



## حزمة أدوات الابتكار

أدوات عمليّة لتحفيز ودعم الابتكار الاجتماعي



DIY

## حزمة أدوات الابتكار

أدوات عمليّة لتحفيز ودعم الابتكار

فريق الإعداد: Ayush Chauhan + Geke van Dijk + Megha Wadhawan (STBY) + Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Michael Soto (Nesta) + Brenton Caffin + Theo Keane

مع الكثير من المساهمات المشكورة من الأفراد والمؤسسات في جميع أنحاء العالم

Sujaya rathi & Jay Asundi  
Center for Study of Science,  
Technology and Policy

Tarun Markose  
Teemac

Thea Aldrich  
Random Hacks of Kindness

Urvashi Aneja  
Center for Global Governance  
and Policy, JSIA

Will Norman  
The Young Foundation

Yi Wei  
iDe Cambodia

Paula Dib  
Trans.forma

Paula Gutierrez  
The Hub Bogota

Pukar Malla  
World Bank

Renata Mendes  
SBCSol

Rikin Gandhi  
Digital Green

Roger Swartz  
Positive Deviance Initiative

Satbir Singh  
Human Rights Initiative

Sean Lowrie  
Start Network

Sean Miller  
Nonon

Sergio Rivas  
ACDI / VOCA

Shahina Bahar  
British Red Cross

Subbiah Krishnaswamy  
& Ravi Kommuri  
Family Health International 360

Katharine Hibbert  
Dot Dot Dot Property

Kristine Hovhannisyan  
Oxfam Armenia

Lejla Sadiku  
UNDP Kosovo

Louise Pulford  
Social Innovation Exchange

Lucy Kimbell  
Said Business School

Lucy McNab  
Ministry of Stories

Maksym Klyuchar  
UNDP Ukraine

Marc Stickdorn  
This is Service Design Thinking

Matthew McStravick  
HackneyShares

Megha Bhagat  
NASSCOM Foundation

Nathan Cooke, Marielle Schweikhart,  
Simon Dixon, Miranda Lewis & Dennis  
Onyango  
Sanergy

Nikita Dagar  
Digital Green

Giulio Quaggiotto  
UNDP Europe and the CIS

Heather Leson  
Open Knowledge Foundation

Jack Graham  
Year Here

Jacqueline Simmons  
Teachers College Columbia  
University

Jennie Winhall  
Participle

Joel Adriance  
International Youth Foundation

John Owrid  
IndexB

Jon Huggett  
Social Innovation Exchange

Jonathan Wong  
DFID

Karthik Chauhan  
Clinton Health Initiative

Kate Chapman  
Humanitarian Open Street Map

Kate Wareing  
Oxfam, Programme Policy

Ben Reason  
LiveWork

Chris Albon & Angela Oduor  
Ushahidi

Chris Vanstone & Adele Liddle  
TACSI

Christopher Fabian  
Unicef Innovation

Dan Berelowitz  
International Centre for Social  
Franchising

Dan Radcliff  
Bill and Melinda Gates Foundation

Deborah Szebeko  
ThinkPublic

Dianne Denton  
UNESCO

Faith Gonsalves  
Music Basti

Faustina Gomez  
Technology and Action for Rural  
Advancement

Geetanjali Kumar  
Development Alternatives

George Hodge  
UNDP Armenia

Aakash Sethi  
Quest Alliance

Aaron Good  
Innoweave

Adam Groves  
One World

Adam Pike  
Young Philanthropy

Aditya Dev Sood & Ekta Ohri  
Center for Knowledge Societies

Andreas Karpati  
UNDP Uzbekistan

Annemarie Naylor  
Common Futures

Anusuya Banerjee  
Jameel Poverty Action Lab

Arun Patre  
SELCO Incubation Centre

Arvind Lodaya  
Independent Design Practitioner

Ashmeet Kapoor  
ISayOrganic

Ben Gallagher  
Nike Foundation



This work is ©Nesta licensed under the Creative Commons Attribution  
Non Commercial-ShareAlike 4.0 International Licence.  
To view a copy of the licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

بدعم من



# توضّح حزمة الأدوات هذه كيفية ابتكار الأفكار الجديدة، وتبنيها وتكيفها بما يسهم في تحقيق نتائج أفضل.

توضّح حزمة الأدوات هذه كيفية ابتكار الأفكار الجديدة، وتبنيها وتكيفها بما يسهم في تحقيق نتائج أفضل. إنها سهلة الاستخدام، وبسيطة التطبيق ومصممة لمساعدة الأفراد المنشغلين بأعمالهم في مجال التنمية. تقوم هذه الأداة على دراسة مئات الأدوات المستخدمة حالياً، إلا أننا ندرج هنا الأكثر فائدة من بينها بحسب تقييم أصحاب المهنة.

لا تأتي هذه الأدوات من فراغ، إذ أنّ الكثير منها قد تمّ توثيقه واستخدامه على نطاق واسع في قطاعات أخرى. تستند هذه الحزمة إلى نجاحات ما سبقها من أدوات، وهذه حقيقة نفتخر بها.

يوجد مرجع رئيسي في وصف كل أداة لتسهيل الوقوف على مصدرها وتمكين المستخدم من الاطلاع على إصدارات أخرى مرتبطة بكيفية تطبيقها.

مبادرة من

Nesta...

برعاية كريمة من جهة

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

من تصميم

..STBY...

QUICKSAND

النسخة العربية بالتعاون مع

مركز محمد بن راشد  
للابتكار الحكومي  
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE  
FOR GOVERNMENT INNOVATION



# أريد أن



أحصل على آراء الآخرين

من خلال التعلّم  
من حياتنا اليومية  
اللافتة بذوي الخبرة

1 1

من خلال حديث  
يكشف عن وجهات نظرهم  
دليل إجراء المقابلات

1 2

من خلال معرفة ما  
يحقّر الناس فعلياً  
سلم الأسئلة

1 3

للحرص على أن يتوافق عملي  
مع أهداف المؤسسة  
عالم القصص

1 4



أحدّد أولوياتي

من خلال التعلّم المباشر من  
التجربة والممارسة  
جولة اكتساب الخبرات

0 7

من خلال التركيز على  
المسائل الرئيسية  
تعريف المشكلة

0 8

من خلال تبسيط  
مسألة معقدة  
مخطط الأسباب

0 9

من خلال تحديد أهدافي  
ورسم المسار لتحقيقها  
نظرية التغيير

1 0



أقوم بإعداد خطة واضحة

من خلال تقييم عملي  
والتعرّف على خياراتي  
التحليل الرباعي

0 3

لمعرفة كيفية تطوير الأفكار  
مخطط نموذج العمل التجاري

0 4

للعمل مع مجموعات أخرى  
تشاركني الرؤية نفسها  
خارطة بناء الشراكات

0 5

من خلال تطوير  
أعمالي السابقة  
حلقة التعلّم

0 6



أتطلّع إلى المستقبل

كي أدرك ما الذي أحتاجه  
لترجمة أفكاري إلى واقع  
المخطط الانسيابي للابتكار

0 1

من خلال تحديد  
النتائج والأهداف  
التخطيط القائم على الأدلة

0 2



## أقوم بالمساندة والتنفيذ

من خلال تعزيز مشاركة الأفراد الذين يمكنهم الاستفادة من عملي

مزيج التسويق

2 7

من خلال تنفيذ خطة عملي بأسرع طريقة ممكنة

قائمة المهام الرئيسية

2 8

من خلال إطلاق أو تطوير ما أقوم به

خطة العمل

2 9

في ظلّ اختبار طرق مختلفة لتوسيع نطاق عملي

خطة التوسيع

3 0



## أقوم بالاختبار والتطوير

من خلال فهم ما هو أكثر فعالية في عملي

محفزات التطوير

2 3

من خلال جمع ملاحظات مفيدة حول عملي في مراحل مختلفة

خطة اختبار النماذج الأولية

2 4

من خلال وضع تصوّر عام لكيفية التواصل مع المعنيين

خارطة الخبرات

2 5

من خلال وضع تصوّر تفصيليّ لإجراءات عملنا ومواردنا

المخطط

2 6



## أبتكر أفكار جديدة

من خلال العمل مع أشخاص يواجهون المشاكل ويجدون حلولاً لها

ورشة الإبداع

1 9

من خلال التفكير بطريقة مختلفة

الابتكار السريع للأفكار

2 0

من خلال إجراء مناقشة بناءة مع فريق عملي

قبعات التفكير

2 1

من خلال بناء تنسيق العمل والجهود بناء على قيم مشتركة

مخطّط القيمة

2 2



## أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم

من خلال تحديد العلاقات بين المعنيين بوضوح

خارطة الأفراد والعلاقات

1 5

من خلال تحديد الأشخاص الذين أحاول الوصول إليهم بوضوح

المجموعة المستهدفة

1 6

من خلال تصوّر سماتهم الرئيسية

الشخصيات

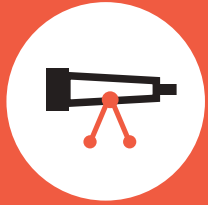
1 7

من خلال توضيح ما أقدمه لهم من عرض مميز

خارطة الوعود والإمكانات

1 8





# أريد أن أتطلع إلى المستقبل كي أدرك ما الذي أحتهجه لترجمة أفكاري إلى واقع



مستوى المشاركة



## المخطط الانسيابي للابتكار

مستوحى من

المخطط الانسيابي للابتكار NESTA (2013)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

## ؟ كيفية استعمالها

توفّر ورقة العمل نظرة عامة على مختلف مراحل عملية الابتكار، وتسرد كافة الأنشطة، والمتطلبات والأهداف الخاصة بكل مرحلة. قم باستخدام هذه الورقة للتأكد من مدى تقدّمك في هذه العملية، وكذلك كافة الجوانب التي يجب عليك مراعاتها. يساعدك ذلك في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى عناية خاصة. تحتوي هذه الورقة على مرجع مفيد من الأدوات والأنشطة التي يمكن أن تحتاجها في كل مرحلة.

يوفّر المخطّط الانسيابي للابتكار نظرة مفصّلة على المراحل المختلفة في عملية الابتكار، مع إدراج الأنشطة، والمتطلبات والأهداف المرتبطة بكل مرحلة. يؤمن ذلك نظرة عامة على مختلف الأشخاص، والمهارات، والأنشطة والمتطلبات المالية التي قد تحتاجها المبادرات والجهات لتنجح. تسهم هذه النظرة العامة المنظّمة لهذه الأداة في تحديد مدى التقدّم في العملية ووضع الخطوات المقبلة.

| المرحلة                            | المهارات المتخصّصة المطلوبة | أمثلة عن الأنشطة والأدوات | مستوى المخاطر والتعامل معها | التمويل المطلوب | نوع الأدلة المتوفرة | الهدف |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------|-------|
| 1<br>تحديد الفرص والتحديات         |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 2<br>ابتكار الأفكار الجديدة        |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 3<br>التطوير والتجربة              |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 4<br>إعداد دراسة الجدوى            |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 5<br>التطبيق والإطلاق              |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 6<br>النمو، وتوسيع النطاق والتشّرع |                             |                           |                             |                 |                     |       |
| 7<br>تغيير الأنظمة                 |                             |                           |                             |                 |                     |       |

# المخطط الانسيابي للابتكار

أريد أن أتطلع إلى المستقبل  
كي أدرك ما الذي أحتاجه لترجمة أفكارى إلى واقع







# أريد أن أتطلع إلى المستقبل من خلال تحديد نتائج عملي



مستوى المشاركة



## التخطيط القائم على الأدلة

مستوحى من

ورقة عمل النماذج القائمة على الأدلة، في حزمة أدوات المشروع المبتكر Nesta (2009)

تتطلب هذه الأداة التحوّل مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

ماهو الذي ترغب بتحقيقه؟ إن أداة التخطيط القائم على الأدلة هي وسيلة سريعة للمساعدة في توضيح عملك وتطوير ما تحاول تحقيقه. فهي توفر لك طريقة سهلة لتحديد عملك وتبادلته مع الآخرين، بالإضافة إلى الافتراضات والأدلة التي يستند إليها عملك. يساعدك التخطيط القائم على الأدلة في إعداد دراسة قائمة على الأدلة في ما يتعلق بالأثر الذي ترغب بتحقيقه، وذلك من خلال تشجيعك على التفكير بطريقة غير محدودة في أثر عملك على المستفيدين المستهدفين، والمجتمع والمؤسسات الأخرى.

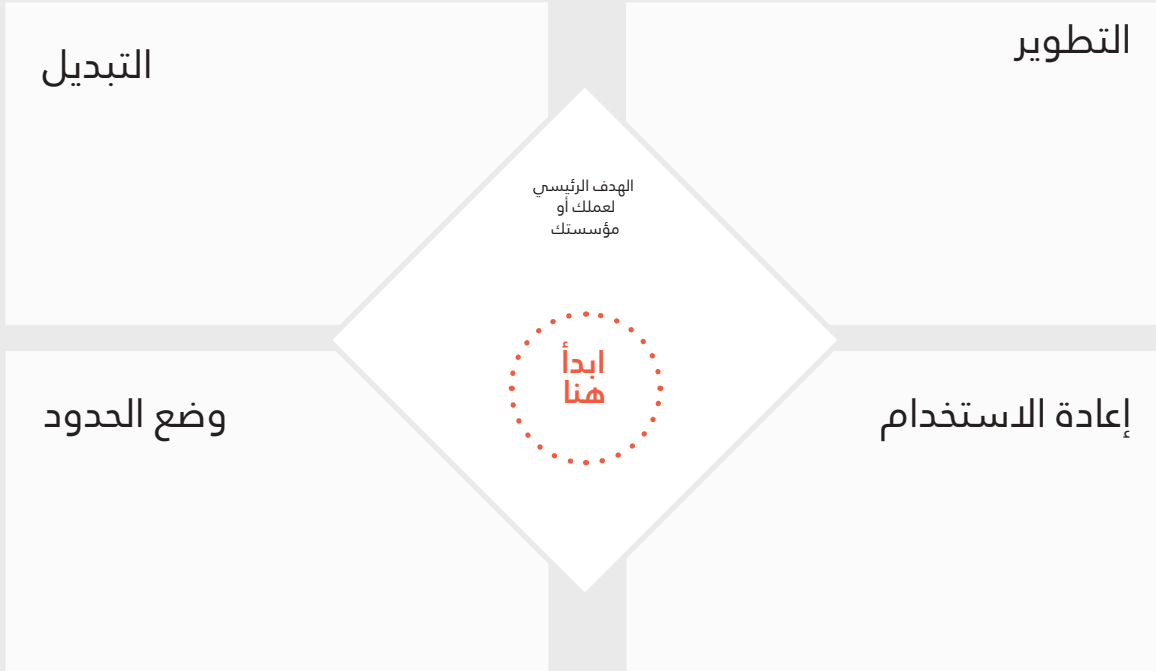
توفر أداة التخطيط القائم على الأدلة طريقة منظمة لاكتشاف أو التنبؤ بأثر الأنشطة التي تقوم بها حالياً على المستقبل. ومن شأن ذلك أن يساعدك في التفكير في تلك الأنشطة التي قد ترغب بتغييرها أو الإبقاء عليها في المستقبل. وتساعد هذه الأداة أيضاً في تسليط الضوء في مراحل مبكرة على أي مشاكل محتملة أو أخطاء من السهل الوقوع فيها.

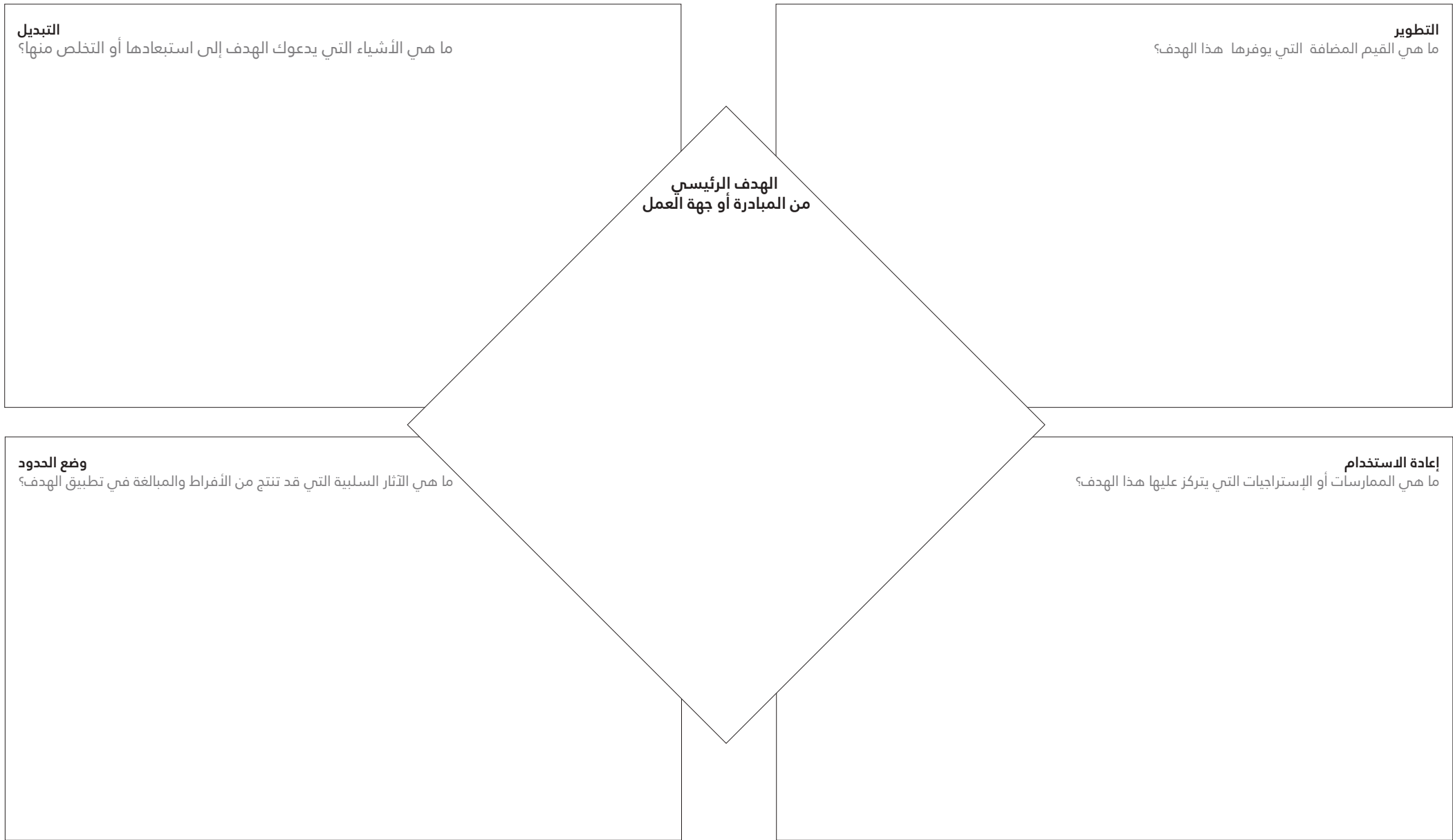
## ؟ كيفية استعمالها

ابدأ بكتابة الهدف الرئيسي للمبادرة التي تعمل على تنفيذها أو الجهة التي تعمل على تنفيذها أو الجهة التي تعمل لديها في وسط ورقة العمل أو النموذج أو الاستمارة

انظر إلى الجوانب الرئيسية من زوايا مختلفة، مع أخذ التالي بعين الاعتبار عند ملء المربعات الأربعة:

- العالم بشكل عام. (وسّع حدود أفكارك قدر المستطاع)
- مجال عملك أو اهتماماتك الشخصية. (على سبيل المثال: أثرها المحتمل على الممارسات الحالية)
- المستفيدون من عملك (ما هي الفوائد التي تعود عليهم من عملك؟)
- نفسك. (ما هي الآثار المحتملة على عملك/حياتك؟)





الأداة المستخدمة: التخطيط القائم على الأدلة

الجهة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - كوسوفو

الدولة: كوسوفو

القطاع: الحكومة المحلية

الدور: مدير مشروع، استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لتمكين الشباب المحلي بطرق مبتكرة

الاتصال: سادكو ليجلا

البريد الإلكتروني: LEJLA.sadiku@undp.org

المزيد من المعلومات: <http://undp.akvoapp.org/fr/project/1338>

المخرجات الرئيسية لورشة عمل التخطيط القائم على الأدلة مع طلاب التصميم والهندسة المعمارية.

يشمل هذا النظام ما يلي:

- مقترحات من المواطنين لتنمية المجتمع المحلي، يتم تسجيلها على موقع مركزي مخصص لتوفير التمويل من الجمهور
- جمع طلاب الهندسة المعمارية والتصميم بأعضاء من البلدية تصميم منتج أو حل في إطار التعاون والشاركة وتوفير التمويل لإطلاق المشروع.

نعمل على إعداد مراكز تصميم مجتمعية (Community Design Centres) تبني آليات توفير التمويل من الجمهور لدعم مبادرات يديرها المواطنون.

| لماذا استخدمنا هذه الأداة:                                                                                                                        | كيف استخدمنا الأداة:                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ساعدتنا هذه الأداة في تحديد المحفزات اللازمة لضمان مشاركة مختلف أفراد المجتمع المحلي (طلاب الفنون على سبيل المثال) أظهروا اهتماماً أكبر من غيرهم بالمشاريع الجمالية، وأكدت على الحاجة إلى عملية مصممة بشكل مدروس لتعزيز المشاركة المجتمعية، وهو أمر بالغ الأهمية عند التماس الوقت والمجهود من الأشخاص من دون مقابل. | نتائج استخدام الأداة:                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| لا يزال هذا المشروع في مراحله الأولى، بينما نحاول تشكيل فريق العمل من جمهورنا المستهدف. أردنا أن نوسّع حدود تفكيرنا ونختبر الفكرة من منظور مختلف. | عرضنا المشروع وأهدافه على مجموعة من 60 إلى 70 شخصاً في قسم التصميم في إحدى الجامعات الحكومية في بريستينا. كانت المجموعة كبيرة إذ أننا أردنا الحصول على أكبر قدر ممكن من الملاحظات. استطاع الطلاب الذين حضروا ورشة العمل ربط هذا المشروع بمجتمعهم المحلي، كما استطعنا الحصول على بعض الآراء المهمة من شركائنا الرئيسيين. | • ساعدتنا في تحديد المحفزات لضمان مشاركة مختلف أفراد المجتمع المحلي (طلاب الفنون على سبيل المثال) أظهروا اهتماماً أكبر من غيرهم بالمشاريع الجمالية).<br>• أكد على الحاجة إلى عملية مصممة بشكل مدروس لتعزيز المشاركة المجتمعية، وهو أمر بالغ الأهمية عند التماس الوقت والمجهود من الأشخاص من دون مقابل.              | أظهر فريق عملنا، بفضل هذا النشاط، حماساً كبيراً للمشروع. وكان هذا النشاط مفيداً جداً على مستويين اثنين: |

الأداة المستخدمة: التخطيط القائم على الأدلة، تعريف المشكلة

الجهة: جهة Teemac

الدولة: الهند

القطاع: التعليم

الدور: مدير إدارة

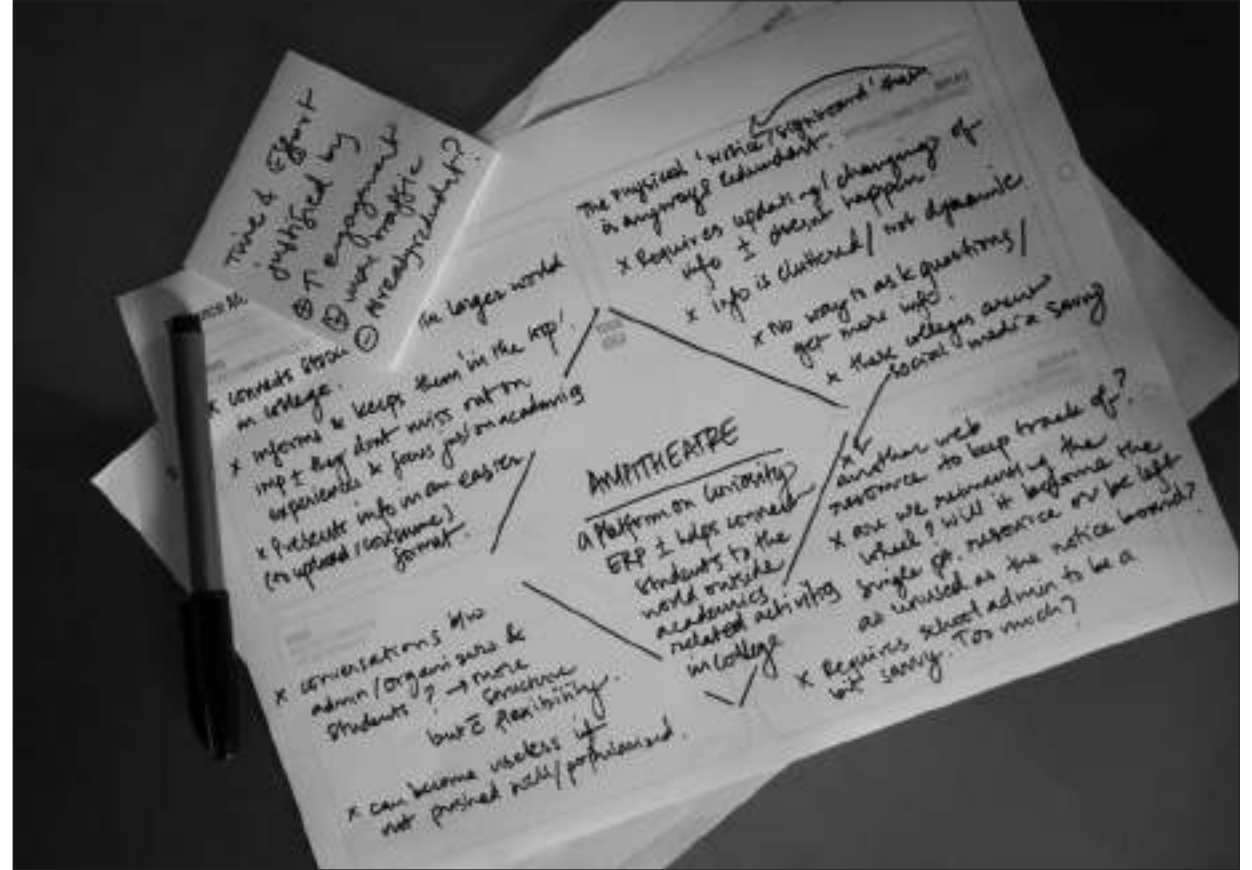
الاتصال: تارون ماركوس

البريد الإلكتروني: tarunmarkose@gmail.com

تتعاون جهة Teemac مع المؤسسات التربوية لإنتاج حلول تساعد في تحديث ممارساتها التربوية من خلال منصة خاصة بتخطيط موارد المؤسسات (ERP) يُطلق عليها اسم "Curiosity" أي الفضول. وقد قمنا بإعداد هذه المنصة بالتعاون مع نخبة رائدة من المعلمين والتربويين.

## نعمل حالياً على مشروع جديد يُطلق عليه اسم "المسرح المدرج" لربط طلاب الجامعات بالأنشطة والفعاليات الإضافية التي يتم تنظيمها في جامعاتهم.

تملك معظم المؤسسات التي نعمل معها اليوم لوحة إعلانات قديمة تحتوي على معلومات عشوائية غير محدّثة، ما يعيق قدرة الطلاب أو الإداريين في الجامعة على الوصول إلى المعلومات أو تحديثها .



صورة عن ورقة العمل التي خلص إليها الفريق بعد المناقشة.

## نتائج

### استخدام الأداة:

جعلنا هذا النشاط نعيد النظر في المشروع الذي كنا على وشك إعداده، وساعدنا في إعادة التفكير بالنظام الذي كنا على وشك إعداده بناءً على مجرد حدس. كان هذا النشاط مفيداً لأنه أعطانا نظرة واضحة عما كنا نحاول القيام به.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

قمت واثنين من زملائي بطباعة أوراق العمل وجلسنا على طاولة لمناقشة ملاحظتنا وأفكارنا. ساعدتنا أداة تعريف المشكلة في توضيح ما نعرفه مسبقاً، إلا أننا استمتعنا كثيراً بالإجابة على السؤال الأخير: "هل يمكنك رؤية هذه المشكلة من منظور آخر؟ هل يمكنك إعادة صياغتها؟" ننظر أحياناً إلى مشكلة معينة ونحاول حلها بطريقة سطحية جداً، لذا ساعدنا هذا السؤال في البحث عن طرق مختلفة لحل المشكلة نفسها.

أما ورقة عمل التخطيط القائم على الأدلة، فكانت ممتعة جداً إذ أننا أدركنا عندما بدأنا بملئها أننا لم نكن مقتنعين بالأدلة التي تدعم الحل ولا حتى بأثره المحتمل. في النهاية، بدأنا نتناقش ولم نتوصل إلى توجه واضح ومشترك. لم نتوصل إلى أجوبة صريحة بعد، إلا أن هذا النشاط حقق نتائج إيجابية بالتأكيد.

ساعدنا في إعادة التفكير بالنظام الذي كنا على وشك إعداده بناءً على مجرد حدس.



## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

أدركنا أننا نميل إلى المثالية المطلقة عندما يتعلق الأمر بإضافة عناصر جديدة إلى منصة "الفضول". فعادة ما نتبع إحساسنا حتى لو تعذرّ على المؤسسات رؤية القيمة التي نقدمها بوضوح. لذلك، قررنا اعتماد نهج قائم بشكل أكبر على الأدلة قبل أن نباشر بتصميم خاصية "المسرح المدرج".

لتحقيق ذلك، لجأنا إلى أداة تعريف المشكلة وأداة التخطيط القائم على الأدلة، وذلك لوضع خطة منطقية قائمة على الأدلة لحل المشكلة القائمة.

يضمّ فريق عمل جهة Teemac مجموعة من المتخصصين في مجالات تطوير الشبكة، وإدارة الأعمال وتصميم تجربة المستخدم.



Earthquake

Riot

Smart Traffic light

Innovation



# أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة من خلال تقييم عملي والتعرّف على خياراتي



مستوى المشاركة



## التحليل الرباعي

مستوحى من

التحليل الرباعي لأدوات العقل (1996)

تتطلب هذه الأداة التّحاور مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إنّ التحليل الرباعيّ (SWOT) هو عبارة عن تحليل لمواطن القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتحديات. يمكن تطبيق هذا التحليل على مشروع محدّد، أو أحد الجهات أو حتى قطاع بأكمله. يساهم هذا التحليل في توفير نظرة أكثر وضوحاً حول ما يقدّمه المشروع أو الجهة، ونقاط الضعف الرئيسية التي يجب معالجتها لتحقيق النجاح، وكذلك المجالات التي يمكن فيها الاستعانة بشركاء خارجيين.

يقوم التحليل الرباعيّ على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تساعدك في تحقيق هدفك أو تعيقه، ودراسة الارتباطات في ما بينها. يوفر التحليل الرباعي إطاراً جيداً لإعادة النظر في الاستراتيجيات والتوجهات الحالية، أو حتى لاختبار فكرة معيّنة عند البحث عن حلول. تجدر الإشارة هنا إلى أنه من الأفضل إجراء التحليل الرباعيّ قبل البدء بتنفيذ المشروع.

## ؟ كيفية استعمالها

يمكن تطبيق التحليل الرباعي على الجهة بشكل عام، وكذلك الإدارات المستقلّة، البرامج أو حتى المشاريع. قم بتعيّنة كل مربع في ورقة العمل وفقاً لما تراه كنقاط قوة وضعف بالنسبة إليك أو للجهة التي تعمل فيها، وكذلك الفرص والتحديات الخارجية التي قد تساعدك في عملك أو تعيقه.

### وإليك بعض النصائح لمساعدتك:

**الاستعداد:** قم بتجهيز الحقائق والأرقام الخاصة بك قبل أن تبدأ بالتحليل.

**الشمول:** يجب أن تذكر كافة التفاصيل من أصغرها (مثل مناقشات على مستوى الفريق) إلى أكبرها (مثل التنظيمات الحكومية الجديدة) التي يمكن أن تؤثر على عملك.

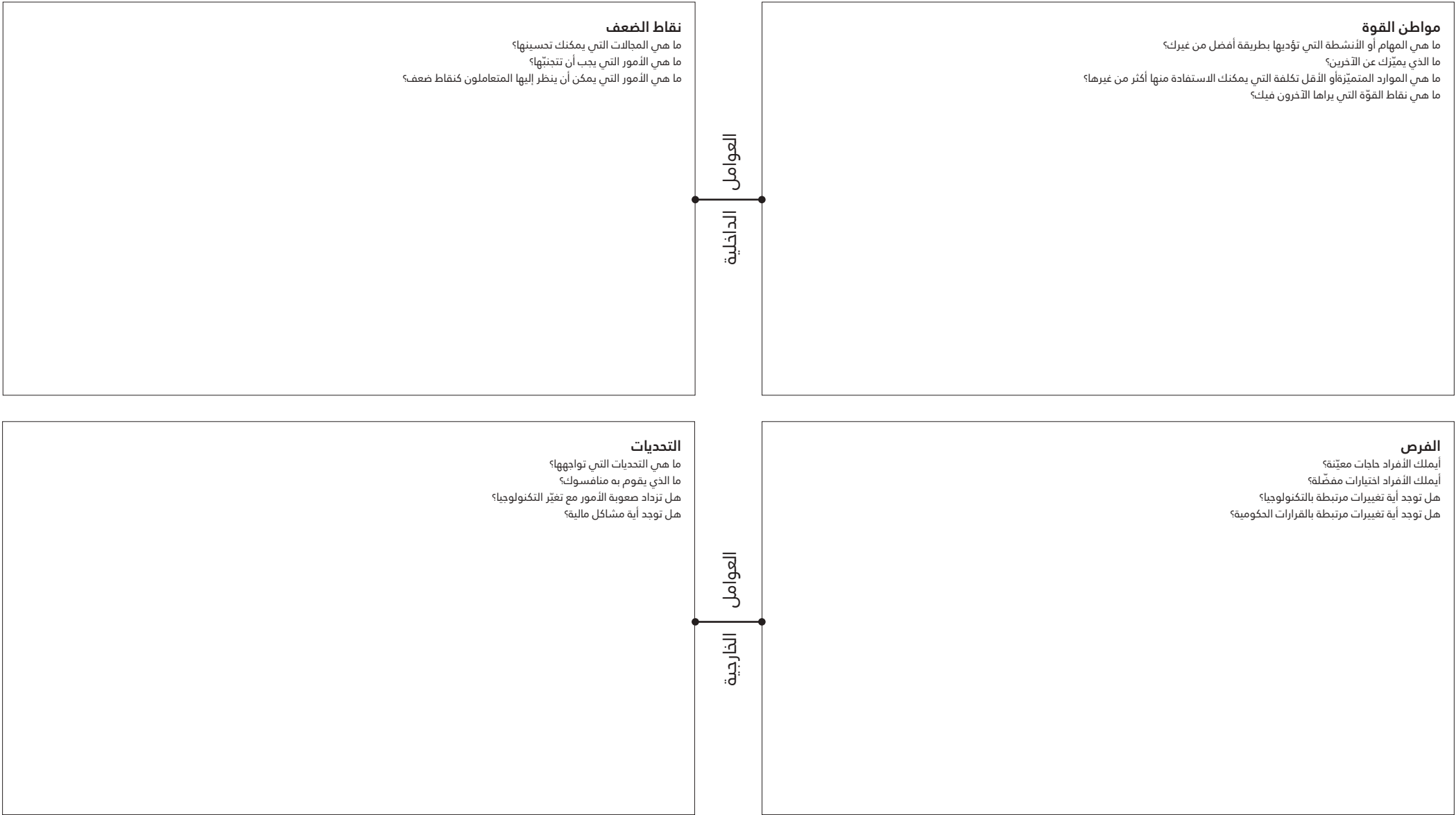
**النقد الذاتي:** يهدف التحليل الرباعي إلى تحفيز التفكير النقدي، لا لإرضاء نفسك و/ أو الآخرين فحسب. كن منفتحاً ولا تكن دفاعياً، إذ أنه من الطبيعي أن يكون لديك نقاط ضعف وكذلك مواطن قوة، ومن الضروريّ تحديد كل من التحديات والفرص. أحياناً، يساعدك التحدث عن نقاط الضعف أو التهديدات في التعرف على مواطن القوة والفرص.

**اختبر تحليلك مع الآخرين:** شارك نتائج تحليلك مع الآخرين أو حتى اسأل شخصاً من خارج مؤسستك (مثل الشركاء) للقيام بالأنشطة نفسها ومقارنة وجهات نظرهم مع النتائج الخاصة بك.

**تكرار التحليل:** عند قيامك بعملك، لا بدّ من ظهور عوامل ووقائع جديدة. قم بتكرار التحليل الرباعي مرة واحدة كل ثلاثة أشهر أو مرتين في السنة للتحقق من سير عملك.

**استخدمه بمثابة دليل:** لا تعتمد على التحليل الرباعي كثيراً، إذ أنه مجرد دليل يساعدك في تمهيد الطريق لتحقيق المزيد من التقدّم.









# أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة لمعرفة كيفية تطوير أفكاري إلى ما هو أفضل



مستوى المشاركة



## مخطط نموذج الأعمال

مستوحى من

مرحلة لعملية الشراكة، الصفحة 4، في كتاب أدوات الشراكة، تينيسن ر. (2003 12)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

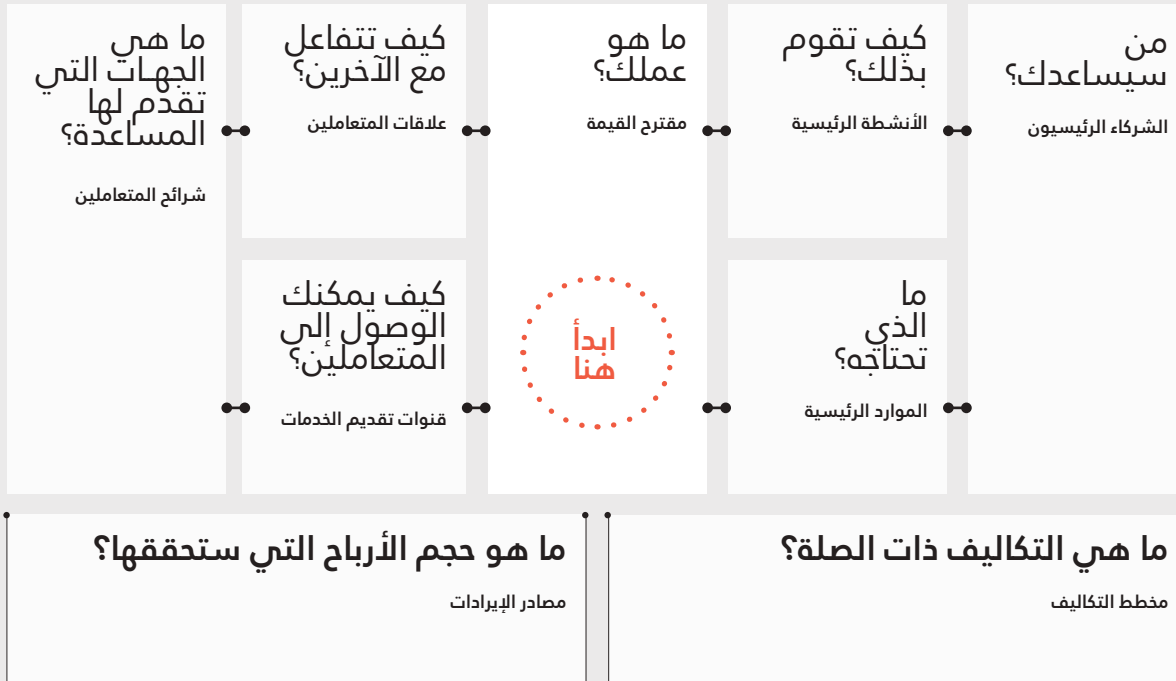
إنّ مخطّط نموذج العمل التجاري هو عبارة عن صفحة واحدة توفرّ نظرة عامة على المهام التي تؤديها (أو المهام التي ترغب أن تؤديها) وكيفيّة أدائك لها، بما يتيح النقاش البناء حول الإدارة والاستراتيجية من خلال تحديد الأنشطة والتحديات الأساسية المرتبطة بعملك وكيفيّة ارتباطها ببعضها البعض. إن هذا العرض المرئي الذي قدّمه للمرّة الأولى الدكتور Alexander Osterwalder و Yves Pigneur مفيد لمختلف الجهات القائمة والجديدة. ويمكن من خلال البرامج القائمة إعداد مبادرات جديدة وتحديد الفرص المتاحة لتعزيز الكفاءة من خلال توضيح الحلول البديلة وتنظيم الأنشطة. أما القائمون على البرامج الجديدة، فيمكنهم استخدام هذه الأداة لتخطيط أعمالهم وتنفيذها.

إن العناصر الفردية في هذه الأداة تحبّ على التفكير ضمن الأنشطة أو الموارد المستقلة، في حين تسهم النظرة الشاملة في الحصول على وجهات نظر وأفكار جديدة. تساعد هذه الأداة في تنظيم المناقشات الجماعية المركّزة وجعلها أكثر تركيزاً وتوجيه مساعي الأفراد تجاه هدف مشترك.

## ؟ كيفية استعمالها

إن أسهل طريقة لإعداد مخطّط نموذج العمل التجاري هي من خلال تعبئة المهام التي تؤديها. يساعدك ذلك في الحفاظ على تركيزك على هدفك الرئيسي بينما تقوم بتعبئة المجالات الرئيسيّة الأخرى في المخطّط. بناءً على ذلك، يمكنك تعزيز هذا الهدف ودراسة سبل تحقيقه من خلال إضافة تفاصيل حول الأنشطة والموارد الأخرى التي تملكها. إبدأ بتعبئة المخطّط الفارغ من خلال إضافة الملاحظات التي تحتوي على كلمات رئيسية في كل مجال رئيسي. إذا كنت تستخدم الملصقات لإضافة الملاحظات، تستطيع نقل أفكارك بحرية بين مختلف مجالات المخطّط. قد تحتاج إلى استخدام الألوان لتمييز شرائح محددة من المتعاملين.

والجدير بالذكر أنه يجب أن تكون حريص على عدم التمسك بفكرتك الأولى، بل قم بطرح نماذج عمل بديلة للمنتج، الخدمة أو التكنولوجيا نفسها. يمكنك كذلك تعلم طرق جديدة وممارستها من خلال تصميم نماذج عمل جديدة/مبتكرة بالاستناد إلى نماذج تحظى باهتمامك أو تكون قد اطلعت عليها من قبل.



## مخطّط نموذج العمل التجاري

أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة  
لمعرفة كيفية تطوير أفكاري إلى ما هو أفضل

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ما هي الجهات التي تقدم لها المساعدة؟</b><br/>شرائح المتعاملين</p> <p>ما هي شرائح المتعاملين التي تحقق القيمة لها؟<br/>من هو الشرائح الأكثر أهمية بالنسبة لك؟</p>                                                                                                                       | <p><b>كيف تتفاعل مع الآخرين؟</b><br/>علاقات المتعاملين</p> <p>ما نوع العلاقة التي يتطلّع إليها المتعاملون؟<br/>كيف تؤثر تلك العلاقة على عملك من حيث التكلفة وطريقة الأداء؟</p> <p><b>كيف يمكنك الوصول إلى المتعاملين؟</b><br/>قنوات تقديم الخدمات</p> <p>ما هي قنوات التواصل التي يفضلها المتعاملون؟<br/>ما هي القنوات الأكثر فعالية؟ ما هي تكلفتها؟<br/>كيف يمكن دمج هذه القنوات بروتين عملك اليومي؟</p> | <p><b>ما هو عملك؟</b><br/>مقترح القيمة</p> <p>ما هي القيمة الأساسية التي تحققها للمتعاملين؟<br/>ما هي الحاجات التي تلبّيها؟</p>                              | <p><b>كيف تقوم بذلك؟</b><br/>الأنشطة الرئيسية</p> <p>ما هي الأنشطة الرئيسية الضروريّة لتحقيق القيمة المقترحة؟<br/>ما هي الأنشطة الأكثر أهمية لقنوات التواصل، وعلاقات المتعاملين، ومصادر الإيرادات إلخ...؟</p> <p><b>ما الذي تحتاجه؟</b><br/>الموارد الرئيسية</p> <p>ما هي الموارد الرئيسيّة الضروريّة لتحقيق القيمة المقترحة؟</p> | <p><b>من سيساعدك؟</b><br/>الشركاء الرئيسيون</p> <p>من هم الشركاء/الموردون الرئيسيون الذين تتعامل معهم؟<br/>ما هي الدوافع الرئيسية في الشراكات؟</p> |
| <p><b>ما هو حجم الأرباح التي ستحققها؟</b><br/>مصادر الإيرادات</p> <p>ما هي الخدمات التي يعبّر المتعاملون عن استعدادهم لشراؤها؟<br/>ما هي طرق الدفع التي يستخدمونها مؤخراً؟ ما هي طرق الدفع التي يفضلونها؟<br/>ما هي نسبة إسهام كل مصدر من مصادر الإيرادات في القيمة الإجمالية للإيرادات؟</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>ما هي التكاليف ذات الصلة؟</b><br/>مخطط التكاليف</p> <p>ما هي التكاليف الأكثر أهمية في عملك؟<br/>ما هي الموارد/الأنشطة الرئيسية ذات التكلفة الأعلى؟</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    |





# أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة للعمل مع مجموعات أخرى تشاركني الرؤية نفسها



مستوى المشاركة



مستوحى من

مرحلة لعملية الشراكة، الصفحة 4، في كتاب أدوات الشراكة، تينيسن ر. (2003 12)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

هناك أسباب وآثار مختلفة لكثير من المشاكل المعقدة، لكنها مترابطة في الوقت نفسه. تعمل مؤسسات متعددة من قطاعات مختلفة على حل كل المشاكل بشكل منفرد على الرغم من أن الكثير منها لا يملك الموارد الكافية. يُعدّ بناء الشراكات نهجاً ناجحاً لا لزيادة القدرات فحسب، بل أيضاً لتعزيز القدرة على الوصول إلى كافة شرائح المجتمع. تسهم هذه الشراكات في التوصل إلى فهم مشترك واستغلال المعرفة الناتجة عن وجهات نظر مختلفة.

يتطلب بناء الشراكات جهداً كبيراً من كافة الأطراف المعنية. وفي كثير من الأحيان، نحتاج إلى استثمار وقتنا بشكل ملحوظ لبناء علاقات عمل متينة من شأنها أن تُعزز التعاون الفعال. لهذه الغاية، تقدّم **خارطة بناء الشراكات** خطوات عملية تسهم في استباق الصعوبات والتحديات المحتملة.

## ؟ كيفية استعمالها

تصف خارطة بناء الشراكات سلسلة من المراحل التي قد تنطوي عليها الشراكة. تشير الخارطة إلى ما يجب القيام به في كل مرحلة لنجاح الشراكة وهي بمثابة مبادئ توجيهية لا قواعد صارمة. إن كل مرحلة من المراحل الواردة في ورقة العمل مهمة ولا ينبغي إهمالها حفاظاً على توازن الشراكة وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المنشود. يجب أن تعود الشراكات بفوائد مشتركة على كافة الأطراف المعنية لضمان نجاحها الكامل.

يمكنك استخدام خارطة بناء الشراكات لتحديد المرحلة التي بلغتها أنت والطرف الآخر في الشراكة، والاتفاق على الخطوات المقبلة لتعزيز أو أواصر تلك الشراكة.

- تحديد المرحلة التي وصلت إليها في الشراكة
- تحديد المرحلة التي ترغب الوصول إليها في الشراكة
- استخدم النموذج خارطة لتحديد مسارك المستقبلي

يمثل هذا المسار الخطوط العريضة للنشطة التي يجب القيام بها.



# خارطة بناء الشراكات

أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة  
للعمل مع مجموعات أخرى تشاركوني الرؤية نفسها







# أريد أن أقوم بإعداد خطة واضحة من خلال تطوير أعمالتي السابقة



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

## حلقة التعلم

مستوحى من

ضع خطة تعلم، ص. 145 في حزمة أدوات التصميم المرتكز على الإنسان، العدد 2- لندن: جهة IDEO (2.11)

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

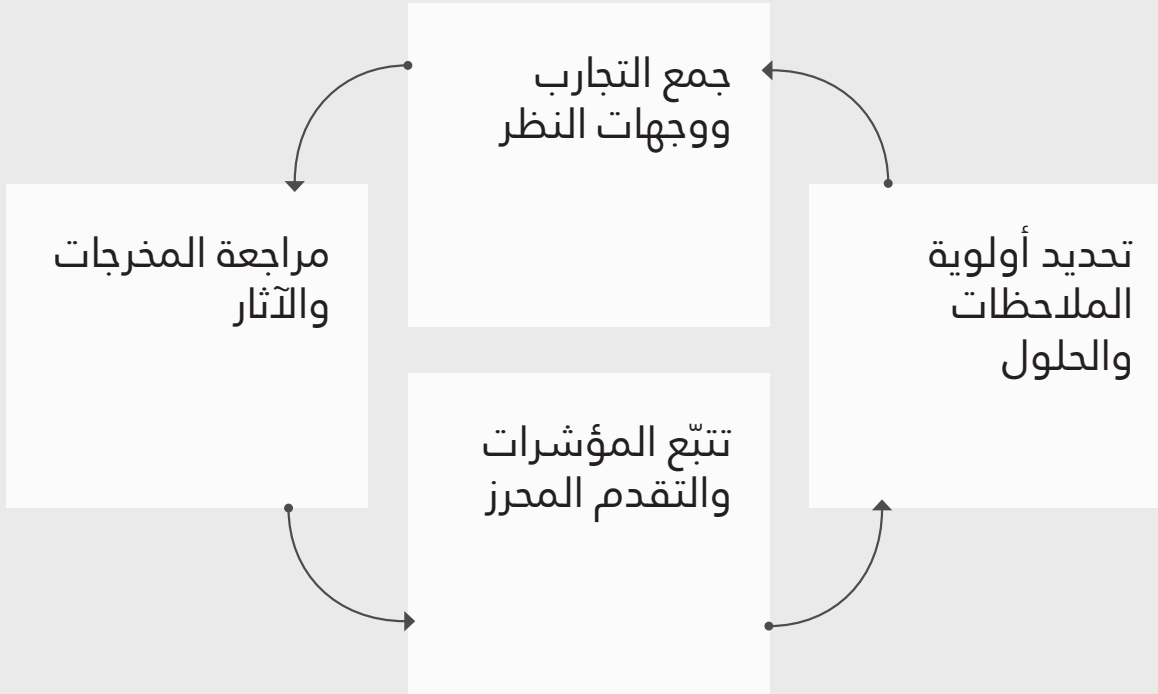
إنّ التعلم عملية دورية مستمرة و**حلقة التعلم** هي أداة تساعدك في تحديد أثر ما تقوم به اليوم على ما ستقوم به في المستقبل. إنها توفر نظرة عامة على كيفية إحداث تغيير اجتماعي من خلال عملية تدريجية قائمة على مراحل متكررة.

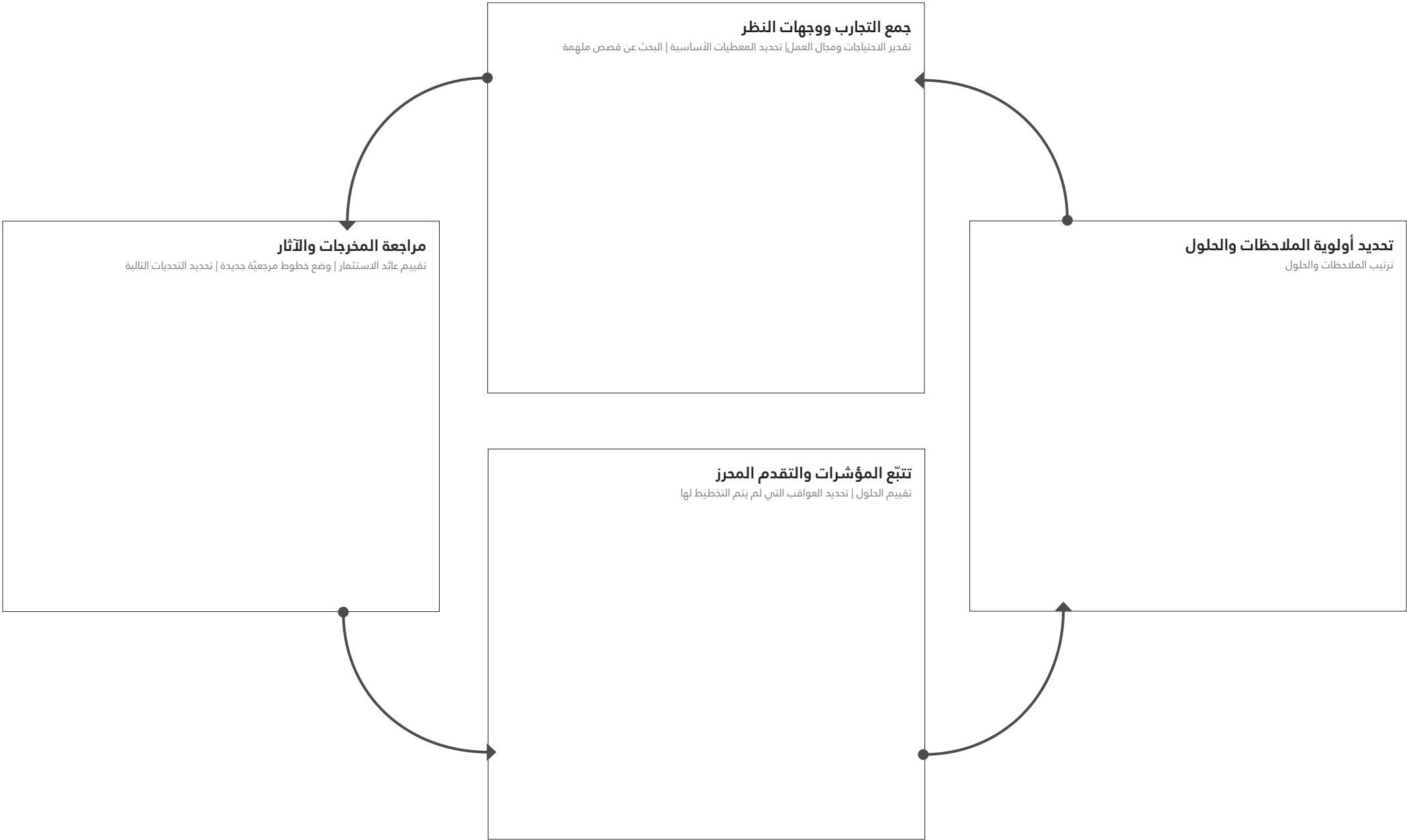
تصف ورقة العمل هذه والمستوحاة من خطة التعلم الصادرة عن شركة IDEO (2011) أربع مراحل مختلفة قد يمر فيها عملك في إطار التطوير المستمر. يساعدك استخدام هذه الأداة في فهم المراحل المختلفة عند تنفيذ أفكارك ووضع الخطوات المستقبلية.

## ؟ كيفية استعمالها

تقدّم لك هذه الأداة إطاراً واضحاً للتخطيط والعمل. يرتبط كل من العناصر الأربعة فيها بالطرق، والنظم والعمليات المتبعة في جهة عملك. وبذلك، تساعدك هذه الأداة في التحقق مما إذا كانت مؤسستك تتعلم فعلاً من تجاربها (الناجحة والفاشلة على حدّ سواء) وتسعى للتطوير باستمرار.

استخدم ورقة عمل حلقة التعلم لتسجيل الملاحظات في كل من المربعات الأربعة. لا يوجد بداية أو نهاية محددة لهذه العملية - يمكنك استخدام ورقة العمل للتخطيط لمشروع جديد أو تسجيل الملاحظات حول مشروع حالي. بشكل أساسي، إن المعرفة التي تكتسبها من خلال جمع التجارب أو الملاحظات أو النتائج ستساعدك في إعادة النظر في الخطوات المقبلة وتطويرها.





الأداة المستخدمة: مخطط نموذج الأعمال التجارية

الجهة: SBCSol - INCUBADORA de Empreendimentos Solidarios

الدولة: البرازيل

القطاع: ريادة الأعمال وتنمية المهارات

الدور: مصمم حلول اجتماعية

للاتصال: ريناتا منديس

البريد الإلكتروني: renatacm@uol.com.br

يعمل المهرّجون اليوم ضمن بنية تحتية محدودة جداً (مثل المساحات المخصّصة للأنشطة البدنية، الدعم المالي وموارد التسويق). وبالرغم مما يتمتعون به من مهارات عالية وشغف كبير، ما زالوا يشعرون بخيبة أمل نظراً إلى تدني مستويات الأجور.

إنّ شركة Nô Cego Cia de Palhaços (تترجم كلمة "Palhaços" البرتغالية إلى مهرّج في العربية) هي عبارة عن مجموعة من أربعة أفراد يؤمنون بقدرة "المهرّجين" على شفاء مجتمع بأمس الحاجة إلى المحبة. تعمل هذه الشركة مع مركز الدعم النفسي-الاجتماعي (CAPS) الذي يستخدم مهنة التهريج (وغيرها من تقنيات العلاج النفسي المبتكرة) كأداة علاجية للمصابين بالأمراض العقلية والأفراد المهمشين الذين يعانون عدم استقرار جسدي أو عاطفي. يعتمد عمل هذه الشركة بشكل كبير على مجموعات من المنسقين المحترفين الذين تستهويهم المهنة ويسعون للحصول على التقدير من خلال العمل الاجتماعي، في ظل حاجتهم كذلك إلى التحفيز من خلال الحصول على دخل رسمي.



أعضاء فرقة المهرجين



يطالع الموظفون في هذا الشكل على مخططهم الذي عملوا على إتمامه ويفكرون بخطواتهم التالية لوضع نموذج عملهم الجديد والمطور



توضح ريناتا الفئات المختلفة في ورقة عمل مخطط نموذج العمل التجاري المعدل

## نتائج

### استخدام الأداة:

ساهمت الأداة في طرح مفهوم "التفكير كرجال الأعمال" على أفراد لا يملكون خبرة سابقة في مجال ريادة الأعمال. وقد ساعدت موظفي الشركة على تنظيم أفكارهم، ووضع أهداف ملموسة لأنفسهم وتفصيل الأنشطة المطلوبة في كل مرحلة. وعلاوةً على ذلك، كانت اللغة التي استخدمت في الأداة سهلة الفهم حيث تمكّن من استيعابها حتى أولئك المتعلمون أقل من غيرهم. فقد تمكّنوا في النهاية، من تقديم مقترح قيمة مدروس، ما ساهم في إعداد مجالات أخرى من نموذج العمل.

ساهمت الأداة في طرح مفهوم "التفكير كرجال الأعمال" على أفراد لا يملكون خبرة سابقة في مجال ريادة الأعمال.

وقد ساعدت موظفي الشركة على تنظيم أفكارهم، ووضع أهداف ملموسة لأنفسهم وتفصيل الأنشطة المطلوبة في كل مرحلة.

## كيف استخدمنا

### الأداة:

لتحقيق الاستفادة القصوى من الأداة، قمنا بتكييفها وإضافة أسئلة محددة أكثر ارتباطاً بطبيعة عمل الشركة. ولتسهيل تدفق الأفكار، قمنا بتقسيم النشاط إلى جزئين: عملية ابتكار الأفكار الأولية: بدأنا النشاط كمجموعة كبيرة حيث كان لكل مشارك حرية اختيار العدد الذي يشاء من الأسئلة التي يرغب بالإجابة عنها بالترتيب الذي يراه مناسباً. التفصيل: بعد هذه الخطوة الأولى، وزّعنا الأفراد على مجموعات تملك أفكار متشابهة وطلبنا منهم شرح كل موضوع بتفصيل وبخاصة مقترح القيمة. وقد ساهم هذا النشاط في إعداد محتوى مفضل لمخطط نموذج الأعمال التجاري.

## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

توجد حاضنات الابتكار الخاصة بشركة Nô Cego Cia de Palhaços، حيث تتم حالياً دراسة سبل توسيع نطاق الخدمات المقدمة وإضافة الموارد. وبالرغم من وضوح الخدمات التي تقدمها هذه الشركة، لا يزال نموذج عملها في مراحله الأولى. لذا قررنا استخدام أداة مخطط نموذج الأعمال التجاري لطرح مقترح قيمة جديد على المهرجين يشير إليهم كمقدمي خدمات محترفين وماهرين، في ظلّ حفاظهم على تاريخهم الغني وخبراتهم الواسعة. كنا نرغب أن تكون خطة العمل هذه قائمة على مبدأ المشاركة قدر الإمكان، لذا شملنا العدد الأكبر من الأفراد لمساعدتنا في إعداد المخطط.

الأداة المستخدمة: مخطط نموذج الأعمال التجارية

الجهة: SBCSol - INCUBADORA de Empreendimentos Solidarios

الدولة: البرازيل

القطاع: ريادة الأعمال وتنمية المهارات

الدور: مصمم حلول اجتماعية

للاتصال: ريناتا منديس

البريد الإلكتروني: renatacm@uol.com.br



تقع جهة "Criqué Caiçara's" بالقرب من الساحل الجنوبي في ساو باولو، وهي جهة بادر إلى إعدادها سبعة من السكان المحليين. تشكل هذه الجهة جزءاً من المجتمع المحلي التقليدي وتحصل على الدعم من معهد "ELOS" ومنظمة "Central Artesol" غير الربحية.

"caixeta" تهدف هذه الجهة إلى الحفاظ على الثقافة والبيئة وإيجاد المزيد من فرص العمل من خلال المهن الحرفية. يتم إعداد المنتجات الحرفية باستخدام الخشب والعناصر الموجودة في محمية "Juréia" (إحدى المحميات البيئية في البرازيل). وتشمل تلك المنتجات ألعاب تعليمية، وإكسسوارات وأدوات منزلية.

| لماذا استخدمنا هذه الأداة:                                                                                                                                                                                                                                                                                  | كيف استخدمنا الأداة:                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نتائج استخدام الأداة:                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>أردنا أن نوسّع نطاق العمل من خلال الاستفادة من مواطن القوة الحالية والعمل الذي تم إنجازه حتى اليوم في إعداد جهة اجتماعية تراعي البيئة المحلية، والمجتمع المصغّر والمهنة الحرفيّة. أردنا أن نبدأ بوضع أسس خطة عمل قائمة على أكبر قدر ممكن من المشاركة، بما يتيح للأفراد المجتمع لعب دور أساسي في ذلك.</p> | <p>لطالما تركّز عمل الجهة حول الأنشطة فحسب، إلا أنّ النظر إلى كافة جوانب العمل بوضوح من خلال المخطّط ساعدنا في تحديد الارتباطات بين مختلف عناصر العمل والأنشطة. وبالتالي، بدأنا بتعبئة الأنشطة الرئيسية في مخطّط نموذج العمل التجاري. وقد نتج عن هذا النشاط رسم بياني يحتوي على كافة مجالات العمل ويحدّد المسؤولين عن كل مجال.</p> | <p>إنّ استعراض نموذج العمل على ورقة واحدة ساعد المجموعة في إيجاد الروابط بين مختلف جوانب العمل، واقتراح الأفكار الجديدة وحتى إعادة استخدام المعلومات المعرّفة مسبقاً بطريقة مختلفة. أتاحت الأداة مناقشة كل مجال من مجالات العمل، وهو أمر مهم جداً بالنسبة للجهة حيث يؤدي أفرادها وظائف متعددة نظراً إلى مواردها المحدودة.</p> |

الأداة المستخدمة: التحليل الرباعي

الجهة: Sanergy

الدولة: كينيا

القطاع: المياه، والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH)

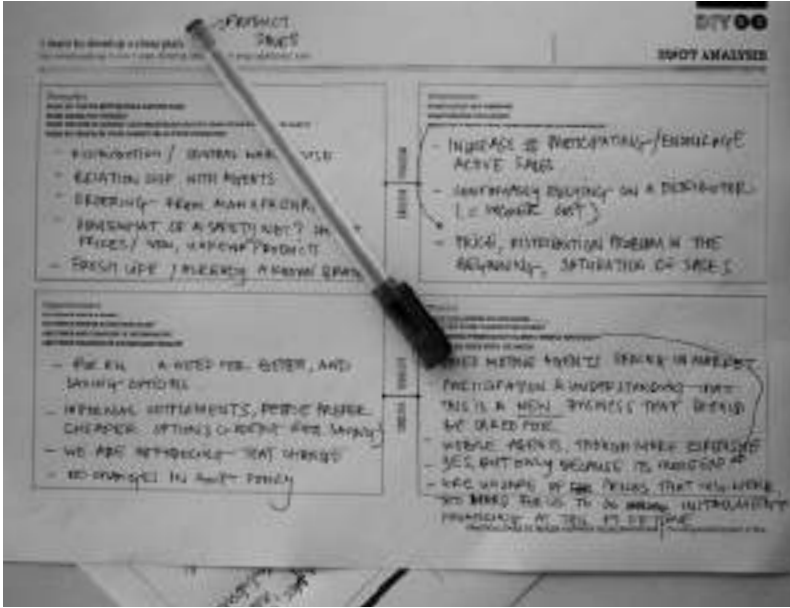
الدور: مستشار المشاريع الخاصة

للاتصال: ماراي شويكارت

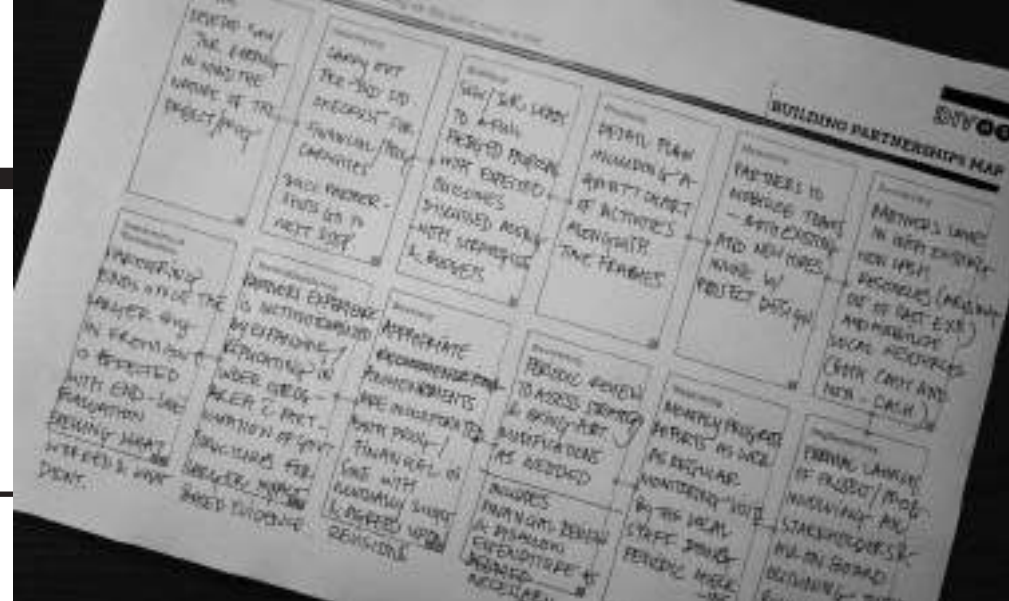
البريد الإلكتروني: marielle@saner.gy

أثبتت هذه الأداة فعاليتها وساعدتني في الحصول على نظرة شاملة على مشروعي. أعتقد الآن أنّ استخدام هذه الأداة في بداية مشروعي كان من الممكن أن يحقق فائدة أكبر.

أعمل حالياً على مشروع يهدف إلى تنويع مصادر الدخل لروّاد المشاريع الصغرى في المجتمع. كان المشروع يسير على خير ما يُرام، إلا أنني رغبت في الاطلاع على بعض الأدوات التي يمكن أن تساعدني في تحديد الخطوات المقبلة. لذا استخدمت أداة التحليل الرباعي لإجراء تقييم ذاتي، إلا أنني أجريت بعض التغييرات على التحليل الذي قمت به قبل شهرين.



ورقة التحليل الرباعي بعد أن تم ملؤها لمشروع مبيعات في سينرجي .



الأبعاد المختلفة لبناء الشراكات المرتبطة ببرامج "MPTAST".

## لماذا استخدمنا

## هذه الأداة:

واجهنا تحدياً مرتبطاً بوجود أكثر من شريك، في ظلّ اختلاف طبيعة مشاركة كلّ منهم ومستوياتها. لذا استخدمنا أداة بناء الشراكات لوضع خطة مشاركة واضحة للشركاء الأربعة المحدّدين حتى قبل أن يتمّ تعريفهم.

## نتائج

## استخدام الأداة:

ساعدتنا هذه الأداة بشكل تحليلي في توضيح مفاهيم/أبعاد متعددة يجب أن نأخذها بعين الاعتبار عند تصميم الشراكات، ويصبح من المهم جداً أن نأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار مهما كانت صغيرة.

- المنظمات غير الربحية هي التي تقوم ببناء وتعديل القدرات واعداد وحدات التعلم التفاعلي القائم على المشاركة بالإضافة الى اعداد نظام ادارة المعلومات
- بإعداد وحدات التعلم التفاعلي القائم على وتعديلها، بالإضافة إلى إعداد (PLA) المشاركة نظام المعلومات الإدارية
- شريك لتنفيذ وحدات التعلم التفاعلي القائم على المشاركة (PLA\*)
- جهة لتوفير الدعم الفني للجهات الحكومية الأخرى مثل بعثة مكافحة الفقر في المناطق الريفية (The State Rural Livelihood Mission SRLM) ومساعدتها في اختيار شركة موارد بشرية لتوظيف الموارد وإدارتها بنية عن الحكومة.

١٦ \* التعلم التفاعلي القائم على المشاركة (PLA) هو شكل من أشكال البحث الإجرائي. إنه عبارة عن استراتيجية بحث عملية قابلة للتكيف تمكّن الأفراد والمجموعات من التعاون سوياً بهدف التعلم، والعمل واتخاذ الإجراءات، بما يخدمهم من التركيز على المسائل ذات الاهتمام المشترك، وتعريف التحديات والاستجابة بطريقة إيجابية.

يهدف هذا المشروع بحلول عام 2015 إلى حصول الأسر والمجتمعات في ولاية ماديا براديش على مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية العالية التأثير والجودة التي سيتم تقديمها بطريقة منسقة، ومستدامة ومنخفضة التكلفة، ما يستوجب بناء شراكات مع جهات متعددة (العمل على نطاقات محدودة وموسّعة في الوقت نفسه) للمساعدة في تحقيق هذا الأثر.

نعمل حالياً على تحديد مختلف الشركاء الذين سيعملون في 8 مناطق سكنية (تقديم الخدمات إلى ما يقارب 72 مليون شخص) على جوانب مختلفة من البرنامج:

- شركاء من المنظمات غير الربحية الذين يتعين عليهم إجراء التقييمات من خلال إعداد خط مرجعي، وإجراء البحوث في منتصف المدة المقررة وإجراء تقييم للآثار في نهاية المشروع

الأداة المستخدمة: حلقة التعلم

الجهة: FHI360

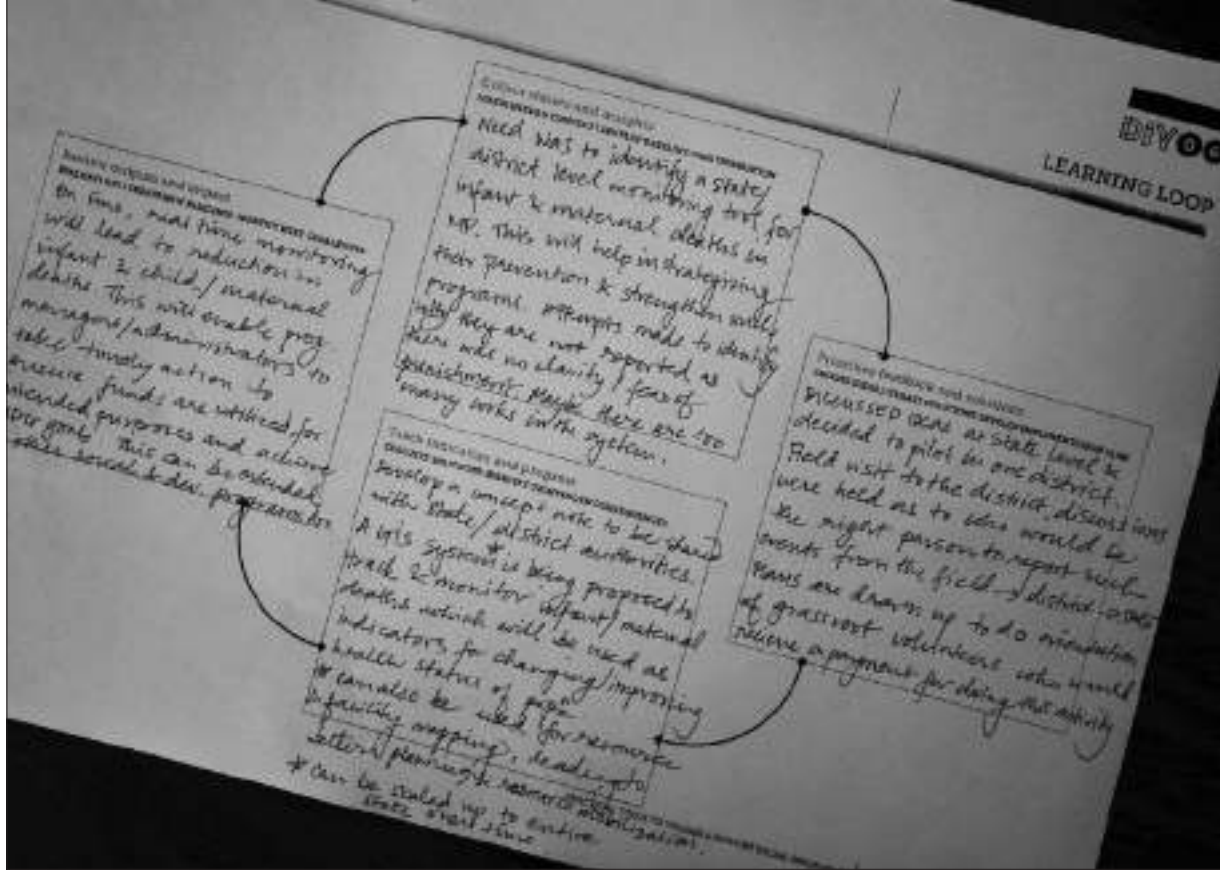
الدولة: الهند

القطاع: المياه، والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH)

الدور: قائد الفريق

للاتصال: سباناكر كريشنا سوامي

البريد الإلكتروني: skrishnaswamy@mptast.org



"MPTAST" خطة حلقة التعلم لبرنامج الدولة الخاص بصحة الرضع والأمهات وتغذيتها التابع لإدارة برنامج

إنني أدير فريق عمل "MPTAST" الذي يقدم المساعدة الفنية والدعم الإداري لحكومة ولاية ماديا براديش، ولاية تقع في وسط الهند، ويشمل مجالات الصحة ورعاية الأسرة، وتنمية المرأة والطفل والتنمية الريفية (تجمع Panchayati Raj). إن التقصير في الإبلاغ عن الحالات الحرجة أو عدم الإبلاغ عنها مطلقاً يؤدي إلى مشكلة أكبر تتمثل في عرقلة التدابير التصحيحية التي من شأنها أن تسهم في الحد من وفيات الأمهات والأطفال.

إن المشكلة التي كنت أحاول معالجتها هي تلك المرتبطة بالتقصير في الإبلاغ عن وفيات الأمهات والأطفال أو عدم الإبلاغ عنها مطلقاً، الأمر الذي يُعدّ مؤشراً من المؤشرات الاجتماعية الرئيسية للصحة العامة والتغذية.

## إنّ هذه الأداة هي وسيلة جيدة لتوضيح الارتباطات بين مختلف الظواهر الاجتماعية وكيفية معالجتها بطريقة فعّالة.

يمكن لأي شخص استخدامها في  
أي مؤشر اجتماعي يستدعي إيجاد  
حل مبتكر.

يساعد ذلك في فهم الفوارق داخل تلك المنطقة السكنية وخارجها، بالإضافة إلى العوامل التي قد تسهم في زيادة هذه الظاهرة وإشعار السلطات المعنيّة لاتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب. إنّ هذه الأداة هي وسيلة جيدة لتوضيح الارتباطات بين مختلف الظواهر الاجتماعية وكيفية معالجتها بطريقة فعّالة. يمكن لأي شخص استخدامها في أي مؤشر اجتماعي يستدعي إيجاد حل مبتكر.

إننا نخطّط لإطلاق هذا المفهوم في المستقبل القريب، إذ أننا نعمل حالياً على وضع اللمسات الأخيرة عليه قبل اعتماده في الحكومة، وذلك استناداً إلى نتائج التجربة الأولى التي أجريناها.

### نتائج

#### استخدام الأداة:

قمنا باستخدام نظام "MCTS" لتتبّع الأمّهات والأطفال، وهو برنامج متابعة عبر الإنترنت قامت بإعداده حكومة الهند بهدف متابعة الخدمات المختلفة التي يتمّ تقديمها اليوم وفي المستقبل إلى الحوامل منذ بداية الحمل حتى السنة الأولى من عمر الرضيع. قمنا بعد ذلك بمناقشة المشكلة والنتائج التي توصّلنا إليها مع الهيئات الصحية المحلية التي وافقت على تجربة النظام الجديد. بالإضافة إلى ذلك، اقترحنا النظام الجديد أيضاً على قيادة الدولة التي وافقت بدون تردّد على مراقبة حالات وفاة الأمّهات والأطفال.

### لماذا استخدمنا الأداة

#### وكيف استخدمناها:

استخدمت أداة حلقة التعلّم بمشاركة كافة المعنيّين بإيجاد حلّ للمشكلة. قام متخصّص المتابعة والتقييم مع فريق تقديم الخدمات بزيارة إحدى المناطق التي تمّ اختيارها لأغراض التجربة لتحديد القنوات التي يمكن من خلالها تسريع عملية الإبلاغ عن حالات وفاة الأمّهات والأطفال. وقد ناقشنا هذه الأمور مع مختلف المعنيّين - مقدّمي الرعاية الصحية، والمتطوعين ومقدّمي خدمات التغذية من القرية لتوعيتهم والوقوف على أسباب عدم الإبلاغ عن هذه الحالات.





# أريد أن أحدّد أولويّاتي من خلال التعلّم المباشر من أفضل التجارب



مستوى المشاركة



## جولة اكتساب الخبرات

مستوحى من

مجلس التصميم (2011) خدمة سفاري في : تحدي تصميم الاتصال الدائم

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إنّ استخدام أداة **جولة اكتساب الخبرة** تعني أن تنغمس في بيئة مستقلة حتى تتمكن من الحصول على نظرة مباشرة على الموقف أو السياق المحيط بك. تساعدك جولات اكتساب الخبرة في وضع أسس لأفكارك، وتمنحك نظرة واضحة تساعدك في تطوير الأفكار المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأولئك الذين تعمل معهم.

توفر هذه الأداة وسيلة للتفكير العميق وجمع الأفكار من تجاربك المباشرة. يوجد مبادئ توجيهية تساعدك في التركيز على تجارب الناس الذين تحاول أن تفهمهم، وجمع المواد التي ستحتاجها لاحقاً في تطوير أفكارك.

## ؟ كيفية استعمالها

إنّ جولات اكتساب الخبرة هي وسيلة جيدة للتعلم من التجارب الناجحة بشكل مباشر وتجنّب ما قد يؤدي إلى تجارب غير ناجحة. ونظراً إلى أنّ جولات اكتساب الخبرة تستوجب التواجد في أماكن مختلفة، قد يكون من الصعب عليك كتابة ملاحظات منظّمة على ورقة العمل. راجع يتمنّ الأسئلة في ورقة العمل قبل أن تبدأ بجمع المتطلبات.

يمكنك تعبئة ورقة العمل أثناء وجودك في جولة اكتساب الخبرة، أو استخدامها لتدوين ملاحظات سريعة قبل تعبئة كافة التفاصيل في وقت لاحق.

إنّ الهدف من ذلك هو أن تفكّر بالتجارب ملياً وتحاول فهمها بشكل عميق. استرجع ما شعرت به نتيجة لإحدى التجارب وحاول تذكّر الأحداث بدقة. يمكنك إكمال ورقة عمل واحدة في كل جولة تقوم بها ومقارنة النتائج لاحقاً لتحديد أي ارتباطات أو اختلافات في ما بينها.

إنّ الأسئلة الموجودة في ورقة العمل هي أمثلة، لذا يمكنك تعديلها بما يتوافق أكثر مع طبيعة عملك.

|                |                                                         |                                                               |                                        |
|----------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ملاحظات إضافية | ما هي الأمور التي أثبتت نجاحاً؟                         | ما هي المعلومات التي يتم استخدامها؟ ما هي المعلومات المفقودة؟ | ما هو الهدف الرئيسي من هذه الجولة؟     |
|                | ما هي الأمور التي لم تثبت نجاحاً؟ ما الذي يمكنك تحسينه؟ | ما هي المنتجات التي يتم استخدامها؟                            | ما هي الممارسات التي تم الاطلاع عليها؟ |
|                |                                                         | كيف تصف البيئة المحيطة بهذه التجربة؟                          | من هم الأشخاص المعنيون بهذه الجولة؟    |
|                |                                                         |                                                               |                                        |

|                |                                                            |                                                                   |                                                     |
|----------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ملاحظات إضافية | ما هي الأمور التي أثبتت نجاحاً؟                            | ما هي المعلومات التي يتم استخدامها؟<br>ما هي المعلومات المفقودة ؟ | ما هو الهدف الرئيسيّ الذي تود تحقيقه في هذه الجولة؟ |
|                |                                                            | ما هي المنتجات التي يتمّ استخدامها؟                               | ما هي الممارسات التي تمّ الاطلاع عليها؟             |
|                | ما هي الأمور التي لم تثبت نجاحاً؟<br>ما الذي يمكنك تحسينه؟ | كيف تصف البيئة المحيطة بهذه التجربة؟                              | من هم الأشخاص المعنيون بهذه الجولة؟                 |
|                |                                                            |                                                                   |                                                     |



الوضع  
للاستخدام الذكي

- ١) تقليل عدد الخطوات
- ٢) تقليل عدد الخدمات
- ٣) تقليل التضيقات

مبادرات لزيادة استخدام الخدمة

دفع مبالغ  
بواسطة دفع مبالغ

إعادة  
الخدمات



# أريد أن أحدّد أولويّاتي من خلال التركيز على القضايا الرئيسية



مستوى المشاركة



أداة ذاتيّة وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

## تعريف التحدي

مستوحى من

تعريف المشكلة ص. 30 من: قائمة طرق التصميم الاجتماعي. جولير ج.، كيمبل ل. (2012)

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إنّ نشاط **تعريف المشكلة** قد يبدو مهماً في البداية إلا انه غالباً ما يكون الخطوة الأولى نحو خطوة أعمق بكثير. تهدف هذه الأداة إلى تفصيل المشكلة من خلال عرضها بطريقة تتيح دراستها من زوايا متعدّدة، وتساعد أيضاً في تحديد السياق العام والمسائل الأخرى ذات الصلة بالمشكلة.

يُعَدّ ذلك فعالاً خاصّةً عن جعل المشاكل الرئيسية محور اهتمام أفراد فريق العمل. هذه الأداة تساعد في تنظيم الأنشطة المختلفة بتحليل مشكلة معينة مما يساهم في الاستفادة من عنصر الوقت والتخطيط بطريقة أمثل.

## ؟ كيفية استعمالها

راجع ورقة العمل الخاصّة بتعريف المشكلة بشكل فردي أو ضمن مجموعات صغيرة، وفكر بمشكلة معينة قمت بتحديدّها، ثمّ قم بتبادل أفكارك مع الآخرين وتدوين ملاحظاتك. إنّ الهدف الرئيسي من هذا النشاط هو تعريف مختلف جهات النظر المرتبطة بتلك المشكلة، ومقارنتها ومناقشتها. يمكنك بعد ذلك مراجعة ملاحظاتك ومناقشتها مع أعضاء فريقك لترى إن كنتم قد وضعتُم الافتراضات نفسها أو قمتُم بتعريف الأشياء بالطريقة نفسها.

قد يؤدي هذا النشاط إلى إعادة النظر في المشكلة التي قمت بتعريفها في البداية، على سبيل المثال، ماذا لو أصبحت تنظر إلى كبار السنّ كأفراد يتمتعون بقدرات بدلاً من احتياجات؟ إنّ إعادة صياغة المشكلة بهذه الطريقة يعطيك دلائل على كيفية بلورة الحلّ الخاصّ بها. إنّ إعداد ورقة عمل تعريف المشكلة بشكل منفرد ومع الأطراف المعنية من شأنه أن يساهم في اقتراح سياقات جديدة. فعلى سبيل المثال، إنّ العمل مع مستخدمي الخدمة، موظفين أو متطوعين قد يُعطي الأداة طابعاً مختلفاً قليلاً عن طابعها في ما لو تمّ العمل مع مدراء أو رواد أعمال. لا تتردد في تجربة الأسئلة الواردة في ورقة العمل وإعادة صياغتها للحفاظ على ارتباطها الوثيق بكل حالة.



ما هي المشكلة الرئيسية التي تحاول معالجتها، ولماذا تعتبر مهمة؟





# أريد أن أحدّد أولويّاتي من خلال تبسيط مسألة معقدة



مستوى المشاركة



أداة ذاتيّة وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

مخطط الأسباب

مستوحى من

تصميم الخدمات عن تامان وييلو ويندو، ديزاين فلاندرز (2012) مخطط الأسباب، في: حزمة أدوات تصميم الخدمات

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

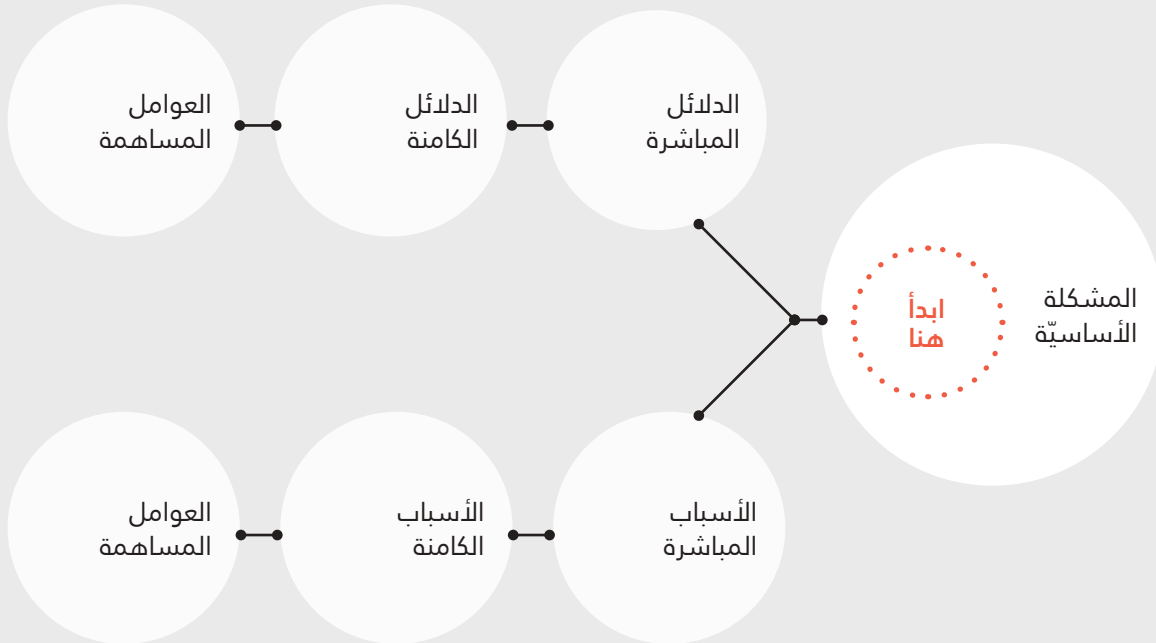
ما هو السبب الرئيسي للمشكلة؟ لا يوجد جواب واحد بسيط في معظم الأحيان. فكلما كانت المشكلة أكبر زادت احتمالات وجود أسباب متعددة لها. كما إن إدراج كافة الأسباب قد يكون نشاطاً شاقاً.

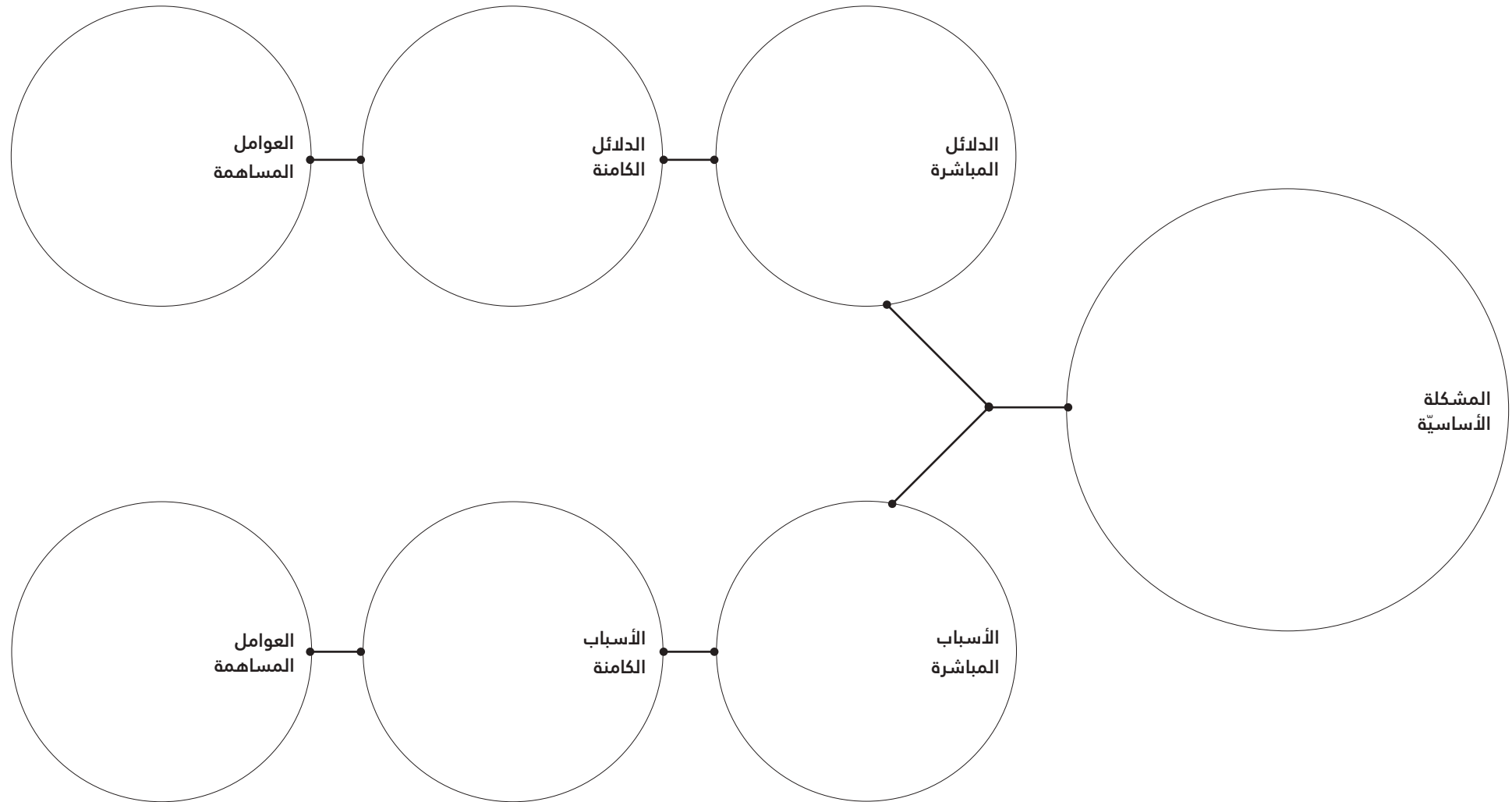
يساعدك مخطط الأسباب في التفكير بالمشكلة بشكل عميق ويوفر لك وسيلة منظمة لتحليلها. فهو يدفعك إلى التفكير بجميع الأسباب المحتملة للمشكلة بدلاً من حصر تفكيرك بتلك الواضحة منها. يمكنك استخدام هذا المخطط لتحليل مشكلة جديدة أو تحديد الفجوات في مشكلة قائمة. فهو يفرق الأسباب عن الآثار أو الدلائل، ما يمنحك نظرة أفضل على الحلول اللازمة لحل المشكلة بشكل دائم، ويساعدك في إيجاد فهم مشترك لعملك.

## ؟ كيفية استعمالها

أولاً، قم بتحديد المشكلة الأساسية التي تحاول حلها واكتبها على الورقة. وانطلاقاً من ذلك، قم بكتابة الدلائل المباشرة والكامنة المرتبطة بهذه المشكلة. قد تكون هذه الدلائل عبارة عن أفراد معيّنين بالمشكلة، نظم، معدات، مواد، عوامل خارجية، وما إلى ذلك. حاول استخلاص القدر الأمكن من العوامل المساهمة.

الآن قم بملء الأسباب المرتبطة بهذه الدلائل. عند تعبئة ورقة العمل، قم بمراجعة كل دليل وسبب مع أعضاء فريقك وتأكد من دقتهما، ثم ناقش وإثابهم الدروس المستفادة التي قد تسهم في توضيح أهدافك. احرص على فصل أسباب المشكلة عن دلائلها عند كتابة الاثنين. فما يميّز الدلائل عن الأسباب هو أنها تظهر نتيجة للمشكلة لا قبل وقوعها كالأسباب.









# أريد أن أحدّد أولويّاتي من خلال تحديد أهدافي ورسم المسار لتحقيقها



مستوى المشاركة



## نظرية التغيير

مستوحى من

نظرية التغيير Nesta (2011)

تتطلّب هذه الأداة التّحاور مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

وضع **نظرية التغيير** هو بمثابة رسم مسار يحدد الخطوات التي تساعدك في تحقيق هدفك. فنظرية التغيير تساعدك في تحديد ما إذا كان عملك يساهم في تحقيق الأثر الذي تنشده، وما إذا كان هناك طريقة أخرى يجب أن تأخذها بعين الاعتبار.

لا تساعد أداة نظرية التغيير في التعبير بوضوح عن عملك وكيفية ارتباطه بهدفك الأكبر فحسب، بل إنها تساعدك أيضاً في رصد المخاطر المحتملة في خطتك من خلال مناقشة الافتراضات الكامنة في كل خطوة. في المؤسسات الكبيرة، حيث يتم العمل على أكثر من مشروع في الوقت نفسه، تساعد نظرية التغيير أولاً في تحديد مختلف هذه المشاريع ثم النظر في كيفية ربطها ببعضها البعض.

تساعد هذه الأداة أيضاً في توجيه أعضاء الفريق نحو هدف موحد وتسهيل عليهم فهم أدوارهم.

## ؟ كيفية استعمالها

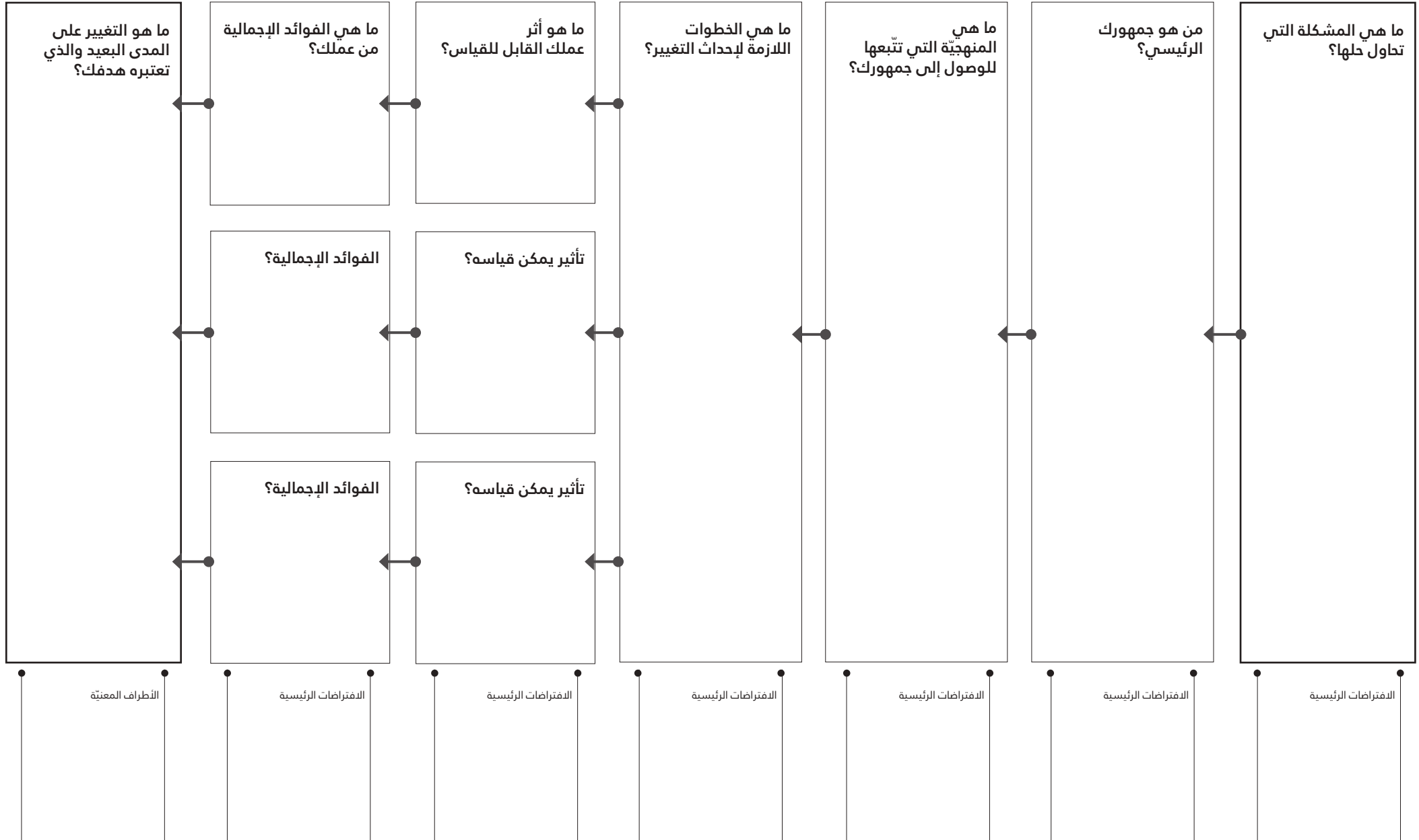
ابدأ بتعريف المشكلة الرئيسية التي ترغب بحلها، وكذلك الأهداف الطويلة الأجل المرتبطة بالتغيير الذي ترغب بتحقيقه. ثم املأ المربعات الأخرى، مثل جمهورك الرئيسي وطرق الوصول إليه. حاول أن تكون محدداً قدر الإمكان إذ أن ذلك يساعدك على وضع إجراءات أكثر فعالية.

لا تكتفِ بتعريف المشكلة فحسب، بل انظر كذلك إلى آثارها على المدى الطويل. حدّد الأشخاص الأكثر تضرراً من المشكلة التي قمت بتحديدتها والذين كنت تأمل مساعدتهم من خلال عملك - يمكن أن تكون مجموعة صغيرة من المجتمع أو جهة كبيرة. ثم فكر من أين تبدأ عملك، فإنك قد تحتاج إلى اختيار مكان أو شخص أو شيء ما تنطلق منه. حاول التفكير في بعض الخطوات العملية التي يمكنك اتخاذها لإجراء التغييرات، مثل بناء شراكات أو القيام بتغييرات صغيرة على العمليات القائمة.



## نظرية التغيير

أريد أن أحدّد أولويّاتي  
من خلال تحديد أهدافي ورسم المسار لتحقيقها



الأداة المستخدمة: تعريف المشكلة، مخطط الأسباب

الجهة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - أوزبكستان

الدولة: أوزبكستان

القطاع: التواصل مع المجتمع / التعليم

الدور: المسؤول المختص في التواصل المجتمعي

للاتصال: أندرياس كارياتي

البريد الإلكتروني: andreas.karpati@undp.org



ورشة عمل مع الطلاب لتحديد المشاكل والأسباب التي تكمن خلف انخفاض مستوى مشاركة طلاب المدارس في البرامج الرياضية المحلية.

يعبر صندوق رياضة الأطفال اهتماماً خاصاً بمشاركة الفتيات من المناطق الريفية في الرياضة، واللواتي غالباً ما تفوتهنّ فوائد ممارسة الرياضة نظراً إلى غياب التوعية، التشجيع أو القبول من الوالدين. فبالرغم من الاستثمار الكبير في البنية التحتية والبرامج التي تضمن الدخول المجاني إلى المرافق الرياضية، كيف يمكننا تشجيع الأطفال على استخدام هذه المرافق؟

## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

قمنا بتنظيم ورشة عمل حول الابتكار مع المواطنين الشباب - طلاب من جامعة محلية، ركزت على هدف "الرياضة لتحقيق الاندماج الاجتماعي". إنَّ عروض المشاريع التي تمَّ اقتراحها في هذه الورشة كانت مؤهلة للحصول على منحة صغيرة قد تصل إلى \$1,500. عند إعداد هذه العروض، استخدمنا عدداً من الأدوات مثل أداة المجموعة المستهدفة، وأداة الشخصيات للتفكير في المستخدمين، وأداة تعريف المشكلة، ومخطّط الأسباب للتفكير بالمشاكل والحلول المحتملة.

وقد تم اختيار الأدوات وفقاً لثلاثة معايير رئيسية:

- تناسب الأداة مع المشاريع التطوعية الصغيرة النطاق من دون أي عناصر تجارية
- قدرة تطبيق الأداة على مرحلة مبكرة من مراحل عملية الابتكار (التركيز على ابتكار الأفكار، تعريف المشكلة، المستخدمون)
- إمكانية تنفيذ الأداة في أقل من ساعة داخل صفّ مدرسي/ ورشة عمل

ساعدنا استخدام هذه الأدوات في التعرّف على المشكلة بشكل أوضح وتحديد الأسباب التي كان بعضها غير متوقع وجديد بالنسبة لنا.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

استخدمنا أداة تعريف المشكلة ومخطّط الأسباب في ورشة عمل لمساعدة الطلاب على التفكير بالمشكلة وحلولها المحتملة بطريقة أكثر شمولاً. ومع ذلك، لم يبدأ هذا النشاط بتحقيق نتائج إيجابية إلا بعد حثّ الطلاب على طرح أسئلة متتالية حول الأسباب الكامنة. وغالباً ما يكمل الطلاب النشاط من دون تحديد الفروق الدقيقة، في حين يقومون بذكر "المشاكل الاقتصادية" أو "التقاليد" كأسباب غير جوهريّة. ولكن عند تشجيعهم على أن يكونوا أكثر تحديداً، تمكنوا من تحديد أسباب مثيرة للاهتمام وغير متوقعة في بعض الأحيان لانخفاض معدل المشاركة في الرياضة، بما في ذلك على سبيل المثال: الخوف من وقوع إصابات (في ظلّ تراجع مستوى الخدمات الصحية) أو غياب الإنارة في الشوارع (مخاوف مرتبطة بالسلامة).

## نتائج

### استخدام الأداة:

تسهم أداة تعريف المشكلة في تحديد مشكلة معينة وإدراكها بشكل عميق، في حين يساعد مخطط الأسباب في جمع كافة العوامل والأسباب المرتبطة بهذه المشكلة، كي تسهل معالجتها. ساعدنا استخدام هذه الأدوات في التعرّف على المشكلة بشكل أوضح وتحديد الأسباب التي كان بعضها غير متوقع وجديد بالنسبة إلينا.

الأداة المستخدمة: نظرية التغيير ومخطط الأسباب

الجهة: فريق عمل برنامج MPTAST للمساعدة الفنية والدعم الإداري

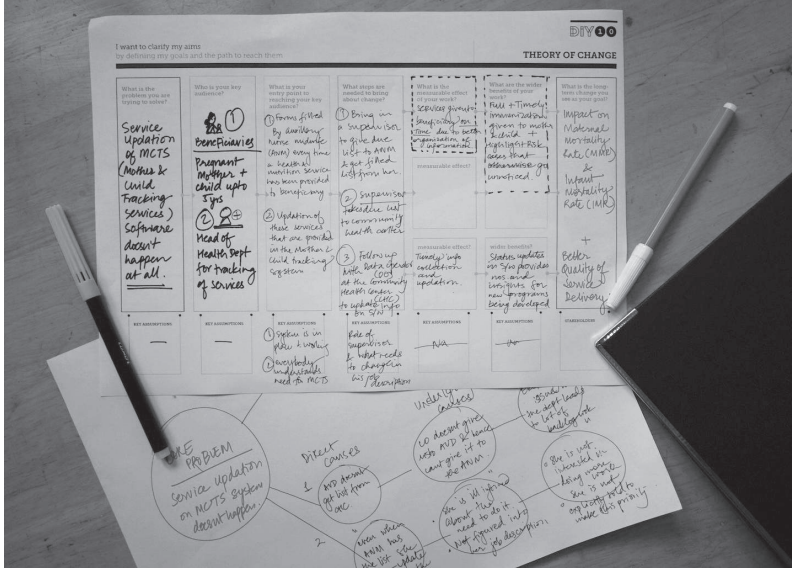
الدولة: الهند

القطاع: الصحة العامة، والتغذية، والمياه، والصرف الصحي والنظافة الصحية

الدور: منسق المشروع في المنطقة

للاتصال: رافي كموري

البريد الإلكتروني: rKoMMUri@MPTast.org

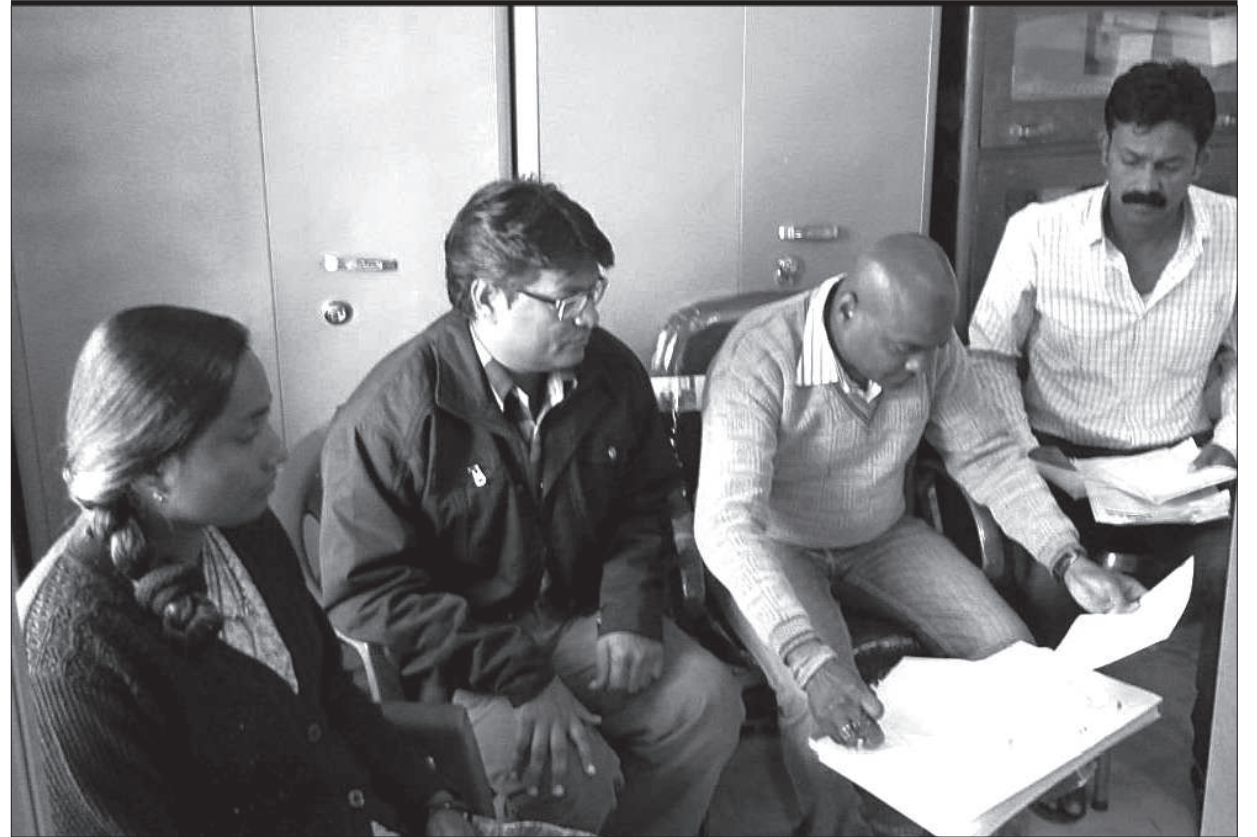


ورقة العمل النهائية لنظرية التغيير والتي نتجت عن تمرين المجموعة.

كنت أعمل في جهة التنمية البشرية "fhi360" منذ عام، لمساعدة حكومة ماديا براديش "MPHSRP" في تنفيذ برنامج إصلاح القطاع الصحي لمتابعة الأمهات والأطفال. "MCTS" هو برنامج قامت بتطويره حكومة الهند بهدف تتبع الخدمات التي يتم تقديمها حالياً أو في المستقبل إلى الحوامل منذ بداية الحمل حتى العام الأول من عمر الطفل.

تسجل ولاية ماديا براديش، وهي ولاية في وسط الهند، مستويات مرتفعة من وفيات الأطفال والأمهات، وذلك مقارنة بالمعدل الوطني. يساعد برنامجنا في تعزيز هذا النظام، في حين نعمل بشكل وثيق مع وزارة الصحة، ووزارة حقوق المرأة وتنمية الطفل (WCD) وإدارة خدمات الصحة العامة (PHED) للحد من وفيات الأمهات، ونسبة وفيات الرضع، وسوء التغذية ومعدل الخصوبة الإجمالي في ولاية ماديا براديش في الهند.

لا يزال هذا النظام بحاجة إلى تحسينات إضافية قبل البدء بتنفيذه.



استخدام نظرية التغيير وأداة مخطط الأسباب مع الممرض المساعد والقابلة القانونية ومدير المشروع الخاص بالحي والعامل ذو المهام المتعددة في القرية.

## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

قمنا أنا وزملائي في الفريق باستخدام أداة نظرية التغيير ومخطّط الأسباب معاً من جهة، والتحليل الرباعي، سلّم الأسئلة وقائمة المهام الرئيسيّة معاً من جهة أخرى. كان هدفنا إيجاد سبل لتعزيز استخدام نظام متابعة الأمّهات والأطفال عبر الإنترنت، وكذلك لإعادة تعريف الأدوار، وتحديد الحوافز واستراتيجيات الطوارئ لجميع الأفراد والأطراف المعنيّة بأداء النظام. بدأنا باستخدام مجموعة من الأدوات لمراجعة المشكلة قيد الدراسة ومحاولة حلّها، ثم استخدمنا مجموعة أخرى من الأدوات لتحديد أعضاء فريق العمل المحتملين ومسار تنفيذ الحل.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

اختبرنا هذه الأدوات بشكل أوليّ على إحدى القرى في منطقة جبالبور، ماديا براديش. أولاً، شرحت الغرض من هذا النشاط لزملائي وحاولت بمساعدتهم الحصول على فكرة عما يلي:

- ما الذي يجري بالتحديد؟
- من هم المعنيون وما هي أدوارهم؟
- ما هي العقبات التي ينبغي أن نتخطاها لحلّ المشكلة؟

ثمّ استخدمنا أداة نظرية التغيير ومخطّط الأسباب معاً.

### نظرية التغيير

لإعطاء فكرة واضحة عمّا هو مخطّط للتغيير، مثل تحديث الخدمات في نظام متابعة الأطفال والأمّهات عبر الإنترنت وأثر ذلك على العمل اليومي. كيف سيساعد ذلك مدير البرنامج في اتخاذ القرارات، وأثر ذلك على معدل وفيات الرضع الإجمالي خلال فترة من الزمن.

### مخطّط الأسباب

تحديد العراقيل التي تحول دون تحديث الخدمات في نظام متابعة الأمّهات والأطفال عبر الإنترنت. الاستفادة من كافة الأسباب الرئيسيّة ووضع حل أفضل لذلك.

## نتائج

### استخدام الأداة:

ساعدت أداة نظرية التغيير الفريق على إدراك أنّ دورهم كعمال ميدانيّين يمكن أن يسهم في تحقيق تغيير أكبر مع مرور الوقت. كان هذا مهماً لتحقيق أي نجاح في البرنامج والمساعدة في تغيير سلوك العقّال تجاه عملهم. وقد ساعدت الأداة أيضاً في معالجة القصور الحاليّ في النظام بطريقة شاملة.

ساعد مخطّط الأسباب الفريق على إدراك أنّ التركيز على مشكلة أو اثنتين من المشاكل الأكثر أهمية هي استراتيجية أفضل، وذلك في ظلّ وجود مجموعة غير منظمّة من المشاكل المعقدة. وقد ساعدت هذه الأداة كذلك الفريق على تحديد أسباب عدم الكفاءة الحالية وفهمها بطريقة منظمة، بالإضافة إلى وضع أهداف واضحة لحلّ مشكلة أساسية.

الأداة المستخدمة: مخطط الأسباب

الجهة: Sanergy

الدولة: كينيا

القطاع: المياه، والصرف الصحي والنظافة الصحية (WASH)

للاتصال: سيمون ديكسون

البريد الإلكتروني: simon@saner.gy

قمنا بتكييف الأداة لتناسب مع طريقة عرضنا،  
واستخدمنا النتائج للانتقال إلى مرحلة التخطيط حيث  
نبدأ بمعالجة المشاكل الأساسية.

كُنّا نواجه مشكلة مرتبطة بتعزيز الأداء الفردي في فريق المبيعات والعمليات في شركتنا. وبعد أن أدركنا أن هذه المشاكل غالباً ما تكون مرتبطة بالنظام الداخلي بشكل عام، قرّرنا أن ننظر إلى قطاع المبيعات والعمليات بأكمله ونعدّ برنامج تغيير منسق. قمنا بتنظيم سلسلة من ورش العمل للقيام بذلك، وقرّرت شخصياً استخدام أداة مخطط الأسباب لتحديد المشاكل، وفهم أسبابها وبالتالي إيجاد الحلول الملائمة لها.



# أريد أن أحصل على آراء الآخرين من خلال التعلم من حياتنا اليومية



مستوى المشاركة



## الاقتراء بذوي الخبرة

مستوحى من

تصميم الخدمات: من الرؤية إلى التنفيذ، ص. 54 - ص. 57، روزنفيلد ميديا، لفلان ل. ريزن ب. بولين أ. (2.13)

تتطلب هذه الأداة التحوار مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

تستوجب أداة الاقتداء بذوي الخبرة التواجد طوال الوقت مع فرد محدّد. يساعد التواجد مع شخص معيّن أو مجموعة من الأشخاص، ومعرفة نمط عيشهم أو طريقة أدائهم لعملهم اليومي في فهم البيئة التي يعيشون فيها. تتيح لك هذه الأداة الاطلاع على التفاصيل التي يمكن أن تؤثر على سلوك الفرد ودوافعه.

غالباً ما تساعد هذه الأداة في بداية المشروع على التعرّف على ممارسات معيّنة لشخص أو مجموعة من الأشخاص. يمكن أن تكون حياة بعض الأفراد اعتيادية جداً، ما يجعل بعض المشاكل غير واضحة بشكل كبير. فمراقبة حياة الأشخاص في بعض الأحيان قد يكشف عن جوانب خفية قد تكون هي السبب الرئيسيّ أو حتى الحلّ المحتمل. ويمكن لهذه الملاحظات أن تكون بمثابة إلهام ودليل على كيفة تأثير عملك بالأشخاص المحيطين بك أيضاً.

؟

كيفية استعمالها

تنطوي أداة الاقتداء بذوي الخبرة على العديد من الخيارات، إذ أنها تعلّمك كيفية المشاركة بفعاليّة في الوقت المناسب إلى جانب كيفة اختيار الأفراد المناسبين. تحتاج أيضاً إلى التفكير في الأمور التي تبحث عنها والطرق التي قد ترغب من خلالها تسجيل ما تعثر عليه في هذه العملية. إنّ الاستعداد هو أمر أساسيّ، وذلك نظراً إلى أهميّة إيجاد التوازن بين الحاجة إلى تنظيم مخرجاتك والاستعداد في الوقت نفسه لما هو غير متوقّع. تشمل هذه الأداة قائمة مرجعية ونموذج لتدوين هذه النتائج.

تشير ورقة العمل إلى بعض الأمور التي قد ترغب بتسجيلها عند تطبيق أداة الاقتداء بذوي الخبرة. لا تخافوا من اختبار الأمور الجديدة، سواء كنتم تراقبون بصمت أو تشاركون بشكل فعّال بحسب الحالة ذات الصلة. قم بملء ورقة العمل لكل شخص تتواجد معه في هذه العملية. اطلب من أعضاء فريقك كذلك ملء ورقة مماثلة لكل شخص يتواجد معه. إنّ هذه الأداة هي وسيلة منظمة لمقارنة ملاحظاتك مع ملاحظات مختلف الأفراد المشاركين في هذا النشاط.

ترتبط الملاحظات بهدف مشروعك، وقد تكون مرتبطة بالأشخاص الذين تلتقي بهم، الأماكن التي يذهبون إليها أو طريقة تنظيمهم لحياتهم. لا تترددوا في إعادة تنظيم المربّعات في ورقة العمل بما يتوافق مع احتياجاتكم. فتلك الواردة هنا هي لغرض التوضيح فقط.

قد تكون فكرة جيدة أن تطلب إذن الشخص في حال كنت ترغب بمرافقته عن قرب، على الرغم من أنه يمكنك أيضاً أن تراقبه عن بعد. قد يعتمد هذا على ما هو مقبول اجتماعياً ضمن حالة أو ثقافة معينة. يرجى احترام خصوصيّة الأفراد والتأكد من أنهم لا ينزعجون من وجودكم معهم. فلا يجب أن يشعروا بأنكم هناك لتغيير نمط حياتهم اليومية..

أين ومتى  
من

النتائج الرئيسية

ما أعجبك

ما لم يعجبك

العادات

الأنشطة

الأغراض

البيئة المحيطة

[illegible]





# أريد أن أحصل على آراء الآخرين من خلال حديث يكشف عن وجهات نظرهم



مستوى المشاركة



## دليل إجراء المقابلات

مستوحى من

طوّر منهجية مقابلة ص. 58. في: حزمة أدوات التصميم المرتكز على الإنسان IDEO (2012)

تتطلب هذه الأداة التحوّل مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إنّ أسهل طريقة لفهم الأشخاص هو من خلال التحدّث معهم، إنّ المقابلات هي وسيلة للتواصل مع الآخرين وفرصة للاستماع إلى تجاربهم الشخصية بوصفهم الخاصّ. إنّ التحدّث مع الأشخاص عن حياتهم اليومية يساعدك في تحديد المشاكل التي يواجهونها ووصفها، وفهم البيئة التي يعيشون فيها، وحتى طرق الوصول إليهم. إنّ إجراء المقابلات قد يكون أيضاً بمثابة دليل على أهميّة العمل الذي تقوم به أو التأثير الذي يخلّفه.

إن تحقيق هدفك من المقابلة قد يكون أصعب مما توقّعت، إذ أنّ ما يقوله الأشخاص في معظم الأحيان يكون مختلفاً جداً عمّا يقومون به. ولفهم تجربة معينة بشكل عميق، قد تحتاج إلى وقت كبير بالإضافة إلى سلسلة من الأسئلة والأنشطة كجزء من المحادثة. يمكن حتى لمقابلة قصيرة أن توفر كمية كبيرة من المعلومات، وبخاصة مع تراكم المواد بسرعة عند البدء بمقابلة مجموعات متعددة من الأفراد. يأتي دليل إجراء المقابلات بمثابة قائمة مرجعية تساعدك في تحضير جدول المقابلة.

؟

كيفية استعمالها

عادة ما تكون هنالك عدة ممارسات متنوعة في تطبيق هذه الاداة، بالإضافة إلى أنها ستساعدك على إكتشاف المحفزات التي تدفع بالأشخاص لقيامهم بأمور مختلفة. يمكن أن تتّبع هذه الخطوات الثلاثة عند إعداد محتوى المقابلة:

**التمهيد:** اجعل المشاركين يشعرون بالراحة من خلال البدء بطرح أسئلة تمهيدية (على سبيل المثال: حجم الأسر، توزيع الأدوار داخل الأسرة، وبعض التجارب السابقة المتعلقة بالموضوع).

**التوسّع:** حفّز المشاركين على توسيع حدود تفكيرهم من خلال التطرّق إلى قضايا قد لا يناقشونها يومياً (التطلعات المستقبلية، الارتباطات بين مختلف الأمور).

**التعمّق:** تعمّق في التطرّق إلى التحدي قيد النقاش، وحفّز المشاركين على التفاعل من خلال طرح السيناريوهات الافتراضية.

توجد طرق مختلفة للحصول على المعلومات وتوثيقها أثناء المقابلة. تأكد من توجيه المشاركين تجاه تحديد تفضيلاتهم ودوافعهم بوضوح. قد تطلب منهم التحدّث عن موضوع معيّن بشكل مباشر، وقد تطلب منهم مثلاً التوضيح أو ربما رسم/ كتابة ممارسات معينة على ورقة (على سبيل المثال: ما هو المكان المفضل لديك في الغرفة؟ ما هو الغرض المفضّل لديك في المنزل؟).

قبل أن تجري المقابلة الفعلية، ننصحك بأن تتدرب مع فريقك لتنظيم الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على أفضل الإجابات. فكر أيضاً بطرق استخدام هذه المقابلات والاستفادة منها في وقت لاحق، وبخاصة إذا كان سيجري المقابلة أكثر من شخص واحد.

ارسمه لي

أرني

كن محدداً

فكر بشفافية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>أرني</div> <div>إذا كنت موجوداً في منزل الشخص الذي تجري المقابلة معه، اطلب منه أن يُريك الأغراض التي يستخدمها (الأغراض، المساحات، الأدوات وغيرها). قم بالتقاط الصور وسجل الملاحظات لمساعدتك على التذكّر لاحقاً. يمكنك أيضاً أن تطلب منه أن يشرح العملية لك، خطوة بخطوة.</div> |  | <div>ارسمه لي</div> <div>اطلب من المشاركين توضيح أنشطتهم وخبراتهم من خلال الرسومات والرسوم البيانية. إنها وسيلة جيدة لتجنّب الافتراضات ومعرفة كيفية وصف الأفراد لأنشطتهم.</div>                       |
| <div>فكر بشفافيّة</div> <div>عندما تطلب من المشاركين أداء مهقة أو نشاط معيّن، اطلب منهم التفكير بشفافيّة ما يساعدك على كشف دوافعهم الكامنة، ومخاوفهم، ووجهات نظرهم وطريقة تفكيرهم.</div>                                                                                           |  | <div>كن محدداً</div> <div>يميل معظم الأفراد في كثير من الأحيان إلى التحدّث في العموميّات وتجنّب ذكر التفاصيل المهمة. لذا اطلب منهم التحدّث عن فترة محددة من الزمن أو وصف يومهم السابق بالتفصيل.</div> |





أريد أن  
أحصل على آراء الآخرين  
من خلال  
معرفة ما يحفز  
الناس فعليا



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

سَلَم الأسئلة

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

## ؟ كيفية استعمالها

عند إعداد الاستمارة أو قبل الذهاب إلى المقابلة، يمكنك استعمال ورقة العمل هذه بمثابة مجموعة من الأسئلة المحتملة التي تستطيع الاختيار منها. استخدم هذه الطريقة للتدرّب على كيفية البحث في مشكلة معيّنة ومقارنتها. عند اكتسابك بعض الخبرة في استخدام هذه التقنية، قد تجد نفسك تستخدمها تلقائيًا في المحادثات أو المقابلات مع الأفراد.

| أسئلة بسيطة ← أسئلة معقدة |                           |                         |                       |                     |                       |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| يكون                      | كان                       | ممكّن                   | سوف                   | قد                  | محتمل                 |
| من الذي (في الوقت الحاضر) | من الذي (في الوقت الماضي) | من يمكنه (الآن)         | من الذي (في المستقبل) | من الذي قد يفعل     | من الذي يحتمل أن يفعل |
| ماذا يكون (الآن)          | ماذا كان (في الماضي)      | ماذا يمكنه (الآن)       | ماذا سيكون            | ماذا قد يكون        | ماذا يحتمل أن يكون    |
| أين هو (الآن)             | أين كان (في الماضي)       | أين يمكن أن يكون (الآن) | أين سيكون             | أين بإمكانه أن يكون | أين يحتمل أن يكون     |
| متى يكون                  | متى كان                   | متى يمكن أن يحدث        | متى سيحدث             | متى قد يحدث         | متى يحتمل أن يحدث     |
| لماذا يكون (الآن)         | لماذا كان                 | لماذا يمكنه أن يكون     | لماذا سيكون           | لماذا قد يكون       | لماذا يحتمل أن يكون   |
| كيف يكون                  | كيف كان                   | كيف يمكنه أن يكون       | كيف سيكون             | كيف قد يكون         | كيف يحتمل أن يكون     |

كيف تختار الأسئلة المناسبة؟ أحياناً، يجب أن تفكّر ملياً بطبيعة الأسئلة التي تطرحها كي تحصل على الإجابات الصحيحة. قد يبدو الأمر بسيطاً، إلا أنّ التركيز على محتوى الأسئلة ضروريّ للتوصل إلى فهم أعمق للموضوع. إنّ سَلَمُ الأسئلة هو تقنية لإجراء المقابلات تساعدك على التعمّق في مناقشة موضوع معيّن من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول مختلف جوانب هذا الموضوع.

إنّ هذه الأداة هي وسيلة سريعة وسهلة لتبدأ بطرح الأسئلة بطرق مختلفة، وكذلك لدمج بعض منها بهدف التوصل إلى إجابات أعمق وأكثر شموليّة. إنّها تقدّم نظرة واضحة حول محتوى الأسئلة، وتُظهر كيفية دمج أسئلة متنوّعة (من، ماذا، أين، متى، لماذا وكيف) وصياغتها باستخدام كلمات مختلفة. وبذلك، يصبح من السهل عليك التفكير بأفضل طريقة لحلّ المشكلة المطروحة وصياغة مجموعة من الأسئلة التي تساعدك في ذلك.

| أسئلة بسيطة               |                           |                         |                       |                     |                       | ← أسئلة معقدة |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------|
| يكون                      | كان                       | ممكّن                   | سوف                   | قد                  | محتمل                 |               |
| من الذي (في الوقت الحاضر) | من الذي (في الوقت الماضي) | من يمكنه (الآن)         | من الذي (في المستقبل) | من الذي قد يفعل     | من الذي يحتمل أن يفعل | الذي          |
| ماذا يكون (الآن)          | ماذا كان (في الماضي)      | ماذا يمكنه (الآن)       | ماذا سيكون            | ماذا قد يكون        | ماذا يحتمل أن يكون    | ماذا          |
| أين هو (الآن)             | أين كان (في الماضي)       | أين يمكن أن يكون (الآن) | أين سيكون             | أين بإمكانه أن يكون | أين يحتمل أن يكون     | أين           |
| متى يكون                  | متى كان                   | متى يمكن أن يحدث        | متى سيحدث             | متى قد يحدث         | متى يحتمل أن يحدث     | متى           |
| لماذا يكون (الآن)         | لماذا كان                 | لماذا يمكنه أن يكون     | لماذا سيكون           | لماذا قد يكون       | لماذا يحتمل أن يكون   | لماذا         |
| كيف يكون                  | كيف كان                   | كيف يمكنه أن يكون       | كيف سيكون             | كيف قد يكون         | كيف سيكون             | كيف           |





# أريد أن أحصل على آراء الآخرين للحرص على أن يتوافق عملي مع أهداف جهة العمل



مستوى المشاركة



## عالم القصص

مستوحى من

عالم القصص. ص. 24، في: قائمة طرق التصميم الاجتماعي. جوليير ج.، كيميل ل.، عالم القصص (2012)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

❓ كيفية استعمالها

يمكنك أيضاً استخدام عالم القصص لإعداد نشاط خلال ورشة العمل وذلك من خلال ملء أقسام ورقة العمل مع فريقك، وفي نفس الوقت يمكنك تصفح بيانات مختارة من بحثك، يساعد ذلك الفريق على الوصول إلى فهم مشترك للشخص وعالمه.

السياق

## الملف الشخصي

## الاتصالات والعلاقات

## الأشياء والأماكن

## القسم الشخصي

## التصورات

## التطلعات

## اقتباسات هامة

ملاحظات حول  
الأمر الهامة التي  
ظهرت خلال  
النشاط

|                                                    |                                                                                                   |                                                                               |                                                                         |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| اقتباسات هامة                                      | السياق                                                                                            |                                                                               | الملف الشخصي<br>أضف صورة أو رسماً يمثل الشخص موضوع البحث                |
|                                                    | الأشياء والأماكن<br>ما هي الأشياء المادية والأشياء الرقمية المتعلقة بهذا الشخص؟<br>كيف وأين ومتى؟ | الارتباطات والعلاقات<br>مع من يرتبط هذا الشخص؟ وكيف؟ (اشمل الأفراد والمنظمات) |                                                                         |
| ملاحظات حول الأمور الهامة التي<br>ظهرت خلال النشاط | القسم الشخصي                                                                                      |                                                                               | الاسم<br>العمر<br>الجنس<br>العائلة<br>الوضع المعيشي<br>العمل<br>التسلية |
|                                                    | التطلعات<br>كيف يرى هذا الشخص مشاركته في التغيير؟<br>ما الذي يشكّل هذه القناعة؟                   | التصورات<br>ما رأي هذا الشخص بنفسه؟ وكيف يرى نفسه والعالم من حوله؟            |                                                                         |

الأداة المستخدمة: دليل إجراء المقابلات، سلم الأسئلة

المنظمة: مشاريع التنمية الدولية "IDE"

الدولة: كمبوديا

القطاع: الحد من الفقر الريفي

الدور: قائد الابتكار

للاتصال: يي وي

البريد الإلكتروني: ywei@ide-cambodia.org

كنا نبتكر خطأً توجيهياً للمقابلة لجمع المعلومات عن مجموعة معينة من المسؤولين الحكوميين وما إذا كان ينبغي أن يكون هؤلاء المسؤولون القناة الأفضل لتنفيذ حملة تسويق اجتماعية.

كنا بحاجة للحصول على ردود فعل صادقة منهم ومن المحيطين بهم لمعرفة ما إذا كانوا مناسبين للقيام بهذا الدور.

### لماذا استخدمنا هذه الأداة:

لقد استخدمنا دليل المقابلة وأداة سلم الأسئلة لمساعدتنا على الإحاطة بالموضوع بشكل عام – بأن نحرص على أننا أحطنا بكافة الأسئلة المحتملة هناك أولاً، لنتنقل بعد ذلك إلى تنظيمها وفقاً للغرض من السؤال، وأخيراً بحسب مستوى تعقيدها.

### كيف استخدمنا الأداة:

استخدمنا الأداة كدليل للمساعدة في تنظيم أسئلتنا، وقد يكون الجانب الأكثر فائدة هو كيفية استخدام الأداة في تنظيم الأسئلة وفقاً لمستوى تعقيدها. في السياق الكمبودي، عندما تطرح أي سؤال فإن ذلك على الأرجح لن يأتيك بالإجابة على الفور. بدلاً من ذلك، عليك أن تطرح نفس السؤال في عدة طرق مختلفة، وفهم الأسئلة التي تعتبر الأكثر تعقيداً تساعد على تذكيرنا بضرورة طرح الأسئلة بأبسط طريقة ممكنة في البداية.

### نتائج استخدام الأداة:

كنا قادرين على طرح الأسئلة مباشرةً قدر الإمكان من دون تعقيد الأمور في البداية مع أفكار أكثر تجريداً مثل الأسئلة الشرطية بطريقة منظمة، بالإضافة إلى وضع أهداف واضحة لحل مشكلة أساسية.

الأداة المستخدمة: سلم الأسئلة

الجهة: الأخضر الرقمي "DIGITAL GREEN"

الدولة: الهند

القطاع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الزراعة

الدور: مساعد مهندس برمجيات

للاتصال: نيكيتا داجار

البريد الإلكتروني: nikita@digitalgreen.org



إجراء استبيان مع الفريق المسؤول عن الفيديوهات والبرمجيات باستخدام أداة سلم الأسئلة

## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

استخدمنا أداة سلم الأسئلة لأننا أردنا صياغة أسئلة محددة للغاية للدخول في الموضوع قبل الانتقال إلى أسئلة مفتوحة قد تكون معقدة ولكنها قد تكشف معلومات نود الحصول عليها. إن الردود على هذا النشاط من شأنها مساعدة فريق البرمجيات على فهم كيفية جعل نشاط إدارة الفيديو الداخلي أكثر فعالية وكفاءة.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

لقد استخدمنا إطار العمل هذا في ورقة العمل لتصميم الأسئلة الخاصة بمسح داخلي أصدرناه لفرق البرنامج الداخلية بهدف تقييم عملية إدخال البيانات، وتحميل مقاطع الفيديو وتنظيمها، وقد نجح ذلك لأن العملية كانت مباشرة وواضحة وكنا قادرين على تصميم الاستبيان على عدة مستويات مختلفة من التعقيد، ما فتح أمامنا باب المناقشة.

## نتائج

### استخدام الأداة:

تمكّنّا من تصميم استطلاعنا بطريقة أكثر تنظيماً. بعض الأمثلة على الأسئلة التي طرحناها هي:

- لماذا من الضروري، أو غير الضروري أن تحتفظ منظمة الأخضر الرقمي بنسخة من كافة مقاطع الفيديو؟
- في المستقبل، من هم الذين قد يرغبون في إنشاء مجموعات على موقعنا الإلكتروني؟
- هل من المحتمل أن ينسحب أحدهم ربط هوية تعريف أحد الفيديوهات التي تمّ تحميلها على موقع يوتيوب في COCO؟

تستخدم منظمة ديجيتال جرين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع ونشر أفضل الممارسات (في شكل مقاطع فيديو قام بإعدادها مختصون في الزراعة) بين أوساط المزارعين في المناطق الريفية في الهند.

تستخدم منظمة الأخضر الرقمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع ونشر أفضل الممارسات (في شكل مقاطع فيديو قام بإعدادها مختصون في الزراعة) بين أوساط المزارعين في المناطق الريفية في الهند.





# أريد أن أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم من خلال تحديد العلاقات بين المعنيين بوضوح



مستوى المشاركة



## خارطة الأفراد والعلاقات

مستوحى من

تصميم الخدمات عن تامان والتافدة الصفراء، فلاندرز للتصميم (2012) خارطة المعنيين . في: حزمة أدوات تصميم الخدمات

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إن أداة خارطة الأفراد والعلاقات هي وسيلة سهلة وفعالة يمكنك بدقة من تصور الأشخاص والجهات التي تحاول الوصول إليها ومعرفة الطريقة التي يمكنك من الوصول إلى ذلك. إنها توفر لك لمحة عامة عن مختلف الأشخاص والجهات المعنية بعملك.

يمكن أن تكون خارطة الأفراد والعلاقات مورداً مهماً نظراً إلى ارتباطها الوثيق بمجتمعنا والأفراد من حولنا. تقوم هذه الأداة على المخطط العنكبوتي الأصلي للمعنيين الذي ابتكره مختبر "هلسنكي للتصميم"، وهي مستوحاة من "أداة تخطيط المعنيين" التي تم إعدادها في وكالتي التصميم "Yellow Window" و "Namahn".

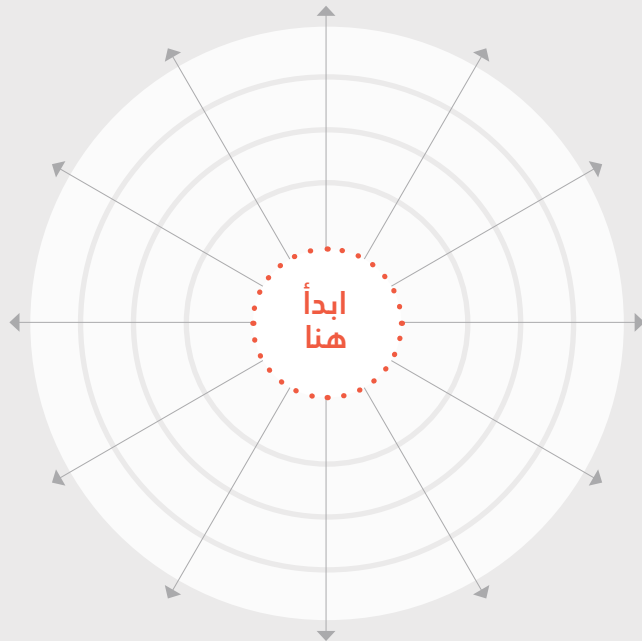
## ؟ كيفية استعمالها

إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على تنظيم الأشخاص والجهات على الخارطة عن طريق تجميعهم في مقاطع تعبر عن شبكات محددة، أو قطاعات أو مجالات اهتمام بعينها. على سبيل المثال: قسم يضم كل الناس والجهات المعنية بالصحة، السلامة، البيئة أو التعليم، اختر المقاطع التي لها صلة بوضعك.

عند ملء ورقة العمل، يمكنك تفحص كل شخص وجهة على الخارطة مع فريقك، وإذا لزم الأمر غير مكانهم في الدائرة والقسم الذي يوافق عليه الفريق. ستمنحك هذه المراجعة نقطة انطلاق مفيدة لمناقشة العلاقات أو الاتصالات المهمة، والتي قد تحتاج إلى اهتمام إضافي. يمكنك من خلال وضع علامة على الحقول المهمة في الخارطة التركيز على الهدف الرئيسي لعملك وإطلاع الآخرين عليه.

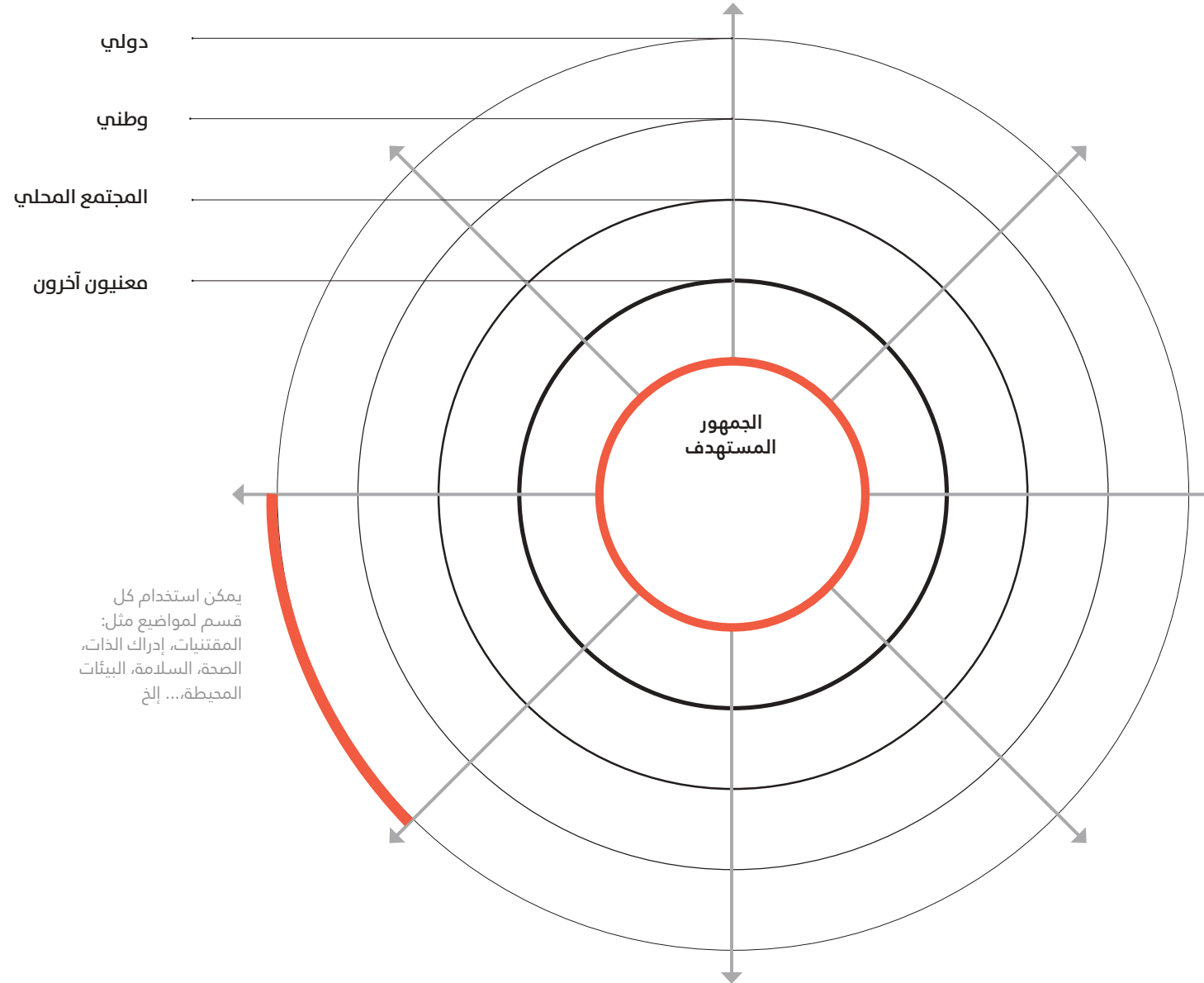
ابدأ بتسجيل جمهورك المستهدف في وسط ورقة العمل، بما في ذلك المستفيدين والمستخدمين أو المتعاملين الذين سيستفيدون من عملك، ثم تحرك من المركز نحو الطبقات الخارجية، وارسم خارطة تحدد فيها الأشخاص والجهات الأخرى التي ترتبط بعملك. قد يكون هؤلاء الأشخاص والجهات مسؤولين إلى جانبك عن تنفيذ أو أداء نفس العمل الذي تقوم به.

يمكنك من خلال تنظيم الأشخاص والجهات المرتبطة بعملك عبر دوائر متحدة المركز معرفة أي منهم أقرب أو أبعد عن الجمهور المستهدف. كلما كانوا أقرب إلى المركز زاد تأثيرهم، وكلما كانوا أقرب إلى الدوائر الخارجية كانوا أبعد وانخفض تأثيرهم.



## خارطة الأفراد والعلاقات

أريد أن أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم  
من خلال تحديد العلاقات بين المعنيين بوضوح







# أريد أن أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم من خلال تحديد الأفراد الذين أحاول الوصول إليهم بوضوح



مستوى المشاركة



## المجموعة المستهدفة

مستوحى من

ورقة عمل 3 أ : زبائنك/متعاملوك. في: حزمة أدوات المشروع المبتكر NESTA (2009)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

أداة المجموعة المستهدفة تمكنك من فهم إحتياجات المجموعات وتحديد فئاتهم، حيث يعتبر هذا الأمر أساسيا بالنسبة لكل مشروع أو جهة العمل.

إن الاستخدام الأفضل لأداة المجموعة المستهدفة يكمن عند محاولة التوصل إلى بعض الأفكار الأولية حول الأفراد الذين ترغب بخدمتهم ودوافع ذلك. ويعتبر هذا أيضاً طريقة فعالة لتبادل هذه المعلومات مع الآخرين.

## ؟ كيفية استعمالها

املأ ورقة العمل من خلال دراسة إحتياجات الناس أو المؤسسات التي تسعى إلى خدمتها. أضف ملاحظاتك لوصف المجموعات التي قد تكون مهتمة بعملك، أو من يمكن أن يستفيد منه. حاول أيضاً أن تفكر بالأشخاص أو المؤسسات الأخرى التي قد تستفيد منها، أو التي تملك مصالح / إحتياجات يمكن أن تكون متعلقة بعملك. يمكن أن يكون أولئك مختلفين عن مجموعتك المستهدفة.

يمكنك ملء أوراق عمل مختلفة لمجموعات مختلفة، وعن طريق استخدام ورقة العمل هذه يمكنك رسم صورة للمستخدمين من المجموعات المحتملة. حاول ملء المزيد من الحقول الدقيقة في الأسفل. سيساعدك هذا على الحصول على فكرة أكثر واقعية حول الشخصيات المعنية.

|                                            |                                     |                              |                                       |                                  |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| ماذا تسمون هذه المجموعة؟                   |                                     |                              |                                       |                                  |
| هل يمكنكم رسمهم أو لصق صورة هنا<br>تمثلهم؟ |                                     |                              |                                       |                                  |
| ما هي إحتياجاتهم؟                          |                                     |                              |                                       |                                  |
| ماذا تقدمون لهم؟                           |                                     |                              |                                       |                                  |
| كم عددهم؟                                  | ما هو عدد<br>الأفراد<br>المستهدفين؟ | كم مرة<br>ستتواصلون<br>معهم؟ | ما الذي<br>ستستفيدون<br>منه بالمقابل؟ | كيف يمكن<br>لعلقتكم أن<br>تتطور؟ |

ماذا تسمون هذه المجموعة؟

ما هي احتياجاتهم؟

هل يمكنكم رسمهم أو لصق صورة هنا تمثلهم؟

ماذا تقدمون لهم؟

كيف يمكن لعلاقتكم أن تنمو؟

ما الذي ستستفيدون منه بالمقابل؟

كم مرة ستتواصلون معهم؟

ما هو عدد الأفراد المستهدفين؟

كم عددهم؟

خدمة ذكية سهلة فو؟

١  
مقترانيه  
• إتحادي / محلي / خاص  
• رقم تعريف موحد  
• تعامل رحلة  
التعامل  
• دأجه استخدام موحدة

٢  
سهولة الاستخدام  
24x7  
• مقرات / باقات  
• استباقية تقديم الخدمة  
(تنبهات)  
بيانات

٤  
تحقيق مودة  
المقاملين  
80% + نسبة مودة  
المقاملين من  
الخدمة  
• إشراك المقاملين

آمنه  
• مكايه تقيان اليوميه  
(البصمة الوجه)  
الذكاء الامضاعي  
دفع آمد ومقوع



# أريد أن أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم من خلال تصوّر سماتهم الرئيسيّة



مستوى المشاركة



الشخصيات

مستوحى من

حزمة أدوات تصميم الأعمال (2010) الشخصيات

تتطلب هذه الأداة التّعاون مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

أداة الشخصيات يتم تطبيقها من خلال جمع السمات والصفات المشتركة بين مجموعة من الأشخاص يحملون شخصيات متطابقة ويتم رصد دوافعهم والاشياء التي تحفزهم وجمعها في قالب مشترك.

إستخدام أداة الشخصيات تساعد على وضع صور تشخيصية لأفراد من واقع تعاملك الوظيفي سواء من شرائح المجتمع أو فئة معينة من الجمهور المعني بالخدمة التي تقدمها. . يكمن النجاح في معرفة السمات المشتركة التي يمكن أن تشكل أساس الشخصية، واختيار التفاصيل الشخصية التي يجب جمعها لتحويل هذه الشخصية الخيالية إلى شخصية واقعية. إن القيام بذلك بشكل صحيح قد يكون مفيداً بشكل كبير لأنه يتيح لك ابتكار أفكار واختبار حلول ممكنة من وجهة نظر تلك الشخصيات. في كثير من الأحيان من المفيد إيجاد عدد من الشخصيات بحيث يمكنك التركيز على السمات الرئيسية لكل مجموعة فرعية من جمهورك المستهدف.

؟

كيفية استعمالها

تمثل الشخصيات مختلف المجموعات الفرعية المستهدفة التي تسعى الجهة إلى الوصول إليها. لذا فإن إدراك مختلف الخيارات المفضلة، والروتين والدوافع التي تميز كلاً من هذه الشخصيات المختلفة، يساعدك على تصميم منتجاتك وخدماتك لهذه المجموعات الفرعية المحددة.

استخدم ورقة العمل لتجميع صور لشخص نموذجي يمكنه أن يمثل إحدى الشخصيات التي تستهدفها مؤسستك. حاول أن تجعل الشخصية أقرب ما يمكن إلى الشخص النموذجي من خلال إضافة اسم، وصورة ووصف الاهتمامات، والمهارات والدوافع.

لا تتردد في إضافة أي تفاصيل أخرى ذات الصلة بوضعك وكل ما يتعلق بهذه الشخصية.

|                                                                                             |                    |                                                                                              |                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div> <div>أضف صورةً أو رسماً</div> <div>اسم الشخصية</div> <div>شريحة الجمهور:</div> </div> | <div>من أنا؟</div> | <div>أسباب تدفعني للتجاوب معك 3</div> <div> <div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> </div> | <div>أسباب تدفعني لعدم التجاوب معك 3</div> <div> <div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> </div> |
| <div>اهتماماتي</div>                                                                        | <div>شخصيتي</div>  | <div>مهاراتي</div>                                                                           | <div>أحلامي</div>                                                                                 |
|                                                                                             |                    |                                                                                              | <div>بيئتي الاجتماعية</div>                                                                       |

الشخصيات

أريد أن أعرف الأشخاص الذين أعمل معهم  
من خلال تصوّر سماتهم الرئيسيّة

|                                                                                               |                                                                                          |                    |                                                                                |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <div>3 أسباب تدفعني لعدم التجاوب معك</div> <div><div>1.</div><div>2.</div><div>3.</div></div> | <div>3 أسباب تدفعني للتجاوب معك</div> <div><div>1.</div><div>2.</div><div>3.</div></div> | <div>من أنا؟</div> | <div>أضف صورة أو رسماً</div> <div>اسم الشخصية:</div> <div>شريحة الجمهور:</div> |                      |
| <div>بيئتي الاجتماعية</div>                                                                   | <div>أحلامي</div>                                                                        | <div>مهاراتي</div> | <div>شخصيتي</div>                                                              | <div>اهتماماتي</div> |



مركز تسوق

مركز مؤتمرات ومعارض

مستشفى

مدرسة



أريد أن  
أعرف الأشخاص الذين  
أعمل معهم  
من خلال توضيح ما أقدمه  
لهم من عرض مميز



مستوى المشاركة



خارطة الوعود والإمكانات

مستوحى من

IDEO، نقد: خطط طريقة إيجاد حلول مستقبلية، ص. 135، في IDEO 2.11، حزمة أدوات التصميم المرتكز على الإنسان، العدد 2- لندن: IDEO

تتطلب هذه الأداة التآزر مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

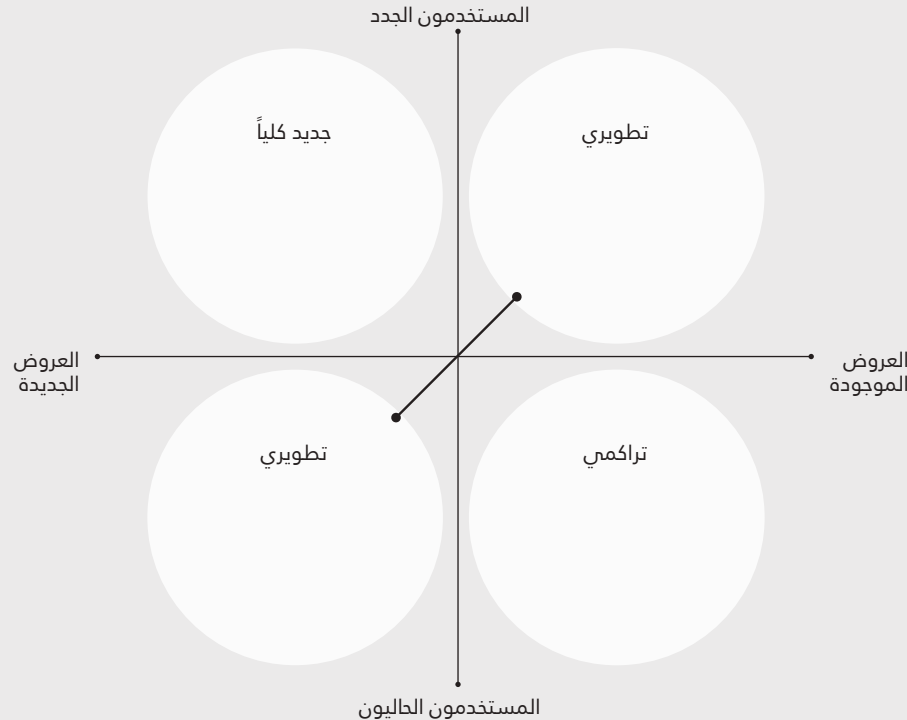
# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

## ؟ كيفية استعمالها

يمكن أن تتضمن عروضك عدة عروض فرعية، وقد يقع كل منها في موقع مختلف على الرسم البياني. إن استخدام هذه الأداة يمنحك مؤشراً حول مدى انتشار مشاريعك ونجاحها. ويمكنك استخدامها أيضاً كوسيلة جيدة لابتكار الأفكار، وترتيبها وفقاً لأولويتها وتحويلها إلى مسار منظم لتطوير منتجات مؤسستك في المستقبل.

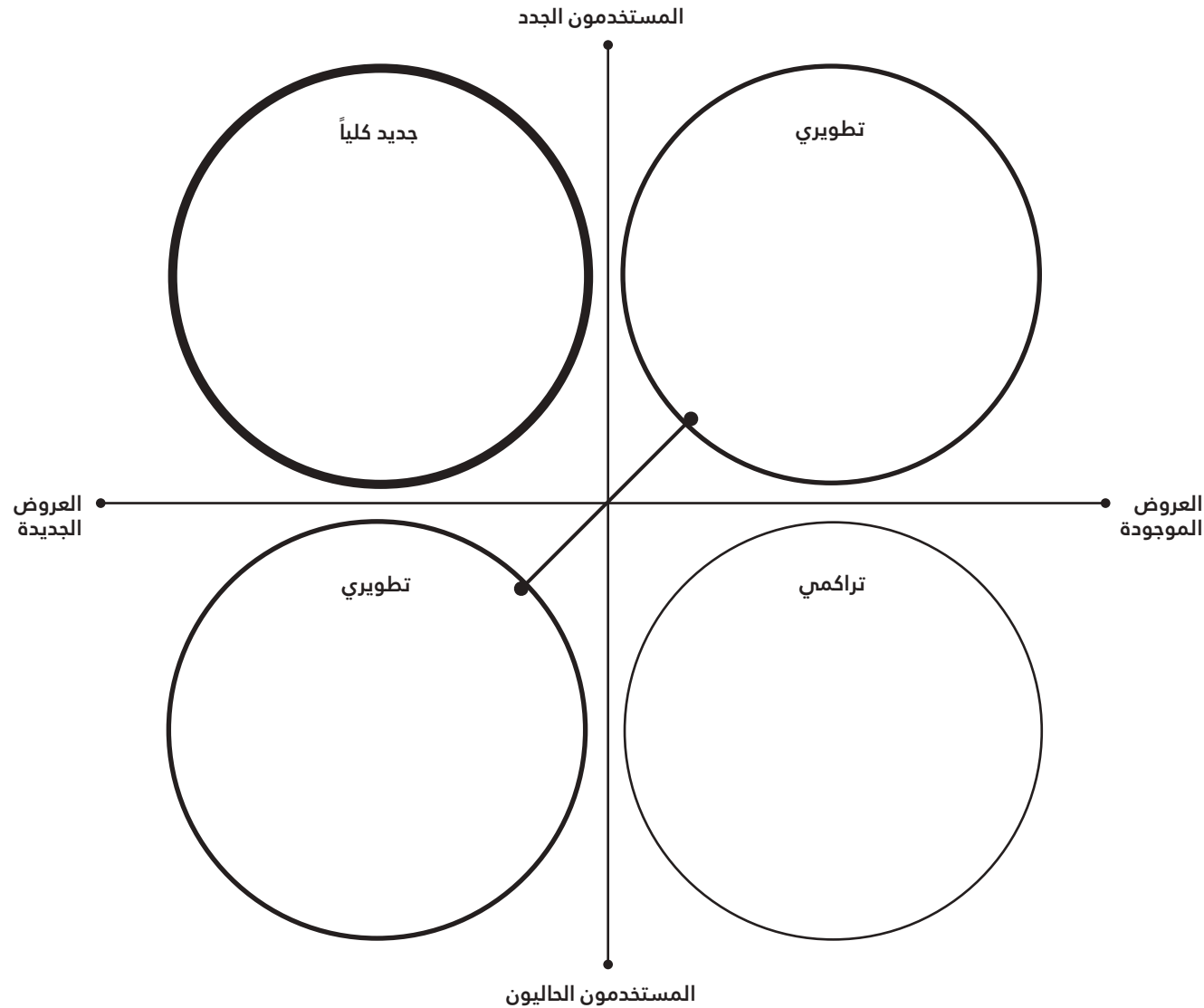
بالنسبة لكل من المحورين، قرر أولاً أين ستقوم أنت ومؤسستك بوضع أي عرض محدد. هل هو عرض جديد أو قائم؟ هل هو للمستخدمين الجدد أو الحاليين؟ ثم ابحث عن بقعة على الرسم البياني حيث يتقاطع هذان الموضعان - وهذا هو المكان الذي يجب أن تضع فيه الفكرة المحددة.

بناءً على المكان الذي سينتهي إليه عرضك، ستتكون لديك فكرة حول ما إذا كان العرض جديد كلياً أو مبني على شيء قائم - أي أنه تراكمي. يمكن أن يساعدك هذا على فهم ما إذا كنت تقوم بمخاطرة كبيرة من خلال القيام بشيء جديد كلياً، أو أنك تقدم على مخاطرة مقبولة من خلال الاستفادة مما هو موجود أصلاً لتحقيق المزيد من التطور.



تعد خارطة الوعود والإمكانات طريقة بسيطة لتحديد القيمة التي يمكنك أن تضيفها من خلال رسم العلاقة بين ما تفعله والأفراد المستهدفين. توفر لك هذه الأداة رسماً بيانياً يتيح كتابة كل فكرة أو حل تتوصل إليه، سواء كنت تستهدف الأشخاص الذين تعمل معهم أو أولئك الذين ترغب في الوصول إليهم. يتم كذلك تصنيف كل فكرة على أنها جديدة كلياً أو أنها تدعم ما تقوم به حالياً. وبهذه الطريقة، تكون أي حلول جديدة تتوصل إليها متوافقة مع الوعود التي قمت بها بالفعل. ويمكنك أن ترى كيف يرتبط الاثنان معاً بالأشخاص الذين قد يتأثروا بتلك الحلول.

في بعض الأحيان، يكون رسم الخرائط بهذه الطريقة مفيداً حيث أنه يساعد في إدراك حجم العمل والفائدة التي قد يحملها الحل المقترح. يمكنك من خلال ورقة العمل هذه، المستوحاة من شركة التصميم والابتكار "IDEO 2011"، تحديد الأفكار والعروض الجديدة كلياً وتلك المبنية على أفكار وعروض مسبقة.



الأداة المستخدمة: المجموعة المستهدفة، الشخصيات

المنظمة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أوزبكستان

الدولة: أوزبكستان

القطاع: التواصل مع المجتمع / التعليم

الدور: اختصاصي التواصل مع المجتمع

المشروع: متطوعو مشروع الابتكار والتطوع المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / الأمم المتحدة في أوزبكستان

للاتصال: أندرياس كارباتي

البريد الإلكتروني: andreas.karpati@undp.org

كان صندوق تنمية رياضة الأطفال الذي أقيم تحت إشراف وزارة التعليم العام في أوزبكستان في حالة قلق بأنه على الرغم من توسع نطاق برنامج الاستثمار في المجمعات الرياضية، فإن استخدام هذه المرافق كان دون التوقعات، خصوصاً خارج طشقند (عاصمة أوزبكستان).

ما أثار قلق صندوق الرياضة للطفولة بشكل خاص هو غياب مشاركة الفتيات من المناطق الريفية في الرياضة، حيث تفوتهن غالباً فوائد ممارسة الرياضة بسبب غياب الوعي لدى الوالدين وتشجيع الفتيات أو حتى منعهن الإذن للمشاركة في حصص الرياضة.

لذلك، ومع الاستثمارات الكبرى في البنية التحتية والبرامج التي تضمن الدخول المجاني إلى المرافق الرياضية، كيف يمكننا دفع وتشجيع الناس لاستخدام هذه المرافق؟

قام المشاركون بملء أوراق العمل الخاصة بالمجموعات والشخصيات المستهدفة

## لماذا استخدمنا

### هذه الأداة:

نظمنا ورشة عمل حول الابتكار مع المواطنين الشباب – وهم طلاب من جامعة محلية شريكة، ركزت الورشة على "الرياضة من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي". كانت عروض المشاريع الواعدة الناتجة عن هذه الورشة مؤهلة للحصول على منحة صغيرة تصل إلى \$1,500. أثناء كتابة عروض المشاريع، استخدمنا عدداً من الأدوات مثل أداة المجموعة المستهدفة، وأداة الشخصيات عند التفكير بالمستخدمين، وأداة تعريف المشكلة وأداة مخطط الأسباب للتفكير في المشاكل والحلول الممكنة.

لقد تم اختيار الأدوات بناءً على ثلاثة معايير رئيسية وهي:

1. ملاءمتها للمشاريع التطوعية على نطاق صغير بعيداً عن العناصر التجارية
2. إمكانية تطبيقها على المرحلة المبكرة، أي مرحلة ما قبل إعداد النماذج الأولية من عملية الابتكار (التركيز على ابتكار الأفكار، تعريف المشكلة، المستخدمين النشطين)
3. إمكانية تنفيذها في أقل من ساعة في الصف المدرسي/ ورشة العمل

## أدركنا أنه لا يمكننا أن نحلّ أي

### مشكلة من دون أن نأخذ

### بعين الاعتبار شخصيات

### الأفراد واحتياجاتهم، ونحصل

### على صورة شاملة عن

### حياتهم.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

كانت أداتنا المجموعة المستهدفة والشخصيات مفيدتين في دفع الطلاب إلى التفكير في الخصائص المفضلة للمستخدمين المستقبليين. وغالباً ما تحدث الطلاب عن "أرباب الأسر التقليدية" على سبيل المثال، إلا أن الأداتين ساعدتا في تجسيد هذه السمات العامة في سمات شخصية محددة وملموسة: أين يمكنهم العثور على هذه الشخصيات؟ ماذا يفعل هؤلاء الأشخاص في يومهم العادي؟، ما هي القيم المهمة التي يتمسكون بها؟ ما هي وسائل الإعلام التي يستخدمونها؟ ما هي علاقتهم بالتكنولوجيا الحديثة؟ وغيرها من الأسئلة. استخدمنا هذه الأداة لتسليط الضوء على خصائص الفئة المستهدفة من خلال "وضع أنفسنا في مكان الشخص الآخر".

## نتائج

### استخدام الأداة:

أدركنا أنه لا يمكننا أن نحلّ أي مشكلة من دون أن نأخذ بعين الاعتبار شخصيات الأفراد واحتياجاتهم، ونحصل على صورة شاملة عن حياتهم.

نصائح لأشخاص آخرين:

- من الأفضل عدم التركيز على فئة واحدة من الشخصيات عند استخدام أداة الشخصيات. فبدلاً من ذلك، قم بابتكار شخصيات متعددة إذ أن المشكلة قد تغطي مختلف الفئات الاجتماعية.
- إنه من المفيد إعداد وجمع بعض البيانات قبل استخدام الأدوات التي تستهدف الجمهور في سياق ورشة عمل.

الأداة المستخدمة: الشخصيات

المنظمة: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أوزبكستان

الدولة: كوسوفو

القطاع: الحكم المحلي

الدور: مدير المشروع، وسائل الإعلام الاجتماعية لتعزيز الابتكار المحلي

للاتصال: ساديكو ليجلا

البريد الإلكتروني: LEJLA.sadiku@undp.com

لمزيد من المعلومات: [http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operationsprojects/democratic\\_governance/SMILE.html/](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operationsprojects/democratic_governance/SMILE.html/)

# نعمل أنا وزملائي في الفريق على مشروع يهدف إلى تعزيز قنوات التواصل بين صناع القرار والشباب.

يتضمن أحد المشاريع مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة سلسلة من المناقشات على تويتر مع مجموعة يُقْتَدَى بها من النساء الرائدات في العالم السياسي. وقد تمثل أحد التحديات التي واجهناها في فهم الجمهور بشكل أفضل وتحديد الأشخاص المستهدفين الذين نحاول الوصول إليهم من خلال هذه التدخلات بوضوح كبير. لذا استخدمنا أداة الشخصيات.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

استعملنا الأداة مع 6 أشخاص لمدة ساعتين ونصف الساعة. عمل الجميع بشكل فردي في إعداد شخصية معتدلة بالحد الأدنى من التعديل. ومن خلال هذا النشاط، أدركنا أننا بحاجة إلى التعامل مع أفراد خارج إطار الجمهور الرقمي، لا يتواصل الأفراد في البلديات الصغيرة من خلال تويتر، ولهذا وجدنا حاجة حقيقية إلى إشراك المستخدمين من خلال وسائل أخرى كفيسبوك على سبيل المثال، أو حتى مقاهي تويتر - حيث يمكن للناس أن يجتمعوا في مكان غير متصل بالإنترنت حيث تقدم لهم المساعدة لنقل قضاياهم ومشاكلهم إلى حلقة نقاش رقمية.

## نتائج

### استخدام الأداة:

كانت الأداة مفيدة للغاية في مساعدتنا على الحد من نطاق جماهيرنا الرئيسية المستهدفة في المبادرة، وفهم بعض العقبات التي قد يواجهها الأفراد عند المشاركة في مناقشات على الشبكة.

وقد توضحت لنا الأمور بشكل أفضل حول أنشطة التوعية التي تحتاج إلى خلط من الفعاليات على أرض الواقع وعبر الإنترنت، إلى جانب الحاجة إلى إطلاق جزء منها من خلال الجامعات، ثم نشرها من خلال حكومات يديرها الطلاب.



# أريد أن أبتكر أفكار جديدة من خلال العمل مع أفراد يواجهون المشاكل ويجدون حلولاً لها



مستوى المشاركة



## ورشة الابتكار

مستوحى من

تصميم الخدمات: من الرؤية إلى التنفيذ، ص. 60 روزنفيلد ميديا. لفلر، ل. ريزن بي، بولين أ. (2013)

تتطلب هذه الأداة التناوب مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إن ورشة الابتكار هي فرصة لجمع عدد من مختلف المعنيين أو المستفيدين من عملك والتعاون معهم، وذلك لأنها قد تشمل الأفراد الذين تحاول الوصول إليهم، والشركاء الذين تعمل معهم، الخبراء في تخصصات مماثلة أو أي مزيج من هذه المجموعات (وغيرها) التي ستستفيد من التناوب مع بعضها البعض. إنها وسيلة جيدة لجمع الخبرات المختلفة وتبادلها، وكذلك للمشاركة في إيجاد حلول محتملة.

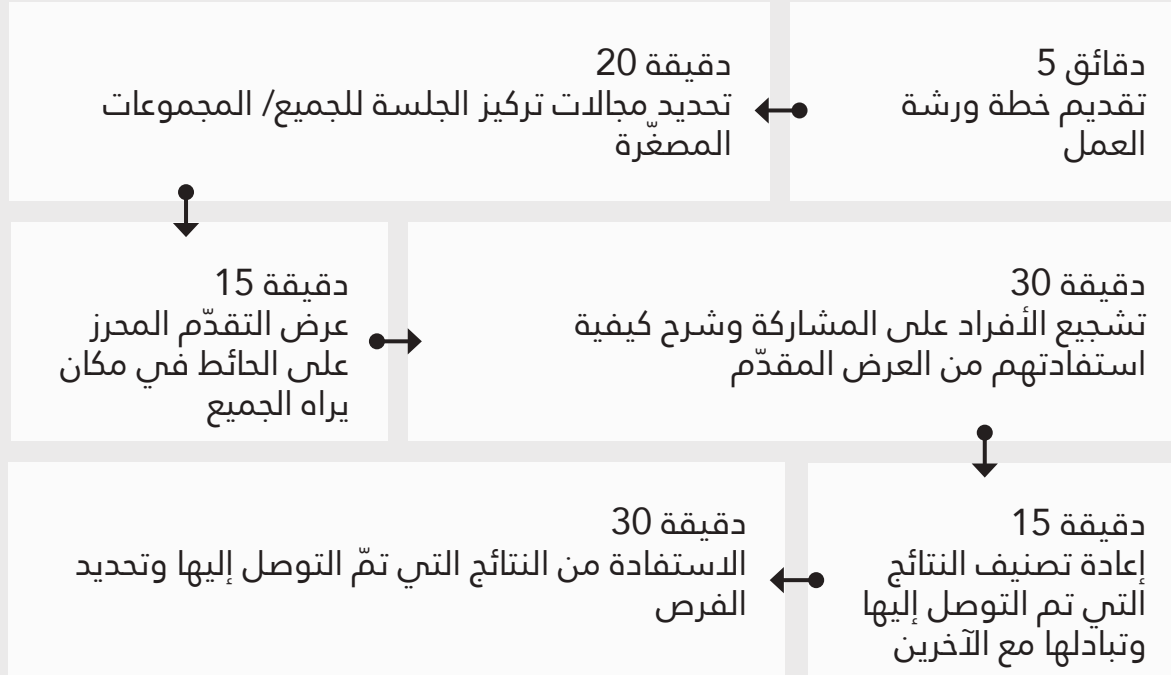
يمكن أن تضيف ورشة الابتكار رؤى ثمينة حول وجهات نظر الناس المرتبطة بقضايا معينة. وتوفر أيضاً بيئة يمكن من خلالها تبادل هذه المعرفة فور جمعها. إن تنظيم الجلسات بحيث تضم أشخاص مختلفين من عدة خلفيات هو عمل يحتاج إلى تخطيط دقيق. توفر هذه الأداة قائمة مرجعية للتخطيط لورشة الابتكار بشكل فعال، ما يساعدك على الاستفادة القصوى من عملية تبادل الخبرات بين مختلف أفراد فرق العمل.

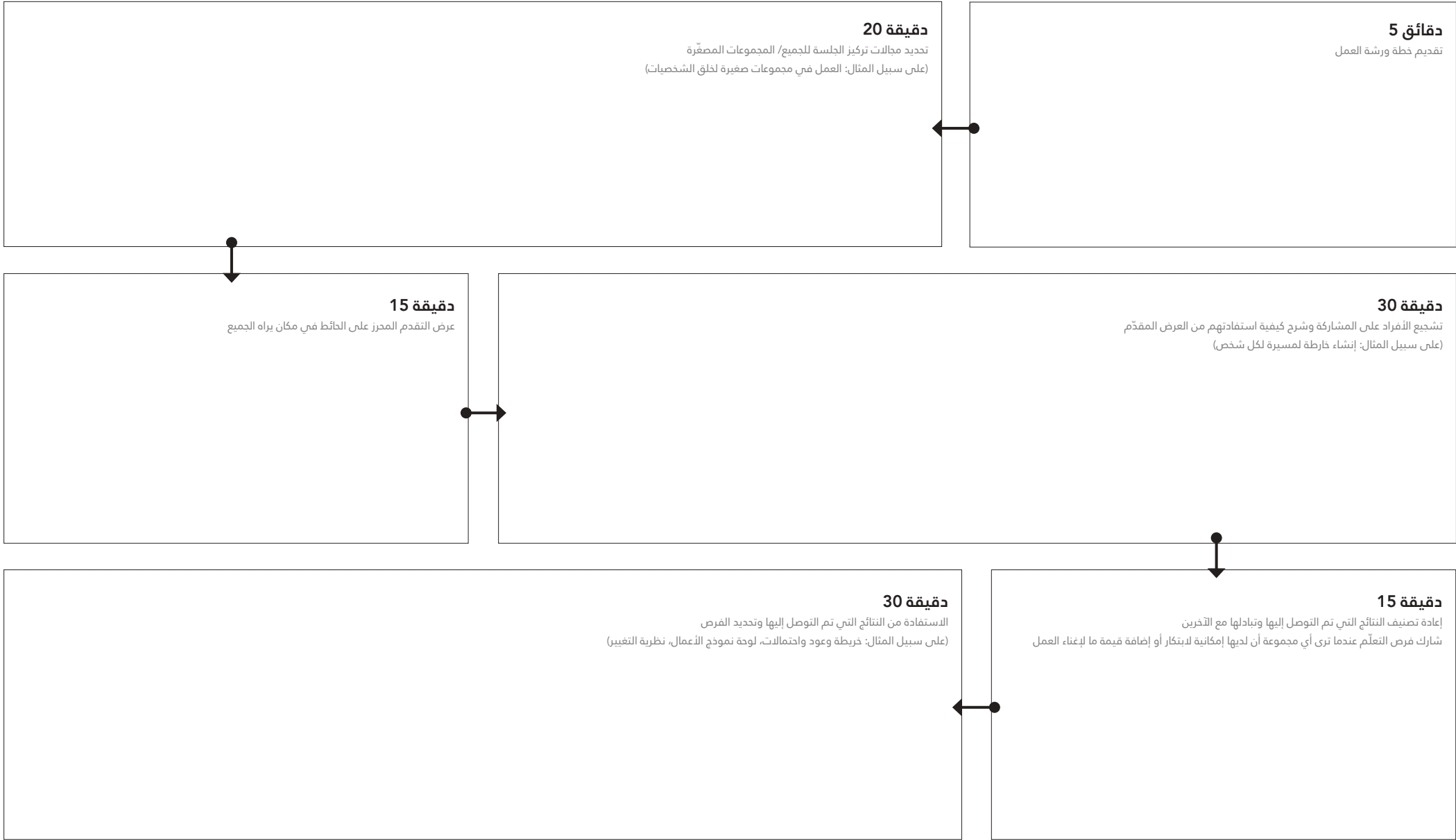
## ؟ كيفية استعمالها

يمكن أن تكون ورشة الابتكار ذات أغراض مختلفة منها:

- ابتكار مجموعة من الأفكار الجديدة واستكشافها
- اختيار أفضل الأفكار والانطلاق منها لتحقيق المزيد من التطور
- وضع رؤية واضحة لكيفية تحويل الأفكار إلى حقيقة واقعة في مرحلة لاحقة وهناك جدول زمني واضح للأنشطة محدد خطوة بخطوة، وتوقيت لكل نشاط يساعد في إنجاز الورشة. من المهم تخطيط ورشة العمل بشكل جيد.
- وهنا بعض النقاط التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط:
- كم ستبلغ مدة ورشة العمل وأين سيتم تنظيمها؟
- من سيحضر ورشة العمل وما ستتضمنه الورشة من معرفة ومهارات؟

- ما هو جدول هذا اليوم؟
- هل سنعمل ضمن مجموعات صغيرة؟ كيف سيتبادل المشاركون الأفكار؟
- ما هي المواد والأدوات التي تنوي استخدامها؟
- كيف ستقوم بتوثيق النتائج؟
- ورقة العمل التالية هي مثال واحد فحسب عن كيفية إجراء ورشة الابتكار. وبالاستناد إلى الاحتياجات الخاصة بك / القيود التي تعيق عملك، لا تتردد في تعديل (إضافة / استبعاد / إعادة ترتيب) أي عنصر من عناصر الورشة في كل مرة تخطط فيها لتنظيم ورشة عمل .









# أريد أن أبتكر أفكار جديدة من خلال التفكير بطريقة مختلفة



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

## الابتكار السريع للأفكار

مستوحى من

مولد الأفكار السريعة Nesta (2013)

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

تمكّن هذه الأداة الفريق من ابتكار الأفكار من خلال معالجة مشكلة أو فرصة معينة من خلال وجهات نظر مختلفة. يساعد هذا على ابتكار أفكار جديدة لحلول محتملة، ويعزّز العروض الموجودة، كما أنه يختبرها باستخدام منهجيات مختلفة. تضمّن هذه الأداة سبع منهجيات أو تحديات، يمكنك اختيار تلك التي تبدو أكثر ملاءمة للموضوع من بينها، وبالتالي استخدام الأداة الأنسب للتشجيع على المزيد من المناقشات.

تساعد أداة الابتكار السريع للأفكار على تحديد إطار الأفكار، المشاكل أو الفرص بحسب علاقتها بسيناريوهات متعددة. وهي توسع نطاق التفكير حول مفهوم محدد في اتجاهات مختلفة، بحيث تتيح السبيل إلى مناقشة محفزة تعزز بدورها هذا المفهوم. لاستخدام هذه الأداة بشكل فعّال، ينبغي تفسير نقطة البداية (المشكلة، الفرصة، الفكرة، المفهوم أو الاقتراح القائم) بوضوح.

## ؟ كيفية استعمالها

**الخطوة 1** هو أن تبدأ من مفهوم، مشكلة أو فرصة قائمة ثم تقوم بتطبيق التحديات السبعة المقترحة في ورقة العمل. هذه خطوات بسيطة للمساعدة في التوصل إلى البدائل التي تخالف "القوانين العادية"، تجعلها أكثر مرونة أو توسّع نطاقها، بما يمكّنك من ابتكار الكثير من الأفكار المدهشة في فترة قصيرة من الزمن.

**الخطوة 2** مراجعة الأفكار واختيار الأفضل منها لمواصلة تجسيدها وتحويلها إلى ابتكارات قابلة للتطبيق.

| المنهجية            | القاعدة العادية                                   | كسر القاعدة، وتطويرها وجعلها أكثر مرونة |
|---------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| الانقلاب            | تحويل الممارسة الشائعة رأساً على عقب              |                                         |
| التكامل             | دمج هذا العرض مع عروض أخرى                        |                                         |
| التمديد             | تمديد العرض                                       |                                         |
| التفاضل             | تقسيم العرض بحسب الفئات المستهدفة                 |                                         |
| الإضافة             | إضافة عنصر جديد                                   |                                         |
| الطرح               | استبعاد شيئاً ما                                  |                                         |
| الترجمة             | ترجمة الممارسات المرتبطة بمجال آخر                |                                         |
| استخدام عناصر جديدة | إضافة عنصر جديد في الممارسات مرتبط عادة بمجال آخر |                                         |
| المبالغة            | دفع شيء ما إلى الحد الأقصى من تجلياته             |                                         |

| المنهجية                                    | القاعدة العادية                                   | كسر القاعدة، وتطويرها وجعلها أكثر مرونة                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>الانقلاب</div> <div>⌵</div>            | تحويل الممارسة الشائعة رأساً على عقب              | الطُّباء يعالجون المرضى                                                                         |
| <div>التكامل</div> <div>∫</div>             | دمج هذا العرض مع عروض أخرى                        | يتمكن الناس من الوصول إلى مجموعة من الخدمات في مواقع مختلفة                                     |
| <div>التمديد</div> <div>×</div>             | تمديد العرض                                       | تؤمن المدارس فرص التعلم للأطفال والشباب أثناء النهار                                            |
| <div>التفاضل</div> <div>∂</div>             | تقسيم العرض بحسب الفئات المستهدفة                 | هناك منهجية "واحدة تناسب الجميع"                                                                |
| <div>الإضافة</div> <div>+</div>             | إضافة عنصر جديد                                   | توفر البقاليات المواد الغذائية                                                                  |
| <div>الطرح</div> <div>−</div>               | استبعاد شيئاً ما                                  | تعتبر السجون مهمة لتحقيق العدالة الجنائية                                                       |
| <div>الترجمة</div> <div>t</div>             | ترجمة الممارسات المرتبطة بمجال آخر                | المستشفيات والمطارات هي أنواع مختلفة من العمليات                                                |
| <div>استخدام عناصر جديدة</div> <div>g</div> | إضافة عنصر جديد في الممارسات مرتبط عادة بمجال آخر | التعليم والتدريب ممارستان منفصلتان                                                              |
| <div>المبالغة</div> <div>∞</div>            | دفع شيء ما إلى الحد الأقصى من تجلياته             | المدارس الأطفال والشباب للتعليم، لكن ضمن مساحة مخصصة لذلك فحسب                                  |
|                                             |                                                   | مادا لو أصبح المرضى أطباء؟                                                                      |
|                                             |                                                   | مادا لو كان للخدمات المحلية المختلفة نقطة نفاذ واحدة؟                                           |
|                                             |                                                   | مادا لو قدمت المدارس أيضاً حصصاً للرياضة والترفيه والتعليم المجتمعي بعد ساعات الدوام؟           |
|                                             |                                                   | لو كانت الخدمة مصممة لتلبية احتياجات كل شخص على حدة ومقسمة إلى شرائح تستهدف الجمهور بشكل مختلف؟ |
|                                             |                                                   | مادا لو قدمت البقاليات سلعاً ومواد غذائية وأوصلت أيضاً وجبات ساخنة لكبار السن في منازلهم؟       |
|                                             |                                                   | مادا لو كان عليك إغلاق ثلاثة سجون؟                                                              |
|                                             |                                                   | مادا لو تم تطبيق ممارسات إدارة المطار على المستشفيات؟                                           |
|                                             |                                                   | مادا لو تم تقديم التدريب كجزء من التعليم الثانوي؟                                               |
|                                             |                                                   | مادا لو استطاع الطلاب التعلم، في أي وقت وفي أي مكان يريدونه؟                                    |





# أريد أن أبتكر أفكار جديدة من خلال إجراء مناقشة بناءة مع فريق عملي



مستوى المشاركة



## قبعات التفكير

مستوحى من

قبعات التفكير الست، الولايات المتحدة: لينل، براون وشركاه، دي بونو، إل. (1985)

تتطلب هذه الأداة التفاعل مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

تمكّن قُبَعَاتُ التفكير من استحضار مجموعة مختلفة من وجهات النظر في أي مناقشة، مع الحفاظ على التركيز على القضية المطروحة. إنها تقنية يمكن استخدامها لتشجيع الناس على النظر إلى أي موضوع من زوايا مختلفة، ما يحوّل أي مسألة تبدو معقدة جداً إلى نقطة تركيز لتحفيز النقاش. يتعلم أعضاء الفريق كيفية تقسيم عملية التفكير إلى ست وظائف وأدوار واضحة، ما يدفع إلى النظر إلى أي موضوع من مختلف جوانبه. إن بناء أي نقاش حول وجهات النظر المختلفة يساعد على تجنب إجراء نقاشات بلا نهاية وفائدة، ويدفع نحو مناقشات ذات مغزى واتجاه محدد. وقد تم الإعلان عن هذه التقنية في كتاب قُبَعَاتُ التفكير الستة "Six Thinking Hats" De Bono E. 1985.

تمثل كل قبعة موضوعاً مختلفاً يدل على وجهة نظر معينة في إطار المجموعة. يفكر جميع أعضاء الفريق بموضوع من خلال استخدام مجموعة من القبعات، ما يساعدهم في التركيز على الموضوع بشكل مستقل ومن وجهة نظر واحدة. يساعد هذا أيضاً في الحصول على مساهمات من جميع أعضاء الفريق. يمكن أن تكشف وجهات النظر مجتمعة عن طرق جديدة لحل مشكلة صعبة للغاية، على سبيل المثال من خلال جعل قضية مألوفة للغاية وكأنها "جديدة"، كما أنها تساعد الفرق على التوصل إلى فهم مشترك.

## ؟ كيفية استعمالها

هناك طريقتان لاستخدام قبعات التفكير:

1. يرتدي الجميع القبعة عينها في الوقت نفسه. اختر واحدة من القبعات واطلب من الجميع المساهمة في النقاش بحسب نوع القبعة. يتم استخدام كل من القبعات الستة لمناقشة قضية محددة.
2. يرتدي الجميع قبعة مختلفة وتتم مناقشة الموضوع من وجهات نظر متعددة. يجب أن تساهم جميع القبعات بقدر كافٍ في المناقشة. يمكن أن تتبدل القبعات أثناء المناقشة لدفع الناس للنظر إلى الموضوع بشكل مختلف.

تساعد كلتا المقاربتين الفرق على المشاركة الفعالة في المناقشات الهامة.



منطقية



عاطفية



واقعية



إدارية



مبتكرة



حذرة







# أريد أن أبتكر أفكار جديدة من خلال بناء عملنا على قيم مشتركة



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

مخطط القيمة

مستوحى من

ورقة عمل 2 أ: قيمك: في: حزمة أدوات المشروع المبتكر NESTA (2009)

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

ما الذي يجعلك تفعل ما تفعله؟ إن رسم مخطّط القيمة يساعدك في الإجابة على هذا السؤال من خلال تمكينك من وصف القيم التي تتجسّد في عملك الشخصي وفي جهة العمل ككلّ. قد تكون هذه القيم أكثر تأثيراً من أي شيء آخر في تحديد ما تفعله لأنها قد تكون أمراً تنظر إليه كمسلمات مفروغ منها، أي أنها أمور تظن أنها واضحة لا جدال عليها، أو أنك لم تفكر قط بتوضيحها أو كتابتها. إن تحديد هذه القيم قد يكون مفيداً جداً عندما تحاول أن تشرح عملك إلى الزملاء والشركاء الآخرين.

بعد تحديد القيم، يمكن مشاركتها بمثابة نقطة مرجعية مشتركة تساهم في تسهيل وتسريع عملية صنع القرارات، مع ضمان الانسجام في عملك. ربما تبدو هذه المهمة بسيطة، لكنها قد تكون ذات قيمة كبيرة عند القيام بها بشكل صحيح، وهذا أمر تساعدك ورقة العمل على فعله. قد يكون من المفيد أيضاً جمع كافة أعضاء الفريق وإطلاعهم على المستجدات أثناء تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال دفعهم إلى رسم مخطّطات القيمة الشخصية الخاصة بهم ومن ثم مطابقتها سوية.

## ؟ كيفية استعمالها

ابدأ من خلال الكتابة بشكل فردي على قطعة من الورق أو عدد من البطاقات، ما تعتقد أنه أثمن ما تملك، بالنسبة لك وللجهة. فكر في القيم الشخصية والأمرور التي تجعلك تشعر بأنك على قيد الحياة حقاً وبأنك ملتزم بعملك في الجهة. بالنسبة لشخص معين، قد يكون ذلك عبارة عن مساعدة الآخرين، وبالنسبة لآخر قد يكون الابتكار، أو حتى الصدق، الوعي البيئي أو القيادة . اكتب الكثير من القيم - حتى تلك التي تعتبرها أقل أهمية.

بعد أن تكون قد سجلت مجموعة كبيرة من القيم (عشرة أو أكثر)، قم بوضعها في الحقول ذات الصلة على ورقة العمل. لا تهتم إن لم تكن إجابتك صحيحة من أول مرة، فقم بتعديل أماكنها حتى تضعها في المكان المناسب. يجب أن تكون لديك خمسة كحد أقصى في عمود "القيم الهامة دائماً" وذلك كي يكون نشاطك مركزاً.

| هامة دائماً    | هامة أحياناً | نادراً ما تكون هامة | غير هامة أبداً |
|----------------|--------------|---------------------|----------------|
| القيم الفردية  |              |                     |                |
| هامة دائماً    | هامة أحياناً | نادراً ما تكون هامة | غير هامة أبداً |
| القيم المؤسسية |              |                     |                |

|                |                     |              |             |                  |
|----------------|---------------------|--------------|-------------|------------------|
| غیر هامة أبداً | نادراً ما تكون هامة | هامة أحياناً | هامة دائماً | التقييم الفرديّة |
| غیر هامة أبداً | نادراً ما تكون هامة | هامة أحياناً | هامة دائماً | التقييم المؤسسية |

الأداة المستخدمة: التحليل الرباعي ، الشخصيات، قبعات التفكير  
المنظمة: خارطة الشارع الإنسانية  
الدولة: إندونيسيا  
القطاع: البيانات المفتوحة  
للاتصال: ساديكو ليجلا  
البريد الإلكتروني: kate.chapman@hotosm.org  
لمزيد من المعلومات: http://en.openstreetmap.or.id

كنا نكتب مقترح منحة لمنشأة أسترالية-إندونيسية للحد من الكوارث (AIFDR) وذلك لتأمين تمويل جديد لأنشطتنا في عام 2014. ولهذا، عقدنا اجتماعاً حول استراتيجيتنا الداخلية والذي تدخل نتائجه ضمن ورشة عمل أكبر مع الشركاء والمعنيين لاستشارتهم وجمع ملاحظاتهم حول خطتنا لعام 2014.

## لماذا استخدمنا هذه الأداة:

كنا نعتزم طرح أفكار حول كيفية تحسين الخدمات التي نقدمها إلى الأفراد والمجموعات التي نعمل معها حالياً، وتحديد أي خدمات جديدة لم نفكر بها. في كثير من الأحيان في مثل هذه الحالات، من السهل أن نميل إلى التفكير بالطريقة نفسها من دون أن نبتكر طرقاً جديدةً للتواصل مع المجموعات المختلفة. لذا فكرت بأن أداتي الشخصيات وقبّعات التفكير ستكونان السبيل الأنسب للقيام بذلك.

لقد استخدمت التحليل الرباعي أيضاً لأنني شعرت أنني أعرف وجهات نظري حول مواطن قوتنا ونقاط ضعفنا، ولكن ذلك قد لا يتوافق بالضرورة مع وجهات نظر فريق عملي. إن فهم الوضع القائم مباشرة من الشخص المسؤول عن تنفيذ البرنامج أمر مهم جداً.

## كيف استخدمنا الأداة:

في ورشة عمل استغرقت 5 ساعات، انقسمنا إلى مجموعات صغيرة للعمل من خلال كل من الأدوات ومن ثم تجمّعنا من جديد لتوحيد أفكارنا لنضيف وجهات النظر الجديدة ونحولها إلى عناصر من مقترح المشروع. كان العمل الجماعي بشكل عام إيجابياً للغاية ومفيداً بشكل كبير من حيث جمع أعضاء الفريق معاً بهذه الطريقة – وكان أكثر متعة من ابتكار الأفكار بالطريقة المعتادة.

نجح التحليل الرباعي بشكل كبير مع الفريق. بعد ذلك، استخدمنا ورقة عمل الشخصيات - والتي كانت مفيدة جداً. حاولنا بعد ذلك معرفة التغييرات التي يجب القيام بها في برنامجنا للوصول إلى جمهور أوسع، لذلك جربنا عدداً من الشخصيات التي لم تكن شبيهة "بجمهورنا" وحصلنا على أفكار رائعة.

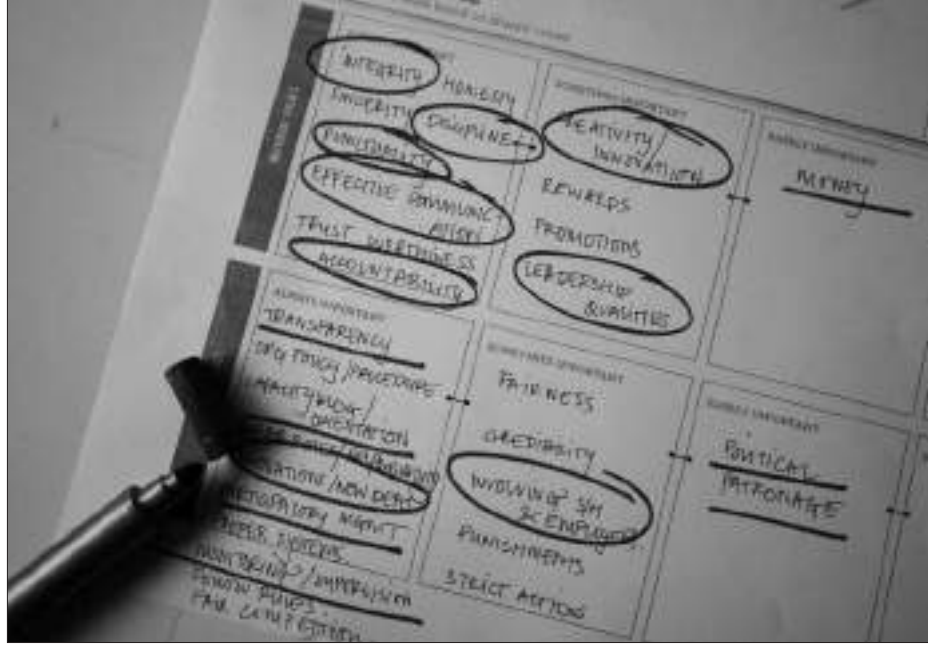
لكننا واجهنا بعض المتاعب مع قبّعات التفكير، قد يعود بعضها إلى تقصيري في الشرح. أظن أنني إذا طبقتها مرة أخرى، سأترجم أسماء القبّعات المختلفة إلى اللغة الإندونيسية أولاً. وبالرغم من أن الجميع في الفريق يتحدثون الإنجليزية، فإن هذا المفهوم كان مبهماً بالنسبة لهم.

## نتائج استخدامنا الأداة:

نتج عن النشاط مدخلات واضحة تم تضمينها في مقترح منحة مكتوب بشكل مشترك. ومع تعمقنا في البحث، توصلنا إلى فكرة أفضل حول بعض العمليات الداخلية التي يمكننا استخدامها لتحسين وثائق التخطيط مع موظفينا ومجلس إدارتنا، كي نضفي الطابع الدولي على ابتكاراتنا.

## نصائح للآخرين:

يجب تكييف الأدوات اللازمة من الناحية الثقافية كي تتناسب مع المستويات المتفاوتة من إتقان اللغة الإنجليزية.



صورة أداة مخطط القيمة بعد قيام الفريق بملئه

**الأداة المستخدمة:** مخطط القيمة  
**المنظمة:** صحة الغذاء الدولية FHI 360  
**الدولة:** الهند  
**القطاع:** الصحة العامة والتغذية والمياه والصرف الصحي  
**الدور:** قائد الفريق  
**للاتصال:** سبانيكركريشناسوامي  
**البريد الإلكتروني:** skrishnaswamy@mptast.org

أتولى إدارة فريق من المختصين في توفير المساعدة التقنية والدعم لحكومة ولاية ماديا براديش في مجالات الصحة، والتغذية، والمياه، والصرف الصحي والنظافة. أشعر أن هناك العديد من التحديات الهامة التي تعيق الإدارة الفعالة والكفاءة التي تهدف إلى تقديم الخدمات، ما يجرد الهدف الفعلي للتنمية الاجتماعية من أهميته. وتقسم هذه التحديات بشكل عام إلى فئتين - الفردية والمؤسسية. يمكن أن تكون هذه التحديات مرتبطة بمفاهيم الحوكمة، والموارد البشرية والتطوير المؤسسي.

## إن إحدى المشاكل التي نواجهها هي مقاومة التغيير واعتياد المؤسسات على "الوضع الراهن".

### نتائج استخدامنا الأداة:

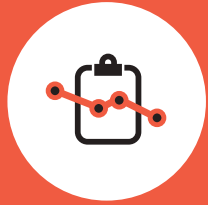
بعد هذا التمرين، تم عرض المخرجات على الحكومة (التي نعمل معها مباشرة)، ونحن الآن في طور الحصول على الاعتمادات النهائية لتطبيق التغييرات اللازمة.

وضع فريقنا خطة عمل سنوية تغطي الموارد البشرية وأبعاد التطوير المؤسسي. إن توزيع هذه القيم على أربعة مرتبّعات محددة بوضوح هو أمر يبدو سهلاً في بداية الأمر، إلا أن هذه القيم هي في الواقع متداخلة سواءً على المستوى الفردي أو المؤسسي. تتغير هذه القيم مع تغير الشخصيات التي تحتل المناصب على مستوى صنع السياسات، بالإضافة إلى الكفاءة المهنية للأفراد المسؤولين عن قيادة التغيير.

### لماذا / كيف

#### استخدمنا الأداة:

لقد استخدمت أداة رسم خرائط القيمة لتحديد القيم الأساسية على المستويين الفردي والمؤسسي والتي يمكنها أن تحقق التغيير اللازم في طريقة عمل النظام بشكل عام. كانت الفكرة أن نجرب "إدارة التغيير" في النظام بحيث يتم استخدام الموارد بشكل مثمر لتقديم خدمات مثل الرعاية الصحية الأساسية، والتغذية والصرف الصحي للأفراد الذين يتلقون خدماتنا.



# أريد أن أقوم بالاختبار والتطوير من خلال فهم ما هو أكثر فعالية في عملي



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً  
تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

## محفزات التطوير

مستوحى من

ورقة عمل سكامير ، الولايات المتحدة: مطبعة بروفرولك، إيبيرل، ب (1997)

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

توفر أداة **محفّزات التطوير** مجموعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها لمساعدتك على النظر إلى عملك بطريقة مختلفة قليلاً. صممت هذه الأسئلة المستوحاة من أداة "SCAMPER Eberle B. 1997"، للتحفيز على التفكير بطرق جديدة، وهي مرتبة بطريقة تمكنك من التعامل مع الطرح القائم أو إيجاد حل جديد ممكن من بين عدد من الاتجاهات. إنها وسيلة رائعة لتعزيز عملك، وخاصة في المجالات التي تتوفر فيها الكثير من الحلول المتنافسة.

تفترض الأسئلة في هذه الأداة أن أي شيء جديد هو تعديل لشيء موجود بالفعل. قد لا يكون هذا صحيحاً دائماً، ولكن النظر إلى عملك من هذا المنظور قد يكون مفيداً جداً عندما تحاول توضيح كيفية اختلاف عملك عن عمل الآخرين (أو كيفية تعويله على الأعمال السابقة).

## ؟ كيفية استعمالها

يجب أن يوفر كل من الأسئلة الموجودة على ورقة العمل وجهة نظر مختلفة قليلاً حول عملك. اكتب إجاباتك في المكان المخصص، ولكن حاول أن تبقىها مختصرة - الفكرة هي أن تتوصل في نهاية المطاف إلى ما يعطيك لمحة موجزة عما يجعل من عملك مختلفاً، وكيفية تطويره.

إن الأسئلة على ورقة العمل هذه ليست إلا أمثلة لتحفيز تفكيرك. قد يكون هناك أسئلة أخرى ذات الصلة، إلا أن المهم هو استخدام الفئات السبعة من الأسئلة للتحفيز على التفكير بالتحسينات المحتملة.

استبدل

ادمج

عدّل

حسن

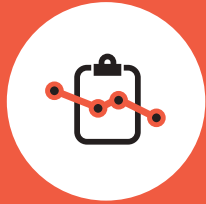
استخدم عملك في مجال آخر

استبعد

اعكس

| استبدل                                                                                                                                                  | ادمج                                                                                                                                                                                                                            | عدّل                                                                                                                                                                                                          | حسّن                                                                                                                                                                 | استخدم عملك<br>في مجال آخر                                                                                                                                                                   | استبعد                                                                                                                                                                            | اعكس                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ما هي المواد أو الموارد التي يمكنك استبدالها أو مبادلتها لتحسين عملك ؟<br>ما المواد الأخرى التي يمكن أن تستخدمها؟<br>ما هي القواعد هل يمكن أن تستبدلها؟ | ماذا سيحدث إذا جمعت بين جوانب مختلفة من عملك، لابتكار شيء جديد؟<br>ماذا لو جمعت بين الأغراض أو الأهداف؟<br>ماذا يمكنك أن تجمع لتحقيق أقصى قدر من الإقبال على عملك؟<br>كيف يمكنك الجمع بين المواهب والموارد لإنشاء منهجية جديدة؟ | كيف يمكن أن تكيف أو تعدل عملك لخدمة غرض أو استخدام آخر؟<br>بمن يمكنك الاقتداء لتعدّل عملك؟<br>ما السياق الآخر الذي يمكنك أن تضع عملك فيه؟<br>ما هي المنتجات أو الأفكار الأخرى التي يمكنك أن تستخدمها للإلهام؟ | ما الذي يمكنك إضافته من أجل تحسين عملك؟<br>ماذا يمكنك أن تؤكد أو تسلط الضوء عليه لخلق مزيد من القيمة؟<br>ما هو العنصر من عناصر عملك الذي يمكنك تعزيزه لخلق شيء جديد؟ | هل يمكنك استخدام عملك في مكان آخر؟<br>من يمكنه أن يستفيد من عملك؟<br>كيف يمكنك القيام بعملك بطريقة أخرى –ربما في محيط آخر؟<br>هل يمكنك إعادة استخدام بعض الأفكار/ الأشياء من المشروع السابق؟ | كيف يمكنك تنظيم أو تبسيط عملك؟<br>ما هي العناصر التي يمكن أن تجعل من عملك أكثر إمتاعاً؟<br>ما هي العناصر أو حتى القواعد التي يمكنك حذفها من عملك؟<br>ماذا الذي يمكنك استبداله به؟ | ماذا سيحدث لو عكست عملياتك أو رتبها بتسلسل مختلف؟<br>ماذا لو أنك فعلت عكس ما تحاول القيام به الآن؟<br>كيف يمكنك إعادة تنظيم عملك؟ |





# أريد أن أقوم بالاختبار والتطوير من خلال جمع ملاحظات مفيدة حول عملي في مراحل مختلفة



مستوى المشاركة



## خطة اختبار النماذج الأولية

مستوحى من

وضع النماذج الأولية في المجالات الحكومية Nesta (2011)

تتطلب هذه الأداة التناوب مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

إن خطة اختبار النماذج الأولية هي أمر نقوم به جميعاً في حياتنا اليومية عندما نجرب أشياء جديدة - من تجربة وصفات جديدة في الطهي إلى تجربة طرق مختلفة عند الذهاب إلى مكان محدّد - فهي تنطوي ببساطة على محاولة تجربة فكرة للتحقق من قدرتنا على تحسينها. لكن في العمل، تتخذ خطة اختبار النماذج الأولية بعداً أوسع من مجرد "المحاولة"؛ فهي وسيلة منظمة للتأكد من وجود حل أو منهجية فعالة ومناسبة قبل تنفيذها أو الاستثمار فيها بشكل كامل.

تمنحك خطة اختبار النماذج الأولية نظرة عامة أولية لكن مفيدة حول الطرق المختلفة التي يمكنك من اختبار عملك، وكذلك الوقت الأنسب لاختباره. يمكنك إعداد النموذج باستخدام مواد مختلفة، أو ببساطة رسم أو تمثيل فكرتك. تساعد خطة اختبار النماذج الأولية أيضاً على تنظيم عملية الاختبار. وتحقيق فاعليتها القصوى إذا طبقت سلسلة من الخطوات المنظمة. وبهذه الطريقة يمكنك تحسين عملك باستمرار، مع تجنب الضياع عند تراكم الملاحظات. تشير ورقة العمل إلى فترتين مناسبتين لاختبار فكرتك: في المرحلة الأولى من طرح الفكرة، وفي مراحل لاحقة قبيل التنفيذ الكامل.

## ؟ كيفية استعمالها

استخدم ورقة العمل كدليل أساسي لمساعدتك في تخطيط اختبار النماذج الأولية. حدد دائماً بوضوح الفكرة الرئيسية التي ترغب في اختبارها من خلال نموذجك. احرص على كتابة ملاحظاتك عن أي شيء تتعلمه حول كيفية تحسين عملك عن طريق إعادة توزيع الأنشطة، الموارد، الأشخاص أو المواد.

عادة ما تطبق عملية اختبار النماذج الأولية في مراحل مختلفة من العملية إما بهدف البحث عن أفكار جديدة أو اختبار الفكرة القائمة للوقوف على فعاليتها وكيفية تحسينها. يمكن تطبيق هذه العملية بشكل متكرر متى أمكن ذلك. المهم هو أن تبقى سهلة وغير مكلفة عند إعدادها، مع التركيز أكثر على العرض الأساسي بدلاً من التركيز على اللمسات النهائية الشكلية. لا تتردد في استخدام ما هو متاح من المواد المتوفرة أمامك طالما أنها تساعدك في تجربة فكرتك بدلاً من مجرد التحدث عنها أو التفكير فيها.

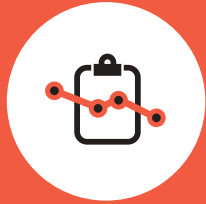


خطة اختبار النماذج الأولية

أريد أن أقوم بالاختبار والتطوير  
من خلال جمع ملاحظات مفيدة حول عملي في مراحل مختلفة







# أريد أن أقوم بالاختبار والتطوير من خلال وضع تصوّر عام لكيفية التواصل مع المعنّين



مستوى المشاركة



أداة ذاتية وبسيطة نسبياً تستغرق وقتاً أقل للتطبيق.

## خارطة التجربة

مستوحى من

مخطط تجربة الزبون. في: هذا هو تفكير تصميم الخدمات، شتايدر ج.، ستيفدم م.، (2010)، أمستردام: ناشرون BIS

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

تمكنك أداة خارطة الخبرات من معرفة إنطباعات المتعاملين مع جهة عملك. إنها تحدد مختلف الطرق والنقاط التي تمكّن الأفراد من التعرف على العمل والتفاعل معه، وبخاصة عند وجود اتصال مباشر بين عملك والأفراد. يساعدك تحديد هذه المراحل وتبسيط الضوء على هذه التفاعلات على التفكير في كيفية التعامل مع هؤلاء الناس وتطوير عملك.

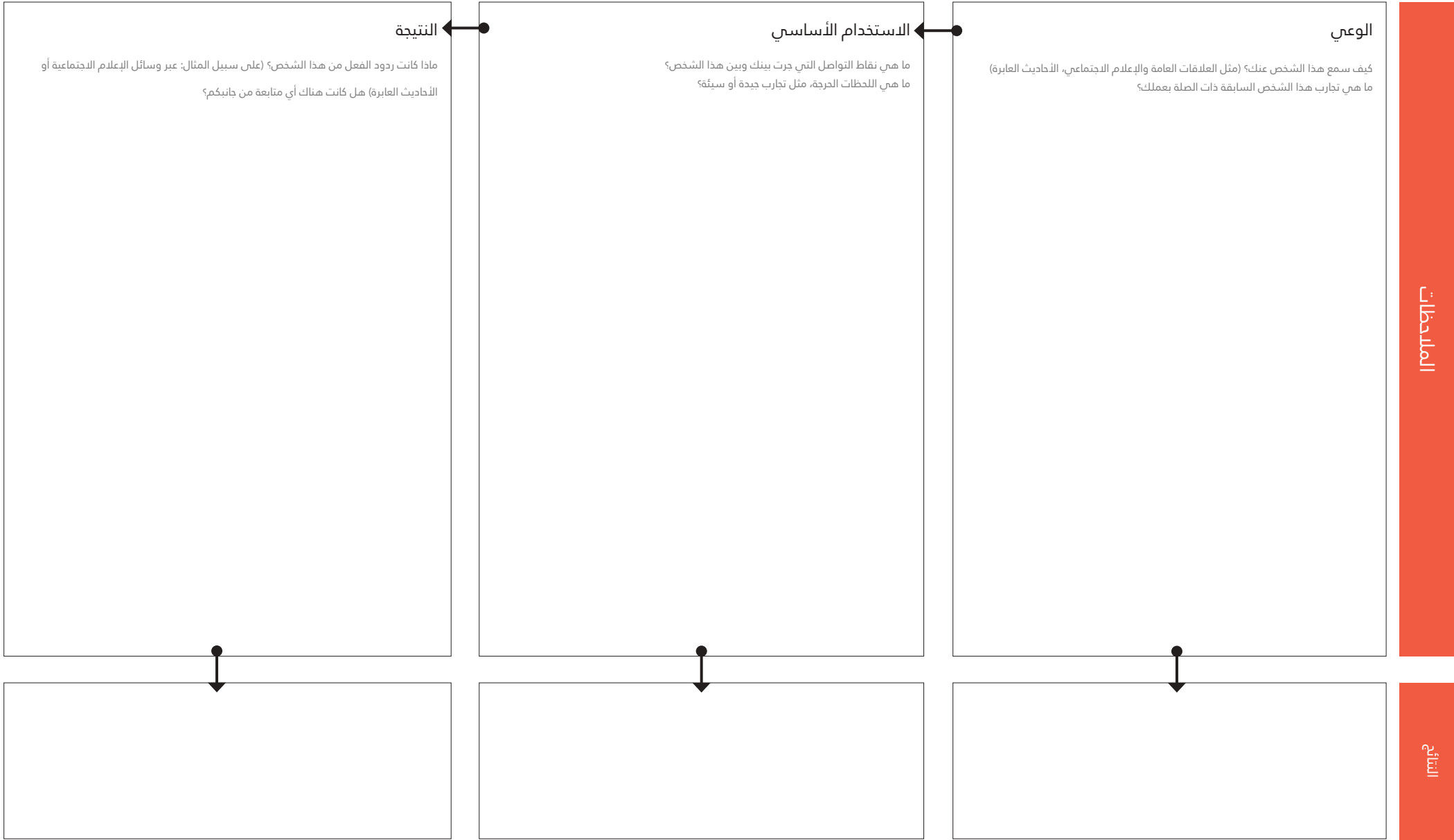
تبين ورقة العمل المقدمة هنا كيفية وضع النقاط التي تحدد رأي مختلف الأفراد بعملك بشكل سريع، وكذلك المشاكل والفرص التي تمثلها هذه اللحظات. إن خارطة الخبرات التي تم ملؤها هي وسيلة لجمع المعلومات المعقدة ضمن صيغة يسهل فهمها بشكل أكبر، من خلال تبسيط الضوء على النقاط الرئيسية للعرض الذي تقدمه.

## ؟ كيفية استعمالها

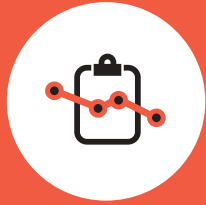
استخدم ورقة العمل لتوثيق تجارب الأشخاص الذين كانوا على اتصال بعملك. املأ ورقة عمل واحدة لكل شخص تحدثت معه - أكثر المعلومات الغنية تأتي من المقابلات. سجل أنشطتهم، ودوافعهم ورضاهم. اهتم بالأسئلة التي تبدأ بكلمة 'لماذا' بقدر اهتمامك بتلك التي تبدأ بكلمتي 'ماذا' و 'كيف'.

بعد أن تكون قد جمعت سلسلة من خرائط الخبرات القائمة على روايات من مختلف الناس، يمكنك إجراء مقارنات بين أوراق المجموعة كي تتوصل إلى المشاكل المتكررة عند الناس من حيث التوقعات والتجارب مع الخدمات التي تقدمها. إن استخدام هذه الأداة يجعل عملية الاختبار أكثر كفاءة، ويحسن من تجربة الأفراد مع عملك.

| النتائج   | الوعي | الاستخدام الأساسي | النتيجة |
|-----------|-------|-------------------|---------|
| الملاحظات |       |                   |         |







# أريد أن أقوم بالاختبار والتطوير من خلال وضع تصوّر تفصيليٍّ لإجراءات عملنا ومواردنا



مستوى المشاركة



المخطط

مستوحى من

قائمة نظم التصميم الاجتماعي: جويلير ج، كيميل ل، (2012) مخطط، ص 44

تتطلب هذه الأداة التناور مع الزملاء. قم بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

يوفر المخطّط لمحة عامة عن عمليات الجهة، مثل الأنشطة الرئيسية، والمنتجات والخدمات، ونقاط التفاعل مع الجمهور المتعاملين والمعنيين والمستفيدين. تساعد المخطّطات على تفسير كيفية تدوير أغراض وموارد موجودة، والموارد الجديدة التي سنحتاجها، كما أنها تعطي فكرة عن التأثير العام الذي قد تحدثه نشاطاتك، وهذا مفيد للغاية عند محاولة التخطيط لعملك أو تطويره.

إن ملء ورقة العمل يساعد على تقسيم عملك إلى تفاصيل أدق، وينظم هذا التحليل من خلال إظهار "خط التواصل". يمثل هذا الخط الفرق بين أنشطة الجمهور المستهدف والمستفيدين والمعنيين الآخرين، والأنشطة التي تتم داخل جهة عملك.

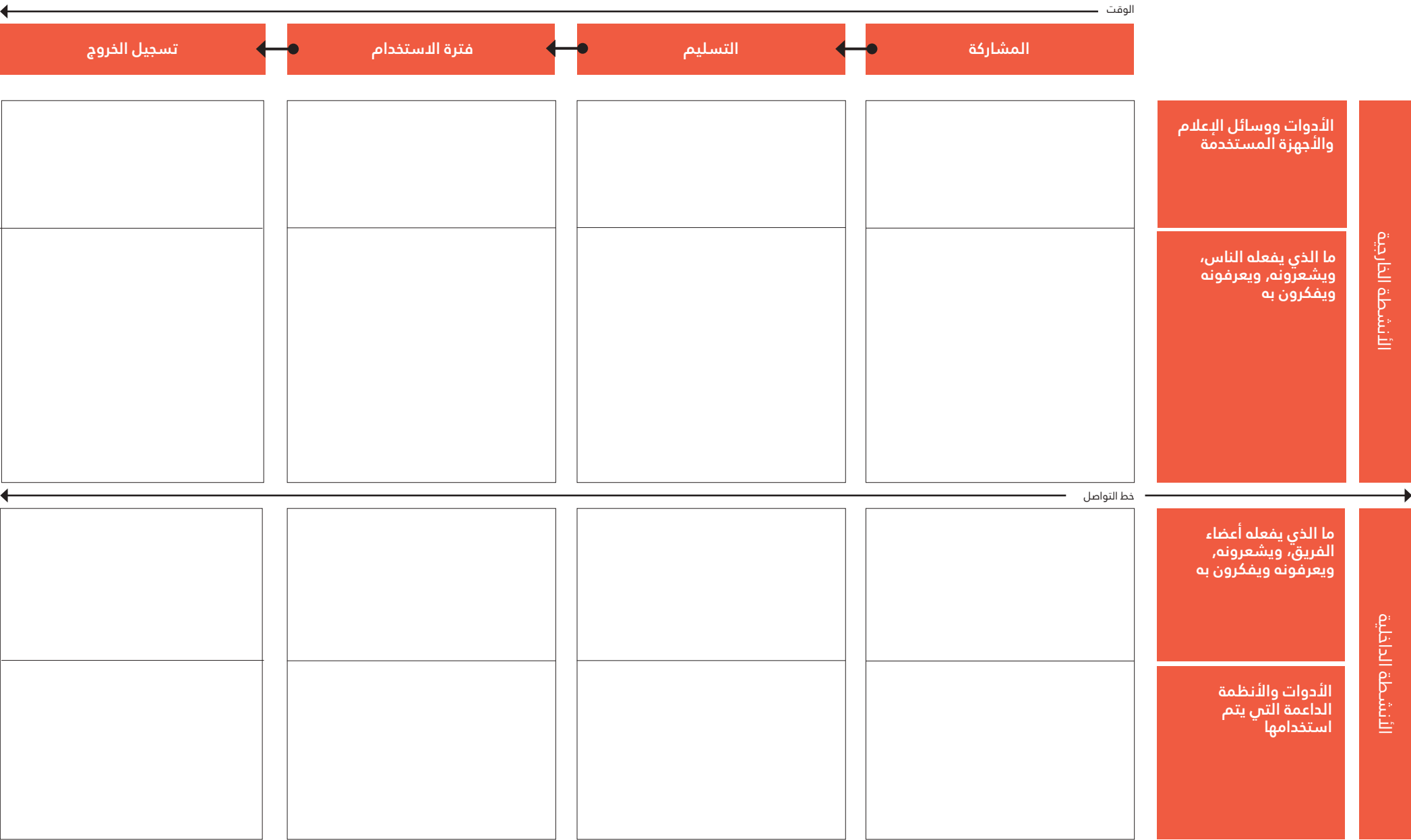
## ؟ كيفية استعمالها

يمكنك البدء برسم مخطّط على ورقة العمل في أي مرحلة من المراحل من خلال ملء الجوانب الرئيسية للتواصل بين مؤسستك وجمهورها أو مستفيدين آخرين. تمثل المراحل في الجزء العلوي من الصفحة مراحل التفاعل مع جمهورك وتطورها مع الوقت (التواصل، تقديم الخدمة، فترة الاستخدام، المتابعة). تمثل الحقول الموجودة على اليسار كلّ من الأنشطة الخارجية للأشخاص الذين تتفاعل معهم والأنشطة الداخلية لفريقك. يمثل "خط التواصل" الفرق بين الأنشطة الخارجية والداخلية. في أسفل الصفحة، دوّن الأنشطة التي يقوم بها أعضاء فريق عملك أثناء تفاعلهم مع الجمهور. صف باختصار الأشخاص الذين يقومون بالأنشطة، والأنشطة نفسها، وأسباب قيامهم بها والأدوات أو النظم التي يستخدمونها لهذا الغرض. في أعلى الصفحة، دوّن الأنشطة الخارجية التي يقوم بها الأشخاص الذين تتفاعل معهم مؤسستك، وصف بطريقة ماثلة هؤلاء الأشخاص، والأنشطة نفسها، وأسباب قيامهم بها والأدوات أو النظم التي يستخدمونها لهذا الغرض.

من اليمين إلى اليسار، حدد الأنشطة، والأشخاص والأدوات التي تعتبر نموذجية في المراحل المختلفة. من خلال هذا التحديد، يمكنك أن تحصل على لمحة عامة عن الأنشطة الرئيسية الخاصة بك، والموارد اللازمة لأدائها وكيفية ارتباطها ببعضها البعض.

إن ملء ورقة العمل يدفعك إلى مراجعة المكونات المختلفة التي تتضافر لبناء عملية التواصل وتقديم الخدمة أو المنتج الذي تعرضه. يمكنك استخدام ورقة العمل لتحليل الوضع الحالي أو المتوقع مستقبلاً. في كلتا الحالتين، تساعدك ورقة العمل على تسليط الضوء على الموارد والعمليات الرئيسية المطلوبة، وربطها بالأشخاص أو المؤسسات المعنية. حاول أن ترسم مخططاً من منظور مختلف. المعنيين الذين تعمل معهم وضمنه توقعاتك حول أنشطتك واستجاباتهم لها.

| الوقت          |  |  |  |                                                           |  |
|----------------|--|--|--|-----------------------------------------------------------|--|
| المشاركة       |  |  |  | الأنشطة الخارجية                                          |  |
| التسليم        |  |  |  | الأدوات ووسائل الإعلام والأجهزة المستخدمة                 |  |
| فترة الاستخدام |  |  |  | ما الذي يفعله الناس، ويشعرونه، ويعرفونه ويفكرون به        |  |
| تسجيل الخروج   |  |  |  |                                                           |  |
|                |  |  |  | الأنشطة الداخلية                                          |  |
|                |  |  |  | ما الذي يفعله أعضاء الفريق، ويشعرونه، ويعرفونه ويفكرون به |  |
|                |  |  |  | الأدوات والأنظمة المساندة التي يتم استخدامها              |  |



الأداة المستخدمة: الشخصيات، تعريف المشكلة، محفزات التطوير

المنظمة: SBCSol - INCUBADORA de Empreendimentos Solidarios

الدولة: البرازيل

القطاع: ريادة الأعمال وتنمية المهارات

الدور: مصمم اجتماعي

للاتصال: ريناتا منديس

البريد الإلكتروني: kate.chapman@hotosm.org

لمزيد من المعلومات: renatacm@uol.com.br



نماذج من منتجات ألياف الموز التي تصنعها الحرفيات المزارعات.



تم تعديل وترجمة أوراق العمل إلى اللغة المحلية لتعريف المشكلة ومحفزات التحسين أثناء إعداد ورشة العمل.

تبدو هذه المنتجات الحرفيّة، بالرغم من أنها تأتي من منطقة تمتاز بتاريخ عريق، بسيطة ووظيفية إلى حد معيّن ولا تستند إلى دراسة للأسواق.

إن "سوماري" هي مدينة في ساو باولو غنية بتاريخها في الحياة السياسية والمجتمعية، وهي جزء من تسوية فازت بها حركة "موفمينتو سيم تيرا" (حركة العمال الريفيّين الذين لا يملكون أراضي زراعية MST) منذ أكثر من ثلاثين عاماً، والتي يطالب فيها العمال بالإصلاح الزراعي في البرازيل. أعمل حالياً مع مجموعة من 5 مزارعات بسوماري يعملن في الصناعات الحرفية اليدوية باستخدام ألياف الموز لإعداد منتجات جديدة، مثل أغذية المصاييح، والحصر، والصناديق. وعلى الرغم من غنى الخلفية التاريخية التي تمتاز بها المنطقة، فإن هذه المنتجات الحرفية تبدو بسيطة إلى حد ما وعملية فحسب ولا تستند إلى دراسة للأسواق. وبالرغم من جودة صناعتها من الناحية الفنية، فإن النساء يواجهن صعوبات في بيع منتجاتهن الحالية.

## لماذا استخدمنا هذه الأداة:

قررنا العمل على مرحلة ما قبل إعداد المنتجات، أي تحليل ما يهم الحرفيات وقصصهنّ. عزمنا على استخدام هذه القصص لإعداد مجموعة من المنتجات، وإعطائهن أساساً متيناً لزيادة فرص تحسين المبيعات. راجعنا أيضاً سلسلة التوريد بالكامل - من جمع المواد الخام إلى تخزين المنتجات، لرفع كفاءة العمل.

لقد قمنا بتعديل واستخدام الشخصيات، وتعريف المشكلة ومحفزات التطوير للقيام بهذا النشاط. في البداية، كنا بحاجة لأن نفسح المجال للحرفيات للتحدث عن أنفسهن ومجتمعهن، وهنا استعملنا نسختنا المعدلة خصيصاً لهذه الحالة من أداة الشخصيات لمساعدتنا في إجراء البحوث حول تاريخ وقصص الحرفيات ومجتمعهن. وقد دعمنا هذه القصص بالمشاكل الرئيسية التي حددتها الحرفيات باستخدام أداة تعريف المشكلة.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

تلقت الحرفيات بهدف الحديث عن أنفسهن "صندوق كنوز" مغلق. قامت كل امرأة منهن بفتح الصندوق ووصف ما وجدت داخله. في الصندوق، مرآة كان على كل منهن أن تستخدمها للتعرف على أفكارها، والتحدث عن نفسها وعن أحلامها ومهاراتها. في وقت لاحق، قمنا بتقسيمهن وتوزيعهن ضمن مجموعات وابتكرنا شخصيات لكل مجموعة. استخدمت نسخة معدلة من الشخصيات لإيجاد شخصية وهمية مبنية على الملامح التي وصفتها الحرفيات. في الوقت ذاته جمعنا أيضاً المشاكل التي شعرت النسوة أنها كانت تواجههن. استخدمنا إثر ذلك محفزات التطوير من أجل التوصل إلى أفكار جديدة. في معظم الأحيان، تتكرر بعض الأفكار، وأحياناً كنا نقوم بمزج الأسئلة إلى أن عدد الإجابات تخطى الاحتمالات الممكنة، ما أوحى لنا بأن التحليل كان كاملاً. إن نقص المعدات والمواد الضرورية للعمل هو أمر شائع جداً في هذه القرية. لذا لم أتمكن من طباعة ملفات أوراق العمل الخاصة بالأداة والمحفوظة بصيغة بي. دي. إف، لذلك أعدت رسمها في مكتبي بالاستعانة بالورق الملون والملصقات.

## نتائج

### استخدامنا الأداة:

تعرف الأداة مفهوم "التفكير كرجال الأعمال" للأشخاص الذين لا يملكون خبرة سابقة كرواد أعمال. لقد ساعد ذلك المزارعات على تنظيم أفكارهن وكان له دور أساسي في مساعدتهن على وضع أهداف محددة لأنفسهن وصياغة الأنشطة اللازمة لكل مرحلة.

وعلاوة على ذلك، فقد وضعت الأداة لغة مشتركة في متناول الجميع، بغض النظر عن تعليمهن ومستوى وعيهن؛ وقد تمكّننا بالاستعانة بالأسئلة الموجودة على نموذج ورقة العمل من إعداد عرض قيمة مدروس جداً، ما ساهم في توفير التوجيه اللازم لتطوير مجالات أخرى من نموذج العمل التجاري.

تعرف الأداة مفهوم "التفكير كرجال الأعمال" للأشخاص الذين لا يملكون خبرة سابقة كرواد أعمال.





# أريد أن أقوم بالمساندة والتنفيذ من خلال تعزيز مشاركة الأفراد الذين يمكنهم الاستفادة من عملي



مستوى المشاركة



## طرق التسويق

مستوحى من

ورقة العمل 4 أ: طرق التسويق في: حزمة أدوات المشروع المبتكر NESTA (2009)

تتطلب هذه الأداة التآزر مع الزملاء. قم بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟



إن تسويق منتجك لا يعني أنك تبيعه. فمزيج التسويق يساعدك على القيام بذلك، إذا كان هو هدفك، ولكن من المفيد أيضاً تحديد الطرق المختلفة التي يمكن للأفراد من خلالها التعبير عن آرائهم بعملك، وتبسيط الضوء على فرص التأثير على هذه العملية. هذه أداة رئيسية لمساعدتك في إقناع المعنيين بمشروعك.

قمنا بتصميم ورقة عمل **طرق التسويق** لتساعدك على تقييم عملك من وجهة نظر المستفيدين منه. فجميع العناصر التي تشكل هذا المزيج تؤثر بشكل أو بآخر على الأحكام التي قد يطلقها الناس على عملك، ما يساعدك على فهم أفضل للمواضيع التي قد تستدعي اهتمامك في سعيك نحو تحقيق تأثير حقيقي. يمكن أن يكون مزيج التسويق مفيداً في تحديد كيفية تحفيز الأفراد الذين تعمل معهم وتشجيعهم على المشاركة في ما تحاول القيام به.

## ؟ كيفية استعمالها

لا تنظر إلى مزيج التسويق فقط بوصفه نشاطاً تجارياً، بل فرصة لرؤية عملك بحسب تجربة المستفيد منه. تساعد هذه الأداة على توضيح احتياجات وتجارب المستفيدين من عملك كما تساعد على التفكير في كيفية تطوير خدماتك الحالية أو المستقبلية.

يمكنك البدء بتعبئة المربعات المختلفة في ورقة العمل من دون اتباع أي ترتيب معين. راجع كل قسم وعدّل إجاباتك حتى تشعر أنها تجيب بما فيه الكفاية عن الأسئلة المطروحة.

|                |         |         |
|----------------|---------|---------|
| المنتج         | المكان  | السعر   |
| البيئة المادية | العملية | الأشخاص |
|                |         | الترويج |

|                                                                                          |                                                                               |                                                                                                                           |                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>السعر</div> <div>ما هي العوائد التي سيأتي بها عملي؟</div>                           | <div>المكان</div> <div>أين يكون تعرض عملي للناس وكيف وصل عملي إلى هناك؟</div> | <div>المنتج</div> <div>صف " العرض الفريد للبيع " الذي يعرض بوضوح المزايا والفوائد التي تجعل من عملي فريداً من نوعه.</div> |                                                                                                   |
| <div>الترويج</div> <div>ما هي الطرق التي تتبعها لتعريف الجمهور الذي تستهدفه بعملك؟</div> | <div>الأشخاص</div> <div>مَن من موظفيك أو مندوبيك معني بذلك؟</div>             | <div>العملية</div> <div>ما هي العمليات التي تقوم بها شركتك لتنفيذ عملي؟</div>                                             | <div>البيئة المادية</div> <div>ما الانطباعات التي يعطيها مكان عملي لزيائتك، وموردك وموظفيك؟</div> |
|                                                                                          |                                                                               |                                                                                                                           |                                                                                                   |

زيادة نسبة استخدام الخدمات الذكي  
لتصل إلى ٨٠٪ بحلول عام ٢٠١٨

## منهجية العمل لقياس مؤشر التحول الذكي





# أريد أن أقوم بالمساندة والتنفيذ من خلال تنفيذ خطة عملي بأسهل طريقة ممكنة



مستوى المشاركة



## قائمة المهام الرئيسيّة

مستوحى من

ورقة العمل 4 ب: مهام تسويقية هامة في: حزمة أدوات المشروع المبتكر NESTA (2009)

تتطلب هذه الأداة التآزر مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

## ؟ كيفية استعمالها

يجب أن تراقب بانتظام وتراجع التقدم المحرز في قائمة مهامك الرئيسية، سواء من حيث الموارد البشرية أم المالية. يجب أن يتم اتخاذ الإجراء اللازم عند حدوث أي انحراف عن الخطة، فإما يتم تقويمه أو الموافقة عليه وتعديله.

سجل كافة الأنشطة التي ينبغي تنفيذها مع الأشخاص المكلفين بتنفيذها، والميزانية المتاحة، والموعد النهائي لإتمامها وعملية تقديمها بشكل نهائي. لا تتردد في ذكر التفاصيل. ناقش النشاط مع المسؤولين المكلفين به وأضف إلى القائمة أكبر قدر من التفاصيل الممكنة. يمكنك أيضاً تفصيل الأدوار المحددة التي يؤديها بعض الأفراد لإنجاز نشاط معين.



إن قائمة المهام الرئيسية هي وسيلة للتأكد من جميع الأنشطة المتعلقة بخطوات تنفيذ المشروع أصبح تنفيذه ممكننا ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المتاحة لك. إن هذا مفيد عندما تعمل وحدك، ولكنه يصبح أكثر أهمية عندما تحتاج إلى التركيز وتنسيق عملك مع الآخرين. توفر القائمة نقطة مرجعية مشتركة يمكن أن يستخدمها الجميع لرصد تقدم الأعمال، وهذا يساعدك على إدارة المشاريع الخاصة بك من خلال التركيز على المهام التي تسعى إلى إنجازها.

إنها عملية بسيطة، وإن خصصت الوقت الكافي للقيام بها فإن ذلك سيساعدك عندما تتراكم عليك المهام التي يجب أن تنجزها، أو عندما تقلق حول كيفية تنفيذ فكرة معينة. عندما تزداد المهام المطلوبة منك ويصبح عليك تقاسمها مع مجموعة كبيرة من الأشخاص، قد ترغب في استخدام أداة أكثر ديناميكية ومهنية لإدارة المشاريع. قائمة المهام الرئيسية هي الخطوة الأولى تجاه إيجاد روتين محدد لتنظيم أعمالك المستمرة.

قائمة المهام الرئيسيّة

أريد أن أقوم بالمساندة والتنفيذ  
من خلال تنفيذ خطة عملي بأسهل طريقة ممكنة

| النشاط | الجهة المكلفة به | الميزانية | الموعد النهائي للتسليم | الاعتماد النهائي |
|--------|------------------|-----------|------------------------|------------------|
|        |                  |           |                        |                  |
|        |                  |           |                        |                  |
|        |                  |           |                        |                  |
|        |                  |           |                        |                  |
|        |                  |           |                        |                  |



والتي

تتطلب التوافق مع كفاءة الدولة

تغير السياسات والمؤسسات  
لخدمة المستهدفين والمواطنين  
في بيئة الطوارئ

• التخلي عن نهج قتال الزواجر  
المعتادة  
• إشراك حوكمة الولايات  
• إشراك المجتمع لتسهيل المشاريع  
في إطار الزمن



# أريد أن أقوم بالمساندة والتنفيذ من خلال إطلاق أو تطوير ما أقوم به



مستوى المشاركة



خطة العمل

مستوحى من

اكتب خطة عمل Gov.uk (2013)

تتطلب هذه الأداة التآور مع الزملاء. قم  
بتخصيص بعض الوقت للتفاعل والتعاون بين الأفراد  
على مدى يوم أو نحو ذلك.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

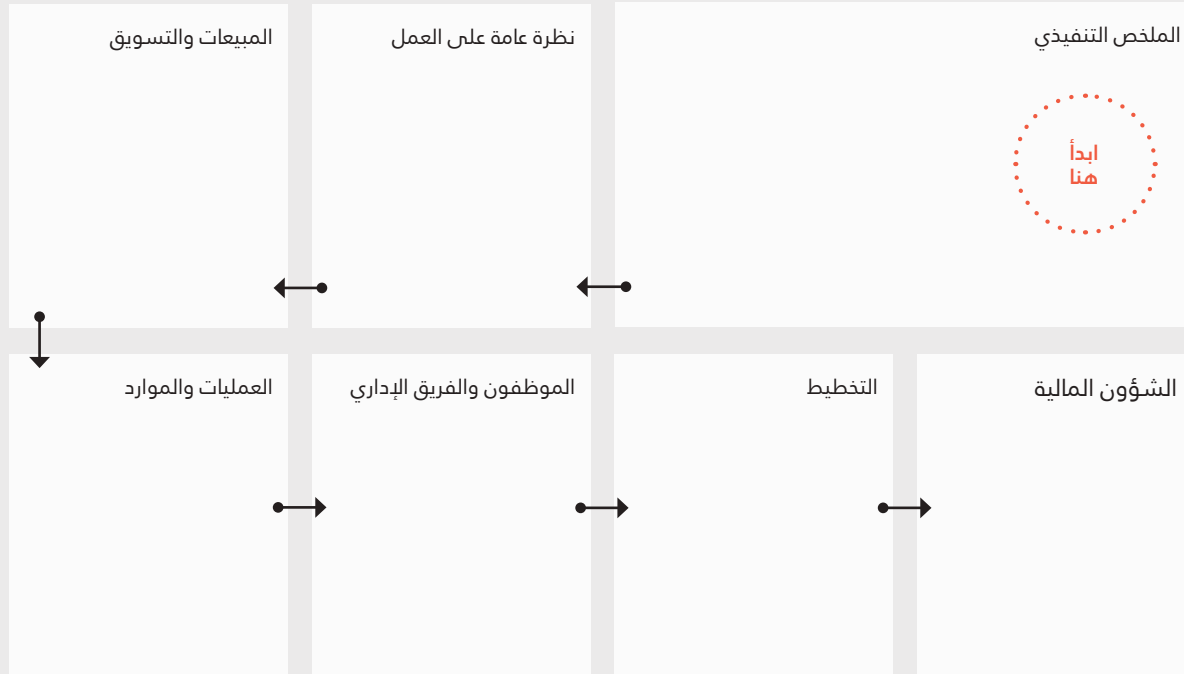
**خطة العمل** هي وصف منظم لكيفية تنفيذ المشروع. يجب أن توضح الخطة المشكلة التي تحاول الجهة معالجتها، والرؤية لكيفية معالجتها وما يؤهلك أنت بالتحديد للقيام بذلك. إن إعداد خطة عمل يعد نشاطاً أساسياً في كثير من الأحيان وخاصة عندما تحاول إقناع متخذوا القرار باعتماد خطط العمل والمشاريع التي سيستثمرون أموالهم فيها. ينبغي أن تتضمن الخطة أيضاً مقدمة لفريق الإدارة، وخطة تسويق، وخطة عمليات وخطة مالية، وأي متطلبات أخرى. هذا يعني أنها يجب أن تغطي مختلف الجوانب التي يمكن أن تكون هامة بالنسبة لأي شريك ممول، وذلك باستخدام اللغة والمفردات التي تروقهم.

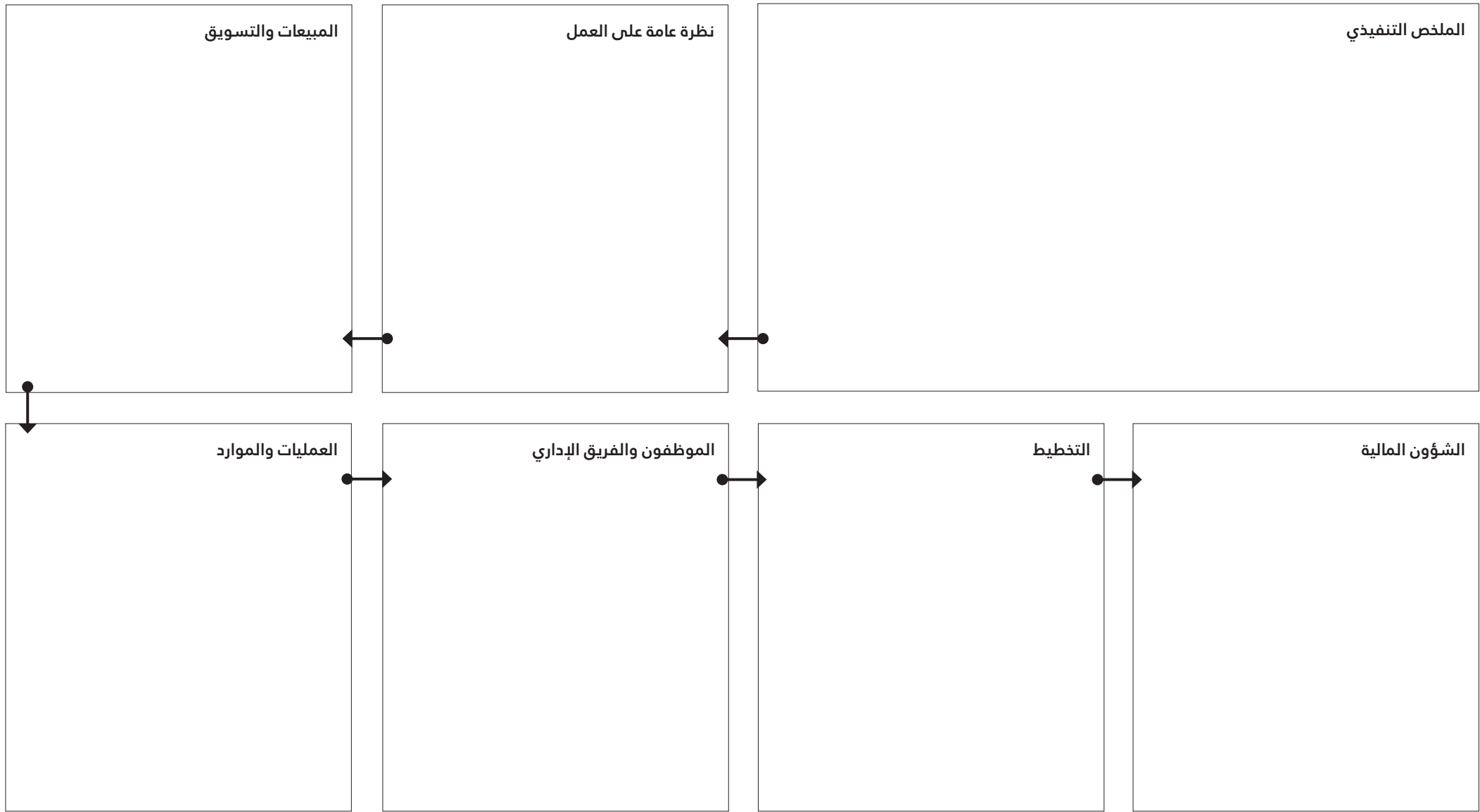
ففي حين تقدم أداة مثل مخطّط نموذج العمل التجاري لمحة عامة عما تعتزم القيام به (وتجيب كذلك عن أسئلة مرتبطة بالدوافع وكيفية تنفيذ المهام)، تُعدّ خطة العمل وسيلة لتوفير مزيد من التفاصيل حول الأسس التشغيلية والاقتصادية لكيفية تحويل فكرة العمل إلى واقع عملي. ستساعدك ورقة العمل المنظمة لخطة الأعمال على وصف ما يجعل فكرتك لإحداث أثر اجتماعي عملاً قابلاً للتطبيق.

## ؟ كيفية استعمالها

تشير ورقة العمل هذه إلى الجوانب الرئيسية التي ينبغي أن تأخذها بعين الاعتبار عند وضع خطة العمل الخاصة بك. من الأسهل كتابة مسودة أولية لخطة العمل الخاصة بك ومن ثم إعادة كتابتها. لا تخصص الكثير من الوقت لكتابة المسودة أو حتى النسخ التالية منها لأنك على الأغلب ستعيد كتابة الخطة مرات متعددة. وأثناء قيامك بذلك، يتعين عليك التوصل إلى طرق أفضل بكثير لشرح ما يجعل فكرتك مجدية. إن توفير لمحة عامة عن عملك هو بداية جيدة. ويتضمن ذلك بضع فقرات عن الفكرة الرئيسية، وحاجة السوق إليها. يلي ذلك خطتك للعمل والخصائص التي تميز فريقك وتجعل منه الأنسب لأداء هذه المهمة.

عند التوجه للممولين أو الجهات المانحة، أهم مكون من خطة العمل هو بيان واضح يفسر أسباب حاجتك للتمويل، وكيفية إنفاق الأموال وإمكانية استرجاعها. يعتبر الملخص التنفيذي عنصراً هاماً في خطة العمل، ويكون ذلك عادة في بداية الوثيقة، ولكنه نادراً ما يكتب في القسم الأول. لذا من الأسهل كتابته بعد الانتهاء من المسودة الأولى من خطة عملك. عند الانتهاء من إعداد خطة عملك، اعرضها على شخص يقرأها لك. فذلك يساعد على الحصول على منظور جديد لتحديد أي فجوات كنت قد غفلت عنها.









# أريد أن أقوم بالمساندة والتنفيذ في ظل اختبار طرق مختلفة لتوسيع نطاق عملي



مستوى المشاركة



## خطة التوسع

مستوحى من

بين الانسجام وعدمه: تحديات تنمية الابتكارات، لندن NESTA، علي ر. ، مولفن ج. ، ساندرز ب. (2007)

أداة أكثر تعقيداً ينبغي تطبيقها على مدى بضعة أيام، فنظراً إلى طبيعة المدخلات/ المخرجات الاستراتيجية، تستوجب هذه الأداة استشارة المدراء والزعماء مع ضرورة مراجعة نتائجها الأولية.

# ما هو هذا النشاط ولماذا ينبغي أن أقوم به؟

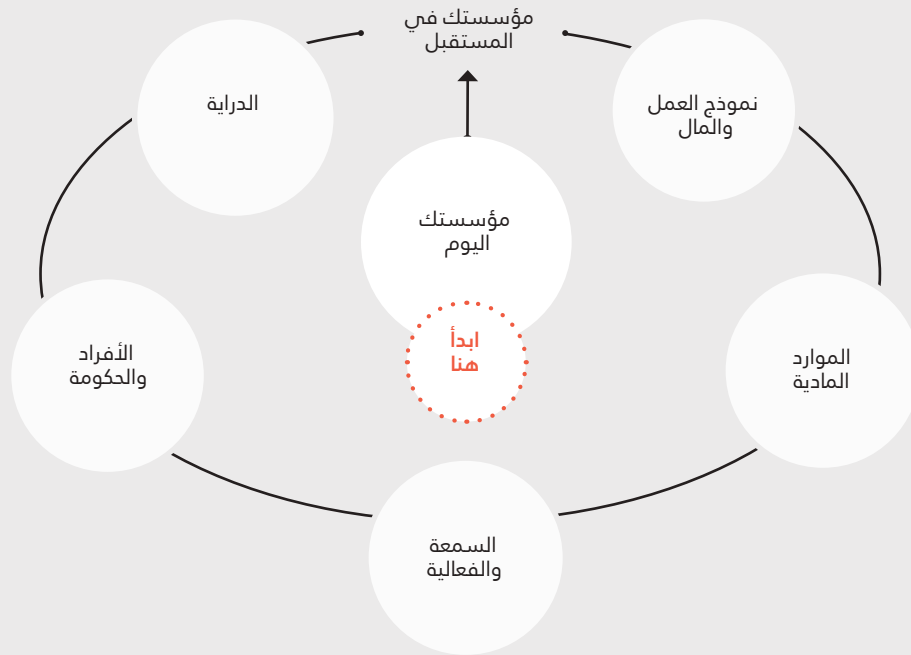
عند تنفيذ المشروع النهائي أو التجريبي بنجاح، تقتضي الخطوة التالية بالحفاظ على هذا النجاح، وتعزيزه وتحقيق المزيد منه. ويعني ذلك بشكل أساسي توسيع نطاق عملك إلى دائرة أكبر من الجمهور المستهدف. هناك العديد من الطرق لزيادة النمو - منها تكرار المشروع في مناطق جغرافية جديدة، والتعاون مع جهات مختلفة بهدف التوصل إلى رؤية مشتركة، أو حتى التوسع بناءً على المشكلة التي يهدف عملك إلى حلها.

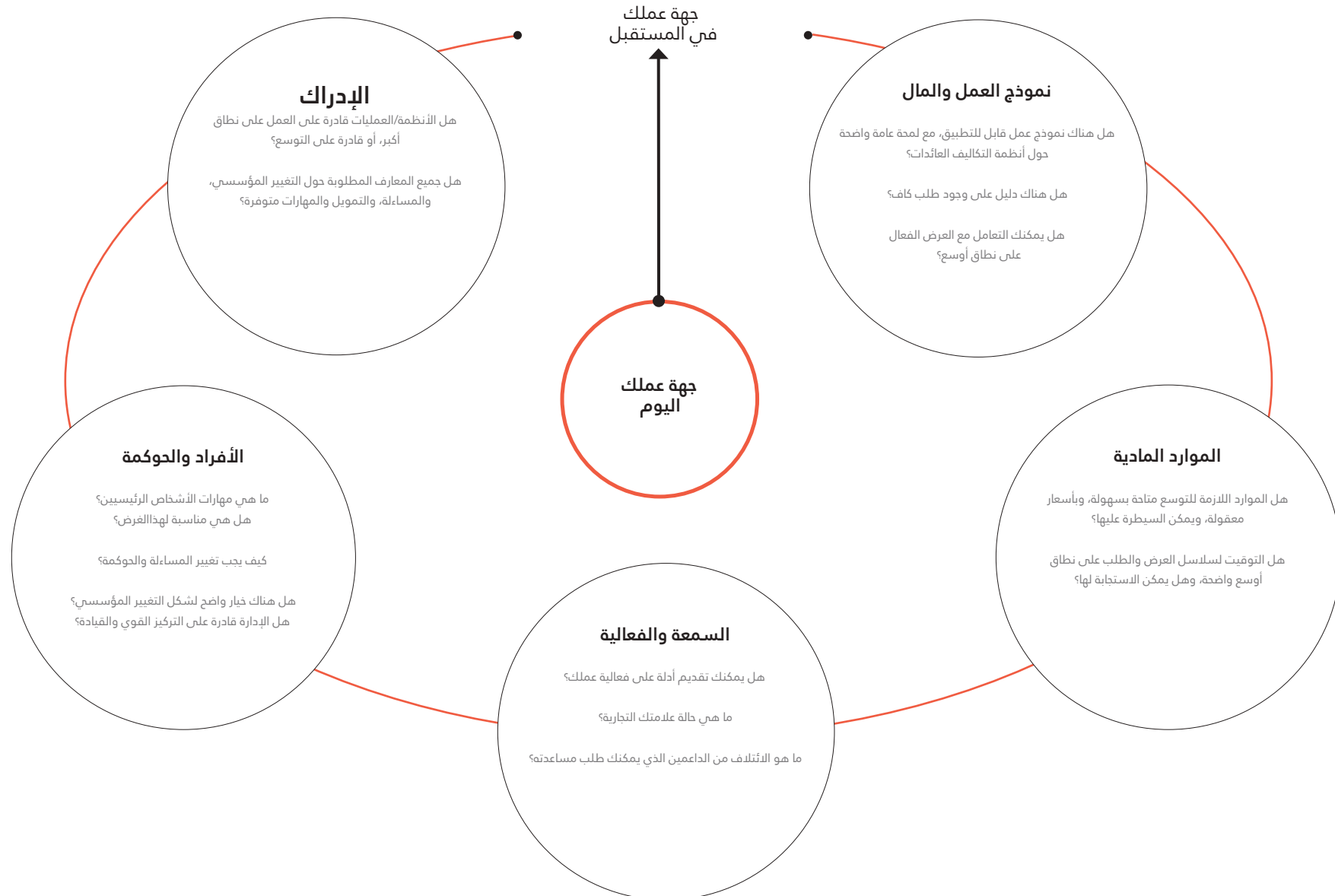
قد تواجه المؤسسات بعض التحديات في مجال توسيع نطاق عملها: منها الحفاظ على هدف واضح (مثل الانتشار الاستراتيجي بدلاً من مجرد التوسع الأفقي)؛ والتفاوض على أنظمة التكاليف والإيرادات (مثل الدخل المستدام بدلاً من الاعتماد على المنح التي تقدم مرة واحدة أو رأس المال)؛ والتعامل مع العرض والطلب (على سبيل المثال تحقيق نتائج ملموسة بتكاليف مقبولة لمجموعة مستجيبة)؛ وقيادة التغيير المؤسسي (يتم استبدال المؤسسين بمدرء)؛ واختيار النهج المؤسسي المناسب (مثال: نمو الجهة، بناء الشراكات، والدمج، والاستحواذ، والترخيص، وحقوق الامتياز). هناك العديد من الموارد التي ينبغي أن تكون متوفرة لمشروع تجريبي حيث يمكن استخدامها من دون التفريط بالتأثير الضروري الذي يجب أن تحدثه. وبغض النظر عن كيفية ووقت اتخاذ قرار لتوسيع نطاق العمل، فهو من المهم وضع رؤية مشتركة تهدف إلى توسيع النطاق داخل الجهة أولاً. وتهدف خطة التوسع إلى تحفيز الحوار الجاد حول هذا الموضوع مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية الرئيسية.

## ؟ كيفية استعمالها

استخدم الأسئلة الموجودة على ورقة العمل لإجراء محادثة جدية حول الأمور التي تكون متأكداً منها وتلك التي تحتاج إلى المزيد من البحث. بينما تقوم بملء ورقة العمل، حاول تقديم أدلة بشكل بيانات واقعية بدلاً من الاعتماد على الحكايات فقط. في معظم الأحيان، قد يكون من المفيد أن تجمع بعض الأدلة قبل الاجتماع. حاول أن تكون منفتحاً ومنظماً وتنقد ذاتك قدر المستطاع. كلما كانت الأجوبة أكثر تفصيلاً ازدادت قدرتك على فهم الوضع بشكل أعمق.

تساعد ورقة العمل على وضع رؤية مشتركة للتوسع، وفي الوقت ذاته تقييم الموارد الخاصة بك وما إذا كانت مؤسستك مستعدة لاتخاذ الخطوة التالية. وبناءً على تقييم الوضع الراهن، يمكنك أن تقرر مدى استعداد الجهة للتوسع، وتحدد الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدعم وتلك التي تحتاج إلى مزيد من العمل. يمكن استخدام ورقة العمل خلال ورشة عمل مع أعضاء الفريق من مؤسستك، وجهات مانحة محتملة أو حتى المستفيدين المستهدفين وغيرهم من المعنيين. تظهر ورقة العمل خمسة مجالات رئيسية عليك أن تأخذها في الحسبان عند تحديد مدى استعداد مؤسستك للتوسع.









## لماذا استخدمنا هذه الأداة:

استخدمت وزملائي في الفريق نظرية التغيير ومخطط الأسباب في مجموعة واحدة، والتحليل الرباعي، وسلم الأسئلة وقائمة المهام الرئيسية في مجموعة أخرى. كان هدفنا تعزيز استخدام برمجيات تتبّع الأمهات والأطفال بواسطة إعادة تعريف الأدوار، والحوافز واستراتيجيات الطوارئ لجميع الأشخاص والمعنيين المسؤولين عن أدائها. لقد قمنا بذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات لمراجعة وترسيخ التحدي الذي نواجهه، ومن ثم استخدمنا مجموعة أخرى من الأدوات لتحديد أعضاء الفريق المحتملين ورسم خارطة طريق لتنفيذ حلنا.

## كيف

### استخدمنا الأداة:

استخدمنا هذه الأدوات في منطقة جبالبور في ولاية "ماديا براديش" كمشروع تجريبي حيث قمت أولاً بشرح الغرض من أداء التمرين بأكمله إلى الفريق الميداني: المسؤول الصحي في المنطقة، والممرضين المساعدين والقبائل، والمساعد الصحي الاجتماعي المعتمد.

جمعنا ملاحظات حول النقاط التالية:

1. أسباب عدم تحديث نظام تتبّع الأمهات والأطفال على الإطلاق المعنيون وأدوارهم.
2. فهم العقوبات التي ينبغي التغلب.
3. عليها حل هذه القضية

## نتائج

### استخدامنا الأداة:

ساعد التحليل الرباعي الفريق على مراجعة نقاط القوة وساعدنا على فهم تأثير المساهمات الفردية على عمل الفريق، والعكس صحيح، كما ساعدنا على تصور "التهديدات" المحتملة التي يمكن أن تعرقل سلسلة عمل النظام - وهو الأمر الذي لم نأخذه مطلقاً بعين الاعتبار من قبل.

ساعدنا سلم الأسئلة على تحديد أعضاء الفريق المحتملين الذين يمكن إعادة تكليفهم بمهام وجدول زمنية وإنجازات جديدة في النظام المحدث. كانت العملية تشاركية وحظيت بإجماع كافة المعنيين بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

ثم استخدمنا مزيماً من التحليل الرباعي، وسلم الأسئلة وقائمة المهام الرئيسية.

### التحليل الرباعي

لفهم نقاط القوة ومواطن الضعف في الفريق، لمساعدتنا على معرفة ما يمكن القيام به لنكون أكثر كفاءة ومقدرة على مساعدة الناس على تحمل مسؤولية أفعالهم.

### سلم الأسئلة

للمساعدة على إعادة تعريف المسؤوليات الفردية مع إجماع أعضاء الفريق بأكمله وآرائهم.

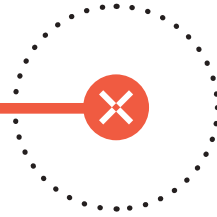
### قائمة المهام الرئيسية

للمساعدة على وضع جداول زمنية لوضع الخطة الجديدة في حيز التنفيذ.

إن تطوير أو تحسين البرامج وقياس النتائج، بالنسبة لنا، هي عمليات تسير جنباً إلى جنب.

استخدمنا قائمة المهام الرئيسية لوضع جدول جديد لتحديث نظام الخدمة ووضع العلامات لتلقي الملاحظات المتعلقة بمدى فعالية النظام الجديد. في كل مشروع تجريبي، يعد قياس التغيير "المتصور والفعلي" إجراءً ضرورياً قبل مجرد التفكير في توسيع النطاق. ساعدتنا قائمة المهام على رسم تلك الرحلة والمراحل الهامة التي مر بها المشروع التجريبي.

# نظرة عامة على الابتكار



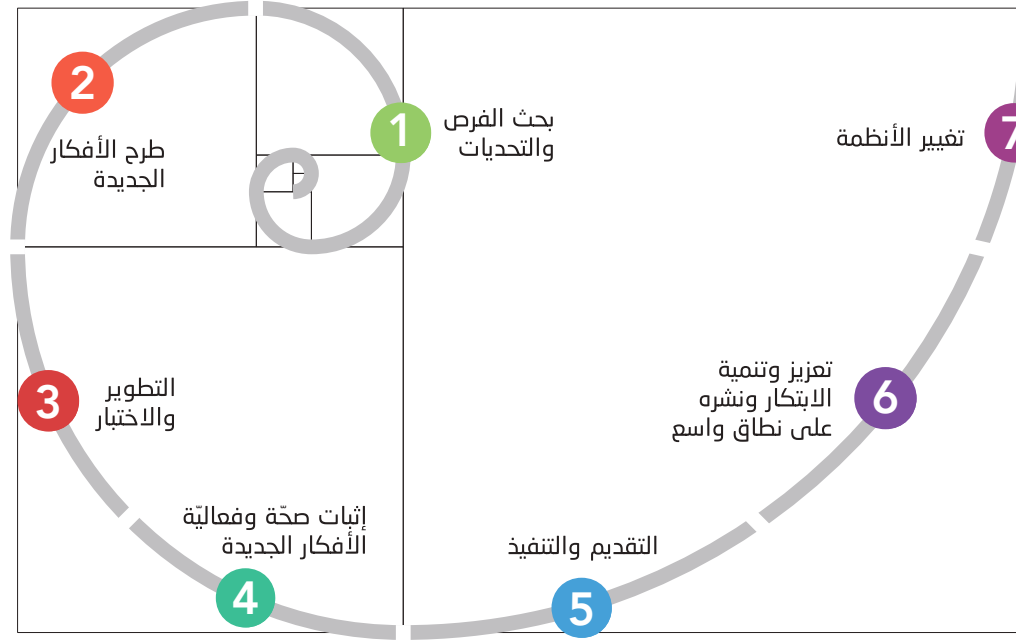
إن حزمة أدوات الابتكار مصممة بشكل خاص للمستخدمين لتمكينهم من البدء مباشرة بالعمل. تستند الأدوات المعروضة هنا إلى نظريات وممارسات قائمة في مجال الابتكار، والتصميم وتطوير الأعمال.

يقدم هذا الفصل "نظرة عامة" على المراكز الرئيسية التي تقوم عليها نظرية الابتكار وكيفية إدارته، ويتم دعم كل موضوع بمراجع للراغبين بالاطلاع على المزيد من المعلومات ذات الصلة.

## ١. مراحل الابتكار

يتحدث البعض أحياناً عن الابتكار كما لو أنه عملية سحرية، إلا أنه من الخطأ الإشارة إليه كلغز محير. صحيح أن الابتكار ليس بعملية بسيطة أو متوقعة، لكن إن تمعّنا بالنظر إلى ما يحدث في الواقع سنرى أن عملية الابتكار الشاملة هي عملية منظمة وممنهجة.

وعلى الرغم من أن كل إبداع حقيقي هو تجربة معقدة تقوم على نقاط متداخلة، فثمة مراحل مختلفة تمر بها معظم الابتكارات. يفيد إطار العمل هذا في فهم كيفية تحويل الأفكار إلى واقع عملي والتركيز على الأساليب والعقليات المختلفة المطلوبة في كل مرحلة.



## المراحل السبعة هي:

### 1- بحث الفرص والتحديات

تشمل هذه المرحلة جميع العوامل المبدئية مثل ظهور أزمة، أو دليل جديد، الأفكار الملهمة وغيرها، بما يسلط الضوء على الحاجة إلى التغيير. قد ينطوي هذا على تشخيص الأسباب الجذرية للمشكلة أو التعرف على الفرص التي قد يجلبها التغيير الجديد.

### 2- طرح الأفكار الجديدة

إن معظم الأفكار التي ستبتكرها في البداية لن تنجح، إلا أنك ستتمكن من خلال عملية ابتكار الأفكار المستمرة إلى التوصل إلى إبداع جديد كلياً وذو تأثير كبير. استخدم أساليب مبتكرة مثل التصميم لزيادة عدد خيارات الحلول من مجموعة واسعة من المصادر.

### 3- التطوير والاختبار

يسهم النقد البناء في تطوير الأفكار الجديدة على الدوام، إذ أن التجارب المتكررة والأخطاء تساعد على ترسيخ الأفكار وتعزيزها. يمكن القيام بذلك ببساطة من خلال التجربة، تصميم النماذج الأولية المدروسة أو إجراء التجارب العشوائية الخاضعة للمراقبة.

### 4- إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة

قبل أن تحاول تنفيذ فكرتك، أنت بحاجة لإثبات أنها قد تنجح وأنها أفضل مما هو موجود. قم بتوفير أدلة قاطعة لمساندتها ومن ثم أظهرها للعن.

### 5- التقديم والتنفيذ

يحدث هذا عندما يصبح الحل ممارسة يومية. يشمل ذلك تحديد ما يعمل بنجاح، وما لا يعمل، بالإضافة إلى ضرورة تأمين مصادر دخل لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل لتنمية الابتكار وتطويره.

### 6- تعزيز و تنمية الابتكار

تضم هذه المرحلة مجموعة من الاستراتيجيات لنشر وتطوير الابتكار، من النمو المؤسسي إلى منح التراخيص وحقوق الامتياز. ويمكن أيضاً أن يلعب التعلم من خلال المحاكاة والإلهام دوراً حاسماً في نشر فكرة أو ممارسة معينة بطريقة عفوية وطبيعية تلائم محيطها بشكل أكبر.

### 7- تغيير الأنظمة

إن الابتكار في الأنظمة له أكثر الأثر في التأثير الاجتماعي، وذلك لأنه يساهم عادة في إحداث تغييرات في القطاع الحكومي والخاص على فترات طويلة من الزمن، والتفاعل بين العديد من العناصر وطرق التفكير الجديدة.

المزيد من المراجع حول مراحل الابتكار:

• Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)

• Nesta (2013) Available online from: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

## ٢. استخدام الأدلة

قم بوضع خطة لجمع الأدلة من بداية مشروعك. فجميع المبتكرين، والمراقبين، والمستفيدين من الخدمات ومنتخو القرار بحاجة إلى الأدلة لمعرفة ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات التي يقومون بإعدادها، شرائها أو استثمارها تحدث تغييراً إيجابياً. يُعدّ استخدام الأدلة أكثر شيوعاً في مجالات مثل الطب، ويوفر فرصاً استثنائية للتعلم. تكمن الفائدة الرئيسية من المراجعة المنتظمة والمنهجية للأدلة في أنها توفر وسيلة أكثر فعالية لاستخدام البيانات أو المعلومات في اختبار

الافتراضات، والتحسين المستمر وتحقيق أثر على المدى البعيد. يجب أن يكون استخدام الأدلة كجزء طبيعي من المشاريع واتخاذ القرارات ممارسة شائعة في المؤسسات، وليس فقط دليلاً على مشاريعك الحالية: فإن فهم الفكرة أو الممارسة التي حققت نجاحاً في السابق وإدراك ما يمكن أن يحقق نجاحاً على نطاق موسّع يسهلان عملية التقييم وتكرار النجاح. نستعرض في الصفحة التالية إطاراً مفيداً وضعته جهة "نستا" الخيرية لتوضيح المعايير المختلفة للأدلة التي ينبغي اعتمادها في كافة مراحل أي مشروع لإثبات نجاحه وتأثيره الإيجابي الهام.

## المراحل الخمسة هي:

### حجم التأثير 1-

التفسير الواضح للمنتج أو الخدمة الجديدة أو الخاضعة للتحسين، وكيفية تأثيرها على النتيجة المرجوة، ودوافع اعتبارها عامل تحسين للوضع الحالي.

### الارتباط 2-

مراقبة بعض الأثر الإيجابي الذي يعود به المنتج أو الخدمة على المستخدمين، وذلك من دون وجود أي تأكيد بعد على مسببات ذلك. يمكنك إجراء استبيانات تقييمية قبل وبعد إطلاق الخدمة/المنتج، إجراء دراسة شاملة أو عقد جلسة حوارية على سبيل المثال.

### السببية 3-

جمع الأدلة حول التغيير الإيجابي الذي عاد به المنتج أو الخدمة على المستخدمين. فُكر في كيفية عزل أثر هذا المنتج أو الخدمة من خلال تشكيل مجموعة مرجعية خاضعة للمراقبة يتم اختيارها بشكل عشوائي لتعزيز قاعدة الأدلة التي قمت بجمعها.

### التكرار المستقل 4-

التحقق المستقل من صحة النتائج الإيجابية التي حققها المنتج أو الخدمة، وذلك بهدف تكرار هذا الأثر الإيجابي بتكلفة معقولة في مجالات أخرى مثل المعايير التجارية أو شهادات توثيق جودة المنتجات/الخدمات.

مستويات إثبات الأدلة

كيفية إظهار الأدلة

1

يمكنك وصف ما تفعله ولماذا يعتبر مهماً من ناحية منطقية ومتناسكة ومقنعة

2

يمكنك رصد البيانات التي تظهر التغيير الإيجابي، ولكن لا يمكنك تأكيد علاقة تأثير منتجك/خدمتك على التغيير الحاصل

3

يمكنك إثبات العلاقة السببية مع الإشارة إلى مجموعة مراقبة أو مجموعة مقارنة

4

لديك واحد أو أكثر من التقييمات المستقلة التي تؤكد استنتاجاتك وإمكانية تكرار نتائجك

5

لديك أدلة إرشادية، وأنظمة وإجراءات تدعم وتضمن أمانة تكرار ابتكارك

يجب أن تكون قادراً على القيام بذلك بنفسك من خلال الاعتماد على البيانات والبحوث المتاحة من مصادر أخرى. إن بناء نظرية التغيير يجب أن يساعدك على تقديم وصف منطقي ومتربط لكيفية مساهمة ابتكارك في تحقيق النتائج الإيجابية التي حددتها.

في هذه المرحلة، يمكن أن تبدأ البيانات في إظهار تأثير الابتكار ولكن قد لا تظهر أسباب مباشرة. وكثير من الأساليب المذكورة في القسم السابق تساعد في ذلك، بالإضافة إلى الاستطلاعات المنظمة لآراء المشاركين قبل وبعد، أو على فترات محددة خلال تجربة ابتكارك.

ستحتاج لإثبات السببية إلى إظهار أدلة على ما حدث للمشاركين في الحل الذي قدمته، إلى جانب تقديم الأدلة عما حدث لمجموعة مماثلة لم تشارك في الحل الذي قدمته (تسمى مجموعة خاضعة للمراقبة). إن اختيار المشاركين بشكل عشوائي لكلا الفريقين يعزز دليلك، علماً أنك ستحتاج إلى عينة كبيرة لتكون نتائجك مقنعة.

ينبغي أن تجري تقييماً مستقلاً وصارماً يوضح ويؤكد أسباب وكيفية تحقيق الأثر المرجو من ابتكارك. قد تطلب أيضاً مصادقة لابتكارك من خلال المعايير التجارية أو جهات تمنح شهادات مستقلة للمنتجات/الخدمات أو ما شابه ذلك.

يجب أن تثبت أن المنتج أو الخدمة يمكن أن يشغلها أو يديرها شخص آخر، وفي مكان آخر، مع استمرارها في إحداث تأثير إيجابي مباشر على النتيجة بوصفها مشروعاً قابلاً للتطبيق بتكاليف مالية مقبولة. لتحقيق هذه الغاية، يمكنك إجراء تقييم عبر سياقات متعددة، من بين أمور أخرى، واختبار مصداقية الممارسة والنتائج بين المواقع.

المزيد من المراجع حول الأدلة:

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID: Department for International Development (2013) How to note. London, Dfid. Available online from: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Available online from: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

### التوسع 5-

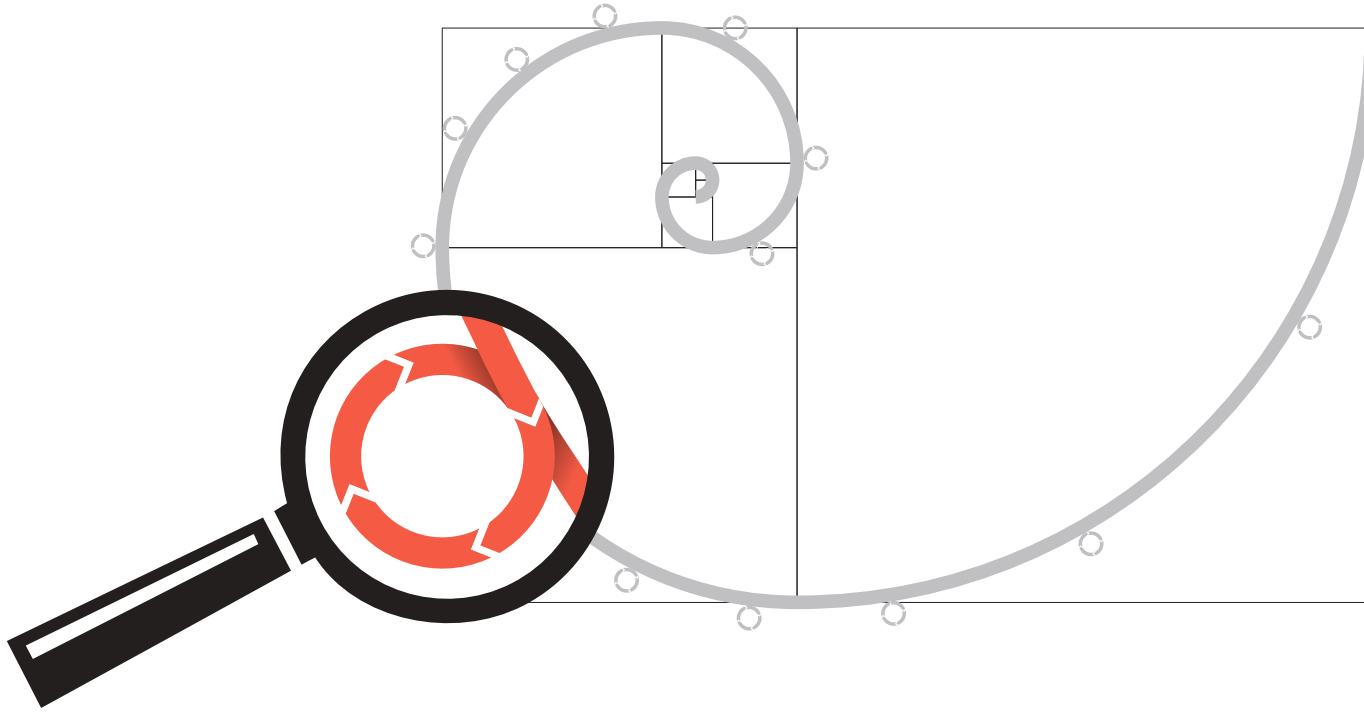
استخدم أساليب مثل عمليات تقييم إمكانية تكرار النماذج أو تحليل السيناريوهات المستقبلية للتوصل إلى دليل واضح وموثوق حول تسليم المنتج أو الخدمة في مواقع متعددة، وتحقيقه أثراً إيجابياً قوياً بينما يبقى المقترح قابلاً للتطبيق من الجانب المالية.

## ٣. التوسع

يحظى مفهوم التوسع باهتمام واسع حيث يمتد نطاق المشاريع التجريبية المبتكرة إلى عدد كبير من السكان. هناك العديد من الطرق للتوسع - من تكرار فكرة محددة في مكان مختلف أو التعاون مع المنظمات/ المؤسسات المختلفة وبناء علاقات فعالة.

لتحديد ما إذا كان المشروع جاهزاً ليتم توسيع نطاقه وتحقيق أثر أكبر منه على نطاق أوسع، ينبغي تحديد العناصر التي نجحت وأثبتت فعاليتها، ثم ضمان تحقيقها بسلسلة ونقلها إلى مراحل متقدمة. ومن المفيد أن نراجع الطلب والعرض الفعالين؛ على سبيل المثال: هل يوجد أحد على استعداد لدفع ثمن فكرتك؟ هل فكرتك ناجحة؟ وهل تعمل بطريقة أفضل من البدائل؟ إن مهمة توسيع نطاق الفكرة الاجتماعية تنطوي دائماً على زيادة كل من العرض والطلب الفعالين، ولكن استراتيجيتك ستختلف اختلافاً كبيراً تبعاً لما سيأتي أولاً.

قد تبدو الابتكارات العظيمة من بعيد قفزات هائلة، لكنها عن كثب لا تلبث أن تتحول إلى خطوات صغيرة تعتمد على بعضها البعض لتحقيق أثر على نطاق أكبر. قد تبدو المراحل المختلفة من الابتكار تحت المجهر مضخمة لإظهار " دوامة مصغرة " من العمليات التي تجري - في مشاريع فردية قد تطلقها جهة معينة لدعم عملية الابتكار الشاملة.



مزيد من المراجع حول توسيع نطاق الأعمال:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available online from: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

## ٤. التفكير المبني على النظم

ترتبط كلمة "النظام" ببنى تحتية، وقواعد وأنماط معقدة ومتراكبة في مجتمعاتنا واقتصاداتنا. والتغييرات التي قد تطرأ على جزء واحد قد تؤثر على أجزاء أخرى من القضايا المعقدة التي تتطلب تغييرات وابتكارات في كافة مكونات النظام.

يجمع التفكير المبني على النظم بين العناصر المختلفة والابتكارات التي تحقق هدفاً مشتركاً. لا يوجد جهة واحدة تملك كافة المهارات والموارد اللازمة لتوفير مجموعة كاملة من الأنشطة المطلوبة لإحداث تأثير كبير. ويعني ذلك أن الابتكار الذي يؤدي إلى تغيير في النظم يقوم على التحالف بين الشركاء، والموردين والموزعين، ويحصل على دعم من الشبكات، وال نوادي، ومراكز البحوث وهيئات التنمية.

المزيد من المراجع حول التفكير المبني على النظم:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic\\_innovation\\_a\\_discussion\\_series/systems\\_failure\\_and\\_systems\\_thinking](http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking)

# مصادر الإلهام الرئيسية

## المخطط النسبي للابتكار 1-

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

## التخطيط القائم على الأدلة 2-

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## التحليل الرباعي 3-

MindTools (1996) SWOT Analysis. Available online from: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

## مخطط نموذج الأعمال 4-

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation. Available online from: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

## خارطة بناء الشراكات 5-

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Available online from: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

## حلقة التعلم 6-

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## جولة اكتساب الخبرات 7-

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Available online from: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

## تعريف المشكلة 8-

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## مخطط الأسباب 9-

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Available online from: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_causediagram\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf)

## نظرية التغيير 10-

Nesta (2011) Theory of Change. Available online from: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram\\_Editable.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf)

## الملازمة 11-

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

## دليل إجراء المقابلات 12-

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Available online from: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

## سَلَم الأسئلة 13-

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Available online from: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

## عالم القصص 14-

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

**طرق التسويق -27**

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

**قائمة المهام الرئيسية -28**

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

**خطة العمل -29**

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Available online from: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

**خطة التوسع -30**

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

**محفّرات التطوير -23**

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Available online from: <http://bmgi.org/tools-templates/scamper-worksheet>

**خطة اختبار النماذج الأولية -24**

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

**خارطة التجربة -25**

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Available online from: [http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisd\\_t\\_cujoca.pdf](http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisd_t_cujoca.pdf)

**المخطط -26**

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

**ورشة الابتكار -19**

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

**الابتكار السريع للأفكار -20**

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

**قِيَعَات التفكير -21**

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Available online from: [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

**مخطط القيمة -22**

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

**خارطة الأفراد والعلاقات -15**

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Available online from: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_stakeholdermapping\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf)

**المجموعة المستهدفة -16**

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

**الشخصيات -17**

Business Design Toolkit (2010) Personas. Available online from: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

**خارطة الوعود والإمكانيات -18**

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## مراجع مفيدة

### PUBLICATIONS

14. China's Absorptive State: Innovation and research in China  
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. The Digital Social Innovation Report  
Nesta (Nesta (Francesca Bria) [http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report\\_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)
11. Open Book of Social Innovation  
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan  
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. In and out of sync  
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders) <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system  
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%C2%92s-innovation-system>
8. UNDP: Financing for Development  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing\\_Web%20ver.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf)
9. World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislased061312010.pdf?sequence=1>
10. OECD: Innovation for Development  
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
1. Aid on the Edge of Chaos  
Ben Ramalingam
2. Dead Aid  
Dambisa Moyo
3. Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty  
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism  
Muhamad Yunus
5. More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy  
Dean Karlan & Jacob Appel
6. The Power of Positive Deviance  
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners  
Larry Cooley and Richard Kohl

## BLOGS

1. Poverty Matters  
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman  
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power  
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers  
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion  
<http://www.odi.org.uk/opinion>

## NETWORKS

1. Social Innovation Exchange (SIX)  
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence  
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen  
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino  
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network  
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness  
<http://www.rhok.org/>

## TOOLKITS

1. IDEO HCD toolkit  
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation  
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide  
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works  
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen  
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

## WEBSITES

1. World Bank Institute  
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>  
(also see World Bank Challenge Platform  
<https://wbchallenge.imaginatik.com/>,  
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdlm/>,  
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress  
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. Oxfam Policy & Practice  
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications  
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab  
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>
6. Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation  
<http://www.mbrcgi.gov.ae>

DIY

## حزمة أدوات الابتكار

أدوات عمليّة لتحفيز ودعم الابتكار





ISBN 978-1-84875-150-7  
£19.99

برعاية كريمة من مؤسسة

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

مبادرة من

Nesta...