 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.

**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 2030 والتعهد الرقمي، المقترحين من الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. ونشجع الطموح الكامن وراء التحول الرقمي بتطبيق نموذج النضج الرقمي ونموذج التنظيم.

وندرک أن استراتيجية التحوّل الرقمي هذه ليست قائمة بذاتها، بل هي بالأحرى استراتيجية **تلائم عالمنا رقمياً**. وهذه رحلة طويلة لن تنتهي أبداً – لأن الابتكار لن يتوقف أبداً. ويرتبط الجزء الأكبر من استراتيجية التحوّل الرقمي هذه 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 ورغبتنا في التغيير التنظيمي تتطوران باستمرار.

### 4- المنهجية

انبثقت هذه الاستراتيجية من مشاورات دامت 12 أسبوعاً تضمنت عقد أفرقة عاملة<sup>6</sup> وحلقات عمل<sup>7</sup> 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

<sup>6</sup> تناولت الأفرقة العاملة إطاراً يضم 86 فرضية تنطرق إلى مواضيع أساسية بغرض مراعاتها في الاستراتيجية (سياق الحالة والسلطة الوظيفية ونماذج التنظيم).

<sup>7</sup> تناولت حلقات العمل التصميم التقني والمالي للاستراتيجية الرقمية.

سبعة من قادة الجمعيات الوطنية من المناطق كافة. فضلاً عن ذلك، نُظمت أحداث رقمية<sup>8</sup> بأربع لغات رسمية وفي منطقتي توقيت مختلفتين، شاركت فيها 75 جمعية وطنية تقريباً.

## 5- رؤى بحثية

يتضمن هذا القسم رؤى انبثقت من تحليل إطار يتألف من 86 فرضية طُبقت 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 75 جمعية وطنية. وتناول إطار الفرضيات سياق الحالة والسلطة الوظيفية والنموذج التشغيلي المقبل للاتحاد الدولي وجمعياته الوطنية الـ 192. وشكلت الرؤى المعروضة أدناه الأساس الذي استند إليه في وضع استراتيجية التحول الرقمي هذه.

## الناس

مثلاً أكد في مقدمة ونطاق استراتيجية التحول الرقمي هذه، يتعلق التحول الرقمي بالناس والثقافة بقدر ما يتعلق بتسخير البيانات والتكنولوجيا. ونذكر أن أكبر تحدٍ ينبغي تجاوزه هو تحقيق تحول في النموذج الفكري لا بد منه من أجل الوصول إلى تغيير في السلوك واستدامته، 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. ويتنت مشاوراتنا، على سبيل المثال، أن الأدوات الرقمية تُعتبر في بعض السياقات المحلية "ترفيهياً" ولا يُعترف

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

بمزاياها المهنية. وينبغي أن نكيف، في إطار الشبكة برمتها، ثقافة تنظر إلى الاستثمارات الرقمية من منظور الكفاءة في المقام الأول، وتقيم 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.

على سبيل المثال، تعدّ إدارة المتطوعين محوراً كبيراً للتغيير: تزيد التكنولوجيا من فرصة المشاركة عن بُعد، مما يغير جذرياً طريقة مشاركة المتطوعين، وقد يجتذب بشكل كبير متطوعين جدد ببيانات محددة وقدرات رقمية والاحتفاظ بالمتطوعين والتواصل معهم بسهولة الاستخدام، أدوات رقمية في كل مكان.

## وضع معايير تقديم المساعدة الإنسانية

تؤدي سرعة البيانات والابتكارات الرقمية إلى زيادة التوقعات المتعلقة بمشاركة المتطوعين والمجمعات 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 مزيده من السرعة. ويمكن أن يؤثر هذا المزج تأثيراً إيجابياً على عملية اتخاذ القرارات والامتثال الشفاف لمبادئنا الأساسية.

<sup>8</sup> عُرضت رؤى بحثية 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.

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 شراكات أشد فعالية.

## تقاسم المعارف

### مثال:

تدعم المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية، التي أطلقت في 2011، 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.. وتفتقر 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 له [الاتحاد الدولي] أن يكفل جمع البيانات جمعاً سليماً وفي أوتنوفر الدعم لمجموعات واسعة من الجمعيات الوطنية الموزعة جغرافياً.

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 ويلبها. ويتيح توزيع شبكة الاتحاد الدولي مصدراً

”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 أوتنوفر الدعم لمجموعات واسعة من الجمعيات الوطنية المناسبة“ (مقتبس من المشاورات مع الجمعيات الوطنية)

كبيراً للخبرة والتعلم والدعم يمكن تسخيره 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

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة المبذولة لتطوير القدرات الرقمية وتقاسمها، لا تزال هناك عقبات مرتبطة بنظم المواءمة والتشغيل البيئي. وتشمل هذه العقبات سيادة ثقافة تفادي المخاطر، والحاجة إلى مزيد من التأييد والدعم من الإدارة العليا طيلة دورات المشروع، والافتقار إلى أموال مستدامة وإدارة للميزانية ’نفي بالغرض‘، والميل الشديد إلى العمل بمعزل عن الآخرين. ومن العقبات الأخرى التي تعترض المواءمة، سعي الجمعيات الوطنية، في كل منطقة، إلى استخدام وإيجاد التكنولوجيات التي تحتاج 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<sup>9</sup>، 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 حمايتها 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 2019 بشأن تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات الحركة (SMCC2.0)، يتطلب التنسيق بكفاءة وفعالية التشغيل المتبادل بين النظم والخدمات، فضلاً 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.

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 السواء. وعلى الرغم من الاعتراف بأن للحلول المفتوحة المصدر مزايا مثل المجانية، تنطوي المصادر المفتوحة أيضاً على

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

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 بالمكونات الرئيسية والواسعة النطاق للبيانات والأدوات الرقمية يُفضل اللجوء إلى الخدمات المرخصة<sup>10</sup>.

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 بموازة اعتماد مزيد من هذه الأدوات والخدمات في عروض استجابتنا الرقمية. ويخفف الشريك المناسب (الشركاء المناسبون) في هذه المجالات مواطن ضعفنا حيث لا

<sup>9</sup> طُلب من الأفرقة العاملة الثلاثة تحديد القدرات والخدمات الرقمية المتاحة بالفعل في الشبكة. ويمكن الاطلاع على هذا الجرد الأولي في المرفق 1.

<sup>10</sup> للاطلاع على توجيهات واضحة بشأن المصادر المفتوحة والترخيص، يرجى الرجوع إلى استراتيجية تطوير تكنولوجيا المعلومات 2030.

نستطيع أن نجذب على نحو موثوق المواهب المناسبة أو لا نستطيع تحمل تكاليفها. وفي الوقت نفسه، تشكل الاستعانة بالموارد 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. ويطنى 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 محدد 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 84 مليون فرنك سويسري من الاستثمارات العينية والنقدية على مدى السنوات السبع الماضية مع شبكة الاتحاد الدولي، حيث عملت مع أكثر من 70 جمعية وطنية على توفير نماذج الترخيص السهلة للحصول على الخدمات السحابية للعمليات التجارية والبرمجيات المتعلقة بالإنتاجية. وبدلاً من 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 وبيئي ثقة الوكالات الحكومية والجهات الشريكة الأخرى في أدواتنا الرقمية، وهذه كلها عناصر تزيد من حماية موظفينا ومتطوعينا والمحتاجين من أشخاص ومجموعات.

## صورة استراتيجية 2030 الأوسع نطاقاً

يدرك كل من الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر الحاجة إلى مواصلة رحلتها من أجل تحقيق التحول الرقمي، وقد أطلقا التعهد الرقمي لتشجيع هذه العملية. وكما ذكر من قبل، فإن التحول الرقمي أولوية من الأولويات السبع التي تشمل الاتحاد برمتها للعقد المقبل. وليس من الواضح إن كانت جميع مبادرات التحول الهامة في استراتيجية 2030 محددة تحديداً كافياً لضمان مواءمتها وتقليل التضارب في الوجهة وفي اتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن التحول الرقمي أساسي لنجاح التحولات الستة الأخرى المبينة في استراتيجية 2030 لكي يتسنى مواجهة التحديات العالمية الخمسة في العقد المقبل.

## 6- ركيزتان استراتيجيتان

بغية المضي قدماً في التحول الرقمي على نطاق الشبكة، تبين استراتيجية التحول الرقمي هذه 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 1-7)
  - نموذج التنظيم الذي يسخر مواطن القوة المتاحة في الاتحاد الدولي وينشئ فريقاً معنياً بالتسريع (الفصل 2-7)
- وتستند ركيزتا استراتيجية التحول الرقمي هذه 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.

## 1-7 نموذج النضج

كما هو مبين في المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية (التي انطلقت في 2011)، 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 والحوكمة القائمة.

ويحدد نموذج نضج الخدمات الرقمية هذا الاتجاه، وتشجع عملية التقييم الإمسك 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. تشكل العملية والنموذج معاً نهج التحول الرقمي. 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 هذا النهج الجمعيات الوطنية إلى ما يلي:

- (أ) تحديد مستوى نضجها الرقمي
- (ب) صياغة استراتيجية للتحول 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 التحول الرقمي

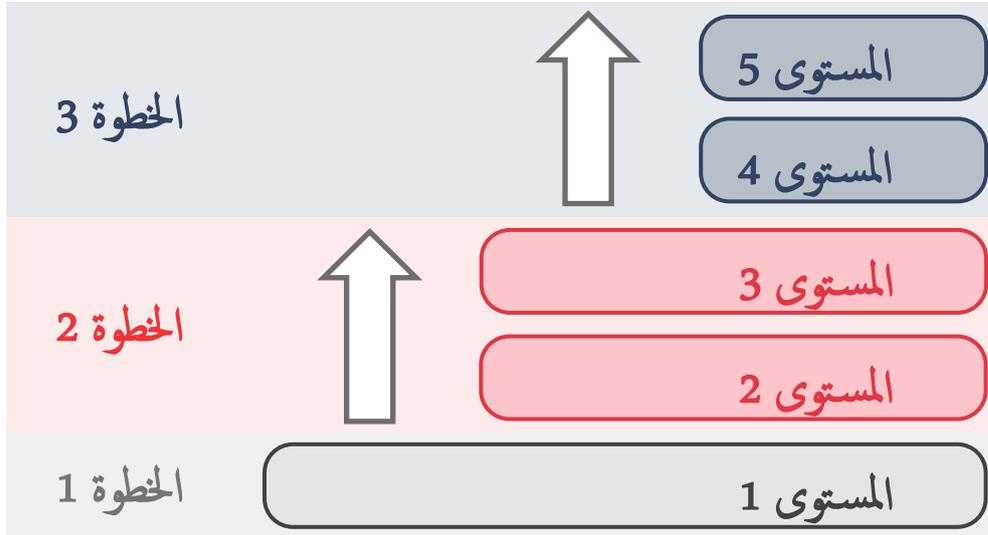
### والنموذج منظم على النحو التالي:

استناداً إلى الرؤى المنبثقة من المبادرة المتعلقة بالفجوة الرقمية وكشف متانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإلى أطر التقييم الموجودة بالفعل في الشبكة، يحدد نموذج النضج الرقمي طريقة مسح البيانات الحالية والمستقبلية والقدرات الرقمية لأي جمعية وطنية معيّنة في ثلاث خطوات. وتتناول كل خطوة ثلاثة ميادين (الناس والعمليات والتكنولوجيا)، وينقسم كل ميدان إلى مواضيع منفصلة. يتألف ميدان "الناس" من موضوعين: (1) القيادة والثقافة، (2) الموارد البشرية والإلمام بالبيانات، ويتألف ميدان العمليات من 5 مواضيع: (1) المشاركة، (2) الهيكل التنظيمي والتعاون الداخلي، (3) الشراكات وتقديم الخدمات، (4) التخطيط والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم واتخاذ القرارات، (5) حيازة البيانات والمسؤولية، وتعبئة الموارد. يتألف ميدان "التكنولوجيا" من البيانات والأدوات الرقمية. ويبين هذا النموذج أن التحول الرقمي يتعلق بالناس والثقافة بقدر ما يتعلق بتسخير البيانات والتكنولوجيا.

نموذج النضج ليس أداة تقييم قائمة بذاتها تهدف فقط إلى جمع البيانات للرصد والتقييم. وإنما يعد جزءاً من نهج التحول الرقمي الأوسع نطاقاً الذي يحدد النطاق "كما هو" و"ما سيكون" للبيانات والرقمية في أي جمعية وطنية معيّنة. يدعم هذا النهج الجمعيات الوطنية لتوضيح وتسريع رحلة التحول الرقمي الخاصة بهم من خلال تعيين القدرات الحالية والطموحات المستقبلية، ويساعد الجمعيات الوطنية على تطوير خطوات ملموسة في دفع تحولهم الرقمي إلى الأمام. من المقدر أن يستغرق إجراء تقييم التحول الرقمي باستخدام نموذج النضج ستة أسابيع اعتماداً على ما إذا كان يتم متابعته بدوام كامل على مدار أسابيع متتالية أو بدوام جزئي على مدار فترة أطول. من المستحسن أن تطلب الجمعيات الوطنية الدعم من الجمعيات الوطنية أخرى في تيسير التقييم.

ولئن يشجع نموذج النضج الجمعي الوطنية على أن تمسك بزمام عمليات تحولها الرقمي، فإن استراتيجية التحول الرقمي هذه فترتئي أن يُتاح الدعم عن طريق "فريق التسريع". ومن بين مهام فريق التسريع ضمان الربط بين نهج نموذج النضج وأطر التقييم القائمة. وترد تفاصيل إضافية عن فريق التسريع في الفصل 2-8.

وتُعرض الخطوات الثلاث التي تشكل نموذج النضج على النحو التالي:



الشكل 2: التقدم في النضج الرقمي

تحدد **الخطوة 1** العناصر الأساسية (مثل توافر الهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الرقمية ونظم الشبكة، والتدريب على المهارات الأساسية)، وتمضي **الخطوة 2** في زيادة الفعالية في الخدمات الإنسانية والكفاءة في القدرات الداعمة، وتشجع **الخطوة 3** على اتباع طرق جديدة لتقديم المساعدة الإنسانية بإضفاء الطابع المركزي على الأدوات الرقمية وأدوات البيانات. وفيما يتعلق بالتخطيط الرفيع المستوى، تقدر استراتيجية التحول الرقمي هذه أن 162 جمعية وطنية توجد في الخطوة 1 و20 في الخطوة 2 و10 في الخطوة 3<sup>11</sup>. ومع ذلك، ندرك أن الأرقام الدقيقة ليست متاحة بعد. وتمثل إحدى مهام فريق التسريع في استعراض نهج نموذج النضج وتقديم مزيد من التفاصيل بشأن معايير كل خطوة، فضلاً عن دعم الوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها للجمعيات الوطنية تقييم نضجها الرقمي.

يقتر نموذج النضج الرقمي بأن التحول الرقمي متعدد التفسيرات عبر السياقات. وقد يختلف تسلسل المؤشرات وتحديد أولوياتها عبر السياقات. فعلى سبيل المثال، قد يكون جمع البيانات بالأجهزة المحمولة أحياناً أهم لجمعية وطنية من إرساء هياكل أساسية لتكنولوجيا المعلومات في الفروع. فيشجع نموذج النضج الرقمي تولي الجمعيات الوطنية زمام الأمور. وهذا يعني أن الجمعيات الوطنية قد تتبنى المؤشرات الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها وسياقها. ويقتر نموذج النضج هذا بأن الأدوات الأساسية يمكن أن تسمح لجمعية 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](http://bit.ly/digitalmaturitymodel).

<sup>11</sup> هذه تقديرات عملية؛ في وقت كتابة هذا التقرير، تم تطوير مسح سريع لتوفير إشارة إلى النضج الرقمي فيما يخص الجمعيات الوطنية، بهدف إكمال هذا المسح في 30 جمعية وطنية بحلول منتصف عام 2021

## نموذج نضج التحول الرقمي في الاتحاد الدولي

نموذج نضج التحول الرقمي في الاتحاد الدولي				
الخطوة 3		الخطوة 2		الخطوة 1
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>تستخدم القيادة والإدارة البيانات والأدوات الرقمية للارتقاء بالخدمات الإنسانية.</li> <li>كل موظف ومتطوع ملم بالبيانات. ولكل مجال من مجالات الخبرة خبير داخلي. ويتلقى الأشخاص المحتاجون (أيضاً) المساعدة رقمياً.</li> <li>يمكن للناس الوصول إلى قائمة الخدمات الإنسانية المتنوعة عبر الأدوات الرقمية.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعم القيادة والإدارة استراتيجية التحول الرقمي.</li> <li>يتم توظيف خبراء البيانات والأدوات الرقمية بنشاط.</li> <li>هناك بيانات ووعي رقمي في مكان العمل. ويتم تدريب معظم الموظفين وبعض المتطوعين لأجل الإلمام بالبيانات.</li> <li>يفكر الموظفون والمتطوعون في التقنيات الرقمية ويعملون عليها عندما يفكرون في طرق لتحسين الخدمات.</li> <li>تتيح الخدمات العامة إمكانية التفاعل.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة والإدارة مستعدتان للتحول الرقمي</li> <li>يظهر الموظفون والمتطوعون فضولهم ويفهمون الحاجة إلى البيانات والرقمية. وثمة من هم 'ملمون بالبيانات'. وهناك موظفون مهنيون معنيون بالبيانات ووعي بأمن المعلومات.</li> <li>الخدمات الأساسية الرقمية التي تُقدم إلى الناس عبر الأدوات الرقمية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>ليست هناك استراتيجية للتحوّل الرقمي، بل استراتيجية في عالم رقمي.</li> <li>يمكن الاستماع والتحليل الاستباقي للجمعيات الوطنية من التأثير على المواضيع والخدمات المجتمعية التي تحظى بتقدير وتأثير كبيرين.</li> <li>العمليات والأدوات الرقمية متكاملة تمامًا والتنظيم مرّن.</li> <li>أصبح اتخاذ القرار القائم على البيانات هو القاعدة.</li> <li>مراعاة مسؤولية البيانات ومراعاة الاهتمامات الأخلاقية.</li> <li>تولد نماذج الأعمال الرقمية الجديدة دفقًا جديدًا للدخل للجمعيات الوطنية</li> <li>يُنظّم الأخصائيون والمنتجات والخدمات الرقمية (الداخلية والخارجية) تنظيمًا مركزيًا ويتلقون الدعم باتباع نهج تصميم الخدمات.</li> <li>الخصوصية مضمونة من خلال نهج الحفاظ على الخصوصية منذ مرحلة التصميم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تُستخدم قنوات الاتصال الرقمية للحصول على التعقيبات لتحسين العمليات</li> <li>يتفهم فريق البيانات والفريق الرقمي احتياجات وفجوات العمليات ويدعم بنشاط تحسين الخدمات الإنسانية.</li> <li>تلقي وتبادل الرؤى مع شبكة الاتحاد الدولي والقطاع الخاص.</li> <li>هناك ميزانية ثابتة لابتكارات الخدمات الرقمية للمساعدة الإنسانية والعمليات الداخلية</li> <li>يتم مراقبة العمليات هيكلًا وتؤدي رؤى البيانات إلى تحسين النتائج الإنسانية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مجزأ، وأحادي الاتجاه في معظم الأحيان.</li> <li>عدم الاستفادة من خبراء البيانات والرقميين عند تصميم الخدمات الإنسانية.</li> <li>هناك تعاون مع الشركاء من القطاع الخاص في بعض المشاريع الرقمية.</li> <li>تمويل التحوّل الرقمي مخصص الغرض، ويعتمد على تمويل المشاريع الإنسانية.</li> <li>تجرى التحليلات بطريقة يدوية، ومعظمها نوعي ومرئجل.</li> <li>الامتثال للشروط الدنيا من اللائحة التنظيمية العامة لحماية البيانات بسبب الطابع الانعزالي لعمل الموظف المعني بحماية البيانات.</li> </ul>	العمليات
--	---	---	----------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم استخدام البيانات في غالبية القرارات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية.</li> <li>• مراقبة جودة البيانات ومعايير البيانات.</li> <li>• تم تطوير خدمات إنسانية جديدة ممكنة رقمياً باستخدام تطبيقات رقمية مخصصة.</li> <li>• تتميز الهياكل الأساسية المركزية لتكنولوجيا المعلومات بالمرونة والقابلية للتوسيع وتُعدّل باستمرار للتلائم الاحتياجات الداخلية والإنسانية. وتتولى كل منظمة زمام المبادرة والإدارة ووضع خرائط الطريق.</li> <li>• لدى المنظمة استراتيجية بشأن أمن المعلومات؛ وتُجرى بانتظام اختبارات لأمن المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُجمع البيانات وفقاً لهدف معين، وثمة نوعية كافية لتقديم رؤى مفيدة. وتتاح أدوات المتابعة على نطاق واسع من أجل اتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات.</li> <li>• توضع الأدوات الرقمية (خارجياً في جزء منها) وتُستخدم لمعظم العمليات الداخلية والإنسانية الهامة.</li> <li>• 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.</li> <li>• لدى المنظمة وظائف رسمية في مجال أمن المعلومات؛ ويتلقى المستخدمون تحديثات منتظمة بشأن أمن المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُستخدم البيانات أحياناً، لكنها ليست متسقة، ولا تُعرف نوعيتها.</li> <li>• هناك تطبيقات أساسية من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات غير أن المهام اليومية ما زالت تتطلب كثيراً من العمل اليدوي.</li> <li>• موظفو الجمعيات الوطنية مجهزون بأجهزة المستخدمين، مثل الحواسيب أو الهواتف المحمولة.</li> </ul>
--	---	--

## 2-7 نموذج التنظيم

التحول الرقمي مهمة كبرى. ومن نافذة القول إن إحداث التغيير المفضي إلى التحول بفعالية وكفاءة عملية معقدة لأي مؤسسة. ويشكل طابع التوزيع والتوحد 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 استراتيجية التحول الرقمي 'نموذج التنظيم' لتسخير مواطن القوة الموجودة في أرجاء 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'. وعلى هذا النحو، يتكون النموذج التنظيمي من:

- فريق مسرّع
- البيانات وشبكات الكفاءة الرقمية
- الاستثمار المشترك والمستدام



الشكل 3: تنشيط الشبكة

بالنسبة للشركاء	بالنسبة لأمانة الاتحاد الدولي	بالنسبة للجمعيات الوطنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الأثر الاجتماعي في الأسواق المستهدفة من خلال تعزيز التعاون مع شبكة الاتحاد الدولي</li> <li>توسيع النطاق والتعاون من خلال إقامة شراكات على نطاق الشبكة مع أعضاء الاتحاد الدولي والأمانة</li> <li>إشراك الموظفين والمعلماء في نماذج تعاونية جديدة من أجل زيادة التأثير الإنساني بالأدوات الرقمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أداء دور الوسيط لتقاسم المعارف والخبرات</li> <li>تيسير التفاعل بين الجمعيات الوطنية لسد الاحتياجات الرقمية في تقديم الخدمات الإنسانية</li> <li>توفير التنسيق الاستراتيجي والتشغيلي للربط بين مبادرات التحول الرقمي في الشبكة</li> <li>وضع معايير لتوجيه الشبكة</li> <li>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</li> <li>الاستناد إلى مواطن القوة في تكنولوجيا المعلومات، وفريق إدارة المعلومات، والتخطيط والرصد والتقييم والإبلاغ، والاتصالات</li> <li>مواومة وتوسيع إطار تطوير تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية إدارة المعلومات، وخطط التنفيذ ذات الصلة<sup>12</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانية الاستفادة من الاستثمار المشترك بالتعاون مع الاتحاد الدولي والشركاء من القطاع الخاص</li> <li>ربط الاستراتيجية الرقمية للجمعيات الوطنية باستراتيجية التحول الرقمي للاتحاد الدولي من أجل بناء التركيز، وتوسيع نطاق العمل الإنساني، وتحقيق الأثر الاجتماعي</li> <li>المشاركة في نموذج القيادة المشتركة: <ul style="list-style-type: none"> <li>على الصعيد القطري في إطار خطة لدعم التعاون القطري واستناداً إلى نتائج التقييمات الذاتية للنضج الرقمي للجمعيات الوطنية حيث يبدي الشركاء استعداداً لتجميع التمويل</li> <li>على الصعيد الإقليمي، مع التركيز على إدارة البيانات الإقليمية</li> <li>على الصعيد العالمي لتوجيه معايير النوعية وإطلاق مبادرات جديدة</li> </ul> </li> </ul>

اعتماد 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 تنميتها المستمرة. وتمكّن شبكات الكفاءات الجمعيات الوطنية المهمة من رصد التقدم المحرز على نطاق جمعيات وطنية متعددة، وإيجاد فرص لتوطيد الجهود من أجل زيادة الكفاءة، وتعزيز تقاسم

<sup>12</sup> انظر 'إطار تطوير تكنولوجيا المعلومات 2030-2020' واستعراض إدارة المعلومات والتوجيهات الاستراتيجية للاتحاد الدولي 2030-2020.

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

وقد أكدت مشاوراتنا الحاجة إلى تحفيز التحول الرقمي عن طريق كيان تنظيبي إضافة إلى الجمعيات الوطنية والمكاتب الإقليمية والأمانة هو: فريق التسريع. وسيتولى فريق التسريع الجديد هذا تنشيط الشبكة وتعزيز الإمسك 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.

ولا يمكن أن يكون فريق التسريع مفيداً إلا إذا استثمرت الجمعيات الوطنية في وقت واحد في تحولها الرقمي. ولذلك، فإن الإمسك بزمام التحول الرقمي على صعيد الجمعيات الوطنية أساسي لنجاح استراتيجية التحول الرقمي هذه. 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:

تصميم نموذج النضج وإطلاقه، وإدارة المعارف، والتعلم	نموذج النضج	تفصيل تصميم نموذج النضج وتوجيه الجمعيات الوطنية في تطبيق الإطار
	التعلم والتطوير	تصميم وإدارة برامج التعلم والتطوير الرقمية على الصعيد العالمي
	إدارة المعارف	الوديع والمسؤول عن تعميم إدارة المعارف على الأدوات الرقمية
تصميم وتطوير الخدمات الرقمية	تصميم الخدمات	فريق تصميم/تطوير البرمجيات بناءً على الطلب من أجل المشاريع الصغيرة (التطوير والمشورة)
	تصميم الخدمات	مهندسو التصميم
	تصميم الخدمات	فريق بحوث المستخدمين والتصميم
	تصميم الخدمات	تصميم الخدمات الرقمية
	نموذج البيانات المشتركة	توجيه وضع وتعزيز نموذج البيانات المشتركة لزيادة التشغيل البيئي لخدمات الاتحاد الدولي الرقمية والمتعلقة بالبيانات
إدارة الشؤون المالية والأداء	إدارة الأموال والتحفيز	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 الأداء	وضع أهداف عالمية لتتقدم الجمعيات الوطنية من خلال نموذج النضج؛ فضلاً عن الامتثال ومراجعة الحسابات

إدارة الشراكة الرقمية، بما في ذلك إدارة الأموال، ووضع البرامج للحصول على المنح من الجهات المانحة المؤسسية	الشراكة	تغيير الثقافة والبحث والاتصالات والتنسيق الإقليمي
ميسر الخدمات الاستشارية لإدارة التغيير لدى الجمعيات الوطنية	إدارة التغيير إدارة التغيير	
تنسيق خطة البحث لدعم نهج قائم على الأدلة طيلة أداء الأفرقة	تغيير الثقافة والبحث	
تعزيز التقدم واستيعاب قصص النجاح	الاتصالات الرقمية والتعزيز	
توجيه التركيز على المشاركة المجتمعية في الأدوات والخدمات الرقمية التي تُعرض باعتبارها خدمات استشارية لبرامج الجمعيات الوطنية والأمانة	المشاركة المجتمعية في المجال الرقمي	المعايير والمبادئ التوجيهية والشراء
مهندسو البيانات في المكاتب الإقليمية	التنسيق الإقليمي	
مستشار معني بتصميم وتيسير الأحداث/المشاركة الرقمية	الدعم	
وضع معايير عالمية	المعايير	
وضع سياسات - مبادئ توجيهية عالمية	المبادئ التوجيهية	
توجيه سياسات ومعايير أمن المعلومات	أمن المعلومات	
وديع تركيز/أقلمة المعايير ذات الصلة	الهيئة المعنية بالتصميم	
عملية الشراء المتكاملة، من الشراء إلى الدفع، والتعاقد - إدارة الشراء العالمي لاتفاقات الترخيص	الشراء	

## مواءمة 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 لتمويل من موارد أخرى، على الاستفادة المثلى من عدد من الوظائف يتراوح ما بين 26 و28 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 استخدام موظفين خارجيين أو موظفي دعم تابعين للجهات الشريكة من القطاع الخاص. وستغطي تكاليف الوظائف الجديدة وأي استثمارات إضافية بموارد أخرى<sup>13</sup>.

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 أداها 50 في المائة. ونذكر أن توفير الموارد لهذا الفريق قد يؤدي إلى نزع 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 الواسعة 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.

نهج التنظيم	الإيجابيات	السلبيات
راسخ في أوساط الجمعيات الوطنية	الإمسك 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 الإمسك بزمام الأمور وفي الحوكمة	من الصعب تحقيق التوازن بين أولويات مختلف الأعضاء (على الرغم من أن ذلك عملية قيّمة)

<sup>13</sup> في أوائل مارس 2021، قررت أمانة الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر توسيع نطاق قسم تطوير تطوير تكنولوجيا المعلومات ليشمل التحول الرقمي. وسيتم إيواء فريق المسرع الرقمي في هذا القسم تحت إشراف مدير التحول الرقمي الذي سيتم تعيينه حديثاً.

نهج التنظيم	الإيجابيات	السلبيات
قيادة مشتركة بين الجمعيات الوطنية وأمانة الاتحاد الدولي والشريك الخارجي (الشركاء الخارجيين) في مجال التحول	التشارك في الإمساك بزمام الأمور وفي الحوكمة؛ والارتباط بشريك في مجال التحول	عملية معقدة وقد تتطلب أشكالا هجينة جديدة من الشراكات تمد الجسور بين الدعم المجاني والعلاقات التجارية

والدعم المقدم من الأمانة والقيادة المشتركة لا يستثنى أحدهما الآخر وينبغي المزج بينهما لضمان أقصى-تأثير وتركيز مخصص على هذه الرحلة المتعددة السنوات. ويشجع هذا التحول على التشارك في الإمساك بزمام المبادرة وتقاسم التوجيهات 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 النقدي) 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، سنتاح معلومات عن الشخص الذي يملك خبرات ومعارف محددة، ومدى توافره لتلبية طلبات معينة. إضافة إلى ذلك، سنتاح جميع الأدوات والأساليب/المنهجيات والأنشطة التدريبية والمعلومات الموجودة بشأن القطاع المعني أو الكفاءة المعنية في منصة رقمية<sup>14</sup>. 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 مكافئاً 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.

<sup>14</sup> تُرابط رطاً سليماً بالمكتبات والموارد الإلكترونية الحالية لدى الاتحاد الدولي.

ولكي يتسنى هذا التمويل المجمع على نطاق عالمي، ينبغي أن يتفق مختلف أعضاء شبكة الاتحاد الدولي على ترتيب أولويات الموارد، ويعرضوا ذلك بشفاافية 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 رؤية 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.

## 7- مسارات التغيير

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

### الاستناد إلى مسوغات التغيير

حددت استراتيجية 2030 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 تخفيض التبادل عبر الحدود.

والرقمنة، ولا سيما في ظل اتساع مستويات الفجوة الرقمية، رحلة طويلة، وليست حلاً عاجلاً. ومن المؤكد أن التغيرات 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 الأمناء العامين على تحسين العمليات وتغيير الثقافة. ومثلما ذكر أعلاه، يؤدي مناخنا الجمعي الوطنية دوراً رئيسياً في هذا الصدد، ولا سيما في المنظمات التي لا تزال في مرحلة الخطوة 1. والدافع الرئيسي - وراء ذلك هو تشجيع الإمساك بزمام المبادرة على مستويات القيادة في الجمعيات الوطنية وفي الأمانة على حد سواء. ويسعى 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.

### موامة 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 آلية يمكن أن تجعل القادة داخل الجمعيات الوطنية وعبرها في صف واحد، وتوأم 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. ومنتديات القيادة ليست أمراً جديداً، لكنها نشاط رئيسي من أنشطة التغيير. ويتمتع فريق التسريع بصلاحيته لإنشاء منتدى للقيادة يعنى بموضوع الرقمنة.

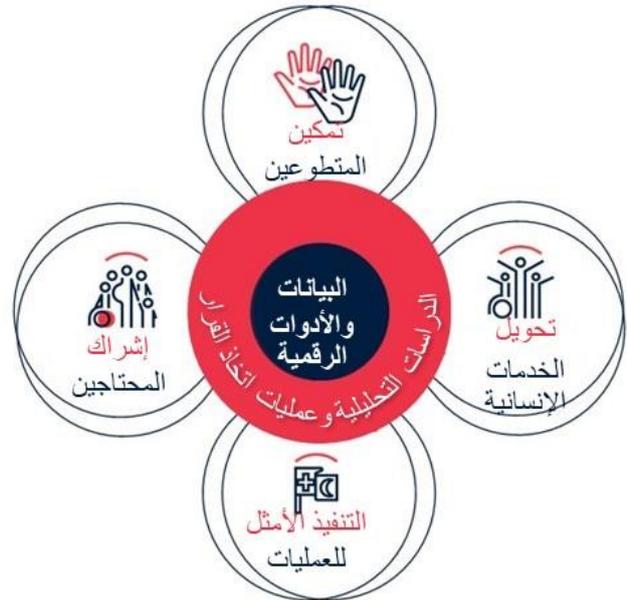
وسيكون أمام قادة الجمعيات الوطنية تحد يتمثل في كيفية الحفاظ على الزخم والاستعداد للعمل في إطار التنافس على الوقت والموارد. وبينما يسهل ذلك في إطار الثقافة الرقمية السائدة في جمعية وطنية بلغت مرحلة الخطوة 3، هناك مسوغات قوية لتخصيص أدوار 'مناصري المجال الرقمي' للجمعيات الوطنية التي لا تزال في مرحلة الخطوة 1، وإرساء دور كبير للموظفين 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 ننقل 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. ويُطبَّق في هذا الصدد نهج بيان قيمة الأعمال؛ أي أن عائد الاستثمار يُحدَّد من حيث زيادة السرعة والتنوعية والفعالية (من حيث التكلفة) والشفافية والمساءلة.

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:



الشكل 4: تسريع الابتكار في البيانات والابتكار الرقمي

1- 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.

- 2- تصميم الخدمة. في هذه المرحلة يُعرض بتفصيل بيان قيمة الأعمال مع مجموعة أولية من الجمعيات الوطنية. وتُتبع مبادئ تصميم التحول الرقمي (المرفق 2)، بحيث يُحدّد للفرق التشغيلية تأثير محور الإنسان، وتوضّح الاحتياجات التكنولوجية.
- 3- ترويج الخدمة المحسنة. هذه هي المرحلة التي يُرَوّج فيها للخدمة الجديدة ويكسب فيها تأييد مجموعة هامة من الجمعيات الوطنية اللازمة لتبرير الاستثمار.
- 4- 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، أُبرزت خدمات إنسانية شتى يمكن أن تستفيد استفادة كبيرة من خوض غمار العملية المذكورة أعلاه. وتُتترح 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 1 عدة مبادرات تُنقذ 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. وسيصبح برنامج عمل بشأن البيانات والدراسات التحليلية للبيانات فرصاً جديدة لفرق العمليات لاستخدام البيانات في دعم عملية اتخاذ القرارات. وقد حُددت 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 مناهج 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 استراتيجية التحوّل الرقمي آلية للربط بين الطلب (جمعية وطنية لديها حاجة) والعرض (جمعية وطنية لديها الإمكانيات والقدرات اللازمة لتقديم الدعم) من خلال شبكة الكفاءات. وتُسهّل 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 تعاوني مع أفرقة التكنولوجيا التابعة للجمعيات الوطنية وأفرقة الأمانة على استكشاف فرص توحيد المقاييس. وسيُضطلع بالعديد من هذه الإجراءات ضمن الخطوتين 1 و2 حيث سيُنشر معظم البرمجيات المعممة، بينما ستنطوي مرحلة الريادة في الخطوة 3 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: (1) بناء القدرات بطريقة انتقائية لكي تتمكن من الابتكار وإيجاد حلولنا الخاصة بالخدمات الرقمية، (2) توقع مكاسب الجمعيات الوطنية عندما يتسنى لنا تحسين الربط بين نظمنا الرقمية وبياناتنا عبر البلدان (مثل المكاسب الناتجة عن إشراك جماعات المهاجرين والشتات)، (3) 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 التابعان 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 تكنولوجية 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 سواء. 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، ففما يتعلق بالمبدأ الذي يفيد بأن الرقمنة رحلة، لا تستمر كفاءة نماذج ونظم التشغيل وفعاليتها إلى الأبد، ومن ثم ينبغي إدارة دورة لتجديد المعلومات.

## 8- رحلة طموحة لجمعياتنا الوطنية

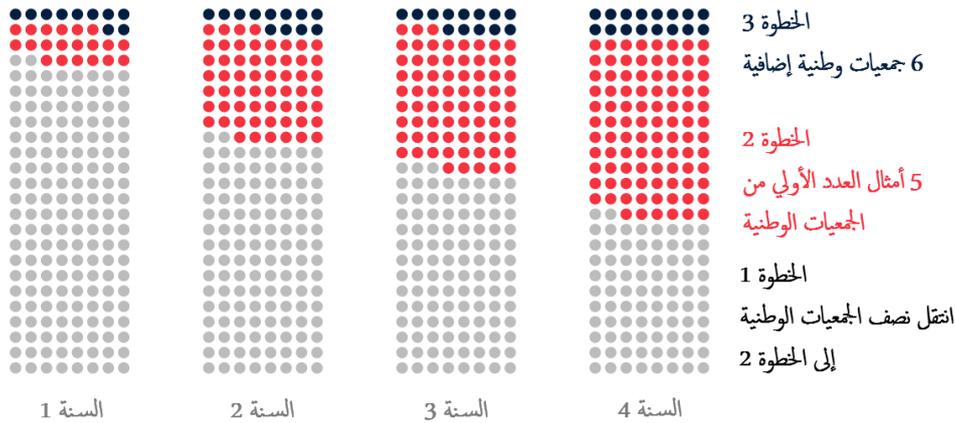
### قياس التقدم وتحقيق الطموح

من بين الأنشطة الأولى التي سيضطلع بها فريق التسريع تطوير نموذج النضج ليصل إلى مستوى وظيفي، ثم العمل مع الجمعيات الوطنية الـ 192 لقياس موقعها الحالي. وينبغي فعل ذلك على نطاق مستويات النضج التفصيلية الخمسة ثم تلخيصه باتباع الخطوات الثلاث.

بالنظر إلى أن التحول الرقمي هو رحلة طويلة الأمد بدون هدف نهائي محدد، فمن المهم إدراك أن الرحلة طويلة المدى تصبح هدفاً في حد ذاتها. إنه يضع وسيلة لإدارة أداء الاتحاد الدولي ككل. على المدى القريب، يعد الإبلاغ عن الحالة وإدارة الأداء جزءاً من اختصاص فريق "فريق التسريع". يوجه الطموح التالي رحلة التحول طويلة المدى:

ولما كان التحول الرقمي رحلة طويلة ليس لها هدف نهائي محدد، فمن المهم أن ندرك أن هذه الرحلة الطويلة تصبح 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 5: طموح التقدم

بحلول السنة 4، تقلصت المجموعة الموجودة في مرحلة الخطوة 1 بنسبة 50 في المائة تقريباً إلى ما قدره 82 جمعية وطنية. وزادت المجموعة التي بلغت الخطوة 2 بخمسة أمثال تقريباً، لتنتقل من 20 جمعية وطنية إلى 94. وفي الوقت نفسه، يمكن القول عموماً إن الاتحاد الدولي قد انتقل من 'معظم الجمعيات لا يزال في الخطوة 1' إلى 'معظم الجمعيات يوجد في الخطوة 2'. أما فئة الجمعيات الوطنية التي سجلت أكبر تقدم وبلغت الخطوة 3 فقد زاد عدد أعضائها إلى ما قدره إلى 16، وتعكس هذه الزيادة الضئيلة نسبياً في المعدل المعايير الرائدة المعتمدة في هذه الفئة.

وينبغي مراعاة النقاط التالية:

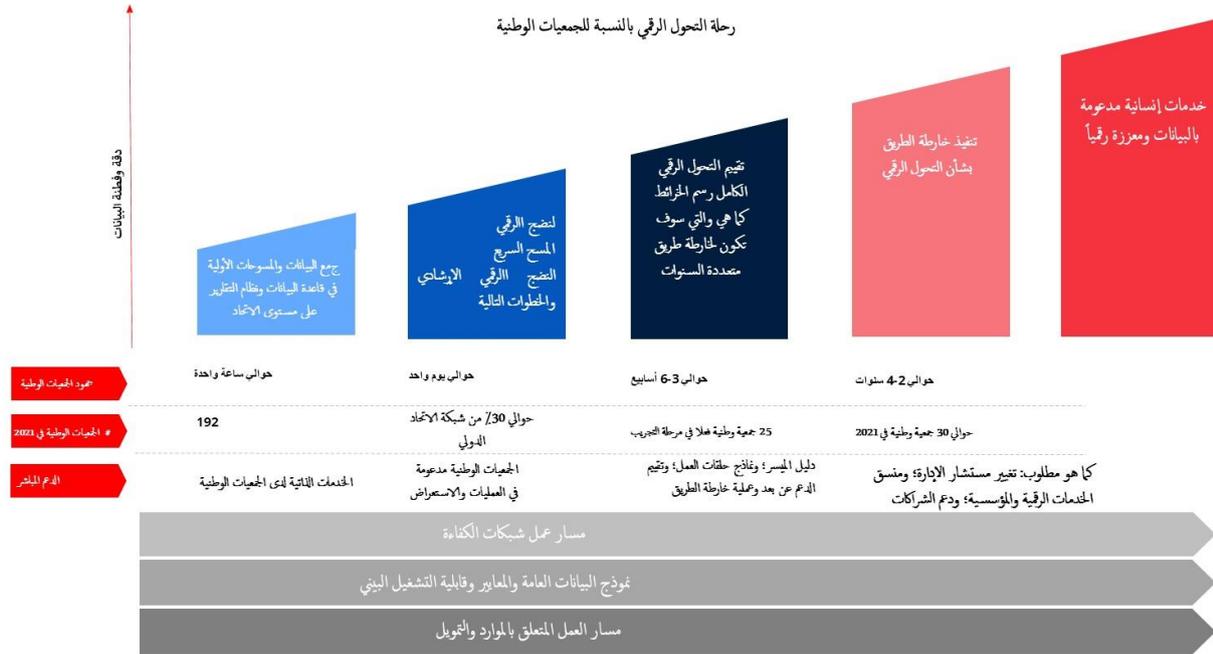
- التركيز على الخطوة 1، التي تتناول التكنولوجيا الأساسية – هذه المرحلة تجسدية تقليص الفجوة الرقمية
- توسيع النطاق في الخطوة 2، بالعمل بنظم أكثر تطوراً – هذه هي المرحلة التي يتيح فيها التشغيل البيئي للبيانات والنظم فرصاً، إلى جانب زيادة الحجم للتفاوض بشكل أفضل على صفقات الترخيص، وزيادة فرص التطوع الرقمي

- توسيع الحدود في الخطوة 3 – 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

## خارطة الطريق للجمعيات الوطنية

تم تصميم استراتيجية التحول الرقمي للجمعيات الوطنية؛ يمكن اتخاذ عدد من الخطوات من قبل الجمعيات الوطنية لبدء رحلتهم للتحول الرقمي. يتضمن الرسم البياني أدناه الخطوات المتوخاة أن تتخذها الجمعيات الوطنية.



### الشكل 6: الجدول الزمني الرفيع المستوى

تتمثل الخطة الرفيعة المستوى بشأن التحول الرقمي في خمس مراحل كبرى:

- مرحلة ما قبل التعبئة – تنطلق هذه المرحلة من نهاية العمل المتعلق بالاستراتيجية إلى بداية التعبئة<sup>15</sup>. 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. وسيُموَّل هذا العمل من الأموال الأولية الموجودة (مثل دعم النهوض بالخدمات الرقمية في إطار إجراءات التصدي لجائحة كوفيد-19)

<sup>15</sup> تم الانتهاء من وضع هذه الاستراتيجية خلال مرحلة ما قبل التعبئة، التي بدأت في يناير 2021 ومن المقرر أن تنتقل إلى مرحلة التعبئة في النصف الثاني من عام 2021

- 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 والاستعداد لتوسيع النطاق.
  - بعد 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.
- مثلاً ذكر في الفرع المخصص للنطاق في استراتيجية التحول الرقمي هذه، 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.

## 9- 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، وي طرح هذا الاعتبار ثلاثة أسئلة:

(1) 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 2030 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. ثم، لكي فعلاً نعيش مبادئ الاتحاد الدولي، لا يمكننا ترك أي شخص وراءنا. والبيانات والتحول الرقمي هو المفتاح لضمان بقائنا شبكة عالمية ويمكننا الوصول إلى الجميع في شبكة جمعياتنا الوطنية. وما لم نحقق تحولاً رقمياً فإن هذا كله معرض لمزيد من الخطر.

(2) 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. وسيطلب 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.

(3) كيف ندير المخاطر؟ ينبغي أن يُطلق على نطاق الشبكة إطار مشترك لتقييم المخاطر يهدف 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.

## المرفقان

### المرفق 1: جرد القدرات الرقمية

أمثلة على التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تقديم الخدمات الإنسانية

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 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي
أوساط الممارسين في مجال إدارة المعلومات وإدارة المعلومات المتعلقة بالاحتياجات المفاجئة	شبكة دعم إدارة المعلومات لسد الاحتياجات المفاجئة
إعداد التقارير على مستوى الاتحاد	قاعدة البيانات ونظام التقارير على مستوى الاتحاد، منصة "GO"
جمع البيانات بالأجهزة المحمولة	أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الإسباني، والصليب الأحمر العربي السوري
تطوير تطبيقات الهاتف المحمول	المركز العالمي للتأهب للكوارث، الصليب الأحمر الكيني
التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي	الصليب الأحمر الترونجي، والصليب الأحمر الأسترالي، والفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي
دعم المساعدات النقدية وإدارة المعلومات	أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر البريطاني، والصليب الأحمر التركي، والصليب الأحمر الكيني، والفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي

الفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم المخاطر الرقمية (موجزات المخاطر المجتمعية) والدراسات التحليلية التنبؤية للآثار (دعم الإنذار المبكر-العمل المبكر)
أمانة الاتحاد الدولي، والفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي	إنشاء أفرقة معنية بالبيانات، والمسؤولية عن البيانات، والإلمام بالبيانات، والتصميم الذي يمحور حول الإنسان
الصليب الأحمر الأمريكي، والفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم الاستعداد في مجال البيانات
الفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي	تقييم التحول الرقمي وإطار النضج الرقمي
الصليب الأحمر الأسترالي، والصليب الأحمر الكيني، والصليب الأحمر النرويجي، والفريق 510 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	تخطيط موارد المؤسسات
أمانة الاتحاد الدولي، والصليب الأحمر الدانمركي، والصليب الأحمر الأمريكي، والصليب الأحمر النرويجي، والصليب الأحمر البريطاني، والفريق 510 التابع للصليب الأحمر الهولندي	الابتكار والبحث
اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والفريق 510 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 نظام المعلومات الصحية للصليب الأحمر والهلال الأحمر	توزيع خدمات سيارات الإسعاف ونظم المعلومات الصحية

## المرفق 2: 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 خلال مرحلة ما قبل التعبئة من التنفيذ لدعم ترسيخ التحول الرقمي في المبادئ المشتركة. تساعد مجموعة المبادئ المتوافقة مع الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر مقابل مبادئ التحول الرقمي في إبراز مدى تطبيق مبادئ الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر خلال رحلة التحول الرقمي.

مبدأ الاتحاد	المبدأ	الآثار
الإنسانية	تصميم محوره الإنسان	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 يؤدي أدواراً شتى.</li> <li>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)</li> <li>تتسم منتجاتنا بيسر الاستخدام والفائدة وسهولة الفهم والصدق والبساطة قدر الإمكان. وتوخي الإبداع لوضع حلول مركزة وأنيقة. ويقدم تصميم خدماتنا حلولاً تبدو بسيطة لمشاكل معقدة.</li> </ul>
النزاهة	المصدر المفتوح	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>تلائم الجهود المبذولة الشركاء الرئيسيين في المصادر المفتوحة/البيانات المفتوحة من أجل تشجيع العمل التطوعي في المجال الرقمي. (على سبيل المثال: <a href="http://digitalprinciples.org">digitalprinciples.org</a>, <a href="http://theopenorganization.org/definition">theopenorganization.org/definition</a>)</li> </ul>
الحياد	إمكانية التشغيل البيئي	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 وواجهات برمجة التطبيقات وسهولة الاستخدام والتصميم.</li> <li>الهدف من التشغيل البيئي والنمطية 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.</li> <li>تسهل النظم والعمليات المصممة بغرض إمكانية التفاعل إسهاماً كبيراً في جمع البيانات والإبلاغ عنها وتصنيفها وتحليلها.</li> </ul>

مبدأ الاتحاد	المبدأ	الآثار
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• عند الاتفاق على خدمة/منصة جماعية، ينبغي الاشتراك في ملكيتها وإدارتها حيثما أمكن. وينبغي تكييف تصميم الخدمات لتجسيد احتياجات وقدرات الجميع</li> <li>• ينبغي تكييف مبادئ التعاون السارية في الصليب الأحمر والهلال الأحمر للتعامل مع النطاق العالمي لشركات التكنولوجيا، وللإعتراف أيضاً بالتنوع العالمي لجماعات الشتات التي يمكن أن تكون لها روابط بجمعيات وطنية متعددة في نهاية المطاف.</li> </ul>
الاستقلالية	الأمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطلاق إطار مشترك على نطاق الشبكة لتقييم المخاطر بهدف ضمان مراعاة المخاطر التشغيلية ومخاطر الاستثمار وكفاءة ألا يتجاوز حجم المجازفة حجم المخاطر الذي تستطيع المنظمة تحمله.</li> <li>• يجب إخضاع الحلول لتقييم المخاطر بغية تبين سريتها ونزاهتها وتوافرها وتأثيرها التنظيمي، ويجب إدماج ضوابط فيها للتخفيف من المخاطر.</li> <li>• اتفاق واضح مع الجمعيات الوطنية والشركاء على مبدأ حماية البيانات.</li> </ul>
الخدمات الطوعية	الأجهزة المتنقلة أولاً	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانتقال من نموذج تكنولوجيا المعلومات الخاص بالمؤسسة إلى نماذج خاصة بالسياق مثل السوق الناشئة أو النموذج التنظيمي الأول للجوال أو النموذج المحمول فقط.</li> </ul>
الطابع العالمي	القدرة على الصمود	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي استيعاب التوقعات وتبليتها على جميع المستويات: بما يشمل المستفيدين والمتطوعين والمالحين والجمعيات الوطنية باعتبار المشاركة مشاركة مجتمعية.</li> </ul>
التوحيد	الشمول	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستيسر- نماذج التشغيل المشتركة المقترنة بتقييمات الاحتياجات إيجاد حلول مصممة خصيصاً للجمعيات الوطنية تحترم القدرات والممارسات الداخلية. وينبغي أن تعطي الأولوية في المقام 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 وخطوط رقمية.</li> <li>• يؤثر نقص فرص الوصول والربط تأثيراً سلبياً على عمل الشبكات مع أضعف الفئات، وسيكون من المفيد جرد إمكانيات الربط الإلكتروني في البلاد. وتساعد خارطة الربط الإلكتروني في الاتحاد الدولي على الضغط من أجل الحصول على التمويل.</li> <li>• ينبغي أن تكون الترجمة إلى 4 لغات معياراً (باستخدام التعلم الآلي عن طريق الشركاء، أو خدمات الترجمة، أو تسخير شبكتنا العالمية من المتطوعين).</li> <li>• وضع المعايير الدنيا لإمكانية الوصول (مثل عرض النطاق، وبرنامج التصفح، ونظام التشغيل).</li> </ul>

المبدأ	الآثار
الذكاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسقي وتكراري لتوسيع نطاق البرامج باستخدام الأدوات الرقمية باعتبارها آلية وليس عنصرًا 'مضافاً'. وتتسم إدارة الشراء والمشاريع بالمرونة توجيهاً للسرعة في إطلاق النماذج الأولية والتكرار.</li> <li>• تكييف 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.</li> </ul>
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنقيح الاتفاقات العالمية لتعبئة الموارد لسد الاحتياجات الرقمية والمالية.</li> <li>• تحسين قدرات الحركة من خلال شركات رقمية.</li> </ul>
الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• التزام باستكشاف أحدث التكنولوجيات والتدريب عليها ودمجها لتحقيق مكاسب محتملة في الكفاءة (مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي).</li> <li>• ينبغي إتاحة حيز كبير للابتكارات الرقمية التصاعديّة، وتوفير منصة لتقاسم هذه الابتكارات وتمكين الآخرين من الاستناد إليها.</li> <li>• 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.</li> </ul>
الاستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُراعى 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 وليس 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.</li> <li>• 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، وبعتماد أشكال السلوك الداعمة على مستوى الإدارة التنفيذية. ومع ذلك، قد يستغرق أكمال التحول الرقمي سنوات حتى للجمعيات الوطنية التي</li> </ul>

المبدأ	الآثار
	<p>تخصص الموارد اللازمة لهذا التحول. ويتوقف هذا الأمر أيضاً على وجود أشخاص وممارسات لتفعيل التغيير الرقمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
المتانة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تُصمَّم الحلول من أجل البقاء والازدهار في السياقات التي تضطلع فيها بعملنا، وليس فقط في البلدان والمكاتب التي بلغت مرحلة النضج الرقمي. ويتطلب ذلك الجمع بين الخبرة المكتسبة في الخطوط الأمامية والخبرة التقنية.</li> <li>• وظائف لتحديد ومراقبة وتنفيذ التحسين المستمر</li> </ul>
يسر التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسعى جاهدين لخفض تكاليف المدخلات والعمليات بغية ضمان تقاسم فوائد التحول الرقمي في المؤسسة برمتها.</li> <li>• يتطلب ذلك منتجات مصممة في إطار قيود سياق الاستخدام النهائي، فضلاً عن اتفاقات لتقاسم التكاليف تدريجياً تستند إلى النطاق العالمي لعمل الاتحاد الدولي وموارده.</li> </ul>
القابلية للتكيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التدريب على الإلمام الرقمي، والتوعية الإدارية، والأفرقة العاملة المعنية بالتحليل، والتحقق من جميع نظم المعلومات من أجل إعداد التقارير.</li> </ul>
عدم الازدواجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• من المقرر إنشاء فريق توجيهي في الاتحاد الدولي معني بالخدمات الرقمية (يضم أيضاً الجمعيات الوطنية واللجنة الدولية للصليب الأحمر؟) للإشراف على المنصة والمشاريع الرقمية.</li> <li>• تنظيم حلقة عمل سنوية بشأن الخدمات الرقمية لزيادة الوضوح وكفاءة إمساك الجميع بزمام تطوير الخدمات.</li> </ul>
عدم الارتباط بالمنصات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التزامنا بتكليف الخدمات استناداً إلى الاستثمار في البرمجيات/المعدات. قواعد الشراء التي تجسد هذا الالتزام.</li> </ul>
التوحيد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك حاجة إلى البحث والتطوير وتنفيذ نموذج للبيانات المشتركة على نطاق أمانة الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية. ويجفز ذلك على التشغيل البيئي للخدمات الإنسانية للصليب الأحمر والهلال</li> </ul>

المبدأ	الآثار
	<p>الأحمر، والإبلاغ على نطاق الاتحاد عن الاحتياجات والأثر. وينبغي دعم هذا النموذج بسياسات وأساليب التنفيذ واستعراضه مقارنة بنموذج نضج جديد مجرد القدرات التقنية والأمنية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 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.</li> </ul>
الأمثلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يمكن استدامة صيانة هذه النظم والبيانات بإدخالها يدوياً فقط. والعمل بمزيد من الذكاء من خلال الأمثلة لا يعزز الكفاءة والاتساق فحسب بل يزيد الحوافز أيضاً (أي زيادة القيمة بعمل أقل).</li> </ul>