

جف غوثيلف وجوش سايدن  
Jeff Gothlef with Josh Seiden

# الأسلوب اللين LEAN

لتحسين تجربة المستخدم UX

# المحتويات

٧	التقديم
١١	التمهيد
٢١	<b>الجزء ١: المقدمة والمبادئ</b>
	الفصل ١
٢٣	لماذا كتاب الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم؟
	الفصل ٢
٢٧	المبادئ
٣٩	<b>الجزء ٢: الآلية</b>
	الفصل ٣
٤٣	الرؤية والبلورة والنتائج
	الفصل ٤
٦٣	التصميم التعاوني
	الفصل ٥
٩٣	المنتج الأوليُّ المُجدي والتجارب
	الفصل ٦
١١٧	الآراء الواردة والبحوث

الجزء ٣: إنجاح العمليّة ..... ١٤١

الفصل ٧

دمجُ الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم وأسلوب التنمية المتكرّرة ..... ١٤٥

الفصل ٨

إجراء عمليّات انتقال تنظيميّة ..... ١٦٣

الخاتمة ..... ١٨٣

## التقديم

عند قراءة هذا الكتاب، تكون على وشك الانطلاق في جولةٍ تتعرّف فيها طريقةً جديدةً للعمل. وقد يبدو الأمرُ مريبًا بعضَ الشيء للمتشبّثين منّا بأساليبِ الإدارة التقليدية. أحبُّ أن أتخيّل أحياناً ما سيكون عليه الوضع لو نظرتَ من الأعلى إلى شركةٍ حديثةٍ نموذجيةٍ. فمن الأعلى يمكنك أن تتفحصَ كلَّ حلقةٍ من المهامِّ الوظيفيةِ واحدة تلو الأخرى. فلنتخيّل تلك الحلقات في عقولنا: التسويق، العمليّات، التصنيع، تكنولوجيا المعلومات، الهندسة، التصميم، وهكذا تبدو في صفٍّ مُرتبٍ من الحلقات المتميّزة بوضوح والتي تُدارُ إدارةً حسنةً.

فلنتخيّل أنّك مَدَدتَ يدك لتمسك إحدى هذه الحلقات لترى ما فيها. ماذا ستري؟ ما دامت تلك شركةٌ حديثة، فسوف ترى كلَّ حلقةٍ مصمّمة بأقصى قدرٍ من الكفاءة. ولتحقيق هذه الكفاءة، فمن المحتمل أن تجدَ نهجًا مكرّرًا كثيرًا يركّز على العملاء لحلّ المشكلات. ففي التصنيع، ستواجه الفكر التقليديّ للأسلوب اللين، وفي الهندسة أو في تكنولوجيا المعلومات، قد تجد بعض أنواع ”التنمية المتكرّرة“ (Agile). وفي التسويق، قد تجد تطوير العملاء. وفي العمليّات، تجد تطوير العمليّات. وفي التصميم، ستجدُ آخر ما توصّل الناس إليه في التفكير بالتصميم والتصميم التفاعليّ وتقنيات عمل بحوث المستخدمين.

وإذا ما قرّنا الصورة أكثر من موقعنا المرتفع، فقد نُعدّر لو ظننا أنّ ”هذه الشركة تستخدم تنوعًا من المنهجيات الدقيقة والمكرّرة المبنية على نظريات تركّز على العملاء. بكلّ تأكيد، لا بدّ أنّ الشركة تتبّع بشدّةٍ منهج التنمية المتكرّرة، وأنها قادرةٌ على التكيف بسرعة مع التغيّرات في وُضْع السوق وعلى الابتكار باستمرار. لكننا- نحن الذين نعمل في هذه الشركات الحديثة- نعلم أنّ هذه الفكرة بعيدةٌ عن الواقع.

كيف يمكن أن تعملَ هذه الحلقات المقسّمة أقسامًا تشغيليةً بنشاطٍ في حين شركاتنا جامدةً وبطيئةً على نحو ميؤوسٍ منه؟ لقد غابَ عنّا من موقعنا الذي يمنحنا أفضليةً الرؤية، أن نرى شيئًا أساسيًا: رغم أن أقسامنا قد تتضمّنُ التنمية المتكرّرة، فإنّ العلاقة ما بينها لا تزال غارقة في ماضٍ صناعيٍّ قديمٍ.

فلنفكر في مثل واحدٍ فقط، وأرجو أن يكونَ معروفًا. تقرّر شركةٌ ما أن عليها أن تبتكرَ لتحتفظَ على استمراريتها، فتكلّف فريقَ تصميمٍ (إمّا داخليًا وإمّا خارجيًا) ليتحقّقَ من مستقبل قطاعها ويوصيَ بمنتجاتٍ مُبتكرةٍ يمكن أن تضمّنَ مستقبلها. تبدأ عندئذٍ فترةٌ من الإثارة والحماسة الشديدين. تُجرى مقابلاتٍ مع العملاء ويوضّعونَ تحت المراقبة والتحليل. وتتبعُ ذلك التجاربُ والدراساتُ الاستقصائيةُ ومجموعات المناقشات المركّزة والنماذج والتجارب الأولى، واحدة تلو الأخرى. وهكذا تتكوّن المفاهيم بسرعة، وتُختبَرُ فترُفَضُ أو تُعدّل.

وماذا يحدث عند نهاية هذه العملية؟ يقدّم المصمّمون بفخرٍ - وتحتفل المشاريع بحماسةٍ - وثيقةً مواصفاتٍ ضخمةً تضمُّ ما توصّلوا إليه مع التوصيات. فتتوقّف عمليات التكرار والتجارب والاكتشاف، ويُطلَب إلى قسم الهندسة أن ينفذ هذه الخطة. ومع أن عملية الهندسة قد تكون بمنهج التنمية المتكرّرة، فإنّ وثيقة المواصفات ثابتة لا تتغيّر على نحوٍ صارم. ماذا يحدث إذا ما اكتشف المهندسون أن المواصفات كانت غير قابلة للتطبيق أو أن فيها نقصًا قليلًا؟ وماذا يحدث لو أن المفاهيم نجحت بصورةٍ كبيرة في المختبر لكن لم تحظَ بأيّ جاذبٍ تجاريٍّ؟ وماذا لو أن وضع السوق تغيّر منذ عملية "التعلّم"؟

تحدّثت ذات مرّة مع شركةٍ كانت قد فوّضت - بتكلفةٍ هائلة - إجراء دراسةٍ لعدّة سنوات عن صناعتها. كانت النتيجة هي غرفة عرضٍ مثيرة للإعجاب ترسم "نظرة إلى المستقبل" مصمّمة لتلائم مقرّات الشركة الرئيسيّة. فكان في وسعك أن ترى من داخل هذه الغرفة استقراءً لما ستبدو عليه السنوات العشر المقبلة في صناعتهم، مع عروضٍ

عمليةً وكاملةً حول أسس المنتجات المستقبلية. ولك أن تتخيل ما حدث في السنوات العشر التالية: لا شيء بتاتاً. جائت الشركة بمئات أو آلاف المسؤولين الإداريين والمديرين والموظفين إلى غرفة العرض تلك ليُلقوا النظرة الخاطفة تلك إلى المستقبل. في الواقع، بعد عشر سنوات، لم تُعدِ الغرفة تبدو ناطرة إلى المستقبل. فبخلاف جميع التوقعات، بدت تنبؤاتها دقيقةً إلى درجةٍ كبيرة. لكنّها فشلت في تسويق حتى واحدةٍ من التوصيات الواردة في المستند المرفق للمواصفات. وسألت الشركة عمّا يعزّمون القيام به في المرحلة التالية، فقالوا لي إنهم سيرجعون إلى المصممين الأصليين ويسألونهم عن توقعاتهم للسنوات العشر المقبلة! ألقت الشركة باللائمة على المهندسين والمديرين لفشلهم في التسويق، دون إلقاء أدنى لوم على المصممين.

عندما أروي هذه القصة لغير المصممين، فإنهم يُصابون بالهلع ويرغبون في إقناعي أنّ اللوم يجب أن يقع على شركة التصميم الفاخرة. وعندما أرويها للمسؤولين في الإدارة العليا- في الشركات الكبيرة وفي المشاريع الناشئة على حدّ سواء- فإنهم ينكمشون على أنفسهم؛ فالشكاوى المقدّمة من كلّ الاختصاصات تنهال عليهم باستمرار مُدعين بأنهم سريعون وأكثر تطوّراً، لكنّ الدوائر الأخرى هي التي تجعل عمل الشركة بطيئاً. عندما تفشل الشركة كلّها في إيجاد مصادر جديدة للنمو، فسوف ينتشر اللوم على نطاقٍ واسعٍ.

لكنّ الخطأ لا يكمن في المصممين أو في المهندسين، ولا حتى في المسؤولين الإداريين، بل يكمن في الأنظمة التي نستخدمها لبناء الشركات. نحن لا نزال نبني منشآت "طولية" بُعدٍ واحدٍ في عالم ينشُد التغيير المستمر، كما أننا لا نزال نبني حلقات في عالم يتطلّب تعاوناً شاملاً، ولا نزال نستثمر في التحليل وتجادل بشأن المواصفات وننتج بكفاءةٍ منتجاتٍ في عالمٍ يتطلّب إجراء تجاربٍ مستمرةٍ من أجل تحقيق الابتكار المستمر.

مضى بضعُ سنواتٍ منذ أن بدأت الكتابة والتحدّث بشأن مفهوم جديدٍ يدعى المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، بعد ذلك نُشر كتاب "استراتيجية لين لتأسيس المشروعات"<sup>١</sup>

(١) "استراتيجية لين لتأسيس المشروعات" من منشورات مكتبة جرير، ٢٠١٥ (الناشر).

(The Lean Startup). وفي أثناء ذلك الوقت، رأيت الأفكار تنمو وتنتشر- من صناعةٍ إلى أخرى، ومن قطاعٍ إلى آخر، ومن اختصاصٍ إلى آخر. وفي كلِّ مرّةٍ واجهنا فيها حيناً جديداً، كنّا نعتمدُ على القادة ذوي النظرة البعيدة للمساعدة على ترجمة المبادئ الجوهرية، وتطوير عمليّاتٍ جديدةٍ لتنفيذها.

إنَّ كتاب ”الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم“ هو خطوةٌ مهمّةٌ في هذا التطوُّر؛ فقد صارت لدينا للمرّة الأولى نظرةٌ شاملةٌ في ما يتعلّق بكيفية تطبيق مبادئ المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين في سياق التصميم. وهو يُقدِّم أدواتٍ وتقنياتٍ جديدةً لتحقيق التعاون الأقصى وعمليّات تسليمٍ أسرع، والأهمُّ أنه يُقدِّم مُنتجاتٍ أفضل إلى حدِّ كبير.

وهكذا فالمشاريع الناشئة بالأسلوب اللين هي مظلةٌ كبيرةٌ تعتمد على أفكارٍ تأسست من اختصاصاتٍ كثيرة، ابتداءً من التصنيع بالأسلوب اللين إلى التفكير بالتصميم، وهي تمنحنا مفرداتٍ مشتركةً، ومجموعةً من المفاهيم التي يمكن استخدامها لتسريع النتائج في كلِّ الشركة. وفي وسعنا أن نتوقّف عن هدْر الوقت في الجدُلِ حول مَنْ يجب أن يُلام والدائرة التي يجب أن تكون متقدّمة.

يحدوني الأمل في أنّنا سنتذكّرُ جميعاً الإصغاءَ إلى دعوة المؤلّف ”للخروج من أعمال المنتجات القابلة للتسليم“ والعودة بتركيزنا إلى حيث ينتمي، حيثُ نجدُ الشركة بأكملها لتحقيق مهمّتها الأكثر إلحاحاً: بعث السرور في العملاء.

حان الوقتُ لفكّ الحلقات وتوحيد الفرق والبدء بالعمل.

إريك ريس (Eric Ries)

كانون الثاني/يناير ٢٠١٣م، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا

## التمهيد

إنَّ أكبرُ أكلذوبة في البرمجيات هي المرحلة ٢ (Phase II).

إذا كنتَ قد أمضيتَ وقتًا في بناء منتجاتٍ رَقْمِيَّةٍ في السنوات العشرين الماضية- بغضِّ النظر عن دورك- فغالبًا ما تكون قد شعرتَ بلدْغَة تلك الأكلذوبة. فأنت تُخصِّصُ ميَّزات المرحلة التالية من العمل وأفكارها، وبعد ذلك تختفي دون أن تسمع منها ثانية. وبصفتي مصممًا، رأيتُ مَصيرَ مئات، بل ربَّما آلاف، الرسوم الهيكلية<sup>٢</sup> (Wireframes) وأساليب سير العمل (Workflows) تنتهي في الوعاء نفسه.

لكن هل اختفت تلك الأفكار لوجود عيوبٍ فيها؟ وهل واكَبَتْ هذه المميَّزات التي جرى تنفيذها أهداف العميل والعمل التجاري، ممَّا يعني أن ما من حاجةٍ إلى أفكار المرحلة ٢؟ أم أنه لم يتبقَّ لدى الفريق ببساطة وقتٌ كافٍ؟ لم يصل الفريق بتاتًا إلى المرحلة ٢.

في كتاب ”استراتيجية لين لتأسيس المشروعات“، يعرضُ إريك ريس رؤيته لكيفية ضمان حصول الأفكار الأكثر قيمة على أكثر الموارد. وتعتمدُ الطريقة التي يُرَوِّجها ريس على إجراء التجارب، والتكرار السريع للأفكار، والعمليات التطورية. لذلك يرى ريس أنَّ مفهومَ المرحلة ٢ مسألة جدلية.

إنَّ تقاطعَ الأسلوب اللين مع التصميم المبني على تجربة المستخدم- وتعايشهما المتكامل- هو الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم.

---

٢) الرسوم الهيكلية (Wireframe) هي المستوى الأول من التصميم، أمَّا سير العمل (Workflows) فهو المراحل التالية في عملية التصميم (الناشر).



## ما الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم؟ وبمّ يمتاز؟

تنطبق مبادئ الأسلوب اللينّ الأساسيّة التي تقوم عليها المشاريع الناشئة بالأسلوب اللينّ على الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم في إطار ثلاثة أساليب: أولاً، تساعدنا على التخلص من الهدر في عمليّة تصميم تجربة المستخدم؛ فنحن ننتقل من سياسة الوثائق الكثيرة إلى سياسة تبتكر موادّ تصميميّة من صُنع الإنسان نحتاج إليها لندفع إلى الأمام عمليّة تعلّم الفريق. ثانياً، إنّها تحفّزنا على مواءمة "نظامنا" من المصمّمين والمطوّرين ومديري المنتجات ومهندسي ضمان الجودة والمسوّقين وآخرين، لإطلاق تعاونٍ شفافٍ ما بين هذه الوظائف المتعدّدة، ممّا يجلبُ غير المصمّمين إلى عمليّة تصميمنا. أخيراً، وأرى أنّه الأهمّ، هو تغييرٍ منحى التفكير الذي اكتسبناه نتيجة تبني نموذج قائم على التجريب؛ فبدلاً الاعتماد على مصمّم بطلٍ ليتكهّن بالحلّ الأمثل من وجهة نظرٍ أحاديّة، نحن نستخدم التجريب والقياس السريع لتعلّم بسرعةٍ مدى نجاح أفكارنا في تحقيق أهدافنا (أو عدم تحقيقها). وفي هذا كلّه، يبدأ دور المصمّم بالتطوّر باتجاه تسهيل التصميم، وجرّاء هذا، نأخذ على عاتقنا مجموعةً جديدةً من المسؤوليّات.

علاوةً على المشاريع الناشئة بالأسلوب اللينّ، لدى الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم أساسان آخران: التفكير بالتصميم (أو التفكير التصميميّ)، وفلسفة التنمية المتكرّرة. ويستندُ التفكير بالتصميم إلى تحويل التركيز عن البحث عن الحلول إلى حلّ المشكلات، ويعمل على استخدام طريق انتقالٍ لانهائية له بتكرارٍ نحو الكمال. إنّه يعمل باتجاه أهداف المنتجات بواسطة تصوّرٍ محدّدٍ، ووضع النماذج الأوليّة والتنفيذ وخطوات تعلّم للكشف عن الحلّ الملائم. وتُعيد التنمية المتكرّرة تركيزَ تطوير البرمجيّات على القيمة؛ فهي تسعى إلى تسليم البرمجيّات العاملة إلى العملاء بسرعةٍ وإلى التكيّف بانتظام مع تعلّمٍ جديدٍ في أثناء ذلك.

يستخدم الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم هذه الأسس لكسر الجمود ما بين سرعة التنمية المتكرّرة والحاجة إلى التصميم في دورة حياة تطوير المنتجات. فإذا

كنت قد عانيت معرفة كيفية عمل تصميم تجربة المستخدم في بيئات التنمية المتكررة، فيمكنك أن تجد المساعدة في الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم.

كما أن الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم يكسر الحواجز التي أبقَتْ مصممي البرمجيات منعزلين عن الاحتياجات الحقيقية للأعمال من جهة، والتنفيذ الحقيقي من جهة أخرى. وينبغي أن نقول هنا إن الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم يأتي ليس فقط بمصممي البرمجيات إلى الطاولة، بل أيضاً بشركاء لنا في مجال الأعمال والتكنولوجيا إلى اللوح الأبيض للعمل معنا باستمرارٍ على إيجاد أفضل الحلول.

في ما مضى، كان لديّ عميلٌ كبيرٌ يعمل في مجال الأدوية استعان بالوكالة التي كنتُ أعمل فيها لإعادة تصميم منصّة شركته للتجارة الإلكترونية بهدف زيادة الإيرادات بنسبة ١٥٪. كنتُ أنا المصمّم التفاعليّ الرئيسيّ في الفريق، وقد أمضينا في مكتبنا شهوراً في إجراء بحوثٍ عن النظام الحاليّ وسلسلة التوريد والمنافسين والجمهور المستهدَف وسيناريوهات استخدام السياق. كما أجرينا بحثاً عن جوانب الشخصية وجمعنا نماذج استراتيجية. ووضعتُ تصميمًا جديدًا لبنية معلومات هندسيّة لكتالوج المنتجات، وصنعتُ تجربة تسوّق جديدة وكذلك عمليّة جديدة لدفع الحساب.

استغرق المشروع أشهراً عدّة. وعندما انتهى العمل، وضعنا كلّ شيءٍ في عرض تقديميّ هائل - كان ينبغي أن يكون عرضاً هائلاً قياساً إلى الثمن المدفوع قبل الوصول إليه، وهو ٦٠٠,٠٠٠ دولار. ذهبنا إلى مكتب العميل، وأمضينا الساعات الثماني في ذلك اليوم في مراجعة كلّ شيءٍ في ذلك العرض التقديميّ. وعندما انتهينا، صفّق العميل (فعلًا). لقد أحبّوها، فشرعنا بالراحة، ولم نرجع مرّةً أخرى إلى ذلك العرض التقديميّ بتاتاً.

بعد ستة أشهرٍ من ذلك الاجتماع، لم يتغيّر أيّ شيءٍ على موقع العميل. ولا أعتقد أيضاً أنّهم نظروا إلى ذلك العرض التقديميّ ثانيةً. والمغزى من هذه القصة هو الآتي: بناءً مواصفاتٍ ممتازة فنيّاً قد يكون طريقاً سريعاً للحصول على مبلغ كبيرٍ من المال مقابل الاستشارة، لكنّه ليس الوسيلة لإحداث تأثيرٍ ذي مغزى في المنتج الحقيقي الذي هو

عاملٌ أساسيٌّ للمستخدمين الحقيقيين. كما أنه ليس السبب في دخول أيِّ مصمِّمٍ في أعمال تصميم المنتجات. لقد دخلنا هذا المجال لبناء منتجاتٍ وخدماتٍ ذات قيمة، وليس لكتابة مواصفات.

تبتكر بعض الفرق التي أعمل معها اليوم منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةً كلياً. إنها لا تعمل ضمن إطار أو بنية مُنتجٍ موجودة. في المشاريع البرمجية التي تبدأ من الصفر (Green-field projects)، نحن نحاول أن نكتشف كيف سيستخدم هذا المنتج أو هذه الخدمة، وكيف سيسير، وكيف سنبنيه. إنها بيئة من التغيير المستمر، وليس هناك الكثير من الوقت أو الصبر للتخطيط أو التصميم المسبق.

وتعملُ فرقٌ أخرى مع المنتجات المقررة التي ابتكرت بتصميم تقليديٍّ وطُرق تطوير. إنَّ تحديها مختلفٌ، إذ يجب أن تبني على المنصات القائمة، وفي الوقت نفسه تزيد من الإيرادات والقيمة الجديدة. عادةً ما يكون لدى هذه الفرق من الموارد المتاحة تحت تصرفها أكثر ممَّا لدى مشروع ناشئ في بدايته، لكن لا يزال عليها أن تستخدم مواردها بكفاءة لبناء منتجاتٍ وخدماتٍ يريدها عملاؤها فعلاً.

عندما تعلّمتُ تطبيق الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم، كان عليّ أن أتغلّب على الشعور بأنني كنت أعرض عملاً كان "قبيحاً"، و"غير مكتملٍ أو جاهز". ويتطلّب العمل بهذه الطريقة دعماً من فريقٍ ذي أداءٍ عالٍ. ويجب أن يعرف كلُّ أعضاء الفريق أنّهم لن ينجحوا من المرّة الأولى، وأنهم يعملون جميعاً ليكرّروا العملية انطلاقاً نحو الأمام. وأريدكم أن تكتسبوا تلك الثقة أيضاً؛ ففي صفحات هذا الكتاب، استخلصتُ الرؤى والأساليب العملية التي أتاحت لي خلق النجاح الحقيقي لفرق المنتجات والأعمال، والرضى الحقيقي للعملاء.

## مَن يستفيدُ من "الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم"؟

هذا الكتاب موجّهٌ إلى المصمّمين التفاعليين الذين يعرفون أنّ في وسعهم الإسهام أكثر، وأنه يمكنهم أن يكونوا أكثر فاعليّةً مع فرقهم. إنه أيضاً لمديري المنتجات الذين

يحتاجون إلى أساليب أفضل لتحديد منتجاتهم مع فرقهم، والتحقق من أنها صالحةً لعملائهم. هو أيضاً للمطورين الذي يُدركون أن البيئة التعاونية للفرق تؤدي إلى شيفرة برمجية أفضل، وعمل أكثر جدوى. وأخيراً، هو للمديرين - مديري فرق تجربة المستخدم، وُفرق المشروع، وأنشطة الأعمال، والشركات ودوائرها المختلفة - الذين يُدركون الفرق الذي يمكن أن تحققه تجربة المستخدم.

## ما الذي ستستفيدة من هذا الكتاب؟

وُضع هذا الكتاب في ثلاثة أقسام:

- يقدم القسم ١ نظرةً شاملةً ومقدمةً إلى الكتاب ومبادئه الأساسية. وهنا أضع الأسباب التي تؤكد أن تطور عملية تصميم تجربة المستخدم هي مفصلية، وأشرح ماهية الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم، كما أناقش المبادئ الأساسية التي يجب أن تدركها لإنتاج الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم.
- يركز القسم ٢ على العملية. ويعالج كل فصل خطوةً واحدةً في دورة الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم، ويذكر بالتفصيل وبوضوح كيفية القيام بكل خطوة وسبب أهميتها. كما سأشارككم أمثلةً عن كيفية إجراء هذه الأمور من تجارب شخصية وتجارب آخرين في الماضي.
- يتناول القسم ٣ دمج ممارسات الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم في منشأتك. وأناقش هنا دور الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم ضمن بيئة التنمية المتكررة. كما أناقش النقلات التنظيمية التي يجب أن تحدث على مستوى المنشأة ومستوى الفريق ومستوى المساهم الفرد كي تترسخ هذه الأفكار بالفعل.

أمل أن يطلق هذا الكتاب نداءً يوقظ مصممي تجربة المستخدم الذين لا يزالون ينتظرون المرحلة ٢. ومع أن هذا الكتاب حافلٌ بالأساليب والتقنيات العملية للمساعدة على تطوير عملياتك، فإنني أريدك أن تتذكر أن الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو في جوهره منحى تفكير ثابت.

## ملاحظة من جف

هناك الكثير من الأشخاص الذين كانوا صبورين وداعمين ومُلهمين في أثناء العمل على تأليف هذا الكتاب. لذا أودُّ، أنا وجوش، أن ننتهز هذه الفرصة لنتقدّم منهم بالشكر.

أولاً، أودُّ أن أخصُّ بالذكر إريك ريس لتحفيزه حركة المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، ولحُثِّي على تأليف هذا الكتاب. جاء دعمه بأشكالٍ متعدّدة، بما في ذلك وجهات النظر حول دور التصميم في المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين والخبرة في عمليّة تأليف كتاب. لقد كان أشبه بالكتف، التي يقول فيها المثل إنّه يمكنك أن تبكي عليها في أكثر من مناسبة.

وأودُّ كذلك أن أشكرَ ماري تريسلر (Mary Treseler)، محرّرة الكتاب (الإنكليزيّ) من دار نشر أوريلي (O'Reilly). لقد أمضينا ساعاتٍ على الرسائل الإلكترونيّة والمكالمات الهاتفية والاجتماعات الشخصية، بين حين وآخر، ونحن نعمل على استراتيجيات التحرير وأساليب الكتابة والمراجعات إلى أن رأى هذا الكتاب النور. شكراً لك!

في أثناء تلك العمليّة، تعاونتُ مع ماثيو روثينبيرغ (Matthew Rothenberg) للتغلّب على المرحلة الحرجة في مراجعات منتصف الدورة. إنّ صداقته وروح الدعابة لديه وفطنته وإرشاده الخاصّ بتحرير الكتاب، ساعدت كلّها على وُضْع الشكل النهائيّ للنسخة الأخيرة من الكتاب، وأضافت إلى الكلمات نفحةً إنسانيّة هي في أشدّ الحاجة إليها.

أودُّ أن أشكر شريكِي في الكتابة جوش سايدن (Josh Seiden). لقد أمضينا الكثير من الوقت في العمل والتعليم والسفر معاً في عام ٢٠١٢م، لذلك كان من المنطقيّ أن ينضمَّ إلى المشروع، ويساعد على إتمامه. ما كان الكتاب ليظهرَ بهذه الحِلّة لولا بُعدُ نظره وأسلوب تنقيحه الذي يتّصفُ بالاهتمام الصارم. صرتُ كاتباً أفضل، وصار هذا الكتابُ أفضل بسببه. شكراً يا جوش!

كما أودُّ أن أشكر بصفّةٍ خاصّة الأشخاص العديدين الذين أسهموا في تقديم موادّ للكتاب. في نهاية المشروع، كان لدينا دراسات حالة وإسهامات أكثر ممّا كُنّا نستطيع

استخدامه، لذلك لم يكن بالإمكان إدراج بعض المواد الرائعة في النصّ المبدئي والتي قدّمها إلينا زملاؤنا. وتنعكس هذه المسألة أكثر على عمليّة الكتابة أكثر منها على نوعيّة الإسهامات. وبقولي هذا، أقدمُ شكري لستيوات إيكلس (Stewart Eccls)، وإيان كولينغوود (Ian Collingwood)، ولين هيلي (Lane Halley)، وجيمس أوبراين (James O'Brien)، وأدم سيلفر (Adam Silver)، وأنطوان فيليز (Antoine Veliz)، وأندرز رامسي (Anders Ramsey)، وديزيري ساي (Desiree Sy)، وزاك لارسون (Zach Larson)، وإميلي هولمز (Emily Holmes)، وغريغ بيتروف (Greg Petroff) ودوين بري (Duane Bray).

ألهمني العديد من الفرق التي عملتُ معها على مرّ السنين بالأفكار التي يتناولها هذا الكتاب. لقد تعلّمناها معًا، وساعدنا على بناء مُنتجاتٍ أفضل معًا- علاوةً على فرقٍ أكثر سعادةً وأكثر إنتاجيّةً. أعلمُ أنّكم سترون تأثيركم في دراسات الحالة والقصص والحكايات القصيرة في هذه الصفحات.

أخيرًا، أودُّ أن أنوّه بالمحبّة والصبر والدعم التي حصلت عليها من عائلتي على مرّ ١٨ شهرًا استغرقها الوصول إلى النصّ المبدئيّ. أمضتُ زوجتي كيري (Carrie) ساعات كثيرةً بصبرٍ بينما كنتُ حبيسَ مكتبي أطبعُ على لوحة المفاتيح. لكنّ تضحياتها لم تذهب سُدىً. كما أنّ ابنتيّ غريس (Grace) وصوفي (Sophie) شاهدتا والدهما وهو رابضٌ أمام الحاسوب المحمول مرّات عديدة جدًّا، وأنا واثقٌ بأنّهما تتطلّعان إلى عودتي إلى حياتهما من جديد. أحبّكم جميعًا وشكرًا لكم.

## ملاحظة من جوش

في هذا الكتاب، أصِفُ مع جَف أسلوب عملٍ هو تعاونيٌّ جدًّا. وهذا هو أسلوبِي المفضّل في العمل- أشعر دائمًا بأنّي أتعلّم أكثر وأكون أكثر تأثيرًا عندما أتعاون مع الآخرين. إنّ كلّ ما استطعتُ أن أسهم به في هذا الكتاب هو نتيجة حالة التعاون المذهلة التي حالفتني الحظُّ بأن أستمتع بها في مسيرتي المهنيّة.

هناك بعض الأشخاص الذين أودُّ أن أخصَّهم بالذكر. علَّمني آلن كوپر (Alan Cooper) ما يعنيه تصميم البرمجيات. وعندما عملتُ مع آلن، قابلتُ جينين هاريمان (Jeanine Harriman) التي - بعد سنوات عديدة - فتحتُ عينيَّ للمرَّة الأولى على العديد من التقنيات التعاونية غير الرسمية التي نَصَفها في هذا الكتاب. عرَّفني جانيس فريزر (Janice Fraser) على المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين وأتاحت لي الفرصة استكشاف هذه الأساليب في مقرِّ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم (LUX Residency) أو (LUXR). ومنحتني لورالي ألبين (Lauralee Alben) الشجاعة لأفتتح استوديو أُطبِّق فيه هذه الأفكار، وأعطاني جف كونستابل (Jeff Constable) الدافع لأفتتح بالفعل ذلك الاستوديو. وكان لأصدقائي في مجموعة فريق التوازن (<http://www.balancedteam.org>) تأثيرًا عميقًا في تفكيري.

أتوجَّه بالشكر الخاصَّ إلى لين هالي (Lane Halley) التي هي إحدى ممارسي المهنة الأكثر موهبة الذين قابلتهم، وهي صديقةٌ عزيزة. عندما أشعرُ بالحيرة، أسأل نفسي: "ماذا كانت لين لتفعل؟" وعادةً ما كنتُ أجدُ الطريق للمُضيِّ قُدماً إلى الأمام.

أودُّ أن أشكر جف لدعوته لي للانضمام إليه لإنزال هذا الكتاب في السوق. إنَّ الكتاب بصوته هو لأنَّ هذه القصة هي قصته، وكان أشبهَ بطفله وشغفه والعبء الذي حمله لمدةٍ طويلة، لذلك أنا شاكرٌ له لأنَّه فتح لي الباب لأنضمَّ إليه. أشعرُ باستمرارٍ بالإعجاب بقدرته على التعاون بكياسة، وقد أمضيتُ معه وقتًا طويلاً نعمل معاً هذه السنة، وأنا فخورٌ بهذا التعاون.

وأقدِّمُ الشكر في النهاية لفيكي (Vicky) ونومومي (Naomi) وأماندا (Amanda). أحبُّكم جميعاً.

## من جف وجوش

هذا الكتاب هو محاولتنا لوصف ما نعرفه عن الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم في هذه اللحظة. ولأنَّ الأسلوب اللين هو أسلوبٌ تعليمي، فإننا نتوقَّع أن

نتعلّم ونكتشف المزيد ونحن نتابع رحلتنا. وبينما تسافرُ على هذا الدرب معنا، نوَدُّ أن نسمع عن رحلتك - نجاحاتك وتحدياتك ونقاط فشلك - لكي نستطيع الاستمرارَ في التعلُّم بالتعاون معك. نرجو أن تبقى على اتّصالٍ بنا وأن تبادلنا أفكارك. بإمكانك التواصل معنا على: [jeff@jeffgothelf.com](mailto:jeff@jeffgothelf.com) و [josh@joshuaseiden.com](mailto:josh@joshuaseiden.com). نحن نتطلّع إلى سماع أخبارك.





## الجزء ١

# المقدّمة والمبادئ

في القسم الأوّل من هذا الكتاب، سأقدّم الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم ومبادئه الأساسية. كما سأناقش السبب في كون تطوّر عمليّة تصميم تجربة المستخدم هي حاسمة جدًّا، وسأصِفُ ماهيّة الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم، كما سأناقش المبادئ الأساسية التي تحتاجُ إلى فهمها لإنجاح الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم.

الفصل ١، ”لماذا كتاب الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم؟“ يقدّم تاريخًا موجزًا لتصميم تجربة المستخدم، ولماذا يُعدُّ هذا الوقت المناسب لتطوّر عمليّة التصميم تلك.

في الفصل ٢، ”المبادئ“، سألقي نظرةً مفصّلة على المبادئ الأساسية التي تدفع عمليّة الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم. وتقدّم هذه المبادئ للمتعلّم إطار عملٍ لعمليّة تصميم المنتج، كما تستعرضُ أيضًا مبادئٍ إداريّةٍ توجيهيّةٍ أساسيّةٍ لفرقٍ تصميم المنتج. إنّها عاملٌ حاسمٌ في نجاح الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم، وإذا ما دُمجت في منشأتك، سيكون لها أثرٌ عميقٌ في ثقافتك وفي إنتاجيّة فرقك ونجاحهم.



## لماذا كتاب الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم؟

عندما طَبَّقنا مهارتنا على البرمجيات في ثمانينيات القرن الماضي وتسعينياته، كان المصمِّمون يتعاملون مع البرمجيات بالطريقة نفسها التي كنَّا نتعاملُ بها مع المواد السابقة التي عملنا بها. في التصميم الصناعي وتصميم الطباعة وتصميم الموضة، وفي أيِّ مجالٍ يتضمَّن نتائج ملموسة، تُعدُّ خطوة التصنيع مقيِّدةً على نحو كبير. ولدى تصميم المواد المادِّية، على المصمِّمين أن يكتشفوا ما صنعه قبل أن نبدأ في الإنتاج؛ لأنَّ الإنتاج مُكلِّف. ومن المكلِّفِ تهيئة الأرضية لإنتاج السلع المتينة الدائمة أو حتَّى الملابس، كما أنَّ من المكلِّفِ إنشاء مطبعة لطباعة النسخ الأولى من أيِّ كتاب.

في العمل في مجال البرمجيات، واجه المصمِّمون تحديات جديدة أيضاً. فقد كان علينا أن نكتشف القواعد التي في هذا الوسيط الجديد، وعندما فعلنا هذا، رأينا بروز عدد من التخصصات الجديدة مثل التصميم التفاعلي (Interaction Design)، وهندسة المعلومات (Information Architecture). لكنَّ العملية التي كان يمارسها المصمِّمون بقيت إلى حدِّ بعيدٍ دون تغيير. كنَّا لا نزال نصمِّم مُقدِّماً مُنتجات بتفاصيل كبيرة؛ لأنَّه كان لا يزال علينا أن نتعامل مع عملية ”التصنيع“. كان ينبغي نسخُ عملنا على الأقراص المرنة والأقراص المضغوطة، ثمَّ تُوزَّع في السوق بالطريقة نفسها التي كانت تُوزَّعُ بها البضائع المادِّية. كانت تكلفة ارتكاب الأخطاء مرتفعة.

نحن نواجه اليوم واقعاً جديداً؛ فقد غيّرت الإنترنت توزيع البرمجيات بصورة جذريّة، ويجري توزيع معظم البرمجيات اليوم إلكترونياً. نحن لم نعد مقيدين بعملية تصنيع مادّيّه، فصرنا نعمل بحريّة وفي وقت قصير في دورات إصدار المنتج (Release Cycles).

لكنّ ”العمل بحريّة“ يقلّل فعلاً من قيمة هذا الواقع الجديد. وتواجه الفرق الآن ضغوطاً قويّة من المنافسين الذين يستخدمون تقنيات مثل تطوير برمجيات التنمية المتكرّرة (Agile Development)، والدمج المستمرّ (Continuous integration)، والنشر المستمرّ (Continuous deployment) ليخفّضوا جذريّاً فترات دورات الإصدار. وتستخدم الفرق شيفرةً برمجيةً جديدة في الإنتاج بسرعةٍ تعادل سرعة تخزين ملفّ فوتوشوب (Photoshop). وهم يستخدمون دورات الإصدار القصيرة هذه بوصفها ميزةً تنافسيّةً- الإصدار المبكرّ والمتكرّر، وتلقّي ردود فعل السّوق، وتعديل بناءً على ما يتعلّمونه- (وربّما دون قصد) يرفعون توقّعات العميل في ما يتعلّق بالجودة ومدّة التجاوب.

في هذا الواقع الجديد، لا يمكن عمليّاً استخدام طريقة ”اكتشف أولاً“، لذا فما الذي ينبغي أن يفعله المصمّمون؟

حان وقت التغيير. إنّ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو تطوّر لتصميم المنتج، وهو يأخذ أفضل أجزاء مجموعة أدوات المصمّم، ويُعيد جمعها بطريقة تجعلها ملائمة لهذا الواقع الجديد.

إنّ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو نهجٌ تعاونيّ لمختلف الوظائف والمهامّ (Cross functional)؛ لأنّه لم يعدّ لدينا ترفّ العمل بمعزلٍ عن بقية أفراد فريق الإنتاج. ولا يمكننا الاستمرار في طلب الانتظار إلى فرقنا حتّى نكتشف كلّ شيءٍ ونحدّده. إنّنا نحتاج إلى ارتباطٍ يوميٍّ مستمرٍّ يسمح لنا بتجنّب العمل على منتجاتٍ ثقيلةٍ لمصلحة تقنيات تسمح لنا ببناء فهمٍ مشتركٍ مع زملائنا في الفريق.

من جهةٍ أخرى، يسمح لنا الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم بتغيير الطريقة التي تتناول بها التصميم. فبدل الحديث بشأن الميّزات والوثائق، يمكننا أن نتحدّث بما

هو قابلٌ للعمل والتطبيق. وفي هذا الواقع الجديد، لدينا إمكانيات للحصول على رأي السوق أكثر من أي وقتٍ مضى، وهو رأي يسمح لنا بإعادة صياغة محادثات التصميم من جهة الأهداف التجارية. وفي وسعنا أن نقيس ما يُعمل ونتعلم منه ونُعدله.

وأخيرًا، نقولُ إنَّ الأسلوبَ اللينَ لتحسين تجربة المستخدم هو ثلاثة أمور. ومن الأسهل فهمه على أنه عمليةٌ تغييرٍ يستفيدُ منها المصمِّمون. لكنَّه في الواقع أكثر من ذلك؛ فهو منحى تفكيرٍ يسمح لنا بتقديم عملنا بأساليبٍ جديدة، وهو أيضًا وسيلةٌ للتفكير في إدارة البرمجيات. وسوف أناقش بالتفصيل كلَّ واحدٍ من هذه المفاهيم في صفحات الكتاب. وفي الفصل التالي، سنلقي نظرةً على المبادئ التي تضعُ الأساس لتصميم الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم.



## الفصل ٢

# المبادئ

في صميم الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم، ستجدُ مجموعةً مبادئٍ أساسيةً. وتشملُ هذه المبادئ: العملية، والتعاون، والإدارة، علاوةً على بعض الأمور الأخرى. والفرق التي تسترشدُ بهذه المبادئ ستحصلُ على أقصى استفادة من نهج الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم. ابدأ بهذه المبادئ لتوجّه فرقك في الاتجاه الصحيح، وتذكّرْها وأنت تبدأ في تنفيذ عمليّات الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم التي سأشرحها لاحقاً في هذا الكتاب. عليك حتماً أن تعدّل عمليّات الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم لتُدرجها على نحوٍ مناسبٍ في منشأتك، وستقدّمُ إليك المبادئ التي يجري شرحها في هذا الفصل التوجيه لأداء ذلك العمل.

في النهاية، إن استطعتَ تطبيق هذه المبادئ بصورةٍ عملية، ستجدُ أنّك ستغيّر ثقافة منشأتك. سيكون لبعضٍ منها تأثيرٌ أكثر من بعضها الآخر، وسيكون قبولها أصعب أيضاً، كما سيكون من الأسهل العمل بموجب بعضها. لكنّ سيساعدك كلُّ مبدأ يُذكر هنا بالتفصيل على بناء منشأةٍ تصميمٍ مُنتجاتٍ تكون أكثر تعاوناً، وتعمل بتداخل أكثر بين مختلف الوظائف، وتكون أكثر ملاءمةً لواقع اليوم.

## الأسس الثلاثة للأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم

يُبنى الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم على ثلاثة أُسس: الأساس الأوّل هو التفكير بالتصميم، أو التفكير التصميمي (Design thinking).



وصفَ تيم براون (Tim Brown)، المدير التنفيذي ورئيس شركة التصميم الأسطورية أيديو (IDEO)، التفكير بالتصميم بأنه ”ابتكار يستمد قوّته من الملاحظة المباشرة لما يُريده الناس ويحتاجون إليه في حياتهم، وما يُحبّون وما لا يُحبّون بشأن الطريقة التي تُصنَع بها مُنتجات معيّنة وتُعبأ وتُسوّق وتُباع... [إنّه] اختصاصٌ يستخدم إحساس المصمّم وطرقه لمطابقة احتياجات الناس مع ما هو ممكن من الناحية التكنولوجيّة، وما تستطيع استراتيجيّة أعمالٍ قابلة للتنفيذ أن تحوّلَه إلى قيمةٍ للعميل وفرصة للسوق“<sup>١</sup>.

التفكير بالتصميم مهمٌ لتنفيذ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم؛ لأنه يتبنّى موقفًا واضحًا أنّ كلّ جوانب الأعمال التجاريّة يمكن الوصول إليها بأساليب التصميم. إنّه يسمح للمصمّمين بالعمل خارج حدودهم المعتادة. ويشجّع أيضًا غير المصمّمين على استعمال أساليب التصميم لحلّ المشكلات التي يواجهونها في وظائفهم. وهكذا فالتفكير بالتصميم هو أساسٌ مهمٌ وحاسمٌ يشجّع الفرقَ على التعاون عبر الأدوار، وينظر إلى تصميم المنتج من وجهة نظرٍ شاملة.

الأساس الثاني للأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو تطوير برمجيات التنمية المتكرّرة. كان مطوِّرو البرمجيات يستخدمون أساليب التنمية المتكرّرة لعدّة سنواتٍ لتقليص فترات دورات إصداراتهم، ولتقديم قيمة إلى العملاء باستمرارٍ. ورُغم أنّ المصمّمين يواجهون تحدياتٍ في أساليب التنمية المتكرّرة (الحلول مقدّمة في القسم الثالث)، فإنّ القيم الأساسيّة للتنمية المستمرّة هي في صميم الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم، والذي يطبّق المبادئ الأربعة الأساسيّة للتنميّة المتكرّرة لدى تصميم المنتج، وهي الآتية:

١. الأفراد وتربطهم مقابل الإجراءات والأدوات. من أجل استخراج أفضل الحلول بسرعة، يجب أن تُشرك الفريق بأكمله. ويجب أن يجري تبادل الأفكار بحريّة، وبصورةٍ متكرّرة. كما يجري تجنّب قيود الإجراءات الحاليّة، وأدوات الإنتاج لأجل إجراء محادثة مع الزملاء.

1) <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>

٢. البرمجيات العاملة مقابل التوثيق المكثف. لكل مشكلة في مجال الأعمال حلولٌ عديدة، وسيكون لكل عضوٍ في الفريق رأيٌ حول أفضل حلٍّ. والتحدّي هو معرفة الحلّ القابل للتطبيق بينها. لذا فبناء برمجياتٍ عاملةٍ في أقرب وقت، يفتح الباب لتقييم الحلول الملائمة للسوق ومدى استمراريته.

٣. تعاون العملاء مقابل التفاوض على العقد. إنَّ التعاون مع أفراد فريقك ومع العملاء يبني فهماً مشتركاً لحيز المشكلة والحلول المقدّمة، وهو يولّد التوافق والإجماع حول القرارات. النتيجة؟ تعديلات بصورة سريعة، واشتراك حقيقيٍّ في صنع المنتجات، واستثمار الفريق بالتعلّم الذي جرى التحقق من صلاحيته. كما أنّه يخفّض الاعتماد على التوثيق الكبير ما دام سبق لكل شخصٍ في الفريق أن شارك في اتّخاذ القرارات التي استُخدمت في المراسلات والنقاشات المكتوبة.

٤. التجاوب مع التغيير مقابل اتّباع خطة. الافتراض الذي يتضمّنه الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو أنّ تصاميم الأوليّة للمنتج ستكون خاطئة؛ فالهدف ينبغي أن يكون اكتشاف الخطأ فيها في أسرع وقتٍ ممكن. وعندما نكتشف ما يُطبّق عملياً وما لا يُطبّق، نعدّل مقترحاتنا ونختبر مرّةً أخرى. إنّ هذه المدخلات من السوق تبقينا نتحرّك بسرعة وتدفعنا باستمرارٍ في اتجاهٍ ”أكثر ملاءمة“.

الأساس الثالث للأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو استخدام مبادئ الأسلوب اللين التي وضعها إريك ريس، ومن هذه المبادئ نذكر دورة ”البناء-القياس-التعلّم“ للتخفيف من مخاطر المشروع، وتسريع بناء الفرق وتعلّمها. وتبني الفرق المنتج الأوليّ المُجدي (Minimum Viable Product واختصارها [MVP])، وتطلقه بسرعة لتبدأ عملية التعلّم بالسرعة الممكنة.

وكما وصفها إريك: ”تؤيّد المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين في البداية الابتكار السريع للنماذج الأوليّة (Prototypes) التي تُصمّم لاختبار فرضيات السوق، بحيث تُستخدَم ردودُ العملاء وآراؤهم (Feedback) لتطويرها على نحوٍ أسرع من الممارسات التقليدية

لهندسة البرمجيات... إنَّ عمليَّات المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين تقلُّ من الهدر وزيادة وتيرة الاتِّصال بالعملاء الحقيقيين، وبذلك تختبر افتراضات السوق الخاطئة، وتتجنَّبها في أبكر وقتٍ ممكن<sup>٢</sup>. إنَّ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو تطبيقٌ مباشرٌ لهذه الفلسفة على ممارسة تصميم المنتج.

إنَّ كلَّ تصميم هو حلٌّ مُقترحٌ للأعمال - هو فرضيَّة. وهدفك هو أن تتحقَّق من صحَّة الحلِّ المقترح بأكبر قدرٍ من الكفاءة باستخدام الآراء الواردة من العميل. وأصغر شيءٍ يمكنك أن تبنيه لتختبر كلَّ فرضيَّة هو المنتج الأوَّلِيُّ المُجدي. ليس بالضرورة أن يُصنَّع المنتج الأوَّلِيُّ المُجدي باستخدام الشيفرة البرمجيَّة؛ إذ يمكن أن يكونَ تقديرًا تقريبًا للتجربة النهائيَّة. أنتَ تجمعُ ما تستطيعه من هذا المنتج الأوَّلِيُّ المُجدي، ثمَّ تطوِّر أفكارك، بعد ذلك تكرِّرُ هذه العمليَّة.

إنَّ ممارسة الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هي عمليَّة إظهار معدن المنتج على حقيقته أسرع ما يمكن، وبطريقةٍ تعاونيَّة بين مختلف الوظائف، مع تقليل التشديد على عمليَّة التوثيق الشاملة، وزيادة التركيز على بناء فهمٍ مشتركٍ للتجربة الحقيقيَّة للمُنتج قيد التصميم.

## المبادئ

سأعرضُ في ما تبقى في هذا الفصل المبادئ التي تشكِّل أساسَ الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم. وبينما تستكشفُ هذا الأسلوب، تذكَّر هذه المبادئ. فكِّر في تجربتك مع الأسلوب كأنَّها رحلةٌ تعلِّم. استخدمِ هذه المبادئ لتبقيك وفريقك على المسار الصحيح.

## مبدأ: فرق متعدِّدة المهام

ما هذا؟ تتألَّف الفرق بحسب المهام من مختلف الاختصاصات المشاركة في ابتكار مُنتجك: هندسة البرمجيَّات، وإدارة المنتجات، والتصميم التفاعلي، التصميم

2) *The Lean Startup* (Crown Business, 2011).

البصريّ، واستراتيجية المحتوى، والتسويق، وضمان الجودة (Quality assurance). وينبغي أن تُدرج جميعها في فريق الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم، كما يتطلّب الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم مستوى مرتفعاً من التعاون ما بين هذه الاختصاصات، كما ينبغي أن تكون مشاركتها مستمرة من اليوم الأوّل للمشروع، حتّى نهاية الارتباط.

لماذا نقوم بذلك؟ إنّ تكوين هذه الفرق المتنوّعة سيحوّل دونّ الموانع التي تقف في وجه الآليّة المعروفة باسم ”آليّة التتابع“ (Waterfall). تُجمّع الأفكار الثاقبة (Insights) عن كلّ فكرة من جميع الاختصاصات المعنيّة في بداية التصرّوات، ويجري تشجيع الحوارات عندما تتقاطع المهامّ الوظيفيّة ممّا يحفّز زيادة كفاءة الفريق.

### مبدأ: صغير، متخصّص، يتشاركون الموقع نفسه

ما هذا؟ أبقِ فرقك صغيرة، بحيث يتضمّن الفريق على الأكثر عشرة أشخاص. خصّصهم لمشروع واحد، وضع فيه موظّفين من الموقع نفسه.

لماذا نقوم بذلك؟ تتلخّص فائدة الفرق الصغيرة في ثلاث كلمات: التواصل والتركيز والثقة المتبادلة. فاطّلاع الفرق الصغيرة على أحدث وُضع للمشروع والتغييرات واكتساب معلومات جديدة يكون أسهل. ويجعل تخصيص فريقك لمشروع واحد كلّ فردٍ في الفريق يركّز على الأولويّات نفسها طوال الوقت. كما أنّ إبقاء الفريق في مكانٍ واحدٍ يسمح للعلاقات بأن تنمو ما بين الزملاء.

### مبدأ: التقدّم=النتائج (Outcomes) وليس المخرجات (Outputs)

ما هذا؟ المميّزات والخدمات هي عبارة عن مخرجات، أمّا النتائج فهي أهداف العمل المطلوب تحقيقها. وقيسُ الأسلوب اللينّ لتحسين تجربة المستخدم التقدّم من حيث نتائج العمل المحدّدة بوضوح.

لماذا نقوم بذلك؟ عندما نحاول التكهن بالميزات التي ستحققها نتائج محددة، فغالبًا ما ننخرط في عملية التخمين. ورغم أن التوجيه أو إدارة العملية نحو إطلاق مجموعة ميزات محددة هو أمر أسهل، فنحن لا نعلم بأيّة طريقةٍ مجدّيةٍ ما إذا كانت الميزات فعّالة أم لا إلى أن نصير في السوق. وبواسطة التوجيه نحو النتائج (والتقدم الذي أحرزته)، نكتسب نظرةً ثاقبةً بشأن فاعليّة الميزات التي نبنيها. فإذا لم تعمل إحدى الميزات بصورة جيّدة، فإننا نستطيع اتخاذ قرارٍ موضوعيٍّ حول ما إذا كان يجب الاحتفاظ بها أو تغييرها أو استبدالها.

### مبدأ: فرقٌ تُركّز على المشكلات

ما هذا؟ الفريق الذي يركّز على المشكلات هو فريقٌ عُيّن له مشكلةٌ كي يحلّها على عكس مجموعة من الميزات كي ينفذها. هذا هو الامتداد المنطقي للتركيز على النتائج.

لماذا نقوم بذلك؟ إن تعيين مشكلاتٍ محدّدة للفرق كي تحلّها يدلّ على الثقة بها، كما أنّه يتيح لها أن تقدّم حلولاً توصّلت إليها بنفسها، وتولد شعورًا أعمق بالفخر وملكّيّة الحلول التي ينفذها الفريق.

### مبدأ: إزالة الهدر

ما هذا؟ إن أحد المعتقدات الأساسيّة في بناء الأسلوب اللين هو إزالة أيّ شيءٍ لا يؤدي إلى الهدف النهائي. والهدف الأساسي في الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم هو نتائج مُحسّنة؛ لذا يُعدّ كلّ ما لا يُسهم في هذا الهدف هدرًا، ويجب إزالته من عمليّة عمل الفريق.

لماذا نقوم بذلك؟ إنّ موارد الفريق محدودة. وكلّما استطاع الفريق أكثر أن يُزيل الهدر، استطاع أن يتحرّك أسرع. تريد الفرق معالجة التحدّيات الصحيحة، كما تريد أن تكون فعّالة. لذلك يمكن أن يساعد نظام إزالة الهدر الفرق على إبقاء تركيزها حيث يجب أن يكون.

## مبدأ: دفعات صغيرة الحجم

ما هذا؟ أحد المبادئ الأساسية الأخرى في الأسلوب اللين هو اتباع دفعات صغيرة الحجم، وتستخدم هذه الفكرة لإبقاء المخزون صغيراً، والجودة عالية. وإذا ترجمناها إلى الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم، فإن هذا المفهوم يعني ابتكار التصميم الوحيد الضروري لدفع الفريق إلى الأمام، وتجنب قائمة طويلة من أفكار التصميم التي لم تخضع للاختبار، ولم تُنفذ.

لماذا نقوم بذلك؟ يجعل تصميم الكميات الكبيرة الفرق أقل كفاءةً، كما يفرض على الفريق انتظار منتجات التصميم الكبيرة، ويمنع الفريق من معرفة ما إذا كانت أفكاره صحيحة أم لا، كما أنه يُبقي بعض أعضاء الفريق دون عمل، وينتج عن ذلك حتمًا أن تصير موجودات التصميم دون استخدام. ويُعد هذا النهج هدرًا، ولا يعمل على زيادة إمكانيات التعلم الكاملة للفريق إلى أقصى حد.

## مبدأ: الاكتشاف المستمر

ما هذا؟ الاكتشاف المستمر هو عملية مستمرة لإشراك العميل في أثناء عملية التصميم والتطوير. ويجري هذا الإشراك بواسطة أنشطة مُجدولة بانتظام باستخدام الأساليب الكمية والنوعية معًا. والهدف هو فهم ما يفعله المستخدمون بمنتجاتك، والسبب من وراء ما يفعلونه. وتُجرى البحوث وفقًا لجدول زمنية متكررة ومُنظمة، كما تشمل البحوث الفريق كله.

لماذا نقوم بذلك؟ تقدّم محادثات العملاء المنتظمة فرصًا عديدة لتقييم صحة أفكار المنتج الجديد. وبإشراك الفريق بكامله في دورة البحوث، يطور الفريق التعاطف مع المستخدمين، والمشكلات التي يواجهونها. أخيرًا، عندما يتعلم أعضاء الفريق معًا، فهذا يُخفّض الحاجة إلى محادثات ووثائق استخلاص المعلومات في المستقبل.

## مبدأ: "GOOB" المصطلح الجديد "التمحور حول المستخدم"

ما هذا؟ مصطلح "GOOB" هو اختصارٌ لما يدعوه أستاذ جامعة ستانفورد والرياديُّ والمؤلف ستيف بلانك (Steve Blank) "الخروج من المبنى" (Getting Out of the building). إنه إدراكٌ أنّ نقاشات غرفة الاجتماعات حول احتياجات المستخدم لن تُحسّم بصورةٍ قاطعةٍ في مكتبك. بدلَ ذلك، الجوابُ موجودٌ خارجَ مبنائك في السوق (بالخروج إلى العملاء).

بعد سنواتٍ من تأييد الدفاع عن بحوث العميل، باتَ هناك مناصرٌ لمجتمع تجرّبة المستخدم من عالم الأعمال، وهو ستيف بلانك. إنّ وصفة بلانك هي: أعطِ العملاء المحتملين فرصةً لإرسال آرائهم حول أفكارك بسرعة أكبر ممّا كنتَ لتفعله في الماضي. أبكر بكثير. اختبر أفكارك بجرعةٍ قويّةٍ من الواقع، وهي لا تزال طازجة. من الأفضل أن تكتشف أنّ أفكارك لا تحقّق الهدفَ قبل أن تكونَ قد بذلتَ الوقتَ والمواردَ في بناء مُنتجٍ لا يريده أحدٌ.

لماذا نقوم بذلك؟ في النهاية، إنّ نجاح مُنتجك أو فشله ليس قرارَ الفريق، بل هو قرار العملاء. إنهم من يجب أن ينقروا زرَّ الشراء. وكلّما أعطيتهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في وقتٍ باكرٍ، عرفتَ في وقتٍ باكرٍ أيضًا ما إذا كانتَ لديك فكرةٌ جاهزةٌ لكي تُبنى.

## مبدأ: فهم مشترك

ما هذا؟ الفهم المشترك هو المعرفة الجماعيّة للفريق التي تتراكم بمرور الوقت بينما يعمل أعضاء الفريق معًا. إنه فهمٌ غنيٌّ للمجال والمنتج والعملاء.

لماذا نقوم بذلك؟ الفهم المشترك هو العملة المشتركة لنهج الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم. فكلّما فهمَ الفريقُ جماعيًا ما يقوم به والسبب من وراء القيام به، قلَّ اعتماداه لمواصلة عمله على التقارير غير المباشرة (الآتية من مصادرٍ أخرى) أو على الوثائق المفصلة.

## مبدأ: النموذج المعاكس: نجوم الشاشة

ما هذا؟ يدعو الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم إلى عقلية مبنية على الفريق. نجوم الشاشة والخبراء النخبة في مجالاتهم، يفككون بمهاراتهم التحام الفريق ويتجنبون التعاون.

لماذا نقوم بذلك؟ نجوم الشاشة لا يُشاركون - لا أفكارهم ولا دائرة الضوء. ويتفكك التحام الفريق عندما تضم إليه أشخاصًا لديهم اعتداد كبير بأنفسهم، وتصميم على البروز ليكونوا نجومًا لامعين. وعندما يتوقف التعاون، فإنك تخسر البيئة التي تحتاج إليها لخلق الفهم المشترك الذي يسمح [بواسطة تجنّب التكرار] المضي قدمًا بفاعلية.

## مبدأ: إظهار عملك إلى النور

ما هذا؟ يعني إظهار عملك إلى النور أن تُخرج عملك من رأسك ومن حاسوبك إلى العلن. وتستخدم الفرق الألواح البيضاء والجدران والمنشورات المطبوعة، وأوراق الملاحظات الصغيرة - وذلك كي تعرض عملها لزملاء الفريق وزملاء العمل والعملاء.

لماذا نقوم بذلك؟ إظهار العمل إلى النور يُخرج الأفكار من رؤوس زملاء الفريق ويضعها على الجدران، مما يسمح للجميع بأن يروا موقف الفريق. إنه يخلق تدفقًا تلقائيًا للمعلومات في الفريق، كما أنه يُلهم أفكارًا جديدةً تبني الأفكار التي سبق مشاركتها وتقويها. إنه يُتيح لجميع أعضاء الفريق - حتى الهادئ منهم - المشاركة في أنشطة تبادل المعلومات. فالملاحظات والرسوم هي بمثل أهمية أفكار الشخص الأشهر في الفريق ورسوماته.

## مبدأ: الابتكار مقابل التحليل

ما هذا؟ يقيم الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم الابتكار مقابل التحليل. وهناك قيمة أكبر في ابتكار النسخة الأولى من فكرة ما من تمضية نصف يومٍ في جدلٍ حول ميزاتنا الجيدة في قاعة الاجتماعات.



لماذا نقوم بذلك؟ إنَّ جوابَ معظم الأسئلة الأصعب التي سيواجهها الفريق لن يكون في غرفة الاجتماعات. بدلاً ذلك، سيُجابُ عنها من العملاء في مكان العمل. وللحصول على هذه الإجابات، لا بدُّ أن تجعلَ الأفكار ماديَّة ملموسة، فعليك أن تصنِّع شيئاً يتجاوب الناس معه. لكنَّ الجدَلَ حول الأفكار هو هدرٌ؛ فبدلاً تحليل سيناريوهات مُحتملة، اصنِّع شيئاً واخرُجْ به إلى العملاء (خارج المبنى).

### مبدأ: التعلُّم ثمَّ التوسُّع

ما هذا؟ من الصعب معرفة الأمر الصحيح لبناء عملٍ ما وتوسيعه حول ذلك الأمر. إنَّها أنشطة متناقضة، ويفضَّل الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم التركيز على التعلُّم أولاً ثمَّ التوسُّع ثانياً.

لماذا نقوم به بذلك؟ إنَّ التوسُّع بفكرةٍ غير مُثبتةٍ بعد هو أمرٌ محفوفٌ بالمخاطر. فقد ينجح ذلك وقد لا ينجح، إنَّ لم تنجح وتكون أنت قد وسَّعتها إلى قاعدة مستخدميك بكاملها، يكون فريقك قد أضاع وقتاً ثميناً ومواردٍ ثمينة. إنَّ ضمانَ أن فكرةً ما هي فكرةٌ صحيحة قبل توسيعها يقلل من المخاطر الكامنة في نشر ميزاتٍ بصورةٍ كبيرة.

### مبدأ: الإذن بالفشل

ما هذا؟ لإيجاد أفضل الحلول لمشكلات العمل، ينبغي على فرق الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم أن تختبرَ الأفكار. ولأنَّ معظم هذه الأفكار سيفشل، فيجب أن يشعرَ الفريق بالأمان عند الفشل إذا ما أراد أن يكون ناجحاً. ويعني الإذن بالفشل أن لدى الفريق بيئةً آمنةً يقوم فيها بإجراء التجارب. وتنطبق هذه الفلسفة على البيئة التقنيَّة (يمكنهم إخراج الأفكار بطريقةٍ آمنة) وعلى البيئة الثقافيَّة (لن يُعاقبوا على تجربة أفكارٍ لا تنجح).

لماذا نقوم بذلك؟ إنَّ الإذن بالفشل يولِّد ثقافةً التجريب، ويولِّدُ إجراء التجارب الإبداع، ويؤدِّي الإبداع بدوره إلى حلولٍ مُبتكرة. وعندما لا تخشى الفرقُ خسارة عملها إذا ما

ارتكبت أخطاء، فإنَّها تكون أكثر استعدادًا للمخاطرة. ومن هذه المخاطر تبرز الأفكار الكبيرة في نهاية المطاف. أخيرًا، وكما توضَّح القصَّة التالية على نحوٍ جميلٍ جدًا، فإنَّ حالات الفشل المتكرِّرة تؤدِّي إلى زيادة التمكن من المهارات.

في فيديو بعنوان ”لماذا تحتاج لأن تفشل“<sup>٣</sup> (Why You Need to Fail)، يصف مؤسِّس موقع سي. دي. بيبي (CD Baby)، دريك سايفرز (Derek Sivers) النتائج المذهلة لصفِّ تعليم فنِّ صناعة السيراميك. في اليوم الأوَّل، أعلن المدرِّس لطلَّابه أنَّه سيُقَسِّمهم مجموعتين. يجب أن يصنِّع كلُّ طالب من المجموعة الأولى إناءً فخاريًّا واحدًا فقط طوَّال الفصل، وستعتمد علاماتهم على كمال ذلك الإناء. أمَّا علامات النصف الآخر من الطَّلاب فستمنح فقط تبعًا لثقل الأنية التي سيصنعونها. فإذا صنعوا مجموعة من الأنية بوزن ٢٢ كغم أو أكثر، فسيحصلون على علامة أ، و١٨ إلى ٢٢ كغم تمنحهم علامة ب، و١٣ إلى ١٨ كغم علامة ج، وهكذا. وقد أكَّد أنَّ لا علاقة للشكل بالعلامة، وأنَّه حتَّى لن يرى أنيتهم، بل سيجلب الميزان في آخر يوم من المساق، ويَرِنُ أنية كلِّ طالب.

في نهاية الفصل الدراسيِّ، حدث شيءٌ مثيرٌ للاهتمام. لاحظ المراقبون من خارج الصفِّ أنَّ الأنية ذات النوعية الأعلى كانت من طَّلاب المجموعة الثانية، والذين أمضوا أوقاتهم وهم يعملون بأسرع ما يمكن في صنِّع الأواني. كانوا ينجحون في بعض المرَّات، ويفشلون في بعضها الآخر. في كلِّ محاولةٍ جديدةٍ، ومع كلِّ تجربة، كانوا يتعلَّمون المزيد. من ذلك التعلُّم، صاروا في وَّضْعٍ أفضلٍ لتحقِّق الهدف النهائيِّ: صنِّع أنية فخاريَّة ذات نوعيةٍ عالية.

في المقابل، لم تحصل المجموعة التي صنعت إناءً واحدًا على فائدةٍ محاولات التكرار الفاشلة. ولم تتعلَّم بسرعة كافية لتؤدِّي دورها بالمستوى نفسه مثل المجموعة الثانية. لقد أمضوا الفصل الدراسيِّ يضعون النظريَّات حول ما من شأنه أن يجعل إناءً فخاريًّا واحدًا يحصل على تقييم أ، لكنَّ لم تكن لديهم الخبرة لتنفيذ تلك الرؤية العظيمة.

## مبدأ: الخروج من التركيز قبل التوثيق إلى النتائج

ما هذا؟ يوجّه الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم تركيز عملية التصميم بعيداً عن التوثيق التي على الفريق أن يكتبها، إلى النتائج التي ينبغي أن يحققها. بزيادة التعاون من مختلف الوظائف، تصيرُ محادثة أصحاب المصلحة أقلّ حول التصميم النهائيّ المبتكر، وأكثر حول النتيجة التي جرى تحقيقها.

لماذا نقوم بذلك؟ الوثائق لا تحلُّ مشكلات العملاء، أمّا المنتجات الجيدة فتفعلُ ذلك. يجب أن يكون تركيز الفريق على تعلُّم الميّزات التي سيكون لها أكبر تأثيرٍ في عملائهم. فالتعلُّم والمعرفة المطلوبة لا يأتيان من التصاميم التي يستخدمها الفريق، بل كلُّ ما يهمُّ هو نوعيّة المنتج كما يقيسها تفاعل السوق.

## الملخّص الختاميّ: المبادئ

عرض هذا الفصل مجموعةً من المبادئ الأساسية لنهج الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم. وهذه هي السمات الأساسية التي يجب أن يجسّدّها أيُّ فريقٍ من فرق هذا الأسلوب. وعندما تبدأ في تشكيل ممارستك لهذا النهج، فإنّي أشجّعك على استخدام هذه المبادئ لتحديد تركيبة فريقك وموقعه وأهدافه وممارساته.

في القسم الثاني، سأضَع هذه المبادئ حيّز التنفيذ بينما أعرض بالتفصيل كلَّ نهج الأسلوب اللين لتحسين تجربة المستخدم.

اطلب الكتاب الآن  
واحصل على خصم

**15%**  
**DISCOUNT**

<https://goo.gl/X6qRBn>

Promo-Code: leanux