

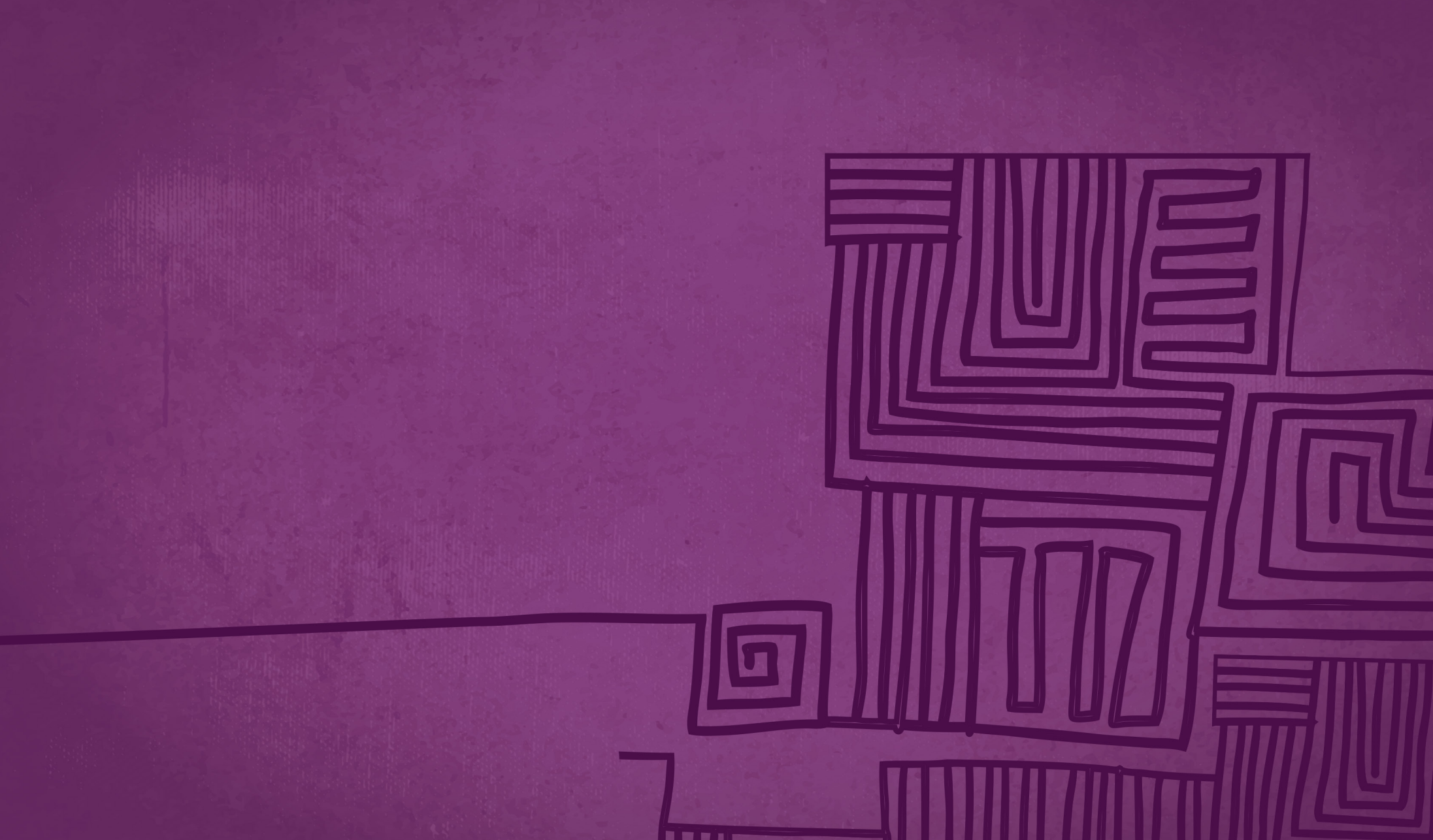
مختبرات

الابتكار الاجتماعي

SOCIAL INNOVATION LABS

«غياث هوارى» كندة المعمار (C)





بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان الدليل: مختبرات الابتكار الاجتماعي	الشريك الداعم: قدرة استراتيجي
تاريخ النشر: 2020	الإعداد: غياث هوارى، كندة المعمار
الجهة المنفذة: شركة سبر	الإخراج الفني: أحمد جزوري

الرقم الدولي (ISBN): 978-605-06798-8-5

جميع الحقوق محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الدليل، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله، أو استخدامه، بأي شكل من الأشكال، في جميع الصيغ المقررة، أو المسموعة، أو المرئية، أو الإلكترونية، دون إذن خطي مسبق من الناشر:

شركة سبر

© 2020

الفهرس



1 عن هذا الكتاب

3 مختبرات الابتكار الاجتماعي

- 4 مدخل
- 6 عن الابتكار الاجتماعي ومختبراته
- 7 استخدامات الابتكار الاجتماعي
- 8 مختبرات الابتكار الاجتماعي

9 دوافع مختبرات الابتكار الاجتماعي

- 10 4 أسباب تكمن وراء أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي
- 12 النظم والتحديات المعقدة

23 هوية مختبرات الابتكار الاجتماعي

- 24 طبيعة مختبرات الابتكار الاجتماعي
- 25 أمران أساسيان يميزان المختبرات عن المصانع
- 27 3 مجالات عمل لمختبرات الابتكار الاجتماعي
- 29 4 مخرجات لمختبرات الابتكار الاجتماعي
- 30 3 عوامل أساسية تميز مختبرات الابتكار الاجتماعي
- 32 5 مبادئ توجيهية للمختبر
- 35 5 شروط أساسية لنجاح مختبرات الابتكار الاجتماعي

37 7 خطوات لتأسيس مختبرات الابتكار

- 39 تحديد أصحاب العلاقة
- 41 تحديد نطاق العمل
- 43 تحديد نطاق التركيز
- 45 تعيين قائد المختبر
- 47 إعداد مذكرة مفهوم للمختبر
- 49 تشكيل فريق عمل المختبر
- 55 إطلاق مشروع تجريبي

57 بيئة عمل مختبرات الابتكار الاجتماعي

- 6 شركاء في عمل المختبر 58
- 5 عناصر أساسية للعمل في مختبرات الابتكار 61
- 3 منهجيات للعمل في مختبرات الابتكار الاجتماعي 73
- 4 إرشادات حول تجريب النماذج الأولية في المختبرات ... 91

93 نافذة على العالم

- كوسوفو: INNOVATION LAB 94
- لاهور، باكستان: CIVIC INNOVATION LAB 94
- جاكارتا، إندونيسيا: UN GLOBAL PULSE 94
- أمريكا الجنوبية: SOCIALAB 95
- مكسيكو سيتي: LAB FOR THE CITY 95
- تشيلي: LABORATORIO DE GOBIERNO 95

97 المضي قدماً

- 5 دروس يمكننا تعلمها من مختبرات الابتكار الاجتماعي 97



The bottom left corner of the page features a complex, abstract line drawing. It consists of various geometric shapes, including rectangles, squares, and spirals, all created with thick, hand-drawn black lines. The drawing is layered, with some shapes overlapping others, creating a sense of depth and complexity. The overall style is reminiscent of mid-century modern or abstract expressionist art.

عن هذا الكتاب

سأخذنا هذا الكتاب التعريفي في رحلة قصيرة للتعرف على مختبرات الابتكار الاجتماعي، وكيفية تأسيسها وآلية عملها.

▣ **في الفصل الأول:** ستبدأ الرحلة بالتعرف على الابتكار الاجتماعي ومختبراته، واستخدامات الابتكار الاجتماعي، ومن ثم نتعرف على معنى مختبرات الابتكار الاجتماعي.

▣ **في الفصل الثاني:** سنتعرف على أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي، وأسباب ظهور المختبرات، والمشكلات المعقدة التي يتصدى لها، وما هو مفهوم التعقيد، وأنواعه ومعايره. وما هو معنى النظم، وما هي أهم النظم التي تكون المجتمع، ثم ننتقل إلى التعرف على مفهوم الابتكار الاجتماعي، ومختبرات الابتكار الاجتماعية. وآلية ظهور التحديات والاستجابة لها.

▣ **في الفصل الثالث:** ننتقل إلى معرفة هوية مختبرات الابتكار الاجتماعي، وطبيعتها، ومجالات عملها، وأهم مخرجاتها، وأهم ما يميزها، وأهم المبادئ التوجيهية لها، وشروط نجاحها.

▣ **في الفصل الرابع:** وبعد أن عرفنا هوية المختبرات، نتعرف على خطوات تأسيس المختبرات.

▣ **في الفصل الخامس:** ننتقل إلى الحديث عن بيئة عمل المختبرات. شركاء المختبرات، والعناصر الأساسية للعمل داخل المختبرات، ومنهجيات توليد الحلول داخل المختبرات، ونختتم حديثنا عن المختبرات بتقديم أهم الإرشادات في بناء وتجريب النماذج الأولية داخل المختبرات.

ونختتم بنافذة نتعرف من خلالها على أفضل ممارسات مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم في مواجهة أي تحدٍ غير

مسبوق يظهر في المجتمع، آملين أن يحقق كل القبول والفائدة، والأثر الإيجابي في مجتمعاتنا.

والله من وراء القصد

غياث هوارى كنده المعمار



مختبرات الابتكار الاجتماعي

المدخل

نحن نعيش في عالم يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم. فقبل أقل من 150 سنة، خلال موجات الهجرة الكبيرة من أوروبا إلى أمريكا الشمالية، فصل المحيط الأطلسي أفراد الأسرة الواحدة بحيث لم يستطيعوا معرفة أي خبرٍ عن بعضهم البعض لسنوات. اليوم، يمكننا التواصل مع أصدقائنا وذوينا، بشكلٍ فوري، أينما كانوا. يمكننا أن نراهم بوضوحٍ كما لو كنا في غرفةٍ واحدةٍ، ويمكننا السفر لرؤيتهم، بغضّ النظر عن مكان وجودهم، في غضون ساعاتٍ وليس أيام.

لقد أصبحت كل المعارف في متناول أيدينا، وكل وسائل الاتصالات دائمةً وفوريةً. رغم ذلك نشعر بالعجز أمام تأثير القوى التي تهدد مستقبلنا. فقد نتمكن من فهمه ظاهرة الاحتباس الحراري، والأوبئة، والأزمات الاقتصادية العالمية التي نتجت عن تداخلاتٍ معقدةٍ ولكن من الصعب جداً أن نتمكن من السيطرة عليها.

في مواجهة هذه التحديات المتزايدة، ألقى مفهوم الابتكار الاجتماعي بظلاله مؤخراً على خيال الممارسين والحكومات والمؤسسات والجامعات في مختلف أنحاء العالم. ومع ذلك، ظل تعريف الابتكار الاجتماعي يتأرجح ضمن نطاقٍ واسعٍ من تقديم منتجٍ، أو برنامجٍ جديدٍ ذو تطبيقٍ اجتماعي (أي مرتبط بالمشروعات الاجتماعية)، إلى تلك الأنشطة التي قد تجمع بين هدفٍ الربح والتطوير الاجتماعي (المرتبط بمفهوم المؤسسة الاجتماعية). ومن أجل تفعيل عملية الابتكار الاجتماعي، وضمان فعالية الحلول قبل إطلاقها، كان لابد من إيجاد فضاءٍ يمكن فيه لرواد العمل الاجتماعي، ومبتكري الحلول توليد الحلول وتجريبها فيه قبل إطلاقها.. وهو ما عرف بمختبرات الابتكار الاجتماعي.

وأخيراً فإن الابتكار الاجتماعي هو عملية وليس نتيجة. وقد تلعب ورش العمل، والمختبرات دوراً مهماً، ولكنها بالتأكيد ليست حلاً سحرياً. فالمختبرات بكل أنواعها تعبر عن تكاتف مجموعةٍ من الأشخاص تقوم بأدوارٍ متكاملةٍ من أجل إيجاد حلولٍ مبتكرة.



عن الابتكار الاجتماعي ومختبراته

يركز معهد واترلو في تعريفه للابتكار الاجتماعي، على اعتباره التغير الحتمي للنظام الاجتماعي. حيث تم تعريفه في سياق تغيير مكونات النظام الذي خلق المشكلة في المقام الأول.

الابتكار الاجتماعي هو أي مبادرة - سواء أكانت (منتجاً، أو عملية، أو برنامجاً، أو مشروعاً، أو منصة)، كانت حلاً لتحدي ما، ومع مرور الوقت، أسهمت في تغيير الروتين المعروف، وتدفق الموارد في النظام الاجتماعي الأوسع الذي ظهر فيه التحدي. هذا التعريف للابتكار يبرز نقطتين **هامتين**:

📌 **الابتكار الاجتماعي** هو تحول عميق في النظام بدلاً من التكيف معه أو تحسينه.

📌 **الابتكار الاجتماعي** يؤثر على النظام على جميع المستويات، فهو لا يؤثر فقط على مجموعة محددة من المنظمات والمجتمعات وإنما على النظام، فهو يؤدي إلى (تغييرات في الثقافة والقوانين والسياسات، والاقتصاد، الخ).

يستخدم هذا التعريف «للابتكار الاجتماعي» لوصف عملية كاملة من التحول، من بدايات فكرة جيدة أو مبادرة وصولاً إلى تغيير اجتماعي واسع النطاق. **هناك** حماس ليس فقط حيال الحاجة إلى أفكار جديدة لمعالجة المشكلات المستعصية، وإنما أيضاً حيال حاجة النظام الذي برزت فيه المشكلة إلى التحول لإفساح المجال للعمل على تلك الأفكار الجديدة، من خلال التركيز على:

1. الفكرة ومدى قابلية تطبيقها.

2. إيجاد أفضل فرصة ممكنة لتحقيق تأثير واسع، ومستدام.

استخدامات الابتكار الاجتماعي

الابتكار في العمليات

تحسين قدرتنا على استهداف
الموارد لرصد النتائج وإدارتها.

الابتكار في المنتجات

ابتكار العمليات التي تدعم الكفاءة. ولهذه الابتكارات
العملية تركيز قوي على الإنصاف، مما يضمن أن تكون
العملية مدفوعة باحتياجات السكان الأكثر ضعفاً.

الابتكار في البرامج

استخدام التكنولوجيا والأفكار
الجديدة للوصول إلى
المجتمعات الأكثر ضعفاً.

الابتكار في الشراكات

التعاون الجديد مع الحكومات المانحة والحكومات الشريكة ووكالات الأمم المتحدة
الأخرى واللجان الوطنية والمجتمع المدني والقطاع الخاص ومع الشباب أنفسهم
لتحسين النتائج.

مختبرات الابتكار الاجتماعي:

بعد أن عرفنا ماهية الابتكار الاجتماعي، ننتقل إلى التعرف على مختبرات الابتكار الاجتماعي. فمن أجل العمل على الابتكار الاجتماعي، نحن بحاجة إلى تضافر جهود العديد من أصحاب العلاقة. بحيث يقومون بالتقاط العناصر الأكثر فعالية للعمل عليها، ثم يقومون بدمج معارفهم المتعلقة بالأنظمة، ومعارفهم الجوهرية عن سكان المجتمع المستهدف، للعمل عليها أثناء المشروع في رحلة الابتكار الاجتماعي.

انطلاقاً من ذلك يمكننا تعريف مختبرات الابتكار باعتبارها: «مساحة عمل، تنطوي على مجموعة من البروتوكولات لإشراك الشباب، والتكنولوجيين، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني في حل المشكلات، وذلك باستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة في برنامج عملها. المختبرات الاجتماعية استجابة استراتيجية للتحديات الاجتماعية، فهي نهج جديد لحل التحديات الأكثر تعقيداً. إنها عملية تدعم تصميم التداخلات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل في وقت لاحق إلى تحول في الأنظمة، فبعد تصميم الفرص وتجريبها والانتقال إلى مرحلة تأسيس الشراكات والمبادرات ينتهي دور المختبرات.

يشارك في مختبرات الابتكار، شركاء من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية والأوساط الأكاديمية والوزارات الحكومية والمجتمع المدني والشباب في إيجاد حلول للتحديات الأكثر إلحاحاً التي تواجه المجتمع. وتدعو المنظمات هذه الجهات الفاعلة وتلزمها بالإشارة إلى حاجة لا تقدر بثمن وتركز على مشروع محدد وملزم جماعياً.

مختبرات الابتكار، ليست على أساس منهجي واحد. إنها تعتمد على عدد من المنهجيات والمقاربات، والتي إن طبقت بمهارة وبشكل جماعي على تحدٍ معقد في نظام اجتماعي معين، تساعد على تمكين الناس في هذا النظام من تجاوز الخلافات الثقافية والمؤسسية لتشكيل فريق عمل فعال، يرى ما هو مطلوب للتدخل النظامي، ويتعاون من أجل تحقيق وقائع جديدة في النظام ككل.



دوافع مختبرات الابتكار الاجتماعي



أسباب تكمن وراء أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي

4

توفر مختبرات الابتكار بيئة آمنة وطلاقة لاكتشاف ونمو بذور واقع اجتماعي أكثر مرونة، وعافية، وتناسباً مع الواقع الاجتماعي. فهي شكل تنظيمي جديد يحتضن وينمي المبادرات التي تركز على إحداث التغيير في بيئة لا تخلو من التعقيد، وتحديات تنطوي على العديد من أصحاب العلاقة.

تكمن أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي في كونها:

1 طريقة جديدة لتطوير الحلول

يتيح النمو السريع للتكنولوجيا فرصاً جديدة لتخفيض الحواجز التي تحول دون بناء الحلول. المشاريع التي يولدها المختبر تتم بتكلفة أقل وبطريقة أكثر استدامة.

2

تستثمر تنوع المهارات في تحقيق إمكانيات أكبر

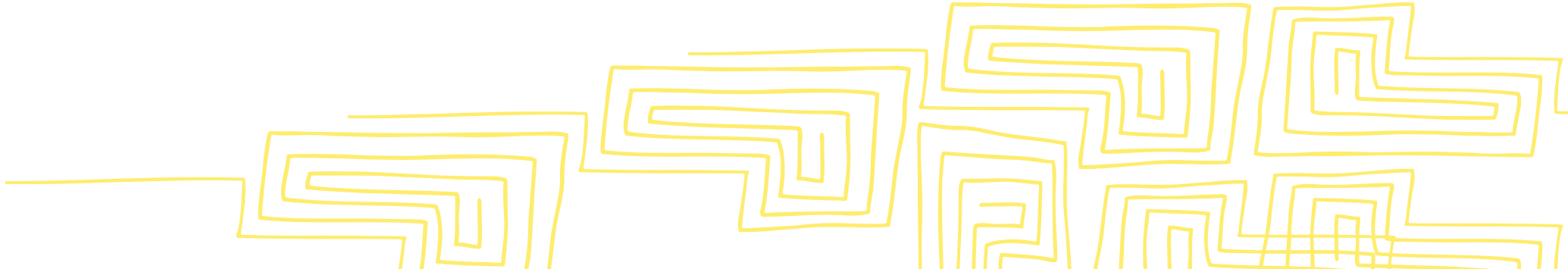
تدعو مشاريع المختبر إلى مشاركة شركاء من القطاع الحكومي للعمل على تحقيق مبادراتٍ برامجية واسعة النطاق. كما يوفر المختبر تحديات يمكن أن تستفيد من المنظور الجديد وحماس طلاب الجامعات المحلية وفرق الطلاب الدوليين. وهو يوفر مساحةً تحترم الإبداع وتقوم بربطه مع الشركاء المعنيين لمساعدتهم على تطوير أفكارهم.

3 تشجع على بيئة مادية تعاونية

توفر المختبرات مساحةً لمختلف الشركاء والموارد للعمل معاً تحت سقف واحد. ويسمح ذلك بالتعاون بين شخص وآخر مثل جلسات العصف الذهني وورش العمل والتدريب وبناء المهارات. ويدعو المناخ التشاركي الشركاء إلى المشاركة في حل المشاكل الجماعية - وكذلك تحديد المشكلة - وبالتالي زيادة أهمية الحلول للمجتمع المحلي.

4 تساعد في بناء التنمية المحلية بشكل تدريجي

إن التفاعل المباشر مع المستخدمين، يجعل جهود تحديد الاحتياجات واختبار أثر المشاريع والمنتجات والخدمات في الوقت الحقيقي أكثر استدامة وقابلية للتطوير. ويمكن للمشاريع أن تتطور من النجاحات والإخفاقات السابقة. وبناء على ذلك، تولد الخبرة أهدافاً أكثر طموحاً للمشروع، وتساعد على اتساع نطاق التأثير في المجتمع بحيث يمتد إلى مجالات أخرى أيضاً.

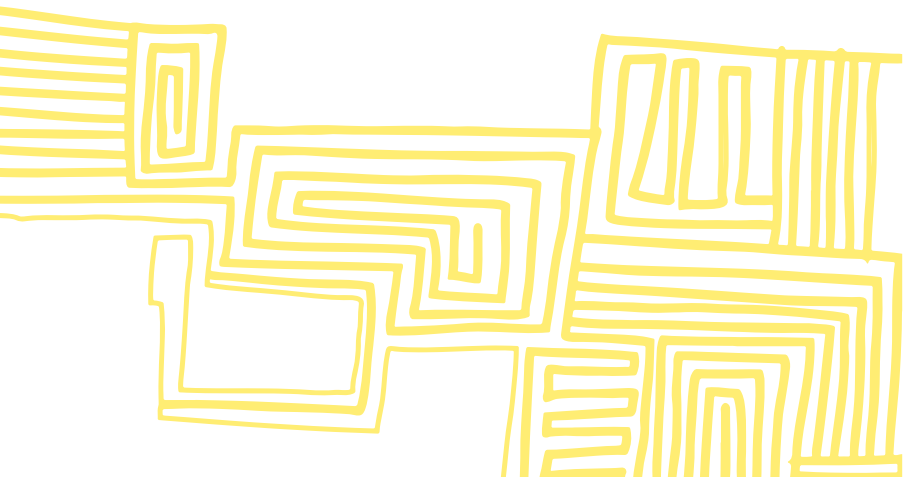


النظم والتحديات المعقدة

حيث يبدأ عمل مختبر الابتكار الاجتماعي

لكي نفهم عمل مختبر الابتكار الاجتماعي لابد من نظرة سريعة على النظم والتعقيدات الذي يشكل فهمها إطار عمل فهم المشكلات والتحديات التي تعمل عليها مختبرات الابتكار الاجتماعي.

تعتبر مختبرات الابتكار أحد أهم الأدوات لبدء التطوير الاجتماعي والمضي به قدماً. وقد ظهرت الحاجة إلى مختبرات الابتكار بسبب اتساع نطاق التحديات الاجتماعية المعقدة في عالم اليوم. وما تغير المناخ، وفقدان بعض فصائل الكائنات الحية، وعدم المساواة الاجتماعية، والهجرة بين الدول والنزوح الداخلي، إلا مجرد أمثلة عن التحديات التي تنطوي على العديد من الجهات الفاعلة، والتي غالباً ما تحدث في مجتمعات سريعة التغير سياسياً واجتماعياً. وقد أثبتت كل سبل التخطيط التقليدي، والتطوير، واستراتيجيات الاستجابات لهذه التحديات عدم كفاءتها في معالجة هذا النوع من التحديات، حتى عرفت باسم المشكلات العضال، أو المشكلات المعقدة. نظراً لفشل الحلول التقليدية في التصدي لها. فما هو التعقيد؟ وكيف يظهر؟



النظم

من أجل التمكن من العمل على تطوير المجتمع والتصدي للتحديات التي تظهر فيه. لابد بداية من فهم مكوناته. فالمجتمع في حقيقته ينطوي على عدة أنظمة تتداخل معاً في تشكيله على ما هو عليه. فما معنى نظم؟ وما هي تلك النظم التي تشكل المجتمع.

النظام هو أي جزء من الكون المادي بما في ذلك أنفسنا، وكل ما قمنا باختراعه بما في ذلك النظم الاجتماعية التي نختارها بغرض النظر ومناقشة مختلف التغيرات التي قد تحدث في ظل ظروف مختلفة.

Josiah Willard Gibbs/ Harvard

العمل مع الأنظمة

عندما نتحدث عن التغيير المنهجي، علينا أن نميز بين ثلاثة أنواع مختلفة من الأنظمة:

📌 **الأنظمة الهندسية أو أنظمة التصميم:** والتي تعرف أيضاً "بالنظام الصعب"، وهو الكيان الذي تم تصميمه وبناءه من أجل أداء متوقع وتلبية معايير الأداء. ومن الأمثلة على النظم الصلبة السيارات وأجهزة الكمبيوتر والآلات، والأجهزة الأخرى. وتكون النظم الهندسية الميكانيكية ونتائجها قابلة للقياس، ويمكن التنبؤ بها.

📌 **الأنظمة الطبيعية:** وهي نظم طبيعية بيئية. لم يتم بناؤها، ولكنها وجدت من تلقاء نفسها. تتغير باستمرار، وتتكيف، وتتجدد، ولا يمكن تفسير سلوك النظام ككل من خلال علاقة سبب ونتيجة خطية. النظام الطبيعي معقد، فهو يتكون من كائنات حية مترابطة.

وبناءً على تحديد هذه النظم نورد بعض المبادئ الأولية الميسرة في فهم النظم:

توفر النظم الطبيعية والهندسية البيئة والأدوات التي تمكن
الناس من تطوير عالمهم.

تتضافر النظم البشرية، والطبيعية والهندسية، لتشكل حدود
الحقائق الاجتماعية المشتركة لدينا كالمنتجات التي نستخدمها،
والتجارة، والأدوات التي نستخدمها للعيش في العالم،
والقواعد والاتفاقات، والنزاعات التي تشكل علاقاتنا.

النظم تتشكل عبر فترة زمنية متراكمة لتكون جزءاً مؤثراً
ومتأثراً في حياة الناس.

النظم متداخلة في طبيعتها وسبب تداخلها أنها تعمل في
مجالات متداخلة (الجانب المادي، الجانب الاجتماعي، الجانب
الاقتصادي).

التعامل مع النظم يحتاج لطريقة مركبة في النظر والتفكير
تراعي التداخل في العوامل التي ولدت الظاهرة، وتسعى
لفهم العوامل الحرجة، والأسباب الباعثة والمؤثرة في الظواهر
التي تتشكل خلال تداخل النظم.

الأنظمة البشرية الهادفة: وتتكون الأنظمة البشرية
الهادفة من الثروة البشرية، وهي مصممة لغرض معين.
المنظمات، والمدارس، والحكومات، والفرق الموسيقية، وما
إلى ذلك. وهي مصممة لخدمة وظيفة، كالنظم الهندسية
تماماً. ومع ذلك، فهي مكونة من البشر. وبالتالي فهي
أيضاً مشاركة في التكيف وعدم القدرة على التنبؤ المتعلق
بالنظم الطبيعية. وتعرف النظم البشرية الهادفة أيضاً
«بالأنظمة الناعمة».

تشكل النظم والتعقيدات

تتشكل النظم المعقدة من التفاعل بين أكثر من نطاق. بحيث أن ما هو ممكن في نطاق (على سبيل المثال، في المجتمع) يتشكل من خلال ما يحدث في نطاق آخر (على سبيل المثال، في الثقافة الأوسع). من أجل فهم الأنظمة المعقدة والعمل معها على نحو أكثر فعالية، فيما يلي ثلاثة أنواع مختلفة من التعقيد:

1
ديناميكيأنماط
التعقيد2
اجتماعي3
توليدي1
التعقيد الديناميكي

يوجد هذا النوع من التعقيد عندما يكون السبب والنتيجة متباعداً في الزمان والمكان. من المستحيل التصدي للتحدي الاجتماعي بفعالية دون النظر إلى ما بعد الأحداث المباشرة الحالية المتعلقة به، ومعرفة الجذور الثقافية والمنهجية العميقة لذلك التحدي. عندما تنفذ مجموعات العمل «الإصلاحات» التي تتعامل مع القضايا فقط على مستوى السطح، قد تظهر نتائج غير متوقعة، مفاجئة تماماً. وقد تعرض هذه النتائج غير المتوقعة استثمارات كبيرة من الوقت والمال، والطاقة البشرية للخطر. في ظل نظام التعقيد الديناميكي، لن يكون من المجدي معالجة أعراض المشكلة. بدلاً من ذلك، يجب استخدام نهج منظم لنصل إلى الأسباب الجذرية للمشكلة.

التعقيد التوليدي

2

يوجد هذا النوع من التعقيد عندما يكون المستقبل غير مألوف أو غير محدد. أي عندما لا يكون هناك خرائط طريق، أو سوابق، أو ممارسات ناجحة سابقة لتوجيه الطريق إلى الأمام، حيث يترك الناس الذين يتطلعون إلى التدخل في حيز المشكلة لجهودهم الخاصة للتنقل بها على أرض غير معروفة. هذا النوع من التعقيد يجعل من الصعب على الجهات الفاعلة التكيف مع التغيرات، والتنقل في ذلك النظام بأنفسهم، فالتضاريس نفسها تتغير وتتحول أثناء عمل المجموعة مع المشكلة المطروحة. في نظام التعقيد التوليدي، يجب استخدام منهجيات الطوارئ، والذي تستخدم فيه الفرق الارتجال والتكيف الخلاق للتنقل في نطاقهم الاجتماعي وإحداث تغيير في النظام الخاص بهم.

التعقيد الاجتماعي

2

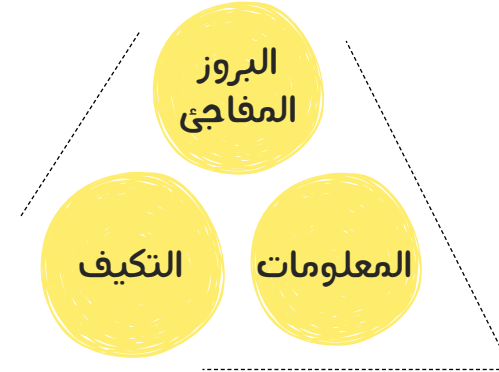
يتواجد عندما يكون هناك جهات فاعلة متعددة لها وجهات نظر، ومصالح، متنوعة في نظام معين. لا يتفقون على الحلول ولا حتى على تعريفهم للمشكلة. على سبيل المثال، الناشطين في مجال البيئة، وممثلي الوكالات الحكومية، وكبار المديرين التنفيذيين في شركات النفط سيكون لديهم وجهات نظر مختلفة جداً حول الاستجابة المناسبة لأسباب تغير المناخ. بسبب هذه النظرة العالمية، وفي سياق مشكلة معقدة اجتماعياً، غالباً ما يكون من الصعب التوصل إلى فهم مشترك لطبيعة وتعريف التحدي، وهو أمر أساسي يجب العمل عليه قبل بدء المشاركين في التصدي للتحدي. في ظل النظام ذو التعقيد الاجتماعي، يجب استخدام مقاربة تشاركية. فمن خلال دمج وجهات نظر متنوعة في المحادثة، يمكن للجهات الفاعلة اكتساب فهم مشترك للمشكلة والنظام ككل. هذا النوع فقط من المشاركة الجماعية يمكن أن يؤدي إلى القيادة المشتركة والعمل.

البروز المفاجئ للتحديات:

يؤدي عدد من الإجراءات (من قبل الأشخاص أو المؤسسات) إلى بروز تحدٍ ما، يتميز بأنه طارئ، وفوضوي، ولا يمكن التنبؤ به. وقد يعطل حتى أفضل الخطط الموضوعة، ومع ذلك تمثل هذه الأحداث والاتجاهات والأفكار الطارئة بيئة دائمة التحول مليئة بفرص التغيير. حيث تمثل العتبات الحرجة، (كالأزمات الاقتصادية، والتحول في المعتقدات، الخ) نوافذ حقيقية لفرص التغيير.

تفاعل النظم والتعقيدات

عندما تتفاعل النظم مع التعقيدات تتولد تحديات اجتماعية تتميز بالخصائص الثلاثة التالية:



التكيف والمواءمة:

من أجل استمرار الحياة في ظل مواجهة تهديدات غير مسبوقة لسبل العيش والرفاه، تكيف مجموعة من الجهات الفاعلة المتعددة تصرفاتها (أحياناً بسرعة شديدة) كاستجابة لما يعرفونه، ويرونه، ويسمعونه، وما يتعرضون له. مما يؤدي بدوره إلى تغيير الوضع الراهن مرة أخرى، وبشكل مؤقت كنوع من التعايش مع التحدي إلى أن يتم التمكن من إيجاد حل له.

كثرة المعلومات وعدم دقتها:

تعمل هذه المعلومات على تعقيد الوضع من خلال خلق حلقة مفرغة. بحيث أنه كلما زادت المعلومات، كلما قيدت من القدرة على المعالجة. واستجابة لهذا الحمل الزائد من المعلومات، يبدأ صناع القرار في إنشاء نماذج مبسطة للوضع من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار، مما يبعدهم أكثر عن الوقائع التي على الأرض. فقد يحتاج المعنيون أحياناً لجهد كبير مقابل نتيجة بسيطة أو معدومة. لكن في أحيان أخرى، القليل من الجهد في الوقت المناسب (في عتبة حرجية) يخلق تأثيراً مضاعفاً ويؤدي إلى سلسلة من التغييرات التي تنتج مخرجات كبيرة. فالنظم المعقدة لا تخضع لقاعدة العلة والمعلول.

موجز خارطة التحديات واستجابة مختبرات الابتكار الاجتماعي

1. التحديات المعقدة والناجمة عن أشكال التعقيد الديناميكي، والاجتماعي، والتوليدي تكون ذات أثر متعدد ومترابط.
2. تتشكل هذه التحديات بطريقة متراكمة وبطيئة وتتداخل النظم التي تولد هذه التحديات. (تتداخل بها النظم الهندسية، والطبيعية، والبشرية).
3. طبيعة المعلومات حول هذه التحديات مثيرة ومتغيرة. منها الظاهر، ومنها الموجود بين خفايا معلومات أخرى، وتحتاج لنماذج تفسير مركبة ومتعددة للتعامل مع هذه التحديات.
4. التحديات المعقدة تكون الاستجابة فيها بالتكيف والمواءمة معها على النحو التالي:

■ بشكل دائم: حيث تصبح حالة من التعايش الدائم.

■ بشكل مؤقت وأولي: إلى أن يتم التمكن من إيجاد الحلول المناسبة لها.

الاستجابة





بما أن طبيعة هذه التحديات لا يمكن تجاهلها أو التكيف معها، ولا توجد لها حلول واضحة وجاهزة. لذلك تعتبر هي البيئة المثالية لتطبيق منهجية الابتكار الاجتماعي، وذلك عبر جمع الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ودعوتهم إلى مختبرات الابتكار لتوليد الأفكار وتجريبها، ومن ثم العمل على استدامتها وتوسيع نطاقها، وتطبيق التغييرات النظامية المناسبة لذلك. كما تستطيع الشراكة الناجحة للعديد من أصحاب العلاقة، تصميم استجابات قوية للتعقيد.

التحديات المعقدة تستدعي التدخل الاجتماعي الأنظمي، كمختبرات الابتكار الاجتماعي، ومبادرات القيادة المجتمعية، وغيرها. ويعتبر العمل بشكل جماعي أفضل طريقة للوصول لحلول للتحديات المعقدة، من قبل أشخاص يرغبون في العمل ويمتلكون وسائل للتحرك في مواجهة التعقيد.



إن التعقيد الشديد الذي يحدث عند تقاطع أنواع مختلفة من الأنظمة قد يحول دون قدرتنا على إحداث تغيير اجتماعي، أو مؤسسي حقيقي. لكن التعقيد لا ينبغي أن يكون عائقاً أمام التعلم والمضي قدماً. على العكس من ذلك، يمكننا أن نرى التعقيد بمثابة دعوة للتعاون والعمل، مع يقيننا بأن العمل سيكون على مستوى جديد من التفكير: على مستوى النظم. بعبارة أخرى، قد يكون التعقيد تحدياً وفرصة في آن واحد.

أحياناً تكون نتائج المختبرات الاجتماعية عبارة عن تغييرات ثقافية إضافية تؤثر على الطرق التي يتعلم فيها الناس ويتعاونون. في الواقع، لا يمكن اعتبار التغيير النظمي نظمي ما لم يصل إلى مستوى الثقافة ويتمكن من تغيير وجهات نظر الناس. فالتغيير الثقافي يحدث غالباً من خلال الحوار والتواصل. واستخدام مهارتنا، ومن خلال السعي لفهم ما لا نعرفه يمكننا وبشكل تدريجي تطوير أنظمتنا.



على الرغم من أن الآثار لا تكون سريعة الوجود، إلا أنها قد تؤدي إلى تغيير قوي. لذلك، إذا أردنا أن نغير أسس ثقافتنا ومجتمعاتنا، وأن نولد بشكل جماعي شيئاً جديداً ذو جذور إبداعية، نحتاج أن نبدأ بالعمل تدريجياً. فقط عندما تركز المشاريع على واقع ثقافي واجتماعي جديد يمكننا أن نأمل في إحداث تغيير نظامي دائم وواضح.



هوية مختبرات الابتكار الاجتماعي

طبيعة مختبرات الابتكار الاجتماعي

■ **المختبرات الاجتماعية** تختلف عن المختبرات التقليدية من حيث أنها تحتاج إلى فريق يعكس التنوع الاجتماعي للتحديات التي تتم معالجتها. وبعبارة أخرى المختبرات الاجتماعية لا يتم تشغيلها من قبل فرق من علماء التكنولوجيا، وإنما من قبل فرق متنوعة من أصحاب العلاقة.

■ **وفقاً لهذا التعريف مختبرات الاجتماعية ليست:**

- برامج.
- مشاريع.
- شبكات.
- حاضنات أعمال.
- مسرعات عمل.
- وبالطبع، فإن مجرد وضع كلمة مختبر بجانب العلامات التجارية لا يجعل منها مختبر.

■ **تشكل المختبرات عموماً:**

- مساحة للتعاون متعدد التخصصات.
- فرصة لتجريب بعض الأفكار.
- استراتيجيات جديدة للعمل.

■ **تعمل** المختبرات الاجتماعية على نموذج من التجارب، لمعالجة التحديات التي تواجهها، والتي تتعدد فيها أصحاب العلاقة. وتشكل فيها منصة للشركات والحكومات ومؤسسات المجتمع المدني، للعمل معاً من أجل الإسراع في إيجاد حلول لهذه التحديات.

■ **إن ما يجعل المختبر مختبر هو:**

- التركيز على التحدي.
- توفير مساحة مستقرة داعمة للممارسات المطلوبة لمواجهة هذا التحدي.
- ممارسة منضبطة ومحددة من التجريب.

أمران أساسيان يميزان المختبرات عن المصانع

2 الابتكار لا يتم بهذه الطريقة. أفضل طريقة لفهم الابتكار هو النظر إليه باعتباره حالة مرتفعة المخاطر، ومرتفعة العائدات. ويتم تجريب الحلول بحيث يتم تحويلها إلى منخفضة المخاطر، ومرتفعة العائدات، وذلك عن طريق تقليل المخاطر من خلال بناء النماذج للحلول وتجريبها. بهذه الطريقة يمكن أن تدار المخاطر وتخفف ولكن بالطبع لا يمكن القضاء عليها.

1 تعتبر أحد أهم التحديات التي تعيق التصدي للتحديات الاجتماعية المعقدة هو نوع التنظيم الذي نعمل فيه في ظل المناخ الحالي، حيث نرى العديد من الممولين والمانحين، الذين يعتقدون أن الابتكار يمكن أن يتم تنفيذه كما لو كنا نقوم بتصنيع أدوات، من خلال الامتثال للمعايير الفنية التي تبني على تقليل المخاطر وتقليل النفقات.



3 يتميز المختبر عن المصنع بما يلي:

المختبر	المصنع
يسعى العاملون في المختبر إلى البحث عن طريقة جديدة للقيام بالأشياء.	يسعى العاملون في المصنع إلى القيام بما قاموا به بالأمس، ولكن بشكل أسرع وأقل تكلفة.
يتبنون فكرة أن ما يتم العمل عليه قد لا ينجح وتكون فكرة فشل حل ما مقبولة، ومن خلال عدم نجاحها، يتم العمل على معرفة ما يمكن أن ينجح.	المصنع يعمل على الموثوقية بصفة ما يقوم به، ولا يقبل بأي مفاجآت.

3 مجالات عمل لمختبرات الابتكار الاجتماعي

تنقسم مختبرات الابتكار في مجالات البحث التنموي إلى ثلاثة تخصصات.

1

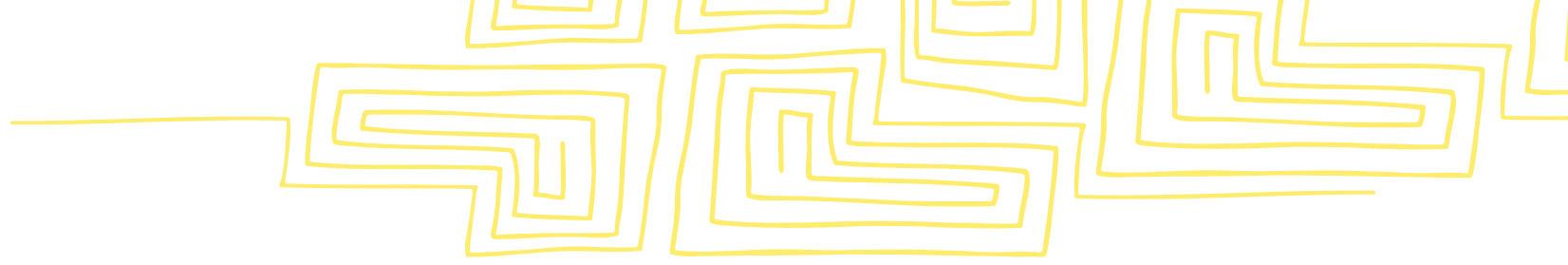
تطوير المنتجات والخدمات

يشمل هذا النوع من بحوث الابتكار تطوير الأدوات ونشرها في نهاية المطاف؛ سواء أكان أجهزة مادية أو برامج موجهة نحو الخدمات. وتنطوي على الحاجة إلى نماذج أولية سريعة ومصقولة بشكل متكرر. يتم ضبط التصميم من قبل مديري المشاريع والمهندسين الذين يقومون باختبارات ميدانية، وبإصلاح معايير البرمجة والتصنيع وفقاً للسياق. ويتم تطبيق هذه الجهود لجعل التنفيذ أقل تكلفة وأكثر سرعة.

2

المشاركة المجتمعية

يتمحور المختبر نحو إشراك المجتمع المحلي عندما يتحدد العمل مع الشباب المحلي ضمن الأهداف الرئيسية. وينطوي ذلك على تطوير أنشطة ذات طبيعة إبداعية مشتركة، مع التركيز على الإدارة، والترحيب بأفكار وإسهامات المشاركين، والتدريب على المهارات، وتيسير الشباب حتى يتمكنوا من التأثير إيجابياً على مجتمعهم. ويهدف هذا الجهد إلى تحمل الشباب مسؤولية أكبر عن مستقبلهم.



3 عملية البحث

تشمل البحوث التشغيلية العمل مع الشركاء الاستراتيجيين وهي طريقة منسقة لجمع البيانات والمعلومات في سياق معين. بحيث يؤدي هذا الجهد المنضبط والكبير النطاق إلى توليد البيانات الكمي القادر على تحديد جذور المشكلات، ويعمل هذا النوع على تقديم توصيات ملموسة بشأن الخطوات الواجب اتخاذها.

تتضمن عملية البحث التشغيلي ما يلي:

- اقتراح فرضية.
- اختبار فرضية.
- جمع البيانات.
- مشاركة البيانات.



4 مخرجات لمختبرات الابتكار الاجتماعي

قدرات جديدة
للقيادة والتعاون

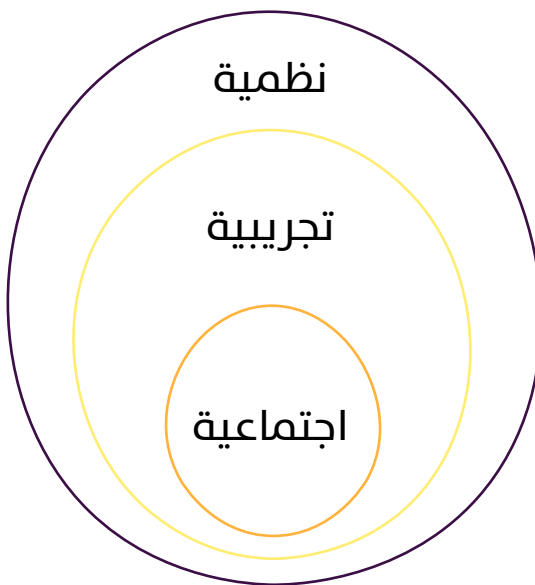
جديدة بين مختلف الأطراف
الفاعلة في النظام

بصائر جديدة حول
ما هو مطلوب

تدخلات وإجراءات تعالج التحديات المعقدة من خلال العمل على
نقاط القوة على المستويات الفردية والتنظيمية والنظمية

بهذه الطريقة، تعتبر مختبرات التغيير منبراً للحوار والابتكار، وحقل منهجي أو مدرسة للتغيير الاجتماعي والتعاون، ومساحة مشتركة مخصصة للمشاركين في خلق الواقع الاجتماعي الجديد.

3 عوامل أساسية تميز مختبرات الابتكار الاجتماعي



المختبرات الاجتماعية:

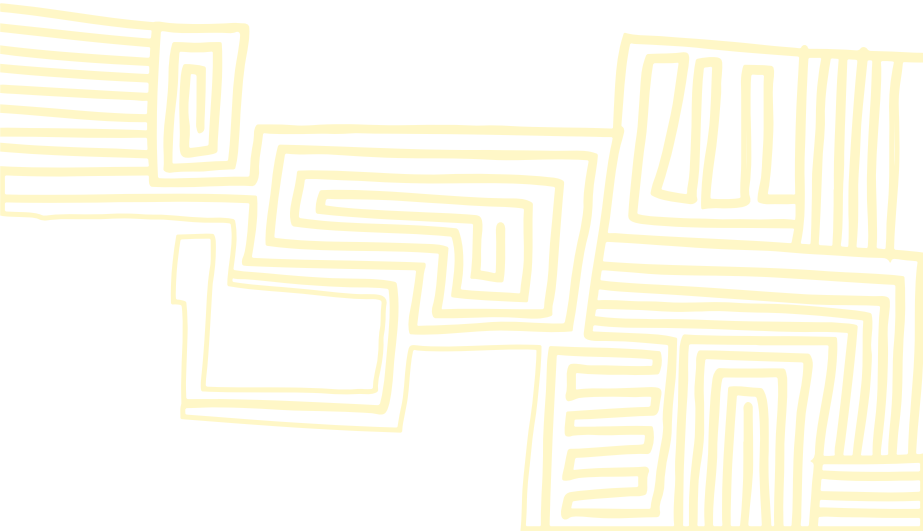
المختبرات تبدأ من خلال الجمع بين مشاركين متنوعين للعمل كفريق جماعي. يتم رسمه بشكل مثالي من مختلف قطاعات المجتمع، مثل الحكومة، والمجتمع المدني، ومجتمع الأعمال. ومشاركة ومشاورات مع العديد من أصحاب العلاقة، بحيث تمثل الطبيعة الاجتماعية للمختبرات الاجتماعية.

المختبرات تجريبية:

المختبرات ليست خبرات عمل لمرة واحدة، إنها جهود مستمرة ومتواصلة. حيث يأخذ فريق العمل نهجاً تفاعلياً في التحديات التي يريد معالجتها، من بناء النماذج الأولية، إلى إدارة الحلول الواعدة. وهذا يعكس طبيعة التجريب في المختبرات الاجتماعية، خلافاً لطبيعة العمل الاجتماعي المبني على أساس المشروعات.

المختبرات نظامية:

يتم إطلاق الأفكار والمبادرات في المختبرات الاجتماعية، على شكل نماذج، وتطمح المختبرات إلى أن تكون نظامية في طبيعتها. وهذا يعني محاولة التوصل إلى حلول تتجاوز التعامل مع جزء من الكل أو معالجة الأعراض، وإنما تعمل على معالجة الأسباب الجذرية في المقام الأول.



5

مبادئ توجيهية للمختبر



فيما يلي المبادئ التوجيهية لمختبرات الابتكار.

قابلة
للتطور

مفترحة
وشاملة

مستدامة

مبينة علي
الخبرة

مرتكزة حول
المستفيد

مركزة حول المستفيد

1. الاستجابة لاحتياجات المستخدم، أن يكون السياق والتصميم مناسب ويتم بالتعاون مع المستخدمين النهائيين.
2. التطوير تدريجياً، وذلك باستخدام اختبار الحل من قبل المستخدم بشكل متكرر والتعديل حسب الاقتضاء.
3. التصميم للتحديات الأكثر صعوبة في الوصول إليها، وبناء الحلول التي يمكن أن تذهب إلى نطاق عالمي.

مركزة حول المستفيد

- البناء على الخبرة السابقة ودمج أفضل الممارسات في تصميم المنتجات والخدمات والعمليات.
- جعل المعرفة المكتسبة حول الابتكار متاحة للجمهور وجعل الأولوية في الانفتاح هي نهج حل المشكلات.

مستدامة

1. أن تكون قابلة للحياة على المدى البعيد، فيما يتعلق بدعم البنية التحتية وتكاليف التشغيل.
2. أن يتم إشراك الحكومات في تطوير الحلول.
3. أن يتم التشجيع على إشراك وتدريب الخبراء المحليين (التقنيين وغيرهم).

مفتوحة وشاملة

1. يتم بناء تكنولوجيا حرة ومفتوحة المصدر بحيث يمكن تقاسمها مع الأطراف المعنية وتكييفها من قبل الآخرين.
2. تسهيل الوصول إلى المعلومات. بحيث يمكن مشاركة الوثائق والمحتوى والتعلم والوصول إليها من قبل أي شخص.



قابلة للتطور

- أن تكون قابلة للتكرار وقابلة للتخصيص في البلدان والسياقات الأخرى.
- قابلة للعمل ضمن شراكات وبدء مفاوضات مبكرة.
- التفكير في التكنولوجيات المتاحة محليا واستخدام ما هو موجود بالفعل في النظام البيئي.

5 شروط أساسية لنجاح مختبرات الابتكار الاجتماعي

على الرغم من أنها تشترك في بعض أوجه الشبه مع عمليات المختبرات الأخرى، إلا أن مختبرات الابتكار الاجتماعي تركز على بعض الخصائص المحددة. ويشترط في مختبرات الابتكار الاجتماعي:

النية المتعمدة للتطوير والتحويل.

بدلاً من التكيف مع المشكلات المستعصية، فقد تم تصميم التداخلات لتغيير جذري في القواعد والعلاقات التي تشكل وتحكم النظام المستهدف.

الاستفادة من التحولات والعتبات.

(على سبيل المثال، أزمة اقتصادية، أو تحول شعبي في المعتقدات، الخ). فعادة ما تكون هذه هي لحظات انعقاد المختبر التي يكون لها أكبر الأثر. يجب أن تدعم المختبرات أيضاً المشاركين في فهم وتحديد فرص أخرى من هذا القبيل لأنها توفر فرص أكبر لعملية التحول السريع.

تحفيز مجموعة من الابتكارات المحتملة.

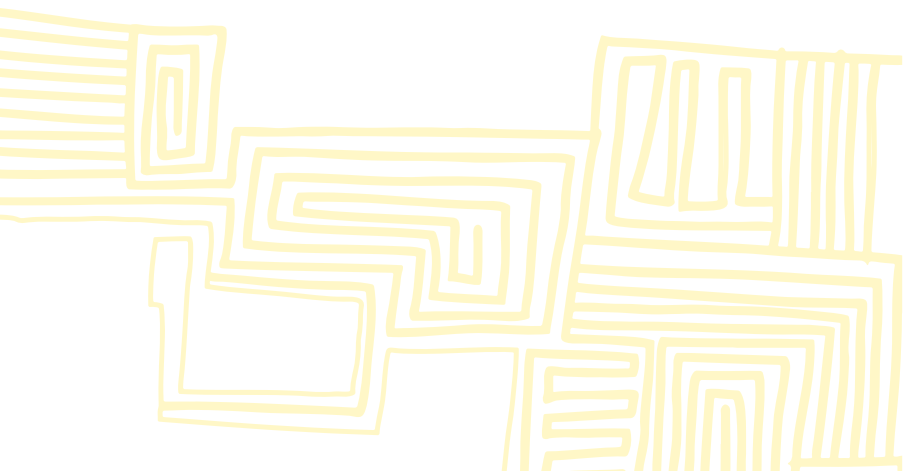
من خلال تحفيز مجموعة من الأنشطة، فقط المبادرات الواعدة هي التي تجذب الموارد في نهاية المطاف وتحقق تأثير واسع، وبشكل جماعي سيكون لدى هذه التجارب القدرة على خلق الزخم من أجل التغيير، ومن الصعوبة بمكان أن نعرف في وقت مبكر من منهم سيكون لها أكبر الأثر.

التركيز على الابتكار وليس مجرد الاختراع.

فإذا كانت الأفكار الجيدة هي جزء ضروري من عملية التغيير، إلا أنها ليست كافية ما لم تكن متطابقة مع الفرص ذات الصلة. قد تولد عمليات المختبر أفكار جديدة، ولكن ينبغي أيضاً أن تظهر تدخلات تسمح للعديد من الأفكار الجيدة بتوسيع نطاق تأثيرها.

البحث عن الثغرات والعمل على إغلاقها.

حيث يمكنهم من خلال المبادرات العمل على سدها. من خلال إيلاء اهتمام خاص للأنشطة والاتجاهات والمبادرات وغيرها، على مختلف المستويات، يمكن لعوامل التغيير أن تحدد الفرص والمعوقات ذات الصلة بالابتكار.

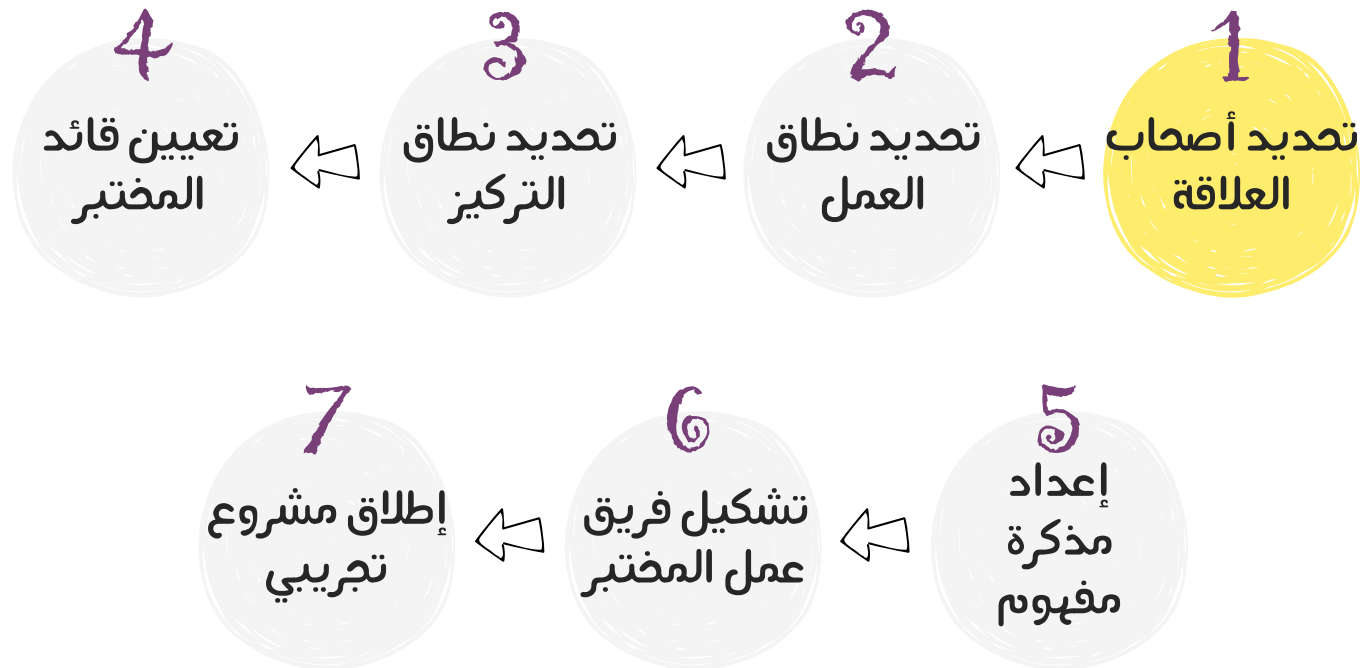


7

خطوات لتأسيس مختبرات الابتكار







تحديد أصحاب العلاقة

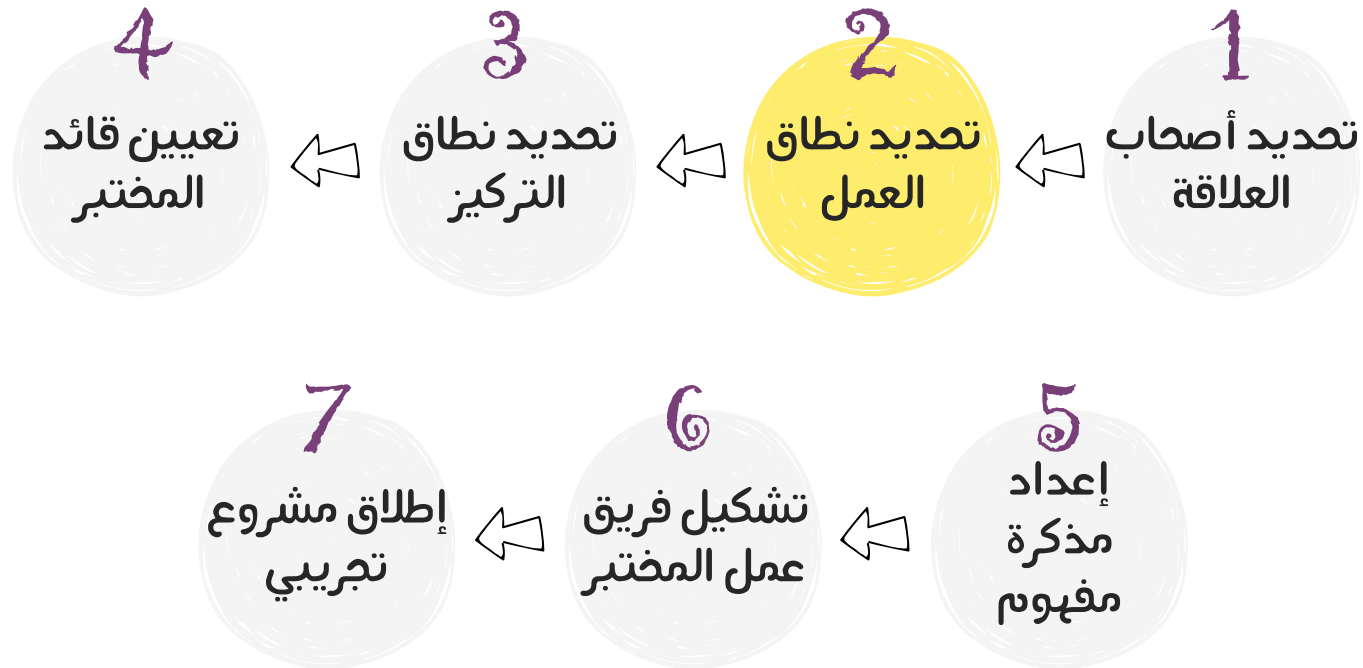
تعتبر الخطوة الأولى في تأسيس المختبر هي تحديد كل أصحاب العلاقة في المختبر. ويقصد بأصحاب العلاقة كل من يؤثر بالمختبر أو يتأثر به، ويمكنه المساهمة في تأسيسه، وإطلاقه واستمرار عمله .

يعمل مؤسسو المختبر على تحديد أصحاب العلاقة الداخليين ممكن يمكنهم أن يدعموا أو يساهموا في إنشاء المختبر. حيث يتم التواصل معهم، والعمل على دعوتهم للاجتماع معاً للترتيب والإعداد لإنشاء المختبر.

ينبغي أن يكون المختبر فضاء عام يتيح لقطاعات متعددة فرصة للتعاون في المشاريع المشتركة. وهذا ينبغي أن يتفق عليه جميع المعنيين قبل البدء بخطوات التأسيس.

تتضمن عملية تحديد أصحاب العلاقة التواصل مع كل من:

- الشركاء المحليين المحتملين.
- الحكومة.
- الأكاديميين.
- القطاع الخاص.
- المنظمات غير الربحية.
- مجموعات الشباب.



منهجيات تحديد النطاق

تستخدم البحوث التي تركز على المستخدم الطرق التالية.

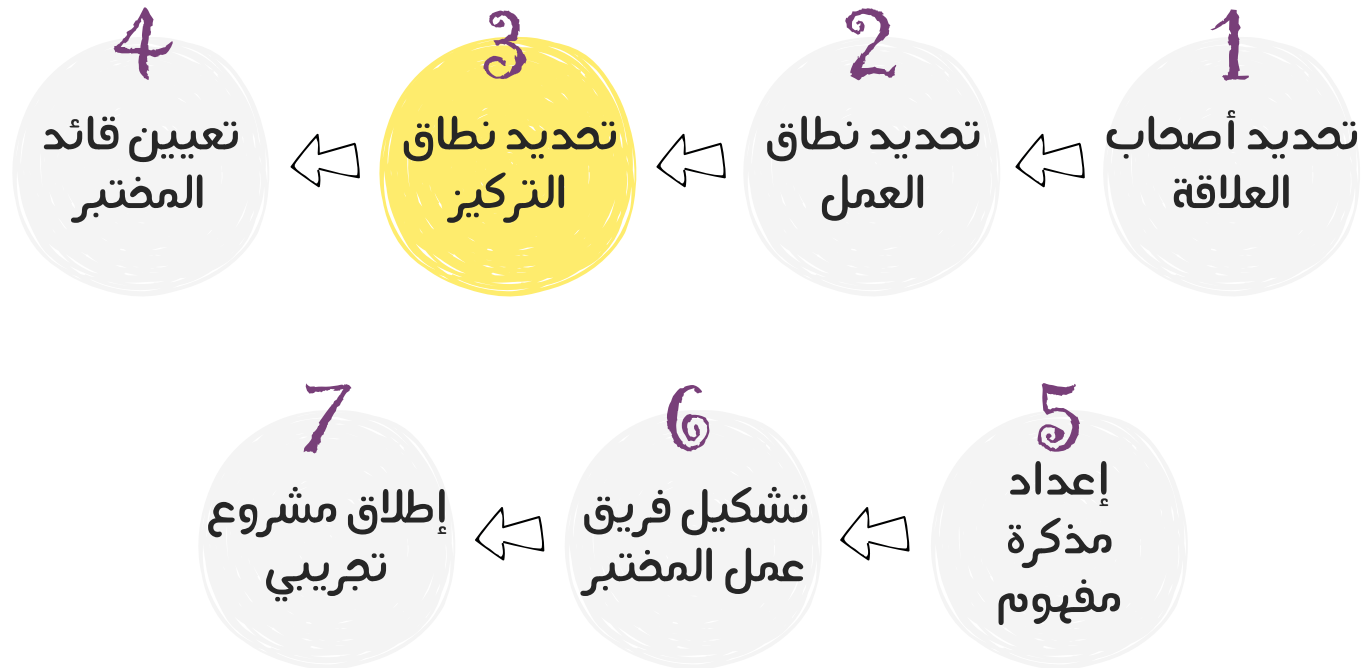
- تحديد أولويات التطوير لإطلاق مشروع تجريبي، وتحديد أصحاب العلاقة.
- تأسيس مجموعة من الأسئلة التي يجب طرحها على أصحاب العلاقة الرئيسيين، مع التشجيع على توضيح المجالات الخاصة التي يكون لديهم فيها المزيد من التخصص.
- توظيف البحوث التي تركز على المستخدم والتحدث معه وتحديد احتياجاته بدقة.
- مراقبة كيفية استخدام السكان المحليين لأساليب غير رسمية للتغلب على التحديات.
- العمل مع الشركاء المحليين لتحديد منهجية بناء القدرات التقنية المتعلقة بالأهداف المحددة.

تحديد نطاق العمل

يقصد بتحديد النطاق تحديد الجدوى والفرص المتاحة للمختبر الجديد المحتمل. تساعد هذه الخطوة في تحليل وترتيب أولويات مجموعة القضايا التي قد يختار المختبر معالجتها في بداية إطلاق المختبر. هناك العديد من المشاريع يمكن أن تستفيد من التعاون. لذلك يتم تعيين هيئة تعمل على قياس المصلحة والقيمة التي يمكن أن يقدمها أصحاب العلاقة في ضوء مجال التركيز المحتمل للمختبر.

أهداف مهمة تحديد النطاق

- التفاعل المباشر مع المستخدمين النهائيين، وتضييق نطاق التركيز على المشروع التجريبي.
- تحديد القضايا المحلية التي يمكن أن تستفيد من منظور تعاوني لمختبر الابتكار.
- التواصل مع أصحاب العلاقة بحيث يكونوا جزءاً من هذا الجهد.



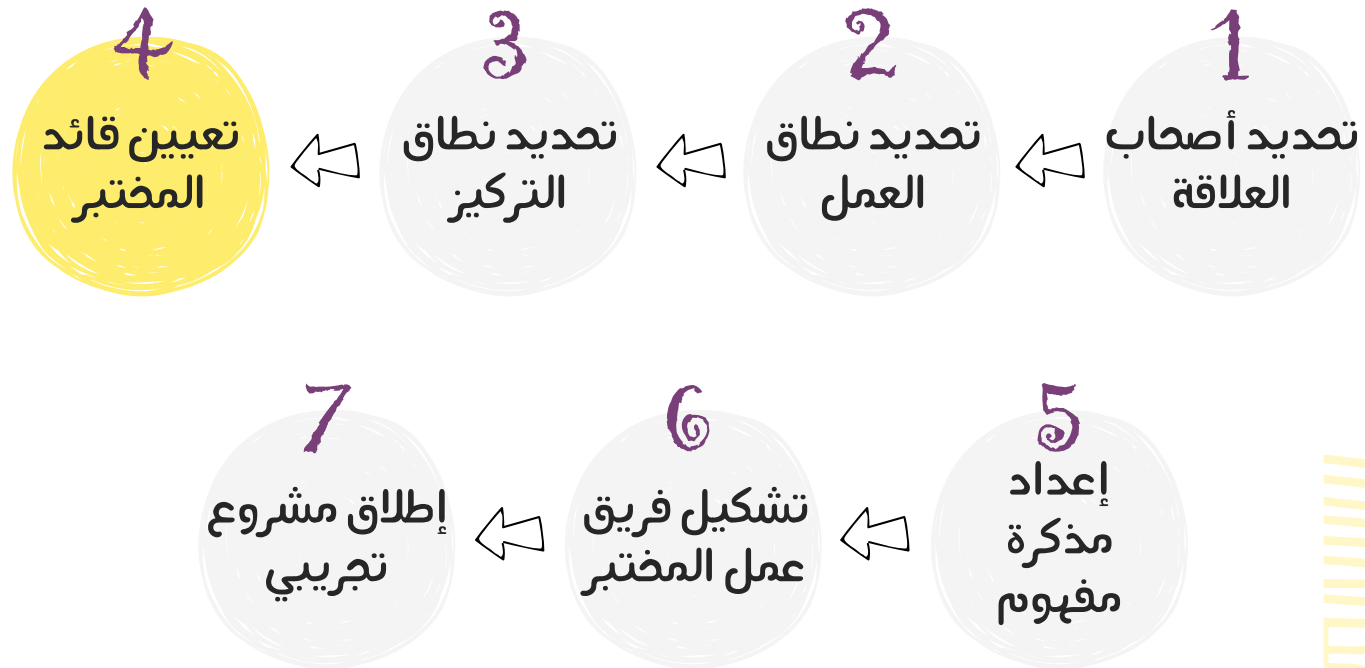
تحديد نطاق التركيز

يركز المختبر على الخبرة المكتسبة من مكان وجود المختبر، ودعم أصحاب العلاقة.

هناك عدد قليل من العوامل التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تضيق مجال التركيز الخاص بالمختبر. في كثير من الأحيان، يتم تخصيص المختبر بالفعل وفقاً للموارد والخبرة والجهد المتعلق بمجال معين.

ومن الممكن تقييم مدى أهمية أن تعطى الأولوية في التركيز لقضية معينة أكثر من غيرها للعمل عليها. وفي مثل هذه الحالات، كثيراً ما يكون هناك عدد وافر من أصحاب العلاقة مكرسين للمساعدة في حل المشكلة. ومن ثم، فإن لدى المختبر فرصة لتوفير نقطة تحديد مكان للمشاركين لدعم مجتمعهم، وتعزيز أهدافهم الفردية أيضاً.

كما يساعد البحث الواسع المختبر على معرفة الطريقة التي يمكن بها إطلاق المختبر بشكل فعال.



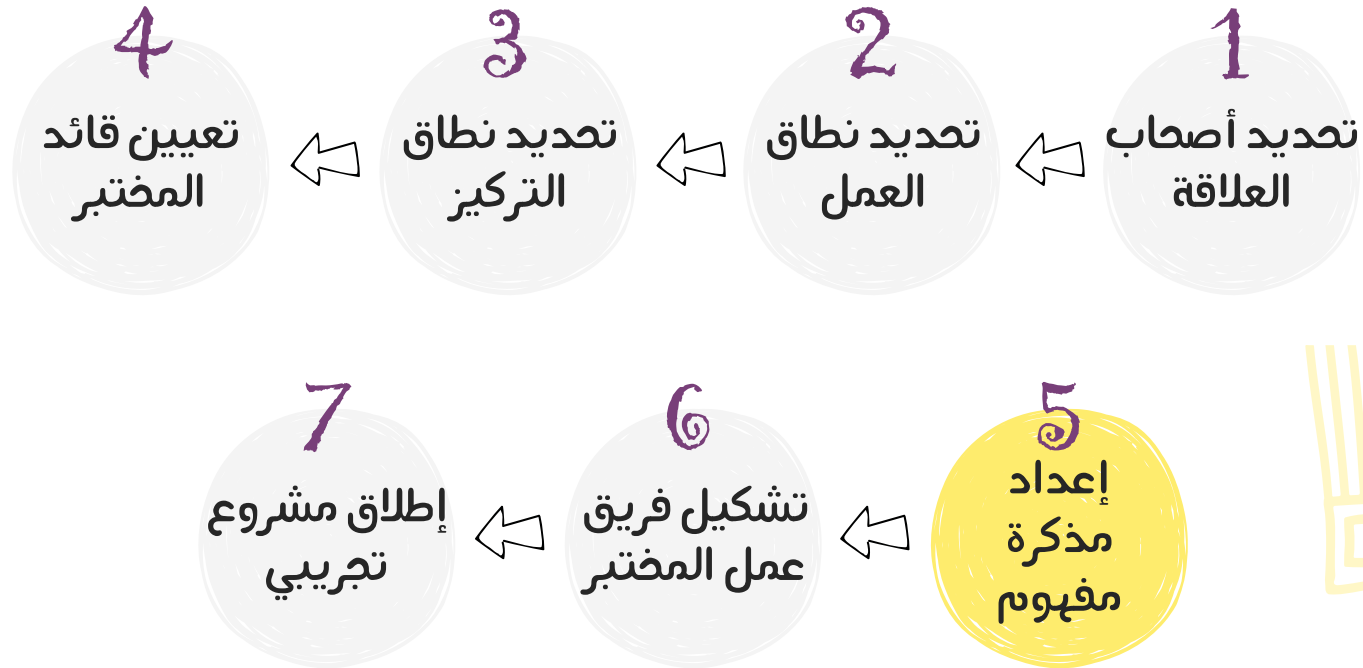
تعيين قائد المختبر

يشرف قائد المختبر على العمليات اليومية للمختبر، بما في ذلك إدارة الميزانية، والجداول الزمنية للمشروع، والحفاظ على التواصل مع شبكة أصحاب العلاقة.

قبل البدء في مرحلة تجريبية، يحتاج المختبر إلى مدير يشرف على نقطة تركيز المشروع، وكذلك جميع المشاريع الناجحة، وعملية المختبر اليومي (بما في ذلك على سبيل المثال وضع ميزانية المختبر وجدوله الزمني) ويبقى على اتصال وثيق مع المختبرات الأخرى، ويؤدي دوراً أساسياً في وضع مذكرة مفهوم للمختبر، ويقوم بدور المدير العام لجميع العمليات، والموجه الرئيسي لجميع توجهات المختبر مع المتعاونين الخارجيين.

أنشطة قائد المختبر

- التنسيق مع الشركاء المحليين وأصحاب العلاقة.
- التشاور والعمل مع المجتمع المحلي المفتوح المصدر، فضلاً عن تقديم المشورة بشأن التفاوض مع مقدمي الخدمات.
- المساهمة والإشراف على إطار الرصد والتقييم.
- تقديم مخرجات قابلة للقياس وتواريخ تسليم لمهام العمل.
- تقديم تقرير بالتقدم المحرز خلال شهر.
- تقديم تقرير منتظم عن الدروس المستفادة مع تقدم المختبر، لتصبح مورداً للآخرين.

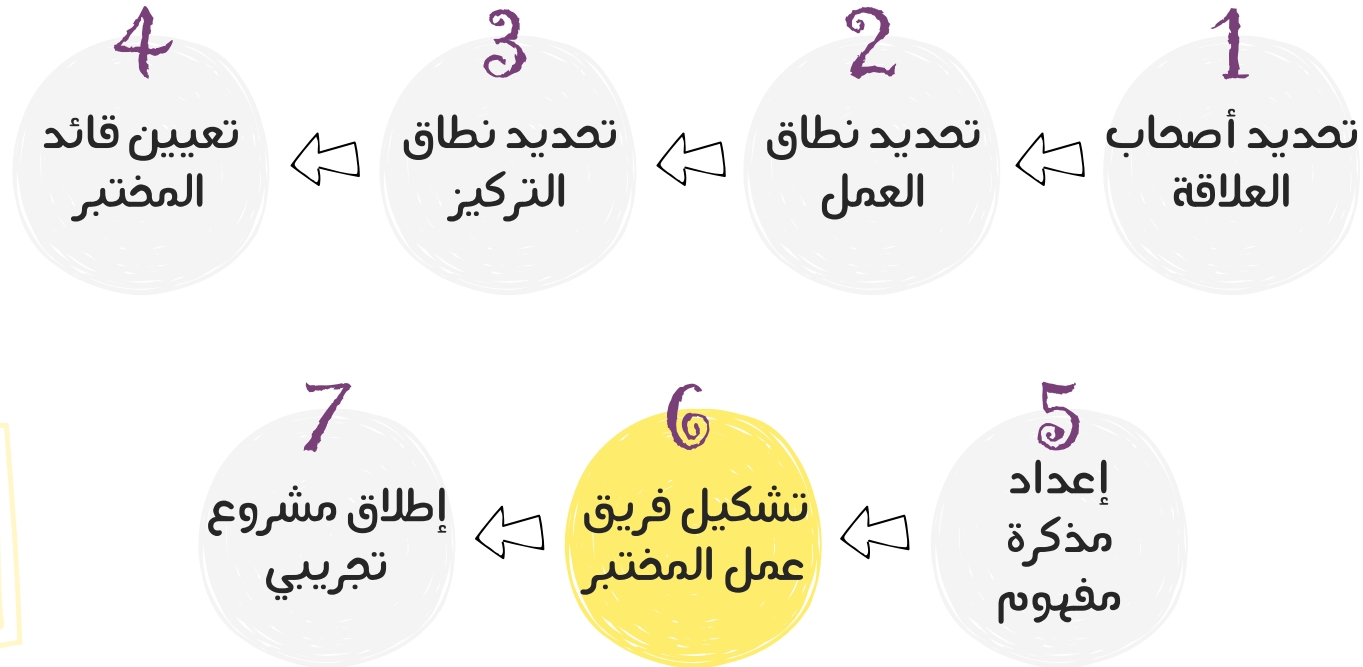


تعتبر المذكرة خطوة ضرورية لكل مختبر جديد. وينبغي أن تتضمن المذكرة:

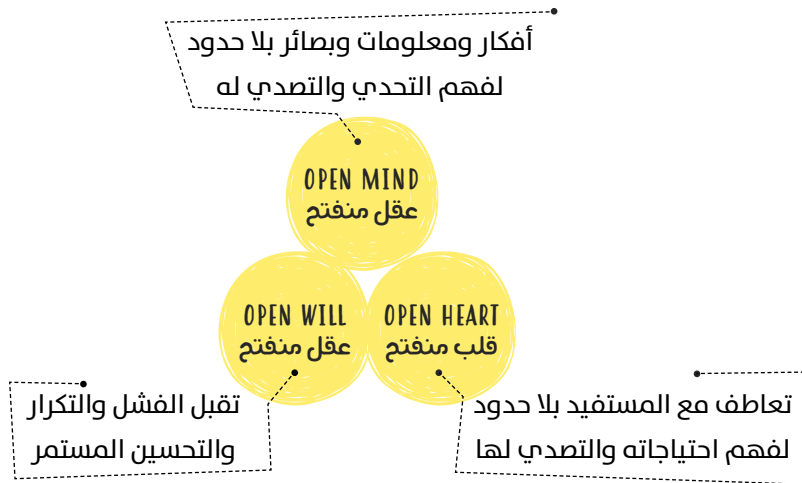
- مجال التركيز المحدد.
- مجالات البحث الاستراتيجية.
- فريق العمل الحالي، والمستقبلي الذي سيعمل على تحقيق الأهداف.
- الشركاء.
- طرق تمويل مشروع المختبر.
- الخطة الاستراتيجية لفترة زمنية محددة.
- أهم الأهداف التي سيتم العمل عليها.

إعداد مذكرة مفهوم للمختبر

مذكرة المفهوم هي البيان الذي يحدد تركيز المختبر ويوضح الاتجاه في البداية. وتصف الوثيقة بيان النوايا والخطة. كما تحدد الشركاء الرئيسيين الذين سيتعاونون للوصول إلى الأهداف، والبحوث الأساسية التحضيرية التي يجريها المختبر، وتصف مجال التركيز والأهداف المباشرة للمختبر الذي تم تشكيله حديثاً.



- القلب المنفتح (Open Heart) من أجل التعاطف مع المستفيد وفهم احتياجاته.
- العقل المنفتح (Open Mind) من أجل توليد أفكار ومعلومات وبصائر والتمكن من فهم التحدي.
- الإرادة المنفتحة (Open Will) من أجل تقبل الفشل والتكرار والعمل على التحسين المستمر



تشكيل فريق عمل المختبر

إن الشرط الأساسي لفريق المختبر هو أن يكون الفريق متنوعاً ويشمل ذلك التنوع في التخصص، والمستوى ونقاط القوة. إن أحد نتائج الفشل في تشكيل فرق ذات تنوع كاف هي أن الفريق يتميز بالتفكير التوافقي. "التفكير التوافقي هو ظاهرة نفسية تحدث ضمن مجموعة من الناس، حيث تؤدي الرغبة في الانسجام أو التوافق إلى اتخاذ قرارات غير منطقية".

إن تشكيل فريق متنوع بنجاح يعني أن فريق المختبر قادر على العمل بعدد من الطرائق المختلفة، وقادر على التحول والتغير. نمطه التشغيلي يعتمد على متطلبات السياق. على سبيل المثال عندما يحتاج الأمر سيعمل وفق تسلسل هرمي، وعندما يحتاج الأمر سيعمل بشكل دائري حيث كل الأصوات متساوية. وتتميز فرق المختبر الناجحة بمستويات صحية من "الاحتكاك"، بحيث يؤدي بث الأصوات المعارضة لإعادة توجيه الحركة.

من الشروط الهامة الواجب توافرها في أفراد فريق عمل المختبر هي أن يمتلك أفراد الفريق قلباً منفتحاً، وعقلاً منفتحاً، وإرادةً منفتحةً.

1 الفريق في مرحلة البدء:

- الفريقان الأساسيان المطلوبان لتشغيل المختبر هما الفريق الإداري، وفريق المختبر.
- يتكون فريق المختبر من أصحاب العلاقة الرئيسيين ذوي الصلة بالتحدي الذي يهدف المختبر إلى العمل عليه، عادة ما يكونون من القطاعات الثلاثة، المجتمع المدني، والحكومي، وقطاع الأعمال.
- ينحصر دور الفريق الإداري بدعم فريق المختبر في عمله، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات، من التيسير إلى الدعم اللوجستي. إلى الممارسة العملية، ويتكامل هذان الفريقان مع الفرق الأخرى في دور الحوكمة.
- يعتبر الإنشاء الرسمي لهذين الفريقين مرحلة بدء عمل مختبر الابتكار.

فريق المختبر في مرحلة البدء

المسؤوليات

التيسير
الخدمات اللوجستية
الاتصالات
التحليل
التوثيق



الفريق
الإداري



فريق
المختبر



مالي



اجتماعي



السياسي

2 الفريق في مرحلة العمل:

- في مرحلة العمل يتكون المختبر عادة من عدة فرق عمل.
- بالإضافة إلى الفريق الإداري وفريق المختبر، قد يكون هناك أيضاً جهات مانحة خارجية أو منسقين.
- بالإضافة إلى ذلك، بمجرد أن يبدأ المختبر عمل النماذج الأولية، ينقسم فريق المختبر إلى عدة فرق فرعية، يركز كل فريق حول نموذج فكرة.
- مع تشكيل فرق النماذج الأولية، من الطبيعي أن تحدث بعض الثغرات في الفريق، مما يستدعي توظيف أعضاء جدد في فريق المختبر.
- يحتاج نمو فرق العمل إلى أن يدار بعناية. ويحتاج أعضاء الفريق الجدد أن يفهموا بوضوح كيفية اتخاذ القرارات داخل المختبر.
- قد يؤدي أي إهمال في فرق عمل المختبر إلى تراجع عمل المختبر.

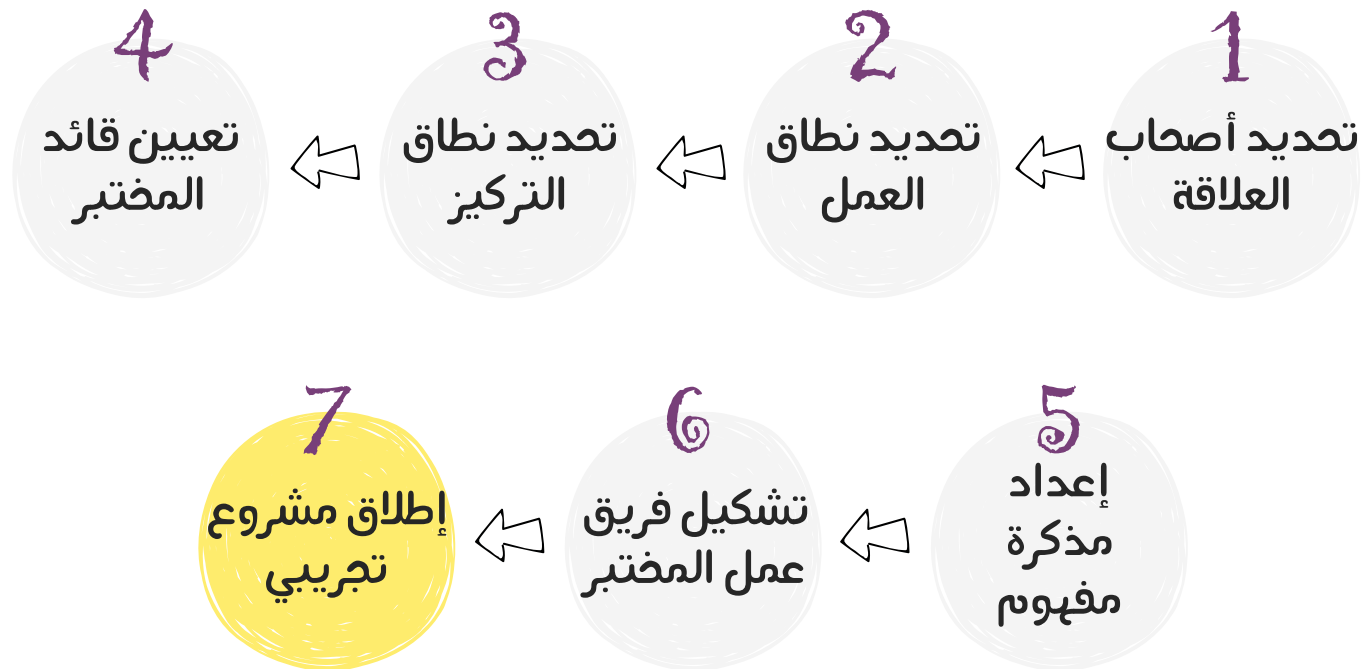


3 الفريق في مرحلة النضج:

- يتكون فريق عمل المختبر في مرحلة النضج من عدة فرق ومجموعات رسمية.
- بالإضافة إلى فريق عمل المختبر، والفريق الإداري، وفرق النماذج، يوجد عدد من المجموعات والفرق ذات الصلة بحوكمة المختبر.
- تشمل هذه الفرق الهيئة القانونية، المجموعات الاستشارية، أو مجموعات العمل غير الرسمية.
- من المنطقي عادة إحداث هذه الهيئات، عندما تكون هناك حاجة إليها، وليس عند مرحلة البدء.
- إن إعداد كل هذه الكيانات في وقت مبكر يشكل مخاطر كبيرة على عمل المختبر، حيث أن وجودها مع عدم الحاجة إليها يشكل عبئاً مالياً ثقیلاً على عمل المختبر.







إطلاق مشروع تجريبي

ينبغي للمشروع التجريبي أن يقيم بوضوح المستخدم النهائي المحتمل، ويصف استراتيجية ملموسة لتحقيق ذلك الهدف. وينبغي أن يكون هذا المشروع قابلاً للتعلم من برامج تنفيذ الابتكار الأخرى التي تتشابه مشكلتها وأهدافها وجمهورها. في البداية، يمثل المختبر مشروعه التجريبي، ويصبح المختبر وسيلة لتحسين نجاح هذا المشروع.

إن أحد أهم الأشياء التي يجب أن نتذكرها حول المشروع التجريبي هي أنه فرصة للتعاون والتكرار بغرض التحسين. من المهم أن يتساءل القائمون على عملية ابتكار الحلول في المختبر دائماً كيف يمكن تحسين أساليبهم، مع العمل على التوسع، وإشراك المستخدم النهائي إلى أقصى حد ممكن.

يتمثل جزء مرحلة التقييم هذه في جمع التغذية الراجعة خلال الفترة التجريبية من أعضاء المختبر، وكذلك جمع المدخلات من المشاركين والمستخدمين النهائيين بشأن سبل تحسين العملية.

وفي كثير من الحالات، يتمثل التحدي في إيجاد توازن صحيح في إبقاء العملية ميسرة وتأمين سهولة الوصول إلى المستخدمين مما يتيح المجال للمستخدمين في التعبير عن أفكارهم حول حلول أفضل، مع المحافظة على أهداف المختبر.

يتم العمل على تحقيق التوازن بين جو مبدع ومفتوح لجميع الجهات الفاعلة المعنية، وقيادة هيكل يركز على النتائج. وتشمل استراتيجيات تحقيقها جلسات العصف الذهني مع الشباب، مما يساعد على تسليط الضوء على القضايا من وجهات النظر المتنوعة للمشاركين. ومن المتوقع أن يحدد المتعاونون الشباب أهداف المشروع، والمواعيد النهائية، والميزانيات، وأن يوفوا بتلك الالتزامات.



بيئة عمل مختبرات الابتكار الاجتماعي

6 شركاء في عمل المختبر

بعد أن تم تأسيس المختبر، حان الوقت الآن لمعرفة طبيعة بيئة العمل داخل المختبر. ونبدأ أولاً بشركاء المختبر، والذين غالباً ما يشاركون في بيئات المختبرات التعاونية، والأدوار التي قد يلعبونها. وأهم هؤلاء الشركاء:

1 القطاع الحكومي

يمكن للحكومة أن تتعاون مع مختبرات الابتكار في تنفيذ المبادرات الوطنية عن طريق تبادل بياناتها أو خبراتها أو مواردها. وفي بعض الحالات، يوجد لدى القطاع العام مختبرات بحوث خاصة به، وشبكة جاهزة وشريك تعاوني. ويمكن أن تتقاسم البحوث عند البحث في نطاق قضية محلية من أجل تطوير تنفيذ المشروع ومعالجته، حيث يكون لدى الشريك الحكومي بيانات مفيدة ذات قيمة كمية للمشاركة. وفي حالات أخرى، إذا كان تركيز المختبر نفسه يتضمن بحثاً تشغيلية ذات قيمة، فإن البيانات التي يجمعها المختبر يمكن أن تستفيد من الشركاء الحكوميين في سعيهم للعمل على إطلاق المبادرات.

2 القطاع الأكاديمي

تتمتع الأوساط الأكاديمية بنقاط قوة في المعرفة التقنية، والقدرة على البحث، والحماس. وغالباً ما تتضمن الشراكات الأكاديمية اتفاقاً مع جامعة محلية، حيث يتاح للطالب فرصة اكتساب خبرة عملية حقيقية من خلال المساعدة على بناء مشاريع تحدث فرقاً في مجتمعهم. قد يكون لدى الأوساط الأكاديمية المحلية أو الدولية أيضاً مختبر بحثي أو دورات أكاديمية متكررة يمكنها مشاركة الموارد.

3 المنظمات غير الحكومية

المختبر هو فرصة للاستفادة من الشبكة الحالية والخبرة المتخصصة من المنظمات غير الحكومية المحلية. إن نوع الخبرة التي يمكن للمنظمات غير الحكومية المتعاونة تقديمها إلى مختبر الابتكار يشمل التواصل مع الشباب، أو مجتمع تكنولوجيا مفتوح المصدر.

4 القطاع الخاص

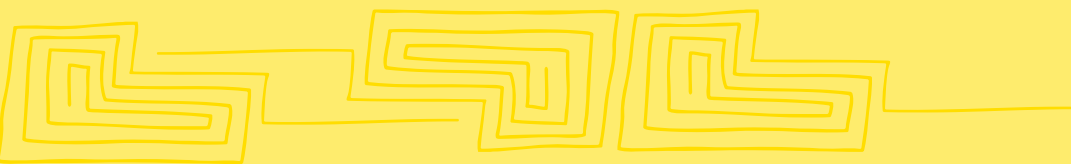
يمكن للقطاع الخاص المساهمة في تجربة المختبر في مجموعة متنوعة من الطرق، مع بعض الاحتمالات. ويمكن لمقدمي خدمات الهاتف النقال أو التكنولوجيا المشاركة في خدمات المختبر. كما يمكن للقطاع الخاص تبادل الخبرات المهنية عند استضافة ورشة عمل حول مهارات المختبر. وهذا يوفر منفعة متبادلة حيث تساعد الشركات على بناء مهارات الشباب الذين يسعون للحصول على الخبرة من خلال أنشطة المختبر، مع فكرة تحفيز الأشخاص المتحمسين لاستئجار المختبر لإجراء اختباراتهم فيه.

5 الشباب

يفتقر الشباب إلى مختبر في مجتمعهم. تعتمد العديد من المختبرات على دعم المطورين والمفكرين الشباب لخلق أفكار وحلول. ويمكن للشباب أن يساهموا بأفكار متميزة، وأن يقودوا مشاريعهم الخاصة وأن يوفرُوا الطاقة والتفأؤل الذي يؤدي إلى مزيد من التفاعل. ويخلق المختبر الفجوة المادية والثقافية بين المؤسسات والأفراد الذين يرغبون في التعبير عن أنفسهم ومخاوفهم بشأن مجتمعهم. ويصبح الشباب مساهمين أكثر نشاطا في مجتمعهم، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من التفاهم وإلى حل المشكلات التي تواجههم.

6 أصحاب المبادرة

تكمُن مهمة أصحاب المبادرة في التواصل مع العوامل التي تؤدي إلى النجاح ومعالجة تلك التي تؤدي إلى الفشل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كل مختبر يحمل القدرة على إنتاج نماذج مشروع يتم تكييفها من قبل مختبرات أخرى. فكل تنفيذ يثبت وجود نتائج محتملة تسعى إلى معالجة المشاكل المتفشية.



5 عناصر أساسية للعمل في مختبرات الابتكار

بعد أن قمنا بتأسيس المختبر، وأصبح جاهزا للعمل فيه، لابد من وجود خمسة عناصر رئيسية لبدء العمل فيه، وهذه العناصر هي:

الموارد

هل لدينا الموارد اللازمة للبدء في العمل؟

التحدي

هل يمكننا أن نقول بوضوح ما هو التحدي الذي نريد معالجته؟

التوجه الاستراتيجي

هل لدينا توجه استراتيجي واضح؟ ما أفضل تخمين لدينا للمسار الذي سنتخذه للعمل على التحدي؟

الأشخاص

هل لدينا الأشخاص المناسبين (سواء من حيث المهارات أو التمثيل)؟

التكتيك

هل هناك تكتيك محدد للعمل عليه لإيجاد حلول للتحدي؟

■ تمثل الشروط المسبقة نقطة بداية وليس نقطة نهاية. فهي تعني بكل بساطة جمع كل ما تحتاجه من أجل البدء برحلة استكشافية. إن بدء الرحلة الاستكشافية دون هذه المكونات قد يؤدي إلى الفشل، تماماً كمن يبدأ رحلة مسير دون أن يأخذ كمية كافية من الماء، أو خارطة طريق.

■ لا ينبغي الخلط بين كل من الشروط المسبقة و"الاستراتيجية"، فهذه تسمى حرفياً شروط مسبقة وليس استراتيجية.

1 التحدي

هل يمكن لبيان التحدي الخاص
بكم أن يقدم نوعاً من التشخيص؟

هل هناك بيان واضح له؟

ما هو التحدي الذي ترغبون
في معالجته؟

- من أجل أن يكون بيان التحدي فعالاً يجب أن يوضح سبب اهتمامنا بهذا التحدي على وجه التحديد.
- إن بدء العمل دون بيان تحدي واضح هو تماماً بمثابة تسلق الجبال دون معرفة تفاصيلها.
- لكل تحدٍ ميزات محددة، سواء من الناحية الجغرافية، أو من ناحية النطاق، وغيره من التفاصيل.
- ينبغي أن يقدم بيان التحدي بعض الأفكار عن هذه التفاصيل - أين هو التحدي، ما هو النطاق الخاص به؟
- إن بيان التحدي الواضح يعتبر جزءاً أساسياً من الاستراتيجية الجيدة.

غامض



قابل للقياس

- كيف يمكننا معاً منع مشكلات الصحة العقلية من التطور لدى الشباب؟
- كيف يمكننا معاً خفض انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري في الغلاف الجوي؟
- كيف يمكننا معاً تحسين جودة التعليم العام؟
- كيف يمكننا معاً منع مشكلات الصحة العقلية من التطور لدى الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 10 - 14 عالمياً؟
- كيف يمكننا تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في أوروبا خلال عامين؟
- كيف يمكننا تحسين جودة التعليم العام في الأحياء ذات الدخل المنخفض في اسطنبول؟

التحدي



2 الموارد

- تعتبر أكثر التحديات شيوعاً في المختبرات الاجتماعية هي تلك التي تندرج تحت الموارد.
- هناك أسباب كثيرة لذلك. أحدها هو أن المختبرات الاجتماعية جديدة، وبالتالي فإن الممولين والمانحين ليسوا على يقين فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار، مما يمثل خطراً حقيقياً على عمل المختبرات الاجتماعية.
- إن اتخاذ قرار تمويل المشروعات الضخمة كخط قطار مثلاً، يأتي على العكس تماماً من قرار تمويل المختبر الاجتماعي. فعلى الرغم من أن إنشاء خط قطار يحتاج إلى أرقام تمويلية ضخمة إلا أن هذه الأرقام يمكن التنبؤ بها. على سبيل المثال، الكثير من الناس تستخدم القطار، مما يؤدي إلى عائدات أكبر بكثير من تكلفة تمويل المشروع. هذه التوقعات تبرر الاستثمار. فالنتائج الواعدة ترتبط بالموارد، والمدخلات اللازمة للمشروع. وهذا هو المطلوب تحديداً بالنسبة لمختبرات الابتكار. يجب أن يتم اتخاذ قرار يتعلق بنطاق العمل مع الموارد المطلوبة بحيث يتم ربطهم بالنتائج المتوقعة.
- بالنسبة للتحديات الاجتماعية المعقدة بشكل عام، من غير المألوف أن نرى الأرقام الصعبة والتوقعات. وهذا بدوره يجعل جمع الموارد أمراً صعباً. السبب الطبيعي لهذا هو أن تعقيد الحالات يجعل توقع النتائج أمراً صعباً للغاية.

عالمي



محلي

العالم
الاقليم
الدولة
المدينة
الأحياء
المجاورة

التوجه
الاستراتيجي

التحدي

الأشخاص



مالي



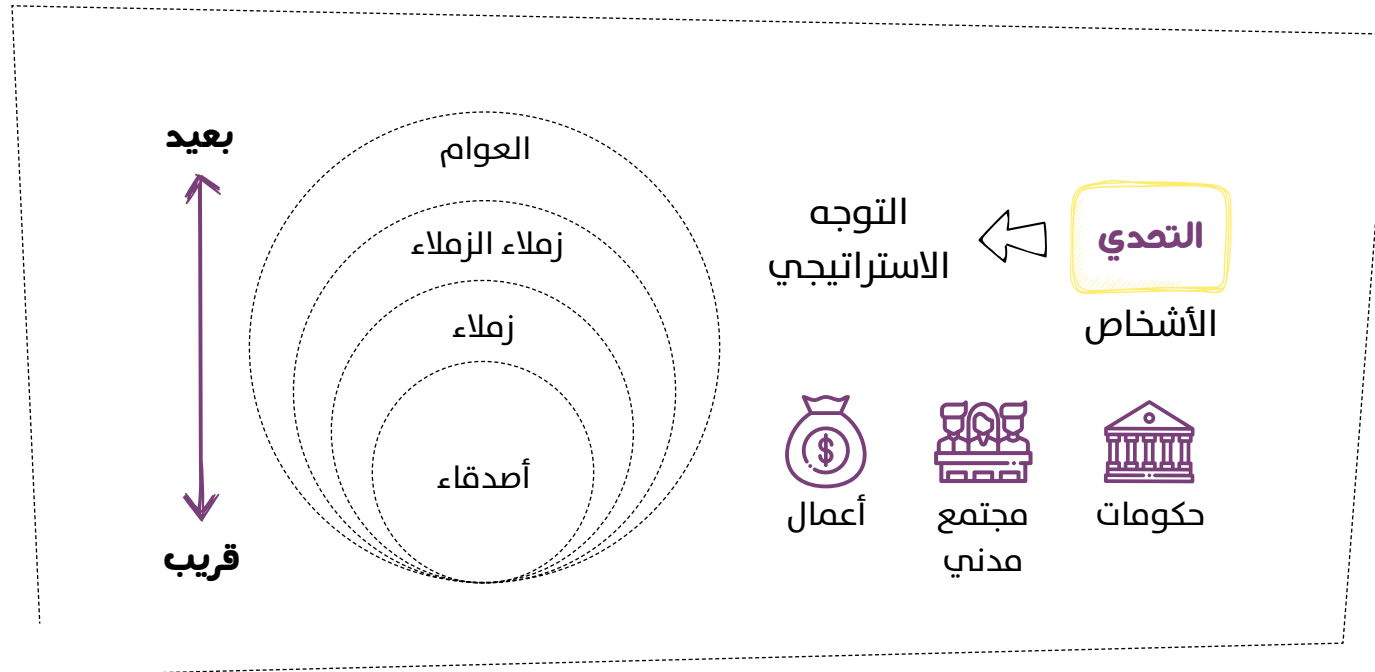
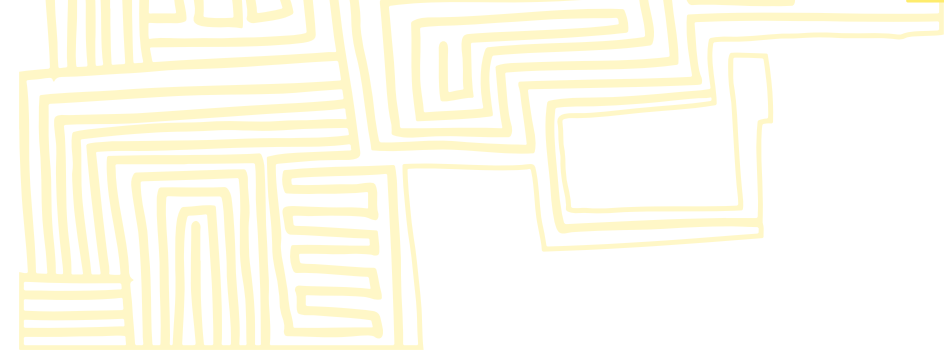
اجتماعي



سياسي

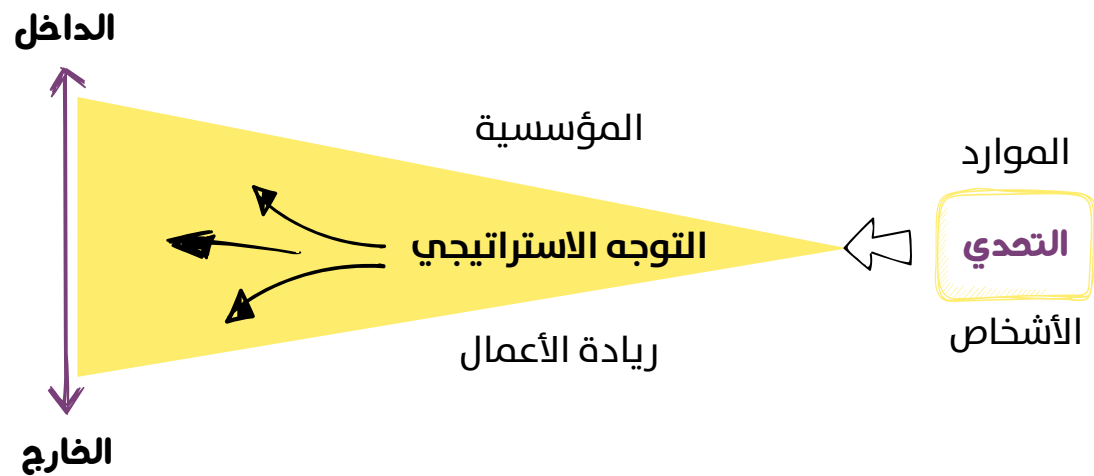
3 الأشخاص

- تتكون المختبرات الاجتماعية من فرق متعددة، من أعضاء الفريق إلى اللاعبين الأساسيين الأبطال.
- إن نجاح المختبر الاجتماعي هو وظيفة الناس التي هي جزء منه.
- من هم الأشخاص الذين نحتاجهم للمشاركة في المختبر لكي ينجح؟
- يمكننا الإجابة على السؤال من خلال بعدين مرتبطين بالتحدي.
- الأول هو التمثيل: أي أجزاء النظام نحتاج لأن يتم تمثيلها في المختبر؟
- الثاني هو المهارات: ما هي المهارات أو القدرات المطلوبة؟
- اعتماداً على طبيعة التحدي، نطاقه وحجمه، نحتاج إلى أشخاص متنوعين.
- من أجل تلبية الشروط المسبقة نحن بحاجة إلى توظيف عدد من الأشخاص في المختبر.
- من الناحية المثالية النواة الرئيسية من الأشخاص تأتي من منسقي المختبر أو الذين يدعون إلى انعقاد المختبر، حيث يكون لديهم ولو جزء بسيط من رأس المال الاجتماعي.



4 التوجه الاستراتيجي

- تتطلب الاستجابة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاجتماعية المعقدة اتخاذ خيار حيال التوجه الاستراتيجي.
- إذا أخذنا تحدياً مثل بطالة الشباب، فهناك مجموعة من التوجهات يمكن للمرء أن يختار من بينها. على سبيل المثال:
 - يمكن أن تركز على التعليم الرسمي.
 - يمكن أن تركز على التدريب المهني.
 - يمكن أن تركز على دعم الريادة الاجتماعية.
- يمثل كل من هذه الخيارات توجهاً استراتيجياً.
- إن اتخاذ قرار بشأن التوجه الاستراتيجي يتطلب معرفة المجال. إذا كنا نعمل على بطالة الشباب، فهذا يتطلب فهم ما يجري حالياً وما يمكن أن يجدي، وما هو غير مجدي.
- التوجه الاستراتيجي يطرح نفسه بشكل مثالي من خلال الحوار. وينبغي أن يتكون من التحدث مع أصحاب العلاقة والبحوث الرئيسية في هذا المجال.
- هناك مسألة أساسية عند وضع التوجه الاستراتيجي هي الانفتاح على سماع الأفكار التي قد تكون جديدة.



5 التكتيك

- يتطلب وضع الشروط المسبقة للمختبر الاجتماعي استخدام أساليب متعددة وإتقانها. ويمتد ذلك من المناهج إلى التوظيف، كتنظيم الدعوات المفتوحة، مروراً بأنشطة الحملات أو جماعات الضغط.
- يتطلب التصدي للتحديات الاجتماعية المعقدة التزاماً استراتيجياً عميقاً إلى جانب مرونة تكتيكية جذرية.
- تقتضي طبيعة التحدي إلقاء نظرة بعيدة المدى، لتقديم التزامات استراتيجية جديّة على المدى القصير.
- في الوقت نفسه، نحن بحاجة إلى تبني نهج تجريبي، لتجريب الحلول على محمل الجد.
- هذا المزيج من الالتزام الاستراتيجي العميق مع التحرك التكتيكي أمر صعب جداً، فهو يتطلب العمل بعدة أمزجة في آن معاً.



مالي

العائد على الاستثمار
الأثر الخيري للمشروع



اجتماعي

بناء المجتمع
مقابلات الحوار
رحلات التعلم



السياسي

الحملات جماعات
الضغط

الموارد

الاستراتيجيات

المقابلة الشخصية
البحوث المكتبية
الأنثروبولوجيا الوصفية

التوجه الاستراتيجي



التحدي



تنظيم دعوات

مغلقة

بث لفئة محددة



تنظيم دعوات

مفتوحة

بث عام



المنظمون

الأشخاص

3

منهجيات للعمل في مختبرات الابتكار الاجتماعي



بعد أن أسسنا المختبر وحددنا التحديات التي سنعمل عليها، سنتعرف على الأساليب التي تساعد في توليد الحلول لتلك التحديات وتجربتها في المختبرات قبل إطلاقها.

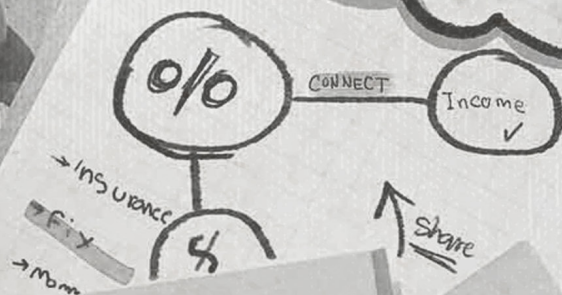
يهدف هذا الفصل إلى تقديم تعريف موجز عن ثلاث منهجيات أساسية تتبع في توليد الحلول داخل المختبرات وهي:

بناء النماذج الأولية
Prototyping

التفكير التصميمي
Design Thinking

عملية U
(U Process)

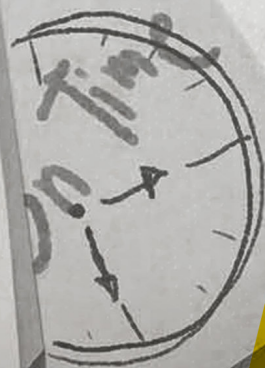
NEW BUSINESS



START UP

Reboot

1. Are You Willing to Die?
2. Don't Worry About Doing the Best Thing
3. Look at Everything Fresh



Risk

Success

What control



1

بناء النماذج الأولية
Prototyping

التفكير التصميمي
Design Thinking

عملية U
(U Process)



عملية U (U Process)

عملية "U" نموذج قوي ومفيد للتعاون والعمل الإبداعي البشري ودراسة نماذج بشرية ابتكرت ونجحت في مجالاتها. تساعد عملية "U" في توجيه ممارسي تصميم وتيسير، عملية التطوير الاجتماعي. فهي توفر لهم رؤية سليمة وقدرة على العمل مع الحقائق الاجتماعية ورسم العملية الإبداعية عبر الزمن.

تعمل مختبرات الابتكار على الاستفادة عموماً من المبادئ والقدرات المرتبطة بالمراحل المختلفة لعملية "U" لتحديد طرق تحقيق التطوير المطلوب والزمان المناسب لها.

تساعد عملية "U" الميسرين أيضاً على رؤية، وفهم، وتحديد ما يجري في "المجال الاجتماعي"، أي "شعور" المجموعة ككل وأصحاب المصلحة المتعددين التي يعملون فيها.

إن التحديات المعقدة في عصرنا تجبر جميع المجتمعات والمؤسسات على إحداث تحول حقيقي في منهجيات العمل على تصميم الحلول.

عملية U ابتكرت من قبل أوتو شارمر وجوزيف جاورسكي زملاء العمل في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

تعمل هذه العملية في جوهرها على التمييز بين مستويات مختلفة من التحرك للعمل على التحديات، وتستند عملية U إلى ملاحظة أن أي كيان اجتماعي أو نظام حي يمكن أن يعمل من أكثر من مكان داخلي واحد، ويكمن التحدي في عدم فهمنا لطبيعة ذلك التحدي، والذي يتطلب القدرة على مراقبة النقطة العمياء عن طريق الملاحظة. ولتحقيق ذلك لن نحتاج إلى:

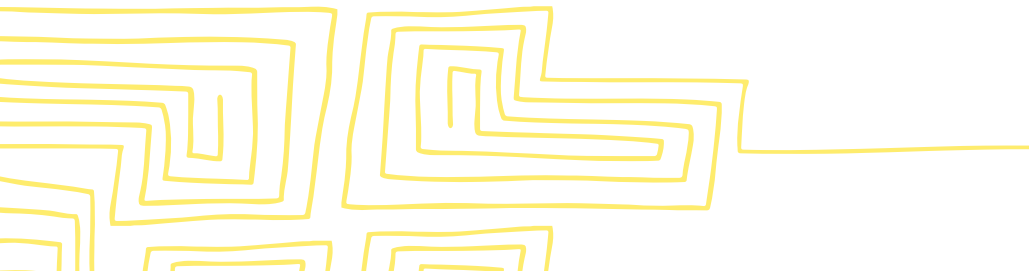
1. عقل منفتح: إن منهجية التفكير المنفتحة هي الأسلوب الفعال للفهم للتحقق.
2. قلب منفتح: من أجل التعاطف من المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحقيقي.
3. إرادة منفتحة: من أجل التجريب والفشل والتكرار المستمر إلى أن تتمكن من التوصل إلى الحل المطلوب.

إن هذه العوامل الثلاث هي الأكثر فاعلية في رحلة عبور الحدود إلى فهم التحدي الحقيقي من مكان تشكله وليس من مكاننا نحن كمصممي حلول. ولا يمكن أن يتحقق هذا التغيير العميق إلا في الممارسة التشاركية التعاونية في عملية تصميم الحلول.

مراحل عملية U

تتكون عملية «U» من خمس مراحل أو «حركات»: التشاركية في البدء، التشاركية في الاستشعار، التشاركية في الحضور، التشاركية في الخلق والإبداع، والتشاركية في التطوير.

في سياق مختبرات الابتكار، تعتبر هذه المراحل وسيلة لرسم خرائط أنشطة المختبر، وتمثل في الوقت ذاته القدرات التي يطورها المشاركون ويستفيدون منها خلال كل مرحلة من مراحل عمل المختبر.



■ **الشعور:** بعد أن بدأت العمل بنية التشاركية في العمل مع المجموعة الأساسية، فإن التحدي التالي هو وضع هذه النية موضع التنفيذ من خلال تشكيل نموذج العمل. الذي يتضمن الاستشعار، والاكتشاف والتعلم عن طريق الانخراط العميق والمراقبة والاستماع العميق والحوار الجماعي

في هذه المرحلة، ينخرط أصحاب العلاقة المتعددين في النظام. يسمع المشاركون جميع الأصوات، ويتعرفون على بعضهم البعض بعيداً عن الأدوار المؤسسية المحدودة. من خلال انخراط جميع أجزاء النظام، ترى المجموعة بشكل جماعي وجهات نظر متنوعة، ويبدأ ظهور منظور نظم مشتركة. في هذه المرحلة يظهر الشعور بعظمة التحدي نتيجة كثرة المعلومات المحيطة بهم وتنوعها. هذا التحدي يكون كفيلاً بإخراجهم من مناطق راحتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم الأساسية. في هذه المرحلة، يمارس المشاركون التعليق، الذي يشمل تعليق الافتراضات، والأحكام، والأنماط الاعتيادية التي يبنون عليها من أجل إفساح المجال لشيء جديد في الظهور.

■ **المراقبة:** تركز هذه المرحلة على البدء من جديد، والعمل بعقلية المبتدئ الذي لا يعرف شيئاً عن التحدي، ومن ثم الكشف عن أرضية مشتركة من خلال الاستماع إلى اللاعبين الأساسيين.

تجمع هذه المرحلة الافتتاحية من المشروع مجموعة قضايا جوهرية، يتم من خلالها النظر إلى التحديات بشكل وثيق وعميق، وذلك عبر إجراء المقابلات وأنشطة الاستشعار الأخرى، وجمع مجموعة متنوعة وقوية من أصحاب العلاقة المتعددين وضم "عالم استراتيجي مصغر" للنظام. ويعتبر دمج الأشخاص المناسبين أمراً بالغ الأهمية. فهذا يمهد الطريق لبقية العملية ويحدد الشرعية، والقوة، والعمق، والدقة لجزء كبير من المرحلة القادمة.

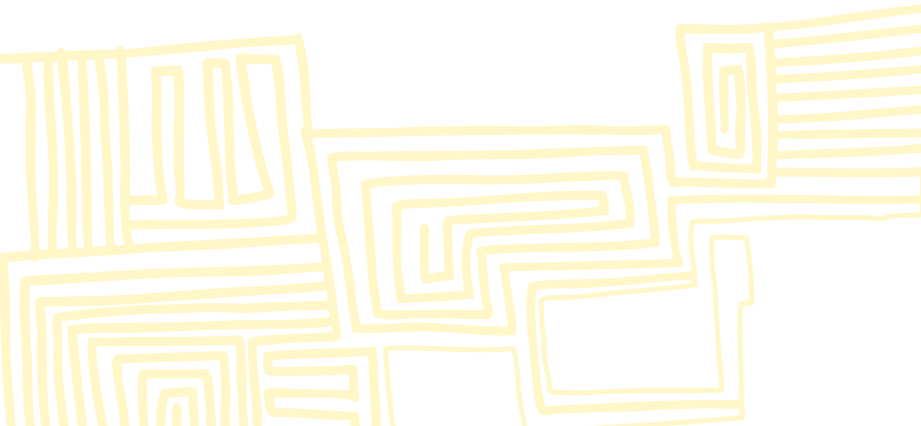


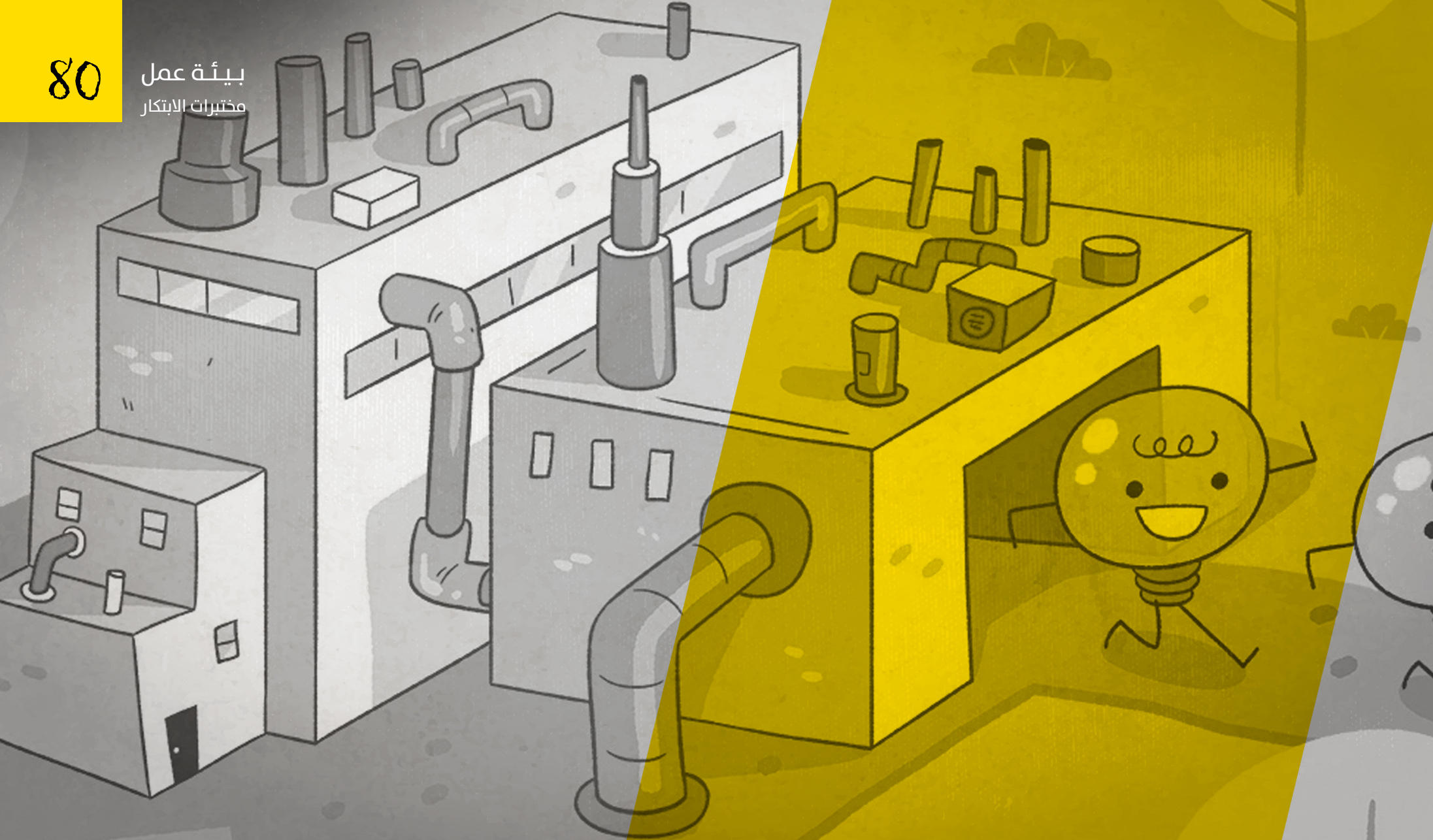
الفهم: بعد الانخراط العميق في السياق والأماكن الأكثر احتمالاً للحصول على المعلومات المتعلقة بالتحدي، تركز هذه المرحلة على الحصول على مصدر أوفر من المعرفة.

حيث تعمل مرحلة التشاركية في الحضور، على ابتعاد المشاركين عن السياق، وقضاء بعض الوقت منفردين، في الطبيعة، للوصول إلى فضاء من الصمت الداخلي، مما يسمح بظهور فهم ومعرفة داخلي يوجههم لما هو مطلوب في النظام بشكل عام ومن كل منهم على حدة.

بلورة الفكرة: بعد أن تمكن أعضاء الفريق من فهم عميق لمكونات التحدي، يبدأ العمل في هذه المرحلة من خلال، العودة إلى العمل الجماعي، والعمل معاً بشكل خلاق، وإشراك كل من يرون أنه قد يساهم في تطوير مفهوم الحلول المطلوبة. حيث يجتمعون كفرق ويبدؤون ببناء النموذج الأولي للأفكار لإدخال طرق جديدة للتنظيم من شأنها أن تسمح بتحويلات بنوية.

الأداء المستدام: في هذه المرحلة يتم العمل على التكرار والابتكار المستمر لضمان مرونته وتلبيته للاحتياج وليس مجرد القبول به كوضع راهن. هذه المرحلة غالباً ما تنطوي على دورات توجيه مستمرة ووسائل أخرى للحفاظ على زخم الابتكارات. قد تجد مختبرات ومبادرات التغيير بيئة مؤسسية جديدة بحيث يمكن أن تكون مستدامة على المدى الطويل، وبالتالي تدمج الأفكار الصادرة عن المختبر في استراتيجيات وسياسات جديدة داخل مؤسسات النظام. وتشمل التشاركية في التطوير، الابتكار في الأشكال التنظيمية القائمة والتأكد من أن مختبر التغيير له تأثير على أرض الواقع.





2

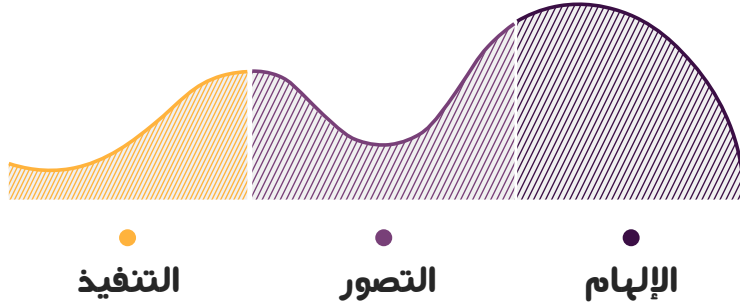
بناء النماذج الأولية
Prototyping

التفكير التصميمي
Design Thinking

عملية U
(U Process)

مراحل عملية التفكير التصميمي

عملية التفكير التصميمي منهج منظم لتوليد الأفكار وتطويرها. ويتضمن ثلاث مراحل تساعد على تحديد التحدي، وتصميم الحل، وبناء النموذج الأولي للحل، ومن ثم إطلاقه. تتضمن عملية التفكير التصميمي ثلاث مراحل: الإلهام، التصور، والتنفيذ.



التفكير التصميمي Design Thinking

يعرف تيم بروان المدير التنفيذي لشركة أيديو التفكير التصميمي بأنه: نهجٌ إبداعي لحل المشكلات، يبدأ مع المستخدمين الذين نصمم الحلول لهم، وينتهي بحلول جديدة تم ابتكارها خصيصاً بحيث تتناسب مع احتياجاتهم. إنه الاعتقاد أننا يمكن أن نحدث فرقاً، وأن نجري عمليةً مدروسةً من أجل الحصول على الحلول الجديدة ذات الصلة، التي تخلق تأثيراً إيجابياً. التفكير التصميمي يمنحك الثقة في قدراتك الإبداعية، وهو طريقة فعالة لتحويل التحديات الصعبة إلى فرصٍ للتصميم.

تتميز حلول التفكير التصميمي بأنها:

- مرغوبةٌ من قبل المستخدمين.
- قابلةٌ للتنفيذ.
- مجديةٌ اقتصادياً ومستدامةٌ.

التفكير التصميمي، عبارةٌ عن طرائق تتمركز حول الإنسان، إن حلولها متعلقةٌ بالسياق الثقافي الفريد ولن تعمل بالضرورة خارج ذلك النطاق الخاص.

1 الإلهام

في مرحلة الإلهام ستتعلم مباشرة من الناس الذين تقوم بالتصميم من خلال انخراطك في حياتهم والتوصل إلى فهم عميق لاحتياجاتهم.

لديّ تحدّي تصميمي:

- كيف أبدأ؟
- كيف يمكنني إجراء المقابلة؟
- كيف يمكنني أن أبقى مرتكزاً حول الإنسان؟

تتكون مرحلة الإلهام من خطوتين:

📌 **تحديد التحدي:** والتي تجتمع من خلالها القيادات الاجتماعية المهتمة بالتحدي لتمضي بعض الوقت في تشكيل فريق عمل، والبدء في تحديد التحدي التصميمي الذي سيتم العمل عليه بدقة، ومن ثم يقومون بابتكار فهمٍ مشتركٍ لما سيعملون عليه.

📌 **التخطيط لمنهجية البحث:** تعتبر عملية البحث بمثابة وقود الأفكار. وخلال مرحلة الإلهام ينبغي التخطيط لأنشطة البحث، للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من الفئة التي تقوم بالتصميم، لها لاستكشاف حالاتٍ غير مألوفة. يتطلب التفكير التصميمي الخروج إلى المجتمع مراقبة ومقابلة المستفيدين، من أجل الحصول على الأفكار الملهمة منهم، وفهم احتياجاتهم بشكلٍ أعمق.

📌 **الهدف من المراقبة والمقابلة هو فهم الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين.** هناك احتياجاتٌ عميقةٌ غير ملابّة، وغير واضحةٍ في كثير من الأحيان وعلينا أن نكتشفها، ويتطلب الوصول إليها التعاطف مع المستخدمين، «السير بأحذيتهم».

2
التصور

في مرحلة التصور سوف تشكل تصوراً مما تعلمته، وتحدد الفرص المتاحة للتصميم، وتصنع نماذج أولية للحلول الممكنة.

لديّ فرصة للتصميم:

- كيف أفسر ما تعلمت؟
- كيف يمكنني تحويل البصائر إلى أفكار ملموسة؟
- كيف أصنع النموذج الأولي؟

تتكون مرحلة التصور من خطوتين:

📌 **توليد الأفكار:** في مرحلة توليد الأفكار يتم جمع الأفكار التي تم التوصل إليها من خلال عملية البحث، ويتم تقسيمها إلى موضوعات. بعد ذلك يتم تحديد أهم البصائر التي تم التوصل إليها من خلال جمع الأفكار. بعد تحديد البصائر، يتم تحويل تلك البصائر إلى سؤال يبدأ بعبارة "كيف يمكننا أن..". حيث تبدأ عملية توليد الأفكار باستخدام تقنية العصف الذهني.

📌 **بناء النماذج الأولية:** بعد الانتهاء من توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم جمع الأفكار واختيار الفكرة الواعدة وبناء نموذج أولي لاختباره مع المستفيدين.

التنفيذ

3

في مرحلة التنفيذ سوف تنقل الحل إلى النور، وفي نهاية المطاف، إلى السوق.

لديّ حل مبتكر:

- كيف أجعل مفهومي حقيقي؟
- كيف يمكنني تقييم مدى فعاليته؟
- كيف أخطط للاستدامة؟

تكون مرحلة التصور من خطوتين:

ابتكار خطة المشروع: يتم ابتكار خطة للتنفيذ لوضع

الحل حيز التنفيذ، وذلك من خلال:

- تصميم خارطة أصحاب العلاقة في المشروع، وتحديد أنواع أصحاب العلاقة.
- توظيف فريق المشروع الذي يمتلك المعرفة التخصصية، والقدرة التقنية.
- بناء الشراكات حيث ينبغي تحديد أنواع الشركاء الذين نحتاجهم، والبدء ببناء علاقات معهم.

• تطوير استراتيجية تمويل تحقق أفضل الطرق للوصول بالمشروع إلى أرض الواقع.

إطلاق المشروع: يمكن الانتقال بالتصميم إلى

المستوى الأعلى من خلال اختباره في السوق الحقيقي، وذلك من أجل اختبار مدى الرغبة في التصميم، وجدواه الاقتصادية، وقابلية تنفيذه مع العملاء على نطاق ضيقٍ وضمن ميزانيةٍ محدودة.

توسيع نطاق المشروع: بعد نجاح التصميم قد تفكر

في توسيع نطاق التصميم. لا يوجد برنامجان أو عملان تجاريان متشابهان، ولكن هناك عدة طرقٍ يمكنها مساعدتك في كيفية توسيع نطاق التصميم. على سبيل المثال:

- التقدم تدريجياً باستخدام مواردك الخاصة.
- منح حقوق امتيازٍ للعلامة التجارية
- التكامل.

■ **التخطيط لقياس الأثر:** ينبغي أن يكون لهدفك تأثير كبير دائماً، وهذا كل ما يقدمه التفكير التصميمي لتوفير الحلول الفعالة للمستفيدين من الحلول. من المهم أن يجلس الفريق ويرسم خارطةً لشكل النجاح المطلوب وكيفية الوصول إليه.

- تعريف النجاح: ما هو النجاح في الشهرين المقبلين؟ في العام المقبل؟ بعد خمس سنوات؟
- القياس والتقييم: هناك الكثير من الطرق لقياس وتقييم التصميم، والمفتاح هو أن تفهم ما هو النهج الصحيح لتقييم تصميمك. أحياناً يكون الأمر سهلاً، إما أن يجلب لك التصميم المال أو لا، ولكن إذا كنت تحاول تغيير سلوك مجتمعي أو أن تزيد من نسبة الاعتماد على الخدمة، فقد تحتاج إلى نهج أكثر دقة، وعليك أن تتذكر دائماً أنك قد تستغرق سنوات لفهم التأثير الحقيقي لتصميمك.

3

بناء النماذج الأولية
Prototyping

التفكير التصميمي
Design Thinking

عملية U
(U Process)

بجدية. فإذا كنت قد اختبرت النموذج وحصلت على تغذية راجعة من الأشخاص الذين تصمم لهم منذ البداية فسيكون هنالك احتمال أكبر بأن تنجح أفكارك.

مراحل عمل إعداد النموذج الأولي

يهدف بناء النموذج الأولي إلى التعلم من خلال العمل فهو ليس إلا تركيب قطعة واحدة من قطع البزل. وإذا كان نموذجك الأولي مجرد صندوق ولا يرى ضوء النهار (أو أعين الأشخاص الذين تقوم بالتصميم لهم) فإنك لن تتعلم منه أبداً. فالنموذج الأولي هو عملية حيّة تتضمن البناء والاختبار والتعلم والتكرار.



التكرار



التعلم



الاختبار



البناء

بناء النماذج الأولية Prototyping

النموذج الأولي يعني أن تجعل أفكارك حيّة، وحقيقية. وأن تحولها إلى شيء ملموس. حيث يمكنك أن تتعلم منها وأن تطورها وتصلحها وتحسنها بسرعة، مما يجعلها أكثر قيمة وأعظم أثراً، إنّه تشكيل نموذجٍ للشكل الذي تعتقد أن مفهومك ينبغي أن يكون عليه، وتلقي الآراء والانطباعات عن المفهوم، مما يدفعك إما إلى تحسين الفكرة، أو التخلي عنها كلياً، والبحث عن فكرة أخرى.

إنّ الحل الجيد لا يكون فعّالاً إلا إذا وصل إلى الأشخاص الذين يهدف هذا الحل إلى خدمتهم؛ ويلبي احتياجاتهم. يساعدك النموذج الأولي على أن تمضي بأفكارك نحو الأمام وتحقق أهدافك بشكلٍ سريع. فعندما تقوم بعمل نموذجٍ أولي يمكنك أن تعرف مشكلات التصميم في مرحلةٍ مبكرةٍ، مما يساعدك على تلافيها.

إنّ تحقيق حلٍ ما والبدء بشيءٍ جديد في هذا العالم يعني إنفاق كميات كبيرة من الموارد والأموال. فمن خلال النماذج الأولية يمكنك تقليل الاستثمارات والمخاطر الكليّة قبل أن تبدأ العمل

البناء: إنَّ عمل النُّماذج الأوليّة يُمكنُ الأشخاص من الدخول في تجربة الحياة الواقعيّة لاستخدام ذلك المنتج أو الخدمة أو البيئة ويعطي تغذية راجعة أكثر أصالة. فالتغذية الراجعة تدفع أفكارك نحو الأمام وتواصل تحسينها.

الاختبار: إنَّك حالما تضع شيئاً ملموساً في أيدي الأشخاص الذين تصمم لهم فسترغب بالحصول على تغذية راجعة. ولا يكون النُّموذج الأولي فعّالاً إلا إذا حصلت على تغذية راجعة صادقة وتتعلق بالسياق، وذلك من أكثر الأشخاص الذين بإمكانهم الاستفادة من فكرتك.

التعلم: إنَّ النُّموذج الأولي موجود هنا ليساعدنا على التعلم - إطلاق الفرضيات وإعطاء نظرة صادقة عن مدى فعّالية الحلول (أو عدم فعّاليتها) في العالم الواقعي. ومن وجهة نظر المصمم الذي يتمحور حول الإنسان لا يوجد فشل يُعتبر قضية خاسرة - إنَّه ببساطة فرصة للتعلم والتطوير. وعلى الرغم من أنَّ جميع النُّماذج الأوليّة يمكنها مساعدتنا على تعلم شيءٍ ما إلا أنَّ أفضل النُّماذج الأوليّة هي من تساعدنا على الإجابة على أسئلة مُحددة وكشف الافتراضات التي قد

نلاقيها عند البدء بفكرةٍ ما. عندما تصبح أكثر واقعية حول أسئلتنا فإنَّ ذلك سيسمح لنا بالوصول إلى الإجابات والتبصر بشكلٍ أسرع.

التكرار: كيف ستقودنا هذه العملية إلى حلٍ أفضل في نهاية المطاف؟ يدعوك عمل النُّماذج الأوليّة إلى التعلم بشكلٍ مباشر من الأفراد والى أن تتيح لنفسك مجموعةً واسعةً من الإمكانيات الإبداعيّة ومن ثم تركز انتباهك على الأشياء المرغوب بها والملائمة والقابلة للتطبيق بشكلٍ أكبر بالنسبة للأشخاص الذين تصمم لهم. إنَّنا ندعو عملية التبيين والانفتاح هذه بالتباعد والتقارب. حيث أنك ستتباعد وتتقارب بعض الأوقات ومع كل سلسلةٍ من نموذجك الأولي ستقترب أكثر فأكثر من الحل الجاهز للسوق.



أنواع النماذج الأولية:

فيما يلي بعض التفاصيل عن كل نوع من أنواع النماذج الأولية:

📌 **النماذج الأولية المادية:** تختبر النماذج الأولية المادية كيفية تفاعل الأفراد مع المنتجات أو الأشياء الملموسة، وقد تُركز النماذج الأولية المادية على اختبار وظيفة التصميم وشكله. وظيفياً تقوم النماذج الأولية المادية بتسليط الضوء على مدى فعالية استخدام التصميم بالنسبة للأشخاص الذين نصمم لهم، حيث أنها تساعد على فهم التصميم وتحديد إمكانية تنفيذه تقنياً. وسهولة استخدامه. ويمكنها أيضاً أن تساعد في المسائل التقنية السطحية التي لا يتم إدراكها إلا عند اختبار للحل في أيدي المستخدمين الحقيقيين. شكلياً، عندما تصبح الجوانب الوظيفية للتصميم واضحة يساعدك شكل النماذج الأولية على تقييم شكل الفكرة ومظهرها. فالمنتج الذي يحقق النجاح جمالياً ووظيفياً يكون أكثر قيمة بالنسبة للمستخدم.

📌 **النماذج الأولية الخدمية:** تقوم النماذج الأولية الخدمية باستكشاف الأدوات والعمليات والأدوار الأساسية للتجربة. وتتضمن بعض الخدمات تفاعلات بين شخص وآخر بشكل أكبر بينما تتطلب غيرها تفاعلات عن بعد أو تفاعلات رقمية بشكل أكبر.

📌 **النماذج الأولية البيئية:** إن عمل نماذج أولية لمساحة ما يحفز وجود الأفراد في البيئة المحيطة والتفاعل معها، كبناء ما أو مساحة ما في الهواء الطلق. ويسمح لك عمل النماذج الأولية بأن تخطط بشكل ناجح. ويمكنك حتى أن تنظر إلى المساحة على أنها أداة أو منتج ضخم - تعيش أو تعمل فيه أو تؤدي فيه أنشطة أخرى. وقد تحتوي الإصدارات الأولية من النماذج البيئية على تحويل غير مكلف للمنطقة، وذلك باستخدام الأشياء التي هي في الأساس في متناول يديك كالمطاولات أو الكراسي أو الورق المقوى أو الخشب.

4 إرشادات حول تجريب النماذج الأولية في المختبرات

بالإضافة إلى العقلية الأساسية للتصميم الذي يتمحور حول الإنسان، من المفيد أيضاً أن تجعل هذه النصائح المفيدة جزءاً من ممارستك اليومية.

1 اجعل البداية بسيطة وغير منظمة:

عندما تكون متحمساً لفكرة جديدة فأنت من السهل أن تسترسل بالكثير من التفاصيل. وعلى أية حال، إن النموذج الأولي الجيد يبدأ بسيطاً وخاماً. في البداية قم بالتركيز على جزء صغير من فكرتك حيث تقوم بالبناء للإجابة على أسئلة محددة حول المفهوم والتجربة. وبينما تستمر بالعمل، تابع تطوير وتحسين مستوى التفاصيل التي تحتاجها لنقل فكرتك بشكل استنتاجي أكثر واستخلاص الردود التقييمية المساعدة.

2 لا تتعلق كثيراً بفكرتك:

من السهل أن تتعلق بالحل الذي صممته، ولا سيما عندما تقطع شوطاً أكبر في عمل النموذج الأولي. وبعد كل ذلك، من المحتمل أن تمضي وقتاً أكبر، وتستهلك موارد أكبر، وقد يكون قلبك وإبداعك معرضان للخطر. على أية حال، إذا لم تكن مستعداً للتخلي عن حلك البدائي على أنه الحل الصحيح الوحيد، فإنك معرض لخطر فقدان اكتشاف التغيرات التي قد تقود إلى أفكار مذهلة ومن المحتمل أن تكون أفضل.

3 اختر الكم:

يناقش المصمم الذي يتركز حول الإنسان خلال عمل النموذج الأولي في الميدان وهو على دراية أنه قد لا يعرف جميع الأجوبة ويعطي نفسه الفرصة للاكتشاف. وللحصول على تجربة عمل النموذج الأولي الأكثر فعالية ادخل في الميدان ليس مع مجرد نموذج أولي واحد فحسب وإنما مع العديد من الاختلافات. علاوةً على ذلك، اذهب بعقلٍ منفتحٍ للتعليم وبمرونةٍ تمكنك من تغيير نماذجك الأولية. خذ المواد معك إلى الميدان بحيث يكون لديك كل ما تحتاجه من أجل عمل التكرار التالي في ذلك الزمان والمكان.

4 استمع إلى مشاهديك:

إنَّ عدم تعلُّقك بفكرتك يسير جنباً إلى جنب مع الاستماع الفعالي لمشاهديك. فكل ذلك من أجل الحصول على تغذية راجعةٍ نوعيةٍ من الأشخاص الذين تصمم لهم، وذلك من أجل وضع حل يفيدهم حقاً. وتذكر أنه لا يكفي أن تبني شيئاً ما فحسب، فعمل النماذج الأولية يتضمن بناء النموذج، وتلقي التغذية الراجعة، ودمج الأشياء التي تعلمتها بعمليات التكرار المتطورة بشكلٍ سريع، وذلك من أجل دفع أفكارك نحو الأمام. وهنالك احتمال أكبر أنك ستحصل على تغذية راجعةٍ نوعيةٍ وأصيلة في حال أظهرت لمشاهديك أنك تُقدِّر حقاً التعلم معهم ومنهم، وبأنك لا تحاول إقناعهم بالموافقة على حلك فحسب، وبالنهاية ستحصل على حلٍ أفضل.

نافذة على العالم

تأخذ مختبرات الابتكار الاجتماعي أنواعاً مختلفة من المشاركة وقد تركز على مجموعات صغيرة، أو أحياء بأكملها، أو قطاعات محددة ذات منهجيات مختلفة، وذلك من أجل تحقيق المزيد من الأثر من خلال هذه المختبرات. إلا أنها تثير تساؤلات كثيرة حول كيفية توسيع نطاق تلك المشاريع في أماكن أخرى. وربما تكون هذه الأسئلة وغيرها على جدول أعمال مؤتمر مختبرات الابتكار المقبل.

جاكارتا، إندونيسيا UN GLOBAL PULSE

مختبر ابتكار تقوده الأمم المتحدة يركز على المشاريع التي تستخدم وسائط التواصل الاجتماعي ومصادر البيانات الأخرى للتصدي لتحديات التنمية الاجتماعية، على سبيل المثال أسعار الغذاء والوقود، والعمالة والفقر المدني. يعمل هذا المختبر بالتعاون مع الحكومة ووكالات الأمم المتحدة والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية الأخرى لبدء مشاريع مثل «مترجم غاتور، لعبة لغة جديدة لدعم البحث». في كمبالا، أوغندا.

فيما يلي استعراض لأبرز تجارب مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم

كوسوفو INNOVATION LAB

مختبر ابتكار يعمل على المشاريع المتعلقة بالأطفال والشباب. مع استخدام المعلومات والتكنولوجيات "يمكن تحليل وفهم ديناميات الحاجة وتقديم الخدمات بطرق لم تكن ممكنة في السابق: مما يساعد على الكشف عن مكامن الضعف، وفهم الحاجة الحقيقية في الوقت المناسب، وزيادة جذرية الشفافية والمساءلة".

لاهور، باكستان CIVIC INNOVATION LAB

معظم العاملين في مختبر الابتكار المدني من المتطوعين الذين يعملون بالتعاون مع الحكومة، والقطاع غير الربحي ووسائل الإعلام. وهي تعمل مع التكنولوجيا والبيانات والسياسات ومشاريع التصميم لتعزيز مجتمعاتهم. بعض من مشاريعهم: محدد مكان الوقود وهو تطبيق لمساعدة الناس على العثور على الوقود المتاح. ويقف وراء هذه المبادرة شبكة كوديفورال.

تشيلي LABORATORIO DE GOBIERNO

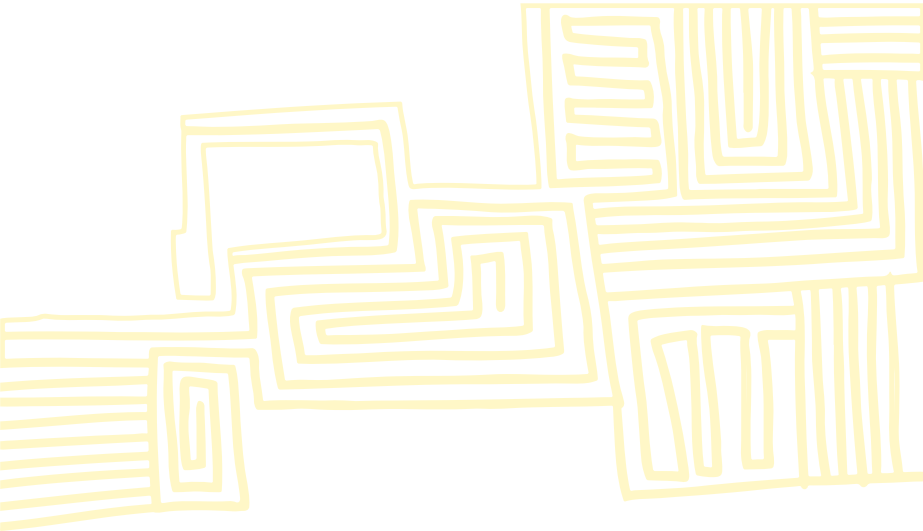
وهو جزء من حكومة تشيلي. مختبر ابتكار مدني، يعمل على بناء علاقات جديدة بين الحكومة والمواطنين. ويقوم بتطوير وتسهيل وتعزيز عمليات الابتكار في الخدمات العامة مع التركيز على المواطنين.

أمريكا الجنوبية SOCIALAB

شبكة جنوب أمريكا اللاتينية بأكملها حول الابتكار الاجتماعي. وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى التصدي للتحديات الاجتماعية، مثل الفقر وعدم المساواة، وتولد أثراً اجتماعياً إيجابياً من خلال نموذج للتنمية الاجتماعية - الاقتصادية. مهمتهم الرئيسية هي الدعم والتمويل والتعاون مع رجال الأعمال الذين لديهم أفكار لحل المشكلات الاجتماعية ويكون لها رؤية للأثر الاجتماعي. ومن خلال حلقات العمل والاستشارات الاجتماعية الخاصة بالابتكار، وضعوا منهجيات العمل الجيدة والدروس المستفادة والدراية الفنية لتحقيق النتائج.

مكسيكو سيتي LAB FOR THE CITY

مختبر هجين (حكومي ومهني) ييسر التعاون والحوار بين المواطنين والحكومة. ويعزز الإبداع والابتكار داخل الحكومة وخارجها، ويعمل باستمرار على نماذج أولية واختبار الممارسات والأفكار لتكييفها مع احتياجات المدينة.





5

دروس يمكننا تعلمها من مختبرات الابتكار الاجتماعي

في هذا الكتاب مضيئاً معاً في رحلةٍ تعرفنا من خلالها على مختبرات الابتكار الاجتماعي، ما هي؟ وكيف تعمل؟ وما أهميتها؟ وكيف يتم تأسيسها والعمل فيها؟ من خلال استعراض آلية تشكيل المختبرات ومنهجية عملها، يمكننا أن نتعلم الدروس التالية:

المضي قُدماً

تلك البيئة أو مكوناتها أن تكون فعّالة في مواجهتها. فالحلول الفعّالة حقاً، هي تلك التي يتم التوصل إليها من خلال فهم طبيعة التحدي، والمجتمع الذي نشأ فيه، والاعتماد على موارد المجتمع ذاته في توليد الحلول وتطبيقها.

يتم تأسيس واستضافة مختبرات الابتكار الاجتماعي وتنظيمها من خلال جهات فاعلة مختلفة كمنظمات المجتمع المدني أو قطاع الأعمال أو القطاع الحكومي. وتظهر عمليات مختبرات الابتكار أن الحدود بين تلك القطاعات تتلاشى يوماً بعد يوم وهو تطور مهم يؤدي بالنتيجة إلى أن عملية الابتكار الاجتماعي لن تعمل بشكل تقليدي، وتصمم حلولها بمفردها بعيداً عن إدماج كافة المعنيين والمستفيدين. وعلى الرغم من أن ما يقدر بنحو 70 ٪ من مختبرات الابتكار الاجتماعي تقل أعمارها عن عشر سنوات إلا أن هناك إشارات مبكرة بأن المختبرات يمكن أن توفر طريقاً واعداً لحل التحديات الكبيرة مثل تفشي الأمراض، والأمن الغذائي، والبطالة بين الشباب. فهي تمكن العاملين في هذا المجال من التعلم السريع وبناء النماذج الأولية التي يتفاعل فيها الفهم العميق، والتخصصات المتعددة.

إننا جميعاً في قارب واحد: الخطر الناتج عن ظهور التحديات الاجتماعية وتناميها لا يهدد شخصاً بذاته، أو شريحة اجتماعية واحدة، وإنما يهدد المجتمع بأكمله. وبالتالي فإن مواجهة تلك التحديات مسؤولية جميع أفراد المجتمع.

لا يوجد وصفة سحرية: تتسم معظم التحديات الاجتماعية بأنها جديدة وغير مسبوقة وبالتالي لا توجد خارطة طريق واضحة، أو حلول مجربة، لذلك لا بد من فهم التحدي، وتوليد الأفكار وتجريبها وتطويرها حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول.

الجميع أقوى من الفرد: التحديات الاجتماعية عموماً تظهر من خلال تعارض بين الأنظمة ووجود العديد من أصحاب العلاقة، والذين غالباً ما يكون لديهم مصالح متضاربة، لذلك تحتاج مواجهة التحديات إلى تضافر الجهود الجماعية لفهمهما وبالتالي توليد أفضل الحلول لها.

الأشجار لا تثمر إلا في بيئة مناسبة لها: لكل بيئة خصوصيتها، ولا يمكن تطوير الحلول لهذه البيئة ما لم نفهم تلك الخصوصية. التحديات التي تنشأ في مجتمع تتداخل مع خصوصية ذلك المجتمع. وبالتالي لا يمكن لحلول من خارج

المراجع

- SOCIAL INNOVATION LAB Guide, Cheryl Rose, Katharine McGowan, Kirsten Robinson, Ola Tjornbo, Mark Tovey, (2016) Frances Westley Sam Laban.
- INNOVATION LAB, A Do-It-Yourself Guide, (2012), UNICEF.
- Stanford Social Innovation Review, Four Social-Change Results That Innovation Labs Deliver. (2014).
- FOSTERING INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ACROSS HARVARD, (2014), Harvard Innovation Lab.
- INNOVATION TEAMS AND LABS; A Practice Guide. (2014), Nesta.
- LAB MATTERS: Challenging the practice of social innovation laboratories, Marlieke Kieboom - Kennisland, (2014), Kennisland. Licensed under CC-BY.
- LABS: Designing the Future, Lisa Torjman, (2012) SiG@MaRS.
- THE SOCIAL LABS FIELDBOOK; A practical guide to next-generation social labs Version, Zaid Hassan with contributions from Mia Eisenstadt & Menka Sanghvi, (2015), Version 1.0 Draft.

- Desai, A. (2012). *Simulation for policy inquiry*. New York, NY: Springer.
- *The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. Soderquist, Chris, In: Holman, P., Devane, T., & Cady, S., Eds. (2007). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Haas, Timothy C. *Improving Natural Resource Management: Ecological and Political Models*. (2011). 1st ed. Wiley.
- *Introduction to Scientific Programming and Simulation Using R*, Jones, Owen, Robert Maillardet, and Andrew Robinson. (2009). 1st ed. Chapman and Hall/CRC.

قائمة المصطلحات

- (1) **مختبرات الابتكار الاجتماعي (Social Innovation Labs)** "مساحة عمل، تنطوي على مجموعة من البروتوكولات لإشراك الشباب، والتكنولوجيين، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني في حل المشكلات، وذلك باستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة في برنامج عملها.
- (2) **ابتكار (Innovation)** حلٌ جديدٌ قد يكون منتج أو خدمة أو نظام عمل لمشكلةٍ ما بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً من الحلول القائمة.
- (3) **اجتماعي (Social)** العمل الذي يحمل قيمة تختلف عن القيمة المادية أو الاقتصادية، كإنشاء استحقاقاتٍ، أو تخفيض تكاليف جهود المجتمع؛ من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية وحل المشكلات التي تتجاوز المكاسب الخاصة والفوائد العامة لنشاط السوق.
- (4) **الابتكار الاجتماعي (Social Innovation)** "حلٌ جديدٌ لمشكلةٍ اجتماعيةٍ، بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً من الحلول الموجودة، أي أنه الحلول التي تشكل قيمةً حقيقيةً للمجتمع ككل وليس للأفراد. الابتكار الاجتماعي قد يكون منتجاً، أو عملية إنتاجٍ، أو تكنولوجيا، وقد يكون مبدأً، أو فكرةً، أو قانوناً، أو حركة اجتماعيةً، أو تداخلاً بين أكثر من عنصرٍ."
- (5) **التفكير التصميمي (Design Thinking)** نهجٌ إبداعي لحل المشكلات، يبدأ مع المستخدمين الذين نصمم الحلول لهم، وينتهي بحلولٍ جديدةٍ تم ابتكارها خصيصاً بحيث تتناسب مع احتياجاتهم.

- (6) **التحدي (Challenge)** مجموعة من الأطر التي تعطي فريق المشروع نقطة محددة لبدء العمل منها.
- (7) **الاحتياجات (Needs)** الأشياء التي لا تلبّيها الحلول أو المنتجات أو العمليات التقليدية الحالية، وقد يكون الاحتياج جسدياً أو عاطفياً أو ثقافياً، قد يكون مسألة طموح بالنسبة للمستخدم (أمرٌ يطمح إليه، أو يحلم به، أو مصدرٌ يسبب له الألم).
- (8) **البصائر (Insights)** الاستنتاجات التي يصل إليها فريق تصميم الحلول بعد مقابلة المستفيد ومراقبة ما يفعله.
- (9) **النظم (Systems)** النظام هو أي جزء من الكون المادي بما في ذلك أنفسنا، وكل ما قمنا باختراعه بما في ذلك النظم الاجتماعية التي نخترها بغرض النظر ومناقشة مختلف التغيرات التي قد تحدث في ظل ظروف مختلفة.
- (10) **الإلهام (Inspiration)** مرحلة من مراحل التفكير التصميمي يتعلم فيها مصممي الحلول مباشرةً من الناس الذين يقومون بالتصميم لهم، وذلك من خلال الانخراط في حياتهم والتوصل إلى فهمٍ عميقٍ لاحتياجاتهم.
- (11) **التصوّر (Ideation)** مرحلة من مراحل التفكير التصميمي يُشكل فيها المصممون تصوراً مما تعلموه في مرحلة الإلهام، ويقومون بتحديد الفرص المتاحة للتصميم، ويصنعون النماذج الأولية للحلول الممكنة.
- (12) **التنفيذ (Implementation)** مرحلة من مراحل التفكير التصميمي يتم فيها نقل الحل إلى أرض الواقع، وفي نهاية المطاف، إلى الأسواق.



غياث خليل هوارى

يعمل في مجال توفير حلول الاستراتيجيات والتحليل والابتكار في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والإعلام من خلال توفير وتصميم العديد من تجارب التعلم الفعالة، وتصميم الأعمال والمبادرات والمشاريع وتطوير حزمة من أدوات القياس والتنفيذ الفعالة.

مدرب ومستشار تنفيذي في مجال التفكير التصميمي والابتكار المجتمعي وخدمات التصميم ومختبرات الابتكار الاجتماعي والاستثمار الاجتماعي للعديد من المؤسسات والقطاعات في العالم العربي.

مؤلف للعديد من الأبحاث والدراسات الميدانية في قطاع الأعمال والتطوير المجتمعي

من أهم الأعمال المنشورة : مؤشر الفاعلية الاجتماعية - شباب مجتمعي - مقياس القائد النموذجي - الموهبة القيادية - القيادة الموقفية - مقياس المهارات القيادية - أدوات قيادة الحياة - كيف تعد وتكتشف قادة المستقبل - بناء القوة الشخصية - تقنيات التعلم السريع.

يمكن متابعة آخر المستجدات العلمية على

-  www.sabr-sp.com
-  Ghiath.h@horizonslearning.co.uk
-  00965 - 97668544
-  Ghiath-Hawari



أ. كندة المعمار

تعمل في تطوير المبادرات والمشاريع في الريادة الاجتماعية، بناء قدرات الشباب ، مشاريع التطوير المجتمعي والتربوي، تصميم الحلول التعليمية. ساهمت في العديد من الأعمال في العالم العربي بحثاً وتأليفاً في مجال: التفكير التصميمي ، التفكير التصميمي للتربويين، الابتكار الاجتماعي، التوجيه الشخصي، قيادة وإدارة الحياة. تشرف على مشاريع ميدانية في بناء قدرات المشاريع الناشئة ومختبرات الابتكار، وتتابع الدراسات المتقدمة في مجال الابتكار الاجتماعي في جامعة ستانفورد، إضافة إلى جامعة كولومبيا.

يمكن متابعة آخر المستجدات العلمية على

 www.sabr-sp.com
 kinda@sabr-sp.com
 Kinda Almeamar

نساعد في تصميم وإطلاق وتنفيذ مختبرات الابتكار الاجتماعي في القطاع الحكومي والخاص والخيري

للتواصل حول خدماتنا ومنتجاتنا في المنطقة العربية



 jussor.sa
 info@jussor.sa
 +966532362225



 Qudra-strategy.com
 Qudrastrategy@gmail.com
 +973 3967 4671

للمزيد عن حلول ومنتجات وبرامج الابتكار الاجتماعي زيارة

 innovationhub.social



قريباً...

