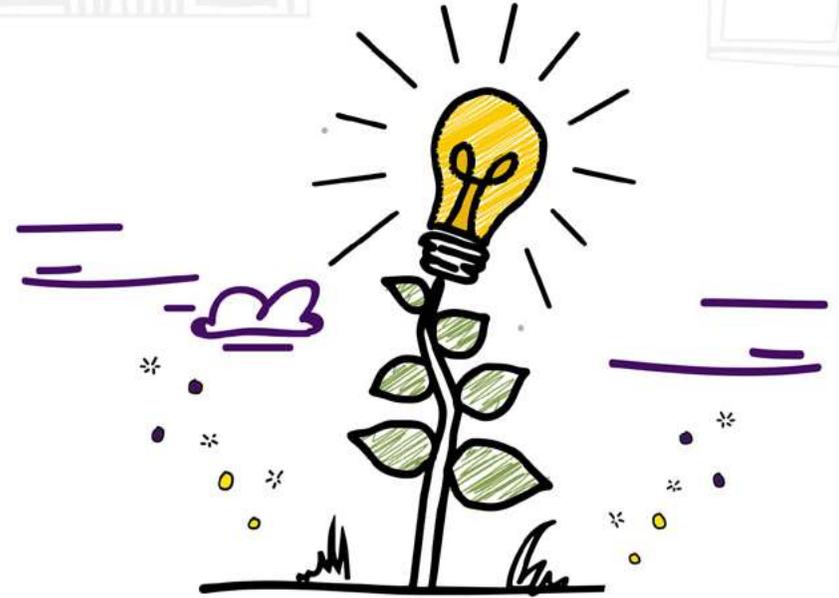


# الابتكار الاجتماعي

SOCIAL INNOVATION

«( غياث هوارى كندة المعمار (»



الراجحي الإنسانية  
ALRAJHI HUMANITARIAN





# الابتكار الاجتماعي

SOCIAL INNOVATION

« غياث هوارى كندة المعمار »



الراجحي الإنسانية  
ALRAJHI HUMANITARIAN

QUDRA STRATEGY

# بسم الله الرحمن الرحيم

**عنوان الدليل:** أساسيات الابتكار الاجتماعي  
**الشريك الداعم:** الراجحي الإنسانية  
**تاريخ النشر:** 2019  
**الإعداد:** غياث هوارى، كندة المعمار  
**الجهة المنفذة:** قدرة استراتيجي  
**الإخراج الفني:** أحمد حزوري، حمزة عزو

رقم الإيداع : 1440 /1784  
ردمك: 978-603-02-8228-9

## جميع الحقوق محفوظة

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

الراجحي الإنسانية

© 2019

# الفهرس

## 19 | دوافع الابتكار الاجتماعي

- 21 ..... لماذا الابتكار الاجتماعي
- 22 ..... خمسة مجالاتٍ لعمل الابتكار الاجتماعي
- 24 ..... خمسة أسبابٍ تكمن وراء أهمية الابتكار الاجتماعي
- 25 ..... خمسة استخداماتٍ أساسيةٍ لمفهوم الابتكار الاجتماعي
- 28 ..... خمسة أسئلةٍ يتم طرحها عند التفكير في الابتكار الاجتماعي
- ..... خمسة اتجاهاتٍ اجتماعيةٍ يتم أخذ بياناتها بعين الاعتبار
- 29 ..... عند تطبيق الابتكار الاجتماعي

## 1 | عن هذا الكتاب

## 3 | دوافع الابتكار الاجتماعي

- 5 ..... مدخل
- 7 ..... مفهوم الابتكار الاجتماعي
- 15 ..... سردية الابتكار الاجتماعي

## 31 هوية الابتكار الاجتماعي

- 33 طبيعة الابتكار الاجتماعي
- 33 خمس صفاتٍ للمشكلات الاجتماعية التي يعالجها الابتكار
- 35 خمسة أشكالٍ لطول الابتكار الاجتماعي
- 37 خمسة معايير لطول الابتكار الاجتماعي
- 41 خمسة مبادئٍ تفكيرٍ ينبغي اتباعها في الابتكار الاجتماعي
- 43 خمسة خصائص يميز بها الابتكار الاجتماعي

## 45 ست مراحل للابتكار الاجتماعي

- 1- المطالبات/ الفرص والتحديات – Prompts
- 2- الاقتراحات – Proposals
- 3- النماذج الأولية – Prototypes
- 4- الاستدامة – Sustaining
- 5- توسيع النطاق والنشر – Scaling Up
- 6- التطور النظامي – Systemic Development

## 79 أثر الابتكار الاجتماعي

- 81 تقييم أثر الابتكار الاجتماعي
- 83 تعزيز أثر الابتكار الاجتماعي

## 89 مختبرات الابتكار الاجتماعي

- 91 أربعة أسباب تكمن وراء أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي
- 93 ثلاثة مجالات عمل لمختبرات الابتكار الاجتماعي
- 95 مخبرات مختبرات الابتكار الاجتماعي
- 95 خمسة مبادئ توجيهية للمختبر

## 99 نافذة على العالم

- 100 أبرز تجارب الابتكار الاجتماعي حول العالم
- 100 Hitachi, Ltd
- 101 Ashoka

- 103 ..... أبرز تجارب مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم
- 103 ..... كوسوفو: INNOVATION LAB
- 103 ..... لاهور، باكستان: CIVIC INNOVATION LAB
- 104 ..... اسطنبول: BASAKSEHIR LIVING LAB
- 104 ..... جاكرتا، إندونيسيا: UN GLOBAL PULSE

المضي قدماً 105

- 106 ..... 4 دروس يمكن تعلمها من الابتكار الاجتماعي



# عن هذا الكتاب

كيف نتعامل مع تحديات تغير المناخ؟ كيف يمكننا أن نصل إلى الاستثمار الأمثل لطاقت الشباب؟ كيف يمكننا التصدي لتحديات الصحة؟ كيف يمكننا أن نعزز من فعالية التعليم؟ إن التحديات التي تواجه مجتمعاتنا كثيرة. كما أن إيجاد حلول لهذه الاحتياجات الملحة من قبل جهة واحدة، وبطرق تقليدية أمر غير ممكن.

لقد حان الوقت لأن يتولى جميع أفراد المجتمع مسؤولية تغيير مجتمعاتهم بمنهجيات ابتكارية تُحقق التنمية المستدامة. سنصحبكم عبر هذا الكتاب في رحلة للتعرف على منهجية الابتكار الاجتماعي في توليد الحلول، وتطويرها واستدامتها، وتوسيع نطاقها.

آلية تعزيز الابتكار  
الاجتماعي.

المراحل العملية  
للابتكار الاجتماعي.

هوية الابتكار  
الاجتماعي.

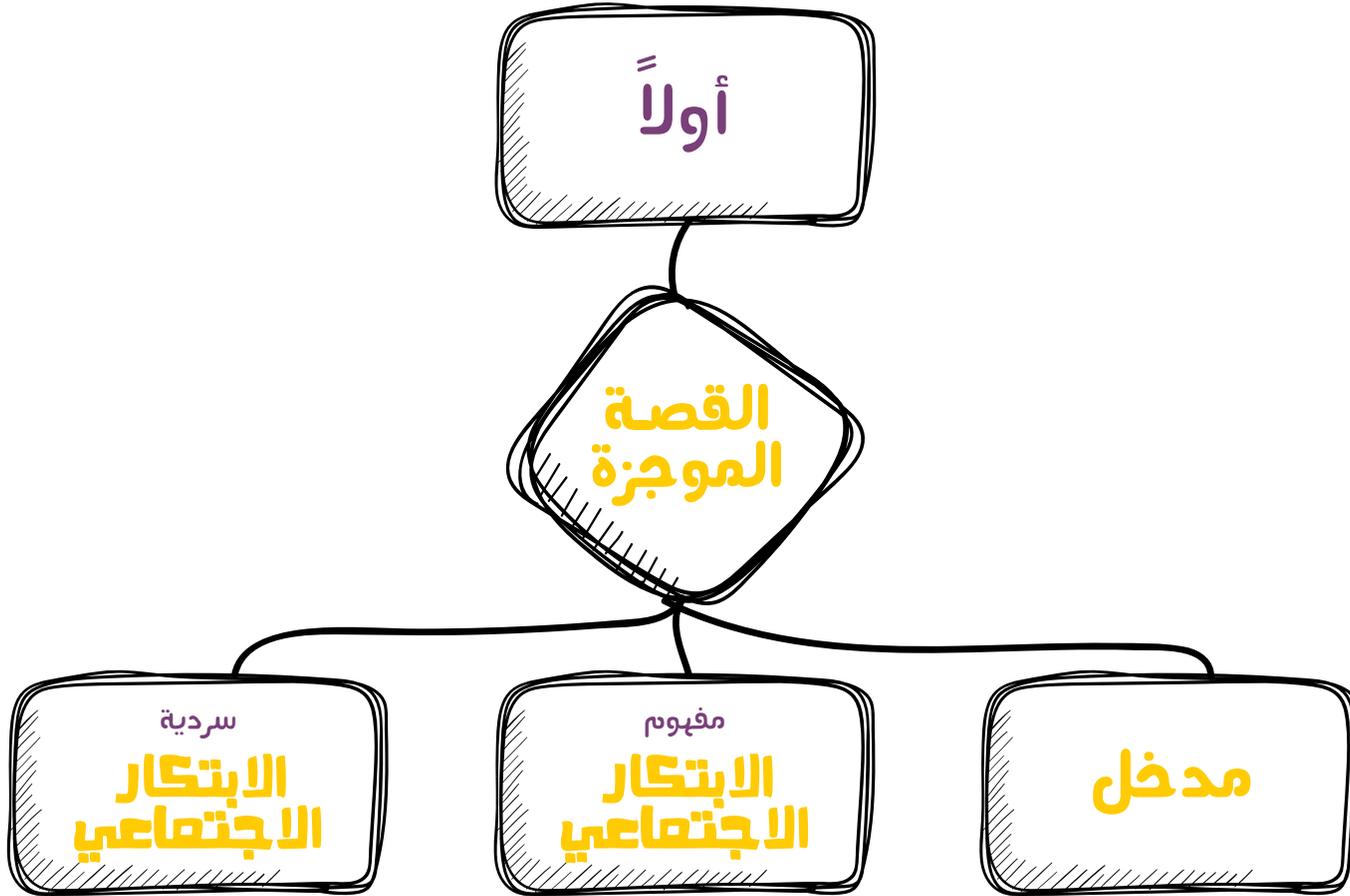
دوافع الابتكار  
الاجتماعي وأهميته.

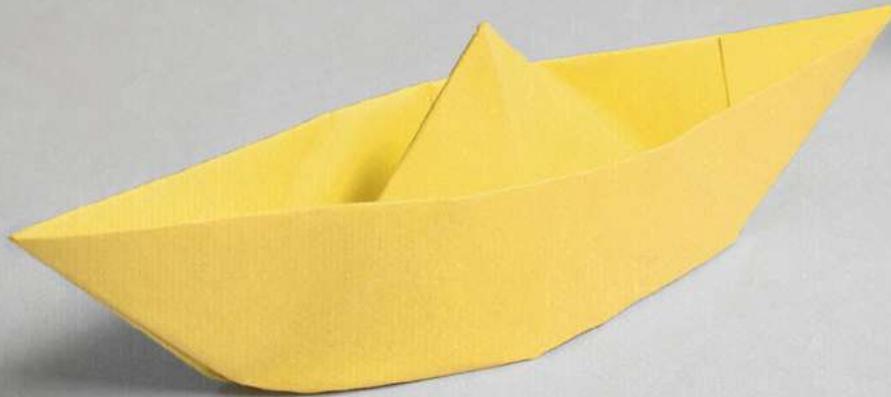
تعريف الابتكار الاجتماعي  
وتطوره كمفهوم.

آملين أن يحقق كل القبول والفائدة، والأثر الإيجابي في مجتمعاتنا.  
والله من وراء القصد  
غياث هوارى كنده المعمار



# القصة الموجزة





## المدخل

تزايد التّركيز على مصطلح الابتكار الاجتماعي إلى حدٍ كبيرٍ في العقد الماضي. ويُعزى ذلك لعوامل منها الاستياء من التّركيز على الابتكار التكنولوجي والاقتصادي، مما أدى إلى بدء التّركيز على الابتكار الاجتماعي على مستوى السياسات والبحوث، وأخذَه في الاعتبار بشكلٍ أساسي في وضع نظريات التّطوير البشري والتّمكن واستراتيجيات التّنمية المحلية.

وبالمثل، فقد اقترح فريق سياسة ابتكار مستقبل الاتحاد الأوروبي توسيع مفهوم الابتكار، الذي كان يقتصر على الابتكار التكنولوجي، والاقتصادي، والثقافي، ليشمل الابتكار الاجتماعي وكذلك الابتكار في مجال الأعمال (Vasconcelos, GUIDE TO SOCIAL INNOVATION).

في هذا المعنى، يمكننا القول بأن مصطلح الابتكار الاجتماعي ظهر كرد فعلٍ على التّحيز نحو التكنولوجيا والأعمال في ابتكار البحوث والسياسات والممارسات.

وقد برز الابتكار الاجتماعي بمثابة استجابةٍ لتزايد التّحديات الاجتماعية والبيئية والديموغرافية، والتي غالباً ما كانت تسمى المشكلات «العضال» كونها متعددة الأوجه، وتشمل مجموعةً واسعةً من أصحاب العلاقة.

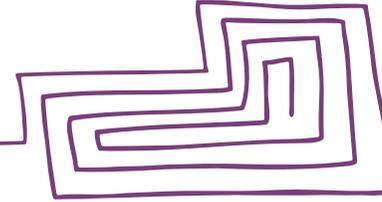
وتتعدد هذه التّحديات بحيث تشمل، (ندرة الموارد، وتغير المناخ، والشيخوخة السكانية، والرعاية الصحية باهظة التّكاليف، وتأثيرات العولمة، وغير ذلك). ويُعتبر هذا النوع من المشكلات مشكلاتٍ مستعصية، حيث فشلت الحلول التّقليدية في معالجة هذه التّحديات، في حين يُعتبر الابتكار الاجتماعي رد فعلٍ للتّغلب على هذه التّحديات وحلها. الابتكارات الاجتماعية، باختصار، ليست حلولاً جديدةً فحسب، بل هي الحلول الجديدة التي تعمل على نحو أفضل من الممارسات الحالية، وبالتالي تُحدث تحسيناتٍ قابلةً للقياس للسكان التي تخدمها.

تعددت تعريفات الابتكار الاجتماعي وتنوعت بتعدد المصادر والمنهجيات، ولفهم معنى الابتكار الاجتماعي بطريقة أكثر وضوحاً، علينا أولاً أن نسلط الضوء على كلمة "ابتكار"، ومن ثم كلمة "اجتماعي".

# مفهوم الابتكار الاجتماعي



# ابتكار



لا يمكننا أن نطلق على أي مخرجٍ  
(ابتكار) ما لم يستوفِ معيارين

## التَّحسين

لا يمكننا أن نسمي توليد الحلول ابتكاراً  
مالم تكن مخرجاته إمَّا أكثر فعاليةً أو  
أكثر كفاءةً أو أكثر استدامةً من البدائل  
الموجودة قبله.

## الحدّثة

لا ينبغي أن تكون الابتكارات أصيلةً  
وغير مسبوقه، إلا أنه ينبغي أن  
تكون جديدةً على المستفيد من حيث  
السِّيق أو التَّطبيق.

يقدم الابتكار حلاً على شكل منتجٍ أو خدمةٍ تتميز بأنّها:

- (1) تراعي العوامل الفنية والاجتماعية والاقتصادية.
- (2) تنتشر وتدخل حيز الاستخدام الأوسع.
- (3) حلٌّ جديدٌ لمشكلةٍ اجتماعيةٍ بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً من الحلول القائمة.

# اجتماعي

تستخدم كلمة (اجتماعي) لوصف نوع القيمة التي تختلف عن القيمة المادية أو الاقتصادية، كإنشاء استحقاقاتٍ، أو تخفيض تكاليف جهود المجتمع؛ من خلال حل المشكلات التي تتجاوز المكاسب الخاصة للأفراد لتصل إلى تلبية احتياج المجتمع ككل.

وبعد تسليط الضوء على **كلمة ابتكار وكلمة اجتماعي** يمكننا الآن أن نستعرض أهم التعريفات لمفهوم الابتكار الاجتماعي:

1

يرى **منتدى منظمة التعاون والتنمية** للابتكارات الاجتماعية أن الابتكار الاجتماعي يتميز عن الابتكار الاقتصادي. فالابتكار الاجتماعي:

«لا يكتفي بتقديم أنواع جديدة من الإنتاج أو استثمار أسواق جديدة من أجل استغلالها، وإنما يتعدى ذلك إلى تلبية احتياجات جديدة لا يوفرها السوق، أو ابتكار طرق جديدة وأكثر تلبيةً لاحتياجات الآخرين من حيث إعطاء الناس مكاناً ودوراً في الإنتاج» (Vasconcelos, GUIDE TO SOCIAL INNOVATION).

2

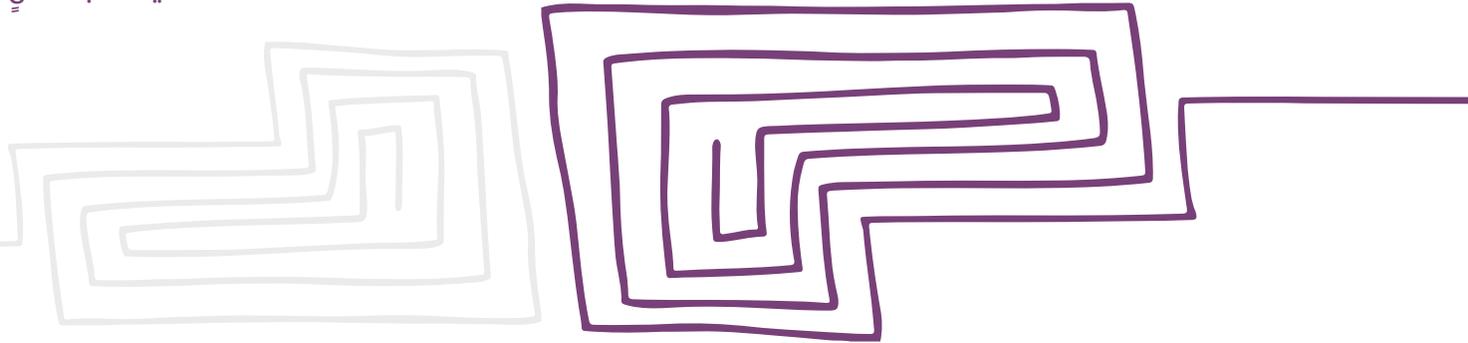
وفقاً ل**منتدى الابتكارات الاجتماعية**

«يسعى الابتكار الاجتماعي إلى إيجاد حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية من خلال:

- تحديد وتقديم خدمات جديدة من شأنها تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات.
- تحديد وتنفيذ عمليات جديدة في سوق العمل، والتكامل في العمل على توفير وظائف وكفاءات جديدة، وأشكال جديدة من المشاركة وعناصر متنوعة تساهم كل منها في تحسين وضع الأفراد في سوق العمل» (Vasconcelos, GUIDE TO SOCIAL INNOVATION).

4 يرى مركز نيوزيلندا للابتكار الاجتماعي بأنّ الابتكار الاجتماعي هو «تصميم وتنفيذ طرقٍ أفضل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، والابتكارات الاجتماعية هي الأفكار الجديدة التي تعمل على تلبية الاحتياجات الملحة غير الملباة، والأفكار الجديدة التي تعمل على حلّ التّحديات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية القائمة لصالح الناس والكوكب. الابتكار الاجتماعي في حقيقةه نظامٌ متغيّر، فهو يغيّر المفاهيم والسلوكيات والهياكل السابقة لظهور هذه التّحديات بشكلٍ دائمٍ».

3 تركّز مجلة ستانفورد للابتكار الاجتماعي على «المنتج» في تعريفها للابتكار الاجتماعي. حيث تعرّف الابتكار الاجتماعي بأنه «حلٌّ لمشكلةٍ اجتماعيةٍ بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً» (Rediscovering Social Innovation ٢٠٠٨ SSIR, Fall).



هذا يقودنا إلى النَّظر إلى الابتكار الاجتماعي باعتباره:

- 1- جملة من الاستجابات من قبل ذوي العلاقة لتحدي أو تطوير شأنٍ ما في المجتمع، بطريقةٍ تركز على الفعالية، والكفاءة، والاستدامة،  
من خلال الحلول الصادرة عن المجتمع، لتشكّل قيمةً حقيقيةً للمجتمع ككل، وليس فقط للأفراد.
- 2- قد يكون منتجاً، أو عملية، أو تكنولوجيا، وقد يكون مبدأً، أو فكرةً، أو قانوناً، أو حركةً اجتماعيةً، أو تداخلاً ومزيجاً  
بين أكثر من عنصر.



## مما سبق، يمكن تعريف الابتكار الاجتماعي بأنّه

”حلّ جديد لمشكلة اجتماعية، بطريقة أكثر فعالية وكفاءةً واستدامةً من الحلول الموجودة، وهذا الحل يُشكل قيمةً حقيقيةً للمجتمع ككل وليس للأفراد. الابتكار الاجتماعي قد يكون منتجاً، أو عملية إنتاج، أو تكنولوجيا، وقد يكون مبدأً، أو فكرةً، أو قانوناً، أو حركة اجتماعيةً، أو تداخلاً بين أكثر من عنصرٍ.“

ثم اعتماد الابتكارات الاجتماعية في فترةٍ معينةٍ من التاريخ. وعلى الرغم من أن تعريف الابتكار الاجتماعي يتجاوز الوقت، إلا إن أساليب القيادة المثمرة للابتكار الاجتماعي في فترة الكساد الكبير التي مرت بها الولايات المتحدة، تختلف عن تلك التي تُحرك الابتكار الاجتماعي المعاصر.

# سردية الابتكار الاجتماعي

1

### الانكماش الاقتصادي وتداعياته

كان للانكماش الاقتصادي في ثلاثينيات القرن الماضي، على سبيل المثال، آثاراً مدمرةً وطنياً ودولياً. حيث انخفضت التجارة الدولية بشكلٍ حادٍ، وكذلك الدخل الفردي، وعائدات الضرائب والأسعار والأرباح في جميع أنحاء العالم، كما أن مدناً ومناطق بأكملها صارع سكانها الجوع والتشرد والبطالة والمرض.

2

### الحركات الاجتماعية وآثارها

أدت هذه التغيرات الاقتصادية الهائلة إلى صعود الحركات الاجتماعية الكبيرة، الأمر الذي شكّل ضغطاً على الحكومات للتخفيف من معاناة المواطنين. ففي الولايات المتحدة ردت الحكومة الاتحادية بتأسيس إدارة الأشغال التي تقدم وظائف للعاطلين عن العمل، كما أعطت إدارة الضمان الاجتماعي رواتب شهريةً لكبار السن من المواطنين.

ولفهم الابتكار الاجتماعي بوضوحٍ، يجب علينا دراسة الفترة التي اعتمد فيها والتي كانت أهم معالمها

## 1

## مفهوم الابتكار الاجتماعي في ستينيات القرن الماضي

تعود بعض استخدامات الابتكار الاجتماعي إلى ستينيات القرن الماضي، حيث استخدم هذا المصطلح للإشارة إلى البحوث التجريبية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ومنذ ذلك الحين، صار يستخدم في إشارة إلى المشروعات الاجتماعية، والابتكارات التكنولوجية التي تحقق المنافع الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكارات المفتوحة.

### مفهوم الابتكار الاجتماعي عبر التاريخ

كما أن كثيراً من المصطلحات والمفاهيم تتغير وتتطور مع الزمن، فإن مفهوم الابتكار الاجتماعي شهد تغيرات عديدة في استخدامه عبر التاريخ، يمكن استعراضها وفق الآتي

3

### الابتكار الاجتماعي في العقد الماضي

شهد التركيز على مصطلح الابتكار الاجتماعي تزايداً إلى حدٍ كبيرٍ على مدى العقد الماضي. وذلك بسبب ظهور عددٍ من العوامل، بما في ذلك عدم الرضا المتزايد عن التركيز التكنولوجي على الابتكار الاقتصادي وسياسة الابتكار، وقد أدى هذا إلى التركيز على الابتكار الاجتماعي، ودعمه كموضوعٍ في وضع نظريات التطوير البشري، والتمكين واستراتيجيات التنمية المحلية. بهذا المعنى، يمكننا القول إنَّ الابتكار الاجتماعي ظهر كرد فعلٍ على التحيز نحو التكنولوجيا والأعمال. حيث برز بمثابة استجابةٍ لتزايد التحديات الاجتماعية والبيئية والديموغرافية، وغيرها من المشكلات التي باتت تعرف بالعضال نظراً لاستحالة معالجتها بالحلول التقليدية.

2

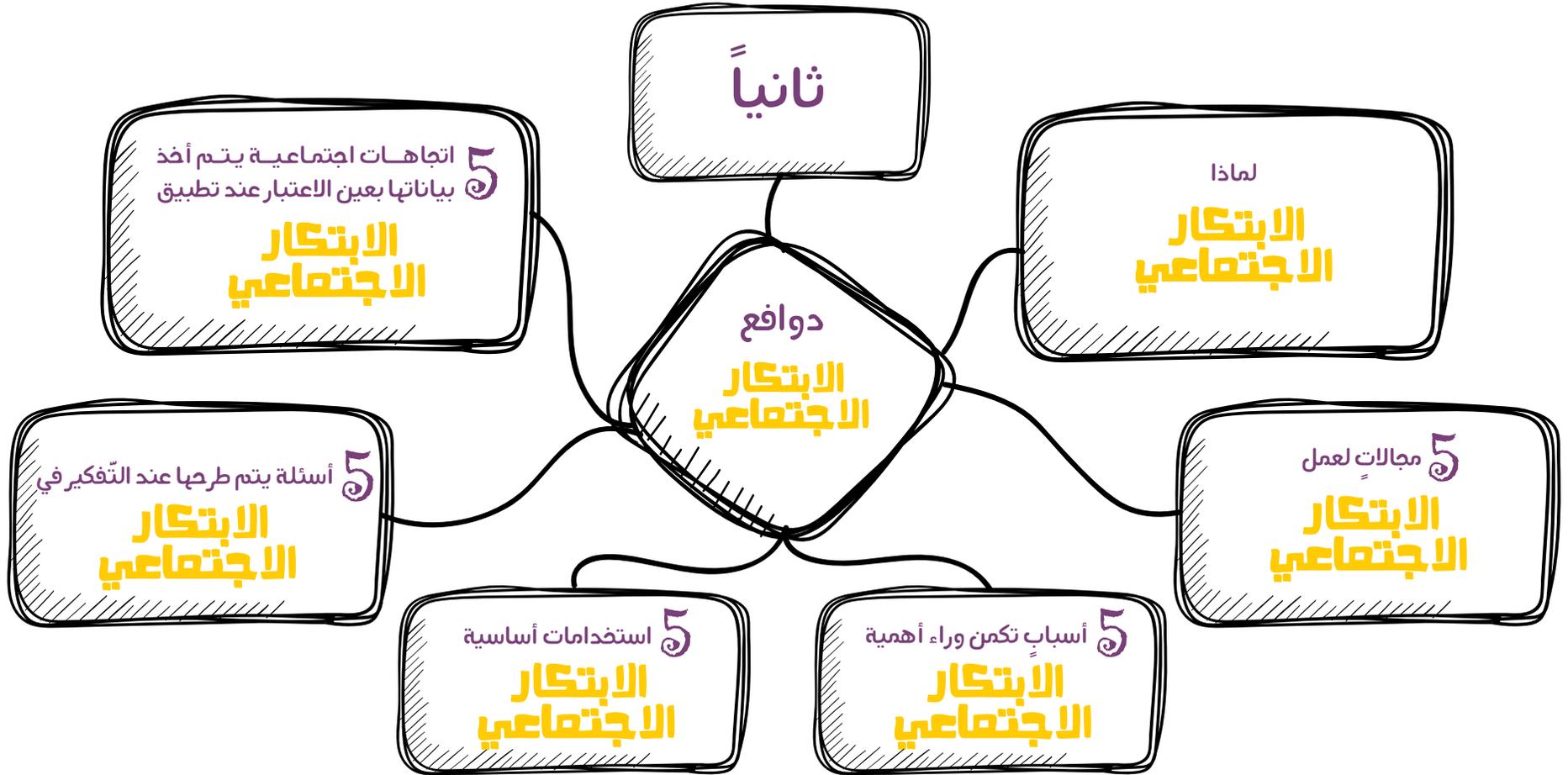
### مفهوم الابتكار الاجتماعي في السنوات الثلاثين الماضية

على مدى السنوات الثلاثين الماضية، أصبحت المشكلات الاجتماعية تتطلب حلاً أكثر تطوراً. نتيجةً لذلك، ازداد تضافر جهود القطاعات الثلاثة من أجل معالجة المشكلات الاجتماعية التي تؤثر على المجتمع ككل. بالإضافة لوجود مجموعةٍ من العوامل أدت إلى تآكل الحدود الفاصلة بين القطاعات غير الربحية، والحكومية، والتجارية الربحية. وفي غياب هذه الحدود، أصبحت الأفكار، والقيم، والأدوار، والعلاقات، ورأس المال تتدفق بحريةٍ أكثر بين القطاعات. وقد أدى هذا التلقيح بين القطاعات الثلاث إلى ظهور آلياتٍ حاسمةٍ للابتكار الاجتماعي: كتبادل الأفكار والقيم، والتحويلات في الأدوار والعلاقات، والتكامل في رأس المال الخاص بدعمٍ شعبي وخيري.





# دوافع الابتكار الاجتماعي



## لماذا الابتكار الاجتماعي

في الماضي، كانت التّحديات المجتمعية كالشيخوخة السكانية في أوروبا، وموجات الهجرة، والاستبعاد الاجتماعي أو الاستدامة تعتبر في المقام الأول مشكلاتٍ أعاقَت المسار الاقتصادي للجهات الفاعلة. وقد لجأ الأفراد الذين يرغبون في التّصدي لها إلى النّماذج التّقليدية غير الربحية باعتبارها وسيلةً يتم من خلالها توجيه طاقتهم. وقد اعتمدت هذه الأنشطة بشكلٍ كبيرٍ على الدعم الحكومي أو التّبرعات الخاصة، وواجهت صعوبةً في إحداث فرقٍ مستدامٍ طويل الأمد.

**أما اليوم،** فقد صار يُنظر للاتجاهات المجتمعية باعتبارها فرصاً للابتكار، إذ توجد رغبةً في التوجه نحو إيجاد حلولٍ للتّحديات سريعة التّغير التي تظهر تبعاً كالتركيب السكانية والمجتمعية، ووسائل الإعلام الاجتماعية، والفقر، والبيئة، والصحة. وهناك الكثير من نماذج الأعمال التّجريبية - بالإضافة إلى ظهور نماذج تنظيمية هجينة، ونماذج أعمالٍ أفقيةٍ تهدف إلى خلق قيمةٍ اقتصاديةٍ واجتماعيةٍ في الوقت ذاته.

## 5

## مجالات عمل الابتكار الاجتماعي

تواجه المجتمعات مشكلاتٍ غير مسبوقَةٍ تشمل تأثيراتها الاقتصاد والنموذج الاجتماعي، مما يشكل احتياجاً حقيقياً للابتكار الاجتماعي. في ضوء ذلك تم تحديد خمسة مجالات لعمل الابتكار الاجتماعي وهي:



## التوظيف

75% ممن تتراوح أعمارهم بين 20-64 عاماً ينبغي أن يتم توظيفهم.



## الابتكار

3% من الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد الأوروبي (العام والخاص) سيتم استثماره في الابتكار.



## تغير المناخ والطاقة

رفع نسبة إنتاج الطاقة من مصادر متجددة لتصل لـ 20% بزيادةٍ بنسبة 20% في كفاءة الطاقة.



## التعليم

خفض معدلات التسرب من المدرسة إلى أقل من 10%.



## الفقر / الإقصاء الاجتماعي

تخفيض نسبة المعرضين للفقر والإقصاء الاجتماعي لـ 20 مليون شخصٍ على الأقل.

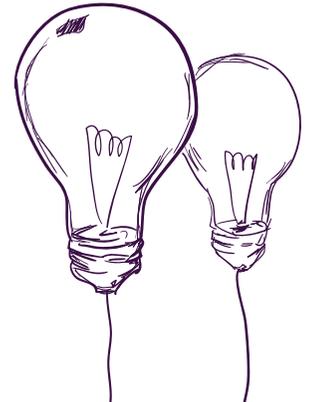


## 5

أسباب تكمن وراء أهمية  
الابتكار الاجتماعي

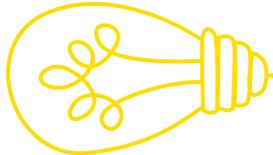
تأتي أهمية الابتكار من خلال:

- 1 توفير استجاباتٍ جديدةٍ بفعاليةٍ أكبر لتلبية الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة.
- 2 توفير استجاباتٍ محليةٍ للتحديات الاجتماعية والمجتمعية المعقدة، تعتمد على الموارد المحلية، وتحريك الفاعلين المحليين لتصميم حلولٍ للتحديات الاجتماعية.
- 3 دمج مختلف الجهات المعنية للتصدي لهذه التحديات، من خلال طرقٍ جديدةٍ للعمل معاً.
- 4 إشراك المستفيدين في تصميم الحلول، واعتبارهم خارطة طريقٍ لتصميم الحلول.
- 5 تقديم حلولٍ أفضل باستخدام موارد أقل، ولهذا الأمر أهميته الخاصة، خاصةً في المجتمعات فقيرة الموارد.



# 5

## استخدامات أساسية لمفهوم الابتكار الاجتماعي



الحوكمة والتّمين  
وبناء القدرات



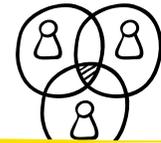
المنتجات والخدمات  
والبرامج



المشروعات  
والمؤسسات  
الاجتماعية



استراتيجية الأعمال  
والإدارة التّظيمية



عمليات التّطوير  
الاجتماعي

2

## استراتيجية الأعمال وإدارة التنظيمية

غالباً ما يُشار إلى الابتكار الاجتماعي بوصفه جانباً من جوانب استراتيجية الأعمال المتعلقة بالتغيرات البشرية والمؤسسية والثروة الاجتماعية التي تؤدي إلى الكفاءة التنظيمية وتحسين القدرة التنافسية. ويشمل ذلك إعادة الهيكلة التنظيمية، وتحديث العلاقات الصناعية وتحسين إدارة الموارد البشرية. وقد امتد هذا التركيز أكثر في أدبيات الإدارة غير الهادفة للربح، حيث يُنظر للابتكار الاجتماعي من خلال عدسة تحسين استدامة وفعالية المؤسسات غير الربحية، وذلك من خلال النظر في مهارات القيادة والابتكارات في مجال المنح والعطاء.

1

## عمليات التطوير الاجتماعي

يُستخدم الابتكار الاجتماعي لوصف عمليات التطوير الاجتماعي وتحول المجتمع ككل. وهذا يشمل دراساتٍ واسعة النطاق حول دور المجتمع المدني في التطوير الاجتماعي، ودور الاقتصاد الاجتماعي وأصحاب المشروعات الاجتماعية في تحقيق النمو الاقتصادي والإدماج الاجتماعي. كما يشمل أيضاً دور قطاع الأعمال في التغيير الاجتماعي، ودور رجال الأعمال في دفع موجة الابتكار والإنتاجية، من خلال التركيز على المجالات «الاجتماعية» مثل التعليم والصحة والرعاية. وهذا يمكن أن يتضمن في نهاية المطاف إعادة تحديد الحاجات الاجتماعية والبيئية الأوسع نطاقاً.

3

### المشروعات والمؤسسات الاجتماعية

يُستخدم مصطلح الابتكار الاجتماعي أيضاً لوصف المشروعات والمؤسسات الاجتماعية، وأعمال مشروعات الريادة الاجتماعية. ويتعلق ذلك إلى حدٍ كبيرٍ بما يقوله بيل درايتون الذين يؤكد على دور الأفراد في تطوير طرقٍ جديدةٍ ومبتكرةٍ لمواجهة التحديات الاجتماعية المستعصية. علاوةً على ذلك، تعمل هذه المدرسة الفكرية للمشروعات الاجتماعية على اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص بوسائل مبتكرةٍ لتلبية الاحتياجات، وهذا النهج هو السائد خصوصاً في الولايات المتحدة.

**في هذا الإطار، تُحدد المشروعات الاجتماعية على أنها مجموعةٌ من السلوكيات والمواقف من قبل الأفراد المعنيين بابتكار مشروعاتٍ اجتماعيةٍ جديدةٍ. والمؤسسات الاجتماعية هي شركاتٌ ذات أهدافٍ اجتماعيةٍ في المقام الأول حيث تم استثمارها أساساً لهذا الغرض. أما الابتكار الاجتماعي فهو أوسع بكثيرٍ من أي مؤسسة اجتماعيةٍ أو مشروعاتٍ اجتماعيةٍ، ولكن قد تتداخل المصطلحات فيما بينها. فعلى سبيل المثال، رجل أعمالٍ اجتماعي، يقيم مشروعاتٍ اجتماعيةٍ تقدم برنامجاً ضمن منهجية الابتكار الاجتماعي.**

4

### المنتجات والخدمات والبرامج

يُعتبر الابتكار الاجتماعي عمليةً لتطوير وتنفيذ المنتجات والخدمات والبرامج التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية. ويشمل ذلك الابتكار في القطاع العام، وتوفير الخدمات العامة من قبل المؤسسات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني الجديدة.

5

### الحكمة والتمكين وبناء القدرات

تشمل أبعاد «عملية» الابتكار الاجتماعي الحكمة، والتمكين، وبناء قدرات المؤسسات والقيادات الاجتماعية التي تعمل في الابتكارات الاجتماعية، وبناء العلاقة المترابطة بين مختلف الجهات الفاعلة، والتأكيد على المهارات والكفاءات والأصول والثروة الاجتماعية التي وضعتها مختلف الأطراف الفاعلة لتنفيذ برامج واستراتيجياتٍ معينةٍ.

تحتاج السلطات العامة على مختلف المستويات إلى النظر في عدد من الأسئلة عند التفكير في الابتكار الاجتماعي وتتضمن هذه الأسئلة

- 1- كيف يمكننا أن نعرف مدى قدرة الابتكار الاجتماعي على توليد الحلول؟
- 2- كيف يمكننا أن نضمن أن تكون الابتكارات الاجتماعية معتمدةً على الموارد المحلية الصرفة؟
- 3- كيف يمكننا أن نعزز أفضل سبل التعاون مع العديد من وكلاء التنمية، وأصحاب الأعمال التجارية والاقتصادية المختلفة، ومنظمات المجتمع المدني، والهيئات الحكومية لتسهيل عملية الابتكار الاجتماعي؟
- 4- كيف يمكننا تقييم القيمة المضافة من خلال الابتكار الاجتماعي؟
- 5- كيف يمكننا قياس حجم الابتكارات الاجتماعية واستنساخها؟

5

أسئلة يتم طرحها عند التفكير  
في الابتكار الاجتماعي

## 5

## اتجاهات اجتماعية يتم أخذ بياناتها بعين الاعتبار عند تطبيق الابتكار الاجتماعي

لتحديد ومعرفة نطاق الابتكار الاجتماعي والسلطات العامة المسؤولة عنه، يمكننا النظر في تحديات وفرص من الاتجاهات المجتمعية الخمسة التالية:

## الاتجاهات الاجتماعية أمثلة

الديموغرافيا

الهجرة.

الاتجاهات البيئية

المياه وتغير المناخ والطاقة.

اتجاهات المجتمع الجديد

التنوع والمجتمع الجديد وتوفير حلول تكنولوجيا المعلومات (المجتمع الرقمي).

الاتجاهات الاقتصادية

الفقر الذي قدي يؤدي إلى الإقصاء الاجتماعي.

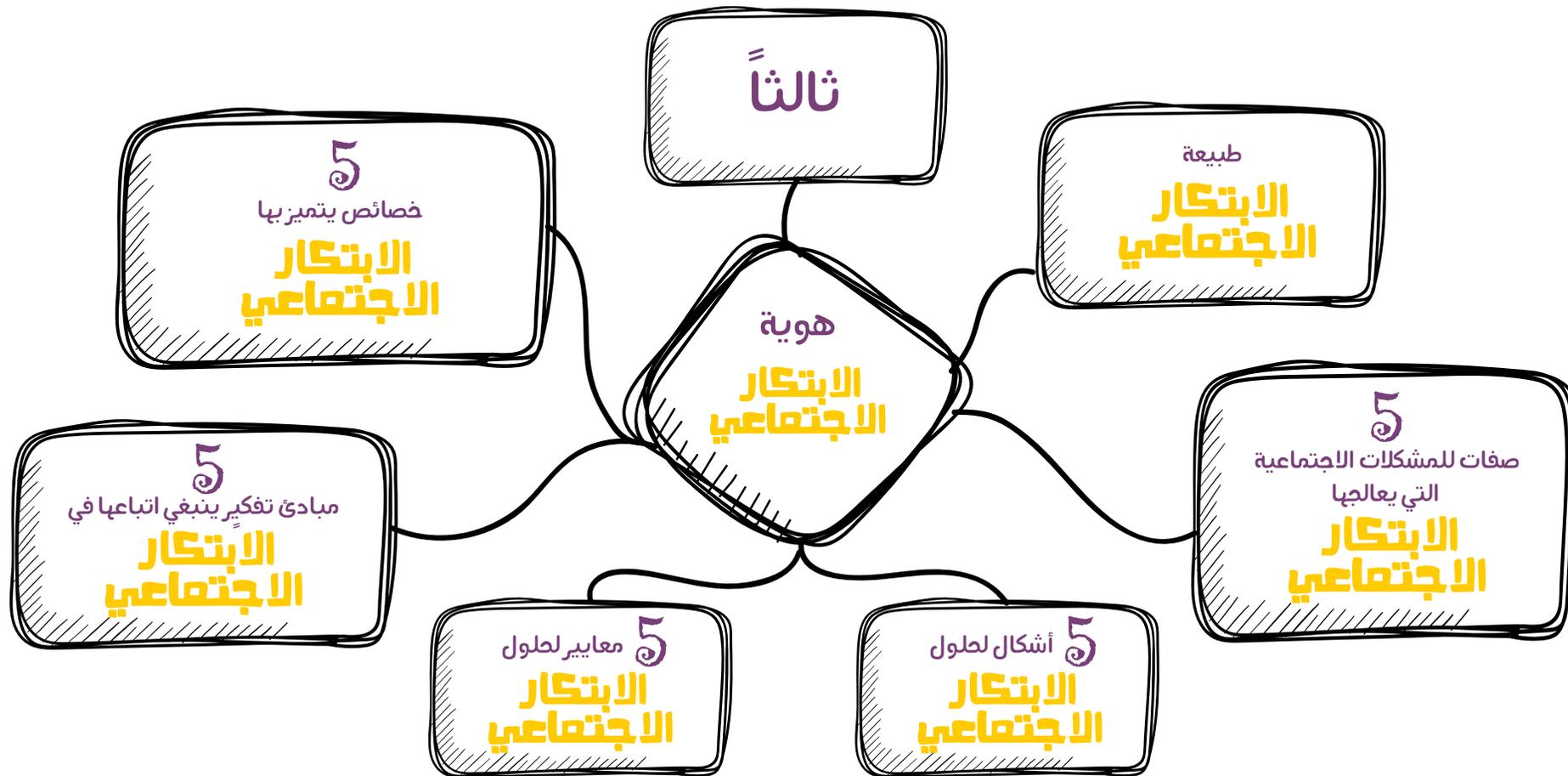
الاتجاهات في مجال الصحة  
والرفاهية

الصحة والتعافي والرعاية.



# هوية

## الابتكار الاجتماعي



## طبيعة الابتكار الاجتماعي

الابتكار ليس حلاً جاهزاً وواحداً لجميع المشكلات، وليس هو الحل دائماً، فهو يعمل على نوعٍ محددٍ من المشكلات. فهو مثلاً لا يعمل على حل المشكلات المألوفة ذات الحلول الواضحة والمعروفة،

لذلك لا بد من تحديد هوية الابتكار من خلال معرفة صفات المشكلات التي يعالجها، وأشكال الحلول التي يقدمها، والمعايير التي يخضع لها، إضافةً لمعرفة مبادئ التفكير التي يتبعها، وخصائصه التي يتميز بها.

# 5

## صفات للمشكلات الاجتماعية التي يعالجها الابتكار

هناك خمس صفاتٍ تتصف بها المشكلات التي يعالجها الابتكار الاجتماعي:

متداخلة متعددة الأوجه غامضة

طارئة غير مسبقة

## متداخلة

المشكلة المتداخلة هي التي لا يمكن حلها من قبل جهةٍ واحدةٍ أو قطاعٍ واحدٍ. فهي تحتاج إلى تضافر جهود أكثر من قطاعٍ لحلها. ويتطلب حل المشكلات المتداخلة إشراك كلٍ من المؤسسات الاجتماعية، والقطاع الحكومي، وقطاع الأعمال، فعلى سبيل المثال: مشكلة التلوث البيئي، يتطلب حلها تضافر جهود عدة قطاعاتٍ.

## غير مسبوقه

تتميز المشكلات الاجتماعية العضال والتي تتطلب منهجيات الابتكار الاجتماعي لحلها بأنها غالباً ما تكون غير مسبوقه، وتحدث لأول مرة، وبالتالي ليس هنالك خارطة طريق سابقة يمكن العمل عليها.

## طارئة

تتميز المشكلات الاجتماعية التي يتصدى لها الابتكار الاجتماعي بأنها تبرز بشكل مفاجئ. ويكون ذلك نتيجة تغيير سياسي، أو اقتصادي، أو بيئي ما، وغالباً ما تتطلب تحسين القدرة على التكيف مع التغيير المستمر للواقع فور وقوعه.  
**على سبيل المثال:** التغييرات السياسية في العالم العربي، وما أفرزته من مشكلات بيئية وسكانية.

## غامضة

المشكلات ذات الأسباب الواضحة والمعروفة لا تحل عادةً باستخدام منهجية الابتكار الاجتماعي. وإنما يتم حلها بالطرق التقليدية. أما المشكلات التي تتعدد أسبابها ويصعب تحديد تلك الأسباب بسهولة، كما أن المستقبل المتعلق بها غير مألوف أو محدد هي التي يتم اللجوء إلى الابتكار الاجتماعي لحلها.

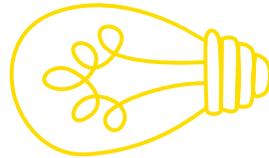
## متعددة الأوجه

المشكلة متعددة الأوجه هي التي تشمل مجموعة واسعة من أصحاب العلاقة، فأصحاب العلاقة بمشكلة التلوث البيئي مثلاً، هم (المؤسسات الاجتماعية التي تُعنى بالبيئة، والقطاع الحكومي، وقطاع الأعمال الذي قد يكون سبباً في المشكلة بسبب النفايات التي تلوث البيئة). ومن الصعب جداً أن يتفق جميع أصحاب العلاقة على تعريف واحد للمشكلة، إذ يراها كل منهم من منظور مختلف.

## 5

## أشكال لحلول الابتكار الاجتماعي

تتعدد أشكال الحلول التي يقدمها الابتكار الاجتماعي بتعدد المشكلات التي يعالجها في كل مرة. فقد تكون منتجاتٍ، أو خدماتٍ، أو عملياتٍ، أو أسواقٍ، أو نظمٍ جديدةٍ.



نظم  
جديدة



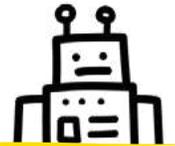
أسواق  
جديدة



عمليات  
جديدة



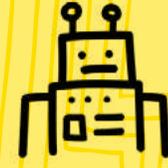
خدمات  
جديدة



منتجات  
جديدة

المنتجات قد تكون سلعاً أو برمجياتٍ جديدةً تلبي حاجةً اجتماعيةً معينةً وتُساهم في تطور المجتمع.  
مثال: التكنولوجيات المتقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

### منتجاتٌ جديدةٌ



### خدماتٌ جديدةٌ

تشمل الخدمات التي قد تتطلب أدواراً مهنيةً جديدةً، أو علاقاتٍ جديدةً من أجل تقديمها.  
مثال: الخدمات المصرفية عبر المحمول.



### عملياتٌ جديدةٌ

يُقصد بالعمليات الجديدة نماذج عملٍ جديدةٍ تظهر لتقديم إنتاجٍ مشتركٍ لخدماتٍ جديدةٍ.  
مثال: التعاون بين القطاعات.



### أسواقٌ جديدةٌ

يقصد بالأسواق الجديدة القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها الوصول إلى المستهلكين.  
مثال: منصات البيع الإلكتروني.



### نظمٌ جديدةٌ

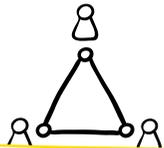
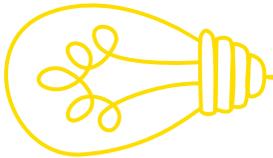
يقصد بها الأشكال التنظيمية الهجينة التي تختلف عن القطاعات العام والخاص والاجتماعي المعروفة.  
مثال: الشركات الربحية المجتمعية. المؤسسات الاجتماعية.



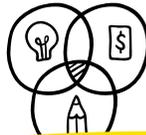
# 5

## معايير لحلول الابتكار الاجتماعي

تتميز الابتكارات الاجتماعية عموماً بأنها



تغيير العلاقات  
الاجتماعية



تدمج وتحرك  
المستفيدين



توضع حيز  
التنفيذ



تلبى حاجة  
اجتماعية



حديثة  
ومبتكرة

3

## توضع حيز التنفيذ

الابتكارات الاجتماعية هي الأفكار التي تم وضعها حيز التنفيذ. وفي هذه النقطة تحديداً تختلف الابتكارات الاجتماعية عن الاختراعات الاجتماعية (الأفكار الجديدة التي لم تنفذ).

1

## حديثة ومبتكرة

قد لا تكون الابتكارات الاجتماعية جديدةً تماماً على الميدان، أو القطاع، أو المنطقة، أو السوق، أو المستفيد، ولكنها جديدةً في السياق الذي ترد فيه، وجديدةً على من يشاركون في تنفيذها، أو أنها تطبق بطريقةٍ جديدةٍ.

2

## تلبى حاجةً اجتماعيةً

تُصمم الابتكارات لمعالجة حاجةٍ اجتماعيةٍ بطريقةٍ إيجابيةٍ ومفيدةٍ. يمكن أن تلعب دوراً في صياغة أو تشكيل الاحتياجات الاجتماعية، وأن تساعد على إضفاء الشرعية على الاحتياجات الاجتماعية الجديدة أو غير المعترف بها. حيث تختلف الابتكارات الاجتماعية عن الابتكارات التي لها أثرٌ اجتماعي.

4

## تدمج وتحرك المستفيدين

المستفيدون هم المعنيون أو المشاركون في تطوير الابتكار الاجتماعي أو في إدارته. يتحقق الدمج إما بشكل مباشر، أو من خلال وسطاء، أو جهات فاعلة لديها اتصال مباشر مع المستفيدين، أو جهات فاعلة تدعم المستفيدين بشكل مباشر، أو أولئك الذين يدركون احتياجاتهم بشكل واضح. مما يضمن خدمة الابتكار الاجتماعي للأهداف المشروعة ويشمل أعضاء المجموعة المستهدفة نفسها في معالجة مشاكلهم. وهذا يمكن بدوره، أن يؤدي إلى حلول أفضل وأكثر ابتكاراً، فضلاً عن زيادة وعيهم وكفاءاتهم، وكرامتهم، وتقديرهم الذاتي.

5

## تُغير العلاقات الاجتماعية

تهدف الابتكارات الاجتماعية إلى تحويل العلاقات الاجتماعية من خلال تحسين وصول الفئات المستهدفة إلى التّفوذ والموارد المحددة. على هذا النحو، يمكن للابتكارات الاجتماعية أن تُساهم في تمكين فئاتٍ معينةٍ من الناس، ومعالجة التّوزيع غير العادل أو الجائر للسلطة والموارد في المجتمع. وبهذه الطريقة، تشارك الابتكارات الاجتماعية بتحقيق الصالح العام والمجتمع العادل.



# 5

## مبادئ تفكير ينبغي اتباعها في الابتكار الاجتماعي

يمكننا اختصار منظومة تفكير الابتكار الاجتماعي، والطرق والمهارات، على النحو التالي:



الإيجابية  
والتفائل



التعلم  
بالتجريب



الفكر  
التوليدي



العمل بعقلية  
المبتدئ



التمركز حول  
المستفيد

## الطرق والمهارات

## منظومة التفكير

الانخراط مع المستفيد ومراقبته لاكتشاف  
الاحتياجات الخفية باعتباره خارطة الطريق للحل  
المقابلة.  
رواية القصص.

لا توجد خارطة طريق واضحة.  
لا توجد تجارب مسبقة مشابهة.

توليد الأفكار.  
تبادل الأفكار.  
بناء الأفكار.

النماذج الأولية وتلقي التغذية الراجعة.

العمل بإصرار، والتجريب، والتطوير المستمر  
حتى التمكن من إيجاد الحل المطلوب.

التمركز حول  
المستفيد

عقلية المبتدئ

الفكر التوليدي

التعلم بالتجريب

الإيجابية والتفاؤل



## الخاصية

تداخل في القطاعات

علاقات اجتماعية جديدة،  
وقدرات استخدام أفضل  
للموارد والأصول وتنميتها

الانفتاح والتعاون وتبادل  
المنافع والمصالح

عدم التأكد من فعاليته  
إلا بعد التجريب

من ابتكار اجتماعي إلى  
منتج مؤسسي

## خصائص يتميز بها الابتكار الاجتماعي

يمكننا اختصار منظومة تفكير الابتكار الاجتماعي  
والطرق والمهارات، على النحو التالي:

## التوصيف

تحدُّث بين عددٍ من القطاعات ويتم إشراك الفاعلين من مختلف القطاعات.

يتم تطوير الابتكارات الاجتماعية مع المستفيدين ويتم تقديمها لهم.

تحديد الأصول الاجتماعية الكامنة وتنسيق استثمارها.

النَّهج التَّشاركي يمكِّن المستفيدين من تلبية الاحتياجات على المدى الطويل.

الإنتاج من قبل الجماهير، حيث يعمل الكثير من الأشخاص بشكلٍ مستقلٍ على المشروعات الجماعية دون هياكل وآليات السوق العادية.

الرفاهية الفردية والجماعية يمكن الحصول عليها فقط من خلال الاعتماد على تبادل المنافع والمصالح.

عادةً ما يتميز الابتكار الاجتماعي في بداياته بمستوى عالٍ من عدم اليقين، وذلك لأنَّه لم ينفذ من قبل.

نتيجةً لذلك لا يمكننا أن نعرف مدى جودته وفعاليته في البدايات.

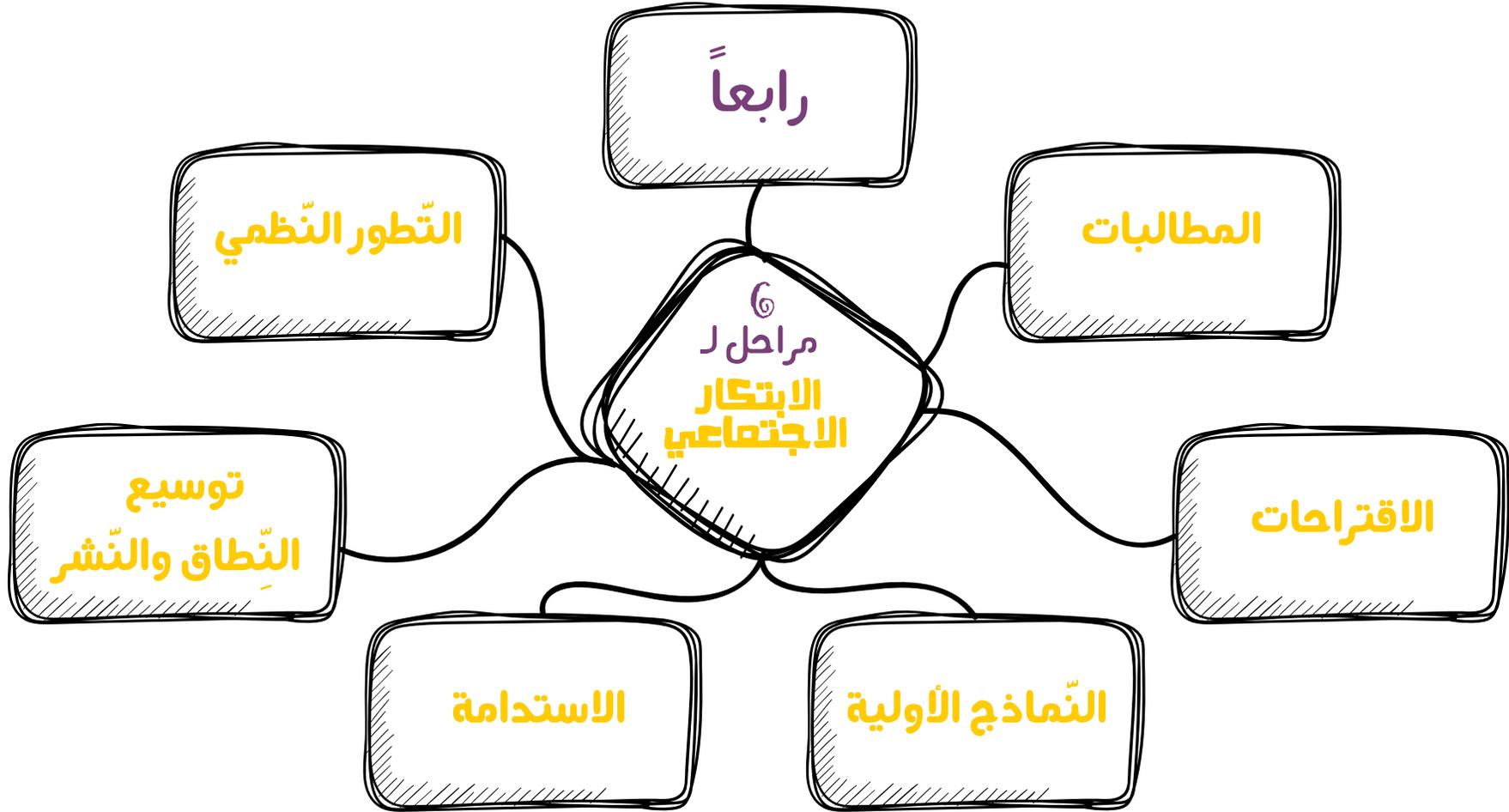
تعمل الجهات المعنية بعد نجاح الابتكار وتكراره على تحويله إلى مشروعٍ مستدامٍ يضمن استمراره.

وبعد تحول الابتكار إلى مشروعٍ مستدامٍ ستظهر تحدياتٍ جديدةً تتطلب العمل على ابتكار حلولٍ لها.



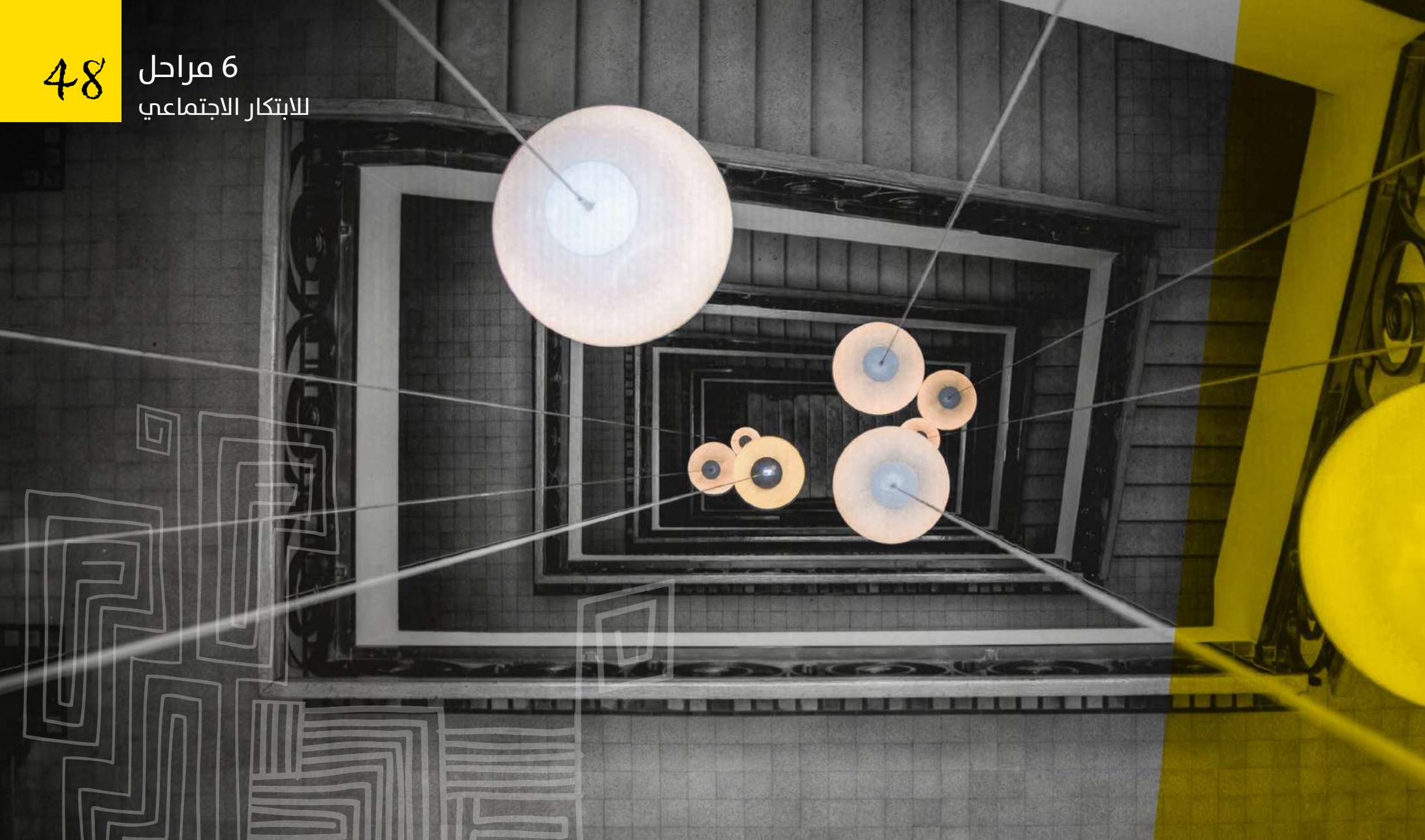
# 6 مراحل

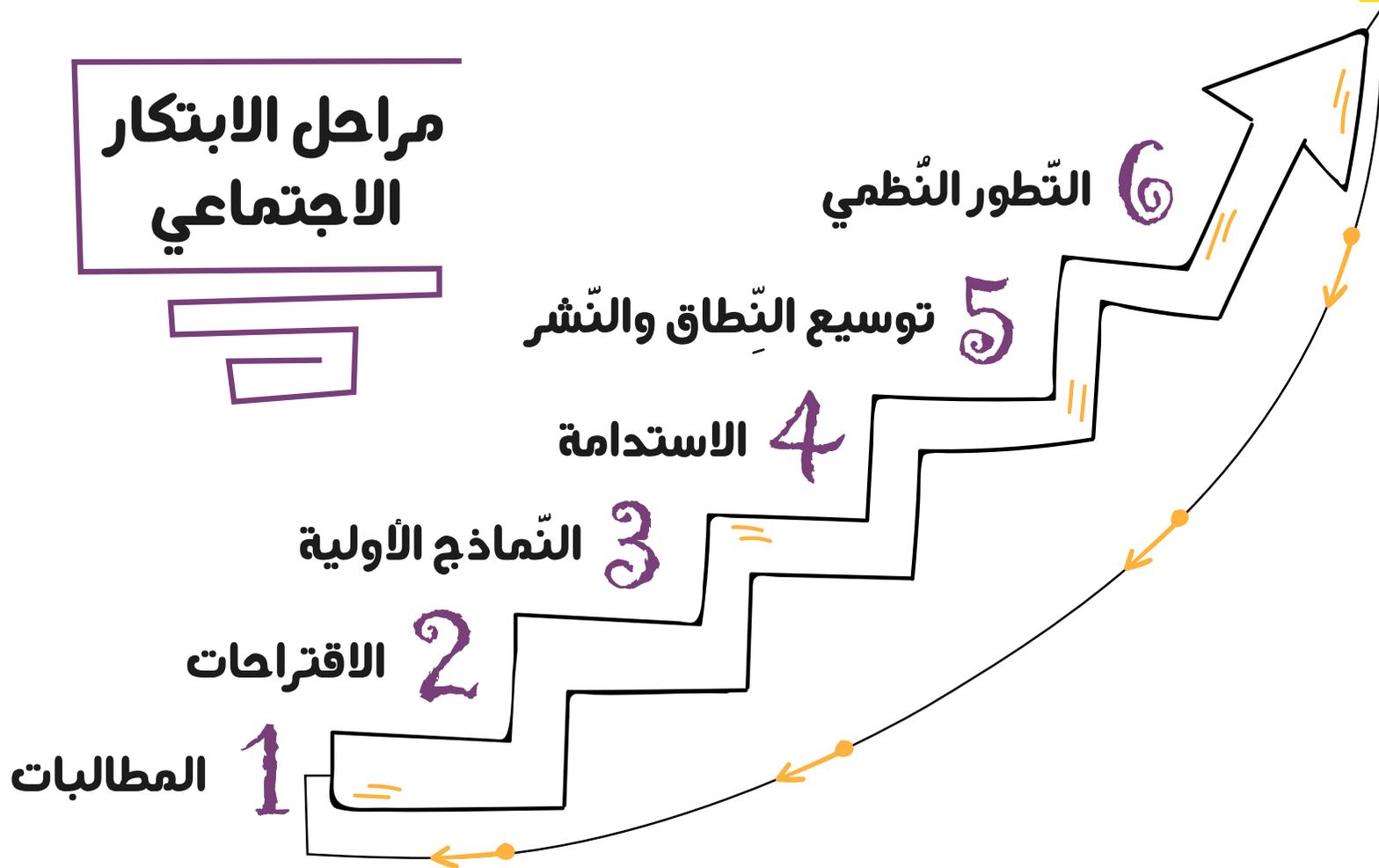
## الابتكار الاجتماعي



## لكي نبدأ بعملية الابتكار بشكل عملي يجب أن نعرف خطواته بشكل عام. وهي:

- 1- **المطالبات:** تُسلط الضوء على تحديد الفرص، والتحديات، والاحتياجات الاجتماعية الجديدة غير الملباة أو تلك الملباة على نحو غير كافٍ.
- 2- **الاقتراحات:** تُولّد الأفكار حيث يتم تطوير حلولٍ جديدةٍ استجابةً لهذه الاحتياجات الاجتماعية.
- 3- **النماذج الأولية:** وهنا يتم اختبار الفكرة عملياً، من خلال تحويل الفكرة إلى نموذجٍ مصغرٍ واختبارها.
- 4- **الاستدامة:** وتشمل تطوير نموذج العمل حيث تصبح الفكرة قيد التجربة، وبالتالي يتم تقييم فعاليتها.
- 5- **توسيع النطاق والنشر:** النمو والانتشار وتزايد الابتكارات الاجتماعية.
- 6- **التطور النظمي:** ينطوي على إعادة تصميم الأنظمة، وإدخال نظمٍ جديدةٍ تساعد على تطبيق الحلول الجديدة، ويشمل التغيير عادةً جميع القطاعات.





بطبيعة الحال، فإن العديد من هذه المراحل تتداخل ويمكن أن تنفذ بترتيبٍ مختلفٍ.

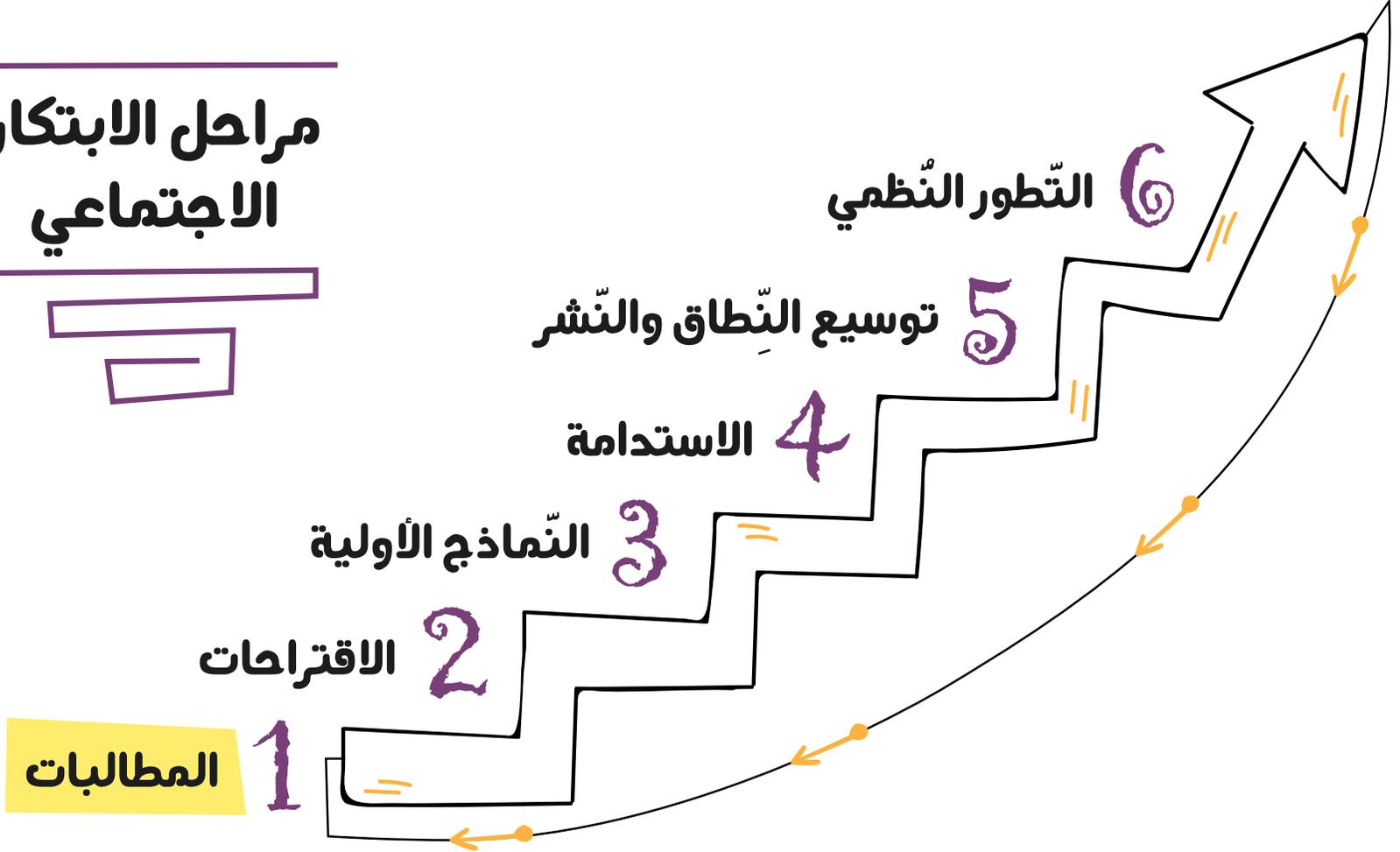
العديد من المشاريع تبدأ بتجربةٍ أو نموذجٍ. وفي كثيرٍ من الأحيان، فإن التنفيذ والعمل والممارسة يعجل كلٌ منها بظهور أفكارٍ جديدةٍ، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيدٍ من التحسينات والابتكارات، إضافة لوجود حلقات تغذيةٍ راجعةٍ بين مرحلةٍ وأخرى، مما يجعل العملية تكراريةً بدلاً من أن تكون خطيةً، وهذا سبب تمثيل العملية بصرياً على شكلٍ دائريٍّ بدلاً من الرسم البياني الخطي.

الكثير من الابتكارات الاجتماعية لا تمر بالضرورة بجميع المراحل. ففي بعض الحالات، تكون الابتكارات صغيرة الحجم وتُعتمد محلياً، فلا تحتاج إلى النشر وتوسيع النطاق. كما أن عدداً قليلاً جداً من الابتكارات الاجتماعية يصل إلى مرحلة التطوير النظمي.

يقدم الجدول التالي عرضاً مفصلاً للمراحل المختلفة لعملية الابتكار، فهو يعطي قائمةً بالمهارات والأنشطة والاحتياجات والأهداف والمخرجات التي قد يحتاجها المشروع في كل مرحلةٍ، مما يسهل عليك النظر إلى موقعك في العملية، كما يساعدك على تنظيم خطوات العمل.

المخرجات	الأنشطة والأدوات	المهارات المطلوبة	المرحلة
مشكلةٌ أو فرصةٌ محددةٌ بوضوح	تحديد المشكلة والأسباب	الاستكشاف	المطالبات
فكرة حلٍ كاملةٍ ليتم تجربتها	توليد الأفكار	تيسير توليد الأفكار	الاقتراحات
عرضٌ مدعّمٌ بالأدلة يوضح أن الفكرة قابلة للتطبيق	النموذج الأولي	مزيج مهارات التصميم والتنفيذ	النماذج الأولية
ابتكارٌ منفذٌ ومستدام	نموذج العمل	تطوير الأعمال ووضع خطةٍ للتنفيذ	الاستدامة
انتشار تأثير الابتكار على النطاق الأوسع تحولٌ في طريقة قيامنا بالأمور	خطة التوسع والتسويق وبناء الشراكات التواصل مع الجهات المعنية والفاعلة	القيادة والإدارة والإنتاجية والفعالية تحديد النظم المعيقة للتعامل معها	النشر وتوسيع النطاق تطوير النظم



مراحل الابتكار  
الاجتماعي

## المطالبات / الفرص والتحديات – Prompts



### تعريفها

المرحلة الأولى من أي ابتكار اجتماعي هي المطالبات التي تُسلط الضوء على الحاجة إلى الابتكار. وتأتي على الشكل التالي:

1 - تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المباشرة: على سبيل المثال الأزمة البيئية أو السياسية المفاجئة (إعصار كاترينا).

2 - أزمة تزداد تفاقمًا كلما تأخر التصدي لها:

كمشكلات الهجرة، والتقلص السكاني، والشيخوخة السكانية، والتغيرات المناخية.

3 - أدلة جديدة أو بيانات أو أبحاث يمكن أن توفر أيضاً موجهاً

رئيسياً للعمل: على سبيل المثال فإن ظهور أدلة حول تغير المناخ حفزت العمل الاقتصادي والسياسي على محاولة معالجته وتخفيف آثاره.

4 - المراقبة والبحث: حيث يستخدم الرياديون الاجتماعيون تقنيات مختلفة للكشف عن احتياجات السكان من حولهم. على سبيل المثال، فإن الأثنوجرافيا تنطوي على انخراط الباحثين في حياة الناس الذين يقومون بدراساتهم من خلال تسليط الضوء على تجاربهم، مما قد يسفر عن فهم غني للاحتياجات والأصول والقدرات.

## أداة عمل (1): المطالبات – Prompts

## لماذا ينبغي تطبيقها

- بعد أن تظهر تلك المطالبات التي تشير إلى وجود أنماطٍ خفيةٍ من المشكلات والقضايا والتحديات غير المصرح عنها، يتوجب على رواد العمل الاجتماعي تحديد المشكلات قبل العمل عليها. ولكن قد يصعب تحديد أسبابها مما يجعل تصميم الحل مهمةً شاقّةً جداً.
- تساعد أداة "المطالبات" على التفكير في المشكلة بطريقةٍ شموليةٍ توضح أصل المشكلة، وأعراضها، وأسبابها، والمعنيين بها، وما تشكله من أهميةٍ بالنسبة لهم.

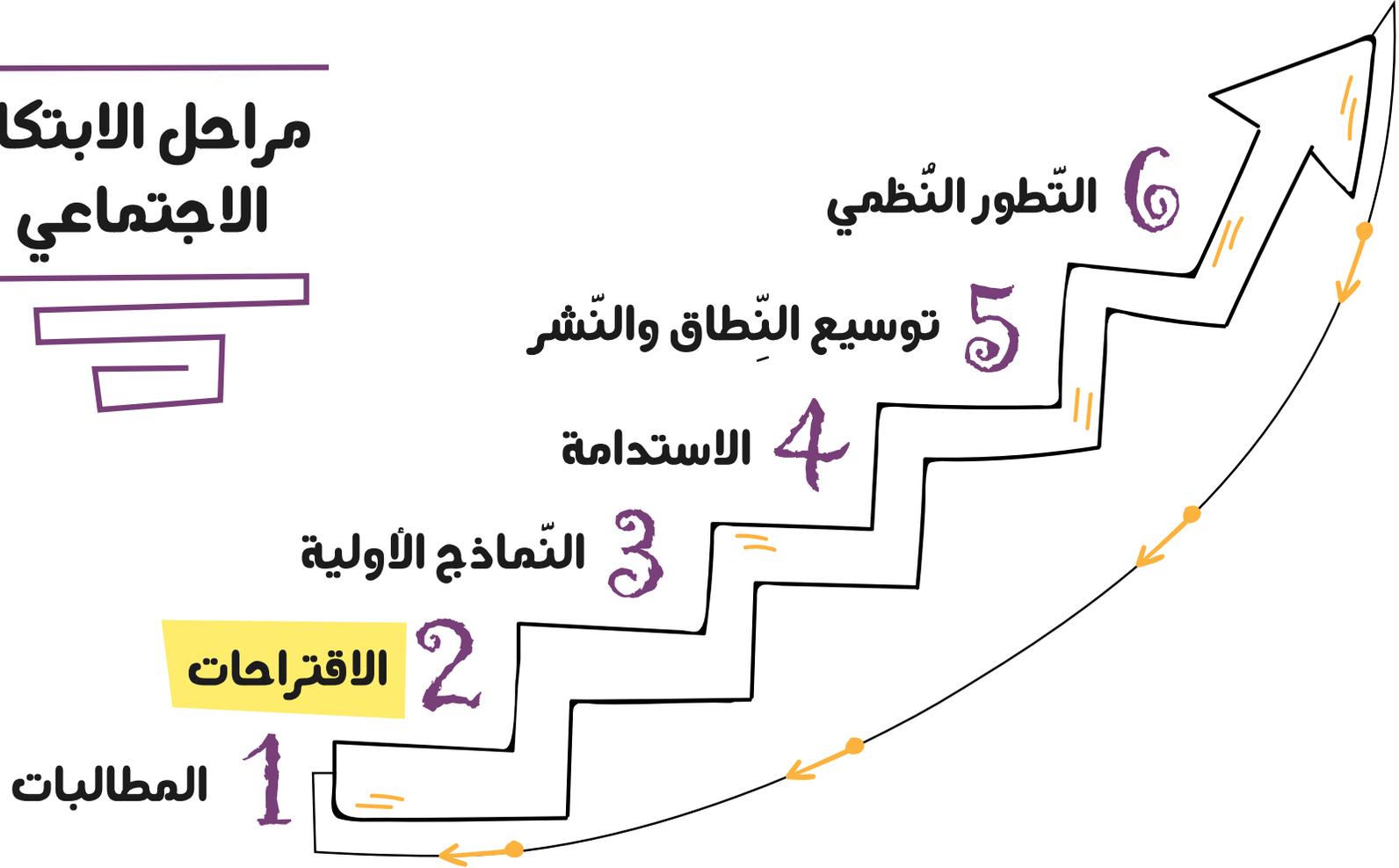
كما تساعد الأداة على صياغة المشكلة على شكل تحدٍ يساعد على توليد الحل، وذلك من خلال صياغته بحيث يبدأ بعبارة "كيف يمكننا أن..."

## كيفية استخدامها

- 1) بدايةً، اكتب المشكلة الأساسية التي تحاول العمل عليها.
  - 2) بعد ذلك حدد الفئة المستهدفة، واكتب ما يعنيه التحدي بالنسبة لتلك الفئة، ولماذا تشكل مشكلةً بالنسبة لهم.
  - الفئة المستهدفة:** أصحاب المشكلة الذين تعمل على تصميم الحل لهم.
  - 3) الآن حدد كافة المعنيين وأصحاب العلاقة.
  - أصحاب العلاقة:** كل من يؤثر في المشكلة أو يتأثر بها.
  - 4) بعد ذلك حدد أعراض المشكلة سواءً كانت مباشرةً أو غير مباشرة.
  - الأعراض:** العلامات والمظاهر الخارجية للمشكلة.
  - 5) الآن فكّر بالأسباب التي أدت إلى المشكلة من وجهة نظرك.
  - 6) أخيراً قم بصياغة المشكلة على شكل تحدٍ.
- التحدي:** تحويل المشكلة إلى فرصةٍ لتصميم الحل، وذلك بأن تفكر بالمشكلة أو أن تنظر إليها بمنظورٍ مختلف؛ منظورٌ يساعد على توليد الحلول، عبر صياغتها على شكل سؤالٍ يبدأ بعبارة "كيف يمكننا أن...".

## ورقة عمل (1): المطالبات – Prompts

الأعراض ماهي الأعراض المباشرة وغير المباشرة؟	أصحاب العلاقة من هم المعنيون وأصحاب العلاقة؟	الفئة المستهدفة من هي الفئة المستهدفة، وما أهمية التحدي بالنسبة لهم؟	المشكلة/ القضية ما هي المشكلة أو القضية التي ظهرت؟
<p><b>التحدي: كيف يمكننا أن...</b> أعد صياغة المشكلة بحيث تبدأ بعبارة "كيف يمكننا أن؟".</p>		<p><b>أهم الأسباب</b> ما هي أهم الأسباب الكامنة وراء المشكلة؟</p>	

مراحل الابتكار  
الاجتماعي

## الاقتراحات – Proposals

## 2

## تعريفها

تتضمن المرحلة الثانية توليد فكرة جديدة توفر حلاً للحاجة التي تم تحديدها. لا يوجد أي عملية رسمية لتوليد الفكرة. وتُعتبر عملية توليد الأفكار أهم الطرق لذلك، ولا سيما في مجال الابتكار الاجتماعي، حيث تتم دعوة عددٍ من المعنيين وأصحاب العلاقة إلى جلسة توليد الأفكار، ثم يتم كتابة سؤال التّحدي بشكلٍ واضحٍ، وإتاحة المجال للجميع لطرح الأفكار مع مراعاة القواعد السبعة للعصف الذهني:

(1)  
اسع نحو  
الكم

(2)  
كُن صورياً

(3)  
احرص على  
إدارة حوارٍ  
واحدٍ في  
وقتٍ واحدٍ

(4)  
واصل التّركيز  
على الموضوع

(5)  
ابن على أفكار  
الآخرين

(6)  
شجّع الأفكار  
الجريئة

(7)  
أجّل الحكم

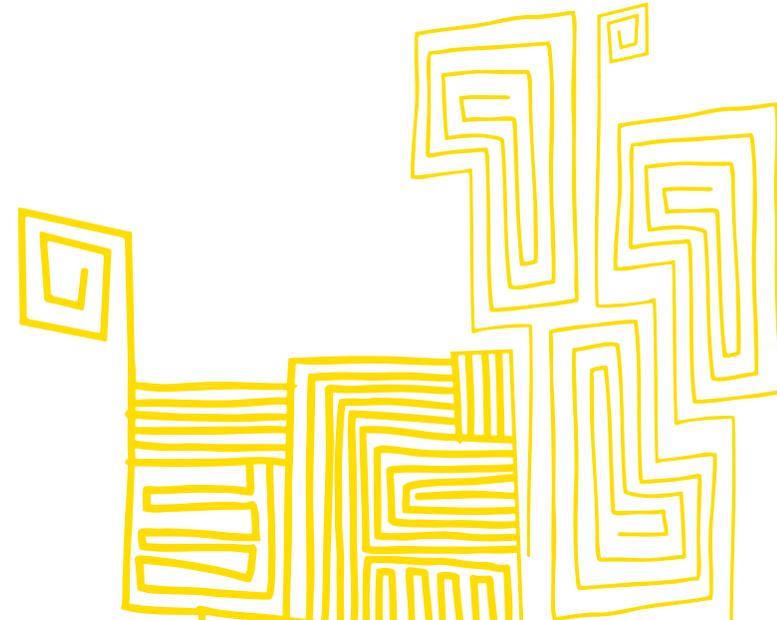
## أداة عمل (2): الاقتراحات – Proposals

## لماذا ينبغي تطبيقها

تساعد هذه الأداة على حصر أهم الأفكار التي نعرفها عن المشكلة وذلك من أجل تحويلها إلى تحدٍ، ومن ثم إجراء جلسة توليد الأفكار لتوليد الأفكار التي تساعدنا على تصميم الحلول. بعد ذلك يتم اختيار أفضل الأفكار لبناء النموذج الأولي من أجل تجريب الحل.

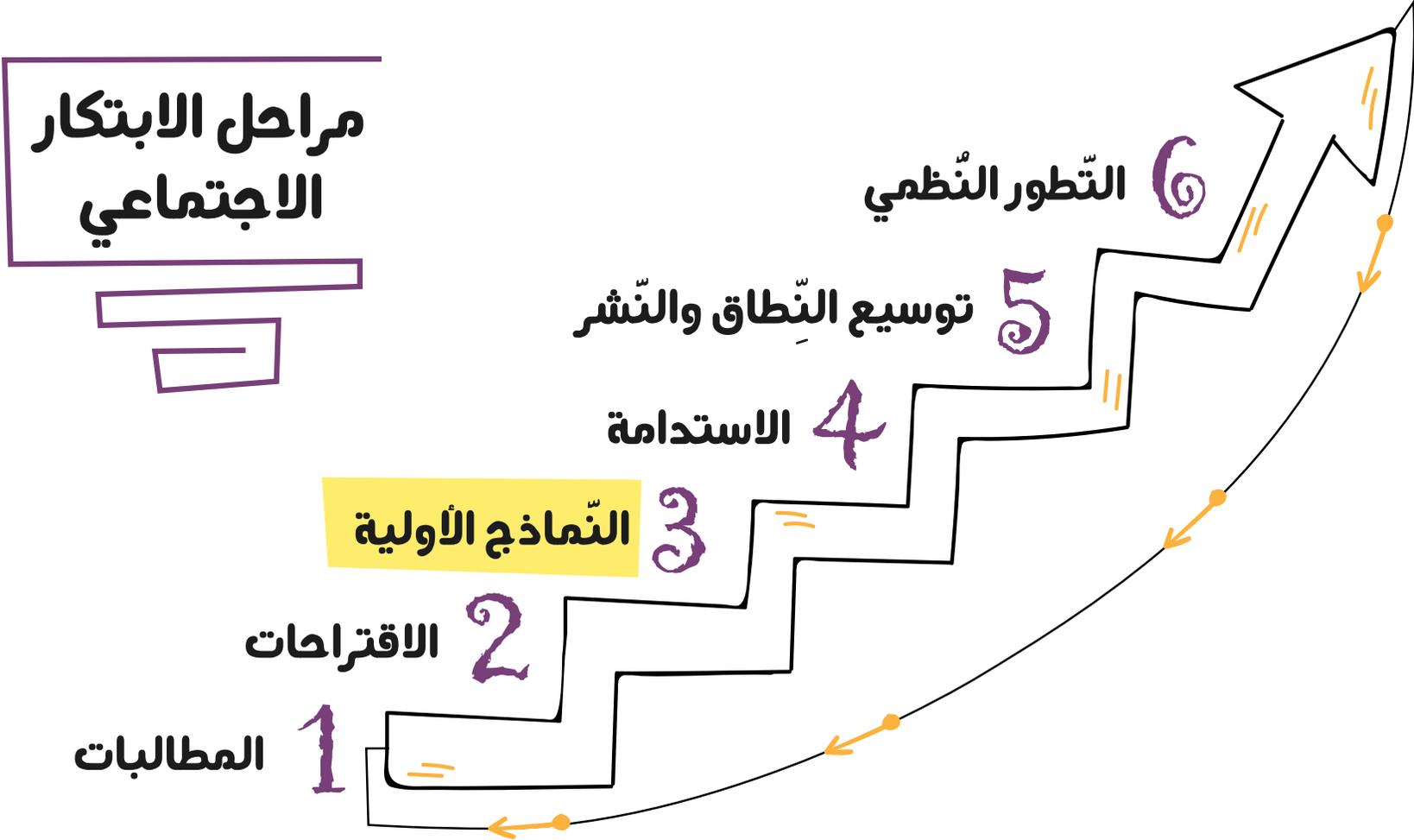
## كيفية استخدامها

- 1) بدايةً، اكتب سؤال عملية توليد الأفكار والذي يبدأ بعبارة «كيف يمكننا أن...». مع مراعاة قواعد عملية توليد التي تم ذكرها سابقاً.
- 2) استخدم أوراق الملاحظات لكتابة فكرةٍ على كل ورقةٍ، وأصقها على اللوح أثناء الجلسة.
- 3) بعد الانتهاء من الجلسة اجمع الأفكار، وصفحها، وادمج الأفكار المتشابهة منها.
- 4) بعد ذلك اختر أفضل فكرةٍ بحسب رأي الأغلبية.
- 5) اشرح أهمية الفكرة وكيف يمكنها أن تساعد على تصميم الحل.
- 6) انتقل بعد ذلك إلى تحديد مكان وزمان استخدامها.
- 7) بعد ذلك اشرح مجالات تطوير الفكرة ومدى فعاليتها.
- 8) في النهاية اشرح الفكرة التي تريد أن تطورها لاحقاً في عمل قابل للتطبيق والذي سنطلق عليه لاحقاً النموذج الأولي.



## ورقة عمل (2): الاقتراحات – Proposals

<b>استخدامات الفكرة</b> كيف يمكن استخدام تلك الفكرة في حل التحدي؟	<b>أهم فكرة</b> أهم فكرةٍ ظهرت خلال الجلسة	<b>سؤال عملية توليد الأفكار</b> اكتب سؤال عملية توليد الأفكار. «كيف يمكننا أن».
<b>الفكرة القابلة للتطبيق</b> اشرح فكرة الحل الذي سيتم تصميمه؟	<b>التطوير</b> كيف يمكن تطويرها وتفعيلها	<b>الزمان والمكان</b> أين ومتى يمكن استخدامها؟

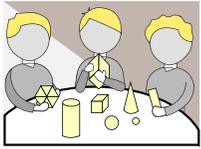


## النماذج الأولية – Prototypes

### 3

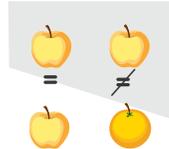
#### تعريفها

عادةً، يتم تقديم الأفكار وتعديلها في ضوء التجربة. فالجريب، والتعلم السريع، والخطأ، والتكرار، كلها عناصر مهمة في عملية الابتكار. ومع ذلك، غالباً ما يتم التغاضي عنها. ومن الأساليب المستخدمة لاختبار الأفكار، على سبيل المثال:



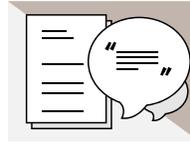
#### نموذج ثلاثي الأبعاد

تصميم نموذج أولي باستخدام (Maker Space) يقدم فكرة الحل بشكل ملموس وقابل للتجريب من أجل اختباره من قبل المستفيدين، وتلقي التغذية الراجعة والتطوير.



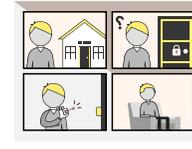
#### يشبه لا يشبه

وصف دقيق للحل يتم فيه استخدام عبارات «يشبه ولا يشبه». ويتم فيه توضيح فكرة الحل من خلال مقارنته مع حلول أخرى متوفرة، وتقديم نقاط التشابه والاختلاف معها، وتصوير أثر الحل على المستفيد.



#### إعلان تجاري

تصميم إعلان يتم الحديث فيه عن فكرة الحل المصمم، وكأنها قد تمت فعلاً. حيث يشرح التصميم بدقة ويبين أهم مزاياه، وكيف يعالج التحدي الحالي، وبأي شكل سيصنع الفرق في حياة المستفيد.



#### تمثيل أدوار

يوضح الحل وأثره من خلال القيام بتمثيل مجموعة من الأدوار التي يتم من خلالها شرح التحدي، وفكرة الحل، وكيف تعالج فكرة الحل ذلك التحدي، وكيف سيكون أثرها على المستفيد.



#### قصة مصورة

تشرح مراحل عمل الحل. حيث يقوم فريق التصميم بتصميم قصة تشرح التحدي الحالي، وفكرة الحل، ومراحل عمل الفكرة، وكيف يمكن أن تعالج التحدي، وكيف ستصنع الفرق في حياة المستفيد.

## أداة عمل (3.1): بناء النموذج الأولي – Prototypes

## لماذا ينبغي تطبيقها

تساعد هذه الأداة على تجسيد فكرة الحل من أجل مساعدة المستفيدين على تقييمه، وتحديد مدى قدرته على معالجة التحدي.

تكمن أهمية هذه الأداة في كونها تساعد على رؤية الحل بشكل واقعي وملموس من قبل المستفيدين مما يسهل تقييمه.

## كيفية استخدامها

- 1) اكتب فكرة الحل بإيجاز، وما الذي سيقدمه للمستفيدين، ولماذا يعتبر فعّالاً.
- 2) حدّد نوع النموذج الأولي الذي اخترته لاختبار الحل.
- 3) حوّل فكرتك إلى نموذج أولي بأحد الطرق التي تم ذكرها سابقاً.
- 4) قدم عرضاً لمدة دقيقتين تشرح فيه فكرة الحل، وكيفية تنفيذه، وشروط نجاحه.
- 5) اترك المجال للآخرين لتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة.
- 6) قُم بتدوين الملاحظات من خلال تصنيفها إلى الفئات التالية:

## ورقة عمل (3.1): بناء النموذج الأولي – Prototypes

النموذج الأولي					
2. ما الأشياء التي يتوجب على العميل القيام بها؟	الخطوة 4	الخطوة 3	الخطوة 2	الخطوة 1	1. بماذا نعد العميل؟
4. ما أهم المنافع التي سيحصل عليها؟	لماذا هذه الخطوة؟ هل يمكننا حذفها؟ ولماذا؟	3. ما أهم المزايا الموجودة في الحل؟			

## أداة عمل (3.2): بناء النموذج الأولي – Prototypes

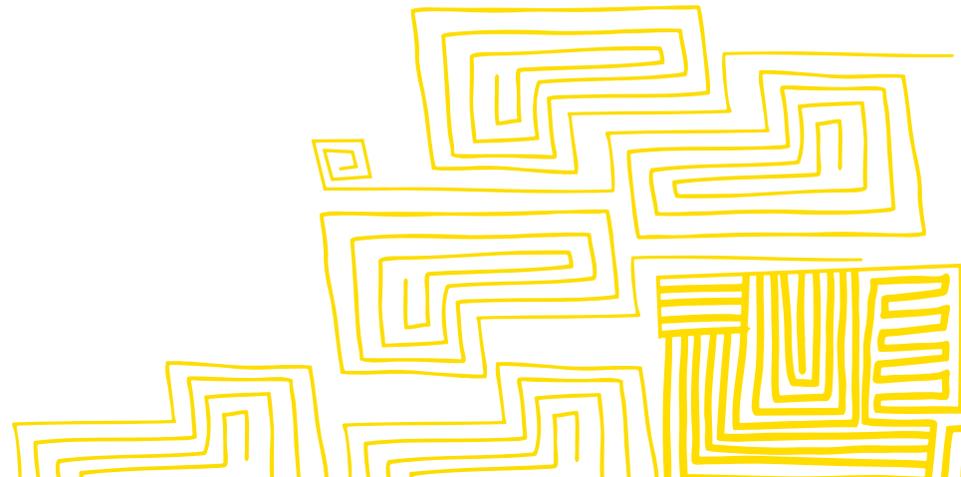
## لماذا ينبغي تطبيقها

تساعد هذه الأداة على اختبار الحل قبل إطلاقه، فمن خلال تقديم النموذج الأولي للحل يمكننا معرفة هل يعتبر الحل المصمم ناجحاً أم لا؟ هل هناك جوانب ناجحةً وجوانب تحتاج إلى بعض التعديلات؟

تكمُن أهمية هذه الأداة في كونها تساعد على إثارة الكثير من الأسئلة، وتقديم الكثير من المعلومات، التي لم تظهر أثناء المراحل السابقة.

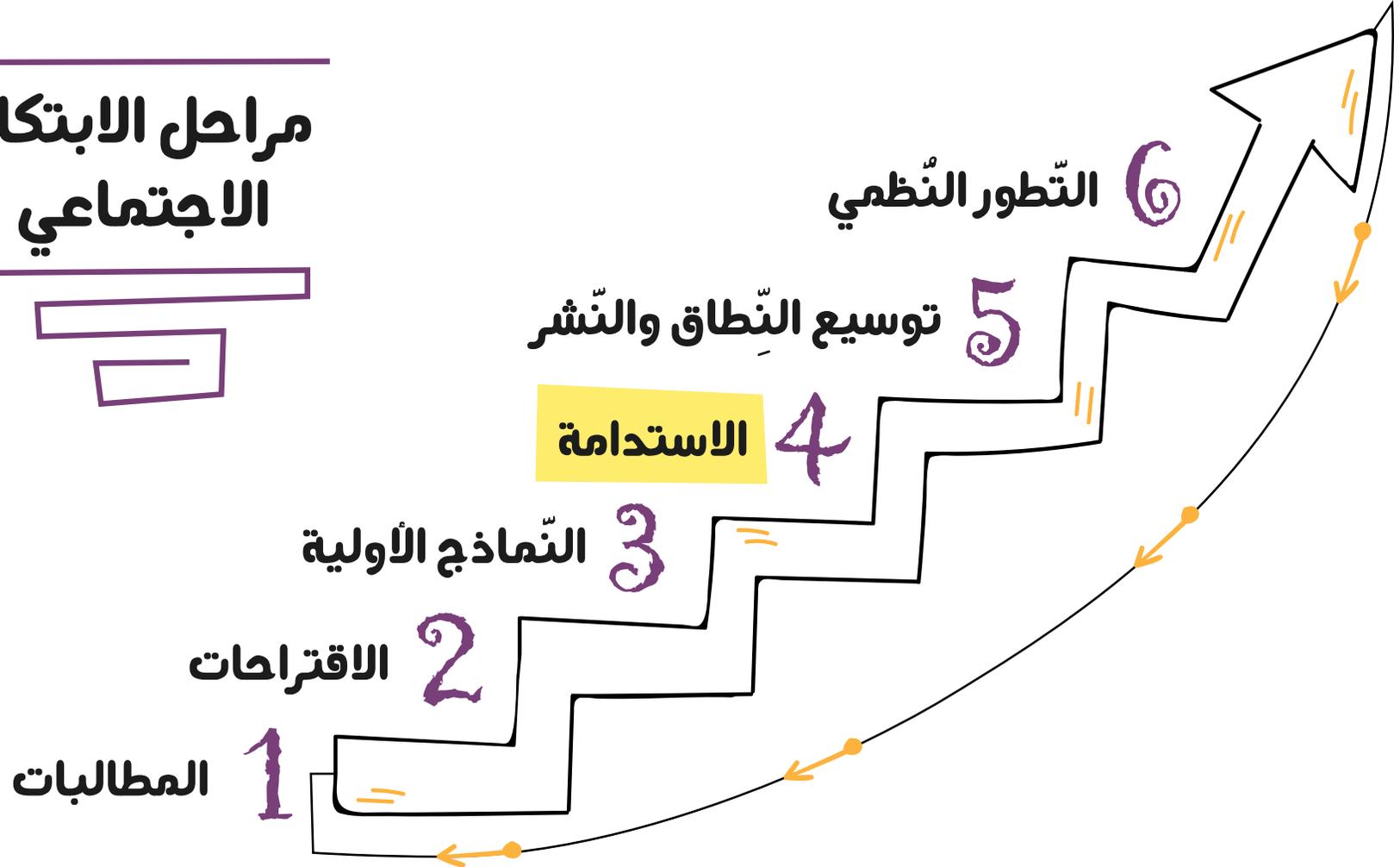
## كيفية استخدامها

- 1) قدّم عرضاً لمدة دقيقتين تشرح فيه فكرة الحل، وكيفية تنفيذه، وشروط نجاحه.
- 2) اترك المجال للآخرين لتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة.
- 3) قُم بتدوين الملاحظات من خلال تصنيفها إلى الفئات التالية:
  - ما الذي أعجبهم ويرونه ناجحاً ومجدياً؟
  - ما الذي لم يعجبهم ويرون أنه يحتاج إلى تعديل؟
  - ما أهم الأسئلة المثيرة للاهتمام التي ظهرت أثناء النقاش؟
- 4) اشكر المشاركين على ملاحظاتهم، واكتب الملاحظات دون اعتراض، واحرص على تعديل النموذج بشكلٍ فوري إن أمكن وذلك لاختباره مجدداً.
- 7) اصقل النموذج، وتلقّ الملاحظات، لتتوصل للتصميم المطلوب.



## ورقة عمل (3.2): بناء النموذج الأولي – Prototypes

<b>التصميم</b>	
اذكر اسم الفكرة أو التجربة التي قمت بتصميم نموذج أولي لها.	
<b>ما الذي لم ينجح؟</b>	<b>ماذا الذي نجح؟</b>
(1) ما الذي لم ينجح ويودون تغييره؟ (2) ما الذي من شأنه أن يحسن فكرتك؟	(1) ما الذي حظي بأعلى تقدير لدى الناس؟ (2) ما الفكرة التي لاقت استحسانهم؟
<b>ما مصادر الإلهام الجديدة التي ظهرت؟</b>	<b>ما هي الأسئلة التي أُثيرت؟</b>
(1) هل حدث ما لم تكن تتوقعه؟ (2) ما الذي قد تجرّبه بعد هذا؟	(1) ما الذي يحتاج إلى مزيدٍ من التحقق؟ (2) ما الذي فاجأك؟

مراحل الابتكار  
الاجتماعي



## الاستدامة – Sustaining

# 4

### تعريفها

إنَّ تطوير النموذج الذي من شأنه تأمين مستقبلٍ مالي، يتطلب وضع نموذجٍ عملي، يتم من خلاله تحويله إلى مشروعٍ يحقق الاستدامة المالية. تحتاج خطة الاستدامة إلى توضيح كيفية عمل المشروع، وغالباً ما يكون وضع خطة العمل أساسياً عندما تحاول إقناع الممولين الذين يريدون أن يعرفوا إلى أين ستذهب أموالهم. ينبغي أن تشمل الخطة أيضاً خطة تسويقٍ، وهذا يعني أن تغطي الجوانب المختلفة التي قد تهتم الشريك الممول، وباستخدام اللغة التي يتطلع لسماها.

وتشمل استدامة المشروع تحديد نموذجٍ عملي واضحٍ يحدد ما يلي:

**(1) فكرة العمل:** القيمة التي يقدمها للمستفيد، وما يميزه عن غيره من الحلول.

- (2) مكان العمل:** من خلال خارطةٍ جغرافيةٍ يتم فيها توضيح مكان عمل الحل.
- (3) مصادر التمويل:** وتشمل أدوات التمويل:
- 📌 التمويل عبر المنح.
  - 📌 التمويل عبر القروض (إذا كان هناك تدفقٌ ماليٌ واضحٌ في المستقبل).
  - 📌 التمويل الذي يقسمه مناصفةً أصحاب المشروع، وجهة تمويلٍ خارجيةٍ.
  - 📌 التمويل من قبل عدة جهاتٍ، وبكمياتٍ قليلةٍ.
- (4) فريق العمل:** مواصفات فريق المشروع، والمهارات المطلوبة لإدارته وتنفيذه.
- (5) الميزانية:** والتي تحدد تكاليف تحويل الحل إلى مشروعٍ مستدامٍ.
- (6) الإيرادات:** والتي تحدد مصادر العائدات المادية والمعنوية للمشروع.
- (7) التسويق:** ويشمل أساليب توعية الناس بالمنتج وأهميته، وجذب اهتمامهم إليه.

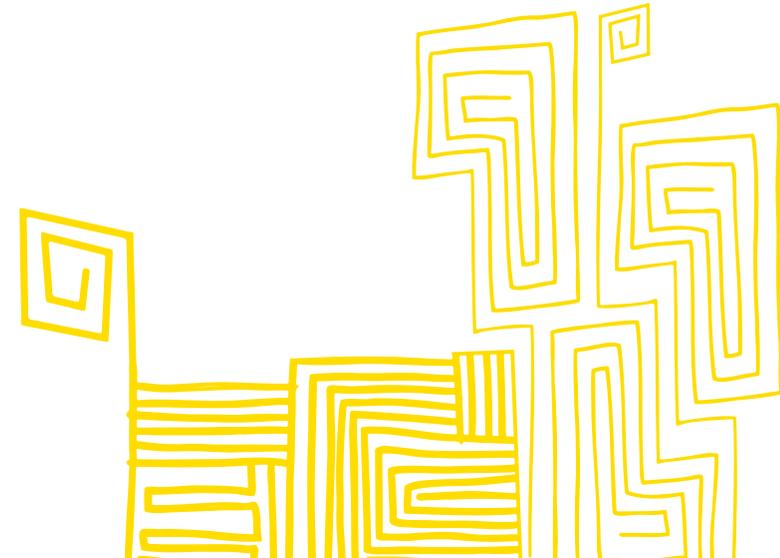
## أداة عمل (4): الاستدامة – Sustaining

## لماذا ينبغي تطبيقها

تساعد هذه الأداة على تحقيق العائدات للمشروع، لضمان استمراره واستدامته. فهي تختبر العمل من منظور السوق. وهنا يجب إدراك أن كافة العناصر المشاركة تؤثر بشكلٍ ما على آراء الناس بما تفعله، مما يساعد على فهم تلك النواحي بشكلٍ أفضل، الأمر الذي يحتاج للانتباه عندما تحاول تحقيق أثرٍ حقيقي. كما أنّها مفيدةٌ لتقرر كيف تحفّز الناس الذين تعمل معهم ليشاركوا فيما تحاول فعله.

## كيفية استخدامها

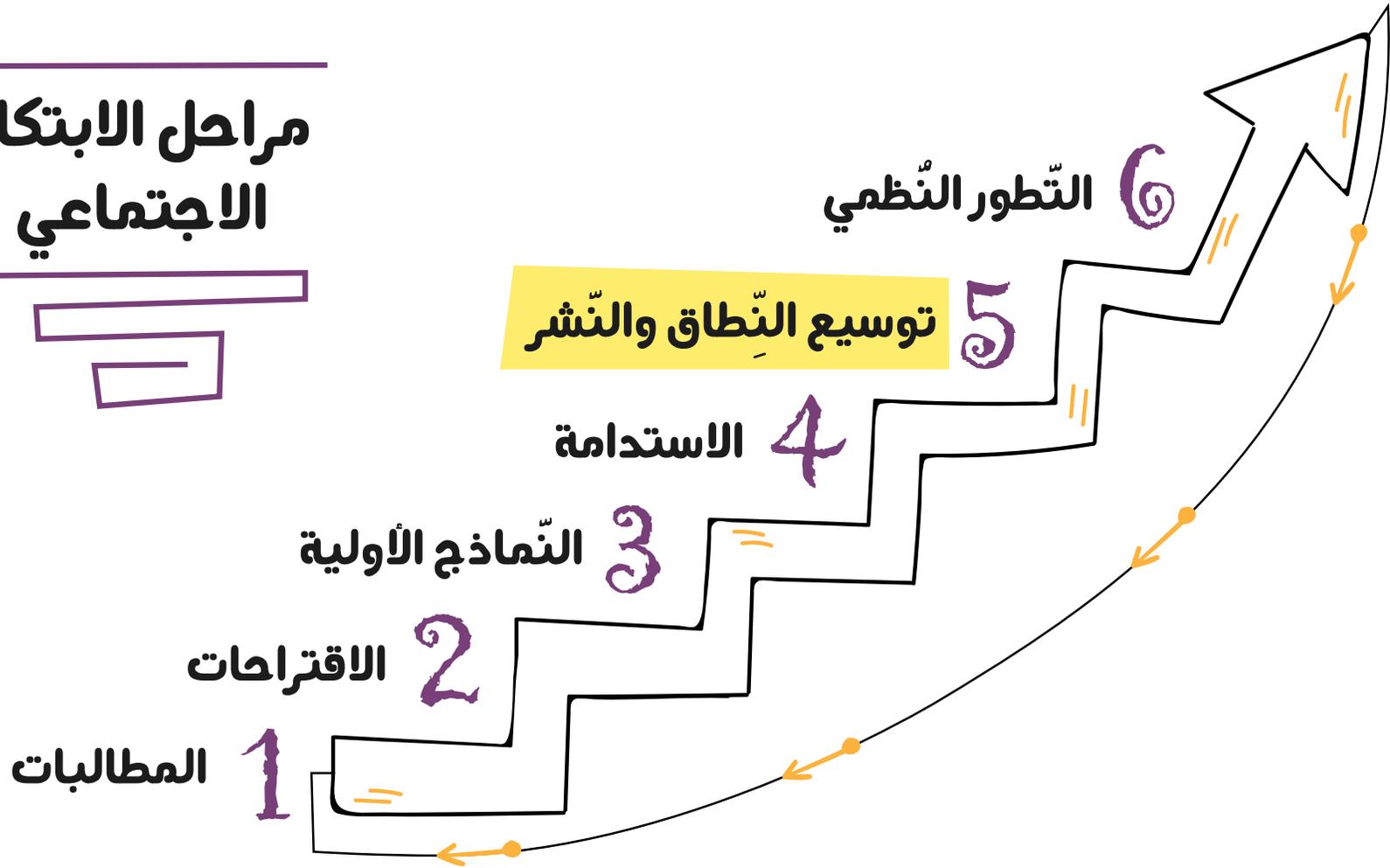
- (1) بدايةً، اكتب موجزاً عن المنتج/ الخدمة والقيمة أي المزايا والفوائد التي تجعله فريداً من نوعه.
  - (2) حدد بعد ذلك مكان تلك الخدمة، وكيف يمكن للمعنيين الوصول إليها.
  - (3) حدد بعد ذلك مصادر التّمويل.
- مصادر التّمويل:** المصادر المالية التي ستغطي تكاليف تصميم وتشغيل المشروع.
- (4) حدد مواصفات فريق العمل المطلوب. «إدارة، موظفين، متطوعين».
  - (5) انتقل بعد ذلك إلى تحديد ميزانية المشروع.
- الميزانية:** التّكاليف الكاملة لتصميم وتشغيل المشروع.
- (6) بعد ذلك حدد مصادر الإيرادات.
- الإيرادات:** العائدات المادية للمشروع، التي من خلالها يمكن له تحقيق الاستدامة.
- (7) حدد بعد ذلك أدوات التّسويق.
- التّسويق:** هو منهجية وأدوات التّرويج للمنتج، وكيفية توعية الناس بوجود المنتج أو الخدمة وجذب انتباههم إليه.



## ورقة عمل (4): الاستدامة – Sustaining

مصادر التمويل ما هي مصادر التمويل المتاحة للمشروع؟	المكان أين يتوفر عملك للناس؟ وكيف يصل إلى هناك؟	الموجز التنفيذي ما هو المنتج/ ما هي الخدمة أو القيمة والمزايا والفوائد التي تجعل المشروع هو الحل الأنسب؟	
التسويق ما هي وسائلك لتوعية جمهورك بعملك؟	الإيرادات ما هي العوائد التي تتلقاها لعملك؟ ومن أين تتلقاها؟	الميزانية ما هي ميزانية المشروع؟	فريق العمل ما هي مواصفات فريق العمل المطلوب؟

## مراحل الابتكار الاجتماعي



## توسيع النطاق و النشر Scaling Up –

# 5

### تعريفها

إن تزايد الابتكار يعتمد على العرض الفعّال والطلب الفعّال. يشير العرض الفعّال إلى وجود أدلة تثبت أن الابتكار مجدٍ فعلاً، بينما يشير الطلب الفعّال إلى الاستعداد للدفع مقابل الابتكار. وكلاهما مطلوبٌ على حدٍ سواء. ففي بعض الأحيان تكون الأولوية لإثبات الفعّالية، بينما في حالاتٍ أخرى تكون الأولوية لخلق الطلب، وذلك عن طريق إقناع الناس أن هناك حاجةً سيتم تلبيتها، ومن ثم إقناع المستفيدين أو المنظمات التي لديها القدرة على الدفع أنه ينبغي عليها فعل ذلك.

إن النموذج المشترك للنشر هو المنحنى «S»: يبدأ ببطءٍ في البداية، ثم ينتشر بسرعةٍ كبيرةٍ قبل أن ينحني كما في الجزء الأخير للتعبير عن المتبنين الأواخر للابتكار.

يلاحظ أنه إذا كانت معلومات سوق الابتكار غير كاملةٍ أو غير دقيقةٍ فقد تبطئ معدل انتشار الابتكار الاجتماعي.

يقصد بتوسيع النطاق والنشر توسيع مجال عمل الحل المبتكر في الأماكن التي يمكن أن يكون مجدياً فيها. فبعد أن يتم تطبيق النموذج التجريبي بنجاح، وبناء خطةٍ تتحقق من خلالها الاستدامة والنمو، يأتي دور توسيع نطاق العمل إلى أكبر عددٍ ممكن من المستفيدين. هناك العديد من الطرق للقياس: تكرار المشروع في مناطق جغرافيةٍ مختلفةٍ والتعاون مع منظماتٍ مختلفةٍ للوصول لرؤيةٍ مشتركةٍ، أو حتى التوسع في المشكلة التي يعالجها عمك.

وهناك العديد من الطرق لذلك منها:

- 📌 تحول المشروع نفسه إلى مؤسسةٍ اجتماعيةٍ صغيرةٍ.
- 📌 منح التراخيص والامتيازات لتحصيل مزيدٍ من المرونة في نشره.
- 📌 نشر الأفكار وبلورتها بدلاً من تقييدها بمشروعٍ واحدٍ. فقد انتشرت الأفكار الاجتماعية الأكثر نفوذاً ليس من خلال نمو المنظمة ولكن من خلال مضاهاتها ومحاكاتها.

## أداة عمل (5): توسيع النطاق و النشر – Scaling Up

## لماذا ينبغي تطبيقها

هناك العديد من الموارد اللازمة لتوسيع نطاق المشروع التجريبي بدون المخاطرة بالأثر الضروي الذي يجب أن يتركه. وبغض النظر عن كيف ومتى تقرر توسيع النطاق، يعتبر هذا في غاية الأهمية لبناء رؤية مشتركة للتوسع.

تهدف خطة التوسع إلى تحفيز حوارٍ جادٍ مع أصحاب العلاقة الأساسيين الداخليين والخارجيين، وذلك من أجل توسيع نطاق استخدام الحل المبتكر بأكبر قدرٍ ممكن.

تساعد هذه الأداة على بناء رؤيةٍ مشتركةٍ حول التوسع، وذلك استناداً إلى تقييم مواردك، وتقييم الوضع، حيث يمكنك حينها أن تقرر استعدادك للتوسع، وما هي الجوانب التي تحتاج إلى التعزيز، وما هي الجوانب التي تحتاج مزيداً من العمل.



## كيفية استخدامها

يمكن استخدام ورقة العمل في ورشة عملٍ مع أعضاء فريق مشروعك، والمانحين المحتملين، أو حتى المستفيدين وأصحاب العلاقة الآخرين. فهي تبين المجالات الخمسة الرئيسية التي يجب أن تنظر فيها لتحليل إن كانت منطقتك مستعدةً للتوسع.

(1) استخدم الأسئلة الموجودة في ورقة العمل لإجراء محادثةٍ عميقةٍ حول ما أنت متأكدٌ منه وما الذي يحتاج إلى المزيد من التّحقق.

(2) أثناء ملء ورقة العمل، حاول تقديم الأدلة على شكل بياناتٍ واقعيةٍ، بدلاً من مجرد حكاياتٍ. كثيراً ما يساعد جمع بعض هذه الأدلة سلفاً قبل الاجتماع.

**الكيفية:** آلية القيام بالعمل من إجراءاتٍ وعملياتٍ وما تتطلب من مهاراتٍ.

**الفريق والإدارة:** كامل إدارة وأعضاء فريق تصميم وتشغيل المشروع.

**السمعة والفعالية:** الأدلة المادية على فعالية المشروع، وقيمة العلامة

التجارية له والتي ستجعل المانحين يتحمسون للدعم والمساهمة.

**الموارد المالية:** مصادر التمويل المطلوبة للتوسع.

**المال ونموذج العمل:** الهيكل المالي للمشروع من التكاليف والعائدات

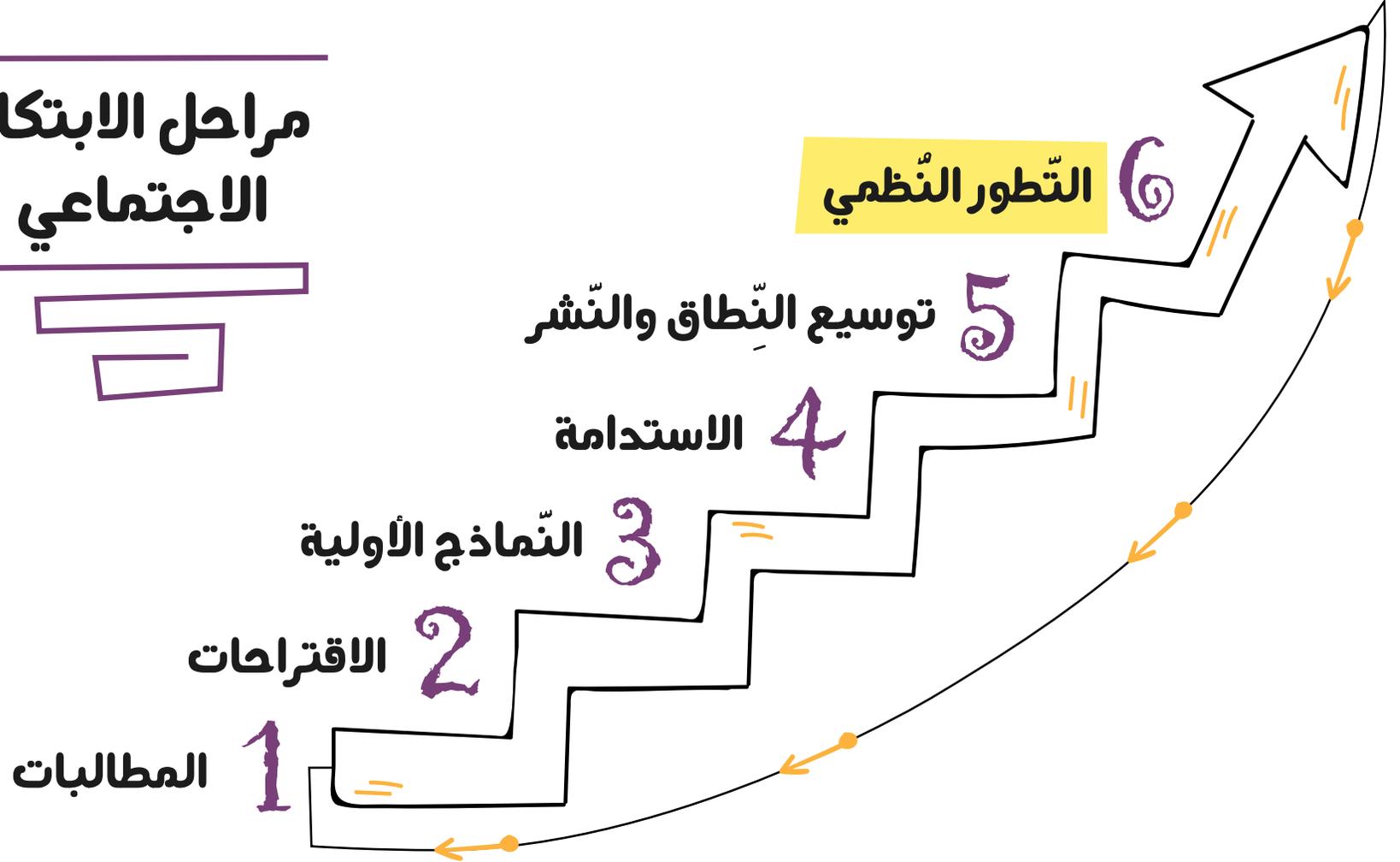
ودراسات السوق التي تؤكد نجاح المشروع.

(3) حاول أن تكون منفتحاً وشاملاً وتمتع بالنقد الذاتي قدر الإمكان. كلما كانت

الإجابات التي تعطيها أكثر تفصيلاً كلما تعمق فهمك للموقف.

## ورقة عمل (5): توسيع النطاق و النشر – Scaling Up

<p><b>الفريق والإدارة</b></p> <p>هل هناك خيار واضح لشكل المشروع بعد التوسع؟ هل الإدارة قادرة على التركيز والقيادة؟ وهل لديها المهارات اللازمة لذلك؟</p>	<p><b>الكيفية (Know How)</b></p> <p>هل النظم/العمليات قادرة على العمل بحجم أكبر؟ هل هي قابلة للتوسع؟ هل المعارف والمهارات اللازمة للتوسع متوفرة ضمن الفريق؟</p>	
<p><b>المال ونموذج العمل</b></p> <p>1 هل هناك هياكل للتكلفة والإيرادات؟ 2 هل يوجد دليل على أن الطلب كافٍ؟ 3 هل يمكنك التعامل مع العرض على نطاقٍ أوسع؟</p>	<p><b>الموارد المادية</b></p> <p>هل الموارد اللازمة للتوسع متاحة بسهولة وقابلة للتحكم؟ هل التوقيت واضح بالنسبة للعرض والطلب على نطاقٍ أوسع؟</p>	<p><b>السمعة والفعالية</b></p> <p>1 هل يمكنك أن تقدم أدلة على فعالية عملك؟ 2 ما هي حالة علامتك التجارية؟ 3 من هم الداعمون الذين يمكنهم مساعدتك؟</p>

مراحل الابتكار  
الاجتماعي

## التطور النُّظمي – Systemic Development



### تعريفها

علاوةً على ذلك، ينطوي دائماً على تغيير المواقف والسلوكيات ويتطلب أن يرى الناس الأشياء ويفكروا بها بطرقٍ جديدةٍ. يتطلب ذلك وجود حوافز كافيةٍ للعاملين لتغيير ممارساتهم وسلوكياتهم. هذا يعني أنّ الابتكار الذي ينتج عنه تغييرٌ منهجيّ ينطوي في أغلب الحالات على تحالفٍ من الشركاء والموردين والموزعين تدعمهم شبكةٌ من الشبكات والأندية والمنظمات الفكرية ووكالات التطوير

**ومن الأمثلة الأخيرة** على التطوير النُّظمي «تطوير الحركة الخضراء»، والتي كانت مدفوعةً بدايةً من عدة حركاتٍ اجتماعية، ومن قبل حملات منظمات القطاع الثالث. فعلى سبيل المثال، بدأت الحكومات بتنظيم ووضع الأهداف العامة الرئيسية للحد من الكربون، فاستجاب قطاع الأعمال من خلال إدخال تعديلاتٍ على المنتجات والإبلاغ عن آثاره البيئية بقدرٍ أكبر من الشفافية، وبدأ المستهلكون بتغيير سلوكياتهم: (اعتماد إعادة التدوير كل يوم بدلاً من

الابتكارات الاجتماعية تعني بطبيعتها تغيير الطريقة التي تجري بها الأمور. في هذا الإطار، التطوير النُّظمي هو الهدف النهائي للابتكار الاجتماعي، حتى ولو وصل عددٌ قليلٌ جداً من الابتكارات الاجتماعية إلى هذه المرحلة.

**تُشير** كلمة نظامٍ إلى البنى التحتية والقواعد والأنماط المعقدة والمترابطة في مجتمعاتنا واقتصاداتنا. قد يؤثر التغيير في جزءٍ واحدٍ على أجزاءٍ أخرى، لذا تتطلب القضايا المعقدة تغييراتٍ وابتكاراتٍ على مستوى النظام بأكمله.

**تكاد** لا توجد منظمةٌ تمتلك بمفردها كافة المهارات والموارد اللازمة لتقديم مجموعةٍ كاملةٍ من الأنشطة الضرورية لتحقيق الأثر الكبير. لذلك ينطوي التغيير النُّظمي دائماً على التفاعل المعقد لثقافات وسلوك المستهلك وممارسة الأعمال التجارية والتشريعات والسياسات.

## أداة عمل (6): التطور النظمي – Systemic Development

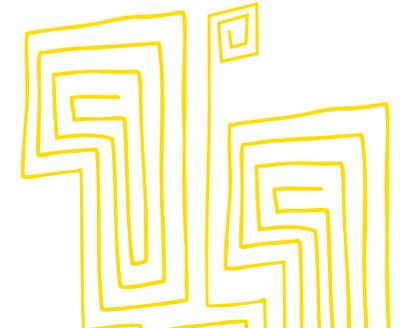
الممارسة المتخصصة) كما تغيرت الأمور المفضلة لديهم (بالنسبة للمنتجات المستدامة، على سبيل المثال). هذا النوع من التغيير المنهجي يجلب معه حتماً المزيد من الفرص للابتكار من حيث المنتجات والخدمات والأنظمة.

## لماذا ينبغي تطبيقها

بدايةً، لا بد من الإشارة إلى أنه ليس كل حلٍ مبتكرٍ يتطلب تطويراً للأنظمة، وبالتالي قد لا تستخدم هذه الأداة في كل عملية ابتكارٍ. تُوفر هذه الأداة مجموعةً من الأسئلة التي يمكنك استخدامها لمساعدتك على فهم التطورات المطلوبة لبعض الأنظمة المعينة لتطبيق الحل بعد ابتكاره.

## كيفية استخدامها

- 1) حدد الأنظمة المعينة لتطبيق الحل المبتكر. الأنظمة المعينة: القوانين والسياسات التي تحول دون تنفيذ الحل أو توسيع نطاقه.
- 2) حدد التطوير المطلوب لتطبيق الحل.
- 3) حدد نوع ذلك التطوير، هل هو تطويرٌ في السياسات أم التشريعات أم الإجراءات.
- 4) حدد الجهات المعنية بذلك من المؤسسات. الجهات المعنية: كل المؤسسات التي تؤثر على انتشار الحل أو تتأثر به.
- 5) حدد الثقافة الجديدة المطلوبة لتطبيق الحل. حدد القطاعات المعنية بعملية التطوير (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع الثالث).
- 6) حدد الجهات الفاعلة المؤثرة في إحداث التطوير المطلوب. الجهات الفاعلة: المؤثرون من أصحاب النفوذ ممن يمكنهم التأثير على تطبيق الحل.

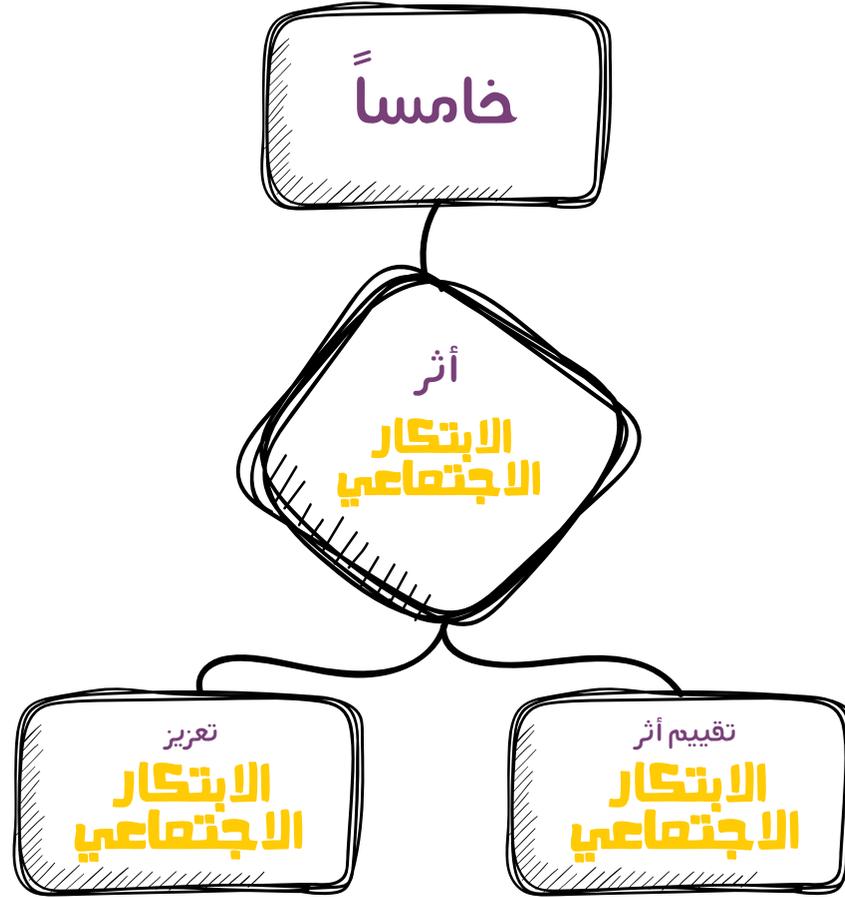


## ورقة عمل (6): التطور النُّظمي – Systemic Development

<p><b>نوع التُّطوير</b> ما نوع التُّطوير المطلوب "سياسات، تشريعات"؟</p>	<p><b>التُّطوير المطلوب</b> ما هو التُّطوير المطلوب؟</p>	<p><b>النُّظم المعيقة</b> ما هي النُّظم التي تعيق تطبيق الحل وتوسيع انتشاره؟</p>
<p><b>الجهات الفاعلة</b> من هي الجهات الفاعلة المهمة من أجل إحداث التُّطوير؟</p>	<p><b>القطاعات</b> من هي القطاعات المعنية بالتُّطوير؟</p>	<p><b>الجهات المعنية</b> من هي المؤسسات المعنية بذلك التُّطوير؟</p>

# أثر الابتكار الاجتماعي





## تقييم أثر الابتكار الاجتماعي

يقول **لينوس بولينغ**: «أفضل طريقة لابتكار فكرة جيدة، هو ابتكار الكثير من الأفكار ومن ثم رمي تلك السيئة منها». فاشلة، ولكنها مشروعات غير مناسبة في مجال الابتكار الاجتماعي. ولتنظيم مثل هذا المنهج عند التفكير في المشروعات، يمكن أن يمر المشروع بعدد من التجارب المصغرة، حيث يكون لكل مرحلة آليات قياس مناسبة للتقيح وإظهار النتائج، ويمكن تصور هذه التجارب على أنها «البوابات»، ويمكن لهذه البوابات أن تعمل كمرشحات قوية بدلاً من أن تكون واسعة ومفتوحة المداخل. ومع ذلك، بدلاً من قبول غالبية المشاريع التي أُنجزت في المرحلة السابقة، هناك بوابة انتقائية لن تقبل سوى تلك المشاريع التي تم الحكم عليها بأنها قادرة على إدخال تحسينات جذرية على الممارسة الحالية. أما تلك التي لم يتم اختيارها فهي ليست بالضرورة مشروعات فاشلة، ولكنها مشروعات غير مناسبة في مجال الابتكار الاجتماعي.

إن عملية تقييم الابتكار الاجتماعي عملية مهمة لتحديد السياسات والأساليب ومناهج العمل الأفضل، إذ إن الحاجة ماسة لعمليات التقييم في كل مستويات المشروعات والبرامج، بدءاً من عملية اختيار المشروعات وانتهاءً بتنفيذها وحتى بعد انتهائها. إن اختيار المشروعات الجيدة في مجال الابتكار الاجتماعي أمرٌ صعبٌ بطبيعته. والسبب في الاستثمار في مشاريع مبتكرة هو أن تلك المشروعات إذا نجحت سيكون تأثيرها أكبر وأفضل من المشروعات التي تم تمويلها من قبل. ومع ذلك، فهي أيضاً أكثر عرضةً للفشل لأن الابتكار محفوفٌ بالمخاطر بطبيعته، لذلك يتم اللجوء فيه إلى التجريب والتعلم من الخطأ. ولأنه منهجٌ جديدٌ فقد لا يكون له سجلٌ حافلٌ من الإنجاز يمكن الاستناد إليه أثناء اتخاذ قرار اختيار المشروع.

## وعليه فيمكن تقييم أثر الابتكار الاجتماعي من خلال

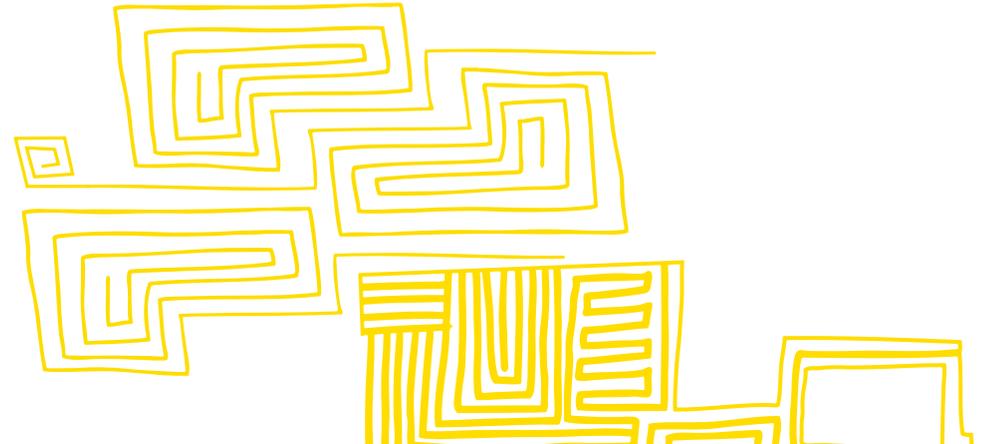
### العائد الاجتماعي:

وهو من المنهجيات الحديثة التي تعتمد على طرق إحصائية ومحاسبية متداخلة. تهدف إلى تقدير القيمة المالية للأثر الاجتماعي على مختلف الأصعدة، بداية من الأثر الاجتماعي المباشر على الفئة المستهدفة والفئات ذات العلاقة، إضافة إلى الأثر البيئي والاقتصادي وغيرها من قطاعات المجتمع المتداخلة.

كما تتميز هذه المنهجية بأنها تأخذ بالحسبان كلا من الأثر الإيجابي والسلبي لمشروع الابتكار، الأمر الذي يهتم كثيرا صانع القرار الذي يحتاج إلى معلومات وبصائر حقيقية بعيدا عن التفاؤل المجرد. يعتبر موقع المبادرة العربية في العائد الاجتماعي ([www.sreturn.com](http://www.sreturn.com)) من المصادر المفيدة في تقنيات وأدوات العائد الاجتماعي.

### تصميم التجارب الاجتماعية:

يتم تجربة المنتج الأولي من الابتكار على المجموعة المستهدفة ومن ثم تحليل آرائهم وتجربة استخدامهم، ومن خلال ذلك يتم تقييم الأثر الذي يمكن أن يحدثه مشروع الابتكار الاجتماعي. الأدوات المستخدمة عادة في قياس الآراء وتجربة الاستخدام هي الطرق الشائعة في جمع البيانات، كالمسوحات والمشاهدة ومجموعات التركيز وغيرها.



## تعزير أثر الابتكار الاجتماعي

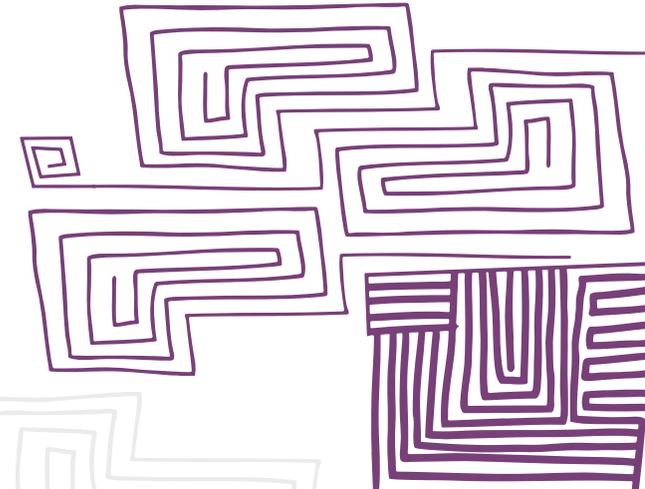


1

### دور القطاع العام في تحفيز الابتكار الاجتماعي

(Christian Bason)، مدير (Mindlab)، الوكالة الدنماركية للابتكار الاجتماعي التي تعمل داخل الحكومة، قام بوضع قائمة بالطرق الرئيسية لدور القطاع العام بالتطور باتجاه تحفيز الابتكار الاجتماعي:

تعظيم أثر الابتكار الاجتماعي لا يقتصر على عملية الابتكار وإنتاج ما هو مفيد ومؤثر في المجتمع. يجب أن تكون هناك سياسات تدعم عملية الابتكار، وتبني الابتكار وتعزيره.



## تتنوع وتتعدد الطرق لتعزيز أثر الابتكار الاجتماعي حيث تشمل

### 2 تمكين الرواد، أو المبتكرين الاجتماعيين

الرواد الاجتماعيون يمكنهم العمل في جميع مناحي الحياة. والابتكار الاجتماعي قد يتم في مؤسسات القطاع العام، والخاص، والثالث. في كثيرٍ من الأحيان، نجد أهم المصادر المثمرة في الأفكار الجديدة تجري بالتعاون مع مختلف القطاعات. وبناءً على ذلك، الابتكار الاجتماعي ليس حكرًا على أي جماعةٍ معينةٍ مثل أصحاب المشروعات الاجتماعية أو مؤسسات الفكر والرأي، إلا أن هؤلاء الأشخاص والمنظمات يمكنهم تقديم مساهماتٍ قيمة، كالاستشارات وصنع السياسات وما إلى ذلك. ويمكن أن تعمل على مستوى الأفكار والتجارب المصغرة الجديدة، للتّفيذ والقياس.



3

### دعم مشروعات الريادة الاجتماعية، والمؤسسات الاجتماعية

تركز مشروعات ريادة الأعمال (Entrepreneurship)، وريادة الأعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship) على السمات الشخصية للأشخاص الذين يؤسسون منظماتٍ جديدةٍ، كما أنّها تركز على صفاتٍ مثل الجرأة والمساءلة، والطموح والمثابرة، والمغامرة، مما يجعل من دعمهم عاملاً هاماً جداً في تعزيز أثر الابتكار وتوسيع مجالاته.

4

### ترقية الابتكار الاجتماعي إلى سياساتٍ عامة

تعمل بعض الخطط والسياسات على مواجهة التحديات المزدوجة، والتي تنطوي على تلبية الاحتياجات الفورية نتيجة أزمةٍ ما، وفي نفس الوقت تُشكل استجابةً للاحتياجات التي قد تظهر. ويمكن تعزيز الابتكار الاجتماعي داخل المجتمعات، وبشكلٍ أكثر تحديداً داخل السياسات الاجتماعية من خلال:

1. تبني وجهة نظرٍ مبنيةٍ على الاحتياجات/ الاحتمالات -بدلاً من التمسك بالأمور الواضحة- باستمرار مع منطق الاستثمار.
2. تعبئة مجموعةٍ واسعةٍ من الجهات الفاعلة والمؤثرة بدلاً من التركيز فقط على المهن الاجتماعية.
3. الجمع بين المهارات/ الخلفيات/ والثقافات/ الأعمال والخدمات العامة لتقديم استجابات مبتكرة -بدلاً من التركيز فقط على المنتجات التجارية، أو على العكس من ذلك، تجاهلها.



## توفير التمويل.

6

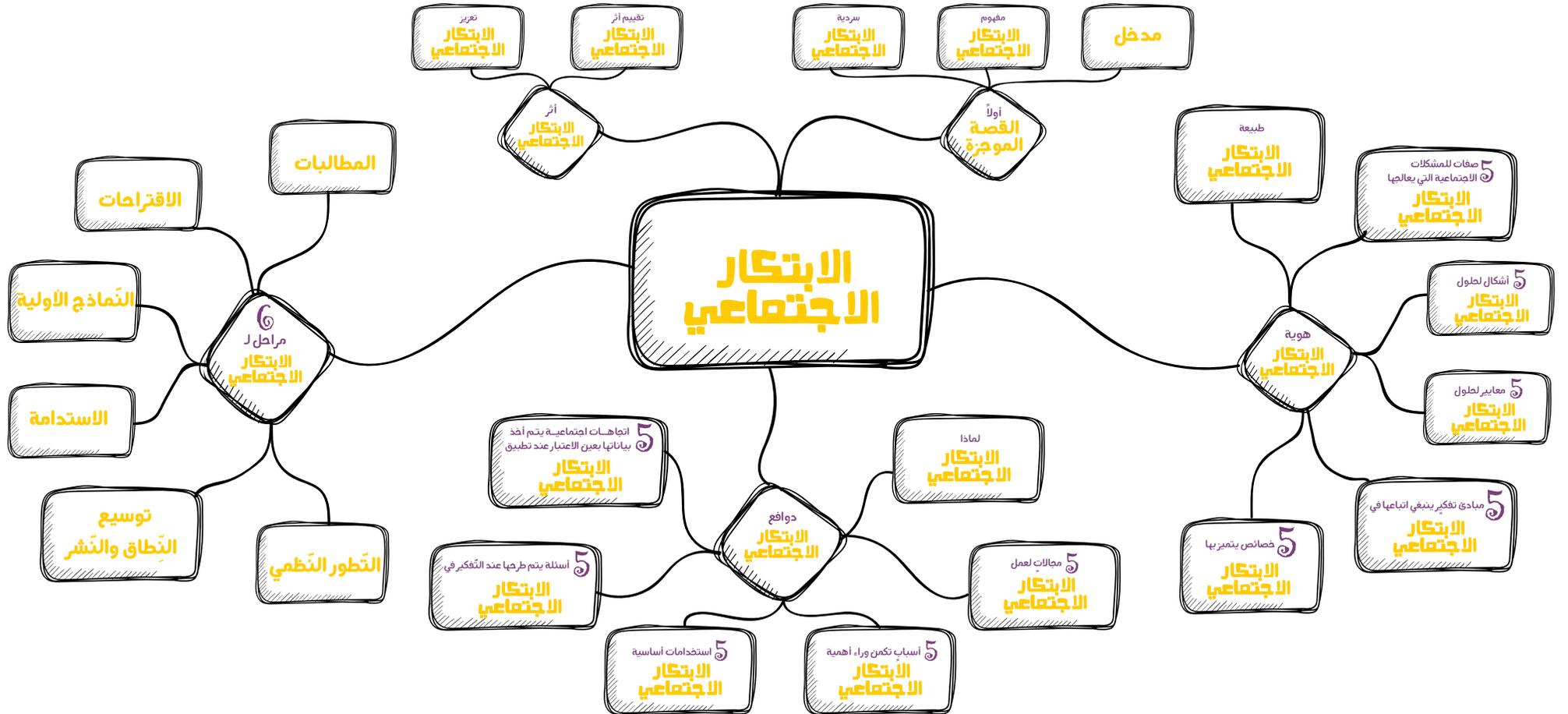
يحتاج العالم بشكلٍ كبيرٍ إلى الابتكار الاجتماعي، حتى يتسنى لجميع من يتطلعون إلى حل معظم المشكلات المحيرة لأصحاب المشروعات والقادة والمديرين والناشطين، تحقيق التغيير في العالم ككلٍ بغضِّ النظر عما إذا كانت تأتي من عالم الأعمال، أو الحكومات، أو المنظمات غير الربحية. يجب التَّخلص من الأنماط القديمة التي تتسم بالعزلة، والعداء والسعي لفهم، واحتضان، ديناميكية القطاعات عبر إيجاد سبلٍ جديدةٍ لخلق قيمةٍ اجتماعيةٍ.

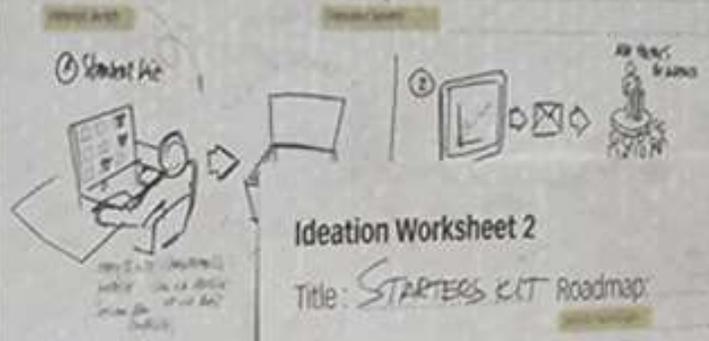
## دعم الحكومة للابتكار الاجتماعي

5

يمكن للحكومات أن تلعب دوراً معقداً للغاية وفعالاً أيضاً من حيث إعداد الشروط الإطارية الصحيحة للمبدعين الاجتماعيين في مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية. حيث يتمثل دورها الأساسي في الابتكار الاجتماعي في: إزالة المعوقات القانونية.



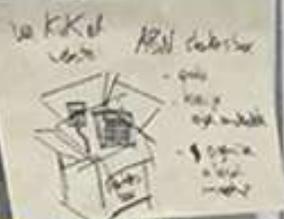




### Ideaation Worksheet 2

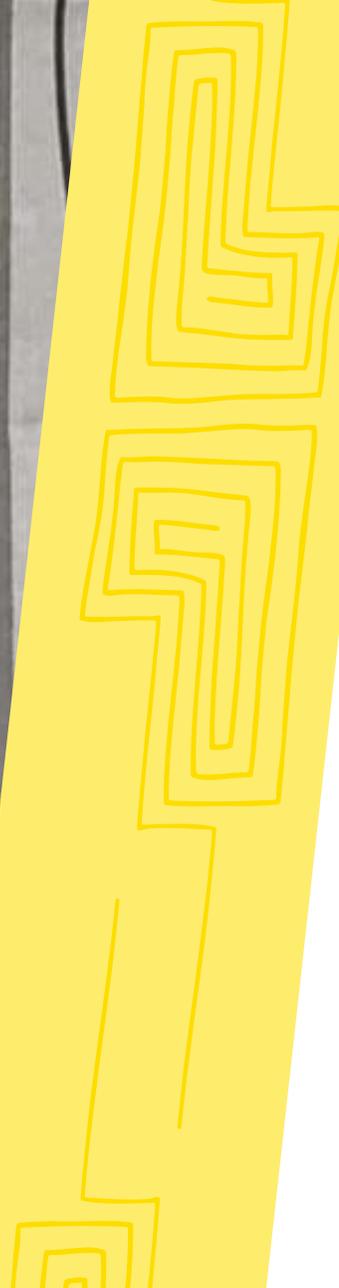
Title: STARTERS KIT Roadmap

### Use scenarios



Key feature

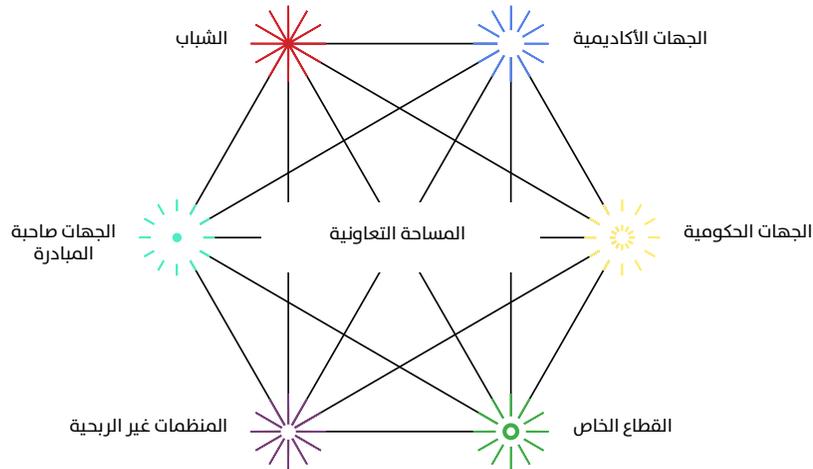
- AA STATEMENT
- THE RESPONSE IS TO
  - THE RISK IS
  - THE RESPONSE IS
  - THE LOSS IS
  - THE LOSS IS



# مختبرات الابتكار الاجتماعي

مساحة لابتكار حلول فعّالة لتحديات المجتمع

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



## مختبرات الابتكار الاجتماعي:

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

انطلاقاً من ذلك يمكننا تعريف مختبرات الابتكار باعتبارها: «مساحة ومجموعة من البروتوكولات لإشراك الشباب، والتكنولوجيين، والقطاع الخاص، والمنظمات المجتمعية في حل المشكلات، وذلك باستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة في برنامج عملها».

Innovation Labs, A Do-It-Yourself Guide, UNISEF

## 4 أسباب تكمن وراء أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي

توفر مختبرات الابتكار بيئة آمنة وخالقة لاكتشاف ونمو بذور واقع اجتماعي أكثر مرونة، وعافية، وتناسباً مع الواقع الاجتماعي. فهي شكل تشاركي وتفاعلي جديد يحتضن وينمي المبادرات التي تركز على إحداث التغيير في بيئة لا تخلو من التعقيد وتداخل الأسباب والمسببات.

تكمن أهمية مختبرات الابتكار الاجتماعي في كونها:

### 1 طريقة جديدة لتطوير الحلول

يعتبر المختبر مقارنة تشاركية وتفاعلية منفتحة على جميع الخبرات والممارسات والطرق التي تسهل الحصول على النتائج المرجوة للمجتمع.

### 2 تستثمر تنوع المهارات في تحقيق إمكانيات أكبر

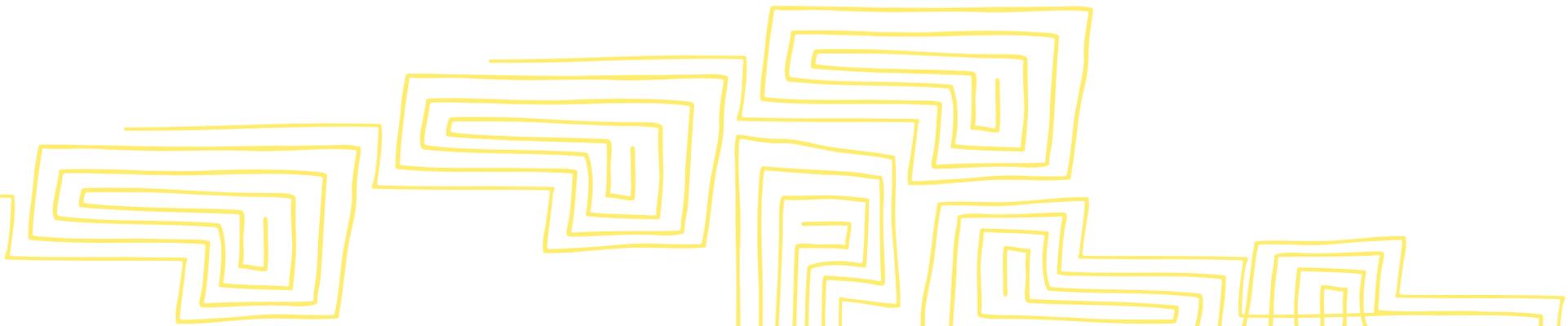
تدعو مشاريع المختبر إلى مشاركة شركاء من القطاع الحكومي للعمل على تحقيق مبادرات واسعة النطاق. كما يوفر المختبر تحديات يمكن أن تستفيد من المنظور الجديد وحماس طلاب الجامعات المحلية وأصحاب الخبرات. وهو يوفر مساحةً تحترم الإبداع وتقوم بربطه مع الشركاء المعنيين لمساعدتهم على تطوير أفكارهم.

## 3 تشجع على بيئة مادية تعاونية

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

## 4 تساعد في بناء التنمية المحلية بشكل تدريجي

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



## 3 مجالات عمل لمختبرات الابتكار الاجتماعي

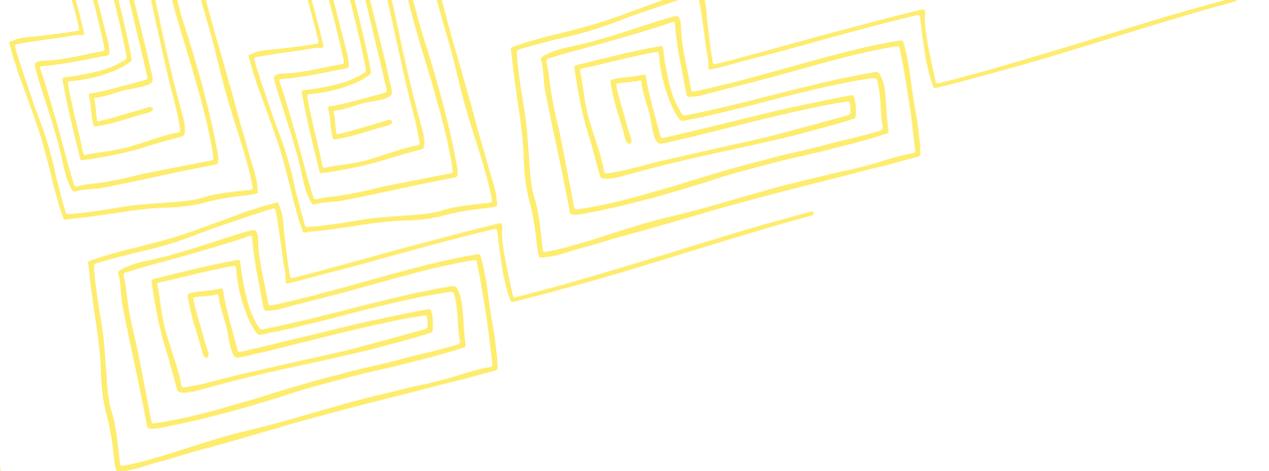
تنقسم مختبرات الابتكار في إلى ثلاثة تخصصات

### 1 تطوير المنتجات والخدمات

يشمل هذا النوع من بحوث الابتكار تطوير الأدوات ونشرها في نهاية المطاف؛ سواء أكانت أجهزة مادية أو برامج موجهة نحو الخدمات. وينطوي ذلك على الحاجة إلى نماذج أولية سريعة ومصقولة بشكل متكرر، ويتم ضبط التصميم من قبل مديري المشاريع الذين يقومون باختبارات ميدانية، لجعل التنفيذ أقل تكلفة وأكثر سرعة.

### 2 المشاركة المجتمعية

يتمحور المختبر نحو إشراك المجتمع المحلي عندما يتحدد العمل مع الشباب المحلي ضمن الأهداف الرئيسية. وينطوي ذلك على تطوير أنشطة ذات طبيعة إبداعية مشتركة، مع التركيز على الإدارة، والترحيب بأفكار وإسهامات المشاركين، والتدريب على المهارات اللازمة لتوليد الحلول المناسبة.



### 3 عملية البحث

تساعد المختبرات على عملية منسقة لجمع البيانات والمعلومات في سياق محدد للتحديات التي تعمل عليها المختبر، بحيث تساعد هذه المعلومات على توليد البيانات الكمية القادرة على تحديد جذور المشكلات، ويعمل هذا النوع على تقديم توصيات ملموسة بشأن الخطوات الواجب اتخاذها.

## مخرجات مختبرات الابتكار الاجتماعي

نماذج أولية للحلول من أجل اختبارها مع  
المستفيدين، وأصحاب العلاقة.

بصائر جديدة حول التحديات البارزة والتي ينبغي  
العمل عليها، وتقديم حلول مناسبة لها.

بهذه الطريقة، تعتبر مختبرات الابتكار منبراً للحوار والابتكار، ومساحة إبداعية، أو مدرسة للتغيير الاجتماعي والتعاون، ومساحة مشتركة مخصصة للمشاركين ينتج عنها علاقات جديدة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع، ومجموعة من التوصيات للعمل عليها، من أجل ابتكار الواقع الاجتماعي الجديد.

## 5

## مبادئ توجيهية لمختبر الابتكار الاجتماعي

فيما يلي المبادئ التوجيهية لمختبرات الابتكار

القابلية  
للتطوير

الانفتاح  
والشمول

الاستدامة

استثمار  
الخبرات

التمركز حول  
المستفيد

### التمركز حول المستفيد

1. الاستجابة لاحتياجات المستفيد.
2. التطوير تدريجياً، وذلك باستخدام اختبار الحل مع المستفيد والتعديل حسب الاقتضاء.

### الاستدامة

1. أن تكون قابلة للحياة على المدى البعيد، فيما يتعلق بدعم البنية التحتية وتكاليف التشغيل.
2. أن يتم إشراك الحكومات والأطراف الفاعلة في المجتمع في تطوير الحلول.

### استثمار الخبرات

1. الاستفادة من الخبرة السابقة، والبناء عليها، ودمج أفضل الممارسات في تصميم المنتجات والخدمات والعمليات.
2. جعل المعرفة المكتسبة متاحة للجمهور وجعل الأولوية في الانفتاح هو نهج حل المشكلات.

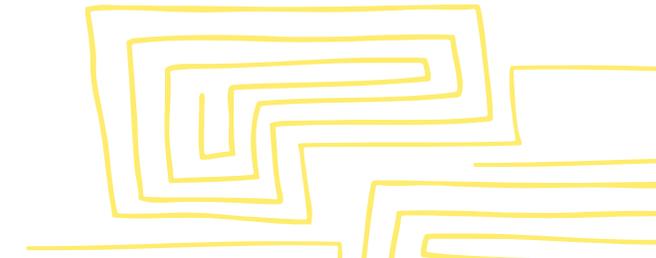
### الانفتاح والشمول

1. تسهيل الوصول إلى المعلومات، بحيث يمكن مشاركة الوثائق والمحتوى والتعلم والوصول إليها من قبل أي شخص.
2. مشاركة الأدوات والتقنيات التي تم استخدامها في المختبر بالقدر المتاح للاستفادة منها في تجارب ميدانية مشابهة.



### القابلية للتطور

1. أن تكون قابلة للتكرار وقابلة للتخصيص في التجارب المشابهة.
2. قابلة للعمل ضمن شراكات وبيئات متنوعة.
3. التفكير في التقنيات والأدوات المتاحة محلياً واستخدام ما هو موجود بالفعل.



# نافذة على العالم

أبرز تجارب الابتكار الاجتماعي حول العالم

أبرز تجارب مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم

## أبرز تجارب الابتكار الاجتماعي حول العالم

### Hitachi, Ltd

المنطقة، عبر نشر شبكة العمل من الفروع والمكاتب في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وقطر والكويت ومصر.

واستناداً إلى مبدأ الشركة الذي تم الحفاظ عليه منذ تأسيسها - أن تشارك في المجتمع عبر تطوير التكنولوجيا والمنتجات الأعلى والأصلية - تهدف هيتاشي إلى المساهمة في التطوير المستمر في المجالات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

تشارك مجموعة هيتاشي في الوقت الحالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في المجالات التالية:

تم تأسيس شركة هيتاشي للعمل على ابتكار حياة جديدة في الحقبة المقبلة، باعتبارها «أفضل شريك للحلول»، وذلك لتحقيق مجتمعٍ مريحٍ ورغدٍ.

تستمد هيتاشي استراتيجيتها التجارية من رؤيتها، مما يجعل الشغف والخبرة يعملان معاً، لتحقيق النجاح في أكثر الظروف صعوبةً. في عام 1959 افتتحت هيتاشي مكتب تمثيل في القاهرة، ليكون مكتبها الأول في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وبعد أكثر من 50 عاماً منذ ذلك الحين، كرست هيتاشي جهودها العملية في منطقة الشرق الأوسط وجنوب أفريقيا بهدف تطوير البنية التحتية الاجتماعية في المنطقة. واستغلالاً لدعم عملائها، فإنها تقوم في الوقت الحالي بتوسيع أنشطة عملها لهذه

## Ashoka

تعتبر أشوكا أكبر منظمة متخصصة تتبنى المبدعين الاجتماعيين حول العالم، فمنذ تأسيسها من حوالي أكثر من 30 عاماً، استطاعت أشوكا تهيئة الظروف من خلال توفير دعم فني ومالي لبناء شبكة عالمية واسعة النطاق مكونة من 3300 مبدع/ة اجتماعي/ة تم اختيارهم كزملاء أشوكا في 93 دولة حول العالم، فأشوكا هي المؤسسة المتخصصة التي تدعم زيادة الأعمال للأفراد.

تسعى أشوكا لبناء قطاع مواطنة يمكن أن ينافس على المستوى العالمي، بحيث يسمح للريادة الاجتماعية أن تزدهر وتمكن المواطنين حول العالم من أن يفكروا ويكونوا صناع تغيير.

تقوم أشوكا بتقديم الدعم لأصحاب المشاريع الاجتماعية الذين يقودون التغيير من خلال فريقٍ قادرٍ على معالجة المشكلات في مجتمعٍ يتطور بسرعةٍ، كما تؤمن أشوكا بأن كل فردٍ لديه القدرة على أن يتعلم ويكتسب مهارات التفكير النقدي، والعمل الجماعي والقيادة وصناعة التغيير ليكون ناجحاً في مجتمعه.

- مشروعات تطوير البنية التحتية طويلة المدى، مثل أنظمة الطاقة ومركبات وأنظمة السكة الحديد والأنظمة الصناعية.
  - مشروعات تطوير البنية الحضرية، مثل المصاعد والسلالم الكهربائية وآلات تكييف الهواء.
  - أنظمة توليد الطاقة الشمسية وأنظمة حفظ الطاقة.
  - معالجة المياه، وتشمل التحلية ومياه الصنبور والصرف الصحي.
  - الحلول التعليمية.
  - مراكز البيانات.
  - آلات البناء.
  - المعدات الإلكترونية الطبية.
  - الوسائط الرقمية ومنتجات المستهلك، مثل الأجهزة المنزلية وأجهزة التلفزيون وأدوات الطاقة.
- كما تتناول منتجاتٍ وتكنولوجياً من عدة فئات غير تلك المذكورة أعلاه.

من تجاربها الرائدة مشروع (ENTREPRENEURIAL PATTERNS FOR THE FUTURE OF LEARNING) مع شركة ليغو للعمل على تصميم حلول باستخدام منهجية الابتكار الاجتماعي تعمل على إدماج اللعب لإحداث تحول في العملية التعليمية من أجل جيلٍ مبدعٍ مدى الحياة.

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

## أبرز تجارب مختبرات الابتكار الاجتماعي حول العالم

### لاهور، باكستان: CIVIC INNOVATION LAB

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

### كوسوفو: INNOVATION LAB

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

## جاكارتا، إندونيسيا: UN GLOBAL PULSE

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

## اسطنبول: BASAKSEHIR LIVING LAB

بيئة إبداعية يمكن من خلالها اختبار أي تطور في مجال الدراسة وتطبيقه مع مستخدمين حقيقيين في بيئة واقعية حقيقية. يمكن أن تكون هذه البيئات مدناً وجامعات ومنتزهات عامة وأراضٍ زراعية. يتم اختيار البيئة اللازمة بناءً على المنتج قيد التطوير. ويعمل المختبر على تطوير المنتجات في المجالات التالية:

- الحياة الذكية، والتخطيط للمدن الذكية.
- الروبوت.
- الاتصالات.
- الصحة.
- التربية الذكية وتكنولوجيا المعلومات في التعليم.
- أنظمة الطاقة المتجددة والذكية.
- تقنيات الاستشعار.

# المضي قُدماً



## 4

## دروس يمكن تعلمها من الابتكار الاجتماعي

1

## الطاقات الجديدة تنتج مستقبلاً واعداءً:

نظراً لقدرته على النظر إلى التحديات القديمة منها والجديدة بطرقٍ جديدةٍ، وبمنهجية تفكيرٍ مختلفةٍ، فإن هذا الأمر يساعد العاملين فيه على تغيير العالم بطريقةٍ فريدةٍ.

تُعزز منهجيات الابتكار الاجتماعي طاقات العاملين في تصميم الحلول، وتدفعهم إلى تحمّل المخاطر والتفكير بطرقٍ مبتكرةٍ. ومع ذلك، من أجل ازدهار وتوسيع عملهم، فإنهم يحتاجون إلى نظام دعمٍ فريدٍ من نوعه يُعزز مهاراتهم الريادية والقيادية.

2

## التغيير مُعد:

إن نجاح قادة المجتمع في صنع التغيير يحفّز أفراد المجتمع عموماً على المبادرة في التغيير. فلو استعرضنا تجارب الريادة الاجتماعية سنرى كيف يتفاعل رواد الأعمال الاجتماعية مع أقرانهم بشكلٍ لم نعتد عليه من قبل.

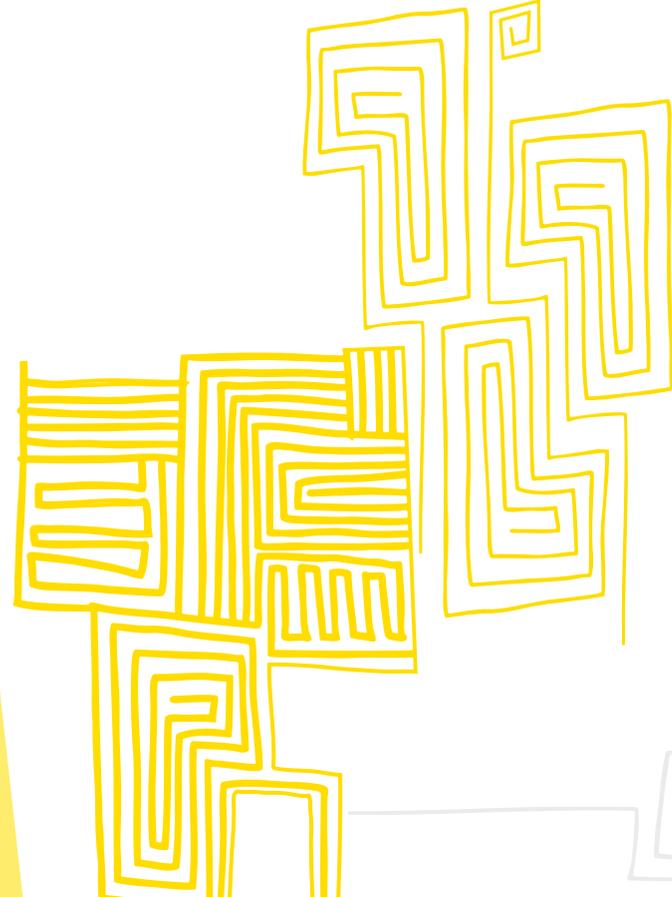
لقد كان نجاح بعض التجارب كفيلاً بإطلاق العنان للكثيرين في جميع أنحاء العالم. ولإذكاء روح العمل الاجتماعي هذه، تحتاج الأنظمة المدرسية - ولا سيما الجامعات - إلى أن تكون بمثابة حاضنةٍ لتعليم آليات التفكير الابتكاري.

### 3 التجديد الدائم:

تحتاج قيادات المجتمع عموماً، إلى المساعدة في التنقل في القضايا الصعبة طوال حياتهم المهنية، لا سيما فيما يتعلق بتحديد أفضل الشركاء وكيف ومتى هو الوقت المناسب لتنمو؟ وكيف يمكنك توسيع قاعدة التمويل الخاصة بك؟ ينبغي أن تشمل هذه السلسلة المستمرة من خدمات الدعم، التدريب على القيادة التحويلية، وبناء المهارات، لمواجهة التحديات المتنوعة والمتجددة.

### 4 التعلم بالممارسة:

يتعلم الناس من خلال التطبيق، كما تنمو مهاراتهم بشكل أفضل عندما يتبادلون الأفكار والاستراتيجيات مع أقرانهم. إن تبادل خبرات أصحاب المشاريع الاجتماعية مع أقرانهم، يساعدهم على إثراء معارفهم في تنظيم المشاريع ويحفز لديهم المزيد من طاقاتهم الابتكارية، والتي لن تتبلور وتظهر على حقيقتها ما لم يقوموا بتنفيذ مشروعاتهم ومبادراتهم الخاصة بهم.



## قائمة المصطلحات

- 1 **ابتكار (Innovation)** حلٌ جديدٌ قد يكون منتج أو خدمة أو نظام عمل لمشكلةٍ ما بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً من الحلول القائمة.
- 2 **اجتماعي (Social)** العمل الذي يحمل قيمة تختلف عن القيمة المادية أو الاقتصادية، كإنشاء استحقاقاتٍ، أو تخفيض تكاليف جهود المجتمع؛ من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية وحل المشكلات التي تتجاوز المكاسب الخاصة والفوائد العامة لنشاط السوق.
- 3 **الابتكار الاجتماعي (Social Innovation)** «حلٌ جديدٌ لمشكلةٍ اجتماعيةٍ، بطريقةٍ أكثر فعاليةً وكفاءةً واستدامةً من الحلول الموجودة، أي أنه الحل الذي تشكل قيمةً حقيقيةً للمجتمع ككل وليس للأفراد. الابتكار الاجتماعي قد يكون منتجاً، أو عملية إنتاجٍ، أو تكنولوجيا، وقد يكون مبدأً، أو فكرةً، أو قانوناً، أو حركة اجتماعيةً، أو تداخلاً بين أكثر من عنصر».
- 4 **المؤسسات الاجتماعية (Social Enterprise)** هي شركاتٌ ذات أهدافٍ اجتماعيةٍ في المقام الأول حيث تم استثمارها أساساً لهذا الغرض.
- 5 **التحدي (Challenge)** مجموعةٍ من الأطر التي تعطي فريق المشروع نقطةً محددةً لبدء العمل منها.
- 6 **توليد الأفكار (Brainstorming)** عملية توليد الحلول بشكل جماعي من قبل فريق التصميم.

- 7) **المطالبات (Prompts)** تحديد الفرص، والتحديات، والاحتياجات الاجتماعية الجديدة غير الملباة أو تلك الملباة على نحو غير كافٍ.
- 8) **الاقتراحات (Proposals)** توليد الأفكار حيث يتم تطوير حلول جديدة استجابةً لهذه الاحتياجات الاجتماعية.
- 9) **النماذج الأولية (Prototyping)** اختبار الفكرة عملياً، من خلال تحويل الفكرة إلى نموذج مصغر واختبارها.
- 10) **الاستدامة (Sustaining)** تطوير نموذج العمل حيث تصبح الفكرة قيد التجريب، وبالتالي يتم تقييم فعاليتها.
- 11) **النشر وتوسيع النطاق (Scaling Up)** توسيع النطاق توسيع مجال عمل الحل المبتكر في الأماكن التي يمكن أن يكون مجدياً فيها. فبعد أن يتم تطبيق المشروع أو النموذج التجريبي بنجاح، ويتم بناء خطة تحقق من خلالها الاستدامة والنمو، يأتي دور توسيع نطاق العمل إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين.
- 12) **التطور النظامي (Systemic Development)** إعادة تصميم الأنظمة، وإدخال نظمٍ بأكملها، وعادةً يشمل التغيير جميع القطاعات.

## المراجع

- Defining Social Innovation, Overview of Social Innovation. (2012), The Young Foundation, Tepsie.
- GUIDE TO SOCIAL INNOVATION, Diogo Vasconcelos (1968 - 2011) Senior Director and Distinguished Fellow with Cisco's Internet Business Solutions Group, European Commission.
- Chairman of SIX – Social Innovation eXchange
- DIY, Development Impact & You, PRACTICAL TOOLS TO TRIGGER & SUPPORT SOCIAL INNOVATION, (2014), Nesta.
- The Field Guide to Human-Centered Design, (2015), IDEO.org
- Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All, Tom Kelley, David Kelley, (2013), Crown Business.
- Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, (2009), HarperBusiness.
- The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm, Tom Kelley (Author), Jonathan Littman (Author), Tom Peters, (Foreword), (2001), Hardcover.

- ▣ Why innovation processes need to support traceability. In Workshop on traceability in emerging forms of software engineering, Beyhl T, Berg G, Giese H (2013), San Francisco.
- ▣ Connecting designing and engineering activities II. In: Plattner H, Meinel C, Leifer L (eds) Design thinking research—building innovators. Beyhl T, (2015), Giese H.
- ▣ Visualizing and searching of design thinking project documentation. Koch J, (2014) Bachelor.
- ▣ Future Work Skills 2020. (2011) Institute For the Future, University of Phoenix Reseach Institute.

## غياث خليل هوارى

يعمل في مجال توفير حلول الاستراتيجيات والتحليل والابتكار في قطاع الأعمال والمجتمع والتعليم والإعلام من خلال توفير وتصميم العديد من تجارب التعلم الفعالة، وتصميم الأعمال والمبادرات والمشاريع وتطوير حزمة من أدوات القياس والتنفيذ الفعالة. **مدرب ومستشار تنفيذي** في مجال التفكير التصميمي والابتكار المجتمعي وخدمات التصميم ومختبرات الابتكار الاجتماعي والاستثمار الاجتماعي للعديد من المؤسسات والقطاعات في العالم العربي.

**مؤلف** للعديد من الأبحاث والدراسات الميدانية في قطاع الأعمال والتطوير المجتمعي

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

يمكن متابعة آخر المستجدات العلمية على

 [www.sabr-sp.com](http://www.sabr-sp.com)

 [Ghiath.h@horizonslearning.co.uk](mailto:Ghiath.h@horizonslearning.co.uk)

 00965 - 97668544

 Ghiath-Hawari

## أ. كندة المعمار

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

يمكن متابعة آخر المستجدات العلمية على

 [www.sabr-sp.com](http://www.sabr-sp.com)

 [kinda@sabr-sp.com](mailto:kinda@sabr-sp.com)

 Kinda Almeamar

## الراجحي الإنسانية

مؤسسة مانحة تسهم في تنمية الشباب بأسلوب ريادي وشراكات استراتيجية

 [www.alrajhium.org](http://www.alrajhium.org)

 [alrajhium@](mailto:alrajhium@)

 +966 11 511 88 73

 P.O. Box: 18927 Riyadh 11425

## أدوات ممارسة أساسيات الابتكار الاجتماعي

للحصول على أدوات ممارسة أساسيات الابتكار الاجتماعي زيارة

[http://tools.sabr-sp.com/ar/Recipes/Index/social\\_innovation\\_essentials](http://tools.sabr-sp.com/ar/Recipes/Index/social_innovation_essentials)





رقم الإيداع: 1440/1784  
ردمك: 978-603-02-8228-9