



# حزمة أدوات التصميم النظامي



النسخة العربية بالتعاون مع

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



## مقدمة

قام مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بالتعاون مع مجلس التصميم في المملكة المتحدة لتطوير النسخة العربية من مجموعة أدوات التصميم النظامي التي تم إطلاقها حديثاً من قبل مجلس التصميم. تحتوي مجموعة الأدوات على 11 أداة ابتكار تغطي مراحل التصميم النظامي وهي تشجع الأفراد على تبني نهج شامل للتعامل مع التحديات المتداخلة والمعقدة مثل القضايا البيئية، والرعاية الصحية، وتطوير المدن حيث تتطلب هذه التحديات حلولاً تتجاوز أساليب حل التحديات التقليدية من خلال التفكير في كيفية تأثير العوامل المختلفة والمعنيين على بعضهم البعض، مما يعزز إيجاد حلول شاملة ومستدامة كما تعزز مجموعة الأدوات عملية الابتكار من خلال توفير طريقة

منظمة للتعامل مع التحديات بشكل إبداعي وتشجيع التعاون بين التخصصات والقطاعات المختلفة، مما يسمح بتبادل وجهات النظر والخبرات المتنوعة لحل القضايا المتداخلة.

سوف يقوم المركز بنشر هذه المجموعة على منصة "ابتكر" لتكون ضمن أدوات الابتكار التي يعمل المركز على تطويرها ونشرها على مستوى العالم بهدف تعزيز إمكانية الوصول والتشجيع على اعتماد التفكير المنهجي في التصميم عالمياً، مما يحسن الحوكمة، وصنع السياسات، وتقديم الخدمات في مختلف أنحاء العالم والعمل على حل التحديات الأكثر إلحاحاً وتداخلاً في عالم اليوم.

للمزيد من المعلومات يرجى التواصل مع فريق عمل المركز من خلال البريد الإلكتروني [info@mbrcgi.gov.ae](mailto:info@mbrcgi.gov.ae)





# عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

## ممكنات الابتكار

رصد اتجاهات الابتكار الحكومي وإنشاء قاعدة  
معرفية من الخبراء والمعلومات تساهم في  
تحقيق رؤية نحن الإمارات 2031

## مهمات الابتكار

احتضان وإنجاز المبادرات المبتكرة في حكومة  
الإمارات

## منصات الابتكار

توفير ممارسات ومناهج مبتكرة لمضاعفة  
الإمكانات الحكومية

يعمل مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بما  
يتوافق مع أهداف رؤية "نحن الإمارات 2031"  
لتطوير بيئة داعمة للابتكار تحفّز بناء قدرات  
الأفراد، وترسخ دور الإمارات كمركز عالمي  
للابتكار.

تتركز مهمة المركز على دعم التحول المستمر  
لآلية عمل حكومة دولة الإمارات من خلال جعل  
الابتكار ممارسة يومية في العمل الحكومي ومن  
خلال بناء ونشر مفاهيم أفضل ممارسات الابتكار  
لمضاعفة الفعالية الحكومي.

# مقدمة عن مجلس التصميم

تُعتبر أزمة المناخ والتنوع البيولوجي، والتحديات الاجتماعية الناتجة عنها، من أكبر التحديات التي تواجهها البشرية. ويمتلك التصميم إمكانات هائلة ويسهم بشكل كبير في المضي نحو عالم أكثر استدامة وتجديداً.

تهدف مهمة مجلس التصميم العالمي "التصميم لأجل مستقبل الكوكب" إلى حشد ودعم مجتمع التصميم بالمملكة المتحدة الذي يتألف من 1,97 مليون شخص، بالإضافة إلى المشرفين على التصميم، من أجل معالجة أزميتي المناخ والتنوع البيولوجي، وذلك بالتركيز على كوكبنا ووضع في صميم كل شيء نصممه.

لتحقيق هذا الهدف، لا بد من تطوير عملية التصميم بحيث تصبح أكثر مراعاةً للأنظمة. نشر مجلس التصميم العالمي في عام 2021 تقريرين بعنوان إطار عمل التصميم النظامي والتصميم المغير للأنظمة. ونقدم فيهما مناهج جديدة تتيح للمصممين العمل مع الأشخاص على مستوى يتجاوز التصميم والانتقال بنا إلى أنظمة متجددة بديلة، عوضاً عن الاعتماد على نسخة أسرع وأكبر من النموذج الحالي (الذي ليس بالضرورة أن يخدم كوكبنا). تعتمد حزمة الأدوات التي نقدمها اليوم على المزيد من الأبحاث التي أجريت بالتعاون مع مصممين، وعلى خبرات شبكة الخبراء في مجلس التصميم، بهدف تقديم أدوات عملية يستطيع المصممون استخدامها في مجال الأعمال والقطاع الحكومي والمجتمعات، وهو ما يوفر المهارات والثقة ويضع الجميع على أول الطريق الصحيح نحو التصميم لأجل مستقبل الكوكب.

**عندما يكون النظام بعيداً عن التوازن، فإن الجزر الصغيرة المتماسكة لديها القدرة على تحويل النظام بأكمله.**

إيليا بريغوجين

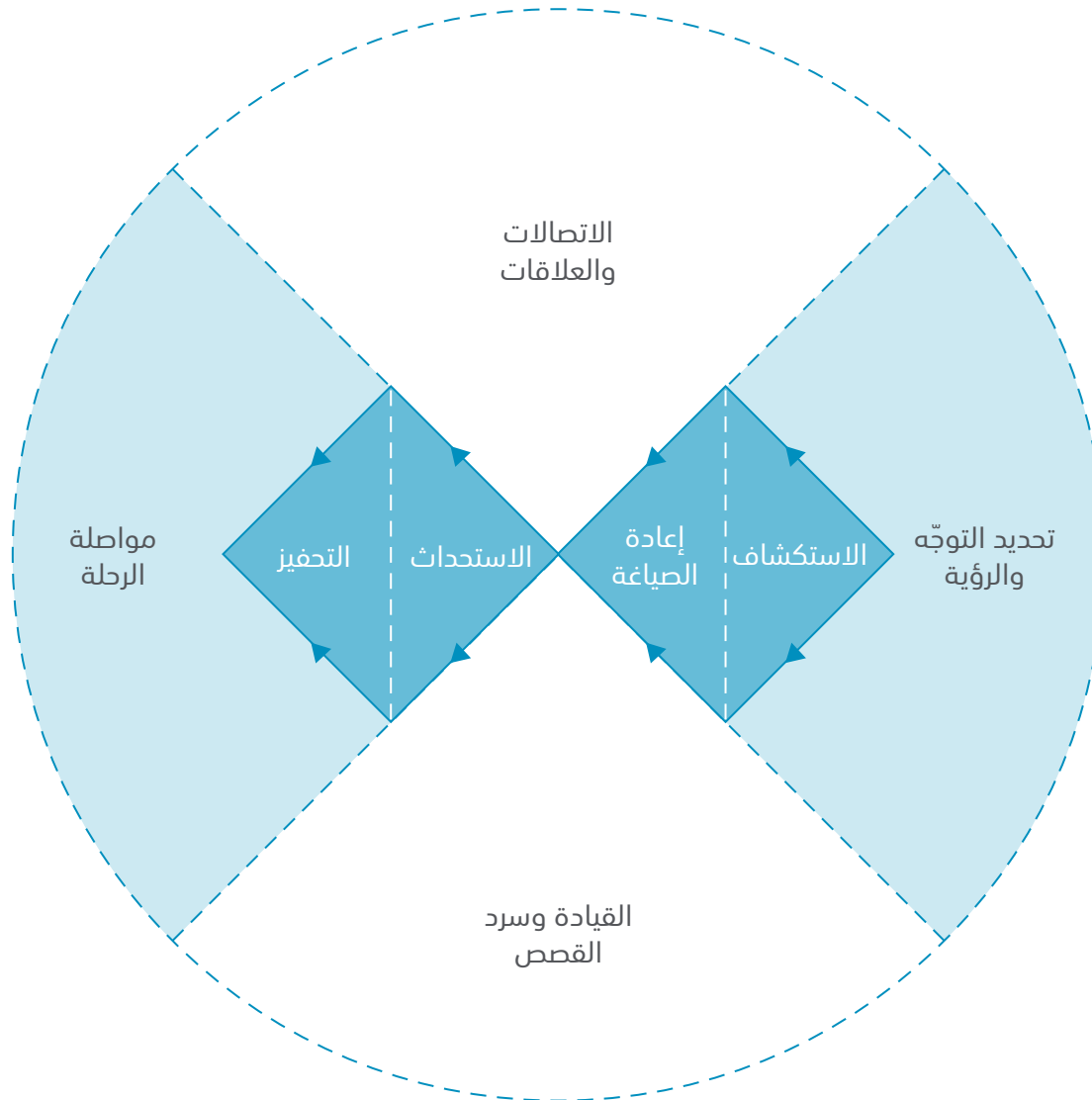
# إطار عمل التصميم النظامي

“إن إطار عمل التصميم النظامي” هو منهجنا الشامل والمتطور الذي نتبعه لتنفيذ مهمة “التصميم لأجل مستقبل الكوكب”.

يحقق إطار عمل التصميم النظامي فرضية الماسة المزدوجة (التفكير المتباين والتفكير المتقارب)، ويدعو المصممين إلى التعاون على الاستكشاف وإعادة الصياغة والاستحداث والتحفيز. ويوسع التصميم النظامي كذلك نطاق عملية التصميم لتشمل “الأنشطة غير المرئية” المحيطة بها، والتي تشمل: تحديد التوجّه والرؤية، والاتصالات والعلاقات، والقيادة وسرد القصص، ومواصلة الرحلة.

## ثلاث فرص رئيسية للتصميم:

- تحقيق صفرية الانبعاثات من خلال التكنولوجيا المنصّفة والتغيرات السلوكية
- وضع تصور جديد للمواد المستخدمة، وإعادة استخدام النفايات، وتطوير اقتصاد دائري منصف
- تجديد الأماكن عن طريق استعادة التنوع البيولوجي وتطوير مهارات المجتمعات من أجل العناية بالطبيعة وتعزيز العلاقة بين أفرادها



# نبذة عن حزمة الأدوات

تمثل هذه الحزمة الطريقة التي نتبعها لتنفيذ إطار عمل التصميم النظامي على أرض الواقع. وتستهدف الأشخاص الراغبين في توظيف التصميم لمعالجة أزمة المناخ الطارئة، لكنهم يجدون أن الأساليب والطرق التي يتبعونها حالياً لا تتواءم مع المستوى المعقد للتحدي.

إذا كنتم تواجهون مشكلة واضحة يجب عليكم حلها وأن تكون لديكم مجموعة واضحة من إجراءات التدخل المستندة إلى أدلة، فقد تجدون أحد مناهج المتعارف عليها مثل منهج "الماسّة المزدوجة" الذي يقدمه مجلس التصميم ملائماً لكم. ومع ذلك، قد توفر لكم هذه الحزمة من الأدوات مزيداً من الأفكار عن اللامستحيلات المتاحة.

## ما تقدمه حزمة الأدوات

- مجموعة من الأدوات المختارة بعناية تساعدكم على التفكير بطريقة أكثر مراعاةً للأنظمة، وعلى ترسيخ الثقة وتطوير المهارات ووضع الإجراءات المتعلقة بالتصميم لأجل مستقبل الكوكب.
- نقطة بداية لكل من يسعى إلى تنفيذ إطار عمل التصميم النظامي على أرض الواقع، كنت من أصحاب الخبرة أو المبتدئين في عالم التصميم.
- دعوة لاتخاذ خطوة أولى نحو نظام بديل متجدد.
- نموذج أولي يجمع بين أفضل ما قدمته مدارس التفكير والتنفيذ الحالية والناشئة في مجال التصميم (بعض الأدوات خضعت للتجربة والاختبار، وبعضها الآخر مُستحدث).

## ما لا تقدمه حزمة الأدوات

- قائمة وافية تشمل كل الأدوات والأساليب.
- دليل مفصل يوفر كل "أساسيات" التصميم، مثل أبحاث المستخدمين وإعداد النماذج الأولية. (تُرسي أدوات التصميم هذه أسس التصميم النظامي، ونوصي بأن تستعرض "موارد التفكير التصميمي" على سبيل التذكير).
- مجموعة أدوات مُخصّصة لفروع معينة في مجال التصميم.
- وثيقة ثابتة. (نرحب بملاحظاتكم كي ننجح في تطوير هذه الحزمة من الأدوات والارتقاء بها).

# كيفية استخدام حزمة الأدوات

يمكنكم استخدام حزمة الأدوات بأي طريقة تحقق لكم الاستفادة القصوى. فالنقاط الواردة هنا ليست سوى إرشادات يسعكم أخذها في الاعتبار قبل المباشرة باستخدام الأدوات، وقد اعتمدنا في وضعها على رؤيتنا الخاصة أثناء استحداث حزمة الأدوات.

## استعراض حزمة الأدوات

- نوصي باستخدام كل الأدوات بالترتيب وبالتزامن مع تقدمكم في مراحل التصميم المختلفة، حيث تعتمد هذه الأدوات على بعضها وقد تسترشد بعض الأدوات الأخرى بأدوات أخرى قبلها.
- إذا لم يكن لديكم وقتاً كافياً، أو قد بدأتكم بالعمل الفعلي، ننصحكم بإلقاء نظرة على [خارطة الأدوات واختيار الأداة](#) الأقرب إلى المرحلة التي وصلتكم إليها في عملية التصميم.

## تحقيق الاستفادة القصوى من كل أداة

- تشتمل كل أداة على "نظرة شاملة" و "دليل استخدام" و "نموذج عمل". يمكنكم القراءة عن الأداة بالكامل أولاً لمعرفة المواد التي قد تحتاجون إليها وإعدادها مسبقاً.
- إذا كنتم تستخدمون إحدى الأدوات بأنفسكم، يمكنكم تحميل النموذج وطباعته قبل البدء.
- إذا كنتم تستخدمون إحدى الأدوات عن بُعد، يمكنكم الاطلاع على نماذج الأداة على لوحة [Miro](#).
- الوضع الأمثل هو أن يتوفر شخص يمثل كلاً من أدوار الفريق الأربعة [أثناء استخدام كل أداة](#). ستجدون أيضاً أن صفحة مقدمة الأدوات من 5-11 تقترح الدور الأكثر ملاءمة من بين الأدوار الأربعة لقيادة الفريق من خلال تلك الأداة، وما يترتب على ذلك من إجراءات.

# تبني عقلية نظامية

يقتضي التصميم النظامي أن نتصرف بصورة مختلفة، وأن نعيد النظر في الطريقة المتعارف عليها لإدارة المشاريع وإعداد مساحات للتعاون. خلاصة القول، علينا أن تبني عقلية نظامية وأن ننظر إلى العالم ككيان متداخل ومعقد ودائم التغير.

تشجعكم هذه الحزمة من الأدوات على تقبل الفوضى والتعامل مع ما يترتب عليها من نتائج قد تكون غير موفقة، بدلاً من النظر إلى العالم على أنه كيانات منفصلة وثابتة لا تتغير.

ولأن هذا الإجراء بدوره يحتاج إلى ممارسة، فقد صُممت هذه الأدوات لجعل طريقة تفكيركم النظامي ومهاراتكم التنفيذية أكثر مرونة لدعمكم في المواقف المعقدة.

## أمثلة على الأنظمة:

- قد يكون النظام بيئة طبيعية، مثل الغابة. فالتربة والأشجار والنباتات والحيوانات كلها متداخلة وتعتمد على بعضها لكي تستمر.
- قد يكون النظام مكاناً من صنع البشر، مثل المدرسة. يشتمل النظام المدرسي على العديد من العناصر: المعلمين والطلاب والمباني والموارد التعليمية وحتى تقديم التغذية المدرسية أثناء اليوم الدراسي. ونعلم أن هذا المكان هو نظام متكامل لأن العناصر تعتمد على بعضها، فإذا أضرب المعلمون مثلاً عن العمل أو كان المبنى قيد الإصلاح، سيتعطل النظام.
- قد تجدون النظام في أشياء تبدو يومية، مثل فنجان الشاي. يعتمد تحضير فنجان الشاي على أنظمة متداخلة، بدءاً من الممارسات الزراعية والتجارة العالمية، وصولاً إلى المتاجر وعادات التسوق.

تأملوا الأشياء حولكم. ما هي الأنظمة الفاعلة فيها؟



# التعاون الشمولي

تم تصميم الأدوات لتستخدم في بيئة عمل جماعية، مع الحرص على تمكين جميع المشاركين من المساهمة بشكل فعال بغض النظر عن خلفياتهم أو أدوارهم الوظيفية.. لذا، لابد من إيجاد بيئة تتيح للجميع حرية التعبير للتوصل إلى أفضل الأفكار ومناقشة الافتراضات وإجادة التصميم من أجل مستقبل البشر والكوكب.

تعتبر هذه النصائح نقطة البداية، وننصحكم كفريق أو كجهة بالتعمق في مسألتي الشمول والأمان النفسي، إن لم تكونوا قد تجاوزتم هذه المرحلة.

## كلما اجتمعتم لاستخدام أداة:

- كن آخر من يتحدث، إذا كنت المدير أو كنت شخصاً صاحب صوت مرتفع أو تشغل منصباً يمتلك نفوذاً وامتيازات.
- نظم عملية المشاركة واطلب من كل الحضور في القاعة المشاركة كل في دوره، بدلاً من ترك المجال ليتحدث من شاء متى شاء.
- إذا كنت قائداً، شجّع الممارسات التي تعكس الوضوح والشفافية موضحاً أن هذه من الممارسات المستحبة.
- كلّف أحد الحضور في القاعة بأن يمثل الأطراف المعنيين من غير البشر، على أن يكون ذلك الشخص "صوت من لا صوت له" وأن يعبر عن منظور مختلف.
- في نهاية الجلسة الجماعية، اختتم اللقاء بجولة من الملاحظات السريعة عن الخطوات الناجحة وغير الناجحة، وتعرّف على الآراء فيما يتعلق بالأداة وتجربة العمل بمزيد من الشمولية.



# المفردات اللغوية

يتطلب التصميم لأجل مستقبل الكوكب تحولاً في طريقة التفكير والتواصل والتصرف التي نتبعها. وتؤدي المفردات اللغوية التي نستخدمها دوراً محورياً في هذا التغيير.

تعرض هذه الصفحة بعضاً من المفردات اللغوية الأساسية التي نستخدمها في حزمة الأدوات، مع تعريف لكل مصطلح. ربما تكون بعض هذه المفردات مألوفاً أو جديدة عليكم. ومن الضروري أن نعتمد هذه المفردات الجديدة لأنها تمثل التحول الذي نحتاج إليه، وتنقلنا بعيداً عن المفردات الحالية التي تعيق تقدمنا.

من المفردات الواردة في هذه الصفحة، مصطلح "غير البشر" الذي يشير إلى الفصل بين البشر وباقي الكائنات الحية. ورغم أننا ندرك تماماً أن الإنسان جزء من الطبيعة، نرى أنه من المفيد أيضاً التمييز بينه وبين الكائنات الحية الأخرى لأن ذلك يشجعنا على التصميم بمنظور يتعدى حدود البشر.

## المصطلحات

- متجدد: تصميم عمليات وأنشطة توظف الأصول المادية والاجتماعية كي تستعيد موارد الطاقة والمواد الخاصة بها أو تجدها أو تنعشها
- دائري: نظام مرن يساعد في تقليل الموارد المهدرة عن طريق إعادة تدوير الموارد وإعادة استخدامها
- التنوع البيولوجي: عدد أنواع الكائنات الحية في منطقة جغرافية معينة وتنوعها
- رؤية: صورة عامة تصف الحال الذي قد يكون عليه العالم مستقبلاً
- مهمة: هدف أو فرصة معينة تتطلب التضافر بين القطاعات المختلفة
- مشكلة: مجال أو موضوع يثير القلق
- تحدّي: مشكلة مجتمعية كبيرة ومعقدة تحتاج إلى جهد جماعي
- تأثير: التغيير الإيجابي الناجم عن فكرة أو إجراء
- قيمة: التأثير الإيجابي القابل للقياس والنتائج عن فكرة أو تدخّل
- فكرة: مفاهيم إبداعية حول كيفية التغلب على التحديات أو تحقيق رؤية مستقبلية
- تدخّل: إجراءات تتدخل في السلوك البشري
- غير البشر: كل الكائنات الحية من غير البشر



## خارطة الأدوات

| التوجّه                             | الاستكشاف                | إعادة الصياغة           | الاستحداث               | التحفيز           | المواصلة                   |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------------|
| 01 مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب | 05 تحليل الأسباب الجذرية | 06 وجهات النظر المختلفة | 08 حافظة الأفكار        | 10 تطوير سرد جديد | 11 مخططات الأعمال المتجددة |
| 02 أدوار الفريق                     |                          | 07 التأمل العميق        | 09 العواقب غير المقصودة |                   |                            |
| 03 الرؤية المستقبلية                |                          |                         |                         |                   |                            |
| 04 منظومة الأطراف المعنيين          |                          |                         |                         |                   |                            |



# تحديد التوجّه والرؤية

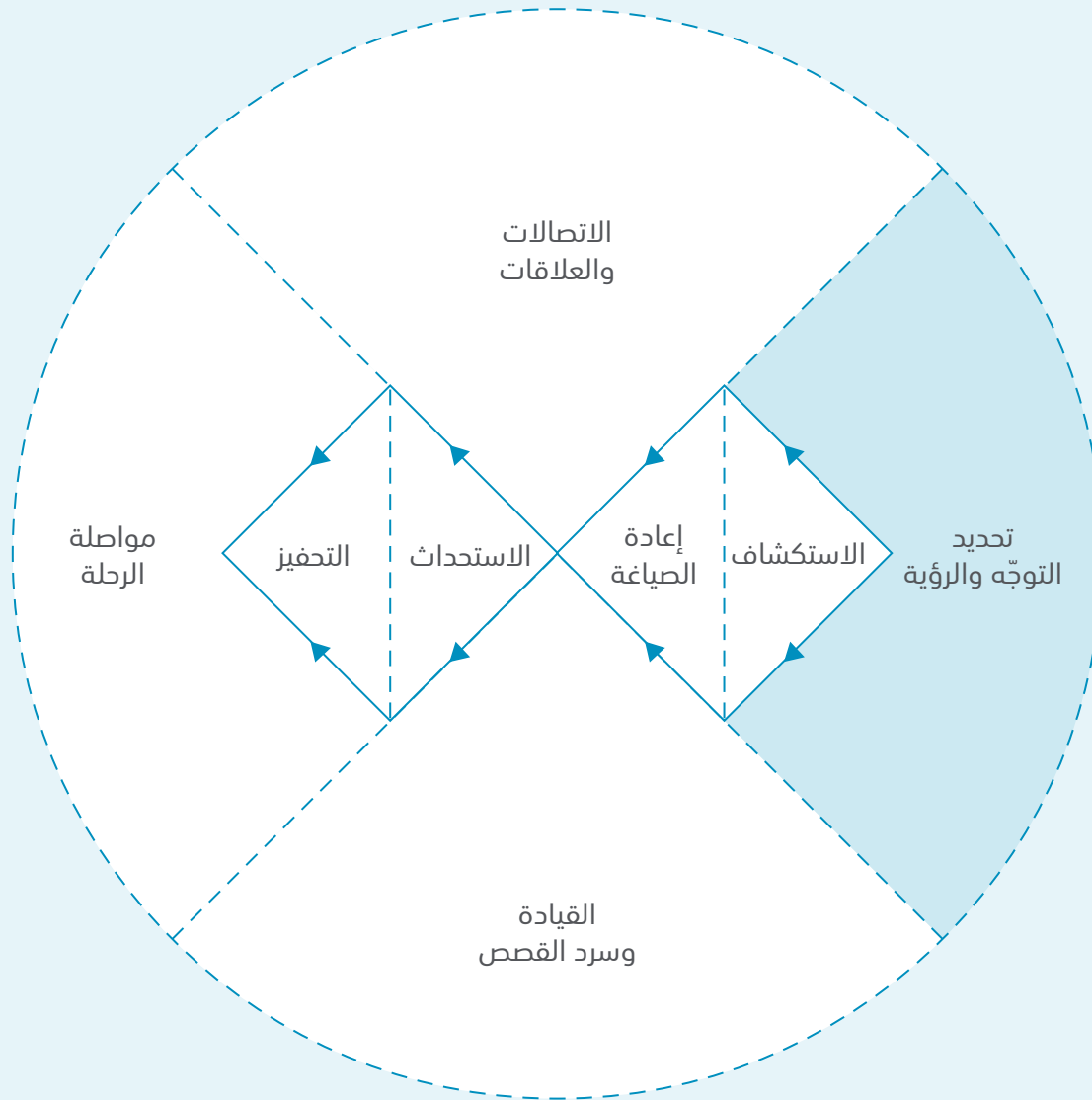
## الأدوات

01 مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب

02 أدوار الفريق

03 الرؤية المستقبلية

04 منظومة الأطراف المعنيين



## التوجّه

نتائج أي عمل ومخرجاته تعتمد على المدخلات. ولكي نبني عالماً منصفاً ومتجدداً، علينا أن نعيد التفكير جذرياً في الطريقة التي نعيش بها. وهذا يعني أن نستند في عملنا إلى مجموعة مختلفة من القيم.

بالإضافة إلى الاسترشاد بموجز يحدد الهدف من العمل ومنجزاته والموعد النهائي لتحقيقها، من الضروري أيضاً أن نستهل العمل برؤية مشتركة ومتفائلة، مستندين إلى مجموعة من المبادئ الإرشادية. ولا يقل هذا الأمر أهمية عن تخصيص الوقت الكافي لتكوين فريق يتسم بصفات ملائمة للعمل النظمي ولترسيخ الثقة بين الأفراد.

### يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:

- توجيه عملكم عن طريق مراعاة مجموعة تتكون من ستة مبادئ تساعدكم على "التصميم لأجل مستقبل الكوكب" (مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب، الأداة رقم 1).
- التأكد من توافر السمات الأربعة اللازمة للتصميم النظمي في فريقكم أو ضمن منظومة الأطراف المعنيين على نطاق أوسع (أدوار الفريق، الأداة رقم 2).
- وضع رؤية متفائلة تصبح هدفاً للجميع (الرؤية المستقبلية، الأداة رقم 3).
- مراعاة الأطراف المعنيين الحاليين والمحتملين، بما في ذلك الأطراف من غير البشر، والتفكير في كيفية إشراك هذه الأطراف في عملكم (منظومة الأطراف المعنيين، الأداة رقم 4).

# مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب

هي مجموعة من المبادئ النظامية التي تركز على الكوكب، والتي يُسترشد بها في تحديد الأساليب والطرق المتبعة في العمل على المشاريع.

⌚ 45 - 60 دقيقة

☂ الصعوبة

⊕ أداة جديدة

## الغرض من الأداة:

تُعتبر هذه المبادئ أول خطوة على طريق التصميم النظامي الشمولي الذي يراعي الكوكب.

وسيؤدي اتباعها في بداية المشروع إلى حث فريقكم على التعاون من أجل استكشاف طرق العمل، كما سيرفع سقف الطموح المرجو من المشروع.

## أهمية الأداة:

لا يقتصر التصميم النظامي على اتباع عملية تصميم جديدة، بل يركز على تبني عقلية نظامية تؤدي بدورها إلى تغييرات سلوكية. وتُعتبر هذه المبادئ خطوة أولى في الطريق إلى هذا التحول، إذ توفر إطاراً مرجعياً للتفكير والعمل بطريقة مختلفة.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

لإجراء هذا التمرين، يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق. ونوصي كذلك بدعوة الأطراف المعنيين الذين لديهم صلة وثيقة بالمشروع للمشاركة في هذا التمرين.



# مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب

## كيفية استخدام الأداة:

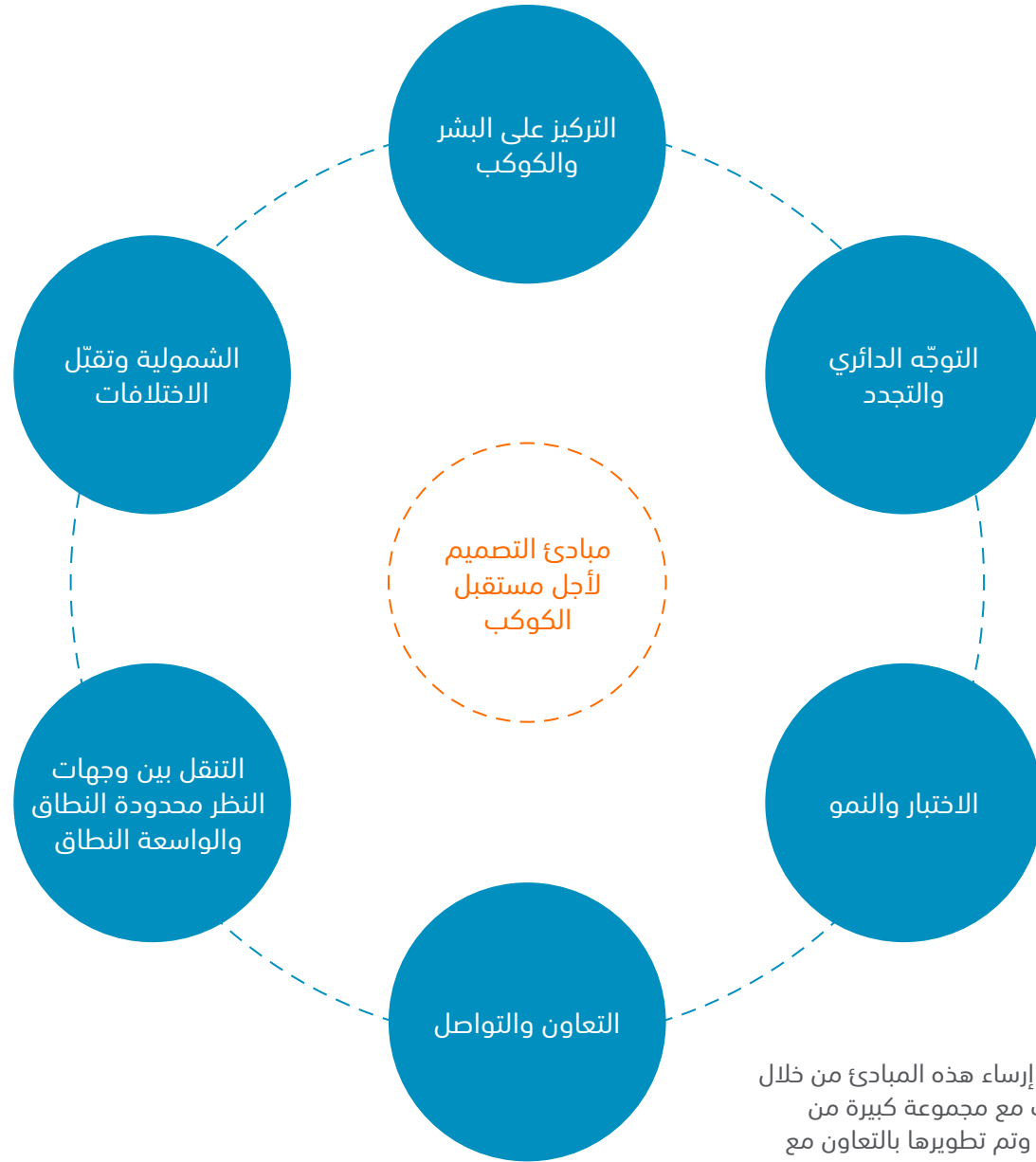
- ينبغي على الفريق مراجعة كل من المبادئ وطرح الأسئلة الآتية:
  - ماذا يعني بالنسبة لنا وبالنسبة للمشروع؟
  - ما الذي يسهل عمله؟ وما الذي يمثل تحدياً؟
  - ما هو التغيير الذي قد نحتاج إلى إجرائه على طريق تفكيرنا وتصرفنا وعملنا نتيجةً لذلك؟
- سجّل الأفكار على ملصقات توضع بجوار المبدأ الذي تمت مناقشته.

## ما هي الخطوات التالية؟

- ينبغي تدوين أي إجراءات أو طرق عمل يودّ الفريق تنفيذها.
- يجب مراجعة الإجراءات وطرق العمل والتفكير فيما يلي:
  - ما هو الدعم الإضافي الذي يحتاج إليه فريقكم لتنفيذها؟
  - ما هي أبسط خطوة تالية يستطيع الفريق اتخاذها لتنفيذ هذا الإجراء أو طريقة العمل؟
- فكّر في طريقة للرجوع إلى هذه المبادئ على مدار المشروع، حيث يمكن مثلاً الرجوع إليها أثناء اجتماع دوري تعقده مع الفريق.

## مصادر إضافية

ما بعد صفيرة الانبعاثات، منهج التصميم النظامي، مجلس التصميم



مبادئ التصميم  
لأجل مستقبل  
الكوكب

التعاون والتواصل

الاختبار والنمو

التوجّه الدائري  
والتجدد

التركيز على البشر  
والكوكب

الشمولية وقبول  
الاختلافات

التنقل بين وجهات  
النظر محدودة النطاق  
والواسعة النطاق

الأداة رقم 01

## مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب

Miro

- 01 **التركيز على البشر والكوكب**  
يركز على الفوائد المشتركة التي تعود على كل الكائنات الحية.
- 02 **الشمولية وقبول الاختلافات**  
يسعى إلى المساواة عن طريق إفساح المجال واستخدام لغة تبت في الجميع الثقة لمشاركة وجهات نظرهم ومعارفهم المختلفة.
- 03 **التنقل بين وجهات النظر محدودة النطاق والواسعة النطاق**  
يتنقل بين وجهات النظر المتعددة، بين المحدودة والواسعة، المحلية والعالمية، السبب الجذري والبدل الحر، الأجيال القديمة والمستقبلية، السريع والبطيء.
- 04 **التعاون والتواصل**  
يعتبر المشروع عنصراً ضمن حركة أكبر تهدف إلى التغيير، ويسعى إلى فرص إقامة شراكات مع الآخرين على المدى البعيد.
- 05 **الاختبار والنمو**  
يشمل ابتكار أدوات للتعليم والتحسين من أدائها ومشاركتها للوصول إلى المزيد من الأدوات.
- 06 **التوجّه الدائري والتجدد**  
يركز على الأصول القائمة، سواء كانت مادية أم اجتماعية، ويعمل على إعادة استخدامها ورعايتها وتطويرها حيثما أمكن ذلك.

المصدر: تم إرساء هذه المبادئ من خلال أبحاث أجريت مع مجموعة كبيرة من المصممين، وتم تطويرها بالتعاون مع الجمعية الملكية للفنون، (Manufactures and Commerce (RSA و Ellen MacArthur Foundation و

# أدوار الفريق

هي مجموعة من المبادئ النُّظمية التي تركز على الكوكب، والتي يُستَرسَد بها في تحديد الأساليب والطرق المتبعة في العمل على المشاريع.

45 دقيقة

الصعوبة

مُختبرة ومُجرّبة

## الغرض من الأداة:

تضمن هذه الأداة تفكير الفريق في كيفية تبني الأدوار الأربعة المحورية في التصميم النظامي.

## أهمية الأداة:

بيّنت الأبحاث التي أجريناها أن الوصول بالتصميم النظامي إلى أفضل أداء يتطلب تأدية أربعة أدوار رئيسية، وهي: مفكّر الأنظمة، والقائد وسارد القصص، والمصمم والمنقذ، ومنشئ جسور التواصل. وتضم بعض الفرق أشخاصاً يمكنهم القيام بأكثر من دور من هذه الأدوار.

تكمن أهمية هذه الأدوار بأنها تضمن مجتمعةً تبني الفريق عقليةً نُظمية وتطبيقه لمبادئ التصميم لأجل الكوكب بسهولة أكبر في مختلف مراحل المشروع.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

لاستخدام هذه الأداة، عليكم أن تتحلوا بفهم عميق للأشخاص الذين سيعملون على المشروع وسيؤثرون على اتجاه تطوره. وقد يتكون الفريق من مجموعة من الموظفين أو ربما يتضمن أطرافاً خارجية ذات علاقة وثيقة بالمشروع. وفي حالة الأطراف الخارجية، عليكم التفكير في تعزيز مشاركتهم في استخدام هذه الأداة.



# أدوار الفريق

## كيفية استخدام الأداة:

- اكتب اسم كل عضو من أعضاء الفريق في ملصق منفصل. وإذا كنت ستعمل عن كثب مع أشخاص من خارج جھتك، كالشركاء أو الجهات الخارجية أو المتعاملين، اكتب أسماء تلك الجهات في ملصقات أيضاً.
- ضع كلاً من هذه الأسماء تحت الدور الذي يمكن أن يقوم به. وبينما توزع الأدوار، عليك أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:
  - قد يتمكن شخص واحد من القيام بأكثر من دور من هذه الأدوار، خاصةً إذا كان الفريق يضم أقل من أربعة أعضاء.
  - الأمر لا يتعلق بالمسمى الوظيفي أو الخبرات السابقة، فربما يكون الشخص مدير مشاريع لكنه يتحلّى بمهارات إبداعية ممتازة، ما يعني أنه الأنسب لدور القائد وسارد القصص.
  - بعد توزيع الأسماء، ينبغي أن تكون جميع الأدوار قد تم شغلها.

- ناقش توزيع الأدوار مع الفريق. هل يشعر كل شخص بالارتياح للدور الذي كُلف به؟ هل هناك شخص لم يحصل على دور؟ هل تم شغل كل الأدوار؟ وإذا لم يحدث هذا، فهل هناك شخص مستعد للقيام بهذا الدور، حتى وإن لم يكن على علاقة وثيقة بالمشروع؟

## ما هي الخطوات التالية؟

- فكر في طريقة تضمن بها الرجوع إلى هذه الأدوار على مدار فترة المشروع. يمكنك مثلاً:
  - إضافة هذه الأدوار إلى المهام الوظيفية أو مؤشرات الأداء الرئيسية للفريق
  - الرجوع إلى هذه الأدوار في خطة المشروع
  - الحرص على استعراض كل أنواع الأدوار في الاجتماعات أو ورش العمل المستقبلية المهمة.

## مصادر إضافية

ما بعد صفيرة الانبعاثات، منهج التصميم النظامي، مجلس التصميم

سلسلة سمات صانعي التغيير، مجلس التصميم

أدوات لمفكري الأنظمة، ليلا أكاروغلو

بناء أنظمة أفضل، ورقة خضراء عن ابتكار الأنظمة، The ROCKWOOL Foundation (2020)

## أدوار الفريق



### المفكّر

شخص يرى الروابط بين كل شيء ويستطيع التنقل بين وجهات النظر محدودة النطاق والواسعة النطاق.

أمثلة على مهاراته:

- القدرة على رؤية الصورة العامة، ثم النظر إلى التفاصيل عن كثب للتوصل إلى جذور المشكلة
- القدرة على التعامل مع الغموض والتفكير المفاهيمي
- القدرة على استيعاب الأشياء المعقدة، وشرح موجز المشروع بمزيد من التفصيل، وتشجيع الفريق على الارتقاء بسقف طموحاته
- اكتشاف الأنماط والتنسيق بين الكثير من المعلومات المعقدة
- فهم تتابع عمليات القيمة المادية، متى لزم ذلك

### المصمم والمنفّذ

شخص يدرك أهمية أدوات التصميم والابتكار، ويمتلك المهارات التقنية والإبداعية للإنجاز مع القدرة على تطبيق تلك المهارات في مرحلة مبكرة من العمل.

أمثلة على مهاراته:

- القدرة على ترجمة المفاهيم عالية المستوى إلى أفكار وإجراءات عملية بما في ذلك المنتجات أو الخدمات أو أطر العمل أو التدخلات اللازمة
- امتلاك المعرفة (التخصصية) الخاصة بموضوع المشروع كي يتمكن من تنفيذ الأفكار على أرض الواقع وبصورة ملموسة
- تبسيط الأفكار المعقدة كي يفهمها الجميع

### القائد وسارد القصص

شخص يستطيع أن يسرد قصة رائعة عن أهمية الخطوات وما يمكن تحقيقه من خلالها، مع الحصول على الموافقة من جميع المستويات، ولديه العزم على إنجاز العمل على أكمل وجه.

أمثلة على مهاراته:

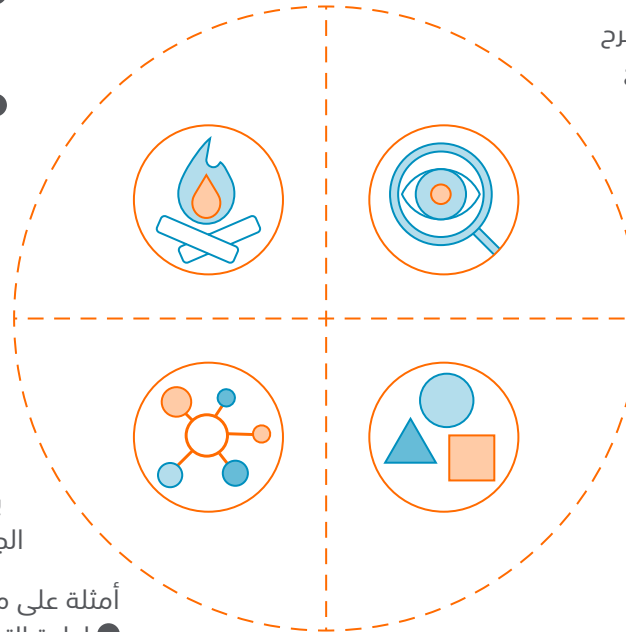
- توظيف التفكير الحالم في الارتقاء بطموح المشروع وتشجيع الآخرين على التفكير بمنظور أوسع
- القدرة على حشد الدعم وتعزيز الحماس للمشروع على كل المستويات، وجمع أفكار الفريق حول هدف مشترك من خلال السرد المقنع والقصص النابضة بالحياة

### منشئ جسور التواصل

شخص يتميز بعلاقات طيبة مع الآخرين، ويمكنه إيجاد مساحات مشتركة تجمع بين أفراد من خلفيات مختلفة بهدف حشد الجهود وبلورتها في صورة عمل جماعي أكبر.

أمثلة على مهاراته:

- إجادة التعامل مع الآخرين والتخلي بمهارات تواصل جيدة ليتمكن من مد جسور التواصل بين الأطراف المعنيين، وهذا بدوره يمكن أن يثمر عن مزيد من الابتكارات
- القدرة على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة وإفساح المجال للأصوات المهمّشة، بما يضمن إشراك جميع الأطراف المعنيين، من البشر وغير البشر
- امتلاك شبكة واسعة من الشركاء المحتملين للارتقاء بسقف الطموح أو زيادة الطلب على تنفيذ المشروع
- إدارة الفريق واختيار الأشخاص المناسبين للعمل على المشروع في سبيل تحقيق رؤية المشروع



# الرؤية المستقبلية

هي مجموعة من المبادئ النظامية التي تركز على الكوكب، والتي يُسترشد بها في تحديد الأساليب والطرق المتبعة في العمل على المشاريع.

ساعة - ساعتين

الصعوبة

أداة جديدة

## الغرض من الأداة:

تقدم هذه الأداة تصوراً عن العالم في العام 2050، وتمنح الأمل في المستقبل لتوفير بوصلة توجه المشروع وأفراد فريقه.

## أهمية الأداة:

من خلال رسم رؤية للمستقبل، يستطيع الفريق والأطراف المعنيين الآخرين التفكير على نطاق أوسع من المعتاد.

وستساعد تلك الرؤية في التركيز على الصورة العامة، ومحاولة بناء مستقبل أفضل مما نتخيل في العام 2050، بدلاً من التركيز المحدود على نتائج المشروع. وستشجع تلك الرؤية الفريق على الارتقاء بعمله لآفاق لم يكن يظنها ممكنة، وسيذكر أهمية العودة

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

يجب تخصيص وقت للالتقاء بالفريق أو الأطراف المعنيين الآخرين والاستعانة بمتطوع ليقراً نص الرؤية.



# الرؤية المستقبلية

## كيفية استخدام الأداة:

### الجزء الأول: تصوّر المستقبل

- اختر شخصاً يقرأ **نص الرؤية** على الحضور، واطلب من الجميع أن يغمضوا أعينهم بينما يستمعون إليه.
- بعد الانتهاء من قراءة النص، اطلب من كل مشارك أن يتأمل ما سمعه لمدة خمس دقائق، مع كتابة الأفكار التي تخطر على باله، إن أراد ذلك.
- اطلب من الحضور أن يتناوبوا على الأدوار لمشاركة أفكارهم، مع التركيز على سؤالين:
  1. كيف يبدو المستقبل وما هو شعور الشخص تجاهه؟
  2. ما هي السلوكيات والأنشطة التي تجري في هذا المستقبل؟
- احرص في أثناء ذلك، على أن تطلب من أحدهم تدوين هذه الأفكار في ملصقات، وإضافتها إلى أول دائرتين في النموذج، كما يمكنك إضافة صور إلى النصوص.
- بعد الاستماع إلى آراء الجميع، اجمع الصور والملاحظات التي دوّنتها في الملصقات، وصنّفها إلى موضوعات.



# الرؤية المستقبلية

## كيفية استخدام الأداة:

### الجزء الثاني: التعمق في استكشاف رؤيتك المستقبلية

● في هذه المرحلة، يحين وقت التعمق. بينما تُطرح الأسئلة التالية، يمكن إضافة ملصقات إلى القسم المعني من الدائرة الخارجية، لربطه بسلسلة المواضيع التي تم تصنيفها، متى أمكن ذلك:

3. ما هي الأطراف المعنيين (من البشر وغير البشر) والموارد التي تشكّل جزءاً من عالمكم في عام 2050؟

4. ما هي العلاقات الجديدة التي نشأت؟

5. ما هي التصاميم أو التدخلات المُنفّذة لدعم السلوكيات والأنشطة والعلاقات في عالمكم المستقبلي؟

6. ما هي البنى الأساسية التي تقوم عليها هذه التصاميم والتدخلات والسلوكيات والأنشطة والعلاقات؟

● عليك إعداد رسم أو منشور يجسد المواضيع والأفكار الأساسية، ليوضح المستقبل المشترك الذي تتصورونه. ويمكن أيضاً استخلاص كلمات أو عبارات تساعد على التحفيز نحو تنفيذ الرؤية.

● يمكن أخذ بعض الوقت لتأمل الرؤية التي تم تدوينها. ما هو المميز فيها؟ وما هي الأشياء التي تزيد حماسكم لتنفيذها؟

### ما هي الخطوات التالية؟

● دُون أي إجراءات يمكنك البدء بها لتحقيق رؤيتك المستقبلية. اسأل نفسك مثلاً: هل هناك أي علاقات في رؤيتك المستقبلية يمكنك البدء في توطيدها الآن؟

● ضع المنشور الذي يحتوي على رؤيتك في مكان واضح، حيث يستطيع الفريق رؤيته بصفة منتظمة (يمكن أن يعني هذا التقاط صورة للمنشور وحفظها كوسائط رقمية).

● عليك الرجوع إلى رؤيتك للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المستقبلية في إطار مشروعك.

### مصادر إضافية

[Description of Three Horizons and instruction for running a workshop, Doughnut Economics](#) 🔗

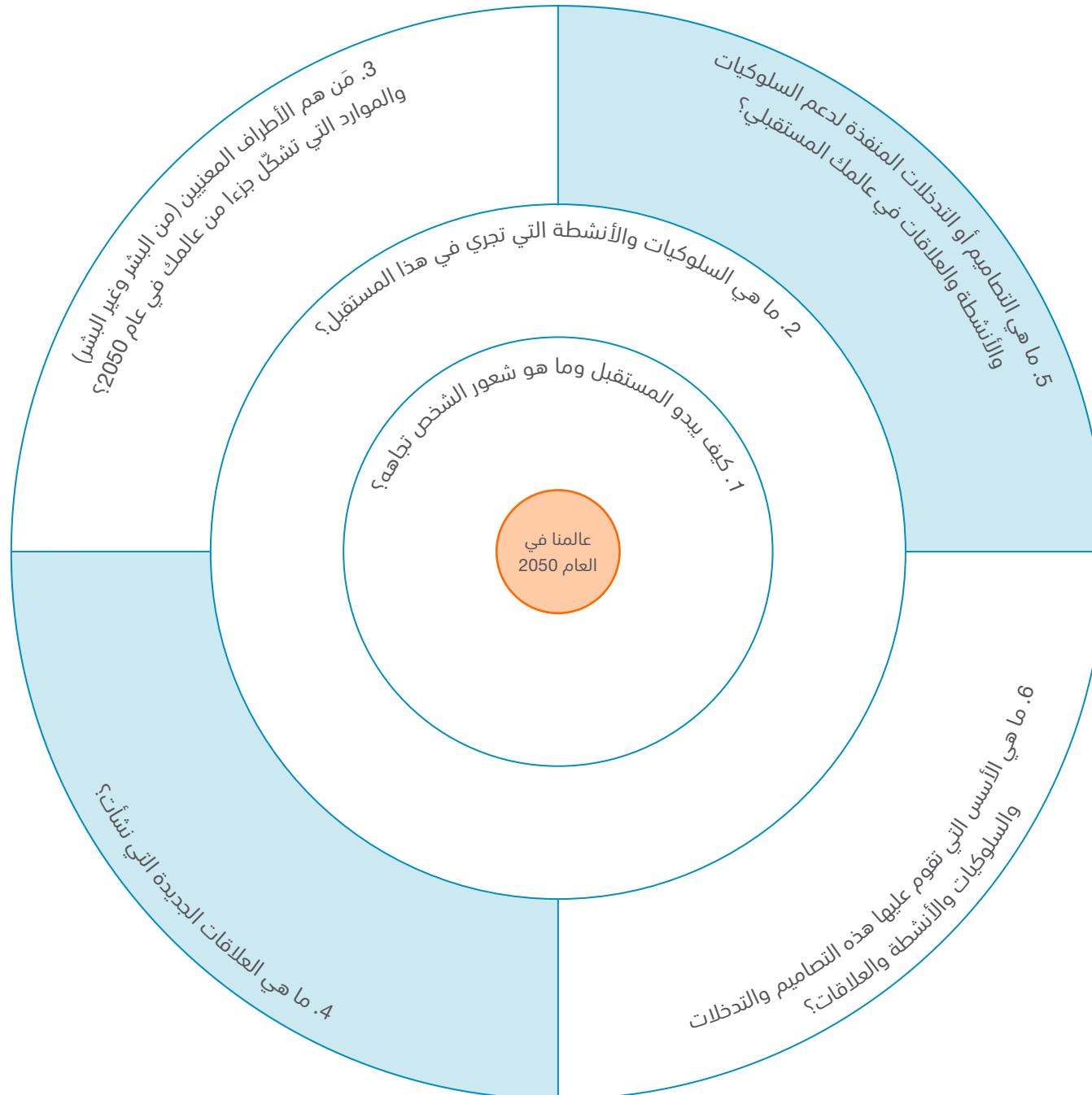
[Overview of Three Horizons with resources, International Futures Forum](#) 🔗

[Three Horizons: The Patterning of Hope book, Bill Sharpe](#) 🔗

[From What Is to What If book, Rob Hopkins](#) 🔗

[Imagination Infrastructures website](#) 🔗

## الرؤية المستقبلية



المصدر: مقتبس من جيني وينهول

## نص الرؤية المستقبلية

يهدف هذا التصور الموجه إلى تعميق التواصل مع أنفسنا، وقلوبنا، وهويتنا الحقيقية وبما نريد أن نبكره من أجل في هذا العالم. نحن على وشك أن نبهر بخيالنا إلى عام 2050، لكن ليس إلى المستقبل السلبي الذي يسهل تخيله، بل إلى مكان نادراً ما سمعنا عنه، إنه العام 2050 الذي تحققت فيه جميع آمياتنا. أدعوكم إلى تخيل السنوات بين الزمن الحاضر والمستقبل مع حدوث تحول اجتماعي رائع.

أدعوكم إلى تخيل مجموعة كبيرة من التغيرات، نتج بعضها عن أزمات مثل جائحة كوفيد-19 التي أعادت تشكيل أنماط العمل والسفر وكشفت لنا عن مدى قدرة المجتمعات على الترابط، وعن إمكانية تغيير عاداتنا الاستهلاكية. ونتجت بعض التغيرات الأخرى عن حركات مثل "حركة حماية الكائنات من الانقراض"، و"الإضرابات المدرسية من أجل المناخ"، و"حياة السود مهمة"، فضلاً عن المشاريع والحركات الأخرى المحلية في جميع أنحاء العالم، ما أطلق حركة عالمية موحدة لا يمكن إيقافها.

كان هذا التغير الإيجابي مدفوعاً بضغط من عالم الأعمال، وفاعلي الخير، والحكومات المركزية والمحلية، والمجتمعات، والمدارس، والجامعات، حيث زادت المطالب بثقافة جديدة وانتشرت سريعاً بعد بضع أزمات عالمية صدمتنا وجعلتنا نتوجه نحو العمل التعاوني الذي كنا في حاجة إليه.

أعيد تصميم المدن، ونشأت علاقات جديدة بين المجتمعات الريفية والمدن القريبة منها. مع تصميم المدن لاستيعاد السيارات من مراكزها، أصبحت هناك مساحات شاسعة متاحة لاستخدامات بديلة. وكان هذا التغير نتاجاً لعدد من العوامل الاجتماعية والمناخية، ومبادئ الإنصاف، ومشاركة المجتمع وتمكينه، وركز على بناء اقتصاد جديد، يتسم بالإنصاف والتنوع والمرونة. تتميز الفترة بين الوقت الراهن وعام 2050 بتغير كبير ستحتفي به الأجيال القادمة. وستروي هذه الأجيال قصصاً عظيمة عن شجاعة من عاشوا في زمننا الحالي وإصرارهم، وسنشعر حينها أننا كنا نفعل كل ما في وسعنا.

دعونا نتخيل الطرق ومراكز المدن، والشوارع الرئيسية، والمساحات العامة. نرى ما هو شكل المتاجر؟ وكيف يبدو البشر؟ ما الذي يتردونه؟ والآن لتتخيل المساحات المجتمعية، وأماكن العمل، والمتنزهات المحلية. أين وكيف يعيش الناس؟ كيف تبدو المناطق والتجمعات السكنية؟ والآن نحن في الريف، نرى ما الذي يحدث هنا؟ ما الذي يجري في الحقول، وفي المنشآت الصناعية، والمزارع، والمجتمعات القروية؟

في هذا العالم المُعاد تصميمه، كيف تُصنع الأشياء وتوزع؟ كيف سيكون شكل المصانع، ومراكز إنتاج الغذاء، ومحطات توليد الطاقة؟ وكيف يجري الاتفاق حول الشؤون المختلفة وتنظيمها؟ وماذا عن المساحات الإلكترونية؟ والبرلمان؟

بينما تستكشفون العام 2050 الذي صنعتموه في مخيلاتكم، استخدموا كل حواسكم. ماذا يمكنكم رؤيته، والشعور به ولمسه وشمه وسماعه وتذوقه في هذا العالم المستقبلي؟ بم تشعرون في هذه اللحظة؟ وبينما تمشون، ستجدون أنفسكم في حديقة، تجلسون على مقعد. تأملوا الناس المحيطين بكم في الحديقة واسألوا أنفسكم: ما هي أحوالهم؟ وما هي طبيعتهم؟ حينها ستجدون أنفسكم تتوق للتحدث مع أحدهم.

بينما تجلسون على المقعد، ينضم إليك شاب عمره نحو أربعة وعشرين عاماً، لتتاجذبا أطراف الحديث. ما هي اهتماماته وأهدافه؟ ما هي مهاراته؟ وما الذي يحب عمله؟ أي من زملائه يساعده على النجاح في العمل؟ وكيف يتواصل مع مجتمعه؟

استغرقوا في تأمل تلك اللحظة.

والآن، افتحوا أعينكم وصفوا لنا ما رأيتموه، سواء برسم مشهد مما تخيلتموه أو بكتابته، أو بكليهما معاً. صفوا جوهر ما تخيلتموه، وشيئاً محدداً منه، حتى ولو بكلمة واحدة.

**كل ما سيحدث في المستقبل يبدأ من هذه اللحظة.**

# منظومة الأطراف المعنيين

أداة توضح كل الأطراف المعنيين، من البشر وغير البشر، التي تساهم في العمل أو تتأثر به.

60 - 90 دقيقة

الصعوبة

أداة جديدة

## الغرض من الأداة:

تهدف هذه الأداة إلى توضيح الأطراف المعنيين الحاليين والمحتملين، لتمنحكم نظرة شاملة لكل الأطراف البشرية وغير البشرية التي لها دور وتأثير في نظامكم.

## أهمية الأداة:

بتوسيع النطاق المشمول بمصطلح "الأطراف المعنيين" ليصبح أكثر تنوعاً وشمولاً، ستتسع آفاق التفكير لتشمل النظام الأكبر، ما يؤدي إلى أفكار وتدخلات أكثر فعالية، ويعني أنكم تستطيعون حقاً التصميم لأجل مستقبل الكوكب (وليس فقط البشر).

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

من المفترض أنكم انتهيت من وضع الرؤية المستقبلية (الأداة رقم 3) قبل إعداد منظومة الأطراف المعنيين، وذلك لتوسيع نطاق تفكيركم بشأن الأطراف التي يمكن أن تشملها منظومتكم.

إذا كنتم تستخدمون هذه الأداة بأنفسكم، فمن الأفضل أن تدونوا بعض الملاحظات في ملصقات ملونة مختلفة.



الصورة منقولة عن: فيرفون



# منظومة الأطراف المعنية

## كيفية استخدام الأداة:

### الجزء الأول: تحديد الأطراف المعنية الحالية والمُحتملة

- اختر شخصاً يقرأ نص الرؤية على الحضور، وبعدها اطلب من كل فرد على حدة أو من مجموعات صغيرة تحديد كل الأطراف المعنية الحاليين، بدءاً بالأشخاص ثم الجهات ثم الأنواع الحية والموارد الطبيعية.
- اكتب هذه المعلومات في ملصقات (بلون واحد) وضعها في شكل سلسلة على الجهة اليسرى من النموذج.
- وبعدها، وسّع نطاق الاستكشاف ليشمل الأطراف المعنية المحتملين. ويمكن الرجوع إلى أي أطراف معنية أو علاقات جديدة تم التركيز عليها في رؤيتك المستقبلية ([الأداة رقم 3](#)).
- أضف هذه الملصقات الأخيرة (باستخدام لون مختلف عن لون الأطراف المعنية الحاليين) وضعها في شكل سلسلة على الجهة اليمنى من النموذج.



# منظومة الأطراف المعنية

## كيفية استخدام الأداة:

### الجزء الثاني: التعمق في استكشاف الأطراف المعنية

● بعد ترتيب الأطراف المعنية الحاليين والمحتملين في النموذج، تصبح منظومة الأطراف المعنية جاهزة.

● للتعمق في الاستكشاف، يمكن طرح الأسئلة التالية:

○ ما هي احتياجات كل طرف معني؟ مثلاً، ما هي موارده الأساسية؟ ما الذي يحتاج إلى معرفته بشأن التقدم المحرز في المشروع؟ ما الذي يساعده على النجاح؟

○ ما هو تأثير كل طرف معني حالياً على المنظومة؟ وكيف يمكن الاستفادة من هذا التأثير في تحقيق الرؤية؟

○ ما هي العلاقات التي تربط هذه الأطراف المعنية؟ وكيف يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من الشراكات القائمة فعلياً؟

○ أثناء مناقشة هذه الأسئلة، يمكن إضافة أفكار إلى ملصقات الملاحظات (بلون ثالث)، ووضعها بجوار الأطراف المعنية.

### ما هي الخطوات التالية؟

● دوّن أي أفكار تتوصل إليها من خلال الأسئلة السابقة، مثل الأفكار بشأن كيفية مساعدة الأطراف المعنية الأقل تأثيراً أو الأقل تمثيلاً على أن تسهم في الفكرة، أو بشأن كيفية مساعدة الأطراف المعنية لك على تحقيق رؤيتك.

● اكتب أبسط خطوة يمكنك اتخاذها لتنفيذ أي فكرة تخطر لك.

### مصادر إضافية

الأنظمة البيئية الحية من غير البشر،  
التصميم الذي يركز على الحياة

خارطة الأطراف المعنية بالتنوع الحيوي  
والبيئة، UKGBC

لماذا تُعتبر البيئة أهم الأطراف المعنية  
في العقد القادم، المنتدى الاقتصادي  
العالمي



## منظومة الأطراف المعنيين



### الأشخاص

أمثلة: المواطنون، المتعاملون، العاملون، الموظفون، الأطراف المستفيدة، الأجيال المستقبلية، الأشخاص الذين يعيشون في مناطق بعيدة، الثقافات الأخرى

### الجهات

أمثلة: المجموعات التي تعمل على مسائل قريبة من بعضها، الجهات الممولة، الناشطون والمجموعات الأهلية، الجهات التي تقوم على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي

### الأنواع والنظم البيئية

أمثلة: الحيوانات، النباتات وغيرها من النظم البيئية الحية

### الموارد الطبيعية

أمثلة: الهواء، الماء، التربة

الحالية

المحتملة



## التوجّه

من الذي يجيد استخدام هذا المنهج؟

## سيلفرستون بارك

بفضل التطوير الذي أجرته الشركة المتخصصة في استشارات النقل المستدام "فيكتوس" على "سيلفرستون بارك" - وهي منطقة أعمال في "نورثامبتون شاير" تبلغ مساحتها مليوني قدم مربع - نجحت الشركة في توفير 20 مليون جنيه إسترليني كانت ستُنْفَق على مُفْتَرَق طرق على غرار الطرق السريعة.

بدلاً من اتباع منهج تقليدي في التنقل قائم على توقع المتطلبات وتوفيرها (ما يعني أنه سيتوقع زيادة في استخدام وسيلة المواصلات المستخدمة حالياً، وهي السيارات)، اتبعت الشركة منهج "الرؤية وتحقيقها". بدأت شركة "فيكتوس" عملها برؤية إيجابية للأساليب الحياة في المدينة أو المكان وطرحت أسئلة عن كيفية تحقيق تلك الرؤية من خلال حلول التنقل.

استطاعت الشركة أن تجمع بين التنقل النشط الشامل ونمط الحياة المحلي، وأن تشمل طرقاً سريعة للدراجات ومرافق للعامة مع وجود فوارق في مواعيد التنقل من منطقة الأعمال وإليها، وذلك عن طريق توفير خدمات يستخدمها العاملون قبل العمل وبعده.

المصدر: مشاركة "مايك أكسون"،  
"إعادة تصميم طرق الانتقالات من  
أجل مستقبل شمولي" (مدونة وسائل  
مجلس التصميم)

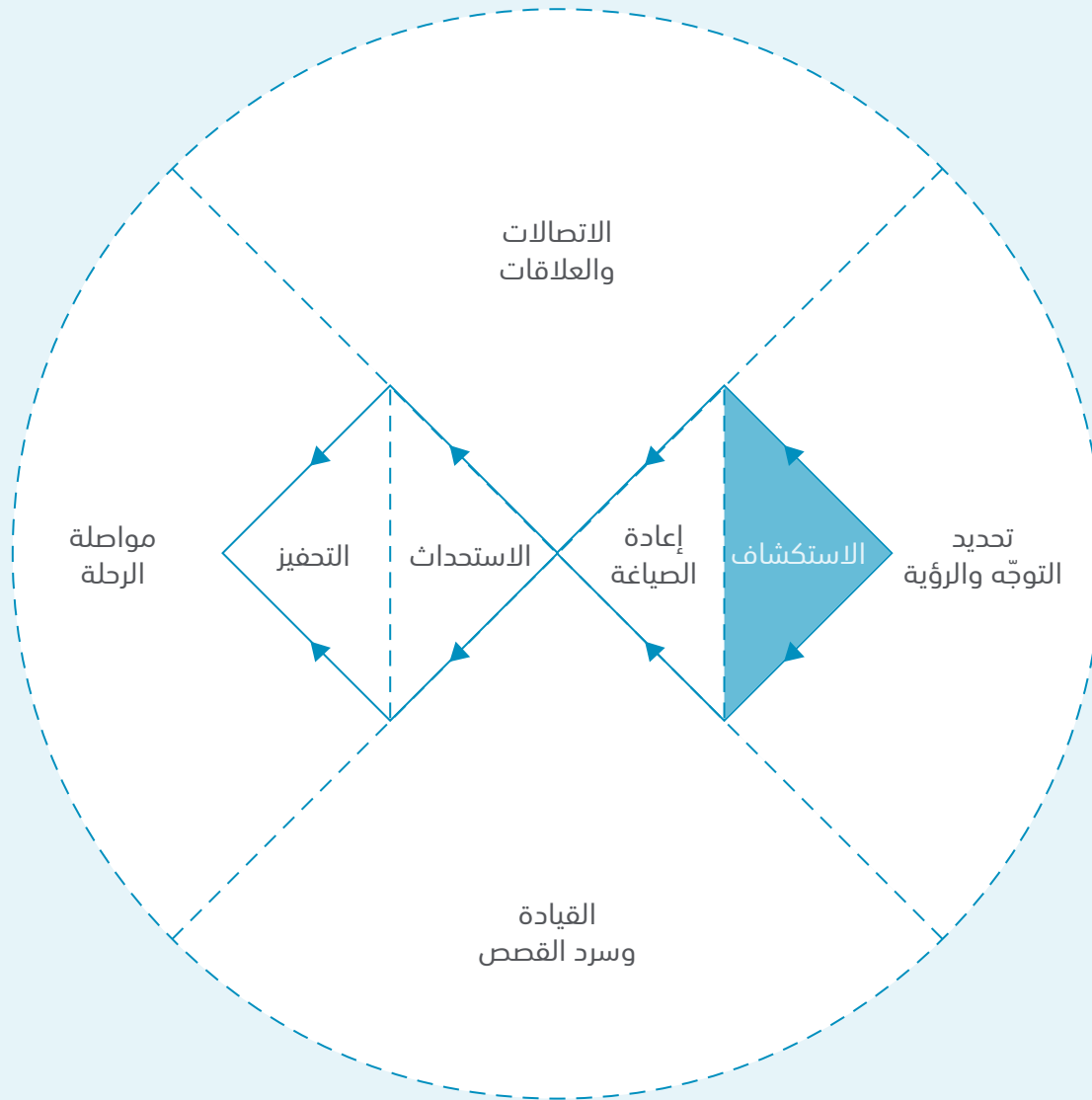




# الاستكشاف

الأدوات

05 تحليل الأسباب الجذرية





## الاستكشاف

قبل تطوير أفكار جديدة، علينا أولاً توسيع مداركنا وتعميق فهمنا للتحدي.

من الضروري في هذه المرحلة إجراء الأبحاث حول التصميم بهدف تحصيل معارف متنوعة، كالاستماع إلى آراء الخبراء أو أصحاب التجارب، أو التعلم من الطبيعة أو قضاء بعض الوقت في التخطيط لرحلة المستهدفين بالتصميم. وقد يحتاج المستجدون في مجال التصميم إلى اختبار تلك المهارات الأساسية عن طريق الاشتراك في الدورة التدريبية "مقدمة في التصميم الذي يتمحور حول البشر" التي توفرها شركة IDEO.

وبعد فهم النظام الذي نستكشفه بصورة أوضح، علينا تفنيده من خلال التفكير في جوانبه الكامنة بصورة أكثر مراعاة للأنظمة وتحديد الأسباب الجذرية للتحديات الحالية.

**يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:**

- التعمق في دراسة النظام الحالي والكشف عن البنى الرئيسية ونماذج التفكير التي تساعد على الاستمرار (الأداة رقم 5، تحليل الأسباب الجذرية ⑤).

# تحليل الأسباب الجذرية

تساعدكم هذه الأداة على تحديد السبب الرئيسي لأحد التحديات من خلال دراسة البنى ونماذج التفكير الكامنة وراءها.

|                               |           |                 |
|-------------------------------|-----------|-----------------|
| مختبرة ومُجربة ✓              | الصعوبة 📊 | 60 - 90 دقيقة ⌚ |
| الدور الرئيسي: مفكر الأنظمة 🔍 |           |                 |

## الهدف من الأداة:

تتيح لكم هذه الأداة إمكانية التعامل مع التحدي بصورة تركز على الأنظمة، وذلك عن طريق الكشف عن البنى ونماذج التفكير الأساسية وراءها. ويساعدكم نموذج الجبل الجليدي (أو الجزء الظاهر من التحدي الكامن) في التعامل مع التحدي من خلال البدء بالمستوى السطحي للتحدي ثم التعمق نحو الأسباب الرئيسية، من "الأنماط" التي تسبب "الأحداث" إلى "البنى" و"نماذج التفكير" المتأصلة في جذور التحدي.

## أهمية الأداة:

من المرجح أن تؤدي معالجة الأسباب الرئيسية للتحدي إلى تحول نُظمي. وإذا لم تأخذوا في اعتباركم البنى ونماذج التفكير الكامنة وراء التحدي، فإن الحلول غالباً ستعالج الجزء الظاهر من التحدي وتؤدي إلى إصلاحات قصيرة المدى، بدلاً من الحلول طويلة المدى.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

العمل على أحد التحديات المعقدة التي واجهتكم وتأملون في حلها.



# تحليل الأسباب الجذرية

## كيفية استخدام هذه الأداة:

● ابدأ بالتحدي المعقد الذي تركز عليه، ويمكن أيضاً التفكير في تحديات متعددة وتقسيمها على مجموعات مختلفة.

● شكّل مجموعات صغيرة للتفكير في جذور التحدي، مع الوضع في الاعتبار كل الكائنات الحية والموارد الطبيعية. ويمكن الرجوع إلى منظومة الأطراف المعنيين (الأداة رقم 4) إذا لزم الأمر. وبعدها، يمكن تدوين الملاحظات على ملصقات ضمن كل من الأقسام التالية:

○ الأحداث: ما هي الأحداث الجارية حولكم؟ مثال: ترون أن أحد الجيران يلقي قميصاً بحالة جيدة جداً في سلة المهملات.

○ الأنماط: ما هي التوجهات التي ترونها؟ مثال: عندما يشتري هذا الجار ملابس جديدة، فإنه يتخلص من ملابسه القديمة، حتى وإن كانت بحالة جيدة.

○ البنى: ما الذي يساعد على استمرار هذه الأنماط؟ مثال: لا تتوفر صناديق مخصصة للتبرع بالملابس بالقرب منكم، أو لا يوجد ما يشجع على تطييع الملابس القديمة.

○ النماذج الفكرية: ما هي الأنظمة الفكرية التي تؤدي إلى مثل هذه البنى؟ مثال: الملابس رخيصة، والتخلص منها ليس بمشكلة كبيرة.

● بينما تتعمقون أكثر نحو جذور التحدي، يمكن رسم خطوط فاصلة بين الملصقات المختلفة إذا كانت هناك صلات معينة ينبغي لفت نظر الفريق إليها. وستكون هذه الطريقة مفيدة بصفة خاصة إذا كان التحدي يتضمن الكثير من الأحداث والأنماط والبنى والنماذج الفكرية المختلفة.

● إذا كنتم قد انقسمتم إلى مجموعات صغيرة، يمكن لكافة الأعضاء التعاون مجدداً وقضاء بضع دقائق تشارك فيها كل مجموعة ما توصلت إليه.

### ما هي الخطوات التالية؟

● فكر فيما إذا كانت هناك أي أنماط أو بنى أو معتقدات مجتمعية يمكن الاستفادة منها في تحويل النظام وتحقيق رؤيتك، أو يمكن تغييرها أو تفنيدها.

● اتفق مع الجميع على أبسط الخطوات التي يمكنكم اتخاذها بعد ذلك لتنفيذ هذه الأفكار.

### مصادر إضافية

نموذج الجبل الجليدي بمزيد من التفصيل، التحدي البيئي

نموذج الجبل الجليدي بمنظور منهج ماوري العميق، مركز التأثير الاجتماعي

تأثيرات ترتيب الأفكار، أستوديو التصميم المعني بالتدخلات الاجتماعية (2020)



## تحليل الأسباب الجذرية



### الأحداث

ما هي الأحداث الجارية في النظام المحيط بكم؟  
وما هي الأنشطة والسلوكيات البارزة فيه؟

### الأنماط

هل هناك أي أحداث مستمرة وتحدث بصفة دورية؟  
ما هي التوجهات التي تراها؟

### البنى

ما هي السياسة والحوكمة والقواعد والبنى التنظيمية والبنى  
التحتية التي تؤدي إلى نشأة هذه الأنماط واستمرارها؟

### النماذج الفكرية

ما هي المعتقدات المجتمعية والتوجهات التي أدت إلى  
ظهور هذه البنى؟

المصدر: تم تطوير نموذج  
الجبيل الجليدي الأصلي على يد  
"إدوارد تي هول" عام 1976



## الاستكشاف

مَن الذي يجيد استخدام هذا المنهج؟

## هاتف "فيرفون"

"فيرفون" هو أول هاتف ذكي قابل للإصلاح في العالم. عمل مؤسس الشركة "باس فان أيبيل" وفريقه على فهم مصدر المواد التي تدخل في تصنيع الهواتف الذكية والعمالة التي تصنعها.

أثناء استكشاف الفريق لمجال الهواتف الذكية، اكتشفوا معتقداً جوهرياً ومستمرّاً في صناعة التكنولوجيا، وهو أن الشركات تهدف دائماً إلى بيع المزيد من الهواتف. ولمعالجة هذا النموذج الفكري، كانت مهمة الفريق هي تغيير توجّه صناعة الهواتف الذكية وتصميم منتجات يسهل فكها وإصلاحها. وصمموا أيضاً نموذج أعمال بديل قائم على نظام الاشتراكات للتشجيع على إعادة الاستخدام. ولإجراء مزيد من التغييرات على النظام، راسلت الشركة صنّاع السياسة في أوروبا في هذا الشأن، ليسهموا بذلك في إصدار قانون أصبح يلزم شركات تصنيع الهواتف الذكية الأخرى بتصنيع هواتف قابلة للإصلاح.



المصدر: مشاركة من "باس فان أيبيل" في الدورة 24 من مهرجان التصميم لأجل الكوكب (مدونة وسائط مجلس التصميم)

الصورة منقولة عن: فيرفون

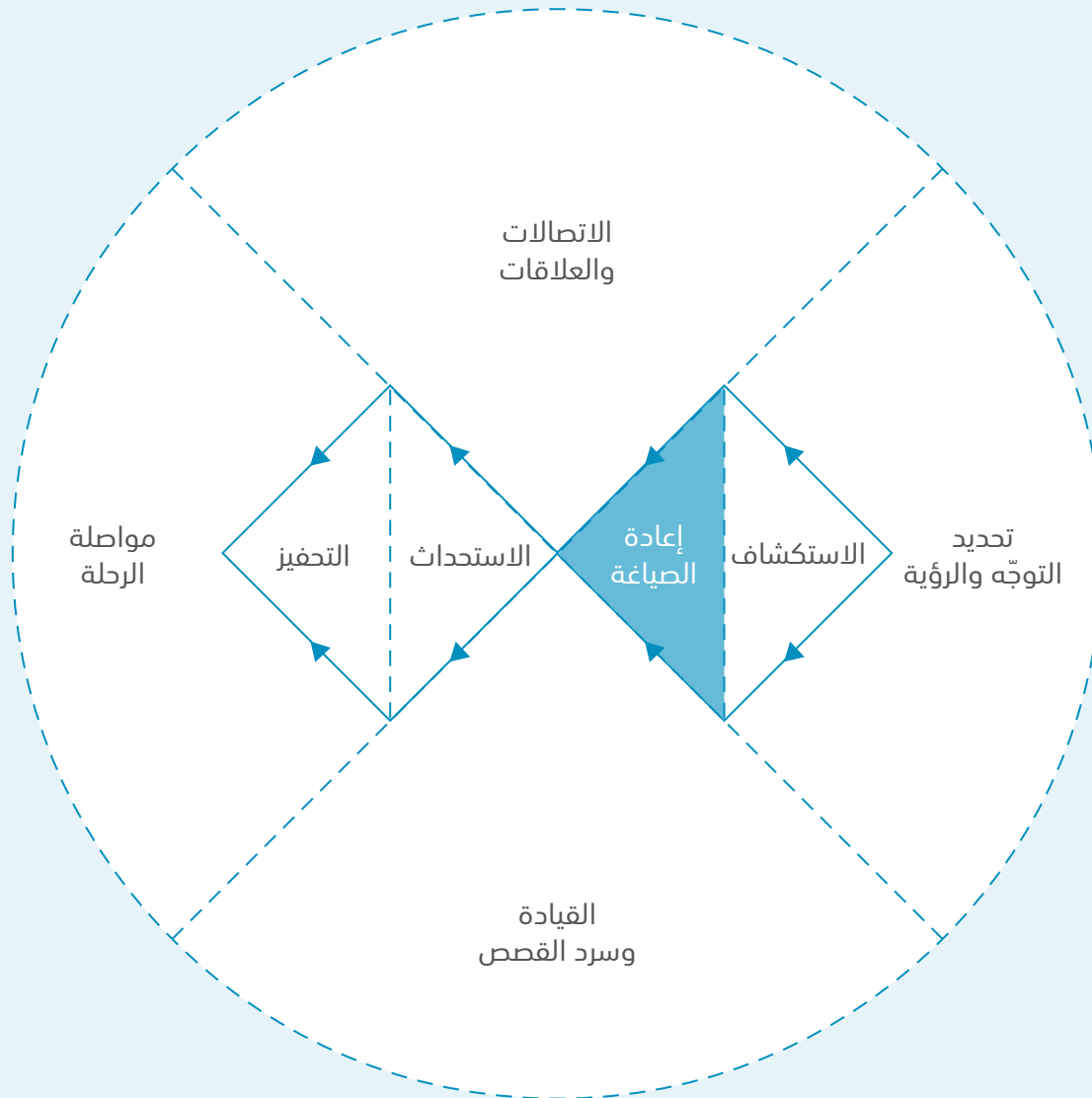


# إعادة الصياغة

الأدوات

06 وجهات النظر المختلفة

07 التأمل العميق





## إعادة الصياغة

التحول إلى عالم أكثر إنصافاً وتجديداً يعني التحرر من أسلوب التفكير الحالي والبحث عن وجهات النظر البديلة.

تعني هذه العبارة استحداث أشياء - منتجات وأماكن وخدمات - تعكس القيم والمعتقدات الجديدة. ولا بد أن نفسح الوقت والمجال لإعادة صياغة التحدي بطرق مختلفة، وبذلك تتطور أفكار جديدة. أثناء هذه المرحلة، يُفضل تجميع وتصنيف الأفكار التي توصلتم إليها في مرحلتي الاستكشاف وإعادة الصياغة من أجل رصد الأنماط ومعرفة الخطوات التالية في خطة العمل.

يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:

- إعادة صياغة الفرص من خلال رؤيتها من منظور جديد، حيث سيختلف مثلاً الغرض منها أو مهمتها أو قيمها المستدامة أو المتجددة (الأداة رقم 6، وجهات النظر المختلفة).
- عليكم تخصيص بعض الوقت لتأمل عملكم والصلة التي تربطه بالأشخاص والمشروع والنظام (الأداة رقم 7، التأمل العميق).

# وجهات النظر المختلفة

تساعد هذه الأداة على إعادة صياغة التحديات، وإفساح المجال لأساليب التفكير الجديدة والأفكار المبتكرة والجريئة عن كيفية التعامل مع تلك التحديات.

|                       |           |              |
|-----------------------|-----------|--------------|
| ⌚ ساعتين - 3 ساعات    | ☂ الصعوبة | ⊕ أداة جديدة |
| الدور الرئيسي: المفكر |           | 🔍            |

## الغرض من الأداة:

تساعدكم الأداة على رؤية التحديات من منظور مختلف وفتح المجال أمام الأفكار الجديدة التي ربما لم تكن في الحسبان.

## أهمية الأداة:

يُعتبر تحدي الأفكار المسبقة جزءاً لا يتجزأ من عملية التصميم. وبدون اتخاذ هذه الخطوة، سيكون من السهل تطوير الأفكار والتدخلات القائمة على الافتراضات، وغلق المجال في وجه الاحتمالات التي قد تنتج عن التفكير بصورة مختلفة. تشجعكم هذه الأداة على التخلي عما تعرفونه، وتبني مجموعة أوسع نطاقاً من الفرص المتاحة.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

لكي تستخدموا هذه الأداة، عليكم أن تتمتعوا بفهم جيد للتحدي الذي تحاولون التعامل معه في مشروعكم، وكذلك فهم أنواع الأطراف المعنيين المشاركة في هذا المشروع أو المتأثرة به بشكل دقيق. ونوصي بإجراء بحث حول الأطراف المعنيين قبل إتمام هذا التمرين، مع التعرف على وجهات النظر المختلفة. ويمكنكم كذلك دعوة بعض الأطراف المعنيين الإضافيين للمشاركة في التمرين.





# وجهات النظر المختلفة

## كيفية استخدام هذه الأداة:

● ابدأ بالتحدي الذي تركز عليه (يجب أن يكون تحدي معقداً ويتعلق بالأنظمة).

● يتم تشكيل مجموعات صغيرة، لدراسة البطاقات والتأكد من أن الجميع يفهمونها جيداً ولا يجدون مشكلة في الأمثلة المطروحة.

● نظم المشاركة ليختار كل شخص بطاقة وابدأ محادثة مدتها من خمس إلى عشر دقائق حول كيفية إعادة صياغة التحدي. ضع في الحسبان الأسئلة التحفيزية التالية:

○ كيف يمكن تغيير منهج التعامل مع هذا التحدي؟

○ ما هي الأمور التي يمكن أن تكون ممكنة؟

○ ما هي الأمور التي يمكن أن تشكل تحدياً؟

● دوّن الملاحظات على الملصقات أثناء التمرين.

● بعد أن تُتاح الفرصة لكل عضو في المجموعة للتحدث، فُكّر في الخطوات السابقة وابدأ عن أي أنماط في الملاحظات التي دونتها. فكر فيما يلي:

○ ما هي عملية إعادة الصياغة التي وسّعت نطاق التفكير في التحدي؟

○ ما هي عملية إعادة الصياغة التي تمهّد الطريق لإمكانات وموارد أكثر؟

○ ما هي الجوانب المشتركة التي حفزت الجميع على التفكير؟

### ما هي الخطوات التالية؟

● اعقد مناقشة حول إمكانية وجود أي فرص للتعامل مع التحدي أو المشروع بصورة مختلفة، بناءً على المحادثات التي دارت في هذا الشأن.

● إذا توفرت هذه الفرص، اتفق مع الفريق على أبسط الخطوات التي يمكنكم اتخاذها بعد ذلك لحل التحدي.

### مصادر إضافية

[Frame Innovation](#),  
Kees Dorst (2015) 🔗

[New Metaphors Toolkit](#),  
Imaginaires Lab 🔗

[asknature.org](#) 🔗

[Biomimicry Toolbox](#),  
Biomimicry Institute 🔗

[Experimental policy design methods](#), Policy Lab 🔗

[Flourish](#), Sarah Ichioka and  
Michael Pawlyn, (2021) 🔗

[System Innovation on Purpose](#),  
Jennie Winhall and Charles  
Leadbetter 🔗



## وجهات النظر المختلفة



|                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <p>التفكير بمنظور مختلف</p> <p>—</p> <p>تحويل السلبيات إلى إيجابيات</p> <p>مثال: النظر إلى المناطق منخفضة الانبعاثات على أنها فرصة لتحسين جودة الهواء وصحة البشر، وليس على أنها مصدر إزعاج.</p>                                                                  | <p>التفكير بمنظور مختلف</p> <p>—</p> <p>توسيع نطاق التفكير ليشمل كل مستويات النظام</p> <p>مثال: توفير حدائق في مساحات العمل تضم نباتات صديقة للنحل يعزز التنوع الحيوي وصحة الموظفين.</p>         | <p>التفكير بمنظور مختلف</p> <p>—</p> <p>طرح السؤال الأهم</p> <p>مثال: "كيف يمكننا الحد من النفايات؟" بدلاً من "كيف يمكننا التعامل مع النفايات التي ننتجها؟"</p>            | <p>التفكير بمنظور مختلف</p>        |
| <p>التركيز على تحدي تَظْمِيعين</p> <p>—</p> <p>إنهاء نمط غير صحي أو كسر دائرة مغلقة</p> <p>مثال: الخوف من الجرائم يمنع الأطفال من السير إلى المدرسة (ويؤدي إلى مزيد من التلوث الناتج عن حركة المرور)، ما يؤدي إلى غياب الاستثمار في طرق السير الآمنة، وهكذا.</p> | <p>التركيز على تحدي تَظْمِيعين</p> <p>—</p> <p>معالجة السبب الرئيسي</p> <p>مثال: بحث أسباب إلقاء المخلفات الملوثة في الأنهار في المقام الأول، بدلاً من التركيز مباشرة على إزالتها من المياه.</p> | <p>التركيز على تحدي تَظْمِيعين</p> <p>—</p> <p>التعمق إلى الأسباب الرئيسية</p> <p>مثال: استخدام موارد أقل وتقليل الهدر، بدلاً من التركيز على إعادة التدوير كخطوة أولى.</p> | <p>التركيز على تحدي تَظْمِيعين</p> |
| <p>التفكير بمنطق مختلف</p> <p>—</p> <p>استخدام تشبيهات جديدة</p> <p>مثال: كيف ستبدو تجربة بناء منزل ما إذا شَبَّهناها بعملية "نسج الخيوط"؟</p>                                                                                                                   | <p>التفكير بمنطق مختلف</p> <p>—</p> <p>تقديم نقيض من نوع مختلف</p> <p>مثال: التشجيع على الترشيد يختلف عن التشجيع على الحد من النزعة الاستهلاكية.</p>                                             | <p>التفكير بمنطق مختلف</p> <p>—</p> <p>إيجاد غرض جديد</p> <p>مثال: المنازل التي تساهم بفاعلية في المجتمع المحلي، بدلاً من كونها مجرد أماكن للعيش.</p>                      | <p>التفكير بمنطق مختلف</p>         |



## وجهات النظر المختلفة



|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <p>الانتقال من<br/>—<br/>الأشياء المنفصلة<br/>إلى المتداخلة</p> <p>مثال: مركز لإصلاح الأجهزة المعطلة يوفر تمريناً للمتطوعين ويتيح لذوي الدخل المنخفض توفير المال.</p>                                      | <p>الانتقال من<br/>—<br/>التوجه الخطي إلى الدائري إلى المتجدد</p> <p>مثال: الانتقال من المباني التي تستهلك قدراً كبيراً من الطاقة إلى تلك الموفرة للطاقة<br/>← إلى تلك التي تنتج الطاقة.</p>                 | <p>الانتقال من<br/>—<br/>المدى القصير إلى المدى البعيد</p> <p>مثال: بدلاً من بناء شقق لبيعها، يمكن تطوير مجتمعات تكون راعية للتنوع الحيوي المحلي، وبهذا نحمي الشقق من تغير المناخ.</p>                                                 | <p>ما الذي سيطراً على التحدي إذا انتقل من</p> |
| <p>الانتقال من<br/>—<br/>التفكير الأبوي المتحكم إلى التمكين</p> <p>مثال: بدلاً من بناء منازل موفرة للطاقة من الصفر، يمكن تعليم السكان المهارات وتوفير التمويل والإمكانات اللازمة لإعادة تأهيل منازلهم.</p> | <p>الانتقال من<br/>—<br/>التوجّه المركزي المغلق إلى التوجّه المنفتح الداعي إلى التواصل</p> <p>مثال: الانتقال من شبكات الطاقة المركزية إلى شبكات المواطنين الذين ينتجون طاقة شمسية ويشاركونها مع جيرانهم.</p> | <p>الانتقال من<br/>—<br/>رؤية البشر ككائنات منفصلة عن الطبيعة إلى رؤيتهم كجزء من الطبيعة</p> <p>مثال: استخدام المستنقعات كنظام للصرف الصحي، وهو ما يوفر مياهًا نظيفة تصلح كمزارع للأسماك، التي بدورها يتغذى عليها السكان المحليون.</p> |                                               |

&gt;

&gt;

المصدر: منقول بتصريف عن  
"جيني وينهول" ومستوحى من  
"مايكل بولين" و"سارة أيشيوكا"  
و"دان لوكتون"

# التأمل العميق

فرصة للتمهل قليلاً والتفكير العميق في التأثير الأشمل للمشروع والدروس المستفادة منه.

30 دقيقة - 3 ساعات

الصعوبة

أداة جديدة

الدور الرئيسي: منشئ جسور التواصل

## الغرض من الأداة:

الغرض من هذه الأداة هو إمدادكم بمجموعة من الأسئلة التي تساعدكم على التأمل في بداية المشروع، وطوال فترة استمراره. وتشجعكم تلك الأسئلة على التفكير في تأثير تصرفاتكم، وفي الدروس المستفادة على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المشروع والنظام، وبهذا فإنها تضمن أخذ كل الكائنات الحية في الاعتبار.

## أهمية الأداة:

عادةً ما نواجه ضغوطاً لتحقيق نتائج سريعة في هذا العالم الذي يسير بوتيرة متسارعة. وعند اتباع التصميم النظامي، ينصب التركيز على التفكير في التحدي بصورة شاملة، واستغراق الوقت اللازم للتأمل، حرصاً على اتخاذ قرارات أفضل على المدى البعيد.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

بيئة هادئة تساعدكم على التفكير بعمق في تلك الأسئلة أو تدوينها.





# التأمل العميق

## كيفية استخدام الأداة:

الجزء الأول: التفكير على مستوى الفرد أو في مجموعات صغيرة

● خصص مكاناً هادئاً مختلفاً عن بيئة عملك المعتادة. يمكنك مثلاً الجلوس على مقعد في متنزه ومعك دفتر ملاحظات، أو يمكنك إعداد فنجان من الشاي وتشغيل موسيقى هادئة.

● يجب على أعضاء الفريق التفكير في الأسئلة على المستوى الشخصي ثم مستوى المشروع ومستوى النظام، سواءً على حدة أو في مجموعات صغيرة.

## ما هي الخطوات التالية؟

● دوّن أي أفكار تخطر لك نتيجة الأسئلة الموضحة أعلاه، كالأفكار بشأن كيفية مساعدة الأطراف المعنيين الأقل تأثيراً أو تمثيلاً على المشاركة في المحادثة، أو بشأن دور الشراكات في تحقيق الرؤية.

● اكتب أبسط خطوة يمكنك اتخاذها لتنفيذ أي فكرة تخطر لك.

## مصادر إضافية

كتاب "حان الوقت للتفكير: الاستماع الذي يذكي العقل البشري"، نانسي كلاين

التغير في المساحات التأملية في الطبيعة

عن التمهّل في وقت العجلة، د. بايو أكومولاف

# التأمل العميق

## كيفية استخدام الأداة:

الجزء الثاني: حلقات لمناقشة النظام على نطاق أوسع

● رغم أهمية التأمل بمفردكم أو مع فريقكم، يمكن تحقيق تأثير أقوى من خلال تنظيم لقاءات تضم أشخاصاً من جهات مختلفة يعملون على تحقيق مهمة مشتركة. نقترح تنظيم "جلسات حوارية"، من خلال جمع أشخاص من كل الخلفيات، يشاركون قصصهم دون مخافة نقد الآخرين، ما يمثل بيئة مثالية لتأمل النظام الأشمل.

● إعداد الجلسة الحوارية:

○ ابدأ بالتفكير في الأشخاص الذين ستدعوهم. قد تساعدكم خارطة منظومة الأطراف المعنيين (الأداة رقم 4) في ذلك.

○ عند توجيه دعوات الحضور، أكد على أن هذه الجلسة بطبيعتها غير رسمية وتُعقد بانتظام لسرد القصص، وتستطيع المجموعة من خلالها مشاركة التقدم الذي تم إحرازه في إنجاز المهمة المشتركة ومناقشته.

● إدارة الجلسة الحوارية:

○ عليك تذكير الحضور بمهمتكم أو رؤيتكم المشتركة. وقد تساعدكم أداة "الرؤية المستقبلية" (الأداة رقم 3) في ذلك.

○ قسّم المشاركين إلى مجموعات من شخصين يسأل كل منهم الآخر: ما الذي تعلمته على المستوى الشخصي من هذا العمل حتى الآن؟

○ في مجموعات صغيرة، شارك معلومات بشأن التقدم الذي أحرزته في مشروعك، مع الإشارة إلى الجوانب التي قد تحتاج إلى دعم المجموعة على نطاق أوسع.

○ يمكن معرفة الآراء في مجموعة واحدة تضم كل المشاركين.

○ ينبغي تكوين مجموعات صغيرة مختلفة، والتفكير في علامات التغيير الأبرز التي تراها. ما هي الأحداث الجارية الأخرى التي تؤثر في المهمة أو الرؤية المشتركة؟

○ يمكن معرفة الآراء في مجموعة واحدة تضم كل المشاركين.

● ما هي الخطوات التالية؟

● يجب أن تلتزم المجموعة بأكملها بثلاثة إجراءات تعمل على تنفيذها قبل الاجتماع التالي.

● عليكم تحديد موعد الجلسة الحوارية التالية.



## التأمل العميق



### المستوى الشخصي

● ما الذي أتعلّمه من هذا العمل؟

● ما الذي يساعدني على أداء دوري (الذي كُلفت به في بداية العمل من خلال **الأداة رقم 2 "أدوار الفريق"**؟) ما الذي يعيق تقدمي؟

● ما أكثر شيء يحفزني وأكثر شيء يستنزف طاقتي في هذا العمل؟

### مستوى المشروع

● ما هو تأثير عملنا على البشر وغير البشر حتى الآن؟

● ما الذي يساعدنا على التقدم نحو تحقيق رؤيتنا (يُرجى الاطلاع على **الأداة رقم 3، الرؤية المستقبلية**)، وما الذي يعيق تقدمنا؟

● كيف طبقنا مبادئ التصميم لأجل مستقبل الكوكب (**الأداة رقم 1**) وما الذي تعلمناه من هذه الخطوة؟

### مستوى النظام

● ما هي التغييرات التي شهدناها في النظام؟ أو بمعنى آخر في منظومة الأطراف المعنيين (**الأداة رقم 4**)

● ما هي المتطلبات الأخرى اللازمة لتغيير البنى والنماذج الفكرية الخاصة بالنظام؟ (يُرجى الاطلاع على **الأداة رقم 5، تحليل الأسباب الجذرية**)

● ما هي الأحداث أو العلاقات أو التأثيرات غير المتوقعة أو غير المخطط لها التي طالت كل الكائنات الحية؟



ما الذي نستطيع تغييره من الآن فصاعداً لإحداث تغييرات كبيرة في النظام وتحقيق فوائد مشتركة لكل الكائنات الحية؟



ما الذي نستطيع تغييره من الآن فصاعداً لتطوير الممارسات الناجحة وتلك المؤثرة بالفعل؟



ما الذي أستطيع تغييره من الآن فصاعداً لتطوير الممارسات الناجحة والتي تعجبني؟



إعادة الصياغة  
مَن الذي يجيد استخدام هذا المنهج؟

## مستشفى "فورث فالي"

تم تطوير مستشفى "فورث فالي" والمنطقة المحيطة بها في الموقع التاريخي الذي يضم منزل "لاربرت"، والذي طالته يد الإهمال نتيجة لغياب عمليات الصيانة وتعرضه لأعمال التخريب.

كان المجتمع المحلي يرى المساحات الطبيعية المفتوحة المحيطة بالمستشفى عبئاً ويعتبرها عديمة القيمة. وأثناء عملية التجديد، أعاد مهندسو تنسيق المواقع في شركة "ريبرن-فاركوهار-يوين" تصوّر المساحات الخضراء كأصل نافع وجزء لا يتجزأ من المستشفى الجديد. وبهذا تم دمج الطبيعة في عملية إعادة تأهيل المرضى، وفي المقابل، استفاد هذا المورد الطبيعي من التطوير حيث أزيلت أنواع من النباتات الضارة، وأعيدت زراعة الغابات الأصلية، فضلاً عن تركيب أنظمة صرف متقدمة مستدامة وإنشاء ساحات خضراء.

المصدر: مشاركة من "شينا ريبرن" الخبيرة بمجلس التصميم، "الأماكن المرنة والتصميم بالتعاون مع الطبيعة"، (مدونة وسائط مجلس التصميم)





خارطة الأدوات

التوجّه

الاستكشاف

إعادة الصياغة

الاستحداث

التحفيز

المواصلة

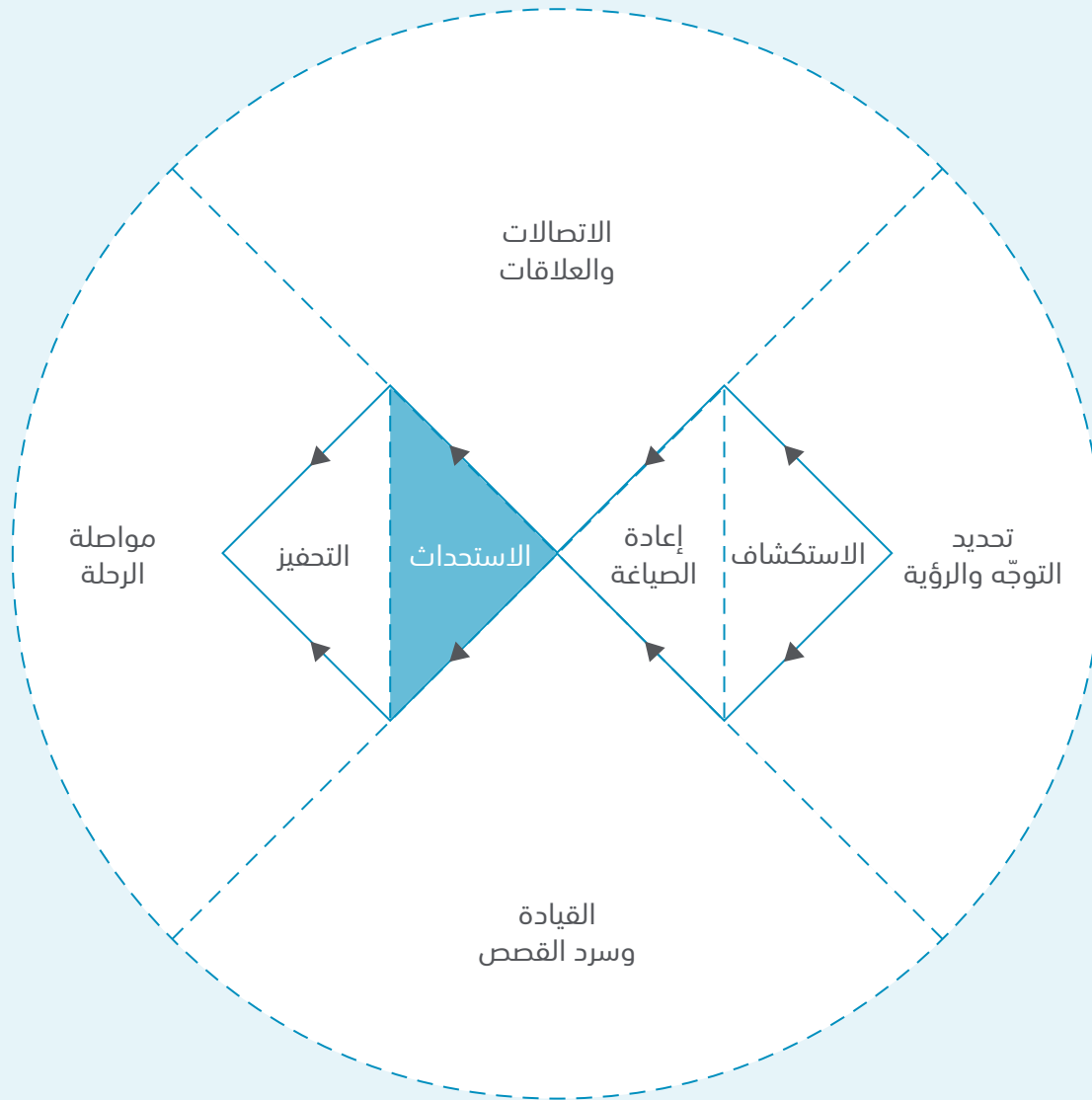


# الاستحداث

الأدوات

08 حافظة الأفكار

09 العواقب غير المقصودة





## الاستحداث

بعد الانتهاء من استكشاف هذا التحدي بدقة وإعادة صياغة تصوره، يأتي دور استحداث سلسلة من الإجراءات والأفكار المختلفة التي يمكن أن تخدم التدخلات الأخرى.

يشمل ذلك خطوات عملية بسيطة، أو أفكاراً مبتكرة وجريئة قد لا تُنفذ أبداً، لكنها ستساعد الناس على إعادة تصور الأشياء الممكنة. ورغم أن بدء التصميم الجديد يُعد فكرة جذابة لأي فريق تصميم، من المهم تحفيز مشاركة الأطراف الأخرى في عملية التصميم، مثل دعوة الأشخاص ذوي الخبرات الحياتية أو وجهات النظر المختلفة إلى المساهمة في عملية التصميم.

يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:

- استحداث حافظة أفكار يتم التوصل إليها في مستويات مختلفة من النظام، مثل: منتجات أو خدمات أو أماكن بعينها، أو سياسات أو معايير محددة، أو قصص وعقليات ثقافية معينة (الأداة رقم 8، حافظة الأفكار ⑤).

- التفكير في العواقب غير المقصودة للأفكار (الأداة رقم 9، العواقب غير المقصودة ⑤).



# حافضة الأفكار

تساعد هذه الأداة على التوصل للعديد من الابتكارات المتنوعة على مستويات متباينة من النظام الذي يحتاج إلى التعاون من أجل تغييره.

|                                |           |              |
|--------------------------------|-----------|--------------|
| ⌚ ساعتان                       | ☂ الصعوبة | ⊕ أداة جديدة |
| الدور الرئيسي: المصمم والمنفّذ |           | 👤            |

## الغرض من الأداة:

تهدف هذه الأداة إلى مساعدتكم على التوصل للأفكار. ويمكن أن تتعلق هذه الأفكار بمنتجات أو خدمات أو سياسات جديدة، أو قد تتمثل في سبل جديدة لاستخدام المنتجات أو الخدمات أو السياسات القائمة بالفعل. ولستم بحاجة إلى تنفيذ جميع الأفكار التي يتم توليدها، لكن النظر عن بُعد للتدخلات المطلوبة يظل نشاطاً جديراً بالاهتمام.

## أهمية الأداة:

من الجوانب المهمة في التصميم النظامي، معرفة دوركم داخل النظام بأكمله. ومن خلال هذه الأداة يمكن أن تتوصلوا إلى أفكار خارج مجال اختصاصكم. ولكن بدلاً من تجنّب هذه الأفكار، تمكّنكم هذه الأداة من التواصل مع الآخرين الذين يعملون على هذه الجوانب واقتراح سبل تساعدكم على التأثير فيهم ودعمهم. وتكمن أهمية هذه الخطوات في أن هؤلاء الأشخاص هم حلفاؤكم في المهمة!

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

نبدأ باستعراض الرؤية (يرجى الاطلاع على الأداة رقم 3، الرؤية المستقبلية ٥)، لتذكر أنها على قائمة الأولويات عند التوصل إلى الأفكار التي ستساعد على تحقيقها.



# حافضة الأفكار

## كيفية استخدام الأداة:

● اطّلع مجدداً على "الرؤية المستقبلية" (الأداة رقم 3) لكي تتذكرها. ويمكن أيضاً إلقاء نظرة من جديد على "تحليل الأسباب الجذرية" (الأداة رقم 5) للمساعدة في دراسة الأفكار على مستويات مختلفة من النظام.

● يجب أن يعمل كل فرد على حدة للتوصل لأكثر عدد ممكن من الأفكار خلال خمس دقائق، مع كتابة فكرة واحدة على كل ملصق خاص بالملاحظات.

● في مجموعات صغيرة، شاركوا أفضل خمس أفكار توصلتم إليها.

○ يجب وضع الأفكار في النماذج أثناء إجراء هذا، بحيث تكون مرتبة من الأفكار البسيطة إلى الأفكار الشاملة، ومن الأفكار التي يستطيع الفريق قيادة عملية تطبيقها إلى تلك التي تحتاج أشخاص آخرين لتطبيقها.

○ عليكم تخصيص وقت لمناقشة أفكار الجميع، ولا يتم انتقاد الأفكار في هذه المرحلة، بل يمكن تبني أسلوب إيجابي مثل قول "نعم وأيضاً..." بدلاً من قول عبارات سلبية مثل "لا ولكن...".

○ بينما تناقشون الأفكار، يمكنك البدء بالتفكير في قيمتها الاجتماعية، والديمقراطية، والعالمية، والمالية المحتملة (يرجى الاطلاع على قسم "إطار عمل قيم التصميم").

● يتم عرض الآراء بحضور جميع أعضاء الفريق لتلخيص أفضل الأفكار التي قدّمتها كل مجموعة.

## ما هي الخطوات التالية؟

● راجع حافضة الأفكار. وفيما يخص تلك الأفكار التي يستطيع فريقك أو جهتك تطبيقها، فكّر فيما إذا كانت هناك أي أفكار ترغب في تضمينها في خطة مشروعك. هل هناك أي مكاسب سريعة يمكنكم تحقيقها بدون بذل الكثير من الجهد؟ هل هناك أي مشاريع كبرى تحتاجون إلى المزيد من المناقشات حولها؟

● اتفق مع الفريق على أبسط الخطوات التي يمكنكم اتخاذها فيما بعد لتنفيذ أي من الأفكار التي توصلتم إليها.

● فيما يخص الأفكار الخارجة عن نطاق اختصاصك، فكر فيما إذا كان أحد الأطراف المعنيين الموجودين فعلياً في منظومتك (راجع الأداة رقم 4، منظومة الأطراف المعنيين) يستطيع تنفيذها. هل يمكن عقد مناقشة مع ذلك الطرف المعني أو دعوته للمشاركة في جلسة حوارية مستقبلية؟ (راجع الأداة رقم 7، التأمل العميق).

● اتفق مع الفريق على أبسط الخطوات المستقبلية الممكنة لتنفيذ أي من الأفكار التي يسعك أن تؤدي دوراً فاعلاً في تنفيذها.

## مصادر إضافية

دليل تبني مناهج الحافظات، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



الأداة رقم 08

## حافظة الأفكار

الأفكار  
الشاملة

الأفكار التي تحقق الرؤية المستقبلية للنظام وتجعله واقعاً في حياة البشر، وتتحدى السيناريوهات أو القصص القائمة التي تشكّل النظام الحالي

الأفكار التي تساعد على تغيير البنى داخل النظام، على سبيل المثال من خلال سياسة أو تشريع أو تمويل جديد، وكذلك من خلال المبادرات التي تعلّم الآخرين مهارات جديدة، أو البيانات، أو الثقافة المؤسسية أو منصات التواصل

الأفكار  
المحددة

الأفكار الخاصة بمنتجات أو أماكن أو خدمات محددة تساعد على تغيير جزء من النظام الحالي

الأشياء التي يجب أن يؤثر  
على الآخرين لكي يحققوها

الأشياء التي يمكن أن  
يحققها فريقتي/ جهتي

# العواقب غير المقصودة

أداة تساعد على التفكير في الآثار الإيجابية والسلبية غير المباشرة للتصميم.

|                               |            |              |
|-------------------------------|------------|--------------|
| ⌚ 45 - 60 دقيقة               | ☂️ الصعوبة | ⊕ أداة جديدة |
| الدور الرئيسي: المصمم والمنفذ |            | 👤            |

## الغرض من الأداة:

تهدف هذه الأداة إلى مساعدتكم على التفكير في الآثار المحتملة غير المباشرة للتصميم المتمحور حول البشر أو الكوكب، والتي لم تخططوا لها عن قصد.

## أهمية الأداة:

في أغلب الأحيان، توضع التصميمات وتنفَّذ على أرض الواقع دون قدر كافٍ من التفكير في عواقبها المحتملة غير المقصودة، سواءً كانت تلك العواقب ضارة أم لا. مع الحرص على التأني والتفكير في هذه المسألة، ستكون لديكم فرصة للتخفيف من أي عواقب ضارة محتملة، فضلاً عن الاستفادة المدروسة من الآثار الإيجابية.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

بإمكانكم استخدام الأداة في أي مرحلة من المشروع، لكن من الأسهل التفكير في العواقب المحددة فور وضع النموذج الأولى للفكرة.

ويمكنكم أيضاً الاستفادة من الرجوع إلى "خارطة منظومة الأطراف المعنيين" (الأداة رقم 4).



# العواقب غير المقصودة

## كيفية استخدام الأداة:

- ابدأ بفكرة ترغب في تطويرها، وراجع حافظة الأفكار (الأداة رقم 8) للاستفادة منها.
- خصّص بعض الوقت لتتأمل بمفردك في العواقب السلبية الفورية والأوسع نطاقاً لهذه الفكرة.
- ربما يساعد الرجوع باستمرار إلى "خارطة منظومة الأطراف المعنيين" (الأداة رقم 4) في التفكير في العواقب المحتملة على العناصر المختلفة للنظام.
- كوّن مجموعات مع الفريق لمناقشة كل من العواقب السلبية واستعراض التأثيرات غير المباشرة.
- كرر الأمر ذاته بالنسبة إلى العواقب الإيجابية.

### ما هي الخطوات التالية؟

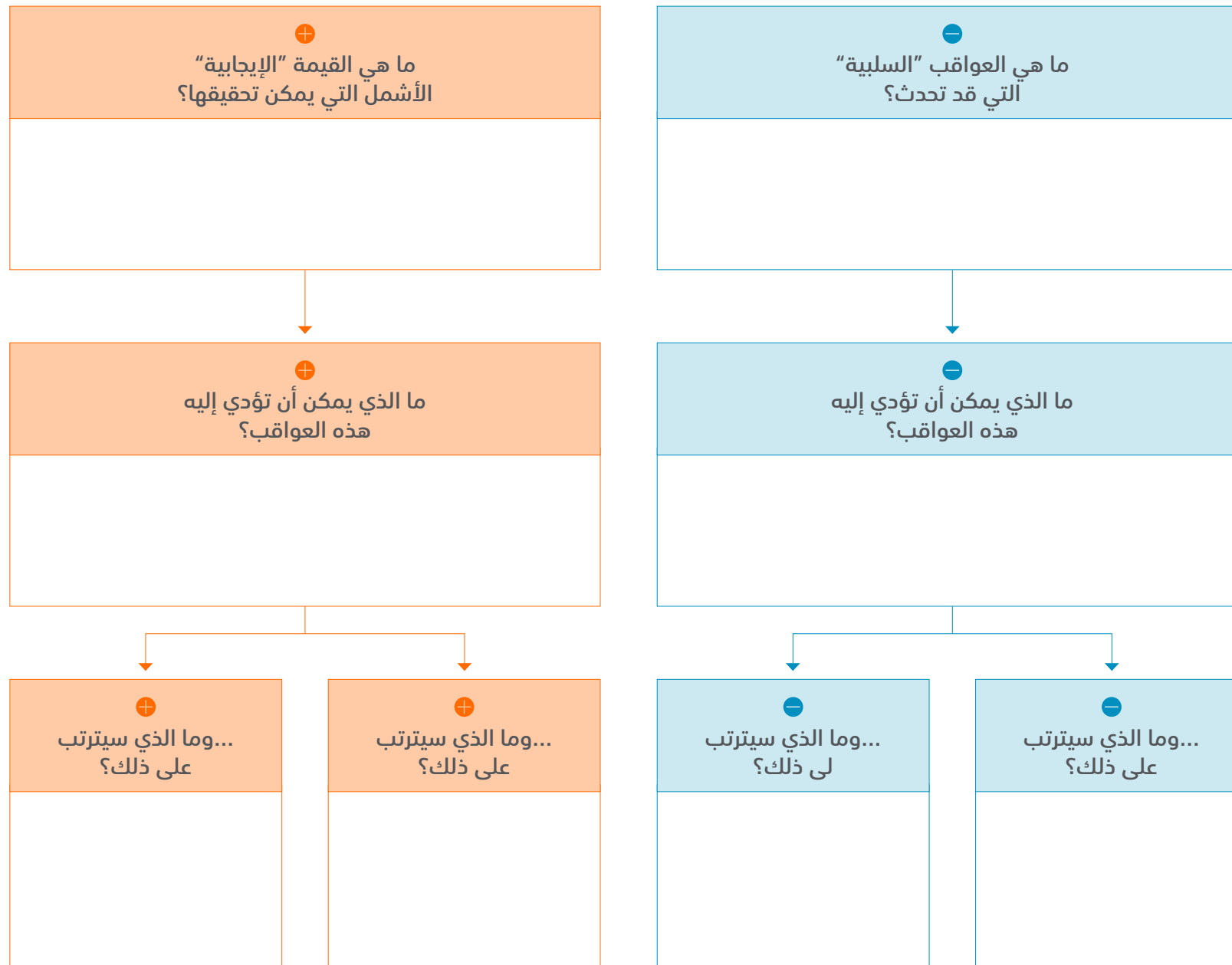
- راجع الخطوات السابقة وفكّر فيما تعلمته خلال هذا التمرين. هل هناك أي عواقب سلبية يمكنك تخفيفها؟ هل هناك أي عواقب إيجابية يمكنك تضمينها في تصميمك؟
- دوّن هذه الأفكار واتفق مع الفريق على الخطوات التالية التي يمكنكم اتخاذها للبدء في تنفيذها.

### مصادر إضافية

حزمة أدوات العواقب غير المقصودة،  
الجهة: Andthen



## العواقب غير المقصودة



المصدر: مستوحى من "إندي جوهار"  
و"سانتيني بسرا"



## الاستحداث

مَن الذي يجيد استخدام هذا المنهج؟

## جرين مايندز

“جرين مايندز” هو مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي، قائم في “بليموث”، ويستخدم منهج “المعمل الحي” للدفاع عن الطبيعة.

يتبع المشروع منهجية علوم المواطن (citizen science)، حيث يشجع السكان على جمع البيانات حول الطبيعة والبيئة المحيطة باستخدام التطبيقات ورموز الاستجابة السريعة وروبوتات الدردشة. وتم أيضاً تركيب مستشعرات في الأشجار على مستوى المدينة. وتُستخدَم هذه المعلومات من جانب Rewilding Network (ريويلدنغ نتورك) - التي تتألف من مجموعة من المجتمعات في أرجاء المدينة - من أجل توليد الأفكار عن كيفية إعادة نشر الحياة البرية في المدينة. ووضعت هذه الأفكار قيد التنفيذ وتجري مشاركتها مع الآخرين كي يحاكونها.



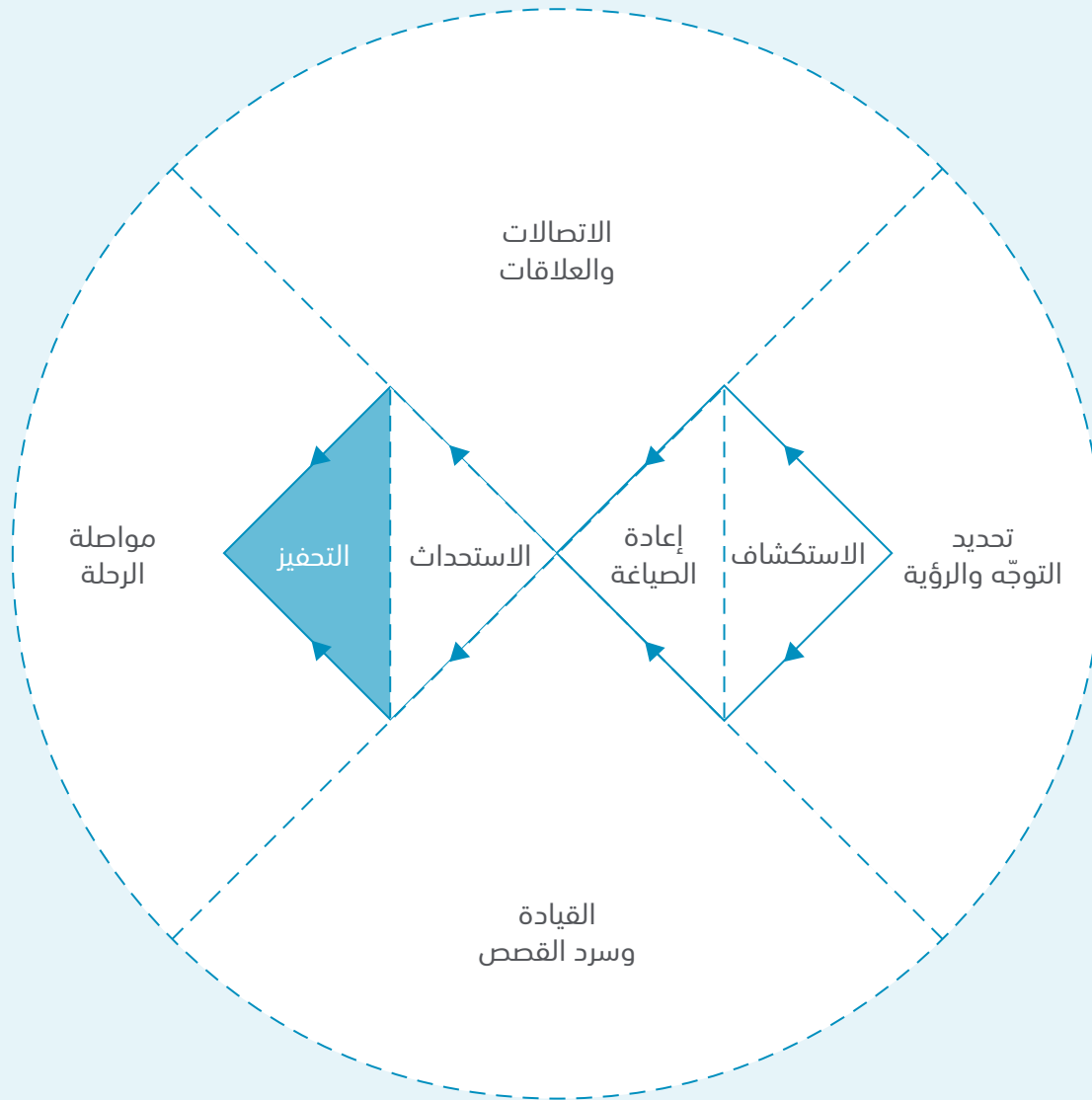
المصدر: مشاركة الأستاذة كاثرين ويليس، الخبيرة في مجلس التصميم (مدونة وسائط مجلس التصميم)



# التحفيز

الأدوات

10 تطوير سرد جديد





## التحفيز

التفكير النظمي يمكن أن يكون مربكاً في كثير من الأحيان، غير أن التنفيذ العملي يساعدنا في المضي قدماً.

يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:

- استحداث السرد الجديد الذي يشجعكم على اختبار الأفكار الجريئة ويشجع الآخرين على ذلك أيضاً (الأداة رقم 10: تطوير سرد جديد).

يبين التفكير النظمي ما تبدو عليه الرؤية الجديدة بطريقة ملموسة، ما يساعد الناس على الوقوف خلفه أو إضافة أفكارهم إليه. والنماذج الأولية وسيلة مهمة لتجسيد أي فكرة بصورة سريعة من أجل اختبار كيفية عملها، واستكشاف كيف ترتبط بالإجراءات الأخرى، ورؤية ماذا أيضاً سيتطور أو ينمو منها. وأحياناً قد يعني التصميم النظامي أنه لا يوجد إجراء واحد واضح يوضع له نموذج أولي، وهنا يأتي دور اختبار السرد الجديد أو التحولات النظمية الكبيرة.

# تطوير سرد جديد

طريقة لجعل الرؤية ملموسة كي  
يستطيع الآخرون فهمها وليصبحوا جزءاً  
من بناء المستقبل.

|                                   |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|
| أداة جديدة                        | الصعوبة | 3 ساعات |
| الدور الرئيسي: القائد وسارد القصص |         |         |

## الغرض من الأداة:

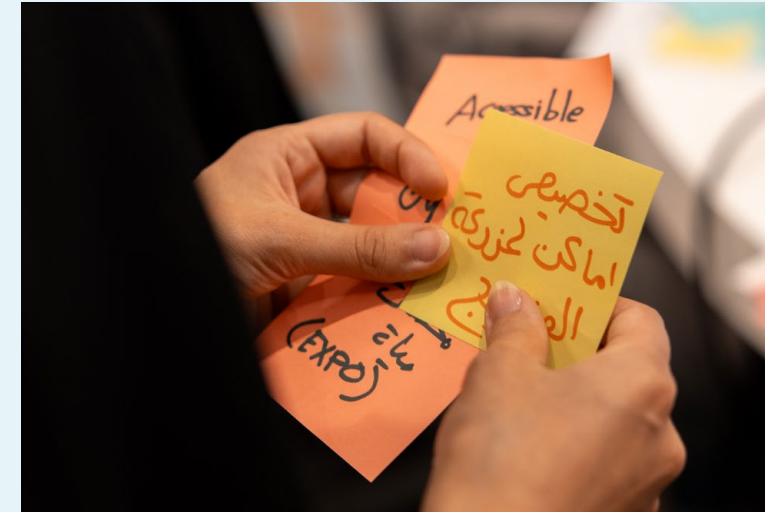
ستساعدكم هذه الأداة في ابتكار أفكار متحررة باستخدام أساليب التصميم التخيلية. وخلال هذه العملية ستتمكنون من اختبار ومعرفة ما يتوافق معكم، وكذلك بناء تحالفات أكثر مع أشخاص متفقيين معكم في المهمة، عن طريق تشجيعهم على الانضمام لكم في المستقبل الذي تحاولون بنائه.

## أهمية الأداة:

تغيير النظام أمر صعب ويتطلب جهداً متواصلاً. ومن شأن تصور الأفكار وجعل النظام الناشئ ملموساً بدرجة أكبر أن يساعد في اختبار الفرضيات وتطوير الأفكار، ويساعد الآخرين أيضاً على فهم الرؤية بصورة أفضل والمساهمة بأفكارهم. إضافة إلى ذلك، تمثل هذه الطريقة وسيلة قوية لبث الحماس نحو ما يمكن تحقيقه.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

قبل البدء، عليكم تدبر الأفكار التي تودون اختبارها من أجل تغيير النظام. وربما تودون الرجوع إلى قسم "الأفكار الشاملة" في حافظة الأفكار للحصول على الإلهام.



# تطوير سرد جديد

## كيفية استخدام الأداة:

- تحقق من الفكرة المتحررة التي تود تطبيقها. ستستفيد كثيراً من البدء بإحدى الأفكار ذات النطاق الواسع في حافظة الأفكار (الأداة رقم 8). ربما ترغب أيضاً في الرجوع إلى قسم الرؤية المستقبلية (الأداة رقم 3).
- ناقش القسم الأول من النموذج وأضف أفكارك على ملصقات. فكر في الجوانب التي تود اختبارها من حافظة الأفكار والرؤية المستقبلية وفي الأسئلة التي تود أن يجاب عنها.
- بعد ذلك، ناقش القسم الثاني، مع مواصلة إضافة الأفكار على ملصقات. من هم الأشخاص الذين تحتاج إلى التأثير فيهم وتشجيعهم على الانضمام إليك في مهمتك؟ يمكنك الرجوع إلى خارطة منظومة الأطراف المعنيين (الأداة رقم 4). هل هناك أي أطراف معنيين محتملين ترغب في انضمامها إليك في رحلتك، بما في ذلك الأطراف البيئية غير البشرية؟
- بمجرد أن تتفق على هدفك مع الفريق، انتقل إلى القسم الثالث من النموذج. كيف يمكنك أن تحفز مشاركة جمهورك المستهدف على النحو الأمثل في المستقبل الذي تأمل في بنائه؟ فكر فيما يلي:

- الشعور الذي تريد للآخرين أن يشعروا به وطريقة التواصل التي تتوافق معهم على النحو الأمثل.
- الرسائل المحورية التي تريد إيصالها.
- الوسيلة التي تبث الحياة في أفكارك المتحررة على النحو الأمثل (يمكن أن تكون هذه الوسيلة مقطع فيديو أو رسم متحرك أو مخطط قصة أو تجربة تفاعلية أو عرض أداء أو عرض فني، أو شيء آخر مختلف تماماً).
- أخيراً، تحول إلى القسم الرابع وفكر كيف ستعرف ما إذا كانت قصتك الجديدة ناجحة أم لا.
- ما هي الخطوات التالية؟
- تحقق مع فريقك من الشخص المسؤول عن أداء كل مهمة، وكيف ستعملون من أجل إنجاح الحدث أو التجربة معاً.
- تذكر أنه لا يتوجب إجراء هذا النشاط مرة واحدة فقط، حيث يمكن مواصلة بناء تصاميم تخطيطية واستكشاف الخيارات، ورؤية ما يتوافق مع المشروع على النحو الأمثل، والتعلم من هذه التجارب.

### مصادر إضافية

سلسلة التصميم من أجل الإرث،  
مجلس التصميم

أساليب تصميم السياسات التدرجية،  
معمل السياسات

حزمة أدوات المستقبل،  
المكتب الحكومي للعلوم

التصميم التخيلي: تصميم ملائم أم أداة  
جديدة للابتكار الحكومي؟ مدونة نستا

إنجاح المستقبل، فيل بالاغتاس



## تطوير سرد جديد



### تطوير سرد جديد

تُستخدم هذه الأداة في استكشاف وتقديم أفكار رائدة ومبتكرة تحوّل النظام بأكمله، أو في استكشاف رؤية متكاملة، وفتح المجال للتفاعل والحوار البناء.

01 ما الذي تأملون في تعلّمه واختباره وتحقيقه؟

02 مَن تختارون لتجربة الفكرة أو مشاركتها معه؟ كيف يمكنكم تضمين مدخلات الأطراف المعنيين المستمدة من الطبيعة؟

03 ما هو الأسلوب الذي يمكن تنفيذ هذه الإجراءات من خلاله؟

04 كيف يمكن قياس مدى نجاح السرد الجديد؟ كيف يمكن جمع البيانات أو الآراء والملاحظات للتعرف على مستوى النجاح؟



التحفيـز

مَن الذي يجيد استخدام هذا المنهج؟

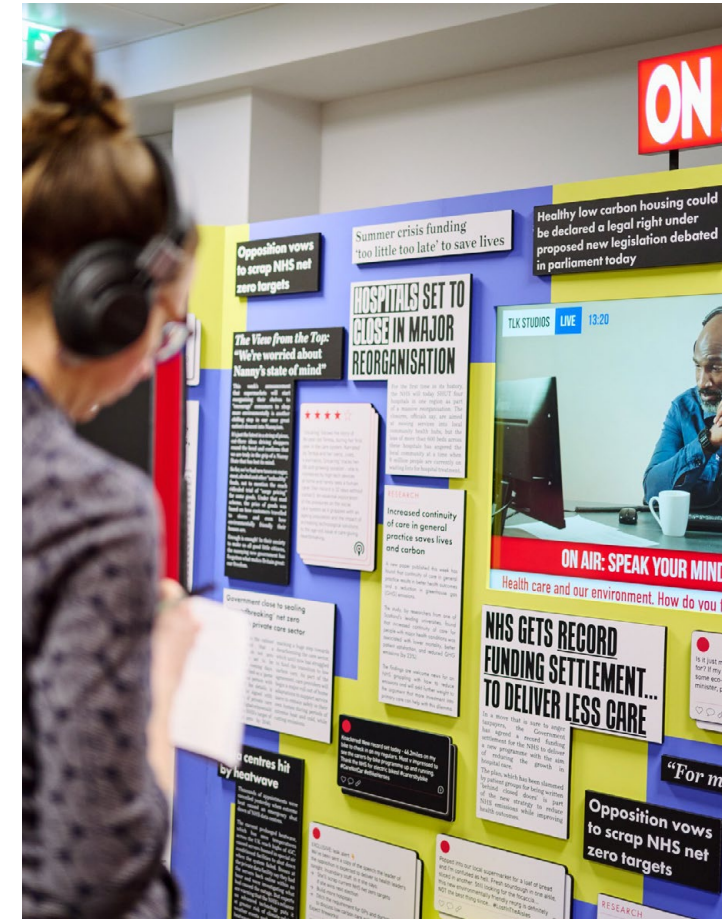
## تعاون The Health Foundation (ذا هيلث فاوندیشن) مع The Liminal Space (ذا ليمينال سبيس)

تعاونت "ذا هيلث فاوندیشن" مع شركة  
الاستشارات المبدعة "ذا ليمينال سبيس"  
لتدشين "هيئة الخدمات الصحية الوطنية  
المحايدة مناخياً".

تأخذكم هذه التجربة الغامرة عبر ثلاث غرف مختلفة، تدور فيها أحداث افتراضية لما سيحدث في أحد الأيام في هيئة الخدمات الصحية الوطنية في العام 2036. ويعتبر هذا المنهج المبتكر وسيلة لتشجيع الأشخاص على تخيل مستقبل هيئة الخدمات الصحية الوطنية عن طريق العيش في عالم توجد فيه بالفعل. وبهذه الطريقة لا تطلب الجهة/ الأداة من الناس التفكير في مستقبل هيئة الخدمات الصحية الوطنية فحسب، بل أن يتخللوا أيضاً ما قد تبدو عليه حياتهم في العام 2036، وهو ما يساعدهم في بناء رابط شخصي بالموضوع.

المصادر: مشاركة من سارة دوغلاس،  
الخبرة في مجلس التصميم، هيئة  
الخدمات الصحية الوطنية المحايدة  
مناخياً، ذا ليمينال سبيس، مدونة "يوم  
في العام 2036"، ذا هيلث فاوندیشن

الصورة منقولة عن: مايك ماسارو

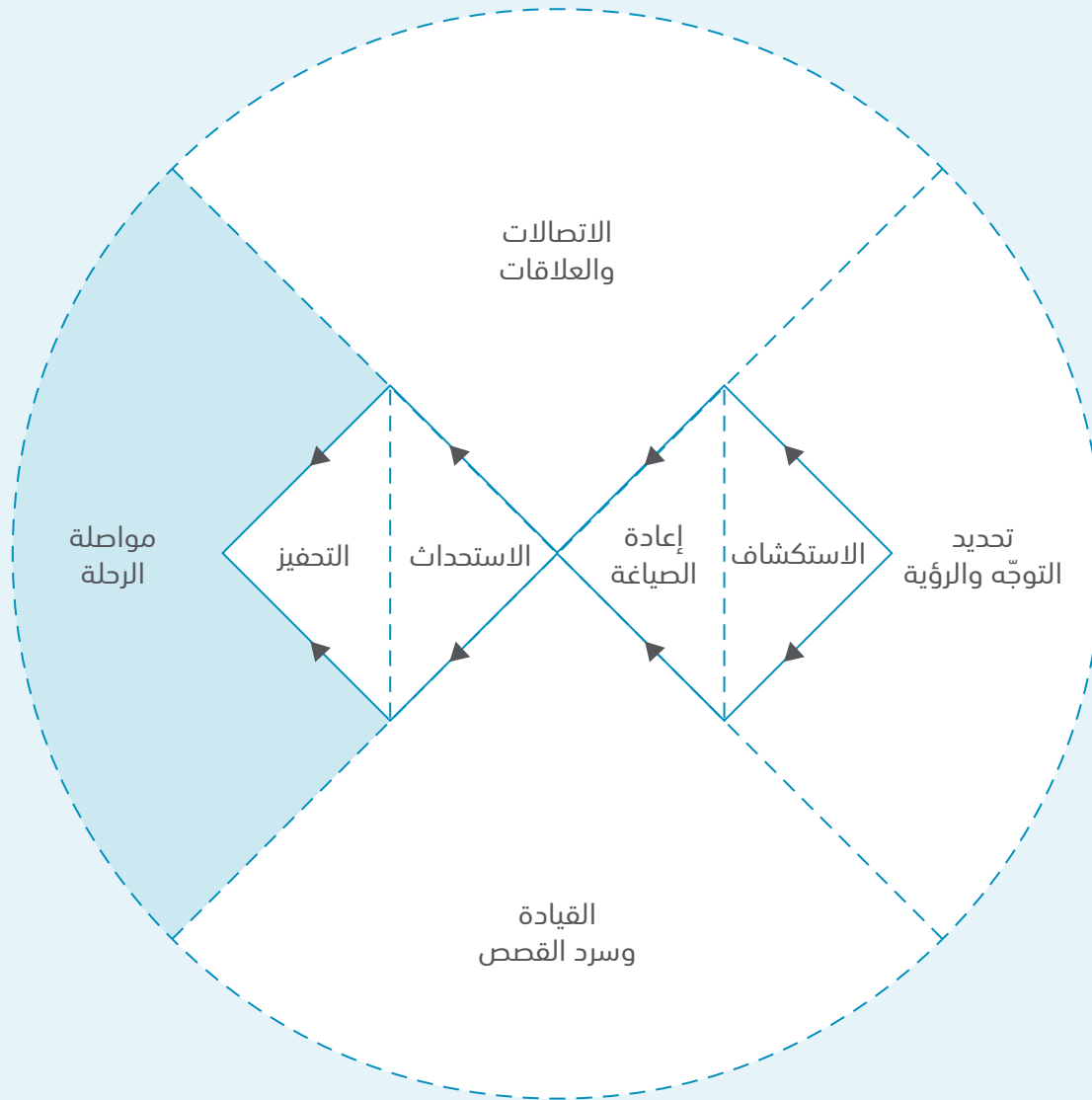




# المواصلة

الأدوات

مخططات الأعمال المتجددة 11





## المواصلة

في الأنظمة المتغيرة، لا ينتهي عملنا أبداً،  
فالأشياء تتغير، وتظهر فرص أخرى.

مع قرب انتهاء مشروعنا، من المهم التفكير في أخطائنا والتعلم منها، لكن من المهم أيضاً التخطيط لما هو قادم. يمكنكم الرجوع إلى الرؤية، والتفكير في المواضيع التي حققتم فيها تقدماً جيداً، والمواضع التي ستحتاج إلى التصميم مستقبلاً. واصلوا بناء المنظومة، وشاركوا المعرفة كي تصبح التصاميم متاحة للذين يساهمون في التغيير.

يساعدكم هذا القسم من حزمة الأدوات في:

- التفكير في الأنواع المختلفة من القيمة التي يقدمها المشروع أو الفكرة إلى العالم. ([مخططات الأعمال](#)، [المتجددة، الأداة رقم 11](#)).

# مخططات الأعمال المتجددة

أداة لاستخلاص المكونات الجوهرية لنموذج العمل وإعادة صياغتها بالتركيز على مبادئ التجدد.

|                             |         |             |
|-----------------------------|---------|-------------|
| أداة جديدة                  | الصعوبة | 3 - 4 ساعات |
| الدور الرئيسي: مفكر الأنظمة |         |             |

## الغرض من الأداة:

تشجعكم هذه الأداة على تلخيص المكونات الجوهرية للفكرة التي تتطلع إلى طرحها في السوق. وبصفتها أداة توجيهية عملية، تساعدكم في توصيل القيم التي يقدمها المقترح إلى الأطراف المعنيين والمستثمرين والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك. ولكن خلافاً لأي أداة توجيهية عملية عادية، تشجعكم هذه الأداة على التفكير في "القيم" بطريقة أكثر شمولاً.

## أهمية الأداة:

هذه الأداة هي عبارة عن أداة تأسيسية تكمل عمل الأدوات الأخرى في حزمة الأدوات وترتبط بها. وتتطلب هذه الأداة توسعة مفهوم "القيمة" ليتجاوز القيمة المادية ويشمل القيمة الاجتماعية والديمقراطية وتلك المتصلة بالكوكب كله، وبهذا فهي تمكنكم من إظهار قيمة العمل المتجددة الممكنة للمقترح، كي تتمكنوا من الحصول على الموافقة والاستثمار.

## ما الذي تحتاجون إليه للبدء:

لاستخدام هذه الأداة، عليكم أولاً الاسترشاد بالمقترح الذي تستكشفونه. ربما يكون واضحاً لديكم بالفعل، لكن إذا لم يكن الأمر كذلك عليكم بالرجوع إلى حافظة الأفكار (الأداة رقم 8) واستخدام هذه المخططات بمزيد من الإبداع.



# مخططات الأعمال المتجددة

## كيفية استخدام الأداة:

- اكتبوا رؤيتكم الكبرى معاً كفريق. واستخدموا الرؤية المستقبلية (الأداة رقم 3) مرجعاً لكم ولخصوا الأفكار والسلوكيات والتوجهات الجوهرية المستخلصة منها من أجل هذه الأداة.
- في مجموعات صغيرة أو بصورة فردية، اكتبوا "أسس رؤيتكم" على ؛ بحيث تمكنكم من إيجاد الظروف المناسبة لتحقيق رؤيتكم. قد يكون من المفيد الرجوع إلى منظومة الأطراف المعنيين (الأداة رقم 4) وحافطة الأفكار (الأداة رقم 8).
- بمجرد إضافة "أسس الرؤية"، تُطرح الأسئلة التالية:
  - ما هي ميزتنا التعاونية؟ (بمعنى: كيف يمكننا توحيد القوى مع شركاء مناسبين لهذه المهمة، والاستفادة من الموارد في كل أرجاء المنظومة، والتعلم من الأفكار القائمة؟)
  - أيّ من هذه الأسس سيكون الأسهل في الاستخدام، وأيها سيكون الأصعب؟
  - أيّ من هذه الأسس هو الأكثر استقراراً، وأيها هو الأقل استقراراً؟

- اكتبوا القيمة المقدمة معاً كفريق. مقترحكم هو القيمة المقدمة التي تأملون بها تحقيق (جزء من) رؤيتكم، وهو المنتج أو الخدمة أو الفكرة أو التجربة التي تصنعونها.
- في مجموعات صغيرة أو بصورة فردية، اكتبوا "القيمة المقدمة" على ملصقات. تعتبر القيمة المقدمة التي تقترحونها الوسيلة التي تسهل الموافقة على المشروع تشجع الاستثمار فيه. فكروا في المؤشرات التي تدرج تحت كل نوع من أنواع القيمة لمساعدتكم في تقديم مقترح متكامل.
- ناقشوا معاً "القيمة المقدمة" التي تقترحونها وكيف يمكنكم قياس تأثيركم في المجالات الاجتماعية والديمقراطية والبيئية والمالية. أضيفوا هذه القيم إلى الملصقات في قسم "المقاييس".

## ما هي الخطوات التالية؟

- راجعوا التوجه الدائري والتجدد وفكروا فيما إذا كانت هناك أي فجوات في المعرفة أو الموارد من أجل تحقيق القيمة. ما الذي يمكنكم فعله من أجل سد هذه الفجوات؟
- اتفقوا على أبسط الخطوات التالية لمواجهة هذه الفجوات والانتقال نحو القيمة التي تودون تحقيقها.

## مصادر إضافية

- إطار عمل قيمة التصميم، مجلس التصميم.
- إشكالية الحجم في القطاع الاجتماعي، In With Forward
- العيش على كوكب واحد، Bioregional
- نموذج العمل المتجدد، أعد تصميم كل شيء
- بوصلة للأعمال المنصفة والمتجددة، منتدى المستقبل
- مخطط نماذج الأعمال المتجددة، Cosmic Gold Medium
- دليل العدالة المناخية للأعمال، B Lab
- تقييم التأثير B، B Lab



## مخططات الأعمال المتجددة



|                                                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية                                                                                                                               |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| تطوير جمل تلخص رؤيتكم للصورة العامة.                                                                                                 |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| الحلفاء في المهمة                                                                                                                    | الموارد                                                                                                                  | الأفكار القائمة                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| الأعمال والجهات والأشخاص الذين يمكنكم التعاون معهم لتحقيق رؤيتكم.                                                                    | الإمكانات والمهارات التي تمكّنكم من تحقيق رؤيتكم، سواء كان ذلك داخل الجهة التي تعملون فيها أم من خلال طلائعكم في المهمة. | الأفكار أو التدخلات القائمة التي تساعد أيضاً في تحقيق رؤيتكم.                                                                                                      |                                                                                                                                |
| المقترح                                                                                                                              |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| تطوير جمل تلخص الفكرة الفريدة أو التدخل المميز الذي تستحدثونه.                                                                       |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| القيمة الاجتماعية                                                                                                                    | القيمة الديمقراطية                                                                                                       | القيمة المتعلقة بالكوكب                                                                                                                                            | القيمة المالية                                                                                                                 |
| مؤشرات القيم الاجتماعية: الصحة وجودة الحياة، الأمان الاجتماعي والغذائي، الإحساس بالانتماء، حماية التراث، الإسكان، الترابط الاجتماعي. | مؤشرات القيم الديمقراطية: عمليات التصميم الشمولي، تنوع فريق الجهة/ المشروع، التمكين لاتخاذ القرار، الحوكمة.              | مؤشرات القيم المتعلقة بالكوكب: البصمة الكربونية، الفوائد الصافية للتنوع الحيوي، استخدام الأراضي، جودة المياه والهواء، التغيير الإيجابي في السلوكيات نحو الاستدامة. | مؤشرات القيم المالية: الاستثمار الاجتماعي والبيئي، المساهمة في الاقتصادات المحلية، تبني نماذج بديلة في الأعمال وإنجاز الأهداف. |
| المقاييس                                                                                                                             |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
| مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستوضح لكم ما إذا كنتم تحققون قيمة معينة.                                                                 |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                      |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |

## روابط إضافية

### نماذج تركز على الكوكب

- [Limits to Growth](#) – a 1972 report by Barbara Ward and Rene Dubos that highlights the earth's finiteness and looks at the consequences of exponential growth
- [Doughnut Economics](#) – a planetary model by Kate Raworth that highlights a social foundation and an ecological ceiling to human activity
- [Designing Regenerative Cultures](#) – in this book Daniel Wahl explores ways of relating to the many converging crises and opportunities faced by humanity
- [One Planet Living](#) – principles for living within Earth's resources by Bioregional
- [Regenerative Leadership](#) – in this book Giles Hutchins and Laura Storm provide a holistic and systemic framework for building prosperous and regenerative organisations

### النظريات التأسيسية

- [Leverage Points](#) – Donella Meadows sets out nine leverage points for intervening in a system
- [Building Better Systems](#) – a green paper that presents four 'keys' to unlock system innovation, by Jennie Winhall and Charlie Leadbetter, System Innovation Initiative
- [The Dynamics of Transitions](#) – a multi-level perspective model by Professor Frank Geels
- [Berkana's Explorations](#) – an exploration of how change happens in living systems by the Berkana Institute

### موارد وأدوات وجهات إضافية معنية بالتصميم

- [Helen Hamlyn Centre](#)
- [Microsoft Inclusive Design](#)
- [Luma Institute](#)
- [DOGA Inclusive Design](#) (Norwegian Design Council)
- [The Long Time Tools](#), The Long Time Project
- [The Circular Design Guide](#), Ellen Macarthur Foundation
- [Design Kit: The Field Guide to Human-Centered Design](#), IDEO

### التدخلات القائمة على الأدلة

- [Project Drawdown](#) – existing climate solutions that reduce greenhouse gases
- [UN Environmental Programme](#) – a practical guide that demonstrates how buildings and community spaces can be constructed to increase their resilience to climate change
- [BREEAM Communities](#) – framework to help integrate sustainable design into master planning
- [Natural England Green Infrastructure Guide](#) – tools to map green infrastructure
- [Climate Framework](#) – framework that contextualises the UN Sustainable Development Goals in the built environment