

اتجاهات الابتكار الاجتماعي

◀ ابتكر حلولاً شجاعة لمجتمع سريع التغيير

مجلة علمية دورية، تحتضن مجتمعاً من
المبتكرين والمؤثرين الطامحين بتطوير
مجتمعاتهم إلى الأفضل.
يناقشون من خلالها تحديات مجتمعهم
بالاعتماد على منهجيات الابتكار الاجتماعي
والتفكير التصميمي.

تصدر عن شركة سبر ضمن مبادرة
"منصة الابتكار الاجتماعي"

للكتابة فيها يرجى مراسلتنا على العنوان:
insights@sabr-sp.com



ماذا نقدم في الابتكار؟

نرى في قضايا العملاء والمستفيدين قصصاً فريدة، وننظر لتحدياتهم على أنها فرص لإحداث التغيير وحل المشكلات التي تواجههم، وصنع الأثر في حياتهم، وذلك من خلال استخدام منهجية تصميم الحلول المرتكزة على الإنسان، والتي تراعي احتياجات المستخدمين، والمرونة في التنفيذ، من خلال الخدمات التالية:

الابتكار الاجتماعي Social Innovation

نمكّن المؤسسات والمجتمعات من ابتكار الحلول والخدمات والمنتجات من خلال حلولنا في تطوير مختبرات الابتكار الاجتماعي، من خلال الخدمات الآتية:

- الابتكار في المشروعات الناشئة
- الابتكار الاجتماعي
- مختبرات الابتكار الاجتماعي

الابتكار المؤسسي Corporate Innovation

نساعد فرق العمل والمؤسسات من خلال استخدام المنهجيات والممارسات والأدوات التي تمكنهم من توليد الحلول الابتكارية لتحديات العمل، عبر الخدمات التالية:

- المهارات الابتكارية للأفراد وفرق العمل
- قياس الأداء الابتكاري

التفكير التصميمي Design Thinking

نساعد الأفراد والمؤسسات على استلهم حلول لتحدياتهم النوعية من خلال تقنيات التفكير التصميمي المرتكز حول الإنسان من خلال الخدمات الآتية:

- التفكير التصميمي
- تصميم الخدمات

عملت سبر مع عدد من المنظمات الدولية والعربية لتصميم حلول مبتكرة وإطلاق مختبرات الابتكار وتوفير الموارد النوعية في الابتكار والتفكير التصميمي.

للعمل مع سبر تواصل معنا

info@sabr-sp.com

كلمة الافتتاح

مختبرات الابتكار الاجتماعي

تشكل المختبرات إحدى أدوات ومساحات قطاع صناعة الابتكار في العالم، حيث بلغ عدد مختبرات الابتكار الاجتماعي باختلاف مؤسسيها في العالم أكثر من 100 مختبر نوعي، تتوزع في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكندا، والقليل منها في باقي دول العالم.

تعرف مختبرات الابتكار الاجتماعي بأنها "الكيانات التي تعمل على حل المشكلات المعقدة من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر لإعادة تأطير المشكلات، وصنع نماذج أولية للحلول باستخدام منهجيات متعددة وأنشطة وأدوات، بحيث تدعم تصميم التدخلات والاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل في وقت لاحق إلى تطوير الأنظمة".

يأتي هذا العدد ليلقي الضوء على مساحات تطبيق أدوات الابتكار الاجتماعي في مساحة المختبرات الحية، حيث تم الحديث عن مختبرات تصميم الحياة التي تركز على بناء الشخصية، ومختبرات القيادة التربوية، والابتكار الأسري، وتطبيقات هذه المختبرات في مجال تمكين الشباب والمرأة، والمساحة التشاركية التي توفرها هذه المختبرات ضمن موارد المجتمع، وأثرها الاستثنائي على المجتمعات التي تعمل بها.

تطرق العدد إلى بعض القضايا الفنية كأهمية استخدام البيانات المرنة في تحديد قضايا المختبر، وبناء فريق عمل المختبرات، بالإضافة إلى التحول في استخدام المختبرات كأسلوب فعال من أساليب تطوير الابتكار في المؤسسات.

وتطرق أيضاً للعديد من التجارب العملية في تطبيقات مختبرات الابتكار الاجتماعي كالمختبر الإنساني، ومختبر الغذاء المستدام.

نأمل أن يساعد هذا العدد في إلقاء الضوء على مساحات الابتكار الحية التي توفرها المختبرات باعتبارها أداة من أدوات التشارك والتطوير المجتمعي، ووصولاً لكونها مدخلاً من مدخلات التحريك النظمي للمجتمعات.. فمرحباً بك أعزائي القراء، وانطلقوا في عالم المختبرات.

عن فريق التحرير
غياث خليل هوارى

فريق العمل



محمد سيف الأنصاري
الإشراف العام



غيث خليل هوارى
رئيس التحرير



أ. كندة المعمار
إدارة هيئة التحرير



عامر قاسم
الإخراج الفني

آلاء سيفو في الترجمة



اتجاهات الابتكار الاجتماعي

هل تريد نسخة محلية خاصة ببلدك في مجلة الابتكار الاجتماعي؟
إلكترونية، ورقية؟
تواصل معنا وسنعمل معكم على ذلك
info@sabr-sp.com

مواضيع العدد

المقالات الرئيسية

- 06 < مختبرات تصميم الحياة
غيث هوارى
- 12 < مختبرات بيل والابتكار
The Economist
- 14 < مختبرات الابتكار الاجتماعي
كندة المعمار
- 20 < مختبرات القيادة التربوية
د. رانيا الصوالحي
- 23 < بعيدا عن المختبرات التقليدية
The Economist
- 28 < مختبرات الابتكار الأسرية
محمد عثمان
- 30 < البيانات المرنة في مختبرات الابتكار الاجتماعي
عبير العبيد
- 32 < مختبرات الابتكار للسيدات
كندة المعمار - سارة سلطان - عبير العبيد
- 35 < قراءة في دليل Nesta فرق عمل ومختبرات الابتكار
سارة سلطان - محمد الأنصاري
- 44 < أقبل على المختبرات
The Economist

مفاهيم ومصطلحات

- 46 < تعلّم مفهوماً: مفهوم مختبرات الابتكار

حلول سبر

- 47 < مختبرات الابتكار الإنساني

قصة مشروع

- 49 < مختبر الغذاء المستدام

مختبرات تصميم الحياة



غياث هواري

استشاري تصميم الأعمال والاستراتيجيات، عمل مع كبرى الشركات العربية في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والاستثمار.

قلت للطائر المغرد ليلاً لا تغرد فذاك وقت سبات

قال لي: يا جهول إن حياتي لا أراها أسيرة الأوقات

عبد الوهاب عزام

يمكن أن نطلق على عملية وضع خطة حياة فعالة «التصميم» لأن هذه العملية استكملت أركان التصميم كاملة، بالإضافة إلى أن القيام بها هو لب ما يقوم به المصمم في دمج عناصر عملية تصميم الحياة الأربع المتمثلة في الشكل المرفق التالي:

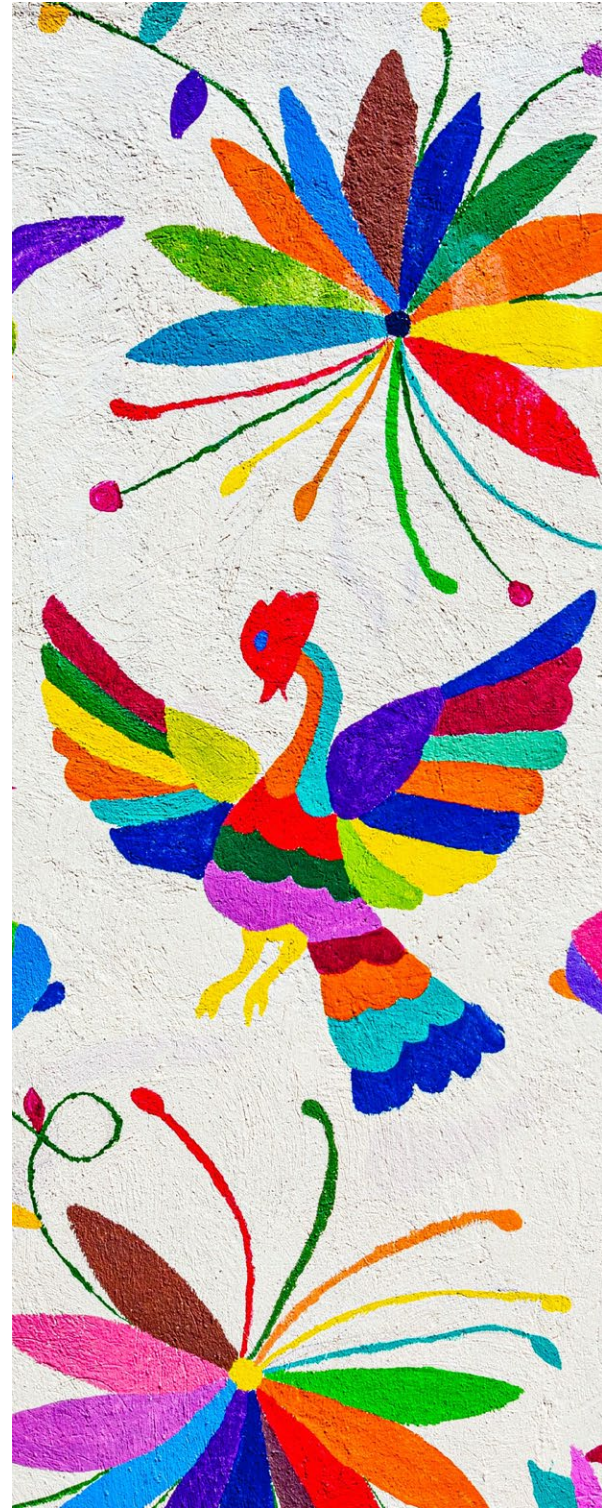
مكونات بناء الفريق الابتكاري



التصميم هو **عملية** التكوين والابتكار، أي جمع عناصر من **البيئة** ووضعها في تكوين معين لإعطاء شيء له وظيفة أو مدلول، والبعض يفرق بين التكوين والتصميم على أن التكوين جزء من عملية التصميم، لأن التصميم يتدخل فيه الفكر الإنساني والخبرات الشخصية.

الشكل (1)

المصدر: سبر تصميم الأعمال 2021 ©



➤ أولاً: موجز عن عناصر التصميم

أصل العمل أنت:

إن جوهر عملية تصميم الحياة هو أنت، إذ أنت المعني في عملية تصميم الحياة، أي: القيام بعملية التفكير في التوصل لأفضل صيغة تناسبك في التفكير، وسأورد لك ثلاثة مقترحات قد تشكل مدخلاً في التفكير بعملية التصميم، وقد تختار مقترحات أخرى:

• **الأول:** ما هي المساهمات التي أريدها في حياتي؟ من خلال أي من أدوارني ستظهر هذه المساهمة؟ ماذا لدي من موارد؟ ما الذي أحتاجه؟

• **الثاني:** ما هي الموارد التي أملكها؟ وما الذي أحتاجه في حياتي لكي أقدم أفضل مساهمة لي في الحياة عبر أفضل أدوارني؟

• **الثالث:** ما هي أدوارني في الحياة؟ ما المساهمة التي أريد أن أقوم بها في حياتي من خلال هذه الأدوار؟ ما الذي أملكه من موارد؟ وما الذي أحتاجه؟

لعل التفكير في هذه المقترحات يساعد على البدء في عملية التصميم، ونوجز لك نبذة مختصرة عن عناصر هذه المعادلات:

الموارد

• **أولاً:** ما تمتلك من موارد:

وهي القدرات الإنسانية والمواهب التي وهبنا الله إياها، ومن أشهر موارد القدرات الأساسية: العقل، النفس، الجسد، والقلب. وكلُّ منها يعتبر مصدراً أساسياً للإنسان، ومن المهم أيضاً التفكير في الموارد الخارجية، كالمال، والسكن، والمدينة التي أنت فيها، واللغات... إلخ. فكل هذا مما لا شك فيه يؤخذ بالاعتبار، ويعتبر أيضاً على صعيد العلاقات كموارد: الأهل، والأصدقاء، والشركاء، وكل هذا يشكل لك من الموارد ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار في عملية تصميم الحياة.

• **ثانياً:** ما تحتاج من موارد؟

انتبه.. إن الإنسان كتلة من الاحتياجات، فعليك أن تحدد وتعني ما تريده وما تحتاجه، أو ما تحب أن تملكه،

وتتوافر في مختبر تصميم الحياة خصائص المختبرات الابتكارية والتي تحقق النتيجة المرجوة من عملية التخطيط الشخصي، وتوضيح رسالة الحياة، والأهداف المرجوة تحقيقها في كل مرحلة من مراحل العمر وهذه الخصائص هي:

• **الشخصية:** بيئة أو أسلوب عمل يعتمد على التجربة الشخصية والسياق الاجتماعي لكل شخص.

• **المرونة:** توفر طريقة التعديل والمعايرة المستمرة في مخرجات كل مرحلة من مراحل التخطيط الشخصي للحياة مما يعزز التفكير المرن الذي يركز على تحقق النتائج ضمن الموارد المتاحة.

• **توليد الخيارات:** العمل ضمن نظام المختبرات في عملية تصميم الحياة يساعد في إعطاء فسحة في توليد خيارات متنوعة ويعطي المجال للمشاركة بها لاختبار بعض من هذه الخيارات ليقوم الشخص بعملية المواءمة المناسبة له.

• **التنفيذ المباشر:** توفر المختبرات فرصة لإنتاج وتنفيذ بعض الأهداف والنتائج المرجوة على المدى القصير تحت ما يسمى النماذج الأولية للخطة الشخصية، وهذا بدوره يعزز القدرة على التنفيذ عند المشاركة وبنية الثقة.

• **تلقي الملاحظات:** تتوفر في مختبرات تصميم الحياة الفرصة لتلقي التغذية الراجعة وتطوير الحوار المرتكز على الشخصية في تطوير الإجابات الخاصة بكل مشارك، الأمر الذي يعزز فعالية الخطة بأن تكون قريبة من التنفيذ العملي للشخص.

• **تجربة تعلم خاصة:** تشكل حزمة أدوات رحلة التعلم والمعايشة في المختبر طيفاً واسعاً من الخيارات التي تعزز إدماج المشارك في التعلم وفق تفضيلاته وأنماط التعلم واكتساب التجربة من خلال نقاط القوة والتميز لديه مما يسرع من عملية الاكتساب والتفاعل.

• **التوليدية:** تشكل تجربة المختبرات للشخص القدرة على تكرار العملية وإضافة التجربة الشخصية في عدة سياقات حياتية وتجارب متنوعة لتعزيز الإنتاجية المرتبطة بعملية التخطيط الشخصي.

عن المعنى في حياته، ونقول هنا «يبحث» وليس «يخترع»، فكل ما في الأمر أن لنا مساهمة خلقنا لها علينا السعي لاكتشافها.

+ ثانياً: الإطار الفكري لتصميم الحياة

يأتي تصميم الحياة لكي يساعد في تشكيل إطار للتفكير قبل أن يضع أدوات أو حلولاً أو اقتراحات، فالمبدأ الأساسي في فهم عملية التصميم هو إدراك التعامل مع أمور أربعة في حياتنا:

1. المبادئ: ما المبادئ التي يمكنني الاعتماد عليها لكي أصنع خيارات أفضل؟

إنَّ الحكمة تقتضي في الأساس أن نعيش وفقاً للمبادئ والسنن الإلهية بدلاً من الانجراف مع الثقافات السائدة أو المرأة الاجتماعية، التي قد تعزز القفزات السريعة أو الإصلاحات المرقعة. وإنَّ المبادئ كونية أي أنها تتجاوز الثقافات والحدود الجغرافية، وهي أبدية أيضاً أي أنها لا تتغير أبداً كمبادئ العدل واللفظ والاحترام والإخلاص والصدق وخدمة الآخرين والمساهمة، فإن الثقافات المختلفة قد تترجم هذه المبادئ إلى ممارسات مختلفة ومع الوقت قد تُحجب هذه المبادئ من خلال الاستخدام الخاطئ للحرية، وعلى أية حال المبادئ موجودة وهي تعمل باستمرار مثل قانون الجاذبية، وهذه المبادئ لا يمكن مناقشتها، أي أنها ثابتة بذاتها، وعلى سبيل المثال: لا يمكن أن يثق بك الآخرون ثقة دائمة إذا لم تكن جديراً بالثقة، لذلك فكر بالأمر فإنه قانون طبيعي.

2. التغيير: ما التغيير الذي يحدث وما التغييرات التي تلوح في الأفق؟

من المهم جداً أن يعي الإنسان التغيير الذي تستند عليه أصل طبائع الأمور والأحداث، حيث لا نواجه فقط التغيير في نمونا الفيزيولوجي، بل أيضاً نمونا العقلي والروحي والنفسي، وتتجدد طبائع الأشياء من حولنا بتجدد وعينا بها، فالموارد والفرص والمساهمات كلها مرتبطة بالقدر الذي يحمله كل منا حول قيم هذه الأشياء، ويختلف الناس من حيث الوعي بالأمور تبعاً لتغيير منظور القيم لديهم للأشياء والأحداث، والذي هو أيضاً يتعرض للتغيير - أفصد المنظور - تبعاً لتغير خبرات وتجارب وتعلم الشخص في حياته وتفاعله الداخلي مع الأمور أو الخارجي مع البيئة.

حيث أن هناك فروقاً بين كل واحدة منها. وفي نفس الاتجاه أنت تفكر بما تحتاجه من قدرات ومهارات لمساهمتك، وهذا على الصعيد الداخلي. وأما ما تحتاجه من الخارج، فما هي الموارد؟ ما الذي تحتاجه من مال، أو تخصص، أو علاقات.. إلخ؟ إذ أن كل هذا مما يساعدك في فهم مواردك في عملية تصميم الحياة.

◀ الأدوار

وعلىنا هنا الوعي بشكل جيد بالأدوار التي نقوم بها أو ما نرغب بالقيام به لاحقاً في حياتنا، وأتكلّم هنا عن الأدوار وليس عن شيء آخر، فالدور هو ما نقوم به، وله علاقة وأثر في الخارج، مثل دورك كأب مع أولادك، وكزوج مع زوجتك، وكابن مع والديك.

وأما الجوانب فهي ما نقوم به في دورنا الشخصي: كالجانب الروحي، والجانب الفكري... إلخ، حيث أن الكثير يخلط بين الأدوار والجوانب، فإن لب عملية تصميم الحياة تقوم على الأدوار وليس على الجوانب.

◀ المساهمات

تظهر المساهمات في أشكال كثيرة ويُعبر عنها بتعبير متعددة، كالذي نرغب بترك الأثر فيه في حياتنا أو بعد وفاتنا، وما نرغب أن نضع به بصمة في حياة الآخرين، كابتكار، أو اختراع، أو منظمة وشركة لها الدوام والأثر وتحقق لنا الرضا والامتنان، وقد تكون معنوية كتربية ولد صالح وعلم نافع، أو تكون مادية: بناء، مال، وقف، اختراعات... إلخ. فكل هذا مما يساعد الإنسان على أن يعطي للأهداف معنى خاصاً لها.

والهدف قد يكون جزءاً من المساهمة وليس الغاية التي تسعى لها، فليست مساهمتك في الحياة أن تشتري سيارة أو مساهمتك أن يكون لديك 5 أولاد.

فالهدف هو وسيلة وشكل تظهر فيه المساهمة، وقد لا يستطيع الإنسان لمانع ما أن يحقق هدفاً ما يعمل عليه، ولا يعني هذا أن تنتهي مساهمته في الحياة.

ومن الخطوات الأولى في عملية تصميم الحياة أن نعي المساهمة التي نريدها في الحياة إن لم تكن واضحة المعالم بعد، فليكن جزء من خطتنا السعي لتحديد المساهمة، وعلىنا تذكر، أن الإنسان مازال يبحث

بميلادنا، فالزمان والمكان قدر الله وإرادته، وإن التسليم لله هو الطريقة الإنسانية الوحيدة للخروج من ظروف الحياة المأساوية التي لا حل لها ولا معنى، فإنه طريق للخروج بدون تمرد ولا قنوط ولا عدمية ولا انتحار، وإنه شعور بطولي، لا شعور بطل، بل شعور إنسان عادي قام بواجبه وتقبل قدره).

ويشكل العنصر الرابع بعداً مهماً في فهم عملية تصميم الحياة باعتباره جهداً واعياً، يقوم به الإنسان في حياته من أجل حياته، ليعمل أمراً يساهم فيه من أجل حياته.

+ ثالثاً: أداة تصميم الحياة

تكون البداية الحقيقية للقيادة من انطلاقنا من أنفسنا أولاً، ولأنها تظهر بشكل أساسي في كافة أدوارنا القادمة فإنَّ مهمَّتنا الأولى هي جعل أعمالنا متمركزة حول محور واحد، أي تحقيق التركيز في حياتنا الذي يساعد على التنفيذ، وببساطة يجب أن نقرّر ما الأمور التي تهمننا أكثر؟ ما أهمُّ قيمنا؟ ما رؤيتنا لحياتنا؟ ماذا عن أدوارنا في المنزل (كأب أو أم أو جد أو جدة أو عم أو عمّة أو أخ أو أخت أو ابن أو ابنة)؟ وما نوع الخدمة التي نريد تقديمها لمجتمعنا أو لجيراننا وللآخرين الذين يحتاجون إليها؟

وما أهميّة الصحة بالنسبة إلينا؟ كيف سنحافظ على صحتنا ونعزّزها؟ وماذا عن العقل والنمو والتطور؟ ما أهميّة ذلك بالنسبة إلينا؟ ماذا عن العمل؟ ما مواهبنا الحقيقية؟ ما الأمور التي تشعل حماسنا؟ ما الحاجات الأكثر إلحاحاً في المؤسسة أو في السوق؟ وما المشاريع أو المبادرات التي تلهمنا للقيام بها؟ كيف سنصنع فرقاً حقيقياً في أعمالنا؟ ما الميراث الذي سنتركه من بعدنا؟

إن أداة تصميم الحياة تساعدنا في خطواتها للتوصل لإطار خطة حياة تساعدنا في وضع الإجابة عن بعض من هذه الأسئلة أو جُلّها

وتصميم الحياة يساهم في فهم العملية المستمرة الواعية للتغيير بحيث يكون تخطيط الحياة مرتكزاً على فهم ديناميكي للحياة وليس فهم سكوني مستقر جامد، لا يراعي الحالة الإنسانية العظيمة التي يحملها كل منا، بل هو عملية مغايرة مستمرة، الهدف الأساسي منها حالة الفعالية الإنسانية التي خُلق الإنسان ليقوم بها في هذه الحياة.

3. الاختيار: ما الخيارات المتاحة أمامي؟ وما النتائج التي تؤدي إليها هذه الخيارات؟

إن إدراكنا لحريتنا ولقدرتنا على الاختيار يثبتنا لأنه يمكن أن يثير شعورنا بالفرص والإمكانيات المتاحة لنا، ولكنه يمكن أيضاً أن يخيفنا بل أن يربعنا لأننا فجأة سنجد أنفسنا مسؤولين عن ظروفنا، فإذا كنا طوال السنوات الماضية نختبئ خلف أعذار نبرر فيها أوضاعنا ومشاكلنا بسبب ظروفنا الماضية أو الحاضرة فسيكون التفكير بطريقة أخرى أمراً مربحاً إذ أننا فجأة سنجد أنفسنا بلا أعذار، فلا يقاس المرء بما يملك من مهارات وخبرات فقط، ولا بما يملك من موارد أو ثروات فقط، وإن كنا لا ننكر أهمية كل هذه الأمور في تقدير المرء. فما الذي تقاس به حياة المرء إذا؟ إنني أشارك الخبرة والحكمة الإنسانية التي تقول إن ما يملكه الإنسان من حرية اختيار هي أهم عامل من عوامل تقدير الإنسان، وإن قدراتنا لا تظهر حقيقتنا دائماً بل خياراتنا هي التي تظهرنا.

4. التسليم: نعم التسليم.

من المؤكد أن واجب الإنسان هو أن يبذل جهده لتحسين كل شيء في هذا العالم بمقدوره أن يحسنه، كما أنه من المهم أن يكون جاداً في تحقيق مساهمات في الحياة، ولكن دون أن يفقد البعد الحقيقي من حياة الإنسان وهو التسليم لله، كنتيجة لاعتراف الإنسان بعجزه وضعفه، والتسليم للقدر بمعناه الواقعي والإيجابي، الذي ينطوي على الاعتراف بالحياة على ما هي عليه.

وإن هذا التسليم هو قرار واعٍ بالتحمل والصمود والتجمل والتصبر كما عبر عنه الراحل علي عزت بيجوفتش رحمه الله، وإن جوهر عملية تصميم الإنسان للحياة هو الخوض في عملية مدافعة مستمرة للأقدار يفر الإنسان من قدر لقدر آخر في حياته، يفر من قدر الجهل لقدر العلم، ومن قدر الفقر لقدر الغنى، وهكذا في سعيه الدؤوب ولكن يحيط في كل مدافعاته تسليمه لله بأن هناك قدر يلفه لما هو خير له على الدوام. ولعل كلمات علي عزت بيجوفتش رحمه الله في ذلك تزيد الأمر جلاءً عندما يقول:

(فلكي ندرك حقيقة وضعنا في هذا العالم يعني أن نستسلم لله، وأن نتنفس السلام، وألا يحملنا الوهم على أن نبذل جهودنا في الإحاطة بكل شيء والتغلب عليه، بل علينا أن نتقبل المكان والزمان اللذين أحاطا

وتساعد خطوات نموذج تصميم الحياة على التنقل بين الخطوات بسلاسة، كما تساعد الأسئلة، النماذج، الخطوات، والإرشادات على تنفيذ هذه الخطوات بطريقة تساهم في الوصول في كل مرحلة إلى نتائج واضحة المعالم ومُقاسة، ونوجز في الشكل المرفق المنهجية التي نتبعها في تقديم مختبرات تصميم الحياة:

✖ أداة تصميم الحياة



الشكل (2)

المصدر: مختبرات تصميم الحياة، غياث هواري سبر تصميم الأعمال 2021 ©

+ غياث هواري:

يعمل في تصميم الاستراتيجيات والتطوير القيادي، ويركز عمله على مسار القيادة الشخصية منذ ما يزيد 20 عاماً معلماً، وتطويراً، وإعداداً وتدريباً بعد ذلك للعديد من مناهج التخطيط الشخصي للحياة بالمنطقة العربية لشرائح متنوعة، وفي الأعوام الخمس الماضية ركز على ممارسات مختبرات الحياة للقادة والشباب والمؤسسات التربوية التي تنطلق من تصميم نظام القيم والمساهمة ووصولاً لممارسات التنفيذ الفعال من خلال منهجية عملية مدعومة بأدوات عملية مبتكرة تدعم تجربة تعلم فعالة في تصميم الحياة.

فإذا كنت ترغب بتنفيذ مختبر تصميم الحياة لفرق العمل، أو الجامعات، أو المدارس، أو الأنشطة التربوية:



www.sabr-sp.com



info@sabr-sp.com



+90 534 446 74 81

يمكن التواصل عبر



كما أشير إلى أن مختبرات تصميم الحياة تُنفَّذ في مراحل عمرية مختلفة، فيمكن تنفيذها مع الناشئة في المرحلة الإعدادية أو اليا فعي ن الذين هم في نهاية المرحلة الثانوية، وطلاب الجامعات، وعند بداية العمل، أو أي تغيير تحتاج فيه لرسم خطط لمرحلة قادمة.

وكملاحظة أخيرة عزيزي القارئ تركز مختبرات تصميم الحياة في عملها الأساسي على جوهر الشخصية مضافاً لها الكفاءة الشخصية من حيث الخصائص الأساسية لها كالنزاهة والاستقامة والقدرة على التجدد والانطلاق من المبادئ الأساسية، ولا تقل أهمية عما يتقنه الإنسان من مهارات أو كفاءات أو شهادات مهنية أو جامعية، ولعلي هنا أشارك ما قاله جاكسون بروان عن الشخصية معبراً عن عنصر الأصالة فيها بأن: «شخصيتنا هي ما نفعله عندما نظن أنه ما من أحد ينظر إلينا» أي لا أحد أو دوافع خارجية.

وأختم بما قاله آن فرنك: «التكوين النهائي لشخصية الفرد يكون من صنع يديه»، وهذا هو جوهر الحرية والمسؤولية الإنسانية في الحياة ... هذا والله أعلم.

سلسلة وينا ر عملية وفق منهجية

التعلم المصغر تستهدف



قادة فرق العمل



الأفراد الممارسين



المؤسسات

تساعد في تصميم الحلول الابتكارية

ذات الأثر المستدام في القطاع

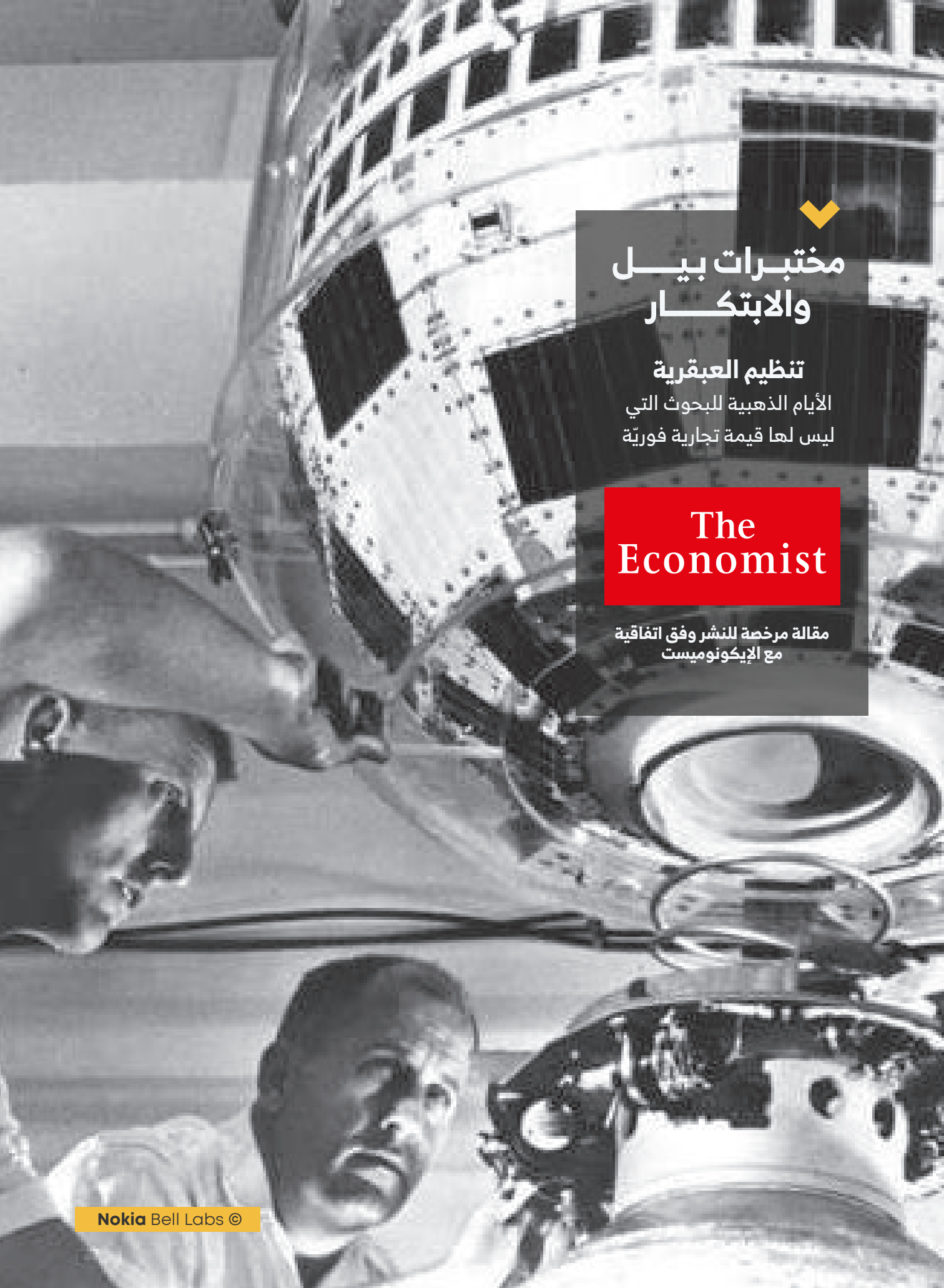
الخيرى

الخاص

العام



الأثر في الميدان



مختبرات بيل والابتكار

تنظيم العبقريّة
الأيام الذهبية للبحوث التي
ليس لها قيمة تجارية فوريّة

The
Economist

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية
مع الإيكونوميست

تصبح المحرك الأمريكي للبحوث الهاتفية، ونمت مختبرات بيل وأصبحت قادرة على فعل كل شيء، بدايةً من العلوم الأساسية مع القليل من التطبيق العملي الواضح إلى القيام بالتفاصيل العملية لتحويل فكرة ما إلى ابتكار قابل للتسويق، وقد تم تصميم مبانيها اللاحقة في نيو جيرسي بممرات طويلة لضمان التفاعلات غير المخطط لها بين الناس، الذين كان بعضهم غربي الأطوار بشكل ملحوظ (كلود شانون) مكتشف نظرية المعلومات، سار على هذه الممرات بدراجة أحادية العجلة. إلا أن جميعهم كانوا لامعين وأذكىاء بشكل لافت للنظر، والعديد منهم فاز بجوائز نوبل. وكان ما يميز أفضل الرؤساء، مثل جون بيرس، أنهم لم يكونوا جيدين في إدارة الأفراد ولكنهم كانوا بارعين في إدارة الأفكار.

فما تبقى من مختبرات بيل المملوكة الآن لشركة الكاتيل لوسنت (Alcatel-Lucent) هو انعكاس لطبيعتها القديمة التي كانت تتسم بها في بدايتها، وذلك ليس فقط لأن مهمتها الطويلة المتمثلة في تحقيق «الاتصال العالمي» قد تم التفوق فيها وإنما أيضاً لأنها نجحت في درء الانتقادات الموجهة نحو احتكارات شركة «AT&T»، كما أن الشركات أصبحت تهتم بالأرباح قصيرة الأجل أكثر من البحوث المكلفة التي ليس لها قيمة تجارية فورية كالتي كانت تقوم بها مختبرات بيل في السابق، وهذا ينطبق حتى على الشركات الكبرى مثل أبل (Apple) أو آي بي إم (IBM) أو جوجل، إلى جانب ذلك، بفضل وادي السيليكون وأيقوناته وأصحاب رؤوس الأموال والشركات الناشئة المثيرة وأصحاب المشاريع الأثرياء، أصبحت نماذج البحث والابتكار بجلتها الجديدة والمجزأة رائجة وتشغل مكانة مرموقة، ولكن بعد بضع ساعات من السفر عبر الزمن إلى «مختبر الأفكار»، لا يمكن اعتبار هذا تقدماً تاماً.

قال بيل جيتس ذات مرة: «إن محطتي الأولى في أية رحلة استكشافية للسفر عبر الزمن ستكون مختبرات بيل في ديسمبر عام 1947»، فقد كان هذا هو الوقت والمكان اللذان تم فيهما اختراع الترانزستور، والذي أطلق ثورة التكنولوجيا التي بنت العالم المتصل الذي نعيشه اليوم، فلقد أدرك العدد القليل من العلماء الذين اجتمعوا في وسط مدينة مانهاتن لمشاهدة العرض الأول لهذه التكنولوجيا التحويلية أنها كانت استثنائية، كما لاحظ أحد المراقبين أن الترانزستور كان «شيئاً جديداً كلياً في هذا العالم» (اكتشافات مختبرات بيل الأخرى كانت تكسب نفس الثناء المذهل)، وكانت هذه الطفرة كبيرة لدرجة أن ويليام شوكلي، رئيس العالمين الاثنين اللذين قاما بهذا الاختراع، قضى الأسابيع التالية في حالة من المعاناة إلى أن صمم نسخة أفضل، وبذلك خالف قاعدة مختبرات بيل المقدسة التي تقول: «لا تنافس أتباعك مطلقاً»، والتي لم يُسمح عنها أبداً بعد ذلك.

وقام جون جيرترنر بإحياء رجال مختبرات بيل (وكان معظم العلماء من الذكور آنذاك) في كتاب «مصنع الأفكار»، الذي يتضمن التاريخ الرائع لمختبرات أبحاث الشركات الأكثر تأثيراً في العالم، كما قام السيد جيرترنر -بصفته كاتباً في مجلة نيويورك تايمز- بعمل رائع في جعل العلوم المعقدة مفهومة للقارئ العادي، وكثيراً ما كان يُثير لدى القراء شعوراً بالانبهار حيال الطريقة التي صنع بها جيش العلماء هذا، ووظفت مختبرات بيل حوالي 15000 شخصاً في قمة نشاطها في الستينيات، حيث كان يشكّل واقعاً من الأمور التي كانت تُعتبر حتى بالنسبة لهم كعلماء أموراً غير معقولة ولا يمكن تصورها في كثير من الأحيان، وكان أول ترانزستور حجمه ربع قطعة نقدية أمريكية صغيرة، أما اليوم فشريحة معالج حاسوبي بحجم طابع بريدي تحتوي على ملياري ترانزستور، وتصنع شركة إنتل 10 مليارات ترانزستور كل ثانية. فمن كان يتخيل ذلك؟

لقد تم إنشاء مختبرات بيل، وهو الهيئة البحثية لشركة «AT&T»، في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت وظيفتها الأصلية هي العمل على إيجاد طريقة لإجراء مكالمات هاتفية من نيويورك إلى سان فرانسيسكو، ولكن كان من المفترض أيضاً من هذه المختبرات أن تدرك الانتقادات الموجهة نحو احتكارات الشركة من خلال أن

The
Economist

مختبرات الابتكار الاجتماعي

كيف نشأت؟ وكيف تعمل؟ ما هي أفضل ممارساتها عالمياً؟ وما هي تحديات تطبيقها عربياً



كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.

+ مقدمة:

منذ حوالي 150 سنة، وخلال موجات الهجرة الكبيرة من أوروبا إلى أمريكا الشمالية، فصل المحيط الأطلسي أفراد الأسرة الواحدة بحيث لم يستطيعوا معرفة أي خبر عن بعضهم البعض لسنوات، أما اليوم ورغم كل ما تسبب به كوفيد-19 من تباعد فيزيائي واجتماعي، ورغم الشلل الذي استمر لأشهر في حركة التنقل والسفر بين القارات، إلا أننا كنا نتواصل مع أصدقائنا وذوينا بشكل فوري، وفي كل أنحاء العالم، ونراهم بوضوح كما لو كنا في غرفة واحدة، وأصبح بإمكاننا الآن -كما كان حالنا قبل الوباء- السفر لرؤيتهم في غضون ساعاتٍ، مهما بُعد مكان تواجدهم.

ورغم كل التقدم في التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات، والتي يسّرت حياتنا اليومية، يواجه النسيج الاجتماعي تحديات تتراكم وتزداد تعقيداً يوماً بعد يوم، من مشكلات التلوث، والتغيرات المناخية، إلى البطالة وغيرها الكثير، ورغم الكم الهائل من المعارف التي في متناول أيدينا، إلا أننا نشعر بالعجز أمام تأثير القوى التي تهدد مستقبلنا، فقد نتمكن من فهم ظاهرة الاحتباس الحراري، وظاهرة كوفيد-19، من فهم أسباب وطبيعة الأزمات الاقتصادية العالمية التي نتجت عن تداخلاتٍ معقدة، ولكن يستحيل على جهة ما حلها، أو السيطرة عليها.

وقد ولدت تلك التحديات دعوات ملحة لاتخاذ إجراءات محددة من أجل التخفيف من أعراض تلك التحديات، مع تجاهل الأسباب التي كانت وراء ظهورها، مما أدى إلى ضغط متزايد على أفراد المجتمع لتغيير سلوكياتهم من

أجل بعض القضايا، وتحمل عبء تدابير التقشف أو الحد من استخدام بعض الخدمات الأساسية، كالحد من استخدام وسائل النقل للتخفيف من التلوث البيئي وغيرها من الدعوات التي وصفها عالم الاجتماع (Ulrich Beck) بأنها محاولة لإيجاد «حلول فردية للتناقضات النظامية».

كان تفاقم هذه التحديات وزيادة تعقيدها بمثابة دعوة عامة لأفراد المجتمع وقياداته وصُناع القرار فيه، من أجل العمل الجماعي التعاوني لمواجهة هذا التحدي، فالمجتمع مُلكٌ لجميع أفرادهِ، إلى جانب كونه مسؤولية على عاتقهم جميعاً دون استثناء، ويقول (Vasudevan Srinivas) عالم الجبر الهندي، ومؤسس ومدير مختبرات (Illumine):

«تكمّن قوة الحلول في المقام الأول في الأشخاص الذين يؤمنون بها ويمتلكون القدرة على تنفيذها.» وقد أثبتت التجارب أن الأساليب الحالية عاجزة عن مواجهة التحديات الاجتماعية المعقدة، نعم؛ هناك الكثير مما يمكننا أن نفتخر به، فعدد المنخرطين في مبادرات التغيير في ازدياد، والمبالغ المالية التي يتم استثمارها في تصميم المبادرات الاجتماعية في نمو، وتكاليف استخدام التكنولوجيا في تدرج، والاهتمام الذي يولي للابتكار الاجتماعي في تصاعد، ومع ذلك فإن التحديات الاجتماعية مستمرة في النمو والتعقيد، في هذا الموقف تبادرت إلى أذهان المعنيين بالقضايا الاجتماعية فرضية بسيطة للغاية، تقول: «بما أنّ لدينا معامل علمية وتقنية لحل أصعب التحديات العلمية والتقنية، إذاً فنحن بحاجة إلى مختبرات اجتماعية لحل أكثر التحديات الاجتماعية إلحاحاً» وكان هذا بمثابة ميلاد لفكرة مختبرات الابتكار الاجتماعي.

+ مزايا مختبرات الابتكار الاجتماعي:

تتميز مختبرات الابتكار الاجتماعي بثلاث خصائص أساسية، وهي أنها:

✖ خصائص مختبرات الابتكار الاجتماعي



المصدر: سبر تصميم الأعمال 2021 © (الشكل 2)

اجتماعية: تبدأ المختبرات الاجتماعية عملها على التحديات من خلال الجمع بين المشاركين المتنوعين للعمل بشكل جماعي ضمن فريق واحد، ويتم اختيارهم من قطاعات مختلفة من المجتمع، مثل الجهات الحكومية، والمجتمع المدني، ومجتمع الأعمال، وتمثل المشاركة النشطة لأصحاب العلاقة المتنوعين الطبيعة الاجتماعية للمختبرات الاجتماعية، على عكس فرق الخبراء أو التكنوقراط.

تجريبية: المختبرات الاجتماعية لا تعتمد على التجربة لمرة واحدة، وإنما هي جهود مستمرة ومتواصلة، حيث يتخذ الفريق الذي يقوم بالعمل نهجاً تكرارياً للتحديات التي يريد معالجتها، ويصمم نماذج أولية للتدخلات وإدارة مجموعة من الحلول الواعدة، مما يعكس الطبيعة التجريبية للمختبرات الاجتماعية، على عكس الطبيعة القائمة على المشروع الاجتماعي ذو الأبعاد الاجتماعية المحددة.

+ مختبرات الابتكار الاجتماعي:

تعرف مختبرات الابتكار الاجتماعي بأنها¹: «الكيانات التي تعمل على حل المشكلات المعقدة من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر لإعادة تأطير المشكلات، وصنع نماذج أولية للحلول باستخدام منهجيات متعددة وأنشطة وأدوات، بحيث تدعم تصميم التدخلات والاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل - في وقت لاحق - إلى تطوير الأنظمة».

✖ مختبرات الابتكار الاجتماعي



(الشكل 1)

المصدر: سبر تصميم الأعمال 2021 ©

فالمختبرات عبارة عن مساحة عمل، وتحديات، ومعنيين، وحلول، وتجريب، فهي ليست ورش عمل، بل إنها عملية توليد حلول للتحديات الاجتماعية، وتجريبها بشكل مكثف، حيث يتم جمع الأشخاص المرتبطين بالتحدي لمناقشة الأسباب الجذرية للتحدي، ومن ثم التعاون لابتكار الحلول التي تستهدف نقاط التأثير الرئيسية واختبارها. وقد يستغرق عمل المختبرات الكثير من الوقت، فيجتمع الفريق مراراً وتكراراً لفصل أفكارهم بناءً على ما تعلموه من تجريب الحلول، ثم يتوجهون مرة أخرى لتطوير العمل وتجريبه من أجل المزيد من التعلم.

ويمثل الأشخاص الذين يديرون هذه المختبرات نمطاً جديداً، فهم ليسوا مجرد علماء أو أكاديميين، كما أنهم ليسوا نشطاء اجتماعيين، أو قيادات اجتماعية، أو رواد أعمال، بل كانوا يشملون عدداً من تلك التصنيفات، أو ربما كلها معاً، فهم يتبنون قضية ما، ويدافعون عنها، ويطلقون المختبرات الاجتماعية في محاولة لمواجهة أصعب التحديات التي تواجه المجتمع.

1. مختبرات و فرق الابتكار، Nesta.

1. تنفيذ الدراسات:

يتم القيام بالبحوث والدراسات التي تحدد التحديات الأكثر إلحاحاً للعمل عليها وذلك عبر:

- إجراء البحوث الميدانية.

2. تحديد الاحتياجات:

تحديد التحديات: يتم إطلاق تحدٍّ للعمل عليه، ويُستدعى المعنيون بهذا التحدي للعمل معاً من خلال:

- إطلاق التحدي.
- دعوة المعنيين للعمل على التحديات.

3. تصميم الحلول:

ويتم العمل على توليد الأفكار، ثم اختيار الفكرة الأفضل لتصميم النموذج الأولي لها عبر:

- توليد الأفكار والحلول.
- تصميم نماذج أولية للحلول.

4. إطلاق الحلول:

عند التأكد من فعاليتها يتم إطلاق تلك الحلول للجهات المهتمة بتطبيق تلك الحلول، من أجل العمل على توفير الشروط اللازمة لتنفيذها، وذلك من خلال:

- تجربة الحلول واختبارها.
- تقديم الحلول إلى الجهات المعنية.

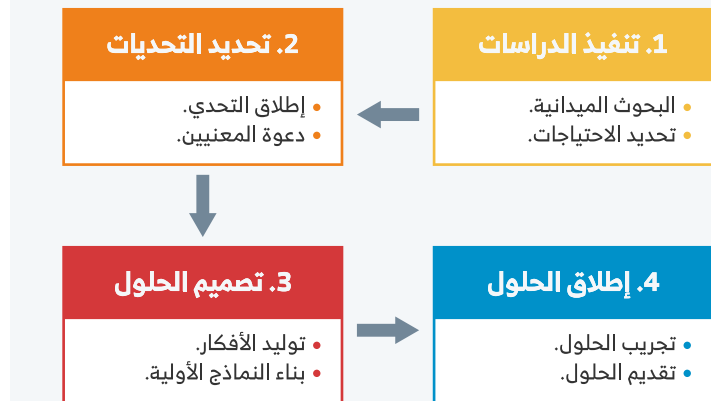
وتتميز عملية تصميم الحلول كما نرى بسلسلة من العمل تنطوي على الاستشارة، والتجريب، والتقييم، والمراجعة، والتحسين، بحيث تُسمح تلك العملية الرشيقة بتوليد مجموعة من الأفكار الواعدة ليتم اختبارها وتطويرها قبل هدر الكثير من الوقت والمال عليها، كما تركز عملية تصميم الحلول على المشكلة الجذرية لحلها، وتتجنب العمل على الأعراض، الذي ينتج عن علاجها في أفضل الأحوال تحسناً مؤقتاً. فمن خلال المشاركة النشطة لمختلف مستويات النظام، تحدد

نظمية: ونعني بالنظمية محاولة التوصل إلى حلول تتجاوز التعامل مع جزء من المجتمع، إلى التعامل مع النظام المجتمعي كاملاً، كما تتجاوز العمل على أعراض المشكلة إلى العمل على معالجة السبب الجذري وراء المشكلة. حيث تطمح فرق المختبرات إلى تطوير الأفكار والمبادرات التي يتم تطويرها في المختبرات الاجتماعية، والتي يتم إصدارها كنماذج أولية، بحيث تكون ذات طبيعة نظامية.

وهذه الخصائص ليست عشوائية، كما أنها ليست سهلة، فإدخال مجموعات متنوعة من الأشخاص من ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة والآراء المتعارضة إلى غرفة واحدة للتوصل إلى حل لمشكلة ما ليس بالأمر السهل، ناهيك عن حثهم على العمل معاً كفريق واحد، كما أن اتباع منهج تجريبي لا يتطلب الانضباط فحسب، بل يتطلب أيضاً درجة عالية من الصبر والالتزام والمثابرة، ففي واقع الأمر إن معالجة الأسباب الجذرية للتحديات تتجاوز المكاسب السهلة لصالح أطر زمنية أطول ومزيد من عدم اليقين.

+ كيف تعمل المختبرات؟

تتميز مختبرات الابتكار في كونها يمكن أن تعالج العديد من التحديات، كلاً على حدة، ومن ثم تستثمر تلك البيانات في الخروج ببصائر يمكن لصناع القرار الاستفادة منها في نقل الحلول إلى حيز التنفيذ من خلال الخطوات التالية:

✖ خطوات عمل مختبرات الابتكار الاجتماعي

الشكل (3)

المصدر: سير تصميم الأعمال 2021 ©

المختبرات الاجتماعية الأسباب وتتصرف وفقاً لها، وبالتالي تفتح الباب أمام تقدم حقيقي. ويعتبر التعارض في الرأي والاختلاف بمثابة ترياق للتفكير الجماعي والقصور الذاتي، فالاحتكاك أثناء الجدل والمواقف المتنوعة يطلق العنان لطاقة هائلة يمكن أن تصبح خلاقة ومنتجة عند إدارتها بمهارة، كما أن التعبير الحر عن المطالبات المتنافسة والمتنازع عليها في البيئة المهيكلية للمختبر يقلل من احتمالية المواجهة خارجها.

➤ أفضل الممارسات العالمية

ظهرت المختبرات الاجتماعية، وظلت تختمر بهدوء لسنوات، وقام المئات من الأشخاص حول العالم بتطوير مختبرات اجتماعية، كما شارك الآلاف غيرهم فيها، وكان الكثير منها يتخصص بقضايا معينة، حيث كانت بعض المختبرات تركز على تحديات القضاء على الفقر، وبعضها تركز على استدامة المياه، وبعضها تركز على التغيرات المناخية، وغيرها من القضايا الأخرى.

وتأخذ 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، وفيما يلي استعراض لأبرز تجارب مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم:

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".	 INNOVATIONS LAB KOSOVO Innovations Lab Kosovo مختبر كوسوفو للابتكار
معظم العاملين الذين يعملون بالتعاون مع الحكومة، والقطاع غير الربحي ووسائل الإعلام، وهي تعمل مع التكنولوجيا والبيانات والسياسات ومشاريع التصميم لتعزيز مجتمعاتهم. من مشاريعهم: محدد مكان الوقود: وهو تطبيق لمساعدة الناس على العثور على الوقود المتاح، ويقف وراء هذه المبادرة شبكة كوديفورال.	 CODE FOR PAKISTAN Civic Innovation Lab – Lahore مختبر الابتكار في لاهور، باكستان
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.	 PULSE LAB JAKARTA UN GLOBAL PULSE Jakarta مختبر الأمم المتحدة في جاكرتا

+ التحديات التي تواجه مختبرات الابتكار في العالم العربي :

تعمل المختبرات على تحديات اجتماعية تتميز بتعدد الفاعلين، والقوى، وأجندات المؤسسات، ومن الطبيعي ألا يكون إحراز التقدم فيها أمراً سهلاً، وقد لا يتم التقدم بخطوات إلى الأمام بدون التراجع ببضع خطوات إلى الخلف، وقد تفشل عملية تصميم الحلول، لذلك قد يواجه عمل إنشاء المختبرات مقاومة من الراغبين في المحافظة على الوضع الراهن الذين يعملون على مقاومة التغيير بأي ثمن، لذلك تتلخص التحديات بما يلي:

1. عدم الوعي بمفهوم المختبرات، ومدى أهمية دورها في مواجهة التحديات المعقدة.
2. الافتقار إلى القوانين والتشريعات اللازمة لتعزيز هذا النوع من التوجهات في حل المشكلات الاجتماعية.
3. الافتقار إلى الكفاءات اللازمة لإنشاء المختبرات وتشغيلها، وتفعيل دورها.

+ حلول وتوصيات

من خلال استعراض التجارب العالمية في مجال المختبرات، وإدراك أهميتها، واستعراض التحديات التي تواجه عملية تأسيس مختبرات الابتكار في العالم العربي، وإطلاقها، وتشغيلها، يمكننا القول بأن إنشاء المختبرات وتشغيلها، وتحقيق الاستفادة القصوى منها يتطلب عدداً من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تصميم برامج توعوية حول مفهوم مختبرات الابتكار الاجتماعي، وأهميتها، ومجالات تطبيقاتها.
2. تصميم برامج لبناء قدرات فرق عمل داخل المؤسسات، وتمكينها من تأسيس المختبرات، وتشغيلها.
3. توفير الدعم المالي واللوجستي اللازم لتصميم المختبرات، وتشغيلها.
4. توفير الدعم الفني والإداري اللازم لتصميم المختبرات وتشغيلها.

وأخيراً، يوضح (Thomas Homer-Dixon) العالم السياسي الكندي والباحث في جامعة واترلو

«لا يحتاج الجمهور فقط إلى فهم أهمية التجريب في الخدمة العامة، بل إنهم يحتاجون إلى الانخراط في عملية التجريب نفسها، إلى الحد الذي يستكشف فيه الجمهور مشهد الحلول من خلال ابتكاراته الخاصة وتجارب الفشل الآمن التي يقوم بها، بحيث يعتبر التجريب المستمر جزءاً شرعياً وحتى أساسياً من العيش في العالم، إلى الحد الذي يفهم فيه الناس أهمية التجريب، ويشاركون فيه بأنفسهم، ويشجعون عليه».

مؤتمر
التفكير التصميمي
في العالم العربي 2021
DESIGN THINKING CONFERENCE



مؤتمر
التفكير التصميمي
في العالم العربي 2021

DESIGN THINKING
Conference in The Arab World 2021

انتظرونا قريباً

مع نخبة من الخبراء العالميين والعرب



dtcon.sabr-sp.com

11-12
أكتوبر
2021

مؤتمر عبر الانترنت

الراعي الماسي



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation

شركائنا



QUDRA STRATEGY



جسور التنمية
Jussor Development

تصميم



Business Design



Digital Engineering • Universität Potsdam

مختبرات القيادة التربوية



د. رانيا الصوالحي

تحمل شهادة الدكتوراه في القيادة التربوية من جامعة Warwick، تعمل حالياً في برنامج الامتياز في جامعة قطر. فازت د. رانيا بعدد من الجوائز مثل ICSEI / JPCC 2020 Innovation Award، ولديها عدد من الأبحاث المنشورة في المجلات المحكمة.

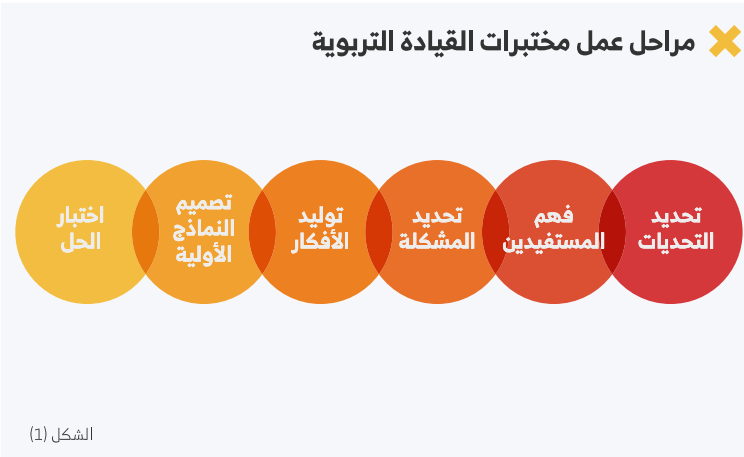
+ مختبرات القيادة التربوية

تعرّف مختبرات القيادة التربوية بأنها: «الكيانات التي تعمل على التحديات التربوية، والتعليمية المعقدة من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر المتباينة لأصحاب العلاقة، لإعادة تأطير المشكلات وصنع نموذج أولي للحلول باستخدام مجموعة متعددة من المنهجيات والأنشطة والأدوات»، ويعتمد العمل في مختبرات القيادة التربوية على منهجيات متنوعة مثل:

1. البحوث والمقابلات.
2. تلقي وجهات نظر متنوعة من ذوي العلاقة والمستفيدين.
3. التجريب وتلقي الملاحظات والتعلم والتحسين المستمر.
4. منهجيات تيسير فريدة من نوعها لتصميم حلول للمشكلات.

وتعمل منهجية المختبر من خلال تصميم حلول مع المستخدمين وأصحاب العلاقة وذلك من خلال تحديد التحدي بدقة، من ثم إشراك المعنيين في عملية توليد الأفكار عبر تقنية العصف الذهني، مروراً بتنقيح الأفكار وتجريبها عبر النموذج الأولي، ليتم أخيراً تقييم الحل قبل إطلاقه بشكل فعلي.

✕ مراحل عمل مختبرات القيادة التربوية



تتطور احتياجات المتعلمين بسرعة تطور التقنيات التي تتنافس على جذب اهتمامهم، حيث تؤثر في طريقة تفكيرهم، وطريقة تلقيهم للمعلومات، وتفاعلهم معها، وقد تتعلق تلك التحديات بالتفاعل مع الطلاب، أو إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، أو إدارة الجدول الزمني الخاص بالمعلمين داخل الحصة الدراسية، أو طرق تقديم المناهج التعليمية، التحديات كثيرة، وتحتاج إلى استجابات جديدة، ووجهات نظر جديدة، وأدوات جديدة، ومنهجيات جديدة، وفي ظل هذه التحديات التي تواجه المجتمعات العربية، ورغبة في الوصول إلى أفضل الممارسات الحالية في مجال القيادة التربوية، والارتقاء بمستوى البحوث واتخاذ قرارات مبنية على دراسات متطورة، ظهرت فكرة تأسيس مختبرات القيادة التربوية للتعامل مع الاحتياجات المتغيرة، وتصميم الحلول المناسبة لتبليتها، بعيداً عن استيراد الحلول الجاهزة ومراعاة لخصوصية وثراء تاريخ وحضارة المجتمعات العربية، فما هي مختبرات القيادة التربوية؟

بعد الانتهاء من الاختبار يتم العمل على تطوير النموذج الأولي واختباره مجدداً حتى يتم التوصل إلى الحل الأمثل.

وقد قامت مؤسسة Eduenterprise بالتعاون مع شركة سبر لتصميم الأعمال على إطلاق مختبرات القيادة التربوية في مدينة الدوحة - قطر في مارس 2017 بمشاركة 30 من الخبراء والمهتمين في مجال القيادة التربوية، وقد قمت بتيسير ورشات العمل برفقة الأستاذ غيث هوارى الاستشاري في تصميم الحلول وإنشاء مختبرات الابتكار، كما أطلق مختبر آخر في الدوحة في يناير 2019، تم العمل فيه على جملة من التحديات التربوية الأخرى، وتوصل إلى جملة من الحلول والتوصيات. وأطلق مختبر آخر في عام 2020 في اسطنبول حول تحديات المدارس الخاصة.

ومن الجدير بالذكر أن الشركة تقدم 3 أنواع مختلفة للمختبرات حيث يمكن طرح تحد عام يختاره فريق الشركة، أو تحد بالتعاون مع فريق متخصص، أو تحديد التحدي مع الجهة المنظمة والمتعلق بها (In house).

+ مراحل عمل مختبرات القيادة التربوية:

1. تحديد التحدي: يقصد بتحديد التحدي، تحديد المشكلة التي سيتم العمل عليها، وتحديد الفئة المستفيدة من تصميم الحل، وكافة المعنيين وأصحاب العلاقة.

2. فهم المستفيدين: ويقصد به تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين من وجهة نظر المستفيدين، وذلك من خلال التعاطف مع المستفيدين، عبر الانخراط في حياتهم لفهم تحدياتهم عن قرب، وإجراء المقابلات معهم، وبالتالي جمع الأفكار الملهمة واستخراج البصائر الهامة.

3. تحديد المشكلة: ويقصد به تصنيف الأفكار الملهمة التي تم التوصل إليها من خلال التعاطف مع المستفيدين لتشكيل ما يسمى (POV) أو بيان المشكلة والذي يتضمن وصفا دقيقا للمستفيد، وما الذي يحتاجه، ولماذا يحتاج إلى ذلك.

4. توليد الأفكار: تبدأ مرحلة توليد الأفكار من خلال تشكيل سؤال يبدأ بعبارة: «كيف يمكننا أن؟» لتوليد فكرة الحل من خلال جلسة العصف الذهني والتي يشارك فيها أكبر عدد ممكن من المعنيين مع مراعاة جملة من القواعد التي تتضمن تأجيل الحكم على الأفكار، والتشجيع على الأفكار الجريئة، والبناء على أفكار الآخرين بدلاً من انتقادها، وجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، وبعد الانتهاء من عملية العصف الذهني يتم جمع الأفكار وتصنيفها، واختيار أفضلها لتجريبها واختبارها من خلال النموذج الأولي.

5. بناء النموذج الأولي: بعد اختيار فكرة الحل، تبدأ مرحلة تجسيد الفكرة بغرض اختبارها، وذلك من خلال بناء النموذج الأولي لتحويل فكرة الحل إلى نموذج تجريبي عبر قصة مصورة تصور مراحل الحل، أو نموذج ثلاثي الأبعاد يجسد الحل، أو اختيار أي طريقة أخرى من طرق بناء النموذج الأولي.

6. اختبار النموذج الأولي: بعد الانتهاء من بناء النموذج الأولي، تبدأ عملية اختبار النموذج الأولي لتقييم فكرة الحل من خلال عرض النموذج الأولي على المستخدمين، وإتاحة المجال للآخرين لتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة، وتدوين الملاحظات التي تحدد ما الذي أعجبهم في فكرة الحل، وما الذي لم يعجبهم، وما أهم الأفكار أو الأسئلة المثيرة للاهتمام أو مصادر الإلهام التي ظهرت أثناء النقاش.

PROMOTION AD

للاطلاع على مخرجات
مختبر القيادة التربوية

ELL | Educational
Leadership
Lab

يرجى زيارة موقع

eduenterprise

WEBSITE eduenterprise.org

ندعوكم للمشاركة في ورشة

"مختبر القيادة التربوية: تقديم حلول مبتكرة باستخدام منهجية التفكير التصميمي"

منهجية لمساعدة المدراء والمعلمين على تطوير ممارساتهم وتقديم حلول مبتكرة وفعالة

والتي ستقام ضمن المؤتمر السنوي الخامس والثلاثون

UCEA 2021

14-11 نوفمبر 2021

في فندق حياة ريجنسي، كولومبوس، أوهايو، الولايات المتحدة الأمريكية. يهدف مؤتمر UCEA 2021 إلى توفير منصة يتبادل المشاركون من خلالها الأفكار حول البحث والسياسة والممارسة والإعداد في مجال التعليم مع التركيز على القيادة التربوية.

تحمل شهادة الدكتوراه في القيادة التربوية من جامعة Warwick، تعمل حالياً في برنامج التميز في جامعة قطر. فازت بعدد من الجوائز مثل / ICSEI JPCC 2020 Innovation Award، ولديها عدد من الأبحاث المنشورة في المجلات المحكمة.

مؤسس مشارك لـ Eduenterprise وهي منظمة غير ربحية مسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأطلقت مختبر القيادة التربوية الذي يطبق منهجية التفكير التصميمي، كما أطلقت منصة Rushd التعليمية لتدريب القيادة التربوية، وهي أحد مؤسسي WomenEdMENA، ومنسق مشارك لـ ICSEI_ELN.



د. رانيا الهادي

أخصائي دعم أكاديمي أول
في برنامج التميز في جامعة قطر

يستمر التسجيل حتى 24 أكتوبر، عبر الرابط الآتي

<http://www.ucea.org/conference/registration4-/>



EMERGING STRONGER

Reuniting to Advance Educational Leadership



بعيداً عن المختبرات التقليدية

قامت شركات التكنولوجيا بتهميش وإهمال مختبرات البحث والتطوير للشركات الكبرى وحوّلت التركيز من البحث إلى التطوير، فماذا في ذلك؟

The Economist

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية مع الإيكونوميست

وأما الآن فمختبرات الشركات الكبرى إما أنها اختفت أو أنها عادت للوضع الذي كانت عليه في بداياتها، وتعمل الشركات اليوم على تعديل المنتجات الحالية بدلاً من أن تدفع للباحثين مقابل التفكير بأفكار كبيرة، وفي أغلب الأحيان، تتطلع الشركات المتعطشة للابتكار إلى عمليات الاندماج والاستحواذ مع أقرانها والشراكات مع الجامعات والاستحواذ على الشركات الناشئة المدعومة برأس مال مخاطر، فإنّ الفاصل التقليدي بين البحث والتطوير الذي دعمه بوش في عام 1945 يختفي بسرعة، خاصة في صناعة تكنولوجيا المعلومات، فهل هذا يعني أن الأيام التي كانت فيها الشركات تحقق إنجازاتٍ وطفرةٍ كبيرة قد ولّت أيضاً؟

ليس بالضرورة، فإنّ نهج البحث والتطوير آخذٌ في التغير لأنّ البحث طويل الأمد كان ترفاً لا يمكن إلا للشركات الاحتكارية تحمله. وكانت تسيطر الشركات الكبرى في عز أيامها على أسواقها، فمثلاً تولت شركة «AT&T» تشغيل شبكة الهاتف، وسيطرت شركة آي بي إم على أعمال الحاسوب المركزي وكانت شركة زيروكس مرادفاً لأعمال النسخ، ورأت الشركات بنفسها أنّ تكلفة البحث العلمي الأساسي هي ثمنٌ زهيد لدفعه مقابل الحصول على هذه القوة.

وشركات التكنولوجيا الحديثة أقلّ تكاملاً من الناحية العمودية، وهي تستخدم شبكات من الموردين والمجمعين الخارجيين، مما أدى إلى انقسام أقسام البحث، وعلى الرغم من أنّ الشركات الأمريكية الكبرى لا تزال تنفق مليارات الدولارات على البحث والتطوير، إلّا أنه لا توجد نية لملء المكان الفارغ الذي تركته مختبرات بيل أو شركة زيروكس

في الأيام الأخيرة من الحرب العالمية الثانية، أعدّ فانيفار بوش (المستشار العلمي للرئيس فرانكلين روزفلت) تقريراً كان بمثابة مخطط لما سيصبح صناعة تكنولوجيا المعلومات الأمريكية الناجحة للغاية في النصف الثاني من القرن العشرين، ومع العنوان الفخم «العلم، الحدود اللانهائية»، وضع بوش (لا علاقة له بالرئيس السابق) رؤية للعلوم والهندسة التي تمولها الحكومة والتي اعتادت أن توحد الأوساط الأكاديمية والصناعة و - في زمن الحرب - القوات المسلحة، وتم تحقيق هذه الرؤية من خلال فصل هذه الأوساط عن بعضها البعض.

وفي إطار خطة بوش، أجرت الجامعات أبحاثاً في مجال العلوم الأساسية ثم طورت الصناعة هذه النتائج إلى الحد الذي يمكنهم من الوصول إلى السوق، وبذلك ولدت فكرة البحث والتطوير كنشاطين متميزين، وسرعان ما أعادت الشركات تنظيم نفسها على غرار ذلك، مما أبقى العلماء ذوي الملابس البيضاء بأمان بعيداً عن المهندسين ذوي الملابس البالية.

فحقق هذا النهج نجاحاً مذهلاً، حيث حصلت مختبرات بيل الخاصة بشركة «AT&T» (في الصورة أعلاه) على ست جوائز نوبل لاختراعات مثل الليزر والترانزستور، كما حصلت شركة آي بي إم (IBM) على ثلاث جوائز، اثنتان من مختبر أبحاث زيورخ الخاص بها وحده، كما ابتكر مركز بالو ألتو للأبحاث (PARC) التابع لشركة زيروكس العناصر المميزة للكمبيوتر الشخصي، بما في ذلك الماوس وواجهة المستخدم الرسومية ونظام إيثرنت لشبكات الكمبيوتر (على الرغم من أنه تم انتقاده بسبب فشله في تسويق مثل هذه القفزات النوعية).

فقط كان يتم تقييم الباحثين على أساس براءات الاختراع وأوراق البحث العلمية، ولكنهم اليوم يشمرون أكمال قمصانهم ويعملون جنباً إلى جنب مع مستشاري الشركة.

وهذا يعكس انتقال شركة آي بي إم إلى «علم الخدمات»، حيث أنّ أعمال الخدمات تتحول إلى سلعة، كما فعلت الأجهزة من قبل، وتعرف شركة آي بي إم أنه يجب عليها إضافة الملكية الفكرية إلى عروضها، ويعتبر ضم الباحثين إلى القضية إحدى الطرق لفرض علاوة على العملاء.

ويتذكر السيد ديكمان ما كان يحدث في بعض المشاريع السابقة ويقول: «في بعض الأيام كنت أجلس هناك أفكر هل هناك من يهتم حقاً؟»، والآن يتعين على المختبر تطبيق العلم على الاهتمامات الحقيقية والفورية، وغالباً ما يكون التمييز بين «البحث» و«التطوير» غير واضح، فعلى سبيل المثال: ثمة ورقة بحثية صدرت مؤخراً من المختبر حول ارتباط ذرات الذهب وهي تنطوي على العلوم البحتة، ولكن مع انتقال أشباه الموصلات إلى مستوى الذرة، فإن الإجابة على هذا النوع من الأسئلة ستحل مشاكل الإنتاج لعشر سنوات من الآن.

(PARC)، فالبحث والتطوير الذي فصله وقسمه بوش يتشابك ويتضافر من جديد، والبحث والتطوير يفقد شكله القديم.

يقول إريك شميدت (رئيس شركة جوجل) الذي بدأ حياته المهنية كعالم كمبيوتر في مختبرات بيل ولاحقاً في زيروكس (PARC): «الدرس المستفاد هو ألا تعزل الباحثين»، ويضيف أنّ طريقة «منح الأذكياء مكانة خاصة» لم تعد تعمل، فقد جعلت الباحثين مرتزقة فكريين لفرق الإنتاج؛ فهم موجودون لتلبية الاحتياجات العاجلة.

ويشارك هذا الرأي أيضاً المحنكون الآخرون في هذه الصناعة، فيقول جون سيللي براون، الذي شغل منصب مدير شركة زيروكس (PARC) لأكثر من عقد وذلك حتى عام 2000: «لن تكون مختبرات أبحاث الشركات في الأيام الخوالي أساساً لما هو جديد، بل ستصبح نوعاً جديداً من اللعب».

وظاهرياً، إنّ الابتكار الأمريكي الآن في أقوى حالاته، وتنفق الشركات الأمريكية حوالي 200 مليار دولار على البحث والتطوير سنوياً، ومعظمها على الحوسبة والاتصالات، فشركة مايكروسوفت مثلاً أنفقت حوالي 6.6 مليار دولار العام الماضي، وأنفقت كل من شركتي آي بي إم وإنتل حوالي 6 مليارات دولار، وأنفقت أنظمة سيسكو وشركة هيوليت باكارد حوالي 4 مليارات دولار لكل منهما، ولكن ذهبت معظم هذه الأموال إلى إجراء تحسينات تدريجية صغيرة والحصول على أفكار جديدة في السوق بسرعة.

وعلى سبيل المثال، تمتلك شركة آي بي إم ثمانية مختبرات في ثلاث قارات، لكل منها شخصيتها وخبرتها، وفي مختبر أبحاث زيوريخ، هناك حوالي 300 عالم يمثلون أكثر من 20 جنسية، يركزون على مجالات مثل الإلكترونيات الدقيقة وتكنولوجيا النانو وأمن الكمبيوتر، ويوضح دوجلاس ديكمان (أحد مديري المختبر) أنه قبل بضعة سنوات



✚ العلم الجديد:

من أجهزة الكمبيوتر) وكيفية التنافس بشكل أفضل على لفت انتباه مستخدمي الإنترنت، ويقول: إن النموذج القديم للبحث، المتمثل في «وضع الناس داخل فقاعة»، قد انتهى. ويتم الآن إجراء أكثر الأبحاث إثارة للاهتمام «وهي الإجراءات التي تلامس فيها التكنولوجيا حياة الناس».

وإنَّ وجود باحثين يعملون عن كُتب مع العملاء يُؤتي ثماره بطرق أخرى، وعلى سبيل المثال: تطلب عمل هيو ليت باكارد لاستديو دريم ووركس أنيميشن وهو استوديو أفلام نظام مؤتمرات فيديو متطور للغاية بحيث يمكن للمديرين التنفيذيين التحدث وجهاً لوجه بانتظام دون الحاجة إلى القفز على متن طائرة من حين لآخر، وإن ما توصلت إليه مختبرات هيو ليت باكارد كان ناجحاً للغاية لدرجة أنَّ الشركة قامت بتسويق النظام كمنتج يسمى هالو (Halo)، ويتم استخدام هذا المنتج الآن من قبل شركات أخرى، بما في ذلك شركة بيبسيكو وإي إم دي صناعات الرقائق.

ومثل هذه المخططات تمثل أسبقية التطوير على البحث، ويقول شين روبسون، الذي يشرف على استراتيجية شركة هيو ليت باكارد التكنولوجية: «هل هذا شيء سيء؟» ويقول أنَّ القرارات المتعلقة ببحوث الاستثمار تُتخذ من خلال المراهنة على المقصد الذي تتجه نحوه الصناعة، ولا تزال شركة هيو ليت باكارد تُجري بعض الأبحاث الأساسية، كما يضيف ديك لاميمان، الذي يرأس مختبرات هيو ليت باكارد، ولكن عندما «يحتفل الناس بالنموذج الآخر، فإنهم يغفلون عما يلزم لاتخاذ فكرة جيدة وتحويلها إلى منتج مثير».

ويهدف دمج البحث والتطوير إلى حل النقص الأساسي في خطة بوش، وهو: كيفية تحويل الأفكار إلى ابتكارات تجارية. وقد تبلى الأفكار العظيمة مالم تُلَقَّ طريقة لتطويرها، ففي أمريكا، تم تعزيز الصلة بين الصناعة والبحوث الممولة من الحكومة في

في ريدموند في واشنطن، يضم مركز أبحاث مايكروسوفت 400 باحث، كما يضم 300 شركة أخرى حول العالم، ويتم إنفاق كل ميزانيتهم تقريباً على المشاريع ذات التوجه التجاري، وفي مكتب ليس فيه نوافذ، يتعذر على ستيفن دراكر، الباحث في تطبيقات الوسائط، جعل جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص به يعمل مع جهاز العرض، لذا فهو يشرح مستقبل الترفيه المنزلي من خلال مقطع فيديو على شاشة الكمبيوتر.

وإنه يتصور عالماً يتلقى فيه الناس مكالمات هاتفية من أجهزة التلفزيون الخاصة بهم ويتفاعلون مع المحتوى عبر الإنترنت ويتلقون الإعلانات ذات الصلة، ولكن أن تجعل هذه الرؤية تعمل من الناحية الفنية أمر صعب، ويقول إنَّ الأكاديميين لا يستطيعون القيام بذلك، لأنهم يكافحون باستمرار من أجل الحصول على الأموال، وهذا يدفعهم إلى الدخول في مشاريع لمدة عام أو عامين فقط، حتى أنَّ هذه المدة أقصر من الأفاق التي تتطلع لها الصناعة، ويقول السيد دراكر: «إنه أمر جنوني»، ويعتقد أن هذا يعني أن أبحاث الشركات يمكن أن تتطلع إلى الأمام أكثر بكثير، وتقوم بأشياء أكبر، وتخاطر بمزيد من الأموال مقابل الحصول على تعويضات كبيرة.

يوضح ريك راشد (الذي يشرف على أبحاث مايكروسوفت في جميع أنحاء العالم) قائلاً: «في العالم الحقيقي، لا يقتصر الأمر على مجرد البحث أو مجرد التطوير، بل هو عبارة عن سلسلة متصلة من الاثنين»، ويقول: «إنَّ الشركة تقوم بأبحاث أساسية فعلاً، لكننا نعمل أيضاً مع فرق منتجاتنا لنحول هذه التقنيات إلى منتجات»، ولدى مايكروسوفت فريق مكون من اثني عشر شخصاً تتمثل مسؤوليتهم الوحيدة في معالجة عملية نقل التكنولوجيا الجديدة من المنشئ إلى مستخدم ثانوي، وينتقل الباحثون أحياناً من المختبرات للعمل مع فرق المنتجات، كما فعل السيد دراكر مؤخراً.

وإن الفرق بين البحث والتطوير مطموش عن قصد في شركة هيو ليت باكارد، والتي يضرب بها المثل أنها المنظمة التي يقودها البحث، وفي قاعدتها في بالو ألتو، يتم الاحتفاظ بمكاتب مؤسسيها («بيل» و«ديف») في المختبرات حيث ابتكر منتجات ومبادئ رائدة مثل: مساحات العمل المفتوحة المقسمة بين الموظفين و«الإدارة من خلال التجول»، وإن من بين كبار العلماء في الشركة برناردو هوبرمان، الفيزيائي والباحث السابق في شركة زيروكس (PARC)، الذي يربط عمله بعلوم الكمبيوتر والاقتصاد وعلم الاجتماع.

وبدلاً من النظر في الأسئلة الأساسية حول الكون، تحدد الأوراق البحثية الغزيرة للسيد هوبرمان كيف يمكن استخدام «أسواق التنبؤ» لتحديد المشاريع الناجحة داخل الشركات؟ أي: كيفية تسعير وحدة من الحوسبة الشبكية (على نطاق واسع تسخير قوة المعالجة الجماعية للعديد

✚ الباحثون كمطورين:

اليوم، يأتي الابتكار من البرامج أكثر من الأجهزة، فتكاليف الحوسبة منخفضة للغاية ويمكن تطويرها بسرعة أكبر بكثير، وهي شبه فورية عندما يتم استخدام الإنترنت لتقديمها، وهذا يفسر سبب عدم وضوح الحد الفاصل بين البحث والتطوير بالنسبة للشركات القائمة على الويب، حيث تكون المنافسة شرسة ويمكن أن يكون وقت التسويق فورياً.

ويقول شميدت: إن طريقة شركة جوجل تعني أن الباحثين جزءاً من عملية التطوير، وتوظف الشركة فرقاً صغيرة جداً للعمل على عددٍ صغير من الأفكار، قد يتحول بعضها إلى نجاحات كبيرة، والفشل هو جزء أساسي من العملية. ويقول شميدت أيضاً: «افشلوا بأسرع ما يمكن حتى تتمكنوا من المحاولة مرةً أخرى». ويعتبر مقرها الرئيسي «جوجل بلوكس»، بيئةً يتجول فيها الموظفون فكرياً، ولدى شركة جوجل العديد من المشاريع التي تتنافس على جذب انتباه المستخدمين، ومن خلال كونها خدمة مجانية، واستخدام الإنترنت للوصول إلى العملاء على الفور بتكلفة منخفضة، يمكن للشركات عبر الإنترنت مثل جوجل التجربة بطرق كانت مستحيلة في السابق.

وفي الوقت نفسه، في شركة ياهو! نجد أن الباحثين قريبون أيضاً من الاحتياجات العملية للأعمال التجارية، وعند افتتاح مركز الأبحاث الأوروبي الجديد للشركة في برشلونة في أكتوبر، استلم المختبر مكاتب على الجانب الآخر من القاعة من أقسام الأعمال والتسويق، وقامت وحدة أبحاث الشركات التابعة لشركة ياهو، مثل غيرها، بوضع استراتيجية للاستفادة من الأفكار الجديدة والمواهب الشابة في الجامعات، ويقع المختبر أيضاً في نفس مبنى مركز برشلونة للابتكار الإعلامي، التابع لجامعة بومبيو فابرا المجاورة.

ووفقاً للسيد براون، المدير السابق لشركة زيروكس (PARC) وهو الآن زميل أول في مركز «أنينبيرج» للاتصالات في جامعة جنوب كاليفورنيا، تستفيد شركات الإنترنت من «منصة الأفكار الاندماجية»، ومن خلال هذا، فهو يعني أنه يمكن تجربة الأفكار بسرعة ومباشرة على المستهلكين، الذين يمكنهم أيضاً دمجها مع أفكار خاصة بهم للقيام بأشياء جديدة غير متوقعة، وكل ذلك من خلال ملاحظات السوق الفورية.

قانون «Bayh-Dole» لعام 1980، وتوقع هذا المستفيدون من التمويل الفيدرالي لتسجيل براءات اختراع ابتكاراتهم كحافز لهم لمغادرة المختبر، ولذلك، على سبيل المثال، عندما أدرجت شركة جوجل أسهمها في عام 2004، تلقت جامعة ستانفورد حوالي 200 مليون دولار منذ أن تم تمويل البحث الذي أجراه مؤسسو شركة جوجل حول خوارزميات البحث جزئياً بواسطة «المؤسسة الوطنية للعلوم»، كما أدى ظهور رأس المال الاستثماري إلى تسهيل تقدم الأفكار الجديدة في المنتجات، ولكن النقل داخل الشركات الكبيرة كان صعباً لدرجة أنه قدم حافزاً كبيراً للانضمام إلى البحث والتطوير معاً، ويقول بول هورن، الذي يشرف على أبحاث شركة آي بي إم: «تتضاءل قيمة الفكرة بمرور الوقت إذا لم تدخلها في السوق بسرعة»، «كل ما نقوم به يهدف إلى تجنب «عملية التسليم» - حيث لا يوجد «نقل للتكنولوجيا». وإنها عبارة سيئة في شركة آي بي إم. حيث تبقى فرق البحث مع أفكارهم طوال الطريق حتى التصنيع.

وقد تكون شركة إنتل مثلاً لهذا التركيز العملي، حيث يعتمد صانع الرقائق على الجامعات في الكثير من علومه الأساسية ويتبع نهجاً شديداً الانضباط عند اختيار المشاريع التي يدعمها والإشراف عليها، والعلماء الموظفون على دراية وثيقة بالتصنيع، وتغطي العديد من براءات الاختراع الخاصة بها صناعة الرقائق، وليس العلوم الأساسية، ويقول شون مالوني، المدير التنفيذي لشركة إنتل، يكون البحث أفضل «كلما اقترب التطور من واقع السوق المأساوي».

ويعتبر أحد أسباب التحول نحو البحث التجاري في شركات التكنولوجيا هو أن طبيعة تكنولوجيا المعلومات قد تغيرت كثيراً، ففي زمن بوش، كان العلم الذي دخل في مجال الحوسبة هو نفسه أقرب إلى البحث الأساسي، وعلى النقيض من ذلك، تمت الإجابة على العديد من الأسئلة العلمية الكبيرة في مجال الحوسبة - على الأقل - بما يكفي لتجد الشركات أن الابتكار ينشأ من طرق جديدة لترتيب تقنيات اليوم وليس من ابتكار تقنيات جديدة، وكان ابتكار شركة ديل نموذجاً تجارياً يستخدم كفاءة سلسلة التوريد القصوى لإنشاء أجهزة كمبيوتر مخصصة، وبالمثل، فإن جهاز الآيبود من شركة أبل هو واجهة جديدة تتعدى أجزاء الصناعة القياسية.

افتراض نهج بوش أيضاً أن البحث كان مكلفاً، على الأقل لأن آلات الحوسبة في ذلك الوقت كانت باهظة الثمن وضخمة، كما افترض أن دورات التطوير كانت طويلة.

ويحول النموذج الجديد للبحث والتطوير الباحثين إلى قوة صاعدة للابتكار، وإن مختبرات بيل، التي أصبحت الآن جزءاً من شركة الكاتيل لوسنت الفرنسية، تحول اهتمامها بالكامل تقريباً نحو التطوير، ووصلت إلى نقطة منخفضة في عام 2003 عندما كان لديها حوالي 1000 باحث فقط وميزانية قدرها 115 مليون دولار، وقبل نصف قرن كان لديها 25000 باحث ومختبر فيزيائي خاص بها، وفي عام 2002، أصبحت شركة زيروكس (PARC) شركة فرعية مستقلة قادرة على تقديم خدمات البحث والملكية الفكرية للعملاء الخارجيين، وليس الشركة الأم فقط.

وسعت بعض المؤسسات الخاصة لدخول مجال «العلوم الأساسية مع خطة عمل»، إذا جاز التعبير، ولكن نجاحهم لم يتضح بعد، ففي التسعينيات، أنشأ بول ألين، أحد مؤسسي شركة مايكروسوفت، شركة «Interval Research» وسط ضجة كبيرة، لكنه أغلقها في غضون عقد من الزمان بعد إنفاق 100 مليون دولار مع إنتاج القليل لعرضه، وفي الآونة الأخيرة، أنشأ ناثان ميرفولد، الرئيس التنفيذي السابق للتكنولوجيا في شركة مايكروسوفت، شركة إنتل الفكرية، للتوصل إلى تقنيات مستقبلية وترخيصها على نطاق واسع، ولقد قدمت أكثر من 800 طلب براءة اختراع، لكنها لم تنشر بعد أي ابتكار كبير، وربما كان كل هذا سيجعل بوش بيكي، حيث كتب في عام 1945: «ما يعيق الصناعة عموماً هو الأهداف المسبقة، ومعاييرها المحددة بوضوح، والضغط المستمر للضرورة التجارية». ويقول براون: «عندما بدأت تشغيل شركة زيروكس (PARC)، اعتقدت أن 99% من العمل كان هو تصميم الابتكارات ثم القيام بإلقائها على المسوقين الحمقى ليقوموا بتسويقها، والآن أدرك أن هناك قدراً كبيراً من الإبداع في إيجاد طرق لنقل الفكرة إلى السوق مثل ابتكار الفكرة نفسها، فلو اكتشفت ذلك في وقت مبكر، كنت سأمضي وقتي بشكل مختلف».

ويحتاج نموذج البحث والتطوير في فترة ما بعد الحرب إلى التحديث ليس فقط بسبب الطريقة الجديدة للابتكار، ولكن أيضاً لأن الشركات لديها الآن خيارات أكبر لمكان التسوق للأفكار، ويقول تشارلز جيانكارلو من شركة سيسكو «إذا عدت إلى تلك الفترة من شركة «AT&T»، ستجد أنه لم يكن هناك نفس النوع من الهندسة التي تجري في الجامعات، ولم يكن بإمكان مختبرات بيل الاعتماد على كادر خارجي من المهندسين في أبحاثهم، بل كان عليهم فعل ذلك داخلياً».

فيعرف أن شركته أثمعت منذ فترة طويلة بـ «البحث والتطوير من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ»، ولكنه لا يرى سبب اعتبار ذلك مشكلة، وتنفق شركة سيسكو 4.3 مليار دولار سنوياً على توظيف أكثر من 16000 مهندس حول العالم، بالإضافة إلى الاستفادة من الشركات الناشئة في صناعة رأس المال الاستثماري، ووفقاً للسيد جيانكارلو فإن البحث الأساسي داخل الشركات أمرٌ مستحيل في صناعة تنافسية، «قد نستهن هذا على أساس السياسة العامة، ولكن على الأقل فيما يتعلق بالأسواق العامة فهو عالم دارويني، أنت تعيش أو تموت بذلك».

ويأتي تخلي الصناعة عن الفصل بين البحث والتطوير في الوقت الذي يشكو فيه علماء الكمبيوتر من تراجع الأبحاث الأساسية أو تشويهاها بسبب التأثير التجاري، فالمؤسسة الوطنية للعلوم ووكالة داربا «DARPA» (ذراع أبحاث البنتاغون)، وهما اثنتان من المؤسسات المانحة للمنح المستوحاة مباشرة من رؤية بوش، تم توبيخهما للابتعاد عن البحث الأساسي لصالح العمل في المرحلة اللاحقة، مع التركيز على الأمن الداخلي، تماماً كما فعلت الصناعة، ففي الوقت نفسه، تخضع المختبرات الوطنية الأمريكية الموقرة للسيطرة الجزئية للصناعة.

ويأسف البعض في الصناعة على اندماج البحث والتطوير في نشاط واحد وزوال مختبر الشركة الكبير، وفي شركة آي بي إم، لا يتأثر بعض الباحثين بـ «علم الخدمات»، وعلى الرغم من أنه يمكن لمهندسي شركة جوجل تخصيص 20% من وقت عملهم لمشاريعهم الخاصة بشرط أن يساعد ذلك الشركة، فإن الموظفين القدامى يديرون أعينهم ويعترفون بأن مثل هذا الوقت عادةً ما يكون موجوداً بعد ظهر يوم الأحد.

تصميم الحلول الأسرية في مُختبرات الابتكار الأسري



محمد عثمان

مسؤول البرامج التدريبية في شركة سبر.

ولكي نستطيع أن نحقق نتائج ملموسة ونشهد مؤشرات إيجابية في القضايا الأسرية فإنه يتوجب أن يتم تصميم الحلول الأسرية من خلال إدماج وحضور أصحاب العلاقة والمعنيون بالأسرة، وتُعتبر ((مختبرات الابتكار الأسري)) من الاستراتيجيات التي تمكنا من تحسين الواقع وصناعة المستقبل الأسري المستقر والآمن.

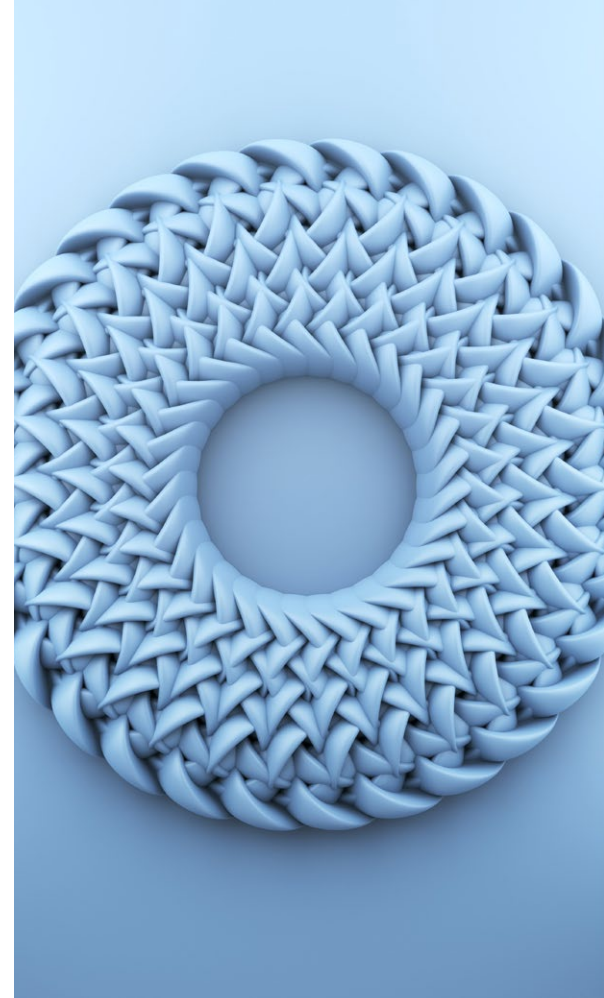
ففي ((مختبرات الابتكار الأسري)) يقوم أصحاب العلاقة بأدوار متكاملة من أجل إيجاد الحلول وتجريبها مع المعنيين بشكل مباشر، فالمختبرات هي من أفضل الطرق التي تساعد على إحداث التغيير المطلوب، وهي استجابة استراتيجية للتحديات الأسرية، وذلك لأن التحديات الأسرية لها صلات متعددة، كصلتها بالقوانين الناظمة والثقافة المنتشرة والمهارات المكتسبة.

فعلى سبيل المثال إذا ما أردنا أن نصمم مبادرةً تهدف إلى ((تعزيز التوافق الزوجي)) فإن نجاح هذه المبادرة ومُخرجاتها متوقف على مدى ملاءمتها للمعنيين، وتلبيتها لحاجاتهم واستجابتها الحقيقية لتحدياتهم، ولكي تنجح المبادرة يمكن أن يتم تأسيسها ورسم ملامحها في ((مختبرات الابتكار الأسري))، من خلال تطبيق خطواته الآتية:

مراحل عمل مختبرات الابتكار الأسري



(الشكل 1)



في كل عام تقوم العديد من الجهات الحكومية والخاصة بنشر بيانات إحصائية حول قضايا الأحوال الشخصية من زواج وطلاق وغير ذلك مما له صلة بالقضايا الأسرية، وبشكل مستمر نشهد إطلاق كتب وأدلة تُعنى بالأسرة وتحدياتها، وانطلاق دورات تدريبية من أجل بناء الأسرة وتحقيق جودة الحياة الأسرية، ولكننا نجد أن كثيراً مما يصدر من معارف، وما يتم التدريب عليه لم ينطلق في تصميمه وإعداده من أصحاب العلاقة، ونقصد هنا بأصحاب العلاقة: جميع المؤسسات المعنية بالأسرة والأفراد داخل الأسرة.

وقد استندنا إلى أحدث النظريات العلمية في تصميم التعليم وبناء القدرات الشخصية، مع الموازنة والجمع بين الجانب النظري والتطبيق العملي حيث أن كل دليل يقع في 48 صفحة، 50 % منها يشتمل على معارف وتوجيهات علمية، و50% يشتمل على مقاييس وأدوات تطبيقية شخصية، ويمكن تطبيق البرنامج وفق الأشكال التالية:

- التعلم الذاتي.
- التدريب الميداني.
- الكوتشينغ الأسري.
- الاستشارات الزوجية والأسرية.

وختاماً: نؤكد على أن تصميم الحلول الأسرية ينبغي أن يُبنى على فهم التحديات التي تواجه الأسرة والعلاقات الأسرية، وأن تكون قائمة على مشاركة جميع المعنيين وأصحاب العلاقة، وأن يتم اختبار تلك الحلول وتجريبها قبل إطلاقها، لكي تحقق التغيير المنشود والأثر المطلوب، ونصل إلى معادلة صناعة البيوت الآمنة.

وقد قامت شركة سبر لتصميم الأعمال ومركز الأسرة في الكويت بتصميم ((برنامج البيت المكين)) وهو برنامج عملي يهدف إلى تأهيل المقبلين على الزواج، وصناعة العلاقة الزوجية المتينة، وذلك من خلال إكساب الأفراد المعارف التي يحتاجونها، ومساعدتهم على تكوين الثقافة، وبناء المهارات التي تمكنهم من تأسيس بيوت مكيّنة مستقرة غير متداعية ولا مضطربة، وقد استلهمنا في تصميم البرنامج واستفدنا من منهجيات ((مختبرات الابتكار الأسري))، حيث قمنا بما يلي:

- مراجعة أكثر من 300 كتاب في قضايا الزواج والأسرة.
- اعتماد الأسس والتوجيهات العلمية التخصصية في القضايا النفسية والأسرية الاجتماعية، من خلال مراجعة أكثر من 150 رسالة ماجستير ودكتوراه وبحث محكم.
- مراجعة أغلب مواد قوانين الأحوال الشخصية في البلدان العربية ليكون متوافقاً معها ومتناسباً مع ما جاء فيها.
- الاستناد في معالجة التحديات والمشكلات الزوجية إلى نتائج الدراسات الميدانية والإحصاءات الرسمية في البلدان العربية، كالإحصاء السنوي الذي تصدره وزارة العدل الكويتية.
- مشاركة مخرجات البرنامج وأدواته العملية مع المعنيين وتطويرها حتى تكون ملائمة ومستجيبة لاحتياجاتهم وتحدياتهم.
- الالتزام بتوجيهات الشريعة الإسلامية في بناء البرنامج، وتم الانطلاق من الثقافة والأحوال الاجتماعية والقانونية العربية في صناعة المحتوى وتصميم التوجيهات والتمارين.

PROMOTION AD

محتويات البرنامج

القسم الأول الاختيار الزوجي السليم



القسم الثاني العلاقة الزوجية المتينة



برنامج الاعتماد في

أدوات الكوتشينغ الزوجي البيت المكين

وهو برنامج يساعد على
تأهيل العاملين في التمكين
الأسري لبناء علاقات أسرية فعّالة

البيانات المرنة في مختبرات الابتكار



عبير العبيد

مسؤول قسم البيانات والتحليل في شركة سير.

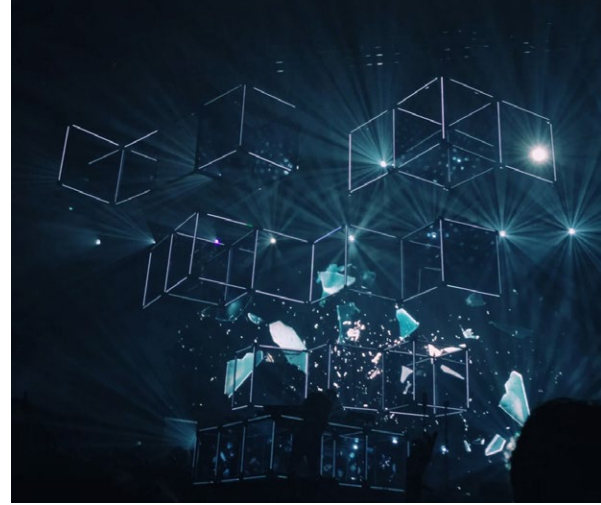
+ تعريف مختبرات الابتكار:

يمكن أن نعرّف مختبرات الابتكار بأنها:

«الكيانات التي تعمل على المشكلات المعقدة من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر لإعادة تأطير المشكلات، وصنع نماذج أولية للحلول باستخدام منهجيات متعددة وأنشطة وأدوات بحيث تدعم تصميم التدخلات والاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل في وقت لاحق إلى تطوير الأنظمة».

+ ميزات مختبرات الابتكار:

منهجيات تيسير فريدة من نوعها	تجريب وتعلم	وجهات نظر متنوعة
استخدام استراتيجيات مجموعة متنوعة من الأساليب والأنشطة والأدوات اللازمة لتشجيع التفاعل والتعاون وحل المشكلات بين المشاركين. يتضمن هذا المختبر مجموعة متنوعة من الحلول وفق منهجية التصميم المرتكز حول الإنسان (HCD) ونموذج العمل التجاري، ولعب الأدوار، والرسوم البيانية وضمن تسهيلات تشاركية من الجميع. مثال: استضافات (AfriLabs) تجمع عالمي للمشاركة في إيجاد حلول لبطالة الشباب في أفريقيا من خلال وظائف رقمية.	«النماذج الأولية السريعة» هي في صميم ما تفعله المختبرات. وذلك لاختبار الحل وتكراره من أجل: • ضمان ارتكاز الحلول على «العالم الحقيقي». • تقليص إمكانية عدم التنفيذ ضمن الوقت المحدد. • التعلم الفعال. مثال: طورت (InSTEDD) نظام صوتي نقال (Verboice) من خلال التكرار المتعدد مع المستخدمين في الميدان.	الجمع بين مجموعة متنوعة من أصحاب العلاقة، من مختلف القطاعات، والمستفيدين وذلك من أجل: • إعادة تأطير المشكلة. • تحديد الأسباب الجذرية. • ابتكار وصقل نماذج أولية للحلول. • تحريك شبكة الموارد اللازمة لتنفيذ ودعم الحلول. مثال: المبادرة العالمية للمعرفة، وذلك بدعم من مؤسسة (Rockefeller)، أجرت «جلسات رسم خرائط التحدي» في ستة بلدان لتحديد الأسباب الجذرية المتعلقة بمشكلات فضلات الطعام والطعام التالف.



+ مقدمة:

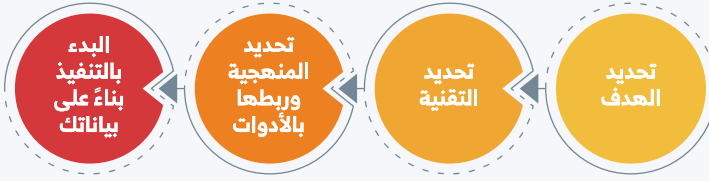
إنّ السعي لإحداث تغيير وإيجاد حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية بطريقة أكثر فعالية وكفاءة واستدامة من الحلول الموجودة، شكّل ما يسمى اليوم «الابتكار الاجتماعي»، والذي يعمل على توليد الحلول عبر مجموعة من المنهجيات ومنها مختبرات الابتكار، بحيث تشكل تلك الحلول قيمة حقيقية للمجتمع ككل وليس للأفراد فقط، وقد تكون تلك الحلول منتجاً، أو عملية إنتاج، أو تكنولوجيا، وقد تكون أيضاً مبدأً، أو فكرة، أو قانوناً، أو حركة اجتماعية، أو تداخلاً ومزيجاً بين أكثر من عنصر.

ففي الوقت الذي لا تستطيع الأساليب التقليدية تحقيق كامل طموحاتنا في حل المشكلات الأكثر تعقيداً، توفر مختبرات الابتكار نهجاً عملياً ومفيداً، وعملية فريدة من نوعها تجمع مختلف أصحاب العلاقة في مجال معين، وتخلق بيئة ملائمة للابتكار والتجريب، لكونها تعتمد على منهجيات ومقاربات، تطبق بشكل جماعي على تحدٍّ معقد في نظام اجتماعي ما، لتساعد على تمكين الناس من تجاوز الخلافات الثقافية والمؤسسية لتشكيل فريق عمل فعال، يحدد ما هو مطلوب منه، ويتعاون من أجل تحقيق وقائع جديدة في النظام ككل.

+ كيف تعمل البيانات المرنة في مختبرات الابتكار؟

تعمل البيانات المرنة في مختبرات الابتكار وفقاً لأربع مراحل أساسية:

✕ مراحل عمل البيانات المرنة في مختبرات الابتكار



(الشكل 1)

وفيما يلي نتحدث عن كل مرحلة بشكل منفصل:

1. تحديد الهدف: تتمثل هذه المرحلة في تحديد ما تأمل اكتشافه من خلال جمع البيانات المرنة الخاصة حول المشكلة التي تريد علاجها، أو المنتج/ الخدمة التي تريد اختبارها.

2. تحديد التقنية: تتمثل هذه المرحلة في تحديد طريقة للتواصل مع العملاء بسرعة وكفاءة.

3. تحديد المنهجية وربطها بالأدوات: تتمثل هذه المرحلة في تحديد مجموعات الأسئلة المطلوبة، وابتكار خطة تنفيذ بناءً على الموارد المتاحة لديك.

4. البدء بالتنفيذ بناءً على بياناتك: تتمثل هذه المرحلة في استخدام البيانات التي قمت بجمعها في التجريب والتعلم.

وبهذا الشكل، يمكن استخدام البيانات المرنة في خطوات عمل مختبرات الابتكار بشكل يزيد من فعاليتها ويحقق أفضل النتائج.

ولحسن الحظ، على مدى السنوات الماضية، اكتسبت مختبرات الابتكار الاجتماعي، صدى كبيراً في مجالات عديدة: التعليم، تخطيط المدن، الصحة، الاتصالات، ...

ويمكن لهذه المختبرات توسيع نطاق أثرها والحفاظ عليه من خلال عملية فريدة تركز على فلسفة التجريب والتعلم باستخدام منهجية البيانات المرنة، وهي تقنية منخفضة التكلفة للتواصل مباشرة مع العملاء النهائيين، وتوليد بيانات عالية الجودة بسرعة وكفاءة.

+ ماهي البيانات المرنة؟

في أوائل عام 2014، طور القادة في Acumen نموذجاً يسمونه «البيانات المرنة»، وهي طريقة تعتمد بيانات خالية من العدر من حيث الجمع والاستخدام بشكل يساعد قادة وداعمي المؤسسات المجتمعية للإجابة عن التساؤلات التالية:

كيف يمكن إنشاء البيانات ثم الاستفادة منها في التجريب والتعلم؟

كيف يمكن الحصول على البيانات المطلوبة بتكلفة زهيدة، دون القيام بمشروع بحث طويل ومعقد ومن المحتمل أن يكون مرهقاً؟



مختبرات الابتكار الاجتماعي

حمله الآن من منصة

الابتكار الاجتماعي
SOCIAL INNOVATION



innovationhub.social



مختبرات الابتكار للسيدات

كيف تساعد مختبرات الابتكار في مواجهة تحديات السيدات؟



كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.



عبير العبيد

مسؤول قسم البيانات والتحليل في شركة سبر.

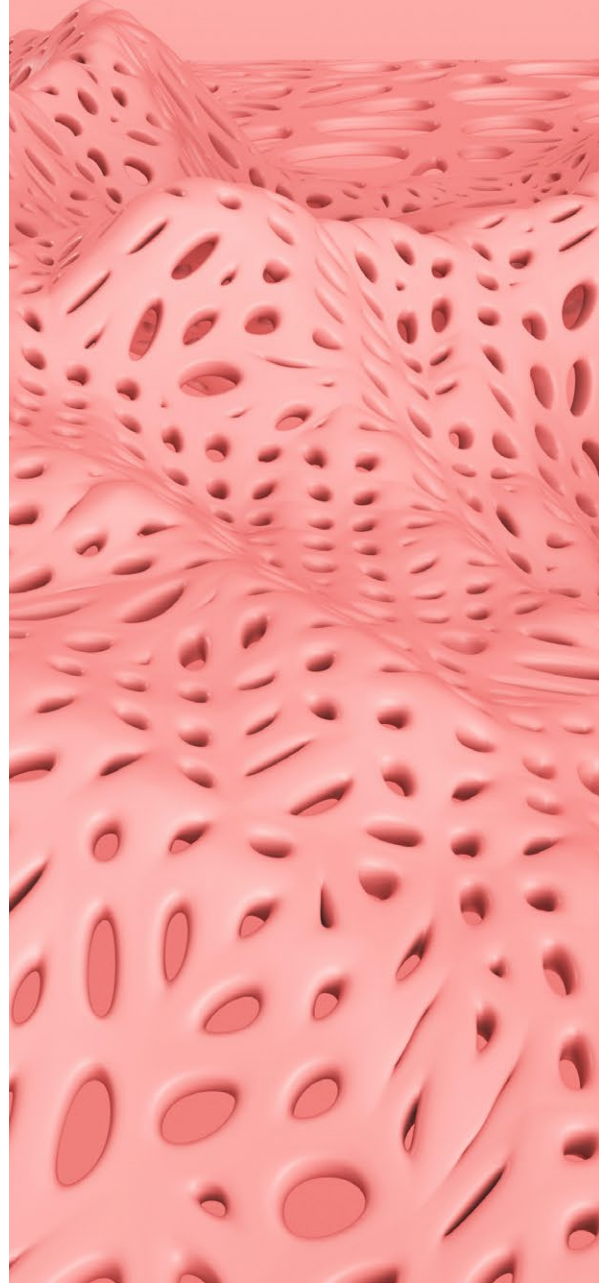
سارة سلطان

معد ومحرر في قسم تصميم التعليم سبر.

+ مقدمة

واجهت المرأة على مر العصور ولا زالت تواجه نصيباً لا يستهان به من التحديات الاجتماعية، وتتنوع تلك التحديات التي تواجهها المرأة بتنوع المكان الذي تعيش به، والشريحة العمرية والاجتماعية والاقتصادية التي تنتمي إليها، فلدى الطالبات المقبلات على الحياة الجامعية تحديات تختلف عن تلك التحديات التي تواجهها خريجات الجامعات اللواتي يقفن على أعتاب سوق العمل، كما أن لرائدات الأعمال اللواتي يسعين من خلال مشروعاتهن إلى اختراق الأسواق تحديات تختلف عن تلك التحديات التي تواجهها السيدات العاملات في الوظائف الحكومية، وهكذا.

وتشكل النساء 49.7% من إجمالي عدد سكان منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا البالغ 345.5 مليون نسمة، ورغم التحسن الكبير فيما يتعلق بالتعليم، والرعاية الصحية، وفرص العمل، لا زال هناك فجوة كبيرة تحتاج إلى العمل عليها، ولا زالت هناك الكثير من العراقيل المعيقة للعمل عليها، فالتحديات التي تواجهها المرأة شأنها شأن التحديات الاجتماعية الأخرى، تزداد تعقيداً، وتحتاج إلى تضافر الجهود، والتنسيق والعمل التكاملي، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود مساحة إبداعية ومنهجية ابتكارية متخصصة في التعامل مع تحديات السيدات، ولعل إحدى أهم أدواتها مختبرات الابتكار للسيدات.



+ مختبرات الابتكار للسيدات:

تعرف مختبرات الابتكار للسيدات بأنها: «مساحات عمل لتصميم حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه السيدات في الحياة، وفي التعليم، وفي العمل، من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر لإعادة تأطير المشكلات، وصنع نماذج أولية للحلول باستخدام منهجيات متعددة وأنشطة وأدوات، بحيث تدعم تصميم التدخلات والاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل - في وقت لاحق - إلى تطوير الأنظمة».

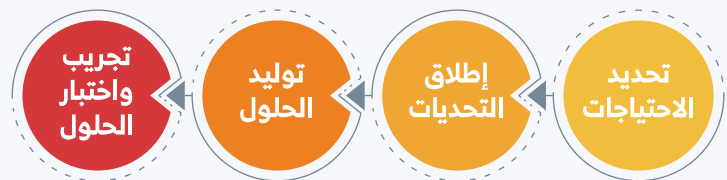
وتمثل الجهات القائمة على تشغيل مختبرات السيدات نمطاً جديداً من التفكير والتعامل مع التحديات، حيث تتنوع خلفياتهن الاجتماعية، والمهنية وفقاً لتنوع التحديات التي يعملن عليها، وما يجمعهن هو حس المسؤولية تجاه سيدات المجتمع، والعزم على المساهمة في تصميم حلول للتحديات التي تواجههن، من خلال إطلاق التحديات في المختبرات.

+ كيف تعمل مختبرات الابتكار للسيدات؟

نظراً للحاجة الملحة إلى النهوض بالمرأة وتمكينها علمياً واجتماعياً ومهنياً واقتصادياً من أجل القيام بدورها على المستوى الشخصي والمهني والاجتماعي يعمل القائمون على مختبرات الابتكار للسيدات جاهدين من أجل أن تكون أبحاثهم وتدخلاتهم شاملة ومتقاطعة، سعياً منهم نحو معالجة كل التحديات المتعلقة بالوضع الاجتماعي والاقتصادي والصحي للسيدات.

وتعمل مختبرات الابتكار للسيدات من خلال تعزيز الجهود البحثية التعاونية واسعة النطاق لتحديد الاحتياجات، وبالتالي إطلاق التحديات والعمل على توليد الحلول لها مع المعنيين، وإطلاق الحلول للجهات المعنية التي يمكنها العمل على تطبيق تلك الحلول، وذلك وفق الخطوات التالية:

✖ مراحل عمل مختبرات الابتكار للسيدات



(الشكل 1)

وتستثمر المختبرات مجموعة واسعة من المهارات وقواعد المعرفة لتشخيص المشكلات الجذرية، وتوليد الحلول لها، وتقييمها، وتجريبها، حيث يتم تحديد فريق السيدات المسؤول عن إدارة التحدي، ويتم تزويدهن بالموارد والإرشاد المطلوبين لإدارة عملية تصميم الحلول وتجريبها، وبالتالي يتم العمل على توفير الدعم، أو الاستثمار اللازم إلى جانب الإرشاد والتوجيه، مما يجعل من المختبر فرصة استثنائية لتطوير الأفكار، والعمل على استدامتها من خلال مساحة العمل المشتركة للمختبرات.

+ أهداف مختبرات الابتكار للسيدات:

تسعى مختبرات الابتكار للسيدات إلى تطوير الاستجابة للتحديات التي تواجه السيدات من أجل تحقيق جملة من الأهداف، ولعل أبرزها:

1. تعزيز التواصل لدى رائدات وسيدات الأعمال، من أجل توفير طرق جديدة تساهم في تطوير أعمالهن، حيث تحتاج رائدات، وسيدات الأعمال لطلب المشورة المهنية، وإيجاد التمويل، والإرشاد العكسي ومساعدة الأقران أو طلب المساعدة في التطوير الوظيفي والشخصي.
2. حل المشكلات المتعلقة بالعنف والعنصرية في العمل، والصحة والتعليم.
3. تسريع وتيرة التغيير الإيجابي حتى تتمكن النساء من جميع الخلفيات من تحقيق التقدم على مستوى التعليم، والعمل، والتغلب على التحيزات بين الجنسين في العمليات التنظيمية وثقافات مكان العمل.

+ تجارب عالمية:

تعتبر مختبرات الابتكار للسيدات مقارنة حديثة نسبياً في مواجهة التحديات التي تواجه السيدات في العالم، وفيما يلي بعض الأمثلة عن مختبرات عالمية تعنى بقضايا المرأة:

1. The Female Innovators Lab، وهو استوديو مقره مدينة نيويورك متخصص بتنمية المواهب الريادية لدى النساء في جميع جوانب نظام الخدمات المالية.

2. VMware Women's Leadership Innovation Lab، يُنشئ مختبر الابتكار القيادي النسائي VMware بجامعة ستانفورد بحثاً تأسيسياً لتعزيز قيادة المرأة، من خلال تشخيص العوائق، وتطوير وتقييم التدخلات لتجاوزها، ونشر الحلول القائمة على الأبحاث من خلال سد الفجوة بين البحث والممارسة.

3. Africa Gender Innovation Lab (GIL)، يُجري مختبر ابتكار النوع الاجتماعي، في منطقة أفريقيا التابع للبنك الدولي (GIL) تقييمات الأثر التي تقيّم نتائج التدخلات الإنمائية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، لتوليد أدلة حول كيفية سد الفجوة بين الجنسين في الأرباح والإنتاجية والأصول والوكالة. وتركز GIL على خمسة مجالات للمواضيع: الزراعة، وتنمية القطاع الخاص، وحقوق الملكية، والأعراف الاجتماعية، وتوظيف الشباب.

4. Women's Innovation Lab (Women's iLab)، مختبر إبداع المرأة (مختبر الابتكار النسائي)، عبارة عن منصة لتمكين النساء في الأعمال التجارية التي تنظم الشبكات الهادفة، من خلال خوارزمية فريدة تتوافق مع النساء والرجال على أساس الاهتمامات والخلفيات والأهداف المهنية.

+ مختبرات الابتكار للسيدات في العالم العربي:

لقد كان للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والصحية والسياسية في العالم العربي، انعكاساتها على الوضع الاجتماعي والاقتصادي والصحي للمرأة العربية، مما زاد من وطأة التحديات التي تواجهها وفاقم من تعقيدها، وقد عملت الكثير من المنظمات في مختلف أنحاء الوطن العربي على دعم المرأة نفسياً واجتماعياً واقتصادياً ولاتزال تعمل، وتنوعت مجالات العمل في كل منظمة أو مبادرة بحسب توجهها، ولكن هذا النوع من التحديات شأنه شأن التحديات الاجتماعية المعقدة الأخرى يحتاج إلى مقاربات جديدة في العمل على مواجهته، ولعل من الحري بنا أن نستثمر تلك التوجهات العالمية نحو إنشاء المختبرات المتخصصة بقضايا المرأة من أجل العمل على تأسيس مختبرات تعنى بقضايا المرأة العربية، والعمل على مواجهة تحدياتها في بيئة تعتمد على اختبار وتجريب الحلول وضمان فعاليتها.

+ تفعيل مختبرات الابتكار

للسيدات في العالم العربي:

يساعد تفعيل مختبرات الابتكار للسيدات في مواجهة التحديات النسائية بمنهجية تركز حول احتياجات السيدات، وذلك من خلال تنفيذ الدراسات الميدانية، وتحديد التحديات بحسب أولويتها، والعمل على تصميم حلول لها في مساحة إبداعية تجمع الجهات المعنية لتوليد الحلول وتجريبها، وإطلاقها، والمساعدة في تنفيذها، وذلك من خلال:

1. تصميم برامج توعوية حول أهمية مختبرات الابتكار للسيدات، ومجالات تطبيقها .
2. تصميم برامج لبناء قدرات السيدات للعمل على تأسيس المختبرات، وإدارة عملية تصميم الحلول فيها.
3. توفير الدعم المالي واللوجستي اللازم لتصميم المختبرات، وتشغيلها.
4. توفير الدعم الفني والإداري اللازم لتصميم المختبرات وتشغيلها.

قد لا تنجح مختبرات الابتكار للسيدات في تقديم حلول جذرية، تُحدث التغيير المطلوب، ولكنها مختبرات تساعد في تصميم الحلول للتحديات والمعوقات التي تواجهها السيدات في الحياة، وفي الصحة، وفي التعليم، وفي العمل، وفي الكثير من المجالات الأخرى، من خلال تبني نموذج «المكاسب الصغيرة» الذي يعمل على تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق المكاسب المطلوبة للسيدات في المجالات المذكورة، وتشارك تلك الحلول مع الجهات المعنية، لتحفيز تلك المكاسب الصغيرة باعتبارها اللبنات الأساسية للتغيير النظامي الذي يشمل المجتمع ككل.

مُختبرات وُفرق الابتكار قراءة في دليل Nesta العملي



محمد سيف الأنصاري

شريك مؤسس في قدرة استراتيجي لحلول الابتكار الاجتماعي

سارة سلطان

معد ومحرر في قسم تصميم التعليم سبر.



وغالباً ما تكون أسباب ذلك مفهومة تماماً: فعادةً ما يركز الموظفون على الأنشطة اليومية، أي: هناك وقتٌ محدودٌ للتفكير في مناهج جديدة، ومن المرجح أن تحافظ الميزانيات السائدة على المناهج الحالية بدلاً من تعزيز أساليب جديدة، ويمكن لطبيعة البيروقراطية ذاتها أن ترفض وتعوق التجارب والتغيير.

+ فوائد فريق الابتكار

تحتاج الحكومات والشركات والمؤسسات الأخرى إلى هياكل وقدرات ومساحات مخصصة لكي تتيح المجال لحدوث الابتكار، ويمكن إنشاء فرق الابتكار لعدة أسباب:

- معالجة عدم الرضا عن قدرات الابتكار الحالية في تحقيق نتائج محسنة ووفورات في التكاليف.
- تحسين المراحل المحددة لعملية الابتكار، مثل اختبار مرحلة إيجاد الأفكار الجديدة أو مرحلة التنفيذ والتوسع، وذلك من خلال تعزيز القدرات الابتكارية.
- مواجهة التحديات التي تبدو خائفة وغير قابلة للحل مثل التعليم أو العدالة الجنائية.
- توفير أسلوب جديد أو فريد من نوعه، مثل التفكير التصميمي أو الاقتصاد السلوكي، وذلك لتعزيز نهج منظم لعملية الابتكار.
- الاستماع إلى المواطنين وغيرهم من خارج المنظمة بطرق غير تلك التقليدية التي كانت تثير المشاكل.

+ ما هي فرق الابتكار؟

تأتي فرق الابتكار - التي يُشار إليها غالباً باسم مختبرات أو صناديق أو وحدات الابتكار - بأحجام متنوعة، وتستخدم مجموعة من التقنيات، وهي مجهزة بمصادر مختلفة، وتحاول معالجة المسائل والتحديات المختلفة، وإن ما يُوحد مختبرات وفرق الابتكار - ويميزها عن المنظمات أو الفرق الأخرى المُدارة بحكمة - هو أنها تعتمد جميعاً طرقاً تجريبية لمعالجة كل من المسائل الاجتماعية والعامّة. وعادةً ما يتضمن نظام التشغيل الأساسي لأي مختبر أو فريق للابتكار ما يلي:

- المسح وتحديد المسائل الرئيسية والأولويات والمهام.
- تطوير الأفكار التي تؤثر على هذه المجالات المحددة.
- حلول الاختبار والنماذج الأولية.
- إيجاد طرق مؤدية إلى توسيع نطاق الأثر أو تغيير النظم.

+ لماذا تُعتبر فرق الابتكار أمراً هاماً؟

إن معظم الحكومات والمؤسسات الأخرى، ليس أمامها خيار سوى الابتكار عند مواجهة الضغوطات المالية والمطالب المتزايدة والمشاكل المعقدة، رغم أنه كثيراً ما تكون جهود الابتكار غير منتظمة في أفضل الأحوال أو غير موجودة في أسوأها.

➤ إنشاء مختبر أو تشكيل فريق الابتكار

يوضح الرسم البياني أدناه الخطوات الخمس التي ينطوي عليها إنشاء مختبر أو فريق الابتكار.

✖ الخطوات الخمس لإنشاء مختبر أو فريق الابتكار

الخطوة
1

توضيح الأهداف والقدرات

تحديد سبب الحاجة لفريق الابتكار، وتحديد الفرص والمسائل الراهنة التي يمكن أن يساعد الفريق في معالجتها، وتقييم قدرات وثغرات الابتكار الحالية والمحتملة.

الخطوة
2

تصميم نموذج الفريق

إنشاء وتصميم فريق الابتكار الخاص بك، بما في ذلك العلاقة مع الحكومة ومصادر التمويل والشركاء المحتملين.

الخطوة
3

تشكيل الفريق

تطوير القيادة ومجموعة المهارات والثقافة الخاصة بفريقك.

الخطوة
4

التنفيذ والتقديم

اختيار الأساليب والمخرجات التي سيستخدمها وينشئها الفريق.

الخطوة
5

قياس الأثر

التحديد الكمي للنجاح وتوصيل القيمة.

(الشكل 1)

1. توضيح الأهداف وتقييم القدرات:

تتمثل الخطوة الأولى في تشكيل فريق الابتكار في تحديد سبب الحاجة إلى هذا الفريق، وتحديد المشكلات أو الفرص الحالية التي يمكن أن يساعد هذا الفريق في معالجتها، ومن المهم أيضاً فهم ماهية قدرات الابتكار والفجوات الخاصة بك - في الوقت الحالي وفي الفترات المقبلة - من حيث المهارات والموارد والقيادة وقياس الأثر والأساليب.

تحديد أهداف مختبر أو فريق الابتكار الخاص بك:

هناك مجموعة متنوعة من الدوافع الكامنة وراء تشكيل فريق الابتكار، ولكن كي يكون الفريق فعالاً يجب أن يكون واضحاً حول مهمته وأهدافه. وكبداية، يمكن أن يكون من المفيد اختيار التركيز المبدئي الذي يلبي احتياجات الحكومة، وقد يكون هذا التركيز هو:

- إيجاد حلول من أجل حل تحديات محددة.
 - إشراك المواطنين والمؤسسات غير الربحية والشركات من أجل إيجاد أفكار جديدة.
 - إحداث تحولات في العمليات والمهارات وثقافة الحكومة.
 - تحقيق تغيير أوسع في السياسات العامة والأنظمة.
- ينبغي أن تشتمل الأسئلة الأساسية لأي شخص يبدأ بإنشاء مختبر ابتكار ما يلي:

- ما هي معايير النجاح؟ أي: ما الذي يمكنك أن تعتبره نجاحاً؟ ولماذا؟ ولمن؟
- هل تهدف إلى حل المشاكل الاجتماعية الكبيرة أو الصغيرة؟
- هل يهدف الفريق إلى إظهار روح مختلفة من الإيمان في العمل، أو ربما لإثبات أن مدينة أو أمة ما تمتلك الإبداع؟
- ما حجم الموارد البشرية والمالية المتاحة؟
- كيف سيتم تعميم الأفكار أو توسيعها؟

مراجعة الأصول الموجودة:

لفهم المكان الذي يمكن لفريق الابتكار أن يحدث أثراً فيه، ستحتاج إلى تحديد القدرات والثغرات الحالية داخل الهيكل الحالي لمنظمتك، وقد يتعلق ذلك بمعرفة الخبراء في مجالات السياسة العامة المحددة أو في بعض أساليب الابتكار، وعلى سبيل المثال، يجب عليك مراعاة:

- ما هي الخبرة التي تمتلكها منظمتك حالياً، والتي يمكن أن تساعدك في الوصول إلى أهدافك وغاياتك أو تحديدها؟
- ما هي الفجوات التي تشوب معرفتك وقدراتك؟
- ما هي الخبرة الموجودة في شبكة علاقاتك الأوسع؟ وكيف يمكنك الاستفادة منها؟
- ما هي الموارد الأخرى التي يمكنك الاعتماد عليها، مثل بوائر المواطن؟

2. تصميم نموذج فريقك:

بمجرد أن تكون واضحاً بشأن أهداف فريقك، والقدرات التي يمكنك الاستفادة منها، ستتمكن من البدء في التفكير في تصميم الفريق، وثمة العديد من العوامل التي عليك التفكير فيها، بدايةً من علاقتك بالحكومة وصولاً إلى التمويل والشركاء المحتملين.

القرب من الحكومة:

سنُحدّد كيفية عمل الفريق جزئياً، من خلال قربه من السلطة التنفيذية، وتتمتع فرق الابتكار بعلاقات مختلفة مع الحكومة وذلك بحسب تشكيلها، وتشمل خيارات علاقاتها ما يلي:

- مقرها في مكتب الرئيس أو المحافظ، وهما من يحددان جدول أعمال فريق الابتكار.
- مقرها داخل الإدارة الحكومية أو الوكالة التي تدير فريق الابتكار.
- ذات ملكية مشتركة، مع قيام أكثر من قسم بوضع جدول الأعمال.
- فريق الابتكار مستقل ولكن الحكومة تضع جدول الأعمال أو أنها تموله بالكامل.
- منظمة مستقلة مع تمويل حكومي، ولكنها تمتلك الاستقلالية لوضع جدول الأعمال الخاص.

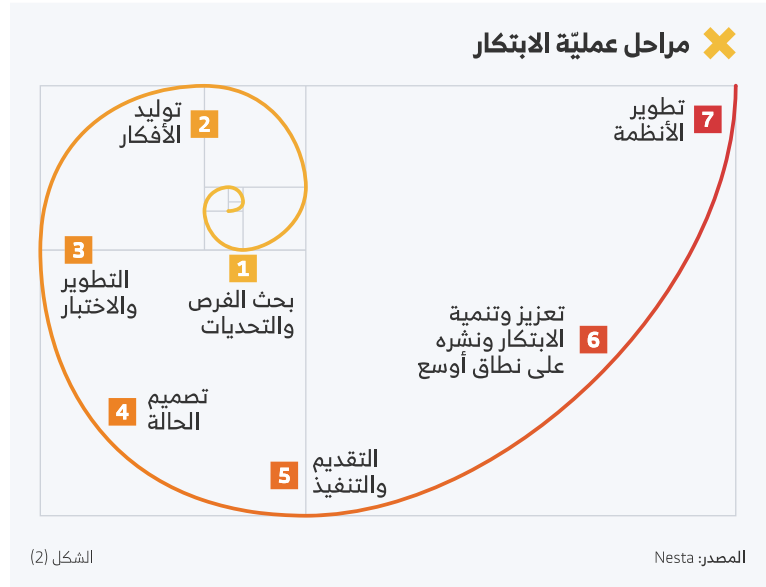
تم تصميم فرق الابتكار لخلق مساحة آمنة للحكومة تمكّنها من القيام بالأشياء بشكل مختلف، ويمكن أن يؤثر قربها من الحكومة على قدرتها على القيام بذلك.

وتشمل مزايا القرب من الحكومة ما يلي:

- فرصة أكبر للبقاء على اطلاع بالأولويات السياسية.
- تأثير أكبر على الأولويات السياسية.
- توفير الشرعية والسلطة لعمل فريق الابتكار لدفع المشاركة عبر الحكومة.
- الحماية لتجربة أشياء جديدة وتحمل المخاطر.

تقييم عملية الابتكار الحالية:

يمكن أن يساعدك النظر إلى مكامن الضعف في النظام الحالي في تحديد المكان الأكثر فائدة لفريق الابتكار الخاص بك، وعلى سبيل المثال: هل هناك نقص في الأفكار الجيدة؟ أو ندرة في التقييم القوي؟ أو هل هناك تحديات تواجهها عند محاولة تنفيذ الحلول وتقديمها؟



يتوقف عدد مراحل عملية الابتكار التي يمكنك القيام بها بشكل عملي على الموارد المتاحة. وقد تكون المنظمات ذات الموارد الأكبر مثل نستا أو سيرا تمتلك القدرات اللازمة لمحاولة إجراء تغيير للنظم، في حين أن الفرق الأصغر قد تكون أكثر فعالية في التركيز على المراحل المبكرة من العملية. وإذا لم يتمكن فريق الابتكار من تولي مسؤولية جميع المراحل، فمن المهم التفكير في الشخص الآخر أو الطريقة الأخرى التي يمكن من خلالها إدارة المراحل المتبقية.

دراسة النماذج الأخرى:

لكي تساعد في تشكيل فريق الابتكار المناسب لك، يمكنك التعلم من نماذج فرق الابتكار الفعالة الأخرى حول العالم. فهناك الكثير مما يمكن تعلمه من دراسة الفرق القائمة، ومحاكاة نجاحاتهم وتبني وتكييف أساليبهم وأدواتهم وتجنب أخطائهم السابقة، فقد تشمل نقاط قوة إحدى الفرق المدروسة:

- النتائج المتوقعة في نطاق زمني قصير.
- الأساليب المرنة ومناهج العمل الابتكارية الفريدة.
- أساليب أخرى مُستخدمة بما فيها التصميم المرتكز حول المستخدم.

نصائح وملاحظات:

- أسس روابط قويّة مع السلطة التنفيذية داخل الحكومة، واستفد من البصائر والموارد والشراكات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف.
- قم بتطوير نموذج تمويل محدد للفريق، وجذب الشركاء والداعمين لزيادة التمويل المرن.
- كن منفتحاً على كيفية إحراز النّجاح وإدارة الفشل.
- وضع كيف ستُنفق الموارد؟ ومتى تكون النتائج متوقعة؟ وأين تقع المسألة؟

ويمكن أن تشمل عيوب القرب من الحكومة:

- القيود المفروضة على التجارب الجذرية، لا سيما إذا كانت مرتبطة بحكومة تتقي المخاطرة.
- مواجهة الصعوبات عندما تحدث تحولات في السلطة السياسية والتنفيذية، مثل التغيير في الحكومة أو الإدارة.
- ليس هناك موقع مثالي، وإنما يجب عليك تحقيق توازن بين أن تكون قريباً بما يكفي للحفاظ على إمكانية الوصول والتأثير، وبعيداً بما يكفي لتوفير مساحة ومسافة للتنقل والتغلب على الحواجز البيروقراطية.
- وقد يتغير مقرّك بمرور الوقت، وقد تحتاج إلى احتضان فريق الابتكار في منظمة قائمة لتوفير وظيفة مكتب الدعم الخلفي، بدلاً من إعداد الفريق من نقطة الصفر.

تأمين الموارد:

يجب أن تحدد الفرق كيف سيتم تمويلها، بما في ذلك كيفية الاستفادة من الأموال من مصادر خارجية، ويجب عليهم أيضاً تحديد كيفية تخصيص الموارد وإنفاقها.

ويمكن أن يحدث التمويل من الحكومة بأشكالٍ مختلفة منها:

- التمويل الحكومي المباشر.
- تمويل العقود من الحكومة.
- الوقف.

الاستفادة من الأموال:

ستحتاج الفرق إلى أن يكون لديها ميزانياتها الخاصة، وينبغي لها الاستفادة من أموال إضافية مثل: الأموال من الحكومة والعمل الخيري والمصادر التجارية والمصادر الأخرى، ويمكن أن تساعد الاستفادة من الأموال الخارجية في تقليل مخاطر استثمارات الحكومة، ومن بين فرق الابتكار التي درستنا وبلومبرج للأعمال الخيرية كان هناك فرق تم فيها تمويل أكثر من نصف الأموال من مصادر خارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وضع استراتيجية واضحة لموازاة الأموال لجميع المشاريع.
- تصميم آلية تمويل مخصصة: مثال: يعتبر مركز "Centro de Innovación Social" في كولومبيا جزءاً من "The pioneers of Social Innovation"، وهي شراكة تضم حوالي 15 شركة تساهم في صندوق مخصص للابتكار، وتشترك الحكومة الكولومبية ورواد الابتكار في اختيار مواضيع للعمل عليها، ويستخدم مركز "Centro de Innovación Social" ذلك للمشاركة في التمويل، وبالإضافة إلى كونه يساعد في الاستفادة من الموارد الإضافية فإنه يساعد أيضاً على تجنب إجراءات الشراء المعقدة.



3. تشكيل الفريق:

رغم أنه سيُشكّل فريق الابتكار ليناسب المهمة أو الهدف الأسمى، إلّا أن هناك عدداً من الأصول والمهارات المطلوبة لبناء فريق فعّال، ومن المهم أن تفكر في كل من القيادة ومجموعة المهارات التي ستحتاجها لفريقك، وفي كيفية توظيف الموظفين.

تطوير القيادة:

من شأن كيفية قيادة الفريق وإدارته والرعاية والالتزام السياسيين اللذين تمتلكهما أن يؤثروا على فعالية الفريق.

- تعتبر الرعاية السياسية جزءاً حاسماً من فريق الابتكار، وتصب العلاقات الوثيقة مع السلطة المخولة -مثل رؤساء الوزراء والوزراء ورؤساء البلديات- اهتمامها على حل المشاكل ذات الأولوية، وتوفر السلطة والمصداقية للفريق ليعمل ويدفع العمل عبر الحكومة، كما يمكنها أن تحمي الفريق، لتساعده على تحمل المخاطر، وليكون مبدعاً، وتمنحه الشرعية لوقف أو إلغاء الخدمة غير الفعّالة.
- يجب أن يكون لقائد الابتكار اتصالات مع هؤلاء الرعاة السياسيين وأن يفهم آلية عمل الحكومة، مع إمكانية الوصول إلى أشكال جديدة من المعارف والشبكات من خارج الحكومة للوصول إلى وجهات نظر جديدة وإرباك الوضع الراهن وعكس النتيجة.

اختيار الموظفين:

ستحتاج عند تشكيل فريقك إلى التفكير في حجم الموظفين ومهاراتهم وديناميكيّتهم وثقافتهم، إلى جانب التفكير في الاستراتيجيات المحددة للتوظيف وتطوير قدرات الموظفين.

الفريق ذو الخبرة في كل من القطاعين العام والخاص	المهارات التقليدية في الأعمال، بما في ذلك إدارة المشاريع القوية
المزيج من خلفيات خاصة وحكومية ومن مؤسسات غير ربحية	الاعتماد على شبكات من الشركات الزميلة من أجل إنجاز مشاريع معينة
المهارات الرئيسية للابتكار والمتنوعة، وبعضها فريد بالنسبة للحكومة	قد لا تتوفر المواهب المتاحة محلياً، لذلك قد تحتاج إلى توظيف دولي
تدريب الموظفين على العمل	توفير إعارات للموظفين في المجالات الأخرى للحكومة

قد يؤثر الموقع والشكل المؤسسي على التوظيف، وقد يقيد الوجود في الحكومة في بعض الأحيان التوظيف من الفئات الداخلية فقط، بدلاً من تمكين التوظيف من خارج القطاع العام.

وفكر في مقدار الحرية والمرونة التي تريدها لتوظيف موظفين من خارج الحكومة، وما إذا كان من الممكن بناء ذلك في فريق الابتكار الخاص بك، وما هي قيود التوظيف التي قد تكون موجودة.

تطوير ثقافة الفريق:

إنّ تطوير ثقافة الفريق -المختلفة اختلافاً واضحاً والتي تكون منفتحة وريادية- من شأنه أن يساعد الفريق في مهمته أيضاً، وهناك عدد من الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الأساليب، مثل:

- تشكيل هيكل حوكمة يضم ممثلين من داخل الحكومة وخارجها لتعزيز المشاركة والاستفادة من الخبرات والمشورة الإضافية.
- أن تكون واضحاً مع المسؤولين حول كيفية إنفاق الموارد، ومتى يمكن توقع النتائج؟
- تحديد مشاركة فريق الابتكار في الحكومة بشكل واضح.

نصائح وملاحظات:

- تأكد من حصولك على مستوى عالٍ من الرعاية السياسية حتى يكون فريقك فعالاً.
- قم بتشكيل فريق بمزيج متنوع من المهارات، ومزيج من المطلعين من الداخل والخارج على الحكومة.
- قم بالاعتماد على المعرفة الموضوعية من الحكومة، مما يمكن من توظيف ذوي الاختصاصات العامة للتنقل بسهولة بين المجالات ذات الأولوية.
- حافظ على انفتاح هيكل الحوكمة وثقافتك، واستمر في إظهار وإبراز القيمة الفريدة للفريق.

4. التنفيذ والتقديم:

ستعتمد فرق الابتكار على قدراتها لتطوير برنامج عمل يعالج أهدافها، ويمكّن فريق الابتكار من تحقيق إنجازٍ قوي التأثير. تطبيق أساليب صريحة:

ستكون هناك حاجة إلى أدوات وتقنيات ومناهج مختلفة لتحقيق أهدافٍ مختلفة، ولكن سيُنظر إلى فرق الابتكار على أنها ذات قيمة، إذا كانت لديهم خبرة ومعرفة فريدتان لا تتوفران في أجزاء أخرى من المنظومة، وسيساعد هذا أيضاً على كسب الأموال وتعبئة رأس المال السياسي، وتحتاج فرق الابتكار إلى توصيل قيمتها لكل مكان، ويصبح هذا مهماً بشكلٍ خاص عندما يكون هناك تغيير في القيادة أو الإدارة. وهناك الكثير من الأساليب للاختيار مثل: التصميم والبيانات والتمويل والابتكار المفتوح، وستتأثر الطريقة الأكثر فعالية لفريقك بمهمتك الأسمى.

وفيما يلي بعض الأساليب التي تستخدمها وتطورها فرق الابتكار حول العالم.

جوائز التحدي والمكافآت والابتكار المفتوح	الاقتصاد السلوكي
البيانات والتكنولوجيا الرقمية	إشراك المواطنين
مساحة المكاتب والمرافق كجزء أساسي من تمكين الابتكار	الإنتاج المشترك والتصميم المرتكز حول الإنسان HCD
تطوير عمليات الابتكار الخاصة لتوفير علامة تجارية متماسكة	

تحقيق المخرجات:

لا ينبغي لفرق الابتكار إنشاء التقارير وقوائم الخيارات المكتوبة فحسب، وإنما يجب عليها إيجاد حلولٍ عملية وقابلة للاستخدام، وتشمل المخرجات:

تقييم البرامج	دعم المشاريع الجديدة
التأثير على السياسة العامة من خلال البحث	توثيق تطوير حلول الابتكارات، والترويج لها
بناء المهارات وتغيير الثقافة الحكومية	تصميم النماذج الأولية



التقديم وإسناد المهام:

إن عدداً قليلاً جداً من فرق الابتكار ستكون مسؤولة عن تقديم الخدمات العامة السائدة، وبالمقابل، سيتم إسناد مهمة التنفيذ إلى الوكالات الحكومية ذات الصلة، وهذا يعني أن الوضوح بشأن من سيتولى تقديم الحلول وتعميمها أمر في غاية الأهمية، ويمكن أن يشمل ذلك تحديد الشركاء المعنيين في الوكالات والإدارات في وقت مبكر، لتمكين الحلول من التطور خارجياً، وقد يكون من المفيد أن نأخذ هذه المهمة بشكل صريح ومباشر من البداية إلى المسؤولين المحددين.

نصائح وملاحظات:

- قم باعتماد أساليب واضحة تستند إلى مهارات وأدوات الابتكار المتطورة، إلى جانب إدارة المشاريع القوية من أجل إنجاز العمل.
- حدد أسلوباً أساسياً، حيث يساعد بناء الفريق حول أسلوب محدد على تنظيم عمله، ويجعل علامته التجارية وعرضها واضحا.
- قم بإنتاج وتمويل المخرجات الملموسة وتحديث عمل الفريق باستمرار.
- ليكن لديك تحيزاً تجاه العمل واستهدف التجارب السريعة، واجمع بين الانتصارات المبكرة والآثار على المدى الطويل.
- كن واضحاً بشأن عمليات التقديم في وقت مبكر، وتكليف التنفيذ، والتقديم إلى الحكومة.

5. قياس الأثر:

يعد قياس الأثر أمراً حاسماً، سواء من حيث إظهار قيمة المشاريع الفردية أو من حيث نجاح فريق الابتكار بشكل عام.

بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لمواصلة التواصل مع شبكة عالمية من المبتكرين، لضمان بقاء فريق الابتكار مؤثراً وعلى المسار الصحيح. ويمكن أن يشمل ذلك المزيد من التدريب وتنمية المهارات، بالإضافة إلى مقارنة جهود الابتكار مع أقرانهم حول العالم.

التحديد الكمي للنجاح:

ينبغي استخدام البيانات لتوجيه التنمية الاستراتيجية، كما ينبغي أيضاً استخدام أطر التقييم لقياس أثر كل من المشاريع والفريق بشكل عام، وستكون للناتج القوية أهمية حاسمة في كسب قلوب المشككين، خاصة إذا كان من الممكن قياس المدخّرات. هذا يعني أنه ينبغي عليك:

- وضع خطة عمل واضحة موضع التنفيذ بالاستناد إلى نظرية التغيير أو النموذج المنطقي؛ لتوضيح ما تريد تحقيقه وللمساعدة في تنظيم جمع البيانات، فقم بإنشاء هذه الخطط لكل من المشاريع الفردية والفريق عموماً.
- أن تكون متناسباً، وأن تتبع نهجاً مرناً لقياس الأثر استناداً إلى مجموعة من الأساليب المناسبة لحجم الابتكارات المختلفة ونطاقها ومرحلة الابتكار التي وصلت لها.
- يمكن أن تكون معايير الأدلة مفيدة من حيث أنها تضمن أن يكون التقييم مناسباً لمختلف مراحل الابتكار، وانظر إلى "Nesta Standards of Evidence".

توقف عن فعل ما لا ينفع بقدر ما تُنمي الأمور التي تنفع:

بالإضافة إلى المساعدة في ضمان توجيه الموارد نحو تطوير حلول فعّالة، سيساعدك التقييم وقياس الأثر أيضاً على تحديد الأفكار غير الفعّالة.

فقم بوضع إجراءات تمكّن من إلغاء الخدمة غير الفعّالة أو الزائدة عن الحاجة، حيث أن الإقرار بأن شيئاً ما لا يجدي نفعاً لا يقل أهمية عن تطوير المشاريع التي تجدي نفعاً، لأن ذلك من شأنه أن يبني المصداقية ويركز الموارد النادرة على ما هو فعّال.

نصائح وملاحظات:

- قم بقياس الآثار بلا كلل، وحدد النجاحات كلما أمكن ذلك.
- استخدم مجموعة من أدوات القياس المختلفة بحيث تناسب المشاريع المختلفة.
- كن معتمداً على البيانات.
- أوقف المشاريع التي لا تجدي نفعاً بنفس قدر تنمية تلك التي تجدي.
- احتفل بالنجاح وشارك الفضل عبر شبكاتك.

تشغيل مختبر أو فريق الابتكار

فيما يلي خطوات تشغيل المختبرات

1. تحديد الشركاء والمُتعاونين والحلفاء الرئيسيين:

من المرجح أن ينجح مختبر أو فريق الابتكار الخاص بك إذا كان يحصل على الدعم من أطرافٍ خارجيّة. وستحتاج شبكة العلاقات هذه إلى التطوير المستمر. ويمكن أن يأتي هذا الدعم من مجموعة واسعة من المصادر، لذا فكر في الموارد والبائز الإضافيّة التي يمكنك الاستفادة منها. على سبيل المثال، ما هي الشركات أو المنظّمات غير الحكوميّة، أو المؤسّسات أو المجالات الحكوميّة الأخرى التي يمكنك العمل معها؟ قد ترغب في النظر في:

- من الذي يمكنك الاعتماد عليه للمساعدة في دعم فريق الابتكار وإثبات صحته وفعاليته للآخرين؟
- ما هي شبكة العلاقات الخارجيّة التي يمكنك الاستفادة منها؟
- من يمكنه أن يقدّم لك المساعدة إذا وقعت في المشاكل؟
- هل يمكنك التعامل مع وسائل الإعلام؟
- من هم الذين يمكن أن يكونوا أشدّ منتقديك؟

من الطرق ذات الأهميّة الحاسمة للحصول على الداعمين هي مشاركة الفضل بحريّة على نطاق واسع. ساعد في ربط الآخرين وإشراكهم بنجاح المختبر أو الفريق وديمومته.

2. إدارة التّوقعات وتحديد أطر زمنيّة واقعيّة:

يجب تحديد أطر زمنية قابلة للتحقيق، من أجل إعطاء مختبر أو فريق الابتكار وقتاً للوصول إلى أهدافه. ستساعد بعض «المكاسب السريعة» في توليد الزخم والثقة، لذا ستحتاج مشاريع الابتكار إلى إظهار التقدم في غضون أسابيع أو شهور. ولكن يجب أن يكون لدى الفريق فترة أطول؛ تتراوح من عامين إلى ثلاثة أعوام من أجل إظهار أثرٍ يُذكر.

قد لا تكون هناك حاجة إلى بعض فرق الابتكار، أو إلى تقديم التّمويل لها إلا لفترةٍ زمنيّة محدودة. وإذا كان هذا هو الحال، فيجب وضع خطة لكيفيّة إنهاء عمل الفريق على نحوٍ أفضل.

3. إدارة الفشل:

كما هو الحال مع أي مشروع ابتكار، هناك دائماً خطر حدوث الفشل. ومن المهم بناء عمليات تسمح لفريق الابتكار بالانفتاح - داخلياً للحكومة ولعامّة الجمهور - عندما لا تسير الأمور وفقاً للخطة.

وهذا يعني أن فرق الابتكار يجب أن تكون قادرةً على إيقاف - أو تعطيل - الخدمات عندما تجد أنها لا تجدي نفعاً، بقدر قدرتها على التّركيز على تنمية الأفكار التي تجدي نفعاً.

وتحتاج فرق الابتكار وشبكة علاقاتها إلى أن تكون صريحة بشأن مقدار الفشل المقبول، حيث أن ذلك من شأنه أن يحدد ما إذا كان جدول أعمال الابتكار معني بتحسينات الإضافيّة على الخدمات القائمة أم بعملية الإصلاح الجذري. وليس بالضرورة أن يكون أحدهما أفضل من الآخر - فكلهما يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في النتائج، لكن الاختيار سيؤثر على الأساليب والنهج والمهارات والموارد المطلوبة.

4. التّكرار وتطوير الفريق باستمرار:

خصص وقتاً وموارداً للتّفكير في النموذج والأساليب المستخدمة، وقم بصقلها وتحسينها لضمان الحفاظ على الفعاليّة. تعلّم من الأمور التي نجحت والأمور التي لم تنجح؛ فقد أعادت أقدم مختبرات وفرق الابتكار الباقية تحديث نفسها عدة مرات، لتبقى ذات أهميّة خلال التّحولات في السلطة أو المجتمع أو الاقتصاد.

5. ضع حلولاً للتّقديم طويل الأمد:

كما تطرقنا سابقاً، فإن عدداً قليلاً جداً من فرق الابتكار سيكون مسؤولاً عن التّقديم والتنفيذ على المدى الطويل. تأكّد من وجود الأنظمة والعمليات بخصوص من سيتولى إيجاد الحلول وتوسيع نطاقها.

6. وجود استراتيجية خروج:

إنَّ بعض فرق الابتكار الحالية موجودة منذ عقود، لكن التاريخ يُظهر أن معظمها سيكون له عمرٌ محدود، سواءً لأن ممارساتها باتت متبناة من جانب التيار الرئيسي، أو لأنه سيتم إلغاؤها عندما يكون هناك تغيير في المصلحة أو القيادة السياسية.

وسيساعد وجود إستراتيجية خروج، أو استراتيجية تجديد من أجل الخروج من المجال عند حل التّحدي أو معالجته؛ على تحديث هدفِ الفريق وإعادة توجيهه أو إنهائه بالكامل.

نصائح وملاحظات:

- قم باستمرار بعمليات التكرار وتحديث نموذج المختبر أو الفريق لتبقى فعالاً وذو أهمية.
- حدد شركاءك وحلفائك والمتعاونين، وتعامل أيضاً مع منتقديك.
- إدارة التوقعات: ضع جداول زمنية واقعية.
- قم بنشر ما ينجح وما لا ينجح - كن منفتحاً بشأن الفشل لتعزيز المصادقية.
- احتفل بالنجاح وشارك الفضل عبر شبكاتك.

مختبرات وفرق الابتكار

الدليل العملي

حمله الآن من موقعنا
sabr-sp.com



أقبل إلى المختبر

تأمل أمريكا أن يبذل العلم المزيد من الجهود لمساعدة فقراء العالم

مقالة مرخصة للنشر وفق اتفاقية مع الإيكونوميست

The Economist

حوالي 20 مليار دولار ستمول المختبر، والذي يقول السيد شاه أنه سيكون قادراً أيضاً على الاستفادة من 30 مليار دولار كانت مستثمرة في العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الأسواق الناشئة من قبل شركائه من القطاع الخاص. وقد استغرق إطلاق المختبر وقتاً أطول من المتوقع، ويرجع ذلك جزئياً إلى التباطؤ في الكونجرس، حيث يحب السياسيون الدخول في أصغر تفاصيل عملية إنفاق المساعدات، ولطالما عانت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من الجمود المؤسسي، حيث استنتج الموظفون القدامى - في كثير من الأحيان - أن الولاية القصيرة عادةً (عند من يديرون المنظمة) تعني أن الإصلاحات المقترحة من أعلى إلى أسفل لا يجب أن تؤخذ على محمل الجد، وقد عمل السيد شاه في الوظيفة منذ أربع سنوات (وهي مدة طويلة نسبياً)، وقد يحتاج إلى البقاء لمدة عام أو عامين آخرين لمساعدة الوكالة الجديدة على أن تبدأ بداية جيدة، وكان المختبر الجديد يهدف، من خلال تغيير هيكل المنظمة بخصوص الجمع والإضافة إلى العديد من الشراكات القائمة مع القطاع الخاص، إلى إرسال إشارة واضحة للتغيير داخل وخارج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

ومنذ طرح الفكرة لأول مرة قبل أربع سنوات، كان هناك الكثير من الجدل حول أفضل طريقة لهيكل المختبر، وكيف يجب أن يكون تقسيم العمل بين الحكومة وشركائها من القطاع الخاص، وفي شكله النهائي، يبدو أن المختبر سيسمح للقطاع الخاص بالقيام بالكثير من الأعمال الكبيرة، حيث تلعب الحكومة دوراً تنسيقياً أكبر، وتسلط الضوء على الاحتياجات وتضمن مشاركة الأفكار الجيدة على نطاق واسع، وهذا «يستغل الميزة النسبية للحكومة المتمثلة في الاجتماع والجمع بين أفضل ما يمكن للآخرين القيام به»، حسب اعتقاد هيلين جايل، رئيسة منظمة «كير». وتقول كاتلين ماكولوين من وول مارت: إن المختبر «في وضع جيد يمكنه من تسريع التعاون عبر

تتغير الموضة بسرعة فيما يتعلق بسياسة المساعدات الخارجية، فقبل عشر سنوات، عندما أطلق جورج دبليو بوش مؤسسة تحدي الألفية (MCC)، كانت الأولوية هي إيجاد حكومات في البلدان الفقيرة يمكن الوثوق بها لتقوم بإنفاق أموال المساعدات بحكمة، وينصب التركيز الآن على تكوين شراكات بين وكالات المعونة الحكومية في البلدان الغنية وبين القطاع الخاص، وخاصة تلك الشركات والمؤسسات والجامعات الخاصة التي تحاول استخدام العلم والتكنولوجيا لإنشاء طرق مبتكرة لمساعدة الناس في البلدان الفقيرة على الهروب من الفقر، وتحقيقاً لهذه الغاية، في 3 أبريل 2014، كشف راجيف شاه (في الصورة)، رئيس الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) - وهو ذراع التنمية الدولية للحكومة الفيدرالية الأمريكية - النقاب عن أكبر تغيير في سياسة المساعدة منذ بدء مؤسسة تحدي الألفية وهذا التغيير هو وكالة جديدة تسمى المختبر الأمريكي للتنمية العالمية.

بدأ المختبر بطاقم مكون من 150 موظفاً، 65 منهم من العلماء، والعديد منهم متدربون من حوالي 32 شريكاً من القطاع الخاص، تتراوح من جامعات إلى شركات مثل مايكروسوفت ونايكي وول مارت، بالإضافة إلى جمعيات خيرية بما في ذلك هيئة الإغاثة الكاثوليكية Care and Catholic Relief Services. ومن مقره في واشنطن العاصمة، يعمل هذا المختبر مع سبعة مختبرات في الجامعات في جميع أنحاء البلاد، وكان هدفه إيجاد طرق جديدة لإنهاء الفقر المدقع بحلول عام 2030، بالإضافة إلى تحقيق أهداف أكثر إلحاحاً مثل توفير بيانات زراعية رقمية (أسعار السوق، تحذيرات الطقس) عبر الهاتف المحمول إلى 42 مليون مزارع صغير في إفريقيا في غضون خمس سنوات، وتوفير طاقة خارج الشبكة بأسعار معقولة لـ 40 مليون شخص، فإن ما يزيد قليلاً عن 600 مليون دولار من ميزانية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية البالغة

مونسانتو في الجهود المبذولة لتحسين إنتاجية المزارع في أفريقيا (على الرغم من أن وزارة التنمية الدوليّة البريطانية في العام الماضي شكلت شراكة مع تجار التجزئة للأغذية بما في ذلك ويتروز لتحسين حياة المزارعين في البلدان النامية في سلسلة التوريد الخاصة بهم). فمن الأفضل للمختبر الجديد اتباع مؤسسة تحدي الألفية في التزامها بقياس تأثير عملها وبيان نتائجه بصراحة، جيدة كانت أو سيئة على حد سواء.

لقد طال انتظار التركيز على العلم والتكنولوجيا والابتكار في المساعدات الخارجية، وكان السيد شاه يعلق آمالاً كبيرة على المختبر الجديد، والذي يقول إنه يمكن أن يكون «داربا للتنمية الدولية»، وإن هذا طموح كبير، ويُنسب الفضل إلى داربا، والمعروفة باسم وكالة مشاريع الأبحاث الدفاعية المتقدمة التابعة لوزارة الدفاع، في تطوير العديد من الأشياء التي شكلت العالم الحديث، وليس أقلها الإنترنت.

مختلف القطاعات»، والحكومة، والشركات الربحية وغير الربحية، و«المساعدة في حل بعض القضايا الحقيقية مثل تأمين الإمدادات الغذائية».

ويشعر بعض النقاد بالقلق من أن تعمل الحكومة بشكل وثيق مع الشركات المثيرة للجدل مثل وول مارت، ويخشى آخرون من أن يتم تفضيل الشركات الأمريكية على شركات العالم النامي، على الرغم من أن شاه يرفض ذلك ويقول: إنَّ حوالي نصف الابتكارات التي يبحث عنها المختبر مبدئياً هي من مصادر أجنبية، بما في ذلك في بعض البلدان التي تتلقى المساعدة. ولقد ذهبت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالفعل إلى أبعد من وكالات المساعدات في أماكن أخرى من خلال شراكات مع القطاع الخاص، حيث عملت، على سبيل المثال، مع شركات مثل

The
Economist

مختبرات الابتكار الاجتماعي

Social Innovation Lab



غياث هوارى

استشاري تصميم الأعمال والاستراتيجيات، عمل مع كبرى الشركات العربية في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والاستثمار.



كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.



"الاجتماعي / Social"

أن يكون الحل ذو قيمة اجتماعية تختلف عن القيمة المادية أو الاقتصادية، كتخفيض تكاليف جهود المجتمع؛ أو تحسين استثمار موارد المجتمع بما يعود بالفائدة والتحسين على المجتمع ككل، وليس فقط على شريحة من المجتمع.

"الابتكار / Innovation"

توليد حلول تتسم بسمتين أساسيتين: **الحدائية**؛ أن تكون الابتكارات جديدةً من حيث السياق أو التطبيق، حتى لو اخترع حديثاً. **التحسين**؛ أن يكون الحل أكثر فعاليةً، أو كفاءةً أو أكثر استدامة من البدائل الموجودة قبله.

"مختبرات / Labs"

المختبرات هي مساحة تتيح المجال لاجتماع مجموعة من المعنيين وأصحاب العلاقة لإجراء البحوث والدراسات، وتحديد التحديات بدقة، وتوليد الأفكار، وتجربتها، وتكرارها حتى يتم التوصل إلى الحل الذي يلبي التطلعات.

مختبرات الابتكار الاجتماعي / Social Innovation Labs

مما سبق يمكننا أن القول إن مختبرات الابتكار الاجتماعي تتكون من:

بحوث + مساحات عمل + تحديات + جهات معنية + توليد حلول + تجريب الحلول

وتعرّف مختبرات الابتكار الاجتماعي بأنها: ¹ "الكيانات التي تعمل على حل المشكلات المعقدة من خلال دمج مجموعة من وجهات النظر لإعادة تأطير المشكلات، وصنع نماذج أولية للحلول باستخدام منهجيات متعددة وأنشطة وأدوات، بحيث تدعم تصميم التدخلات والاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة ممكنة للوصول بهذه المراحل في وقت لاحق إلى تطوير الأنظمة".



يرجى قراءة مقال مختبرات الابتكار الاجتماعي في هذا العدد من مجلة اتجاهات الابتكار الاجتماعي.

المزيد

¹ مختبرات و فرق الابتكار، Nesta.

لطالما ارتبطت المختبرات بالدراسات والبحث العلمي والتجارب العملية من أجل الوصول إلى حلول للتحديات العلمية، والتقنية المعقدة، ومع مرور الوقت وتفاقم التحديات التي تواجه النظام المجتمعي، وعجز الأساليب التقليدية عن مواجهتها، تبادرت إلى أذهان المعنيين بالقضايا الاجتماعية فرضية تقول: «بما أن لدينا معاملاً علمية وتقنية لحل أصعب التحديات العلمية والتقنية، إذاً فنحن بحاجة إلى مختبرات اجتماعية لحل أكثر التحديات الاجتماعية إلحاحاً» وكان هذا بمثابة ميلاد لفكرة مختبرات الابتكار الاجتماعي.

فما هو المعنى الحقيقي لمفهوم مختبرات الابتكار الاجتماعي (Social Innovation Labs)؟

مختبرات الابتكار الإنساني



غياث هوارى

استشاري تصميم الأعمال والاستراتيجيات، عمل مع كبرى الشركات العربية في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والاستثمار.



عملية التصميم

انطلاقاً من الإيمان بالقدرة على تصميم حلول تلبي احتياجات المستفيدين، تم استخدام منهجية التفكير التصميمي التي هي منهجية التصميم المرتكز حول الإنسان في مختبر الابتكار الإنساني، وهو منهج منظم لتوليد الأفكار وتطويرها، يبدأ بالفهم العميق لاحتياجات المستفيد، لينتهي بحلول صممت خصيصاً لتلبية تلك الاحتياجات، وتم العمل من خلال خمس مراحل: بدايةً من تحديد التحدي إلى توليد الحل، واختباره، واستهدف البرنامج 25 مشاركاً من لجان الحي، وتم تقديم التدريب في خمسة أيام، بمعدل جلسة واحدة في الأسبوع استمرت لحوالي الساعتين ونصف الساعة.

المراحل الخمس لعملية التنفيذ

سارت منهجية العمل في المختبر الإنساني وفق الخطوات الآتية:

- **التحديد:** من هم المستفيدون؟ ما هي مشكلتهم؟ وما هي النتيجة المطلوبة؟ ما هي المشكلة بصيغة «كيف يمكننا أن»؟
- **التعاطف:** اكتشف ما الذي يشعر به المستفيدون؟ ما الذي يفكرون به؟ ويفعلونه؟ ويقولونه؟ وما المكاسب التي يتمنى المستفيدون الحصول عليها؟ ما الآلام التي يشعرون بها؟
- **توليد الأفكار:** توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، واختيار الفكرة الأفضل.
- **تصميم النماذج الأولية:** بناء النماذج الأولية، والتخطيط لاختبار النماذج الأولية.
- **اختبار النماذج الأولية:** تطوير النماذج الأولية بناءً على تعليقات المستفيدين وردود أفعالهم.

+ الفكرة الملهمة للمختبر:

نظراً لظهور العديد من المشكلات المجتمعية التي واجهت اللاجئين في دول اللجوء، والتي عجزت منهجيات التفكير التقليدي عن حلها، برزت الحاجة لدعوة أصحاب العلاقة من مختلف فئات المجتمع إلى الاجتماع والعمل معاً على توليد حلول مجتمعية وإنسانية باستخدام التصميم المرتكز حول الإنسان، وقد قامت مجموعة من المنظمات المحلية والدولية وأهمها (ASAM)، و (UNHCR) بالتعاون مع خبراء الابتكار في شركة سبر لتصميم الأعمال بإنشاء مختبر الابتكار الإنساني؛ كبرنامج متكامل يشتمل على سلسلة من ورش العمل تجمع أصحاب العلاقة وفق منهجية علمية وتعاونية مرتكزة حول المستفيد، وكان دور سبر هو الإعداد العلمي، وتيسير ورش العمل التدريبية للمختبر.

+ منهجية عمل المختبر الإنساني:

الهدف من الجلسات

وفقاً لـ (Regional Refugee and Resilience Plan (3RP) تعد تركيا موطناً لأكثر عدد من اللاجئين في العالم للعام 2018، حيث بلغ عدد السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة ما يزيد عن 3.5 مليون، 93 في المائة منهم يقيمون في المجتمع المضيف في المناطق الحضرية وشبه الحضرية والريفية، ويعيش غالبية السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة في جنوب شرق تركيا، وتستضيف مدينة غازي عنتاب الواقعة على الحدود السورية أكثر من 17% من اللاجئين، وقد ساعدت ورش العمل التي صممها المختبر على تسهيل التواصل ثنائي الاتجاه بين السوريين الخاضعين للحماية المؤقتة وبعض الجهات المجتمعية في تركيا من أجل تحديد أولويات المستفيدين واحتياجاتهم.



+ التحديات التي ناقشها المختبر الإنساني:

عمل المختبر على التحديات الخمسة التالية:

- معاناة الطلاب السوريين من معوقات اجتماعية وتعليمية في المدارس التركية.
- تحديات التوظيف لخريجي القسم العربي في جامعة غازي عنتاب التركية.
- ضرورة إعادة الأطفال السوريين المتسربين من التعليم -بسبب الظروف- إلى المدارس.
- تحديات العمال السوريين في سوق العمل التركي.
- الاحتياجات المادية والمعنوية لكبار السن من المجتمع السوري في غازي عنتاب.

+ الحلول التي توصل إليها المختبر الإنساني:

كانت أبرز الحلول التي تم التوصل إليها لمعالجة التحديات السابقة هي:

- تصميم برنامج تدريبي متكامل يساعد الطلاب السوريين على الاندماج في النظام التعليمي التركي، والتفاعل معه.
- تصميم برنامج تأهيلي متكامل يساعد خريجي القسم العربي في جامعة غازي عنتاب على الحصول على فرصة عمل مناسبة في مجال التخصص بعد التخرج.
- تصميم برنامج تأهيلي متكامل يتضمن جلسات دعم نفسي واجتماعي، وتوعية للطفل والأهل بحقوق الطفل وواجباته وأهمية التعليم، وتعليم الأطفال اللغة التركية، وتقديم برامج تعليمية تساعدهم على العودة إلى المدرسة.
- إنشاء مكتب عمل مصغر للسوريين داخل مكتب العمل التركي، وموقع إنترنت خاص بالعمالة السورية، يتم من خلاله تقديم قوائم بفرص العمل، وقوائم بأصحاب الخبرات والكفاءات، ويتم من خلاله أيضاً استقبال الشكاوى، والإعلان عن برامج تدريب وتأهيل للعمال السوريين.
- إنشاء منتدى خاص بكبار السن يقدم أنشطة اجتماعية وترفيهية، ويتيح المجال لكبار السن بالتعبير عن احتياجاتهم.

+ التوصيات:

- التواصل والتنسيق مع أصحاب العلاقة وصناع القرار لتحويل حلول التحديات الخمسة إلى مشاريع مستدامة من أجل إحداث تأثير وإحداث فرق في حياة المستفيدين.
- توسيع نطاق التجربة وتكرارها مع لجنة حي أخرى في مدينة غازي عنتاب والمدن التركية الأخرى؛ من أجل توسيع نطاق الأثر.
- دعم عمل مختبر الابتكار الإنساني؛ من خلال إنتاج أدلة وإرشادات حول عملية تصميم الحلول باللغات العربية والإنجليزية والتركية.
- تصميم مركز تحديات عبر الإنترنت، يمكن لأصحاب العلاقة الوصول إليها؛ حيث يمكن للمستفيدين تحديد تحدياتهم والعمل على تصميم الحل عبر الإنترنت.
- دعم برامج بناء القدرات لتنمية مهارات أعضاء لجنة الحي وإعدادهم ليكونوا قادة فاعلين للمجتمع.
- دعم برامج تدريب المدربين في المجالات الإنسانية، حول تحديد التحديات وتصميم الحلول لأعضاء لجنة الحي.

مختبر الغذاء المستدام Sustainable Food Lab



SUSTAINABLE FOOD LAB



كندة المعمار

مسؤول قسم الابتكار في شركة سبر. حاصلة على شهادة متقدمة في ابتكار وتصميم الأعمال من جامعة ستانفورد.

توزيع المواد الغذائية، والشركات الكبرى، والمتاجر الكبرى، والمزارع الصغيرة والكبيرة، في عدة بلدان، تأملوا ما لديهم من معلومات، فتوصلوا إلى مجموعة واسعة من المبادرات، تم اختبارها وتنفيذها من خلال عدد من النماذج الأولية، وتراوحت هذه المبادرات من العمل مع المزارع الصغيرة في جنوب الكرة الأرضية إلى محاولة تغيير ممارسات الشراء في الشركات الكبيرة،

وكانت الجوانب الرئيسية لعمل المختبر تشتمل على:

1. تسهيل التعاون لمواجهة التحديات واسعة النطاق عبر المناطق والقطاعات المختلفة في العالم.
2. بناء القدرات فيما يتعلق بقيادة الأنظمة والفعاليات والاجتماعات التي تهدف لفهم التحديات الغذائية العالمية.
3. بناء واستخدام الأدوات لقياس الأثر، وتحديد أفضل الممارسات وبالتالي تنفيذها.

يقول مدير مركز التعلم التنظيمي في (MIT)، بيتر سينج، «إن مختبر الغذاء المستدام هو أكبر مبادرة تغيير منهجية واعدة أعرفها» فقد أصبحت الاستدامة اليوم راسخة في رادار شركات الأغذية العالمية، كما لعب مختبر الغذاء المستدام دورًا رئيسيًا في تحقيق ذلك، حيث نما ليصبح منصة للابتكار في نظام الغذاء العالمي، وأصبحت المجموعة الأولية المؤلفة من اثنين وعشرين مؤسسة، تضم اليوم ما يقرب من سبعين عضوًا، تقول (Anna Swaithes)، الرئيس السابق لسياسة المياه والأمن الغذائي، (SABMiller): «مختبر الغذاء المستدام يجمع ببراعة أصحاب العلاقة المتنوعين لتطوير حلول قابلة للتنفيذ، إنهم يحققون التوازن بين الواقعية والمثالية، ويدفعوننا إلى توسيع تفكيرنا واستعدادنا للتعاون من أجل المنفعة المشتركة.»

بإيمان عميق برسالة اجتماعية سامية، ورغبة في تصميم حلول غذائية مستدامة، اجتمع ما يقرب من ثلاثين مشاركًا، تم اختيارهم من عدد من شركات الأغذية، ومنهم (Unilever)، و (General Mills)، وعدد من منظمات المجتمع المدني التالية، منهم (World Wildlife Fund)، و (The Nature Conservancy)، وعدد من المسؤولين الحكوميين، بمن فيهم ممثلون من البرازيل وهولندا، عمل المشاركون معًا بمثابة والتزام على مدى أكثر من عشرين يومًا متفرقة على مدار عامين، وتم تقديم الدعم الإداري اللازم لهم، وكان الدور المسند إليهم هو تصميم مختبر شامل، وتيسير جلساته، وتوثيقها، وتنظيمها، وبناء ما يمكن اعتباره حاوية خاصة به، على مدار عامين التقى الفريق خمس مرات، في هولندا، والبرازيل، والولايات المتحدة، والنمسا، وكوستاريكا، حيث نما الفريق بعد ذلك، واجتمع عدة مرات في العديد من البلدان الأخرى.

شكل هؤلاء المشاركون نواة لما عُرف فيما بعد بمختبر الغذاء المستدام (Sustainable Food Lab)، والذي كان أول مختبر اجتماعي يجسد المعايير الثلاثة التي ينبغي تواجدها في المختبرات، فهو مختبر:

1. اجتماعي: يعمل على الجمع بين مشاركين متنوعين للعمل في فريق يعمل بشكل جماعي.
2. تجريبي: يعتمد التجارب المستمرة والمتواصلة، ولا يكفي بالتجريب لمرة واحدة.
3. نظمي: يضمن أن تكون الحلول التي يتم تطويرها، وإصدارها كنماذج أولية، تتسجم مع النظام الاجتماعي الكامل.

كان تركيز المختبر على كيفية جعل نظام الغذاء العالمي أكثر استدامة، فالمقصود بالعالمية هو أن المشاركين يأتون من جميع أنحاء العالم، وكذلك من مختلف القطاعات، بعد ذلك تم إطلاق مختبر الغذاء المستدام في عام 2004 كمنظمة غير ربحية لإنشاء نظام غذائي مستدام من خلال مساعدة المنظمات على تحويل الأفكار إلى أفعال، وبدأ فريق المختبر العمل من خلال اكتساب خبرة مباشرة في النظام الذي كانوا يحاولون تغييره، فسافروا إلى أجزاء مختلفة من نظام الغذاء، مثل مراكز



sustainablefoodlab.org



موقع المختبر

منصة الابتكار الاجتماعي SOCIAL INNOVATION

مجلة الابتكار الاجتماعي . إصدارات . جريدة الابتكار

الريادة
الاجتماعية

التفكير
التصميمي

الابتكار
الاجتماعي

الأثر
الاجتماعي

مختبرات
الابتكار

حول منصة الابتكار الاجتماعي:

منصة الابتكار الاجتماعي تعنى في نشر ثقافة القيمة الاجتماعية وتبني تطبيقاتها في العالم العربي من خلال الكتابة حول الاتجاهات والمنهجيات والممارسات في موضوعات الابتكار الاجتماعي، التفكير التصميمي، مختبرات الابتكار، الاستثمار الاجتماعي، بناء قدرات القادة والرواد المجتمعيين، تتوجه للقادة والرواد والعاملين في التطوير المجتمعي في القطاع الحكومي والخاص والخيري من أجل المساعدة على إحداث الأثر الإيجابي المستدام والمنشود لمجتمعاتنا.

+ فرص الشراكة مع مجلة

اتجاهات الابتكار الاجتماعي

المجلة ذات أهداف اجتماعية، تعتمد على الداعمين والمساهمين في تحقيق رسالتها.

ندعوكم لمشاركتنا رسالة المجلة من خلال رعاية عدد واحد أو عدة أعداد من المجلة.

تواصل معنا واطلب عرضاً للرعاية يصلك خلال 48 ساعة:

Insights@sabr-sp.com

حول قدرة استراتيجي - الشريك الإقليمي

تعمل قدرة استراتيجي على تمكين الأفراد والمنظمات في الشرق الأوسط من حل المشكلات الاجتماعية المعقدة وذلك من خلال بناء القدرات ومنصات المعرفة وتقديم الحلول الاستشارية، والبحث في المجالات التالية:

- الابتكار الاجتماعي
- الاستثمار الاجتماعي
- تحليل الأثر الاجتماعي

www.qudra-strategy.com

حول سبر

شركة مختصة في إجراء البحوث الميدانية، وتصميم حلول الأعمال، وبناء القدرات، وإطلاق المبادرات؛ من خلال استخدام تقنيات التحليل، ومنهجيات الابتكار، وتصميم الاستراتيجيات القيادية والتنفيذية؛ لتمكين الأفراد، والمؤسسات، من النمو وإحداث الأثر الإيجابي في المجتمعات التي تعمل بها.

www.sabr-sp.com | assessments.sabr-sp.com | tools.sabr-sp.com
www.sreturn.com | www.meal-hub.com | www.innovationhub.social

SABR Business Design © 2021 سبر تصميم الأعمال

