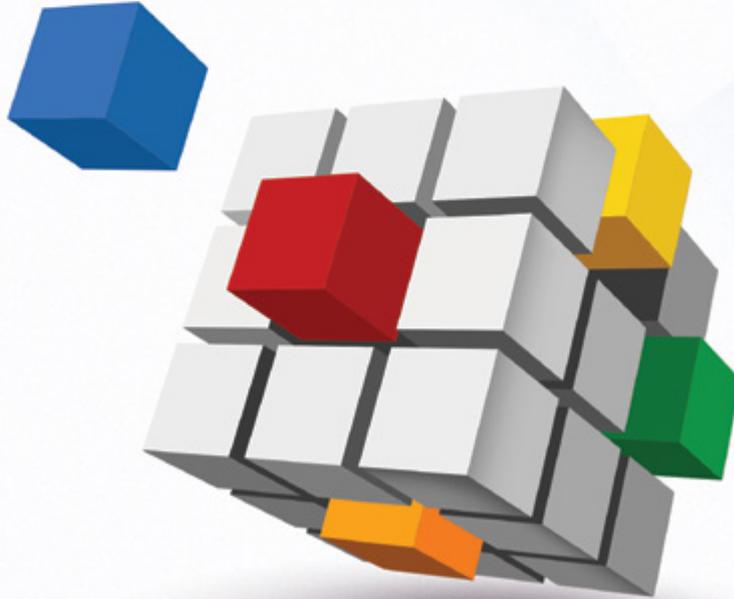




# دليل مختبر الابتكار الحكومي





© جميع الحقوق محفوظة 2014 مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

جميع الحقوق محفوظة لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل كان بما في ذلك النسخ المصورة أو استخدام الوسائل الإلكترونية من دون الموافقة المكتوبة لأصحاب حقوق النشر. وينبغي توجيه الطلبات الخاصة بالحصول على الموافقة المكتوبة لأصحاب حقوق النشر بهدف إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب، إلى الناشرين طبقاً لقانون حقوق النشر الدولي لعام 1956، وللقانون الاتحادي رقم (7) لعام 2002 الخاص بحقوق النشر الخاصة بالمنشئ الأصلي والمنشئين الثانويين وكل من يتصرف بما يخالف حقوق النشر المذكورة سيكون عرضة للملاحقة القانونية والمطالبة بالأضرار الناجمة عن ذلك.

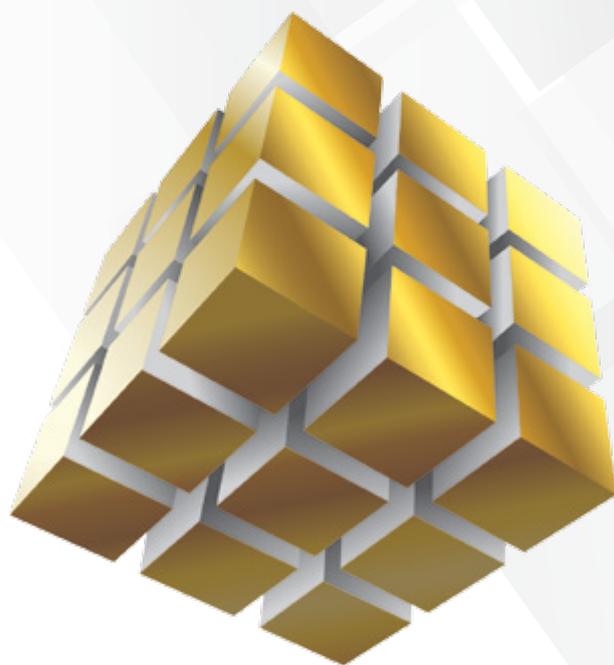
الطبعة الأولى: سبتمبر 2014  
دبي، الإمارات العربية المتحدة



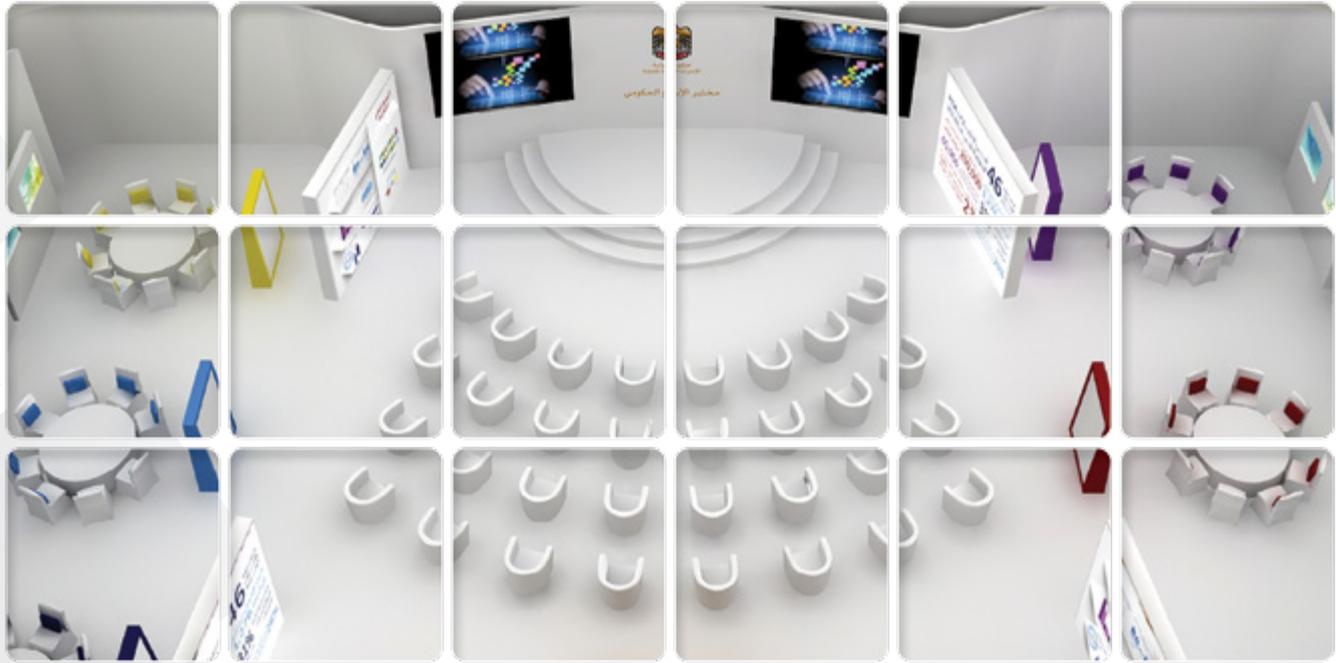
صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان  
رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة



صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي



## دليل مختبر الابتكار الحكومي





احتلت دولة الإمارات المرتبة **35** في مؤشر جودة الرعاية الصحية في عام 2013

عدد المترددين على مستشفيات وزارة الصحة حوالي **2,000,000**

معدل انتشار مرض السكري في دولة الإمارات: **15.8%** بين الإناث و **15.3%** بين الذكور

تعتبر أمراض القلب السبب الرئيسي للوفيات في دولة الإمارات بنسبة **26%** من الوفيات

تعتبر أمراض السرطان السبب الرئيسي الرابع للوفيات في دولة الإمارات بنسبة **10%** من الوفيات

نسبة إشغال الأسرة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة **60%**

نسبة الأطفال الذين يعانون من السمنة في الدولة **12.1%**







## تمهيد

بتوجيه من

“

صاحب السمو

الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم

نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي

”

تم عقد خلوة وزارية استثنائية بتاريخ 8 و9 ديسمبر 2013 في جزيرة صير بني ياس في أبوظبي. وتضمنت الخلوة عقد «مختبر الابتكار الحكومي» بهدف تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه قطاعي التعليم والصحة في الدولة. ولأن «تغير الزمن والظروف يفرض تغيير الأدوات» ولأن «الثبات في عالم يتقدم هو في الحقيقة تراجع»، تميز مختبر الابتكار الحكومي باستخدام طرق ووسائل مبتكرة لتطوير أفكار مبتكرة. كما تميز بمشاركة شعبية كبيرة وصلت إلى 82 ألف فكرة في أقل من أسبوع عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعبر موقع رئيس الوزراء.

وبعد النجاح الكبير الذي حققه مختبر الابتكار الحكومي، وجه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بتعميم تجربة المختبر على جميع الجهات الاتحادية كممارسة قياسية ورسمية معتمدة لتطوير الخدمات الحكومية ومواجهة التحديات الميدانية والمساهمة في رفع كفاءة وأداء العمل الإداري الحكومي. ويأتي هذا الدليل استجابة لتوجيه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بإعداد دليل إرشادي متكامل حول كيفية إقامة مختبرات الابتكار الحكومي، وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى منها.

إن «مختبر الابتكار الحكومي» هو ملكية فكرية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. ولاستخدام هذا المسمى، ينبغي على الجهات الحكومية التي تقوم بتنظيم مختبرات ابتكار حكومية الالتزام بالإرشادات والتعليمات الواردة فيه، والتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء عند البدء بالتحضير للمختبر.



## 01 التعريف بمختبر الابتكار الحكومي

- ما هو مختبر الابتكار الحكومي؟
- منهجية مختبر الابتكار الحكومي

## 02 التحضير لمختبر الابتكار الحكومي

- تحديد الهدف من عقد المختبر
- تشكيل فريق عمل المختبر
- تحديد المواضيع ووضع جدول الأعمال
- إعداد وتصميم المحتوى
- اختيار ودعوة المشاركين
- اختيار مكان انعقاد المختبر وتصميمه
- إعداد خطة مشاركة المجتمع والخطة الإعلامية
- اختيار وتدريب المنسقين
- عقد جلسة تجريبية

## 03

### تنفيذ مختبر الابتكار الحكومي

- استلهام الأفكار المبدعة
- استطلاع الوضع الحالي
- تطوير الأفكار والحلول المبتكرة وتفصيلها
- العرض الختامي للأفكار والحلول

## 04

### مرحلة ما بعد مختبر الابتكار الحكومي (تنفيذ الأفكار والحلول)

- الأنشطة الفورية
- التخطيط المفصل
- تعزيز آلية متابعة التنفيذ

## 05 الملحق

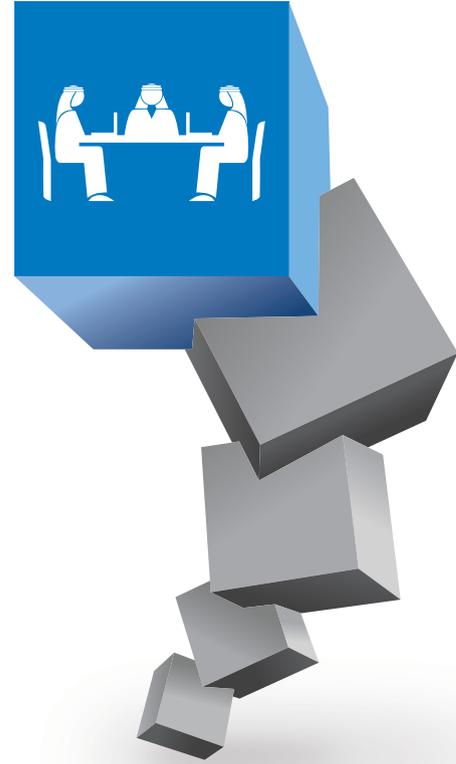
- أساسيات التنسيق ونصائح المنسقين

التعريف بمختبر الابتكار الحكومي



## ما هو مختبر الابتكار الحكومي؟

مختبر الابتكار الحكومي عبارة عن مجموعة من جلسات وورش عمل تخصصية وتفاعلية تستخدم طرق ووسائل مبتكرة لتطوير أفكار إبداعية وإيجاد حلول واقعية للتحديات التي قد تواجه الجهات الحكومية، وذلك من خلال جمع كافة الأطراف المعنية بمواضيع المختبر ومناقشتها ضمن فرق عمل. ويقدم المختبر تجربة جديدة ومنهجية عملية وافرة بالأنشطة تتيح للمشاركين التفكير من منظور الحلول بدلاً من منظور المشاكل من خلال نقاشات وحوارات مكثفة ومفتوحة.



يتضمن مختبر الابتكار الحكومي عادة سلسلة من الجلسات تبدأ باستلهام الأفكار المبدعة من خلال استعراض أفضل الممارسات العالمية في المواضيع قيد النقاش، يلي ذلك مناقشة الوضع الحالي لهذه المواضيع في دولة الإمارات، ومن ثم يتم عقد جلسات للعصف الذهني تشمل تطوير أفكار وحلول إبداعية باستخدام أنماط غير تقليدية. ويختتم المختبر بجلسة مع المسؤولين ومتخذي القرار لإقرار مجموعة من الأفكار والحلول بالاتفاق مع أهل الميدان وصياغتها كخطط تنفيذية. وبذلك، تكون مخرجات مختبر الابتكار الحكومي النهائية حلولاً واقعية قابلة للتطبيق ومتفقاً عليها بين كافة الأطراف المعنية بالتنفيذ.

ويمكن أن تستغرق جلسات المختبر يوماً واحداً فقط، كما يمكن أن تستمر عدة أيام إلى أن يتم الاتفاق بشكل كامل على الحلول وتوزيع الأدوار والمسؤوليات للبدء بتنفيذها فوراً، ما يعزز سرعة استجابة الحكومة لأية متغيرات وسرعة تعاملها مع أية تحديات آنية.



## منهجية مختبر الابتكار الحكومي



يقوم مختبر الابتكار الحكومي على منهجية مبتكرة تختلف عن الطرق التقليدية في عقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني، وتتمثل في:

إشراك جميع الأطراف المعنية من قادة ومسؤولين وموظفين وأهل الميدان وخبراء ومتعاملين وأفراد من المجتمع

إدارة فعالة للجلسات من خلال وضع أهداف واضحة ومسؤوليات محددة لمختلف فرق عمل المختبر وتذليل أي عقبات قد تواجه تحقيقها

سرعة التحليل وانتظام الأفكار من خلال توفير بيئة محفزة للابتكار ومشجعة للمنافسة الإيجابية تحث المشاركين على ابتكار الأفكار وإيجاد الحلول لمعالجة التحديات بشكل سريع



اعتماد طريقة عمل مبتكرة وذلك باستخدام أدوات ونماذج صممت خصيصاً لأغراض المختبر، إضافة إلى إبعاد المشاركين عن أماكن عملهم التقليدية لمزيد من التركيز

سرعة في اتخاذ القرارات نتيجة لمشاركة القيادة في جلسات المختبر ودعمها لمخرجاته ما يتيح إمكانية البدء بتنفيذها فور انتهاء المختبر



وينتج عن هذه المنهجية المبتكرة العديد من الفوائد، منها:



- 01 ضمان **التوافق** على مخرجات المختبر بسبب المنهجية التشاربية
- 02 تكون فرص **النجاح** في مرحلة التنفيذ أكبر بعد الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات
- 03 ضمان **وضوح** المخرجات لجميع المشاركين في مرحلة تنفيذ الأفكار والحلول
- 04 يمكن الاستفادة من المختبر في **التسويق** للبرامج والمخرجات التي تنتج عنه
- 05 بناء **القدرات** الداخلية للجهة المنظمة والمساعدة في اكتشاف **موهب** وقادة مستقبليين بين المشاركين

التحضير لمختبر الابتكار الحكومي



تعد المرحلة التحضيرية من أهم مراحل مختبر الابتكار الحكومي، إذ يعتمد عليها نجاح المختبر وتحقيقه للأهداف المرجوة منه. لذلك قد تستهلك هذه المرحلة بعض الوقت والجهد بغية التأكد من توفر كافة مستلزمات المختبر قبل تنفيذه على أرض الواقع.

ومن الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند التحضير لمختبر الابتكار الحكومي:

تحديد الهدف من عقد المختبر



تشكيل فريق عمل المختبر



تحديد المواضيع ووضع جدول الأعمال



إعداد وتصميم المحتوى



اختيار ودعوة المشاركين



اختيار مكان انعقاد المختبر وتصميمه



إعداد خطة مشاركة المجتمع والخطة الإعلامية



اختيار وتدريب المنسقين



عقد جلسة تجريبية



## تحديد الهدف من عقد المختبر



يعد تحديد الهدف من عقد مختبر الابتكار الحكومي الخطوة الأساسية الأولى خلال المرحلة التحضيرية. وتترك حرية تحديد الهدف إلى قيادة الجهة المنظمة للمختبر بناء على ما تراه مناسباً، وتحديداً إلى راعي المختبر الذي عادة ما يكون رئيس الجهة المنظمة (وزير / رئيس مجلس إدارة / وكيل وزارة / مدير عام).

على سبيل المثال، قد يهدف المختبر إلى إيجاد حلول للتحديات القائمة، أو إلى ابتكار خدمات جديدة، أو إلى تطوير إجراءات العمل وطريقة تقديم الخدمات، أو إلى وضع خطط تفصيلية لبرامج قائمة حالياً، أو إلى الاتفاق مع الشركاء والأطراف المعنية حول آلية وأدوار ومسؤوليات تنفيذ برامج معينة، الخ...

كما يتم في هذه الخطوة أيضاً تحديد المخرجات المرجوة من المختبر ومستوى التفاصيل المرتبطة بها. فقد ينتج عن المختبر **تطوير أفكار ووضع خطط عامة لها** من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية لكل من البرامج وأدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية بها والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها:



كما يمكن أن ينتج عن المختبر وضع خطط عمل تفصيلية تتضمن الأنشطة الرئيسية لكل من البرامج، بالإضافة إلى المهام التفصيلية لهذه الأنشطة والأدوار والمسؤوليات والمدة الزمنية والمخاطر والتكاليف المتعلقة بكل واحدة من تلك المهام.

البرامج	الأنشطة الرئيسية	المهام	الجهة المسؤولة	الجهات المساندة	تاريخ البدء	تاريخ الإنهاء
البرامج 1	النشاط الرئيسي 1	المهمة 1				
		المهمة 2				
		المهمة 3				
	النشاط الرئيسي 2	المهمة 4				
		المهمة 5				

وبالتالي، فإنه من الضروري أن يتم تحديد الهدف من عقد المختبر ومستوى تفاصيل المخرجات المرتبطة به في مرحلة متقدمة، إذ تعتمد عليه العديد من الخطوات اللاحقة كوضع جدول الأعمال واختيار المشاركين وتحديد المدة الزمنية للمختبر، وغيرها.

## تشكيل فريق عمل المختبر



بعد تحديد الهدف من عقد مختبر الابتكار الحكومي، يقوم راعي المختبر بتعيين مديراً للمختبر وإعطائه الصلاحيات اللازمة لاختيار فريق العمل المناسب من داخل الجهة للمساعدة في التحضير للمختبر وتنفيذه بنجاح.



## مدير المختبر

يقوم بإدارة ومتابعة الأعمال التحضيرية اليومية للمختبر، والتنسيق بين جميع الفرق المسؤولة عن الأعمال التحضيرية، إضافة إلى التأكد من حسن سير جلسات المختبر خلال انعقاده. ويتعين على مدير المختبر أن يكون لديه خبرة كافية في مجال إدارة المشاريع، وأن يتمتع بالصلاحيات الضرورية لاتخاذ القرارات اليومية اللازمة، وأن يتفرغ للمختبر بشكل كاف خلال المرحلة التحضيرية وإلى حين انعقاد المختبر.

أما فريق عمل المختبر، فيتألف من:



**الفريق الإعلامي**  
يقوم بإعداد وتنفيذ  
الخطة الإعلامية  
(لمزيد من التفاصيل،  
يرجى مراجعة فقرة  
«إعداد خطة مشاركة  
المجتمع والخطة  
الإعلامية»)



**فريق تقنية المعلومات**  
يقوم بتحديد الاحتياجات  
التقنية بناء على  
متطلبات فريق المحتوى،  
وتأمين أجهزة العرض  
اللازمة



**مسؤول المنسقين**  
يقوم بإعداد وتدريب  
موظفي الجهة الذين  
سيقومون بتنسيق  
جلسات المختبر  
وتزويدهم بكافة  
المعلومات والأدوات  
التي يحتاجونها  
للقيام بمهامهم على  
أكمل وجه (لمزيد من  
التفاصيل، يرجى  
مراجعة فقرة «اختيار  
وتدريب المنسقين»)



**فريق الفعاليات**  
يقوم بالتنسيق لاختيار  
مكان انعقاد المختبر  
وإجراء الحجوزات  
اللازمة، إضافة إلى  
تصميم المكان بعد  
اختياره من حيث  
المظهر العام والبيئة  
المناسبة وترتيبات  
الجلوس، الخ...  
(لمزيد من التفاصيل،  
يرجى مراجعة فقرة  
«اختيار مكان انعقاد  
المختبر وتصميمه»)



**فريق المحتوى**  
يقوم بجمع المعلومات  
اللازمة لإعداد المحتوى  
الذي سيتم عرضه  
خلال المختبر، وتحديد  
وسائل العرض المناسبة  
والتنسيق مع فريق تقنية  
المعلومات والفعاليات  
لضمان تأمينها، إضافة  
إلى توفير أية معلومات  
إضافية قد يتم طلبها  
من المشاركين خلال  
انعقاد المختبر (لمزيد  
من التفاصيل، يرجى  
مراجعة فقرة «تطوير  
وتصميم المحتوى»)

## تحديد المواضيع ووضع جدول الأعمال



يتم في هذه المرحلة تحديد المواضيع الرئيسية التي سيتم طرحها ومناقشتها أثناء جلسات مختبر الابتكار الحكومي، والتي سيتم على أساسها اختيار المشاركين في المختبر. ويقوم مدير المختبر بتحديد المواضيع بناءً على الهدف من انعقاده والنتائج المرجوة منه، وذلك بالتعاون مع الأطراف المعنية داخل الجهة الحكومية، ويحصل على موافقة راعي المختبر عليها. ومن الأمور الأساسية التي يجب مراعاتها عند اختيار المواضيع:

- أن تكون هامة وذات أثر كبير على الجهة أو المجتمع
- أن تكون على درجة كافية من التعقيد بحيث تتطلب عقد مختبر ابتكار
- أن تكون الحلول المحتملة لها قابلة للتطبيق بشكل سريع
- أن لا تكون مشابهة للمواضيع المعتادة التي يتم معالجتها بشكل دوري في الجهة

وبناءً على نطاق المواضيع الرئيسية ودرجة تعقيدها ، يمكن النظر في تقسيمها إلى مواضيع فرعية وذلك لتسهيل مناقشتها بطريقة أكثر فعالية وضمان الخروج بحلول محددة لمعالجتها ، كما يظهر في المثال أدناه.

مثال عن المواضيع الرئيسية والفرعية لمختبر الابتكار الحكومي في قطاع الصحة



في هذه المرحلة، يصبح بالإمكان وضع جدول الأعمال الذي عادة ما يتضمن ثلاث جلسات رئيسية يمكن اختصارها بالتالي:

## جلسات مختبر الابتكار الحكومي



### تطوير الأفكار والحلول المبتكرة

يؤدي استخدام تمارين وأدوات مبتكرة وإشراك كافة الأطراف المعنية إلى تطوير أفكار وحلول مبتكرة وضمن توافق الجميع عليها واعتمادها في وقت قياسي، مما يدعم عملية تنفيذها



### استطلاع الوضع الحالي

يساعد جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات في الحصول على وجهات نظر متعددة حول عوامل النجاح والتحديات المرتبطة بالوضع الحالي، وعلى خلق فهم شامل ومشارك بشأنها



### استلهام الأفكار المبدعة

يساهم جمع المعلومات حول أفضل الممارسات العالمية وعرضها بأساليب مبتكرة في استخلاص أفكار جديدة من المشاركين في المختبر

كما يصبح بالإمكان تحديد تفاصيل الجلسات من حيث المضمون والمدة الزمنية، إضافة إلى عدد فترات الاستراحة، كما يظهر في المثال أدناه.

## مثال جدول أعمال مختبر الابتكار الحكومي

10:05 - 9:00	<b>الجلسة الأولى: استلهام الأفكار المبدعة</b> - الكلمة الافتتاحية - مناقشة الاتجاهات المستقبلية مع خبير متخصص	 
10:20 - 10:05	<b>استراحة</b>	
12:15 - 10:20	<b>الجلسة الثانية: استطلاع الوضع الحالي</b> - نشاط «كسر الجمود» - عرض أجندة المختبر - استعراض البيانات والإحصاءات - مناقشة التحديات وعوامل النجاح	
12:30 - 12:15	<b>استراحة</b>	
02:20 - 12:30	<b>الجلسة الثالثة: تطوير الأفكار والحلول المبتكرة</b> عصف ذهني لاقتراح الأفكار والحلول تطوير خطط العمل العرض الختامي للأفكار وخطط العمل	
02:30 - 02:20	<b>العرض الختامي للخطوات القادمة</b>	
02:30	<b>ختام الجلسة والغداء</b>	

إضافة إلى جدول الأعمال، وبناء على النتائج المرجوة من كل من الجلسات، ينبغي التخطيط للأدوات المناسبة التي سيتم استخدامها، والنماذج سيتم تعبئتها، وكيفية إجراء النقاشات في كل جلسة. ويتعين الحرص على أن تختلف الأدوات والنماذج وطرق النقاش بين جلسة وأخرى للحفاظ على عنصر الإثارة. ومن بعض الأمور التي ينبغي التخطيط لها:

**أدوات العصف الذهني** التي تساهم في تطوير الأفكار والحلول الابتكارية باستخدام أنماط غير تقليدية

**أدوات كسر الجمود** التي تساهم في التعارف بين المشاركين وإزالة الحواجز بينهم وتهيئة جو مناسب للعمل الجماعي

**نماذج عرض مخرجات المختبر** كنماذج التحديات والحلول وخطط العمل التي تساهم في ترتيب الأفكار وتسهيل عملية عرضها في نهاية جلسات المختبر. ويتم تطوير هذه النماذج بحسب ما تراه الجهة المنظمة مناسباً، وبناء على النتائج المرجوة من المختبر ومستوى التفصيل الذي يطمح المختبر في الوصول إليه في كل من الجلسات



## مثال توضيحي لنماذج عرض مبسطة



“

” نصائح هامة

يفضل ألا تتعدى الجلسة الواحدة مدة ساعة ونصف أو ساعتين  
في حال استغرق المختبر وقت طويل، يقترح تأجيل الغداء لحين  
انتهاء جميع الجلسات أو تقديم غداء خفيف

## إعداد وتصميم المحتوى



يتم في هذه المرحلة العمل على إعداد المحتوى المتعلق بالمواضيع التي سيتم مناقشتها خلال جلسات عمل المختبر. يقوم مدير المختبر بوضع خطة عمل لإعداد المحتوى وتحديد أدوار ومسؤوليات فريق المحتوى والمدة الزمنية اللازمة للإعداد، وذلك بناءً على المواضيع الرئيسية والفرعية. وتشمل خطة العمل:

- **تحديد المحتوى اللازم وتطويره** الذي يشمل المعلومات والبحوث والإحصاءات عن الوضع الحالي والتحديات الرئيسية المتعلقة بالمواضيع قيد البحث، والمشاريع السابقة والمبادرات الحالية المتعلقة بهذه المواضيع، فضلاً عن أفضل الممارسات العالمية في مجال المواضيع قيد البحث
- **تحديد المصادر التي يمكن جمع المعلومات منها** كالدراسات والبحوث المحلية والتقارير العالمية الصادرة عن مؤسسات ومنظمات دولية. كما يمكن الاستعانة بخبراء مختصون بالمواضيع قيد البحث لتزويد الفريق بالمزيد من المعلومات



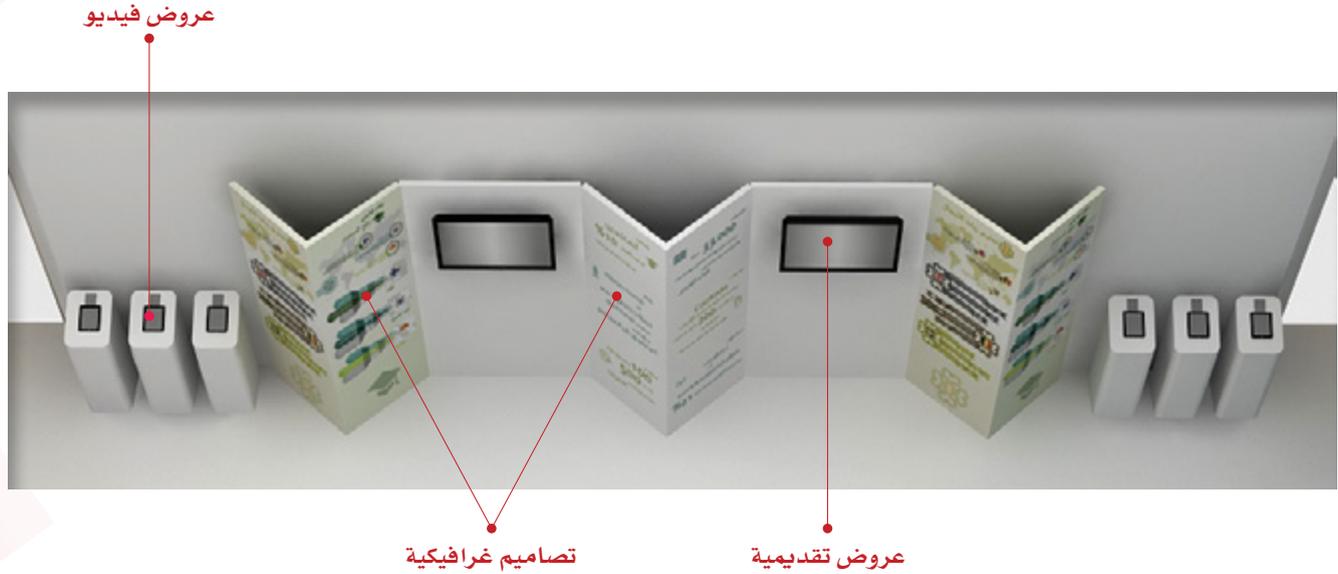
كما يتم في هذه المرحلة العمل على تصميم المحتوى بهدف عرضه بشكل يسهل فهمه ومناقشته، وبحيث تكون كافة الحقائق في متناول جميع المشاركين قبل بداية الجلسات حتى يتمكنوا من المساهمة خلالها بشكل أكثر فعالية. ويشمل هذا العمل:

- **تحديد الشكل الذي سيتم عرض المحتوى من خلاله أثناء المختبر** كالتصاميم الجرافيكية (Infographics) والعروض التقديمية التفاعلية (PowerPoint) وعروض الفيديو والملصقات وغيرها، والتي تذكر المشاركين بشكل دائم بالوضع الحالي والتحديات التي ينبغي معالجتها. كما يمكن العمل على منصات ابتكار لعرض أفضل الممارسات العالمية تشمل تصاميم جرافيكية وعروض فيديو وعروض تقديمية تفاعلية.

### مثال توضيحي لتصاميم جرافيكية



## مثال توضيحي لمنصات الابتكار



تحديد الأجهزة اللازمة لعرض المحتوى سمعياً وبصرياً كشاشات اللمس (Touch Screens) وجهاز العرض (Projector) وأية أدوات تقنية أخرى تراها الجهة المنظمة مناسبة لعرض المعلومات والبيانات والإحصاءات، ومن ثم التنسيق مع فريق تقنية المعلومات والفعاليات لضمان تأمين الأجهزة

“

نصائح هامة

”

- التفكير بأفضل الوسائل المبتكرة لتلخيص المحتوى بطريقة ممتعة ومبسطة وبأقصر فترة من الوقت، وتجنب استخدام العروض التقديمية التقليدية والتقارير المطبوعة
- توزيع المحتوى على كافة أرجاء المختبر وجعله جزء من التصميم، بحيث يكون في متناول جميع المشاركين ويمكن لهم استكشافه بمفردهم عندما تتسنى لهم الفرصة خلال فترات الاستراحة

## اختيار ودعوة المشاركين



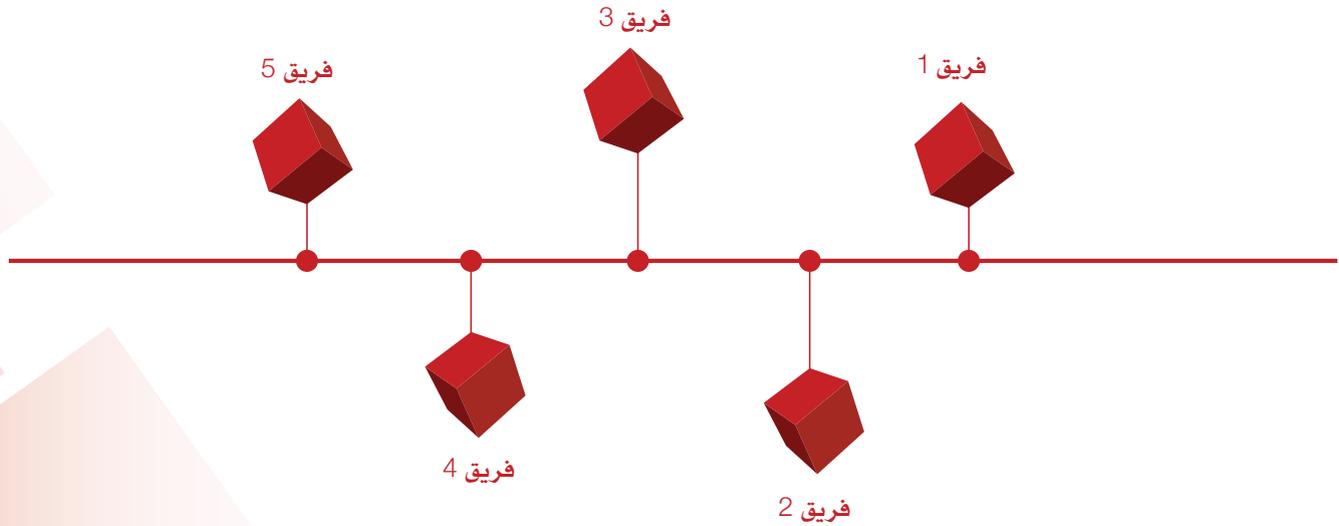
يعتبر حسن اختيار المشاركين في مختبر الابتكار الحكومي وضمان تمثيلهم لمختلف الأطراف المعنية وتوزيعهم على فرق عمل بناء على المواضيع قيد النقاش عاملاً جوهرياً في ضمان نجاح المختبر. عليه، يتم عادة اختيار المشاركين من قبل مدير المختبر وبإشراف راعي المختبر.

وقد يختلف عدد ونوع المشاركين باختلاف موضوع المختبر والمخرجات المرجوة منه، إلا أنهم عادة ما ينتمون إلى الفئات التالية:

الوصف	الجهة	القطاع
عدد من موظفي الجهة المنظمة المعنيين بمواضيع المختبر، بما في ذلك موظفين من الميدان	الجهة المنظمة	القطاع الحكومي
ممثلين عن الجهات الحكومية الاتحادية ذات الصلة بمواضيع المختبر	الحكومة الاتحادية	
ممثلين عن الجهات الحكومية المحلية ذات الصلة بمواضيع المختبر	الحكومات المحلية	القطاع غير الحكومي
خبراء مختصين من القطاع الخاص أو الأكاديميين المعنيين بمواضيع المختبر	القطاع الخاص	
عدد من الأفراد المختارون الذين يمثلون شرائح المجتمع المتأثرة بمواضيع المختبر (مثال: طالب مدرسي وطالب جامعي وولي أمر في مختبر التعليم؛ عدد من المتعاملين في مختبر تطوير الخدمات الصحية)	الأطراف المتأثرة	

ولاختيار المشاركين، يقوم مدير المختبر بداية بتحديد عدد فرق العمل اللازمة للمختبر بناءً على المواضيع الرئيسية والفرعية. وعادة ما يتم تخصيص فريق عمل من المشاركين لكل من المواضيع قيد النقاش. وفي حال كان عدد المواضيع كبيراً جداً، يمكن أن يتم إسناد أكثر من موضوع إلى فريق عمل واحد، ويفضل في هذه الحالة أن تكون هذه المواضيع ذات صلة.

في مثال المواضيع الرئيسية والفرعية لمختبر الابتكار الحكومي في قطاع الصحة ضمن فقرة «تحديد المواضيع ووضع جدول الأعمال» يكون من المثالي تشكيل خمس فرق عمل من المشاركين، أي فريق عمل لكل من المواضيع الفرعية الخمسة.



وبعد تحديد عدد فرق العمل اللازمة، يتم تحديد مواصفات المشاركين الذين يقترح وجودهم في كل من فرق العمل بناءً على المواضيع الرئيسية والفرعية، على أن يتم بعدها تحديد الأشخاص الذين تنطبق عليهم هذه المواصفات ودعوتهم لحضور المختبر.

بالعودة إلى مثال مختبر قطاع الصحة، يمكن اختيار المشاركين في فريق عمل «أمراض نمط الحياة» على الشكل التالي:



كما يوصى بإعداد كتيب تعريفى للمشاركين وتقديمه لهم قبل انعقاد المختبر بعدة أيام (يفضل 3-5 أيام)، وذلك ليتسنى لهم ترتيب جداولهم والتحضير للمختبر. ويتضمن الكتيب التعريفى:

- جدول أعمال المختبر والنتائج المرجوة منه
- قائمة بالمواضيع الرئيسية والفرعية التي سيتم مناقشتها في المختبر
- ملخص تنفيذي عن الوضع الحالي في المواضيع الرئيسية والفرعية
- قائمة بأسماء المشاركين وتوزيعهم على فرق العمل

“

نصائح هامة

”

- u يقترح ألا يزيد عدد فرق العمل عن 8 فرق حتى لا تصبح مهمة إدارة المختبر أكثر صعوبة
- u يقترح أن يتراوح عدد المشاركين بين 5 و9 أشخاص لكل فريق عمل وذلك لضمان إعطاء الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة القصوى منهم
- u ينصح بمراعاة التنوع في اختيار المشاركين في المختبر (مثال: موظف مسؤول، موظف، متعامل، شخص من الميدان، أفراد من المجتمع، خبراء من القطاع الخاص، ... الخ)

## اختيار مكان انعقاد المختبر وتصميمه



هناك أمور هامة يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار مكان انعقاد المختبر وتصميمه، بحيث يتم توفير بيئة تساعد المشاركين على توليد الأفكار الابتكارية وتحفيز الابتكار، وتمنحهم الحرية التامة للتفكير والمشاركة الفعالة. وقبل اختيار المكان النهائي، يقترح إعداد زيارة ميدانية للأماكن المحتملة.

وكما تم ذكره في فقرة التمهيد للدليل، فإن استخدام مسمى «مختبر الابتكار الحكومي» يتطلب الالتزام بالإرشادات والتعليمات الواردة فيه، وخاصة تلك المتعلقة بتصميم مكان انعقاد المختبر، مع مراعاة الحدائق والبساطة في التصميم مما يساهم في خفض التكلفة. تلخص الأمثلة أدناه أهم هذه الإرشادات.



## مثال توضيحي لتصميم مختبر الابتكار الحكومي





حكومة دولة  
الإمارات العربية المتحدة

مختبر الإبداع الحكومي

الشعار العمودي

مثال توضيحي لكيفية استخدام شعار مختبر الابتكار الحكومي مع شعار الدولة

الشعار الأفقي



حكومة دولة  
الإمارات العربية المتحدة

مختبر الإبداع الحكومي



مثال: الكتيب التعريفي للمشاركين

مثال توضيحي لكيفية استخدام الشعار في القرطاسية والمواد الأخرى

-  CMYK 80 / 12 / 1 / 0
-  CMYK 6 / 16 / 100 / 0
-  CMYK 100 / 88 / 27 / 19
-  CMYK 56 / 94 / 0 / 0
-  CMYK 21 / 97 / 91 / 12

مثال: البطاقات التعريفية



## إعداد خطة مشاركة المجتمع والخطة الإعلامية



تتمثل إحدى الوسائل المبتكرة التي يتميز بها مختبر الابتكار الحكومي في قدرته على إشراك أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية، أكان ذلك من خلال المشاركة في جلسات العمل، أو من خلال قنوات التواصل الاجتماعي وقنوات التواصل الأخرى. لذلك، لا بد في هذه المرحلة من أن يقوم مدير المختبر بالتعاون مع الفريق الإعلامي بإعداد خطة إعلامية للمختبر والحصول على موافقة راعي المختبر عليها.

ويمكن أن تتضمن الخطة:

الفريق الداخلي اللازم لتوثيق  
المختبر إعلامياً  
(مصور فوتوغرافي، مصور فيديو)

الرسائل والأخبار الصحفية  
قبل وخلال وبعد انعقاد المختبر

وسائل الإعلام التي سيتم  
دعوتها لتغطية المختبر  
(في حال الحاجة لذلك)

كيفية مشاركة المجتمع



وفي حال تقرر المضي قدماً في إشراك أفراد أو شرائح معينة من المجتمع، ينبغي التخطيط لذلك على ثلاثة مراحل:

### مرحلة ما قبل انعقاد مختبر الابتكار الحكومي

- تحديد شرائح المجتمع التي تريد الجهة المنظمة إشراكها، مثل الموظفون، شريحة من المجتمع أو المجتمع بكل أطيافه
- وضع خطة توضح متى وكيف سيتم إشراك الشرائح التي تم تحديدها على سبيل المثال، قد تقرر الجهة الحكومية:
- v استطلاع رأي موظفيها حول أبرز التحديات قبل أسبوعين من عقد المختبر
- v الحصول على آراء واقتراحات المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي قبل أسبوع من عقد المختبر

v إجراء مقابلات مصورة مع عينة عشوائية من أفراد المجتمع قبل يومين من عقد المختبر ويمكن في هذا السياق التنسيق مع وزارة شؤون الرئاسة حول إمكانية استخدام المنصة التفاعلية لبرنامج اهتمام ([www.ihtimam.ae](http://www.ihtimam.ae)) لإشراك عدد أكبر من شرائح المجتمع

- تحليل المعلومات التي تم جمعها ووضعها في شكل يسهل عرضه خلال المختبر

### مرحلة انعقاد مختبر الابتكار الحكومي

- عرض المعلومات التي تم جمعها من مختلف شرائح المجتمع على المشاركين أثناء المختبر
- يمكن إبقاء أفراد المجتمع على اطلاع بما يدور في جلسات المختبر بشكل حي ومباشر عبر قنوات التواصل الاجتماعي

### مرحلة ما بعد انعقاد مختبر الابتكار الحكومي

- إطلاع المواطنين - من خلال وسائل الإعلام و / أو قنوات التواصل الاجتماعي - على القرارات التي تم اتخاذها والمبادرات التي تم تبنيها وخاصة تلك المنبثقة عن آرائهم واقتراحاتهم، وذلك بعد أخذ موافقة راعي المختبر عليها ومرورها بقنوات الاعتماد الرسمية
- إرسال رسائل شكر تقديراً لجهودهم، ولتحفيزهم على المشاركة في مختبرات الابتكار المستقبلية وغيرها من الأنشطة الخاصة بالجهة الحكومية

## اختيار وتدريب المنسقين



يلعب المنسقون دوراً بارزاً في نجاح مختبر الابتكار الحكومي وضمان تحقيق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال إبقاء المشاركين في المختبر على درجة عالية من التركيز والإنتاجية والمشاركة الفعالة.

ويتم تحديد واختيار المنسقين على النحو التالي:

- اختيار منسق رئيسي ومساند لكل فريق عمل على أن يتمتعوا بخبرة في إدارة الجلسات، وقدرة على إثراء النقاش، ومرونة في ربط الأفكار وقيادة الجلسة بإحكام وموضوعية، وإدارة الوقت بشكل فعال وإيجابي
- اختيار منسق عام للمختبر وهو عادة ما يكون موظف في الجهة المنظمة من ذوي الخبرة العالية في إدارة الجلسات. يتولى المنسق العام مسؤولية إعداد المنسقين وتدريبهم وصقل مهاراتهم وتزويدهم بكافة المعلومات والتدريبات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. كما يقوم المنسق العام بالتأكد من حسن سير النقاشات ضمن فرق العمل ومساعدة المنسقين الرئيسيين والمساندين عند الحاجة أثناء انعقاد المختبر



تشمل عملية إعداد المنسقين التي يقوم المنسق العام بتنفيذها:





## عقد جلسة تجريبية

بعد الانتهاء من إعداد جميع التحضيرات اللازمة، وقبل انعقاد مختبر الابتكار الحكومي، يقترح أن يتم عقد جلسة تجريبية يتم فيها دعوة عدد من موظفي الجهة المنظمة لتمثيل أدوار المشاركين. وتعد الجلسة التجريبية بمثابة تجربة عملية للتأكد من سير جلسات المختبر كما تم التخطيط لها، وهي مثالية لتقييم كافة مراحل المختبر من حيث الدقة والنوعية والتوقيت، وفرصة لإبداء الملاحظات والاقتراحات التطويرية من قبل الموظفين والمنسقين المشاركين بها.

وتحديداً، تتيح الجلسة التجريبية اختبار:

**أداء المنسقين** ومدى إلمامهم بالمواضيع ودرجة تحضيرهم وقدرتهم على إدارة جلسات المختبر والتعامل مع مختلف المواقف وشخصيات المشاركين

**جدول أعمال المختبر** من حيث الجلسات والنتائج المرجوة منها والمدة الزمنية المخصصة لها

04

**أجهزة العرض** وضمان عملها بشكل سليم وفعال

03

**أداء المنسقين** ومدى إلمامهم بالمواضيع ودرجة تحضيرهم وقدرتهم على إدارة جلسات المختبر والتعامل مع مختلف المواقف وشخصيات المشاركين

02

**أدوات كسر الجمود والعصف الذهني** ومدى ملاءمتها لتحقيق النتائج المرجوة من المختبر

01

**جدول أعمال المختبر** من حيث الجلسات والنتائج المرجوة منها والمدة الزمنية المخصصة لها

وبعد الانتهاء من الجلسة التجريبية، وبناء على التعليقات والآراء والاقتراحات الواردة من المشاركين بها، يتم:

02

إبداء ملاحظات فردية للمنسقين لتحسين أدائهم في نواحي معينة، وإجراء أية تعديلات نهائية على قائمة المنسقين إن لزم الأمر

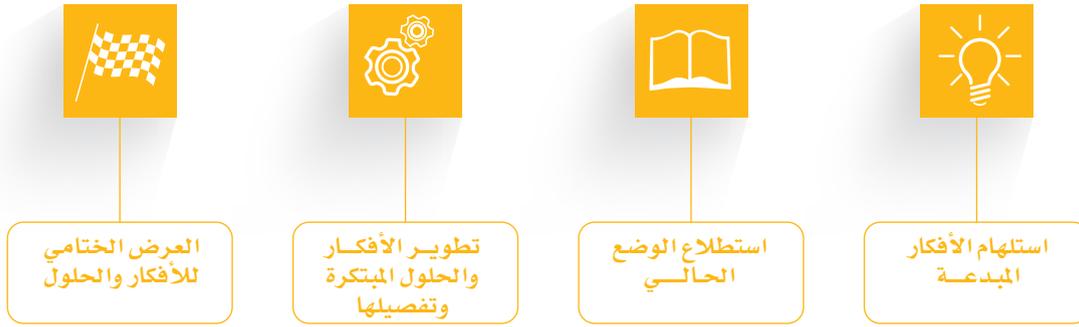
01

إجراء التعديلات النهائية على جدول الأعمال والأدوات والأجهزة الخاصة بالجلسة

تنفيذ مختبر الابتكار الحكومي



يتم في هذه المرحلة الشروع بتنفيذ مختبر الابتكار الحكومي بناءً على جدول الأعمال الذي تم تطويره. وبالرغم من اختلاف جلسات عمل المختبر بحسب اختلاف المواضيع قيد البحث ودرجة تعقيدها، إلا أنها عادة ما تشمل:



“

نصائح هامة:

”

- يقوم راعي المختبر أو أحد قياديي الجهة المنظمة قبل بداية جلسات المختبر بالترحيب بالمشاركين واستعراض جدول أعمال المختبر وشرح الأهداف والنتائج المرجوة منه
- يقوم راعي المختبر أو أحد قياديي الجهة المنظمة بعد نهاية جلسات المختبر بشرح الخطوات اللاحقة الخاصة بتنفيذ الأفكار والحلول التي تم تطويرها وشكر المشاركين على حضورهم ودورهم الفاعل

## استلهام الأفكار المبدعة



يتم في هذه الجلسة جمع المشاركين في مجموعة واحدة لاستلهام واستخلاص الأفكار المبدعة والجديدة التي تساهم في تطوير البرامج والحلول وذلك من خلال:

عرض أفضل الممارسات والابتكارات العالمية في المواضيع قيد البحث من خلال دعوة المشاركين لزيارة منصات الابتكار التي تشمل لوحات وعروض غرافيكية وعروض تفاعلية ومرئية، والاستماع إلى شرح عنها من قبل أحد المنسقين، ما يساعدهم على توسيع آفاق أفكارهم

مناقشة الاتجاهات المستقبلية في المواضيع قيد البحث والقاء الضوء على الابتكارات الجديدة التي تكتسب زخماً عالمياً. ويمكن أن يتم ذلك من خلال استقدام متحدث عالمي أو محلي متخصص



وبعد ذلك، يطلب من المشاركين تدوين الأفكار المبدعة التي استخلصوها بناء على الاتجاهات المستقبلية وأفضل الممارسات العالمية والتي يمكن تبنيها في دولة الإمارات. ويمكن القيام بذلك من خلال الطلب من المشاركين أن يتصوروا مستقبل دولة الإمارات الذي يطمنون، ومن ثم التفكير بحلول تؤدي إلى تحقيق المستقبل المنشود إذا ما تم تطبيقها على أرض الواقع، وتدوينها على أوراق صغيرة، على أن يقوموا باستخدامها خلال جلسة «تطوير الأفكار والحلول المبتكرة».



## استطلاع الوضع الحالي



يتم في هذه الخطوة، وفيما لا يزال المشاركون ضمن مجموعة عمل واحدة، عرض آراء شرائح المجتمع - التي تم إشراكها بناء على خطة مشاركة المجتمع - حول الوضع الحالي وأبرز التحديات التي يواجهونها (إما عن طريق عرض فيديو لعينة من الآراء، أو عرض توضيحي للملخص الآراء، أو أي طريقة مبتكرة أخرى).

من ثم، يتم تقسيم المشاركين إلى فرق العمل الخاصة بهم لاستطلاع الوضع الحالي للمواضيع قيد النقاش من خلال:



**مناقشة عوامل النجاح والتحديات المرتبطة**  
بالوضع الحالي ضمن فرق العمل والاتفاق على أهمها وتدوينها على نموذج العرض الخاص بها بمساعدة المنسق الرئيسي والمساند



**عرض البيانات والمعلومات والإحصاءات التي**  
تم جمعها عن الوضع الحالي ضمن فرق العمل على شكل عروض تقديمية تفاعلية أو تصاميم غرافيكية (infographics) أو عروض فيديو أو باستخدام شاشات اللمس (touch screens)، وذلك من قبل المنسق الرئيسي لكل مجموعة عمل



ويقوم المنسقون خلال هذه الجلسة بإثراء النقاش والحوار، والتدخل بطريقة لبقة عند حدوث نقاشات حادة بين أعضاء الفريق، وتعديل مسار النقاش عند خروجه عن الموضوع الرئيسي، وإدارة الوقت بفعالية لضمان الحصول على المخرجات المخططة للجلسة. كما يقوم مدير المختبر والمنسق العام للمختبر بالإشراف على حسن سير الجلسة وتقديم الدعم عند اللزوم.

“

نصائح هامة:

”

حيث أن مختبر الابتكار الحكومي عادة ما يجمع بين مشاركين ينتمون إلى

u  
جهات

مختلفة ولم يسبق لهم العمل معاً، يقترح القيام بنشاط «كسر الجمود» قبل تقسيم المشاركين إلى فرق العمل، وذلك للمساهمة في التعارف وإزالة الحواجز بينهم وتهيئة جو مناسب للعمل الجماعي

يقترح تعيين قائد لكل فريق عمل لدعم المنسقين في إدارة الجلسة (مثال: تشجيع المشاركين على الالتزام بالوقت المحدد وتحفيزهم للوصول إلى النتائج المرجوة من الجلسة)، ويفضل ألا يكون من الجهة المنظمة

انتداب شخص ليكون المتحدث باسم كل فريق عمل، ويفضل ألا يكون قائد

u

## تطوير الأفكار والحلول المبتكرة وتفصيلها



عند بلوغ هذه المرحلة، يكون المشاركون قد تعرفوا على الوضع الحالي للمواضيع قيد النقاش واستلهموا بعض الأفكار الجديدة بناء على أفضل الممارسات العالمية، ويصبح بإمكانهم البدء بتطوير الأفكار والحلول المبتكرة وذلك من خلال القيام بالأنشطة التالية:

النصائح	المخرجات	النشاط
<ul style="list-style-type: none"><li>التأكد من عرض ملخص للأفكار الفريدة من نوعها والقابلة للتنفيذ</li></ul>	<p>الخروج بملخص للأفكار والحلول المبتكرة والاستفادة القصوى من أفراد المجتمع</p>	<p>عرض لأبرز الحلول المقترحة من شرائح المجتمع التي تم إشراكها بناء على خطة مشاركة المجتمع على جميع المشاركين</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>التأكد من إعطاء الفرصة لجميع المشاركين لعرض أفكارهم واقتراحاتهم</li></ul>	<p>يقوم كل فريق عمل بتقديم أفكار وحلول جديدة وجريئة</p>	<p>عقد جلسات للعصف الذهني ضمن فرق العمل لاقتراح الحلول والأفكار المناسبة للتحديات التي تم تحديدها خلال خطوة «استطلاع الوضع الحالي»، وذلك باستخدام إحدى أدوات العصف الذهني</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>التأكد من أن القائمة النهائية تشمل كافة الأفكار والحلول ذات الأولوية، وأن الأفكار والحلول المتشابهة قد تم دمجها</li></ul>	<p>يقوم كل فريق عمل بالتوافق على قائمة نهائية مكونة من أفضل الأفكار والحلول القابلة للتنفيذ</p>	<p>تحديد الأفكار والحلول ذات الأولوية بناء على الأثر المتوقع منها وسهولة تنفيذها، أو من خلال التصويت عليها باستخدام نظام النقاط وتدوينها في النموذج الخاص الذي تم إعداده خلال مرحلة ما قبل انعقاد المختبر</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>يمكن استخدام «آلية وضع خطة تفصيلية» لتطوير التفاصيل المتعلقة بالأفكار والحلول بشكل أكثر دقة</li></ul>	<p>يقوم كل فريق عمل بتطوير وثائق وخطط عمل مفصلة للأفكار والحلول ووضعها في نموذج قابل للعرض</p>	<p>تفصيل الأفكار والحلول ذات الأولوية في خطط عمل تشمل التفاصيل المتفق عليها خلال المرحلة التحضيرية للمختبر، وتدوينها في النموذج الخاص بذلك</p>

## آلية وضع خطة تفصيلية



## العرض الختامي للأفكار والحلول



يتم في هذه المرحلة جمع المشاركين في مجموعة واحدة لعرض كافة الأفكار والحلول وخطط العمل التي تم تطويرها أثناء جلسات المختبر. ويقوم بتقديم العرض كل من الأشخاص الذين تم انتدابهم كمتحدثين باسم فرق العمل. ويساهم هذا العرض بتكريس التزام فرق العمل بالنتائج التي توصلوا إليها وضمان توافقتهم على أولويات ومسؤوليات التنفيذ.





“

نصائح هامة:

”

- u تلخيص أهم نقاط العرض بحيث لا تتعدى مدة كل عرض على بقية الفرق 5-10 دقائق
- u يقترح دعوة قيادات الجهات المشاركة في المختبر للاستماع إلى العرض الختامي في حال لم يكونوا من المشاركين ضمن فرق العمل
- u التأكيد من أن العرض الختامي يشمل بعض المواد البصرية (مثال: عرض تقديمي على برنامج باوربوينت، استخدام نماذج عرض المخرجات، ...)، وألا يقتصر على تقديم عرض شفوي فقط

مرحلة ما بعد مختبر الابتكار  
الحكومي  
(تنفيذ الأفكار والحلول)





توازي مرحلة ما بعد انعقاد مختبر الابتكار الحكومي من حيث الأهمية مرحلتي التحضير والتنفيذ، إذ يتم خلالها تحويل كافة الأفكار والحلول التي تم التوصل إليها في المختبر إلى برامج ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع.

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل فرعية:



## الأنشطة الفورية

يقوم راعي المختبر وفريق عمل المختبر الداخلي (كل بحسب اختصاصه) ببعض الأنشطة الفورية مباشرة بعد انتهاء المختبر وقبل البدء بتنفيذ الأفكار المعتمدة. وتتضمن هذه الأنشطة:

### توثيق مخرجات المختبر

يتولى منظمو مختبر الابتكار الحكومي مسؤولية جمع كافة مخرجات فرق عمل المختبر من تحديات وأفكار وحلول وخطط عمل وتحويلها إلى ملفات إلكترونية تمثل السجل الرسمي للمختبر. ويتم توزيع هذه الملفات على الإدارة العليا للجهة وعلى الموظفين الذين سيتم تعيينهم لإدارة البرامج.

### إدارة العلاقات العامة

تعد عملية إدارة العلاقات العامة عاملاً مهماً وفعالاً في توفير الدعم اللازم لتنفيذ البرامج. ومن الأمور التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في هذا المجال:

- ✓ إصدار بيان صحفي يعلن عن إتمام مختبر الابتكار الحكومي ويلخص أبرز مخرجاته
- ✓ إرسال مقتطفات من الفيديو الذي تم توثيقه أثناء انعقاد المختبر إلى وسائل الإعلام المرئية
- ✓ إرسال رسائل شكر وتقدير لجميع المشاركين في المختبر، أكانوا من المشاركين في جلسات العمل، أو ممن شاركوا عبر قنوات التواصل الاجتماعي وقنوات التواصل الأخرى

## ضمان التوافق مع الخطة الاستراتيجية

بعد إتمام مختبر الابتكار الحكومي واعتماد مخرجاته، يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهة لضمان توافقها مع المخرجات. وبالتالي، يتم تحويل الأفكار والحلول المعتمدة إلى برامج ضمن الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة

## اختيار وتكليف مدراء وفرق عمل للبرامج

يقوم راعي المختبر بإجراء تكليفات رسمية داخل الجهة يتم بموجبها تعيين مدير لكل من البرامج المعتمدة وفريق عمل لدعمه. ولأن نجاح البرامج يعتمد بشكل كبير على المدير الذي يتم تكليفه لإدارة التنفيذ، يقوم راعي المختبر باختيار الشخص الأنسب لتولي إدارة البرنامج حسب درجة تعقيده ووفقاً للكفاءات المطلوبة لتولي هذا الدور، ويعطيه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالبرنامج. ومن الممكن أن تحتفظ القيادة العليا ببعض القرارات المهمة، إلا أن اضطرار مدير البرنامج إلى اللجوء للقيادة بشكل مستمر قد يعطل أو يبطل سير العمل. لذلك، يقترح أن يتمتع مدراء البرامج بالكفاءات التالية لضمان الإدارة الفعالة لها:

- ✓ خبرة في إدارة المشاريع (يفضل ألا تقل عن 4 سنوات كعضو أو قائد فريق)
- ✓ خبرة كافية في مجال المشروع
- ✓ تدريب أو شهادة في إدارة المشاريع

## التخطيط المفصل



إن نجاح عملية تنفيذ برامج مختبر الابتكار الحكومي يعتمد على وجود خطط واضحة لجميع الأطراف المعنية بالتنفيذ، تشكل مساراً واضحاً يتيح لهم الشروع في تنفيذ البرامج على أكمل وجه وضمن إطار واضح ومحدد. ويجدر التذكير بأنه قد تم تخصيص جزء من جلسة «تطوير الأفكار والحلول المبتكرة وتفصيلها» خلال انعقاد المختبر لتفصيل الأفكار والحلول، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة في نموذج «آلية وضع خطة تفصيلية». إلا أنه نظراً لمستوى تعقيد بعض الأفكار قد لا يكون الوقت المخصص في المختبر كافٍ للوصول إلى مستوى التفصيل المطلوب، وبالتالي ينبغي استكمال عملية التخطيط في المرحلة التي تلي انعقاد المختبر.



وهناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لتطوير تفاصيل البرامج. على سبيل المثال، يساهم نموذج ميثاق البرنامج في توضيح الغرض من البرنامج والأطراف المعنية به، وتحديد فريق العمل وأهم الأنشطة وتاريخ إنجازها، فضلاً عن آلية قياس الأداء والموارد المطلوبة. وللمشاريع الأكثر تعقيداً، يمكن أن تشمل خطة التنفيذ بعض المكونات الإضافية كالكفاءات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط وتقييم لأهم المخاطر التي قد يتعرض لها البرنامج أثناء التنفيذ. كما يمكن استخدام عدد من النماذج الأخرى بناء على درجة تعقيد البرامج وبما تراه الجهة مناسباً.

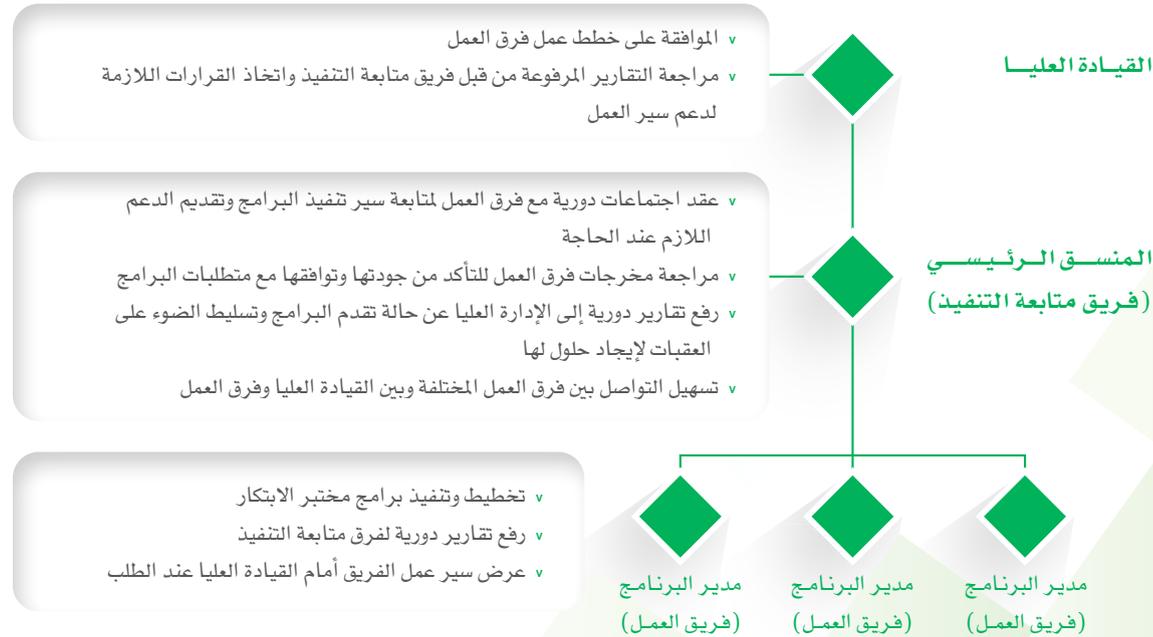


## تعزيز آلية متابعة التنفيذ

تقوم قيادة الجهة الحكومية، بعد إتمام الأنشطة الفورية التي تلي انعقاد مختبر الابتكار الحكومي وإجراء التخطيط المفصل للبرامج التي تم اعتمادها، بتعزيز آلية لدعم تنفيذ البرامج، بحيث يتم تعيين منسق رئيسي يختص بمتابعة تنفيذ البرامج ويتبع مباشرة للقيادة العليا (راعي المختبر). يمثل المنسق الرئيسي حلقة وصل بين القيادة العليا وفرق التنفيذ، مما يساعد القيادة العليا على متابعة البرامج بشكل فعال. كما يسهل المنسق الرئيسي عملية التواصل بين الفرق إما لمعالجة الأمور المتداخلة بينهم أو لتسهيل تبادل الخبرة والمعرفة، لذلك من الضروري أن يكون للمنسق الرئيسي فهم شامل لأهداف ومجالات جميع البرامج وأن يتمتع بثقة فرق التنفيذ.

وبناءً على حجم البرامج ودرجة تعقيدها، من الممكن أن يتم دعم المنسق الرئيسي ببعض الكفاءات الإضافية وذلك بتشكيل فريق لمتابعة تنفيذ البرامج. يعتبر هذا الفريق مؤقتاً ويتم حله بعد الانتهاء من تنفيذ البرامج.

## مثال آلية متابعة التنفيذ



ولضمان الحصول على الدعم المتواصل في تنفيذ البرامج، يتعين على فريق متابعة التنفيذ إنشاء دورة للمتابعة ورفع التقارير. كما يمكن لفريق التنفيذ استخدام نماذج متابعة تنفيذ المشاريع دورياً يتم تعبئتها من مدراء البرامج.

### مثال دورة المتابعة ورفع التقارير

- ✓ في يوم 22 من كل شهر يرفع مدير كل برنامج تقرير لفريق التنفيذ عن سير عمل البرنامج
- ✓ يلخص التقرير إنجازات البرنامج منذ الدورة السابقة ومقارنة مع خطة العمل المعتمدة

يرفع مدير البرنامج  
تقريراً إلى فريق  
متابعة التنفيذ



- ✓ بعد بضعة أيام من استلام تقارير المتابعة من مدراء البرنامج، يقوم فريق متابعة التنفيذ بالاجتماع مع كل مدير للتأكد من دقة التقارير
- ✓ يقوم فريق متابعة التنفيذ أيضاً بتقييم حسن سير تنفيذ كل برنامج من وجهة نظره

يجتمع فريق متابعة  
التنفيذ مع مدراء  
البرنامج



- يقوم فريق متابعة التنفيذ برفع التقارير التالية إلى الإدارة العليا:
- ✓ تقارير متابعة تنفيذ البرامج التي تم إعدادها من مدراء البرامج
- ✓ تقرير يتضمن رأي وتوصيات فريق متابعة التنفيذ

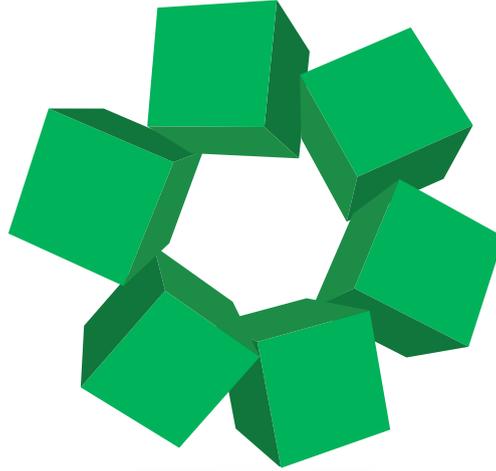
يرفع فريق متابعة  
التنفيذ التقارير إلى  
الإدارة العليا



## إدارة الأطراف المعنية

أخيراً، لا بد من التأكيد على أن عملية إدارة الأطراف المعنية بالبرامج التي يتم تنفيذها تعتبر من أهم العوامل الممكنة لنجاح البرامج وإبرازها للمجتمع. وبالتالي يتعين على الجهة الحكومية أن تقوم بتطوير وتنفيذ خطة لإدارة التواصل مع الموظفين والأطراف المستفيدة والمتأثرة بالبرامج خاصة، ومع كافة أطراف المجتمع عامة. وتتمحور هذه الخطة حول التواصل المستمر أثناء التنفيذ لإبلاغ الأطراف المعنية عن مستجدات البرامج وتأثيرها عليهم.

كما ينبغي الاحتفاء بالإنجازات والنجاحات والتذكير بأنها أتت نتيجة مختبر الابتكار الحكومي، ما يزيد من أهميتها ويساهم في تحقيق أهداف الأجندة الوطنية.





الملحق





## أساسيات التنسيق ونصائح المنسقين

### الجزء الأول

#### أساسيات التنسيق

سيتمكن المتدربون من

- شرح الصفات الجيدة للمنسق وفريق التنسيق
- تدوين الملاحظات بوضوح على لوحة عرض البيانات
- إدارة الوقت المحدد للأنشطة
- تعزيز الحضور والمظهر الخارجي
- ضبط استراتيجيات المشاركة مع مراعاة احترام مكانة المشاركين

## صفات المنسق الفعال

يستمتع لما يتم مناقشته بالتفاصيل وأساس الاختلاف إن وجد	مستمع	
يلم بمعاني لغة الجسد لدى المشاركين في المجموعة	ثاقب	
على أتم لاستعداد ويحافظ على السيطرة على المواقف التي يتعرض لها خلال النقاش	واثق	
لا يسمح لأرائه الشخصية بقيادة وتوجيه النقاش	قليل الحديث	
يعامل الجميع باحترام ويتيح وقت متساو للجميع للمناقشة	مرحاب	
يحافظ على الثبات عندما يواجه تحد ما ويوجه المجموعة للعودة إلى محور الحديث عندما يتطلب الموقف لذلك	حازم	

## المنسق هو طرف محايد يعمل على توجيه النقاش



### تعرف على المنسق

#### يكون دور المنسق

- قيادة المشاركين لإكمال سلسلة الأنشطة المطلوبة
- تمكين المجموعة من اكتشاف التحديات وتطوير الحلول
- تشجيع المشاركين على تطوير الأفكار الابداعية في إطار غير تقليدي
- تقديم التوجيه والتنظيم المطلوب
- دعم المشاركين لتحقيق أهدافهم

#### يساعد المنسق المجموعة على

- تحليل المواضيع
- العصف الذهني
- ترتيب الأولويات
- تطوير الخطط

### تدوين الملاحظات بشكل واضح

- التحضير المسبق قدر المستطاع
- وضع عنوان لكل رسم بياني
- كتابة الملاحظات على شكل نقاط
- استخدام الألوان الداكنة للكتابة
- استخدام الألوان الفاتحة للتظليل
- التأكد من المشاركين قبل إعادة صياغة أفكارهم

## القوانين الأساسية لخلق بيئة فعالة

مدى بساطة القوانين لخلق بيئة عمل فعالة



“

ملاحظة

”

من الممكن اعتماد قوانين أساسية إضافية في وقت لاحق للتعامل مع المواقف الصعبة أو الأشخاص ذوي الطباع الصعبة

يقوم المنسق المساند بدعم ومساندة المنسق الرئيسي خلال جلسات المختبر

المنسق الرئيسي

الاجتماع بفريق المنسقين

المنسق المساند



عدم انتقاد أو  
معارضة الآخرين

عدم مقاطعة  
الآخرين

الاستماع عندما  
يتكلم الآخرون

استخدام منسق  
لإدارة النقاش  
وآخر لتقديم  
الدعم اللازم

التخطيط والإتفاق  
على الأدوار بشكل  
مسبق

## ضرورة فهم المشاركين

هل تتوافق هذه المعلومات مع تجربتك الخاصة في هذا المجال؟	يتفاعل المشاركون بشكل أكبر عند ملاحظة مدى ارتباط الأنشطة بما يعرفونه	البناء على الخبرات
ما هو الجانب الأكثر إثارة للاهتمام بالنسبة لك؟	يتعلم المشاركون أكثر عندما يشعرون بالقدرة على إثراء النقاش خلال الأنشطة	إفساح المجال لاكتشاف الذات
تواجه الدولة بعض التحديات في الرعاية الصحية وهذا النشاط يساعدنا على إيجاد حلول لتلك التحديات	يستمتع المشاركون عند فهمهم لسياق موضوع النقاش بشكل أوسع	شرح الأسباب
هنا بعض من الآثار الملموسة لضعف تقديم الرعاية الصحية	تجنُّب تفسيرات مجردة واستخدام أمثلة حقيقية وسيناريوهات لجعل الأفكار أسهل للتطبيق	جعل التفسيرات ذات صلة
وكما شرح المنسق الرئيسي، يؤدي هذا النشاط إلى العديد من الأفكار...	التكرار يساعد في التذكر، لذلك يمكن شرح التعليمات أو المفاهيم بأكثر من طريقة واحدة	التأكيد على المطلوب

## كيفية التشجيع على إثراء النقاش

شكراً على هذه الملاحظة الجيدة	حسناً، تم فهم المقصود من الفكرة	الاستماع بعناية
للتوضيح، أنت تَؤكد أن الخيار الأول هو الأفضل	هل من الممكن إعطاء شرح أكثر	السؤال للحصول على المزيد من المعلومات
هل بإمكانك توضيح ذلك أكثر؟	ما سبب قولك ذلك؟	
هل هناك من رأي آخر حول هذه النقطة؟	هل يتفق الجميع على ذلك؟	الطلب من الآخرين إبداء آرائهم
ما هو الجانب الآخر لهذا الحل؟	هل لدى أي منكم رد على ذلك؟	

## لتوجيه النقاش وطرح الأسئلة

سنقوم الآن بقضاء بعض الوقت لوضع الأولويات لقائمة الأفكار المطروحة

توضيح محور وموضوع كل نشاط

لدينا 15 دقيقة لإنهاء هذا النشاط ، لذلك سأقوم بتحديد الوقت على ساعة التوقيت التنازلي

وضع حدود زمنية، واستخدام ساعة التوقيت التنازلي

نقاش رائع ، أود العودة إلى السؤال الرئيسي وأسأل...

طرح الأسئلة التي تعيد المجموعة للنقاش حول الموضوع

هل تعتقدون أن هذه النقطة تدعم البرنامج الحالي؟ أو أنها تطرح أفكار لبرامج جديدة؟

تحديد تغيير محور النقاش

سؤال جيد ، بما أنه لا توجد لدي إجابة الآن، سأقوم بتسجيله في موقف الأفكار وسنعود إليه لاحقاً ، هل هذا مناسب لك؟

استخدام موقف الأفكار

## لكسب احترام المشاركين، وجعل الحضور قوي

تجنب وضع الذراعين أو الساقين فوق بعض	الوقوف بثقة	لغة الجسد	
التحرك بالقرب من المشاركين غير المتفاعلين	إظهار مستوى عالٍ من الطاقة	استخدام المساحة المتاحة بفعالية	التحرك بين المشاركين
الثقة بالنفس وعدم الشك	التواضع	التحرك بثقة بين المشاركين	التحلي بالطاقة الإيجابية
الحفاظ على الابدانة	إظهار الاهتمام	النظر للشخص المتحدث	تعبير الوجه



## الجزء الثاني

### التوجيه والتأثير

سيتمكن المدربون من

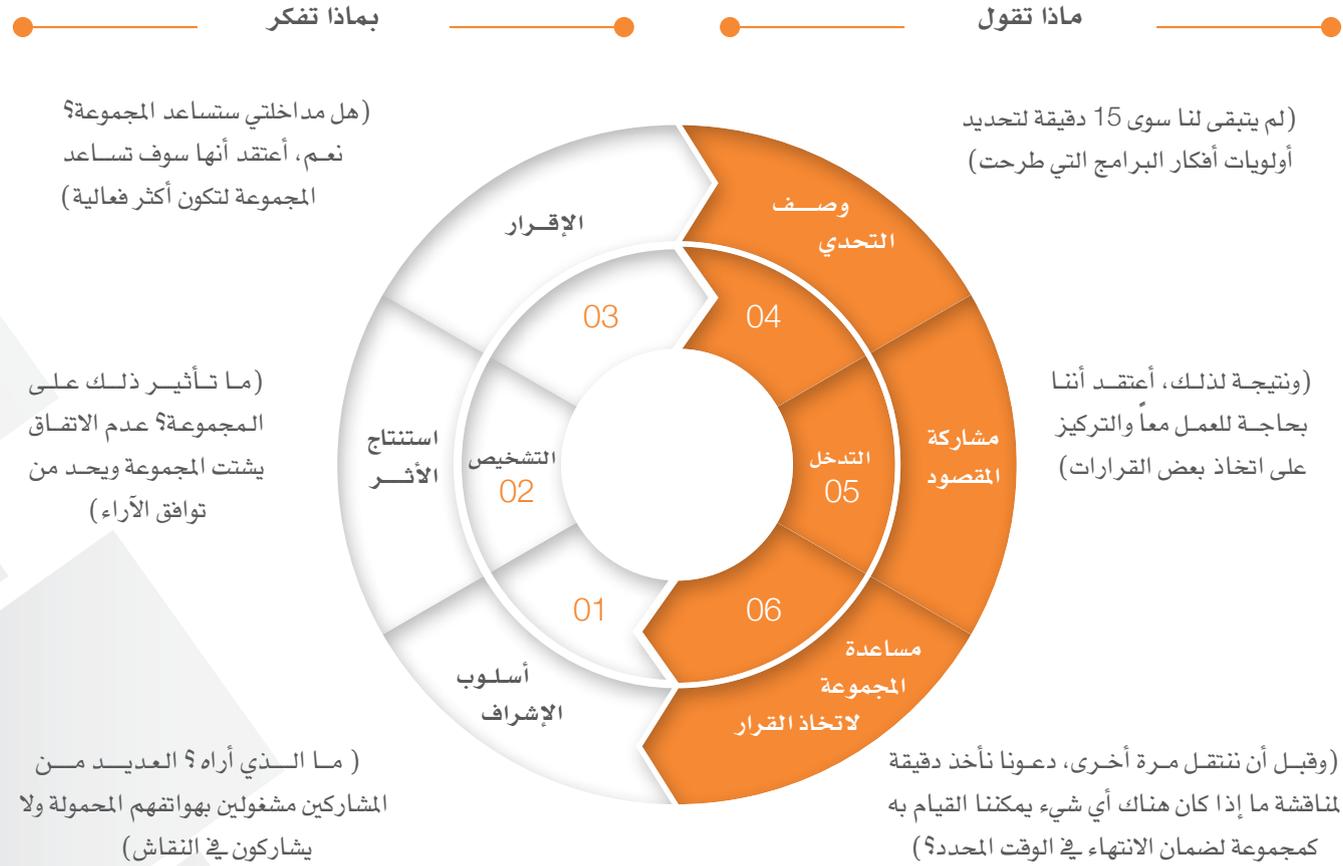
- مناقشة المخاوف
- توضيح القضايا الرئيسية
- التحكم في القضايا المهمة عن طريق توجيه والتأثير على المشاركين

## عبارات تحفز فرق العمل وتدفع المشاركين لاتخاذ القرارات

الموقف	الصياغة	طريقة صياغة أخرى
لتحفيز طرح الأفكار	كيف يمكننا تحسين وصول المواطنين إلى خدمات الرعاية الصحية؟	ما هي الطرق التي باستطاعتنا ؟ ما هي البرامج التي من شأنها أن تطور؟
لمساعدة المشاركين على إيجاد رؤى	أي من الحقائق مهمة بالنسبة لك؟	بماذا يجعلك هذا تفكر؟
لإشراك شخص غير مشارك	هل يتماشى هذا النقاش مع خبرتك الشخصية؟	هل تتفق أو تعارض مع ما قيل للتو؟
لملاحظة ما يتم مناقشته من قبل المشاركين	إنني أستمع للكثير من النقاش والحوار البناء	ألاحظ ..... يبدو أن.....
لإبقاء النقاش حول الهدف المنشود	هل يعارض أحد عودتنا لمناقشة أفكار البرنامج؟	يبدو أننا خرجنا عن نطاق الموضوع الأصلي، هل تريدون الاستمرار أو نعود إلى موضوعنا؟
لإنهاء النقاش	لدينا وقت لمناقشة فكرة أو ملاحظة واحدة فقط	شكرا لكم على كل الأفكار الرائعة، لدينا وقت لأخذ فكرة أو فكرتين فقط
لنقل النقاش لاتخاذ قرار	لنلخص النقاط الرئيسية التي تم الاتفاق عليها	عندما تنظرون للبدائل، ما هي الفكرة المفضلة لديكم؟



## دورة التشخيص والتدخل: وسيلة مفيدة لتحفيز المشاركة





حكومة.امارات  
[www.government.ae](http://www.government.ae)