



## أدوات 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

## أدوات الابتكار الحكومي





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





## أدوات العصف الذهني لتحفيز التفكير الابتكاري

مجموعة شاملة من الأدوات والتقنيات وأفضل الممارسات لتطوير حلول مبتكرة قابلة للتنفيذ

## ما أهمية استخدامها؟

يمكن أن تستخدم أدوات الابتكار الحكومي في المساهمة في توجيه فرق العمل للتغلب على التحديات المطروحة عبر التفكير الابتكاري الجماعي أو أن يتم استخدامها من قبل قيادات الجهة الحكومية في وضع استراتيجية طويلة المدى لمواجهة تلك التحديات. كما يُمكن استخدام هذه الأدوات في استحداث باقة جديدة من المبادرات والحلول التي تساهم في رفع كفاءة أداء الجهات الحكومية والرقمي بمستوى ونوعية خدماتها. مع الأخذ في الاعتبار أنه يمكن استخدام الأدوات والتقنيات المطروحة في مختلف مجالات العمل الحكومي وبشكل منتظم حتى يتم تبني هذه الآليات ضمن العمل اليومي للموظف الحكومي ويصبح التفكير الابتكاري منظومة عمل يتم استخدامها في تحقيق متطلبات العمل اليومي وإدارة المشاريع الحيوية والاستراتيجية.

إن الغرض من استخدام أدوات الابتكار الحكومي هو توفير آلية مبتكرة تساعد الجهة الحكومية على تحقيق أهدافها بشكل محدد وبدرجة كبيرة من الفعالية، بالإضافة إلى استحداث الحلول السريعة والفعالة. تشمل الفوائد الناتجة عن استخدام هذه الأدوات زيادة المشاركة الفعّالة، وتعزيز الأفكار الابتكارية مع تصميم حلول قابلة للتنفيذ وخطة استراتيجية للمستقبل.

تحدد هذه الوثيقة ثلاثة عشر أداة تساعد على تدفق الأفكار المبتكرة، وتطوير المهارات الابتكارية والتفكير المنطقي والخلاق في تنفيذ المبادرات وإنجاز خطط العمل مع تقديم وصف وشرح مفصل لكل منها. كما تضم مجموعة من أفضل التقنيات في مجال التفكير الابتكاري من أجل دعم تدفق الأفكار المبتكرة في ورش العمل المختلفة ولكي يقوم الموظف الحكومي بالاستفادة منها في مهام عمله اليومية.



قهى  
الإبتكار



خط السعادة



برمجة  
الحلول



طرح الأفكار عبر  
الرسوم البيانية



التفكير الابتكاري  
عن طريق الألعاب



الغوص في  
الأعماق



مصنع الأفكار  
المبتكرة



تحفيز التفكير  
العشوائي



رحلة تجربة  
المتعاملين



خارطة التقارب



محاكاة السيناريوهات  
الافتراضية



التنسيق باستخدام  
التكنولوجيا



التخطيط  
الذهني

## ملخص الأدوات والتقنيات

الأدوات	ماهي؟	مافائدة استخدامها؟	كم تحتاج من الوقت ومنهم المشاركون
مصنع الأفكار المبتكرة	تمرين يساهم في ابتكار واختبار الحلول والتأكد من فعاليتها وجدواها.	لتوليد واختبار سريع للحلول ازاء معايير نجاح محددة بوضوح	30 دقيقة - 3 ساعات 15 - 40 مشاركاً مقسمين إلى 3 - 6 مجموعات
الفصوص في الأعماق	طريقة مركزة من قبل فريق عمل لتطوير حلول لمشاكل محددة عن طريق مجموعة حلقات من التفكير الابتكاري والنماذج الأصلية والتغذية الراجعة.	لتطوير نماذج أولية قابلة للتنفيذ حول تحدٍ محدد.	4 ساعات - يومان 15 - 40 مشاركاً مقسمين إلى 3 - 6 مجموعات
التفكير الابتكاري عن طريق الألعاب	عملية مُنظمة قائمة على الألعاب لتشجيع التفكير الابتكاري.	لإضافة الطاقة وتعزيز المشاركة في المناقشات وتبادل الأفكار	5 دقائق - ساعتين 5 - 40 مشاركاً فردياً أو ضمن مجموعات
طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية	هي وسيلة بصرية مبتكرة تستخدم الرسم لتحفيز مجموعة من الأشخاص للمشاركة عن طريق تقديم الأفكار والحلول.	لتسجيل جلسات متقدمة بطريقة فريدة لا تنسى	تستمر طالما جلسة الحوار مستمرة المشاركون على النحو المطلوب في الدورة
برمجة الحلول	منهجية لتطوير سريع لحلول قائمة على التكنولوجيا عن طريق إقران خبرة مطوري التكنولوجيا مع خبراء متخصصين في الموضوع	لجمع الخبرة مع التكنولوجيا وتطوير حلول قابلة للتنفيذ الفوري	يوم واحد - أسبوع 3 - 120 مشاركاً مقسمين إلى 6 مجموعات أو أقل
خط السعادة	جلسة حوارية لرسم خريطة الأداء التنظيمي إزاء أولويات الأشخاص المعنيين لتتوافق مع المهام، الأهداف، الموارد والقدرات.	لاستبيان الآراء إزاء الأولويات والعمل على الأولويات مع قيادة تنظيمية	10 دقائق - ساعتين 5 - 20 مشاركاً فردياً
مقهى الابتكار	حدث تفاعلي يهدف إلى جمع مجموعة من الأفراد لتبادل الأفكار ووضع الحلول لتحديات مترابطة ومتنوعة.	لاستكشاف مكونات متعددة من تحد معين من وجهات نظر متنوعة	ساعة واحدة - 4 ساعات 15 - 40 مشاركاً مقسمين إلى 3 - 6 مجموعات
التخطيط الذهني	وسيلة تستخدم الرسومات البيانية لوصف العلاقة بين المواضيع المتشابهة.	لعرض الأفكار بصرياً والربط بين أجزاء متفاوتة	تستمر وفقاً للفترة الزمنية التي تتطلبها عملية تحليل موضوع رئيسي / 1 - 40 مشاركاً فردياً أو مقسمين إلى مجموعات
التنسيق باستخدام التكنولوجيا	مجموعة من الأدوات التقنية لتسهيل التنسيق بين مجموعات عمل في مناطق جغرافية مختلفة.	لجعل الجلسات في متناول جمهور واسع غير قريب من موقع الجلسة والاحتفاظ بسجل عن الجهود التي بذلت طوال فترة الجلسة	تستمر طالما جلسة الحوار مستمرة المشاركون على النحو المطلوب في الجلسة
محاكاة السيناريوهات الافتراضية	طريقة مبنية على محاكاة سيناريوهات افتراضية مختلفة تشجع المشاركين على تطوير الحلول والعمل على اتخاذ قرارات على أساس التغييرات التي قد تنشأ في محيط آمن.	لاختبار الحلول والنظريات وفي نهاية المطاف فهم نتائج تلك الإجراءات	4 ساعات - يومين 5 - 100 مشارك فردي أو مقسمين إلى مجموعات
خارطة التقارب	تقنية للعصف الذهني تساعد في تحديد أوجه الشبه بين الأفكار والحلول الطروحة	لتطوير الحلول التي تساهم في التصدي لتحديات محددة	ساعة ونصف 3 - 20 مشاركاً مقسمين إلى مجموعات
رحلة تجربة المتعاملين	طريقة خاصة بتطوير الخدمات المقدمة للمتاملين عن طريق توثيق كافة مراحل تقديم الخدمات.	لتطوير الخدمات ورفع مستوى رضا المتاملين	ساعة واحدة 5 - 10 مشاركاً فردياً
تحفيز التفكير العشوائي	أداة تساعد على توليد أفكار جديدة ومبدعة من خلال تحفيز العقل بالتفكير العشوائي.	لتوليد الأفكار الجديدة بطريقة مبتكرة وبسيطة	20 دقيقة - ساعة واحدة 3 - 20 مشاركاً مقسمين إلى مجموعات

المصدر: تم الإستعانة بعدد من المصادر لأدوات العصف الذهني، منها ادياز وفورسايت وديلوبت

## مصنع الأفكار المبتكرة



تمرين يساهم في ابتكار واختبار الحلول والتأكد من فعاليتها وجدواها

### ما فائدة استخدامها؟

يوفر مصنع الأفكار المبتكرة للمشاركين فرصة تقييم الأفكار المبتكرة بشكل سريع ودراسة معايير النجاح. يساهم نهج هذه الأداة الذي يعتمد على ثلاثية «احتفاظ - تعديل - حذف» في تحديد الحلول المبتكرة المقترحة ذات الاحتمال الأكبر للنجاح، وتلك التي تتطلب تعديلات لتعزيز قدرتها على الاستمرار. هذا النهج مفيد حين يسعى لإنشاء قائمة أولويات حلول لتحديد يركز على معايير تقييم متفق عليها.

### كم تستغرق من الوقت؟

تتراوح الفترة الزمنية التي يتطلبها هذا التدريب ما بين ثلاثين دقيقة وثلاث ساعات، وذلك يتوقف على عدد المشاركين والطاولات والوقت المخصص للأنشطة.

### من هم المشاركون؟

- المنسقون: يقوم المنسق العام بشرح منهجية العمل، فضلاً عن الإشراف على إدارة الجلسة. كما يقوم مساعدو المنسق بتوجيه جلسة الحوار، والتسجيل، والعرض وتقديم الأفكار والحلول خلال كل جلسة وبشكل متعاقب.
- الخبراء المتخصصون في الموضوع: تقدم مجموعة من الخبراء (1 - 6) ملخص تقديمي عن موضوع جلسة الحوار، ويمكن خلال هذه الجلسة طرح أفكار متماثلة أو متعارضة (اختياري).
- مجموعة متنوعة من المشاركين: يتراوح عدد المشاركين ما بين 15 و 40 مشاركاً مقسمين إلى مجموعات من 6 أشخاص حيث يطرحون أفكاراً متنوعة لاختبار الأفضل منها لتطويرها إلى حلول ناجحة.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة بما يكفي لاستيعاب عدد الطاولات والمشاركين. يجب أن يكون عدد المشاركين ملائماً لكل طاولة؛ كما ينبغي أن تكون الطاولات متباعدة عن بعضها البعض لتمكين المشاركين من الجلوس بشكل مريح والسير في أنحاء القاعة. يجب تزويد كل طاولة بأوراق ملاحظات لاصقة، أقلام أو أقلام ملونة وألواح لتسجيل الأفكار.

## عينة من لوحة الافكار

المشكلة الرئيسية: ضعف الكفاءة في مكتب المعلومات الرئيسي  
الفكرة: بناء منصة متخصصة للبريد الالكتروني



## كيفية العمل؟

تم تصميم برنامج «مصنع الأفكار المبتكرة» بهدف وضع جدول زمني لمدة ساعتين وبحضور 24 مشاركاً مقسمين بالتساوي على 4 طاوولات. يشارك أيضاً منسق عام وأربعة مساعدين للمنسق العام.

### مقدمة (المدة 15 دقيقة)

يعرض المنسق العام المنهجية المتبعة في البرنامج والمشكلة الرئيسية (5 دقائق).  
يقدم الخبير المختص بالموضوع رأي إضافي عن المشكلة الرئيسية، مسلطاً الضوء على المشكلة الرئيسية والحاجة إلى التغيير (5 دقائق).

يتم اختتام الملخص بتقديم جدول الأعمال، و«قواعد» الجلسة والإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها (5 دقائق).

### الابتكار والاختيار (60 دقيقة)

تقوم المجموعة بشكل جماعي بطرح الأفكار للحلول المحتملة المتعلقة بالتحدي المطروح للمناقشة، ومن ثم يجري التصويت لاختيار أفضل الأفكار المطروحة (15 دقيقة).

تقسّم المجموعة نفسها على الطاوولات الأربع، مع تزويد كل منها بمعايير تقييم محددة ومختلفة (يمكن تحديد هذه المعايير الجديدة من قبل المجموعة أو مسبقاً من قبل الإدارة المشرفة على الجلسة). يُطلب من كل مجموعة وضع الأفكار التي حصلت على أعلى نسبة من الأصوات ضمن واحدة من الفئات الثلاث: احتفاظ - تعديل - حذف وذلك استناداً إلى تقييم المجموعة مقارنة مع معايير التقييم المحددة للطاولة (15 دقيقة).

تعود كل مجموعة لطاوتها الأصلية وتُقارن كيف تمّ تصنيف كل فكرة عند كل من الطاوات الأربع. كل حل يحصل على تقييم «احتفاظ» بإجماع الطاوات الأربع، يتم وضعه تلقائياً جانباً كحل ذو أولوية عالية، ويتم تلقائياً تجاهل أية فكرة حصلت على تقييم «حذف». (ينبغي تحديد تقييم «حذف» فقط على الأفكار التي تمّ تقييمها على أنها غير عملية وفقاً لمعايير التقييم المحددة لكل من الطاوات الأربع) (15 دقيقة).

تؤخذ بعين الاعتبار الأفكار التي حصلت من قبل المجموعة على تصويت مختلط من «احتفاظ» و«تعديل» ويطلب من المجموعة تحديد التعديلات التي من شأنها نقل تلك الأفكار من عامود «تعديل» إلى عامود «احتفاظ» وفقاً لمعايير تقييم محددة (15 دقيقة). يتم تحديد قائمة نهائية من المبادرات ذات الأولوية.

### استخلاص المعلومات (10 دقائق)

ينهي المُستق العام الجلسة بعرض الملاحظات والتعليقات وتحديد الخطوات التالية.



## الغوص في الأعماق

طريقة مركزة من قبل فريق عمل لتطوير حلول لمشاكل محددة عن طريق مجموعة حلقات من التفكير الابتكاري والنماذج الأصلية والتغذية الراجعة

### ما فائدة استخدامها؟

تعتمد طريقة «الغوص في الأعماق» على مبادئ التخطيط لابتكار نماذج حلول أولية سريعة لمشكلة محددة وواضحة. يُشار إلى تلك المشكلة باسم «التحدي المُخطَّط» الذي ينبغي أن يكون محدداً بما يكفي لتمكين المشاركين من معرفة ما إذا كان سبق وتمّ حله وفق حلٍ نموذجي أولي. يمكن للمشاركين الوصول إلى توافق في الآراء بشكل طبيعي عن طريق الغوص في عمق عملية التفكير الابتكاري، وابتكار نماذج حلول أولية واسترجاع المعلومات بشكل متكرر حتى يتم التوصل إلى تكوين أفضل الأفكار وصياغتها وفق حلول عملية، وذلك عن طريق استخدام الذكاء الجماعي والابتكار لدى مجموعة متنوعة من الأشخاص ضمن بيئة خاصة وخلال فترة زمنية محددة.

### كم تستغرق من الوقت؟

تتراوح الفترة الزمنية التي تتطلبها عملية تطبيق طريقة الغوص في الأعماق بين 4 ساعات إلى يومين على مدى 8 ساعات يومياً، وذلك وفقاً لعدد المشاركين/ الطاولة والوقت المخصص للأنشطة.

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يقوم المنسق العام بوصف منهجية العمل ويشرف على ادارة الجلسة. يقوم منسّقو الطاولة بتوجيه جلسة الحوار، وتسجيل، وعرض وتقديم الأفكار والحلول.

الخبراء المتخصصون في الموضوع المطروح: تقدم مجموعة من الخبراء (1-6) تفاصيل عن موضوع الجلسة الحوارية، ويمكن طرح أفكار متشابهة أو متعارضة خلال تلك الجلسة (اختياري).

مجموعة متنوعة من المشاركين: يقدم حوالي 15-40 مشاركاً مقسمين إلى مجموعات من 6 أشخاص أفكاراً متنوعة لاختبار الأفضل منها وتطويرها إلى حلول ناجحة.

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة بما يكفي لاستيعاب عدد الطاولات والمشاركين وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة؛ كما ينبغي أن تكون الطاولات متباعدة عن بعضها البعض لتمكين المشاركين من الجلوس بشكل مريح والسير في أنحاء القاعة. ويجب تزويد كل طاولة بأوراق ملاحظات لاصقة، أقلام/ أقلام تلوين، لوح لتسجيل الأفكار وحوامل. ووفقاً لمتطلبات تصميم النموذج الأولي، ينبغي توفير المواد المتاحة لحلول حرفية بصرية.

### نظرة عامة

تمارس كل مجموعة نشاط عصف ذهني من أجل تطوير نماذج أولية لإيجاد حلول للتحديات؛ وتشجيع عملية التناوب في تغيير الفرق والطاولات، وتقديم المعلومات المسترجعة لابتكار أفضل الحلول وتطويرها بالكامل في نماذج أولية قابلة للتنفيذ فوراً

يقدم المُنسّق العام عرض تقديمي ويحدد الوقت الزمني للجلسة

يسجل المنسقون المساعدون الأفكار على أوراق لاصقة؛ وأثناء تناوب المشاركين على تغيير الطاولات، يبقى مساعده المنسق العام إلى جانب طاولاتهم لتسجيل الملاحظات

يقدم الخبراء المتخصصون أمثلة طوال فترة الجلسة لتعزيز النماذج الأولية

## كيفية العمل؟

تم تصميم برنامج «الغوص في الأعماق»، من جلسة تستغرق يوماً كاملاً. يشارك في البرنامج 30 شخصاً مقسمين إلى 3 مجموعات وكل مجموعة مؤلفة من 10 أشخاص، ومنسق عام، وثلاثة منسقين للطاولات بالإضافة إلى خبير متخصص. تتضمن أنشطة البرنامج 60 دقيقة لتناول الغداء، وفترات استراحة مدة كل منها 15 دقيقة.

### مقدمة (المدة 90 دقيقة)

- يقدم المنسق الرئيسي ملخص موجز عن برنامج «الغوص في الأعماق» والتحديات المتوقعة (20 دقيقة).
- يتحول المشاركون إلى خبراء في المشكلة المعروضة من خلال عرض تقديمي من قبل الخبير المتخصص في الموضوع، بالإضافة إلى مشاهدة شريط فيديو وقراءة مسبقة عن الموضوع قيد المناقشة قبل بدء الجلسة (60 دقيقة).
- يتم اختتام الملخص بتقديم جدول الأعمال، و«قواعد» الجلسة والإجابة على الأسئلة التي يتم طرحها. (10 دقائق).

### الابتكار والاختيار (المدة 150 دقيقة)

- تقوم كل مجموعة بطرح الأفكار والحلول المحتملة للمشكلة الرئيسية المطروحة، ومن ثم يعرض منسقو الطاولات الحلول المطروحة على لوح متحرك وتقوم كل مجموعة بتصنيفها وفق الأولويات واختيار أفضل خمسة حلول ليتم مناقشتها بشكل أوسع (30 دقيقة).
- ينتقل المشاركون (بشكل سريع وعفوي) للتناوب على الطاولات الأخرى وتسجيل الملاحظات والتصويت على الحلول المعروضة على الطاولات الأخرى، بينما يبقى منسق الطاولة ومشارك واحد على طاولتهما لتقديم الحلول وتسجيل الملاحظات (35 دقيقة؛ 5 دقائق للطاولة الواحدة).
- يعود المشاركون إلى طاولتهم الأصلية ويبدؤون بمراجعة الملاحظات والأصوات المقدمة من المجموعات الأخرى. لديهم بعد ذلك خيار «نقل» الأفكار التي رصدوها على الطاولات الأخرى وإضافتها إلى قائمة الحلول الخاصة بهم.

□ تختار كل مجموعة اثنين من الحلول المقدمة وتواصل صياغتها وفق نماذج أصلية، عن طريق وضع تفاصيل ملموسة وملائمة تضمن نجاح الحلول المقترحة، كالمخرجات، والموارد والوقت (30 دقيقة).

□ تعاود كل مجموعة تكرار الانتقال السريع والعموي للتناوب على الطاولات (30 دقيقة؛ 5 دقائق للطاولة الواحدة).

يعود المشاركون إلى طاولاتهم الأصلية لمراجعة الملاحظات والأصوات. ومجدداً لديهم خيار «نقل» الأفكار من النماذج الأولية التي رصدها على طاولات المجموعات الأخرى. تستعد المجموعة لاستخلاص المعلومات بوضع الصيغة النهائية لتفاصيل الحلول التي أحرزت المرتبة الأعلى (35 دقيقة).

### استخلاص المعلومات (المدة 60 دقيقة)

يقوم مشارك واحد من كل طاولة بتقديم ملخص عن الحل النهائي التي توصلت إليه مجموعته. يحظى المشاركون بفرصة طرح الأسئلة في نهاية كل عرض تقديمي لمناقشة مسائل إضافية، وتقييم فعالية الحلول. سيكون هناك ثلاثة حلول مفصلة للتحدي المطروح (45 دقيقة). ينهي المنسق العام الجلسة بعرض الملاحظات والتعليقات وتحديد الخطوات التالية.



## التفكير الابتكاري عن طريق الألعاب

عملية مُنظمة قائمة على الألعاب لتشجيع التفكير الابتكاري

### ما فائدة استخدامها؟

تستند عملية «التفكير الابتكاري عن طريق الألعاب» على مبدأ مساهمة الألعاب التي تتطلب التفكير والمهارة في تنمية التعلم الطبيعي بطريقة ممتعة ومسلية وتحقيق فوائد عملية ملموسة. وتعد الألعاب أفضل طريقة لإضفاء روح النشاط والابتكار على المشاركين مثل الألعاب التي تساعد على اتخاذ القرارات، والتصميم، والابتكار، والتخطيط، وتقديم العروض، وبناء الفريق، واستراتيجية التطوير،... الخ

### كم تستغرق من الوقت؟

تتراوح الفترة التي تستغرقها غالبية الألعاب المستخدمة في أداة عملية «التفكير الابتكاري عن طريق الألعاب» بين 5 دقائق وساعتين.

### من هم المشاركون؟

المنسق: يقوم المنسق بشرح اللعبة التي تم اختيارها والهدف منها للمشاركين. سيقوم المنسق أيضاً بتوجيه النقاش من خلال نشر الأفكار والحلول لذلك يتطلب منه أن يمتلك خبرة عملية أو معلومات تفصيلية عن موضوع الجلسة. يمكن تقديم المعلومات قبل تمارين التفكير الابتكاري للمشاركين من قبل المنسق أو خبير بموضوع الجلسة. مجموعة متنوعة من المشاركين: 5-40 مشاركاً بشكل فردي أو مجموعات، ويطلب منهم تقديم الأفكار واختيارها لتطويرها إلى حلول.

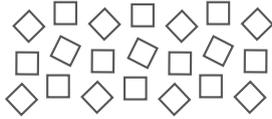
### ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة رحبة بما يكفي لتناسب عدد المواضيع المطروحة وعدد المشاركين. في كثير من الأحيان يتم تصميم طاولات الجلوس في ورش التفكير الابتكاري على شكل حرف U، هذا التصميم يسمح للمشاركين بمشاهدة جميع عناصر اللعبة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم. واعتماداً على متطلبات الجلسة، يجب أن تكون هناك أوراق ملاحظات لاصقة، وأقلام، ولوحات لعرض الأفكار والمناقشة، وغيرها من الأدوات التي تساهم في عملية عرض الأفكار.

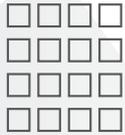
### ملصقات

سؤال: ما هي الاستخدامات  
المحتملة لمنتج X

#### عرض الأفكار



ترتيب المواضيع بشكل واضح

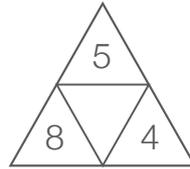


### المصداقية، المنطق، المشاعر

اقترح ذو قيمة: دمج شبكة التواصل  
الاجتماعي العالمية مع سوق الانترنت

#### منطق

بحاجة إلى مزيد من البراهين  
من قبل اطراف خارجية



مصداقية  
نجاح اختيار  
الجمهور

مشاعر  
عدم توفر  
صور مرئية

### بدء، ايقاف، استمرار

الموضوع: تحسين الاتصالات  
المكتبية الاسبوعية

استمرار

ايقاف

بدء

الميزانية  
ذات  
الاولوية/  
الدروس  
المستخلصة

الاجتماعات  
الاسبوعية/  
تعقب رسائل  
البريد  
الالكترونية

متابعة  
يومية/  
تقرير يوم  
الجمعة

## كيفية العمل؟

فيما يلي أمثلة من جلسات «التفكير الابتكاري عن طريق الألعاب» لابتكار الأفكار عن طريق ألعاب افتتاحية واستكشافية وختامية، تستغرق فترات زمنية متفاوتة وتشمل أعداد متباينة من المشاركين.

### الملصقات

لعبة الافتتاح لتمهيد الطريق، وإعداد المواضيع، والتعامل مع المعلومات وابتكار الأفكار عن طريق الكتابة على أوراق الملاحظات اللاصقة. تستغرق هذه اللعبة من 10 إلى 60 دقيقة ومشاركة من 1 إلى 50 شخصاً.

□ يقدم المنسق العام اللعبة ويطرح سؤالاً ينبغي على المشاركين التركيز عليه طوال فترة الجلسة. يقوم المشاركون بطرح الأجوبة بصمت على السؤال المطروح وتسجيل الأفكار على أوراق ملاحظات لاصقة ومستقلة. يقوم المشاركون بعد فترة محددة من الوقت، بعرض أفكارهم وتقديمها، ومن ثم يقوم المنسق العام بإشراك المشاركين في جلسة حوار جماعية، وذلك لتقسيم الأصوات إلى فئات منطقية لتحديد الاتجاهات والمواضيع.

### المصادقية، المنطق، المشاعر

لعبة استكشافية لدراسة الأفكار واختبارها وفحص الحلول لمشكلة محددة بعدة طرق مختلفة في حوالي 10 إلى 60 دقيقة تقريباً ومشاركة شخص واحد إلى 10 أشخاص.

□ يقدم المنسق العام ثلاثية أرسطو للتواصل الفعال ويطلب من المشاركين تطوير أفكارهم (تكون مقترحات ذات قيمة) وفق تلك الثلاثية. (المصادقية: من أنت كإنسان، وما مدى تأثير هذه الحقيقة عليك؟ المنطق: ما مدى وضوح وتناسق المنطق لديك مع الحقائق؟ المشاعر: ما مدى حيوية ووضوح رسالتك وتأثيرها وهدفك في الحياة؟). بعد ذلك يُسجل المشاركون بشكل فردي هذه المواضيع وفق مقياس متدرج من 1 إلى 10، وتتم مناقشة النتيجة النهائية بشكل جماعي.

## بدء، ايقاف، استمرار

لعبة ختامية قوامها التفكير في جوانب مختلفة لوضع معين، واتخاذ القرارات المناسبة، والتوصل إلى النتائج ودراسة الخطوات التالية. تستغرق هذه الرحلة حوالي 10 إلى 60 دقيقة ومشاركة شخص واحد إلى 10 أشخاص.

- يشرح المنسق العام تفاصيل اللعبة والموضوع أو الهدف المرجو. يمارس المشاركون عملية تفكير مبتكر بشكل فردي وهم يفكرون ملياً بما يلي:
  - (1) ما هي المسائل التي يجب البدء بمعالجتها؟
  - (2) ما هي القضايا الراهنة الواجب إنهاؤها والتوقف عن التفكير بها؟
  - (3) ما هي الأمور التي يجب مواصلة القيام بها؟ ثم يتم مقارنة ومناقشة النتائج النهائية مع باقي أفراد المجموعة.



## طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية

هي وسيلة بصرية مبتكرة تستخدم الرسم لتحفيز مجموعة من الأشخاص للمشاركة عن طريق تقديم الأفكار والحلول

### ما فائدة استخدامها؟

تستخدم طريقة أو أداة «طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية» الرسم لتحفيز المجموعات المشاركة وتسهيل الاجتماعات. يمكن تقديم هذه الطريقة كمنتج عمل أو استخدامها كمجرد وسيلة لتسهيل العملية الابداعية. تساعد هذه الطريقة الأفراد على التواصل، وتوفير فهم أفضل للعلاقات الإنسانية، واستذكار التفاصيل ذات الصلة عن طريق الاستفادة من التأثير الإيجابي للرسم بتقديم المعلومات بشكل متجدد ومثير، مما يضيف أجواءً من النشاط والحيوية والقدرة الابتكارية على الجلسة. كذلك يمكن استخدام هذه الطريقة بالتزامن مع منهجية أخرى أو كوسيلة لتسهيل جلسات الحوار عبر الرسوم البيانية.

### كم تستغرق من الوقت؟

تعتمد فترة تطبيق أداة «طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية» على الجلسة وما إذا كانت تستخدم بالتوازي مع أداة أخرى. وبالتالي يمكن أن تكون مجرد وسيلة غير رسمية لتسجيل الأفكار أو وسيلة رسمية لوضع استراتيجية باستخدام أداة «الفوص في الأعماق». وقد تتطلب هذه الطريقة تحضير مسبق لتطوير بعض نماذج الرسوم البيانية.

### من هم المشاركون؟

المنسق/المنسقون: يصف المنسق العام منهجية طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية ويشرف على إدارة الجلسة، بينما يقوم المنسقون المساعدون بتوجيه مجريات جلسة الحوار باستخدام الرسوم البيانية لعرض الأفكار والحلول. يتم توفير خبرات المختصين في الموضوع المطروح كما هو مطلوب من الجلسة.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: مطلوب مشاركة 5 إلى 40 شخصاً بشكل فردي أو مجموعات لابتكار الأفكار واختيارها وتطويرها إلى حلول عملية.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة لاستيعاب عدد الطاولات والمشاركين وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة. كما ينبغي تزويد المنسقين المساعدين بألواح متحركة، وحوامل، وأقلام؛ ونماذج الرسوم البيانية إن دعت الحاجة إلى ذلك. كما يجب على المشاركين الحصول على المواد اللازمة للمشاركة على النحو المطلوب في الجلسة.

## عينة من نماذج الرسوم البيانية



## كيفية العمل؟

أداة الرسوم البيانية سهلة الاستخدام ويمكن تصميمها في إطار زمني مناسب ومشاركة أي عدد من الأشخاص. غالباً ما تُستخدم بالتزامن مع أدوات التسهيلات الأخرى.

## أفضل الممارسات في الرسوم البيانية

- الابتكار والتحضير المسبق: ينبغي أن تكون أداة «طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية» متلائمة مع المخرجات المرجوة من الجلسة؛ وبالتالي من المهم إعداد نماذج الرسوم البيانية مسبقاً قبل بدء الجلسة مما يتيح للمشارك تحقيق أقصى درجة من الابتكار.
- الاستفادة من أكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة: تعتمد أداة «طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية» على تسجيل الملاحظات للمجموعة المشاركة بكاملها، ووجود عدد لا بأس به من المنسقين يساعد في الحصول على المزيد من المعلومات بشكل منظم.
- حفظ الأعمال! الحرص على التقاط الصور دائماً بنهاية الجلسة وحفظ النسخ الأصلية إن أمكن؛ للتمكن من مراجعة ومشاركة ما تمّ التقاطه من صور خلال الجلسة.
- الاستمرار في التدريب! إن رسم أشكال أساسية خلال تسجيل الملاحظات، وابتكار نماذج رسوم بيانية خاصة ومحاولات التقاط الصور المطبوعة والذاتية، تساعد على صقل المهارات في استخدام أداة «طرح الأفكار عبر الرسوم البيانية» بسرعة وفعالية.

## تسهيل عملية الرسم البياني للاجتماعات المرئية

1 - الهدف	تركيز الاهتمام	تنشيط الدفق	تفعيل المقارنات	بناء التوليفات	تنمية الفهم	تنشيط المعنى	اظهار وحدة الموقف
2 - النهج	التوجيه	تعزير الثقة	توضيح وتخطيط	الالتزام واتخاذ القرار	التنفيذ والتسلسل	التقديم والتفسير	الاتقان
3 - الأداة							
4 - الإجراء التقليدي	التمييز	اصطفاة	المساحة	تقاطع	فرع	تحليل	المحور



## برمجة الحلول

منهجية لتطوير سريع لحلول قائمة على التكنولوجيا عن طريق إقران خبرة مطوري التكنولوجيا مع خبراء متخصصين في الموضوع

### ما فائدة استخدامها؟

تجمع هذه الأداة مبرمجي أجهزة الكمبيوتر والخبراء المتخصصون الذين نادراً ما يجتمعون معاً، لوضع نماذج أصلية قائمة على مبادئ التكنولوجيا لمواجهة التحديات المحتملة أو القائمة. تظهر فوائد هذه الأداة على اكمل وجه، حين تبدي مجموعة رغبة في التطوير ومن ثم دمج باقة متنوعة من الحلول التقنية لمواجهة مشكلة معينة في فترة زمنية قصيرة جداً.

### كم تستغرق من الوقت؟

تتراوح الفترة الزمنية التي تحتاجها الجلسة ما بين يوم واحد إلى أسبوع كامل، وذلك استناداً إلى عدد المشاركين وتعقيدات المشكلة المطروحة. تحتاج غالبية هذه الجلسات إلى يومين أو ثلاثة أيام: يوم كامل للأبحاث وتبادل المعلومات ويومان أو ثلاثة لتطوير النموذج الأولي.

### من هم المشاركون؟

المنسق/المنسقون: يقدم المنسق العام وصفاً شاملاً عن منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة. ينبغي أن تسند مسؤولية المجموعة إلى منسقين مساعدين لتوجيه مجريات جلسات الحوار والعمل كوسطاء بين مطوري التكنولوجيا والخبراء المتخصصون في الموضوع قيد الدراسة.

مجموعة متنوعة من المشاركين: تحتاج هذه الجلسة من 30 إلى 120 مشاركاً. يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات تضم كل مجموعة ما لا يقل عن 6 اشخاص لابتكار الأفكار وتطويرها إلى حلول عملية. يُستحسن أن تكون المجموعات مزيجاً متساوياً من مطوري التكنولوجيا والخبراء المتخصصون؛ ولكن قد يتواجد بين الحضور خبراء في تطوير الأعمال، وخبراء السوق ومطوري المحتوى وذلك استناداً إلى تعقيدات التحدي المطروح.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة رحبة لاستيعاب عدد الطاولات وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة التي تتطلبه هذه الجلسة. كما ينبغي تزويد المشاركين بالمواد اللازمة لابتكار وتطوير النماذج الأولية بما في ذلك الإنترنت وأجهزة كمبيوتر، وألواح متحركة واقلام.

## نظرة عامة عن برمجة الحلول

السعي لإيجاد الحل  
الأنسب على الإطلاق



تطوير نماذج أولية  
قابلة للتنفيذ الفوري



التعاون للتفكير في  
حلول قابلة للتنفيذ



تقييم المجموعات  
المشاركة  
تحدي برمجة أجهزة  
الكمبيوتر



نستطيع  
إيجاد  
زفكار



## كيفية العمل؟

فيما يلي مثال عن جلسة لبرمجة الحلول على مدى يومين، ومشاركة 60 شخصاً تمّ تقسيمهم إلى 10 مجموعات تضم كل مجموعة 6 أشخاص؛ ومنسّق عام واحد و6 منسقي طاولات. تشمل الأنشطة اليومية 60 دقيقة لتناول الغداء وفترات الاستراحة مدة كل منها 15 دقيقة.

### مقدمة (اليوم الأول - 180 دقيقة)

- يعرض المنسّق العام منهجية العمل والتحدي المطروح (30 دقيقة).
- يتم تحويل المشاركين إلى خبراء في المشكلة المعروضة من خلال عرض تقديمي من قِبل الخبير المتخصص في موضوع الجلسة، بالإضافة إلى مشاهدة شريط فيديو وقراءة مسبقة عن الموضوع قيد المناقشة قبل بدء الجلسة (120 دقيقة).
- يختتم الملخص بتقديم جدول الأعمال، و«قواعد» الجلسة والاجابة على الاسئلة التي قد يتم طرحها. (30 دقيقة).

### الابتكار والاختيار (270 دقيقة)

- تقوم كل مجموعة على حدة بعملية تفكير إبداعي وتقديم أفكار ابتكارية لحلول تقنية لمواجهة التحدي المطروح؛ ويعرض منسقوا الطاوات تلك الحلول على لوح عرض متحرك (60 دقيقة).
- تعتمد المجموعة بعد ذلك إلى تحديد الاولويات وتختار الحلول الثلاث ذات الأولوية لمزيد من المناقشة. ويركّز مطوّرو التكنولوجيا والخبراء المتخصصون على جدوى وصلاحيّة تلك الحلول الثلاثة المعروضة إلى أن يتم اختيارها كأفضل الحلول المقدمة (30 دقيقة).
- تختار المجموعة الحلول الثلاثة المقدمة وتواصل صياغتها وفق نماذج أصلية، عن طريق وضع تفاصيل ملموسة وعملية، من أجل تحقيق المزيد من النجاح وإضافة عناصر كالمخرجات، والموارد والوقت، ومن ثمّ يمكن البدء بعملية اعدادالحلول التقنية (180 دقيقة).

### الإعداد (اليوم الثاني - 240 دقيقة)

- يبدأ اليوم الثاني بجدول اعمال موجز ومن ثمّ تواصل المجموعة عملية اعداد النماذج الأولية للحلول. بالاضافة إلى ذلك تقوم المجموعة باعداد عرض تقديمي قصير إلى جانب بيان عملي عن النماذج الأولية في صيغتها النهائية (240 دقيقة).

### استخلاص المعلومات (اليوم الثاني - 180 دقيقة)

- يقوم أحد المشاركين من كل طاولة بتقديم ملخص أمام جميع المشاركين في الجلسة عن الحل النهائي الذي توصلت اليه مجموعته. بعد ذلك يتم عرض النماذج على غرار «المعارض العلمية» ليتسنى للجميع معاينتها عن قرب، وطرح الاسئلة ومناقشة مسائل تحسين وتطور وفعالية الحلول النهائية. يمكن اختياريا أن تعمد لجنة تحكيم إلى اختيار احد الحلول كحل فائز قابل للتنفيذ الفوري، ويتم الاعلان عنه عند انتهاء الجلسة (150 دقيقة).
- ينهي المنسّق العام الجلسة بعرض الملاحظات والتعليقات وتحديد الخطوات التالية (30 دقيقة).



## خط السعادة

جلسة حوارية لرسم خريطة الأداء التنظيمي إزاء أولويات الأشخاص المعنيين لتتوافق مع المهام، الأهداف، الموارد والقدرات

### ما فائدة استخدامها؟

«خط السعادة» وسيلة لتوضيح التوافق أو عدمه بين الأداء التنظيمي وأولويات أصحاب المصلحة أو الجهات المعنية. يمكن لهذه العملية مساعدة المجموعة في تقييم كيفية إعادة تخصيص الموارد لتحقيق نتائج ملموسة. تدعم أداة «خط السعادة»، كأداة تصور أو تخطيط استراتيجي، الشركات من خلال مساعدتها على تحديد الأولويات والثغرات المختلفة.

### كم تستغرق من الوقت؟

قد لا تتعدى عملية إعداد «خط السعادة» العشر دقائق أو قد تحتاج إلى ما يفوق الساعتين من الزمن، وذلك استناداً إلى عدد المشاركين ومجالات التركيز الاستراتيجي وتقييم الأولويات المختلفة. كما يمكن أن تُستخدم هذه الجلسة كجزء من جلسة أطول لتحديد المجالات التطورية.

### من هم المشاركون؟

**المنسقون/المنسق:** يصف المنسق العام منهجية العمل، ويشرف على إدارة الجلسة بالإضافة إلى الإشراف على مجريات الحوار مستخدماً في ذلك تقنية الرسوم البيانية لتوضيح الأولويات.

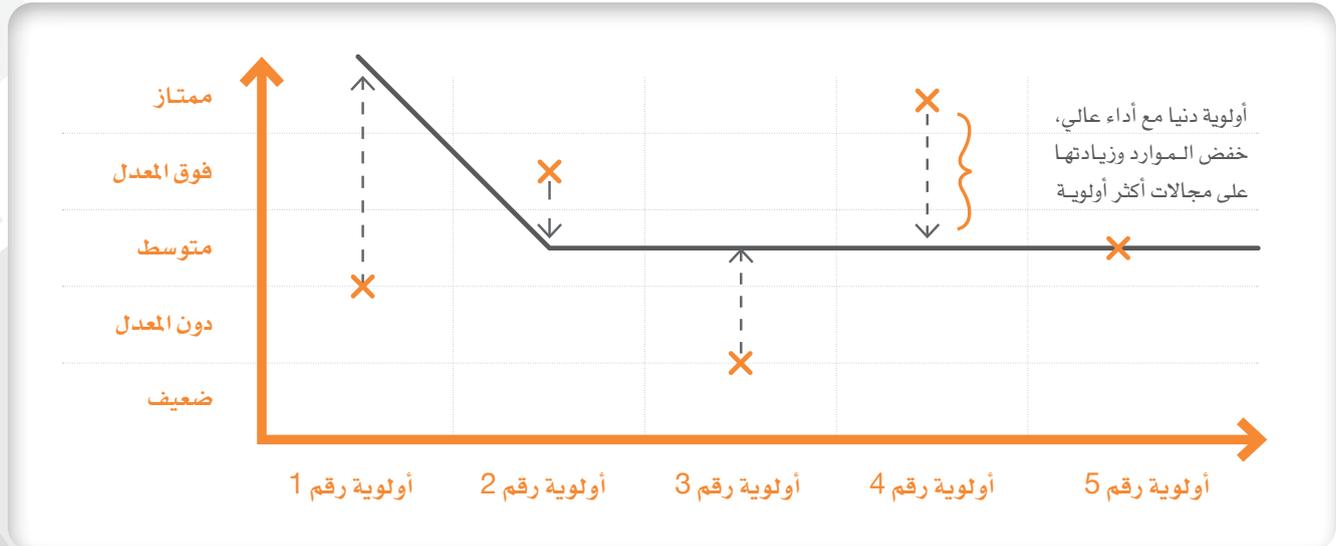
**مجموعة متنوعة من المشاركين:** تتطلب هذه الجلسة وجود حوالي 5 إلى 20 مشتركاً لإنتاج، تصفية، تصنيف وتسجيل محتوى هذه الجلسة. ينبغي على المشاركين التصرف كخبراء متخصصين في موضوع الجلسة مع معرفة شاملة بمجالات التركيز الاستراتيجي ورؤية أصحاب المصلحة، وذلك توفيراً لمزيد من الدقة للنتائج النهائية لهذه الجلسة.

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة لاستيعاب عدد المشاركين المحدد لهذه الجلسة. كما ينبغي تزويد المنسقين المساعدين بلوح متحرك، حوامل، وأقلام؛ ونماذج الرسوم البيانية الخاصة بأداة «خط السعادة» إذا دعت الحاجة إلى ذلك. يجب على المشاركين أيضاً التزوّد بأقلام للكتابة وأخرى للتعليم وأوراق لاصقة لتدوين الملاحظات على النحو المطلوب في الجلسة.

### نظرة عامة

يحدد «خط السعادة» المجالات ذات الأولوية التي يحتمل ألا تكون تحظى بالاهتمام اللازم وبالتالي بحاجة إلى زيادة الموارد التي يمكن اخذها من المجالات ذات الأولوية المنخفضة



## كيفية العمل؟

فيما يلي مثال عن جلسة اعداد خط السعادة والتي تم تصميمها لتستغرق فترة زمنية لا تتجاوز 45 دقيقة وحضور 5 مشاركين من ذوي المناصب المرموقة. قبل انعقاد هذه الجلسة تم انجاز والأطلاع على دراسة استقصائية تناولت أولويات أحد الأشخاص المعنيين.

### مقدمة (10 دقائق)

- يقدم المنسق العام منهجية العمل، ويعرض سابقة عن الموضوع قيد الدراسة مستخدماً رسماً بيانياً عن خط السعادة ويراجع نتائج دراسة استقصائية تناولت أحد الأشخاص المعنيين (خمس دقائق).
- يتم اختتام الملخص بتقديم جدول الاعمال، و«قواعد» الجلسة والاجابة على الاسئلة التي قد يتم طرحها.

### الابتكار والاختيار (20 دقيقة)

- يبتكر المشاركون بشكل فردي ما بين 3 إلى 6 أولويات داخلية خاصة بالشخص أو الجهة المعنية (أولويات داخلية بغض النظر عن العوامل الخارجية) ويتم لصقها في مكان واضح (خمس دقائق).
- يساعد المنسق العام المجموعة بتجميع وتحديد ما بين 5 و 10 أولويات داخلية رئيسية خاصة بالشخص المعني، ومن ثم توضع هذه الأولويات على المحور الأفقي المبين على رسم بياني عن عملية اعداد خط السعادة بالتدرج أو من حيث الأهمية (الاکثر أهمية إلى اليسار) (دقيقتان).
- يقوم المنسق العام بإتاحة المشاركة في محادثة جماعية عن أداء المؤسسة في كل من المجالات ذات الأولوية. يتم تصنيف الأداء عن طريق وضع علامة على المحور العامودي، مع العلم أنّ أعلى اللوحة البيانية يشير إلى مرتبة «ممتاز» (دقيقتان).

- يمثل خط السعادة المرسوم في وسط الرسم البياني إلى مرتبة «المثالية» حيث ينبغي انفاق موارد المؤسسة. بإمكان المشاركين الآن رؤية العلامات سواء في أعلى أو أسفل هذا الخط الذي يشير إلى حسن استخدام موارد المؤسسة أو سوء استخدامها (دقيقة واحدة).
- يكرّر المشاركون عملية خط السعادة على أولويات الشخص المعني الخارجية (أولويات خارجية بغض النظر عن العوامل الداخلية) (10 دقائق).

### استخلاص المعلومات (15 دقيقة)

- تقارن المجموعة الرّسمين البيانيين لرصد التباين والثغرات بين الأولويات الخارجية والداخلية، الأداء من ناحية تلك الأولويات والموارد اللازمة لها. تستطيع المؤسسات استخدام الموارد بكفاءة أكبر وتلبية متطلبات الأولويات بشكل ناجح، وذلك عن طريق تحويل الموارد من المجالات ذات الأولويات المنخفضة في أعلى خط السعادة، إلى المجالات ذات الأولويات المرتفعة في أسفل خط السعادة (10 دقائق).
- ينهي المُنسّق العام الجلسة بعرض التعليقات والآراء المختلفة وتحديد الخطوات التالية (5 دقائق).



## مقهى الابتكار

حدث تفاعلي يهدف إلى جمع مجموعة من الأفراد لتبادل الأفكار ووضع الحلول لتحديات مترابطة ومتنوعة الموضوع

### ما فائدة استخدامها؟

مقهى الابتكار عبارة عن عملية يتم عن طريقها جمع مجموعة متنوعة من الافراد تتبادل وتتبنى أفكار بعضها البعض ليجاد الحلول في وقت واحد لتحديات متعددة. يركّز المشاركون عبر سلسلة من جولات التفكير الابداعي، على جوانب مختلفة من تحد مركزي أو سلسلة من التحديات ذات الصلة مثل التسويق، التكنولوجيا، التدريب وغيرها من مكونات المؤسسات الوظيفية. يُعتبرُ مقهى الابتكار وسيلة مثالية لوضع حلول متعددة الأوجه عن طريق تبادل الأفكار المتعددة والرؤى ووجهات النظر من مجموعة متنوعة من الافراد.

### كم تستغرق من الوقت؟

تتطلب عملية اعداد مقهى الابتكار ما بين ساعة واحدة إلى 4 ساعات، وذلك استناداً إلى عدد المشاركين/ الطاولات والوقت المخصص للأنشطة.

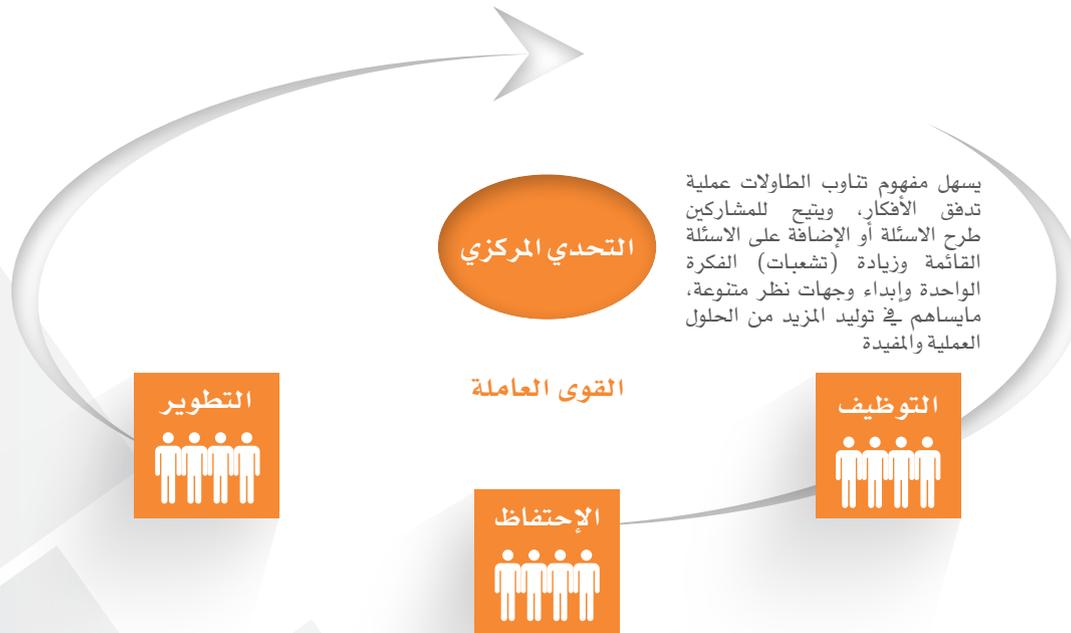
### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة. يقوم منسقوا الطاولات بتوجيه مجريات جلسة الحوار وتسجيل وعرض الأفكار والحلول المقدمة.  
الخبراء المتخصصون في الموضوع (اختياري): تقدم مجموعة من الخبراء (من 1 إلى 6) تفاصيل عن موضوع جلسة الحوار، ويمكن خلال هذه الجلسة طرح أفكار متوافقة أو متعارضة.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: يتطلب هذا الحدث وجود 15 إلى 40 مشاركاً موزعين إلى مجموعات من 3 إلى 6 اشخاص لابتكار واختيار الأفكار وتطويرها إلى حلول عملية.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة رحبة بما يكفي لاستيعاب عدد الطاولات والمشاركين وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة؛ كما ينبغي أن تكون الطاولات متباعدة عن بعضها البعض لتمكين المشاركين من الجلوس بشكل مريح والسير في أنحاء القاعة. يجب تزويد كل طاولة بأوراق ملاحظات لاصقة، أقلام، لوح متحرك لتسجيل الأفكار وحوامل. طبقاً لمتطلبات تصميم النموذج الأولي، ينبغي توفر المواد الضرورية لحلول حرفية بصرية.

## نظرة عامة



## كيفية العمل؟

فيما يلي مثال عن جلسة مقهى الابتكار مصممة لفترة زمنية لا تتجاوز الساعتين وحضور 25 مشاركاً موزعين إلى 5 مجموعات، منسق عام، 5 منسقي طاولات وخبير متخصص.

### مقدمة (30 دقيقة)

- يعرض المنسق العام منهجية مقهى الابتكار، التحدي المركزي وجوانب التحدي الخمسة التي ينبغي على المشاركين التركيز عليها (5 دقائق).
- تحول المشاركون إلى خبراء في المشكلة المطروحة من خلال عرض تقديمي من قبل الخبير المتخصص في المشكلة، بالإضافة إلى مشاهدة شريط فيديو وقراءة مسبقة عن المشكلة قبل بدء الجلسة (15 دقيقة).
- يتم اختتام الملخص بتقديم جدول الاعمال، و«قواعد» الجلسة والاجابة على الاسئلة التي قد يتم طرحها. (5 دقائق).

### الابتكار والاختيار (60 دقيقة)

- يتم منح كل مجموعة أحد جوانب التحدي المركزي الخمسة للتركيز عليه، وتبدأ كل مجموعة بعملية تفكير ابداعي جماعي لابتكار حلول للتحدي المركزي المطروح، مع التركيز على الجانب المحدد لها. على سبيل المثال، يمكن أن يكون التحدي المركزي «الكفاءة المركزية» وجوانبه الخمسة قد تكون: التكنولوجيا، التدريب، التخطيط، العمليات والشؤون المالية. يعرض منسقوا الطاولات الحلول المقدمة على لوح متحرك، ومن ثم تبدأ المجموعة بتنظيم وتصنيف الحلول على الطاولة وفق مجموعة من الاولويات لمزيد من المناقشة (10 دقائق).

- يتوجه المشاركون كمجموعة إلى الطاولة التالية حيث يراجعون أفكار المجموعة الأخرى المتعلقة بجانب مختلف من التحدي المركزي، يوسعون تلك الأفكار ويضيفون عليها ومن ثم ينتقلوا إلى الطاولة الأخرى لمراجعة الأفكار المعروضة هناك ومن ثم يعودون إلى طاولتهم الأصلية. يلازم منسقو الطاولة أماكنهم الأصلية خلال عملية تناوب الطاولة توفيراً للاستمرارية (40 دقيقة، 10 دقائق للطاولة الواحدة).
- يراجع المشاركون عند طاولتهم الأصلية عمل المجموعات الأخرى ويضعوا اللمسات الأخيرة على الحل الأفضل الذي وقع اختيارهم عليه. تكتسب الحلول عند هذه المرحلة كثير من التفاصيل الهامة نتيجة عملية تناوب الطاولة على النحو المطلوب في الجلسة مثل الجدول الزمني للتنفيذ والموارد المطلوبة (10 دقائق)

### استخلاص المعلومات (30 دقيقة)

- يقوم مشارك واحد من كل طاولة بتقديم ملخص عن الحل النهائي التي توصلت اليه مجموعته. يكون للمشاركين الفرصة لطرح الاسئلة في نهاية كل عرض تقديمي لمناقشة مسائل تحسين وتطوير وزيادة فعالية الحلول (30 دقيقة).
- ينهي المنسق العام الجلسة بعرض التعليقات والآراء المختلفة وتحديد الخطوات التالية (5 دقائق).



## التخطيط الذهني

وسيلة تستخدم الرسومات البيانية لوصف العلاقة بين المواضيع المتشابهة

### ما فائدة استخدامها؟

التخطيط الذهني هو وسيلة فعّالة لظهور مدى ترابط المسائل المعقدة ببعضها ببعض. يتم اختيار موضوع مركزي وتخضع مكوناته المتنوعة لتفكير ابتكاري مكثف. إن استخدام التنظيم المنطقي جنباً إلى جنب مع الخيال، والالوان والاشكال يجعل بالامكان التفكير في المسائل بأسلوب متميز وغير تقليدي. تعتبر الخرائط الذهنية ادوات ممتازة حين تحتاج مجموعة العمل إلى تخيل الترابط المشترك الذي يجمع بين مواضيع متنوعة.

### كم تستغرق من الوقت؟

تستمر جلسة التخطيط الذهني طوال الفترة الزمنية التي تحتاجها عملية تحليل موضوع مركزي، وغالبا ما يستخدم كمدخل أو بالتزامن مع جلسة أخرى. كذلك يعتبر التخطيط الذهني وسيلة مفيدة للتفكير الابتكاري الفردي أو لتدوين الملاحظات توفيراً لوضوح الرؤية فيما يتعلق بموضوع معين.

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة.  
خبراء متخصصون في الموضوع (اختياري): تقدم مجموعة من الخبراء (من 1 إلى 6) تفاصيل عن موضوع جلسة الحوار، ويمكن خلال هذه الجلسة طرح افكار متناقضة أو متعارضة.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: مطلوب مشاركة من شخص إلى 40 شخصاً بشكل مستقل أو في مجموعات لابتكار الأفكار واختيارها وتطويرها إلى حلول عملية.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة بما يكفي لاستيعاب عدد الطاولة والمشاركين وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة. ينبغي تزويد كل طاولة بأوراق ملاحظات لاصقة، أقلام، لوح متحرك (لوح لتسجيل الأفكار) وحوامل.

## اجتماعات عمل فعالة



## كيفية العمل؟

التخطيط الذهني هو تقنية لتنسيق الجلسات، كما أنه وسيلة تنظيمية مفيدة للتفكير المستقل. فيما يلي توضيح عن كيفية تكوين خريطة ذهنية، بالإضافة إلى بعض استخداماتها المتعددة والمتنوعة.

### تكوين الخريطة الذهنية

تتمحور الخريطة الذهنية حول كلمة أساسية أو مفهوم مع نحو 5 إلى 10 أفكار مساندة مرتبطة بالكلمة أو بالمفهوم الأساسي المختار؛ إلى جانب حوالي 3 إلى 10 أفكار إضافية لتوسيع نطاق الأفكار المساندة، ليكون هناك شبكة من الأفكار حول الكلمة أو المفهوم الأساسي.

- وضع في وسط الصفحة كلمة أو رمز يمثل الفكرة الأساسية أو المفهوم.
- تسجيل جميع الأفكار المساندة وكل تفصيل يتبادر إلى الذهن ذو صلة بالمفهوم الأساسي.
- ربط الأفكار المساندة والتفاصيل مع المفهوم الأساسي عن طريق كتابة كلمات أساسية على الخطوط الرئيسية الممتدة من وسط الصفحة. تبدو الأفكار ذات الصلة مع التفاصيل مرتبطة بعضها ببعض كفروع ثانوية.
- استخدام الألوان والرموز لترتيب الأفكار، وتنشيط أفكار جديدة أو ابتكار مواضيع رئيسية أخرى.

### استخدام التخطيط الذهني

#### التسهيل

توفّر الخارطة الذهنية الرئيسية أو الفردية وسيلة فعّالة لالتقاط الأفكار وتصنيفها منطقياً مما يجعل جلسات الحوار سلسة ومريحة. كما تعتبر تقنية التخطيط الذهني وسيلة مثالية كأداة لكسر الجمود أو العصف الذهني وذلك عن طريق تحفيز عدد كبير من الأفكار التي ينبغي استكشافها؛ كما يمكن أن تكون مثالية لتوجيه الجلسة وتحفيز المناقشة.

## تدوين الملاحظات

تتيح الخريطة الذهنية للمشاركين وضع فكرة جديدة في المكان المناسب بغض النظر عن تسلسل الأفكار. كما تحوّل المفاهيم المعقّدة إلى كلمات بسيطة يسهل تذكرها، ما يجعلها أداة مفيدة للتخفيف البصري.

## إدارة المشاريع

تدعم الخريطة الذهنية عملية إدارة المشاريع عن طريق جمع كافة الأفكار بطريقة موجزة ومختصرة مع عرض بياني بسيط لتوجيه مبادرات المشروع؛ كما يمكن للفروع أن تكون بمثابة مبادرات للمشروع الذي يركّز على فكرة أساسية. على سبيل المثال عملية الرصد والمراقبة يمكن أن تكون بمثابة فكرة أساسية يتفرّع منها العديد من التفاصيل المساندة مثل: تقارير الوضع الراهن، التدقيق الأسبوعي والمهام والمسؤوليات. كذلك بالإمكان استخدام الخريطة الذهنية في إدارة المشاريع كوسيلة لعرض موجز لمهارات المجموعة، مصلحة العميل، أولويات أصحاب المصلحة، الأسواق الخ.



## التنسيق باستخدام التكنولوجيا

مجموعة من الأدوات التقنية لتسهيل التنسيق بين مجموعات عمل في مناطق جغرافية مختلفة

### ما فائدة استخدامها؟

تشمل عملية التنسيق باستخدام التكنولوجيا قسمين رئيسيين هما: التسهيل المتعدد الأشكال والتسهيل الافتراضي. القسم الأول عبارة عن تقنية تُستخدم أثناء الجلسات التي تعتمد على الرسوم البيانية للمساعدة على تسجيل التفاصيل من خلال التقاط صور الجلسة وذلك لمراجعتها مستقبلاً؛ بينما يحاكي التسهيل الافتراضي جلسة تنسيقية للمشاركين عن بعد باعتماد المشاركة الهادفة، الأنشطة التفاعلية واعمال مصممة مسبقاً لتحفيز الاهتمام والمشاركة طوال فترة الجلسة. ينبغي استخدام كلا القسمين بالتزامن مع أداة أخرى. تتيح الاستخدامات المتعددة التي تتسم بها عملية التنسيق باستخدام التكنولوجيا لمصممي الجلسة تكييف التكنولوجيا لتلبية احتياجات الجلسة.

### كم تستغرق من الوقت؟

تستمر عملية التنسيق باستخدام التكنولوجيا طيلة الفترة الزمنية التي تستغرقها الجلسة التي تستخدمها، وتتطلب تحضيراً مسبقاً قبل بدء الجلسة لاختبار حسن أداء التكنولوجيا المستخدمة.

### من هم المشاركون؟

المنسق/المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة، ويقوم المنسقون المساعدون والخبراء المتخصصون بما هو مطلوب منهم من قبل المشرفين على الجلسة.

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة بما يكفي لاستيعاب عدد الطاولات والمشاركين وعدد المشاركين المحدد للطاولة الواحدة. وينبغي أن يكون لدى المشاركين ما يلزم من المواد، إلى جانب آلات تصوير، SharePoint، screen share، VTC وأدوات تقنية أخرى كما هو مطلوب وفقاً لنوع الجلسة.

## كيفية العمل؟

تُستخدم تقنية التنسيق باستخدام التكنولوجيا بالتزامن مع إحدى الأدوات الأخرى، وينبغي تصميمها لتتلاءم مع الجلسة حسب الحاجة.

### أفضل ممارسات تقنية التنسيق باستخدام التكنولوجيا

- إنجاز العمل مسبقاً: تتطلب تقنية التنسيق باستخدام التكنولوجيا الكثير من العمل المسبق لتصميم الجلسة بحيث تحقق أفضل النتائج المرجوة منها؛ كما ينبغي التأكد من حُسن أداء التكنولوجيا قبل بدء الجلسة وأن يكون المشاركون أكثر استعداداً للمشاركة العملية.
- جذب الانتباه: يمكن للتكنولوجيا أن تقلص من التفاعل بين المشاركين، لذا ينبغي على المنسقين لدى استخدامهم التكنولوجيا حثّ المشاركين على المشاركة والتعبير عن آرائهم وافكارهم قدر المستطاع.
- حفظ الأعمال: التقاط الصور في نهاية الجلسة و حفظها على SharePoint أو إرسالها للمشاركين.
- التدريب: تزيد التكنولوجيا من درجة تعقد مهمة تنسيق الجلسات، لذلك ينبغي عند استخدامها أخذ الوقت الكافي للتدريب عليها واختبارها قبل الجلسة والتأكد من قدرة المنسقين على مساعدة المشاركين على استخدامها خلال الجلسة.



## محاكاة السيناريوهات الافتراضية

طريقة مبنية على محاكاة سيناريوهات افتراضية مختلفة تشجع المشاركين على تطوير الحلول والعمل على اتخاذ قرارات على أساس التغييرات التي قد تنشأ في محيط آمن

### ما فائدة استخدامها؟

تفرض طريقة أو أداة محاكاة السيناريوهات الافتراضية اتخاذ القرارات بناء على عوامل خارجية، واختبار الحلول الممكنة من خلال التفكير في عواقب القرارات في بيئة محاكاة تعليمية لسيناريوهات افتراضية. توفر هذه البيئة امكانية اختبار الاستراتيجيات، على سبيل المثال اطلاق منتج أو خدمة جديدة للمتعاملين، التطوير المؤسسي، وخطط التغلب على التحديات الممكنة... إلخ. منذ بداية استخدام هذه الأداة وحتى النهاية، يقوم المشاركون باختبار فعالية أفكارهم ومبادراتهم عن طريق محاكاة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء، والتي قد تكون ذات مخاطر عالية. توفر أداة محاكاة السيناريوهات الافتراضية الفرصة ليكون المشاركون أكثر ابتكاراً واستكشافاً ولكي يتم اختبار وتعزيز الحلول المطروحة قبل أن يتم العمل على تطبيقها.

### كم تستغرق من الوقت؟

تتراوح الفترة اللازمة لتنفيذ أداة محاكاة السيناريوهات الافتراضية بين 4 ساعات إلى يومين، اعتماداً على عدد من المشاركين، والوقت المخصص للأنشطة، ونوع المواضيع المطروحة وعددها. يمكن أيضاً أن يقوم المشاركون بالتحضير للمواضيع التي سوف يتم طرحها والتفكير المسبق بالجوانب المتعلقة بها قبل انعقاد الجلسة.

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة.  
خبراء متخصصون في الموضوع (اختياري): يقدم خبير أو مجموعة من الخبراء (من 1 إلى 6) تفاصيل عن موضوع الجلسة، ويمكن خلال هذه الجلسة طرح أفكار متناسقة أو متعارضة.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: مطلوب مشاركة 5 إلى 100 شخص بشكل فردي أو في مجموعات لابتكار الأفكار واختيارها وتطويرها إلى حلول فعالة قابلة للتطبيق.

## ما هي البيئة المناسبة لها؟

يحتاج المشاركون إلى قاعة واسعة بما يكفي لتناسب عدد الطاولات وكذلك لتحديد عدد المشاركين في كل طاولة. يجب توفير البيئة الملائمة التي يشعر بها المشاركون بانهم يقوموا بمحاكاة تجربة واقعية للغاية، كتوفير عروض الفيديو عن الموضوع والمواد الإعلامية والأخبار لمحاكاة العوامل الخارجية المتعلقة بالموضوع ورسائل البريد الإلكتروني، بالإضافة إلى إشراف من القيادة.

إحدى الطرق المستخدمة في أداة محاكاة السيناريوهات الافتراضية

### السيناريوهات التشغيلية

بناء الجاهزية التشغيلية والمرونة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، واختبار قنوات الاتصال



### السيناريوهات الاستراتيجية

تحديد «ما يبقيك مستيقظاً في الليل» أو التحديات الرئيسية ويتم التخطيط لسيناريوهات أسوأ الحالات وطرق التصدي لها

## كيفية العمل؟

فيما يلي مثال لأحد طرق تنفيذ جلسة محاكاة السيناريوهات الافتراضية وقد تم تصميمها لفترة تستغرق يومين وبمشاركة 30 شخصاً، وإدارة منسق عام، وعدد 3 منسقين مساعدين، وعدد 3 خبراء في الموضوع المطروح.

ينبغي تقسيم الفرق بناء على الأهداف الموضوعية والهيكل التنظيمي المؤسسي، فيتم تقسيم عدد 30 مشاركاً إلى 6 فرق عمل مكونة من 5 مشاركين في كل فريق من مختلف المناصب (مدير / الاستشاريين والمستشارين والمحللين، والخبراء، ومدراء المشاريع). يقوم المنسقون المساعدون (2 منسقان مساعدان) بالإشراف على 3 فرق لكل منهما. يتم تخصيص 60 دقيقة خلال اليوم لتناول طعام الغداء واستراحات تستغرق كل منها مدة 15 دقيقة.

## مقدمة (اليوم 1 - 180 دقيقة)

- يقدم المنسق العام منهجية عمل هذه الاداة والتحدي المطروح للمعالجة. (30 دقيقة)
- يتم تحويل المشاركين إلى خبراء في الموضوع أو المشكلة من خلال عرض الخبراء، بالإضافة إلى عرض الفيديو والقراءة قبل الجلسة. (120 دقيقة).
- يقدم المشاركون مجموعة من الأهداف تحدد تفاصيل التحدي ومتطلبات الحل. (15 دقيقة).
- يتم اختتام الملخص بتقديم جدول الاعمال، و«قواعد» الجلسة والاجابة على الأسئلة التي قد يتم طرحها. (15 دقيقة).

## الابتكار والاختيار (اليوم 1 - 300 دقيقة)

- يبدأ اليوم بطرح الأفكار والحلول للتحدي المطروح والبدء في عملية جمع المعلومات وكتابة التفاصيل.
- دعم المنسقين المساعدين بطرح معلومات جديدة كما هو مقرر، وذلك خلال أوقات مختلفة خلال اليوم.

- تقدم المعلومات الجديدة إمكانية إجراء تغييرات على الأفكار التي تم طرحها من قبل المشاركين وإضافة تفسيرات وتوضيح الحلول أو حتى تغييرها لتتماشى مع التغييرات الناتجة عن العوامل الخارجية.
- يتم اعداد مجموعة من الحلول لعرضها على المنسقين المساعدين، ينبغي توفير نموذج لعرض وكتابة الحلول (240 دقيقة).
- يقوم المنسقون المساعدون بمتابعة الحلول المعروضة وتقديم آرائهم للمشاركين بشفافية وواقعية وتقديم المعلومات الإضافية لمواصلة تطوير الحلول. (60 دقيقة).

### التطوير (اليوم 2 - 300 دقيقة)

- يبدأ اليوم الثاني بجدول أعمال موجز ثم تبدأ المجموعات المشاركة بتطوير الحلول في النماذج المتوفرة مع طرح تفاصيل دقيقة.
- يقوم المنسقون المساعدون بالتحدث ومناقشة المجموعات مرة أخرى لاستكمال خطط ومعلومات إضافية تتعلق بالتفاصيل المتعلقة بالتنفيذ. في نهاية هذا الجزء تقوم المجموعات بتصميم شكل نموذجي للحل وعرضه ومناقشته مع الحضور (300 دقيقة).

### عرض البيانات (اليوم 2 - 180 دقيقة)

- يتم عرض ما توصلت إليه الفرق من المحاكاة والحلول على جميع المشاركين.
- يتم السماح للمشاركين بطرح الأسئلة ومناقشة كيفية تحسين الحلول، وتطويرها، والتأكد من فعاليتها، يمكن للمنسقين أو أحد المسؤولين اختيار الحل الفائز للتنفيذ الفوري، والذي يتم الإعلان عنه في نهاية الجلسة (150 دقيقة).
- ينهي المنسق العام الجلسة مع الاعلان عن النتائج والملاحظات وشرح الخطوات التالية (30 دقيقة).

## خارطة التقارب

تقنية للعصف الذهني تساعد في تحديد أوجه الشبه بين الأفكار والحلول المطروحة

### ما فائدة استخدامها؟

العصف الذهني هو الطريقة العلمية التي تستخدم لإنتاج مجموعة من الأفكار الخلاقة حول موضوع محدد وفي فترة زمنية محددة. أسلوب العصف الذهني مفيد في طرح العديد من الأفكار على الطاولة، ولكن ماذا إذا أردنا معرفة كيفية جمع البيانات في الأفكار المطروحة. هنا يمكن استخدام «خارطة التقارب» وهي تقنية بسيطة تساعد على اكتشاف الأنماط المتشابهة في الأفكار المطروحة (وأحياناً التخلص من الأنماط القديمة) عن طريق الفرز وتجميع المعلومات على أساس تقارب اللغة والمضمون في العلاقات بين الأفكار. من خلال استخدام تقنية خارطة التقارب يمكن التعرف على مكان تركز معظم أنماط التفكير والأكثر شيوعاً داخل المجموعة. من هنا يتم استخدام مخطط التقارب لتحديد الفئات الرئيسية والفئات الفرعية من خلال ترتيب الأفكار المطروحة في مجموعات وجمعها حسب الأنماط التفكيرية المتقاربة. من هنا يمكن اقتراح تغيير نمط التفكير عن طريق توجيه مجموعة من الأشخاص الذين يستخدمون أسلوب التفكير الابداعي بالبحث عن أفكار جديدة.

### كم تستغرق من الوقت؟

يعتمد على عدد الأشخاص في المجموعة، ولكن بحد أقصى ساعة أو ساعة ونصف الساعة.

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة.  
المتعاملين (اختياري): يمكن أن يشترك المتعاملين في تقديم الآراء عن مراحل تقديم الخدمة، وبذلك يساهموا بشكل مباشر في تطوير الخدمات، ويمكن أيضاً الحصول على استبيانات من المتعاملين مسبقاً.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: من 5 إلى 10 أشخاص من مختلف الفئات الوظيفية .

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

ينبغي توفير ورق لاصق أو بطاقات لكتابة ملخص عن الأفكار المقترحة (سطر واحد يمثل عنوان الفكرة المقترحة)، أقلام، أوراق كبيرة (لوحة كتابة) بحيث يتم تخصيص ورقة أو لوحة لكل فريق عمل لعرض الأفكار ومناقشتها مع الحضور، مدير للورشة ومنسق للمساعدة في توزيع المعدات وشرح طريقة التطبيق. كما يجب تعيين رئيس لكل فريق لعرض أفكار فريقه ومناقشتها مع المجموعة عند الانتهاء من تجميع الأفكار.

## كيفية العمل؟

1 - ينقسم الأشخاص إلى فرق عمل ، حيث يكون عدد الأشخاص في كل فريق من 3 إلى 5 أشخاص  
2 - تحديد سؤال ( متعلق بالمشكلة أو التحدي الذي تبحث عن حل له ) على ورقة الرسم البياني أو على ورقة توضع على إحدى الجدران للأشخاص المشاركين مع استخدام بعض الصور المرئية لتحفيز عملية توليد الأفكار الخلاقة. يجب أن يكون السؤال المطروح موضوع بحيث يساهم في إنتاج عدد لا يقل عن 20 موضوعاً متعلقاً بالتحدي المطروح. أمثلة من الأسئلة التي يمكن طرحها:

- كيف يمكن رفع كفاءة الخدمة المقدمة للمتعاملين؟
- كيف يمكن أن نكون أفضل جهة حكومية من ناحية رضا المتعاملين؟
- كيف يمكن أن نكون من أفضل الجهات الحكومية تطوراً محلياً وعالمياً بحلول عام 2021؟
- ما هي العوائق التي تقف أمام كون الجهة الحكومية الأكثر كفاءة في التوظيف والتمكين بين الجهات الأخرى؟
- كيف نكون أكثر كفاءة اقتصادياً والأفضل في مجال الحوكمة بين جميع الإدارات؟
- ما هي الخدمات الجديدة التي يمكن إطلاقها هذا العام؟
- كيف يكون لدينا أفضل برامج التطوير والتدريب الوظيفي؟

تكون الأسئلة موضوعة بأهداف استراتيجية تحفز تطلعات تنافسية وبالتالي تطلب من المشاركين المساهمة بأفكار تطويرية غير اعتيادية، حيث تتطلب الأفكار الابتكارية وضع أهداف استراتيجية غير اعتيادية تصب نحو توجيه الأفكار للحلول الأفضل. يمكن أن تكون الأسئلة موجهة نحو تحديد المعوقات ومن ثم جمعها على ورقة لعرضها ووضع حل مثالي أو حلول لهذه المعوقات أو أسئلة تكون موجهة لإيجاد أفضل الاقتراحات لمبادرات ومشاريع تطويرية أو جديدة.

3 - يتم الطلب من كل مشارك تخصيص 5 دقائق لكتابة أكبر عدد من الأفكار على ورق لاصق أو بطاقة رداً على السؤال أو التحدي المطروح، حيث يقوم أفراد فرق العمل بوضع فكرة واحدة فقط في كل ورقة أو بطاقة.

يتم تنفيذ هذه الخطوة (كتابة الأفكار) بصمت وبشكل فردي وفي نهاية الوقت المخصص يقوم الأشخاص في المجموعة بتقديم وتسليم أفكارهم لرئيس الفريق الذي يقوم بدوره بوضع الأوراق اللاصقة أو البطاقات على اللوحة المخصصة.

4 - في الخطوة التالية يتم جمع الأفكار من قبل رؤساء الفرق ووضعها على اللوحات المخصصة لكل فريق بحيث تكون مرتبة لجميع أفراد المجموعة. ويقوم رؤساء فرق العمل بمناقشة الأفكار الموضوعية من قبل كل فريق وعرضها على المجموعة.

5 - بعد عرض الأفكار من قبل كل الفرق يتم تجميع الأفكار حسب مضمونها، فعلى سبيل المثال كل الأفكار التي تقترح حلول تقنية يتم تجميعها تحت بند الأفكار أو الحلول أو التحديات التقنية ( حسب نوعية السؤال الموجه للمجموعة ) والحلول التي تتمحور حول الحلول الإدارية تكون تحت البند المناسب لها وهكذا ... حيث أن الهدف الرئيسي من هذه الخطوة هو تجميع الأفكار تحت البنود الدالة على مضمونها.

### ما هي المعوقات التي تواجهها الجهة الحكومية في تقديم إحدى خدماتها للجمهور بشكل أكثر كفاءة

تحديات متعلقة بالموارد البشرية والمشغلين للنظام	تحديات متعلقة بالعمليات والإجراءات الإدارية	تحديات متعلقة بالتقنية المستخدمة في تقديم الخدمات
لم يتم تدريب المشغلين للأنظمة بالشكل المطلوب	إجراءات تقديم الخدمة وتنفيذها تحتاج لتطوير	أجهزة لا تعمل بالكفاءة المطلوبة
عدد المشغلين غير كافي وكمية العمل والأدوار لم يتم تقسيمها بشكل مناسب	أوقات تقديم الخدمة لا تكتفي لتلبية حاجات المستخدمين وأعدادهم	النظام أو البرنامج غير محدث أو مطور بشكل يتناسب مع حاجة العمل والمستخدمين
لا يوجد منسقين أو أشخاص لتسهيل إجراءات الخدمة والرد على الإستفسارات	المركزية في تقديم الخدمات وعدم توفير الخدمات في مراكز للخدمات أو أماكن أخرى	شبكة تبادل المعلومات بطيئة
لا يوجد نظام لقياس كفاءة المشغلين وتحفيزهم	لم يتم تحليل أفضل الممارسات العالمية في تطبيق خدمات مماثلة	الخدمة غير متوفرة على الهواتف النقالة الذكية
عدم وجود مسؤول عن تطوير ودراسة النظام	لم يتم أخذ آراء المستخدمين والموظفين في تطبيق الخدمة وتطبيق مقترحاتهم	عدم وجود قاعدة بيانات لتبادل المعلومات
	لم يتم قياس مدى كفاءة النظام	

تتم عملية تجميع الأفكار حسب المضمون وتعاربها. ومن الطبيعي أن تجد أفكار متشابهة والتي يمكن وضعها في نفس الخانة، ويتم مناقشة طريقة ترتيب الأفكار مع المجموعة. يقوم رئيس الورشة أو من ينوب عنه بسؤال المجموعة عن المكان المناسب لوضع الفكرة، فتتم عملية ترتيب الأفكار بمجهود جماعي والأمر الذي من شأنه أن يقود للمشاورة والاتفاق، وهي خطوة مهمة في عملية التفكير الابتكاري. يستطيع جميع أفراد المجموعة المساهمة في آرائهم وتعليقاتهم عن كيفية القيام بترتيب الأفكار وما هو العنوان المناسب للبند الذي يضم مجموعة الأفكار المقترحة.

6 - تقوم المجموعة كلها بتحليل الأفكار المقترحة كخطوة نهائية، ومن ثم التوصل لاقتراح مبادرة أو مشروع نحو المساهمة في التصدي للسؤال المطروح واقتراح الحل الأمثل.



## رحلة تجربة المتعاملين

طريقة خاصة بتطوير الخدمات المقدمة للمتعاملين عن طريق توثيق كافة مراحل تقديم الخدمات

### ما فائدة استخدامها؟

هذه الطريقة أو الأداة تعمل على توثيق عملية استخدام وإنجاز المتعاملين للخدمات المقدمة من الجهات الحكومية، وتحديد خطوات رحلة المتعامل من بداية إدراك المتعامل لوجود الخدمة إلى مرحلة تنفيذ المعاملة. وهي تساعد على رسم الخطوات التي يقوم بها المتعامل لتخليص معاملته وتوثيق شعوره واحتياجاته في كل خطوة أو مرحلة في هذه العملية.

الهدف من وراء ذلك هو معرفة مدى الصعوبات التي قد يواجهها المتعامل للحصول على مبتغاه ومعرفة شعوره في كل خطوة من مراحل تجربته في تخليص المعاملة، فمن خلال هذا التوثيق للخطوات التي يمر بها المتعامل ومدى رضاه في كل خطوة يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة وبالتالي نستطيع تطوير الخدمة ورفع مستوى رضا المتعاملين من خلال تحسين التجربة التي يمرون بها.

يمكن من خلال الاطلاع على أداة توثيق تجربة رحلة المتعامل القيام باتخاذ القرارات المختلفة التي من شأنها أن تساهم في تطوير الخدمات الحكومية، كاختصار خطوات أو إجراءات تخليص المعاملة، تقليل الوقت أو التكلفة، رفع مستوى الخدمات أو الجودة في تقديم الخدمات وتوفير سبل أكثر لراحة المتعامل ورضاه عن الخدمة. من خلال هذه الأداة، يمكن أيضاً تحديد وفهم احتياجات المتعاملين ومدى تلبية هذه الاحتياجات حيث أنه عن طريق إدراك وتوثيق الخطوات وشعور المتعامل في كل مرحلة، نستطيع تحديد وتطبيق الاجراءات اللازمة لتحقيق خدمات مميزة.

### كم تستغرق من الوقت؟

ساعة من الزمن.

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة.  
المتعاملين (اختياري): يستطيع المتعاملون المشاركة في تقديم الآراء عن مراحل تقديم الخدمة، وبذلك يساهموا بشكل مباشر في تطوير الخدمات ، وبالإمكان أيضاً أخذ استبيانات من المتعاملين مسبقاً.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: من 5 إلى 10 أشخاص من مختلف الفئات الوظيفية

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

ينبغي توفير لوحة كبيرة، بطاقات أو ورق لاصق، استمارات تسجيل آراء المتعاملين ورسائل البريد الإلكتروني التي تعبر عن آراء واحتياجات المتعاملين.

## كيفية العمل؟

يتم تحديد اسم الخدمة المراد تطويرها على ورقة رسم كبيرة أو لوحة، ومن ثم من خلال سؤال الحضور يتم كتابة عناوين الخطوات الرئيسية على البطاقات أو الورق اللاصق، حيث تمثل كل بطاقة أو ورقة خطوة من رحلة التعامل وتجربته، من بداية وقت وصوله إلى الجهة الحكومية لتنفيذ معاملته أو قيامه باستخدام الوسائل التكنولوجية في التصفح والوصول إلى الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت أو أحد أنظمة تقديم الخدمات المتوفرة إلى مرحلة إنجاز معاملته.

بعد توثيق الخطوات وكتابتها على البطاقات أو الورق اللاصق يتم وضعها على اللوحة الرئيسية التي تمثل تجربة رحلة التعامل مع الخدمة المقدمة. يكون الهدف المنشود سواء تطوير الخدمة أو تقليل الخطوات موضوع وموضح أيضاً على اللوحة.

### مثال على توثيق رحلة التعامل الخطوات المتبعة لتجديد ترخيص الملكية



في هذا المثال توثيق للخطوات التي يمر بها المتعامل لانجاز عملية تجديد رخصة المركبة وعلى يسار الرسم يتم توثيق آراء ومشاعر المتعاملين في كل خطوة، ومن خلال معرفة انطباع المتعاملين في كل مرحلة يتم تحديد نقاط الضعف والقوة وبالتالي يتم استنتاج التوصيات لتطوير الخدمة أو إحدى مراحلها. في كل خطوة أو مرحلة من تجربة التعامل في تجديد رخصة المركبة يمكن تحديد الثغرات، والأماكن التي تكثر بها الشكاوي والخطوات التي توفر فرص التحسين.

## توصيات في تطبيق توثيق تجربة رحلة المتعاملين

1 - الوضوح بشأن الهدف المرجو، فأداة توثيق تجربة رحلة المتعاملين هي طريقة عملية ومفيدة في إظهار الفجوات بين توقعات المتعاملين والتجربة الفعلية لإنجاز مراحل المعاملة. كما أنها تساعد على تحديد فرص التحسين والتواصل مع كل من الموظفين العاملين على تقديم الخدمة وكذلك المتعاملين لمعرفة آرائهم بكل الجوانب المتعلقة بتقديم الخدمة . في أداة رحلة تجربة المتعاملين كما هو الحال في أي رحلة، يجب أن يتم تحديد خط النهاية و الهدف المرجو الوصول إليه. لذا يتطلب ذلك القيام برسم خارطة طريق لتحديد المسار للوصول إلى الهدف. ينبغي جعل الأهداف استراتيجية وطموحة ووضعها على خط النهاية لتكون الغاية لإرشاد تصميم مراحل الرحلة نحو تقديم خدمة مميزة.

2 - يتم توثيق رحلة تجربة المتعامل من وجهة نظر المتعامل وليس من منظور الاجراءات المتطلبه لانجاز الخدمة فالانتظار في الصف، والمعاونة في الحصول على معلومات لتخليص المعاملة، عدم وجود عدد كافٍ من الأماكن المخصصة لوقوف المركبات، والمستندات الكثيرة المطلوبة لانجاز المعاملة هي التجربة الحقيقية التي قد يمر بها المتعامل لانجاز معاملته. التجربة لا تقتصر فقط على الخطوات بل أيضاً على جميع الجوانب المتعلقة في تنفيذ الخدمة. يتم التوثيق من خلال سؤال المتعامل عن أي صعوبات واجهها في تنفيذ الإجراء المتعلق بطلبه وما هي أماكن التحسينات التي يقترحها حيث أنه من المهم أن تعرف الجهة الحكومية أن ما يراه المتعامل مهم وضروري لتحسين تجربته واداء الجهة الحكومية. فمن دون المعلومات من المتعاملين ستكون الأداة غير فعالة.

3 - بعد الانتهاء من معرفة الخطوات التي يمر بها المتعامل وشعوره في كل مرحلة يتم توثيق تجربة رحلة المتعاملين والتحدث إلى الموظفين من مختلف الفئات الوظيفية لمناقشة المراحل، وتحديد نقاط التحسين والمقترحات لتطوير الخدمة أو التجربة. يمكن طرح هذه الأسئلة لفهم التجربة : ما الذي يريده المتعامل ؟ كيف يقوم المتعامل بالانتقال من مرحلة إلى أخرى وكيف نسهل عليه عملية الانتقال بين المراحل في تجربته المتعلقة بتنفيذ المعاملة ؟ هل الاجراءات المعينة سوف تساهم في رضا المتعامل ؟

4 - من خلال جميع المعلومات التي تم مناقشتها، تبدأ المرحلة الابداعية للموظفين في مناقشة تجربة المتعامل واقتراح المبادرات وإن كانت صغيرة كتوزيع مرطبات على المتعاملين في ساعات الذروة، تركيب نظام للاستماع للراديو وتوزيع سماعات للاستماع، توفير مواصلات أو باصات لنقل المتعاملين وتوصيلهم إلى أقرب محطة للمترو... الخ. يكمن الابتكار هنا في توفير خدمة تساهم في تحسين تجربة المتعاملين من خلال دراسة آراء المتعاملين وقيام الموظفين بالمساهمة في تطوير الخدمة.



## تحفيز التفكير العشوائي

أداة تساعد على توليد أفكار جديدة ومبدعة من خلال تحفيز العقل بالتفكير العشوائي

### ما فائدة استخدامها؟

توفر هذه الطريقة أو الأداة طريقة عملية لإنتاج أفكار جديدة. وتتميز بسهولة الاستخدام بالإضافة أنها تساهم في البحث عن أفكار جديدة وبطريقة فورية، ويمكن استخدام الأداة في التطبيقات المختلفة، بما في ذلك توليد الأفكار المبتكرة لأي غرض، والتفكير في مبادرات واختراعات جديدة، وتحسين المنتجات أو الخدمات الحالية، ويمكن ان تساهم في إيجاد الحلول للمشاكل الشخصية أو الأعمال التجارية، أو لمجرد اكتساب نظرة ثاقبة أو مختلفة في أي موضوع. في مستهل الجلسة التي يتم فيها استخدام هذه الأداة يتم طرح تحدي أو سؤال بهدف البحث عن أفكار ومبادرات أو خدمات جديدة للجهة الحكومية. ثم يتم انتقاء كلمة بطريقة عشوائية (من خلال تصفح أي كتاب أو مجلة وانتقاء أي كلمة أو صورة عشوائياً)، وبعد ذلك يتم كتابة عشرة صفات متصلة بالكلمة التي تم انتقائها عشوائياً ومن ثم يتم التفكير بعشر مبادرات مختلفة يتم ربطها بالصفات العشرة.

من خلال استخدام أداة تحفيز التفكير العشوائي يتم تحفيز عملية إنتاج الأفكار بطريقة غير اعتيادية، حيث بمجرد تحديد موضوع أو مبادرة بهدف إنتاج أفكار جديدة حولها، ومن خلال ربط الموضوع بصفات تخص الكلمة العشوائية يتم تحفيز التفكير نحو أفكار جديدة خارجة عن النمط التقليدي في التفكير. هذه الطريقة تدفع الأشخاص نحو الاستفادة من المعلومات المخزنة في العقل واستخدام مخيلتهم، ومن خلال تطبيق الأداة بطريقة مدروسة يمكن تحقيق نتائج كبيرة وخاصة في الحالات التي يكون فيها التفكير التقليدي في استحداث المبادرات الجديدة غير مجدي.

### كم تستغرق من الوقت؟

من 20 دقيقة إلى ساعة من الزمن حسب عدد الأفكار المطلوبة

### من هم المشاركون؟

المنسقون: يصف المنسق العام منهجية العمل ويشرف على إدارة الجلسة.  
مجموعة متنوعة من المشاركين: لا يتعدى 20 شخصاً ويتم تقسيم الأفراد المشاركين إلى مجموعات أو فرق عمل لا يتعدى حجم كل مجموعة 3 إلى 5 مشاركين.

### ما هي البيئة المناسبة لها؟

ينبغي توفير كتب، مجلات، لوحة كبيرة لكل فريق عمل.

## كيفية العمل؟

يتم تقسيم الحضور إلى فرق عمل (مجموعات) ومن ثم يتم طرح السؤال أو التحدي. يتم توزيع مجلة أو كتاب على كل فريق من الحضور، يقوم كل فريق بانتقاء كلمة عشوائياً من أي صفحة في الكتاب أو المجلة. يقترح أدوارد دو بونو مؤلف وبروفسير في السيكولوجيا والتفكير الابتكاري استخدام إحدى الكلمات التالية :

عشب	صدأ	فقير	عدسة مكبرة	رغوة	الذهب	إطار صورة
حفرة	الخط المائل (القطري)	فراغ	قبيلة	دمية	المهمة أو المسؤولية	
انجراف	أنف	صورة فنية	جن	شوكولا	فحم	رابط

على سبيل المثال، إذا قامت خمس فرق عمل باختيار الكلمات الخمس الأولى من اللائحة التي يقترحها ادوارد دو بونو فيمكن بعد مدة زمنية من 5 إلى 10 دقائق أن يقوم الفريق باقتراح عشر صفات مرتبطة بالكلمة كالتالي :

الكلمة	عشرة صفات مرتبطة بالكلمة
عشب	صحة، نعومة، سعادة، حداثق، نباتات، اللون الأخضر، طبيعة، جمال، بيئة غنية ومستدامة، ازدهار ونمو
صدأ	قديم ومتهالك، الحماية، الحاجة للتجديد والتغيير، الصيانة، الإستفادة من الأخطاء، كبار السن، الجودة والكفاءة، العيوب ومواطن الضعف في تقديم الخدمات أو في الجهة الحكومية، المحافظة على الموارد، تحسين المظهر
فقير	الميزانية، تقليل التكاليف، ذو الدخل المحدود، المكافآت والجوائز، البطالة، زيادة الدخل والربح، الحوكمة وعدم التبذير المسؤولة والمشاركة المجتمعية، التبرع والمساهمات، الإزدهار الإقتصادي
عدسة مكبرة	تحليل ودراسة الأوضاع، تسليط الضوء، التركيز، اكتشاف الأخطاء والمخاطر، اكتشاف المتميزين، التدقيق والمراجعة، الأدوات، الرؤية، تكثيف الجهود، الشفافية
رغوة	فقاعات، الهشاشة، الوحدة والترابط، التشابه والمساواة، التواصل والإتصال، المرونة، المساندة والتعاون، النظافة والمظهر العام، الخفة والإرتقاء، النمو والتكاثر

بعد تحديد 10 صفات لكل كلمة عشوائية كما يشير المثال، يقوم فريق العمل بالتفكير بمبادرات مرتبطة بالصفات العشرة والتحدي المطروح، في المثال أدناه تم اختيار الكلمة العشوائية (عشب) والقيام بتوضيح كيف يمكن أن تقوم الفرق باقتراح مبادرات مبنية على الصفات التي تم استنتاجها في التمرين السابق.

بعد ذلك يقوم أعضاء كل فريق باختيار احدى مبادراتهم المطروحة من خلال التصويت الداخلي بين الأعضاء على الفكرة التي يودون أن يعرضونها على الحضور أو يمكن أن يقوموا بعرض جميع أفكارهم (هذا الأمر متروك للمنسق العام) ويمكن أن يطلب منهم المنسق أن يقوموا بتطوير التفاصيل المتعلقة بالفكرة بشكل أدق مثل تقديم معلومات عن الموارد المطلوبة لتنفيذ الفكرة ومن هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الفكرة؟ وكيف ستنفذ الفكرة (عن طريق برنامج إلكتروني أم برنامج تطبيقي)؟ وما هي الفوائد والمخاطر المتعلقة بتنفيذ الفكرة؟ هذه المعلومات يمكن أن تدرس وأن تقدم بأسلوب عرض في مرحلة لاحقة وعرضها على أصحاب القرار لأخذ الموافقة بالتطبيق وتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.

الكلمة	الكلمة
صحة، نعومة، سعادة، حداثق، نباتات، اللون الأخضر، طبيعة، جمال، بيئة غنية ومستدامة، ازدهار ونمو	عشب

### التحدي المطروح: مشاريع جديدة للجهة الحكومية

#### المشاريع والمبادرات المرتبطة بالصفات

مبادرة التحدي الرياضي للموظفين تحفيز الموظفين الذين يمارسون الرياضة ويتبعون الأنظمة الغذائية الصحية	صحة
مبادرات خاصة براحة العملاء الإتفاق مع شركة خارجية لتقديم مساج للقدم للعميل	نعومة
مبادرات تعمل على زيادة مستوى الرضاء الوظيفي ورضاء العميل	سعادة
زراعة الحدائق في الأماكن الحكومية التي بها مساحات غير مستعملة وخاصة الدوائر كالمستشفيات	حدائق
مبادرة لتحفيز الموظفين والعملاء على المساهمة في تبني نبتة وزراعتها في البيت أو الجهة الحكومية	نباتات
مبادرة خاصة بالمحافظة على البيئة كتوفير الطاقة وزيادة الرقعة الخضراء وركوب المواصلات الخاصة (الأسبوع أو اليوم الأخضر)	اللون الأخضر

## أدوات كسر الجمود





## لوحة الرؤية المستقبلية

### التطبيق

تعتبر أداة لوحة الرؤية المستقبلية مفيدة لعملية التحفيز والإلهام، ويتم تطبيقها من خلال قيام منسقي الجلسة بطرح تحدي أو مبادرة ما، ثم يتم تقسيم الحضور إلى فرق عمل يضم كل منهم خمسة إلى ستة أشخاص. ثم يتم شرح التحدي أو المبادرة من قبل أحد المنسقين، وكذلك يتم توضيح الأهداف المتوقعة من التحدي المطروح والمدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ المبادرة والميزانية المقترحة. بعد ذلك يقوم منسقي الجلسة بتوزيع 3 مجالات مصورة على الأقل لكل فريق عمل مشارك بالإضافة إلى مقص وصمغ أو شريط لاصق ولوحة كبيرة. يقوم المنسقون بالطلب من أعضاء كل فريق القيام بتصوير وسرد مراحل تحقيق الأهداف المطلوبة من التحدي المطروح أمامهم من خلال الصور التي يجدونها في المجالات.

**المرحلة الأولى:** يقوم المشاركون في هذا التمرين بقص صور تعبيرية تمثل الوضع الحالي للخدمة المراد تطويرها على سبيل المثال، أو تمثل وضع الجهة الحكومية في الوقت الحاضر ولصقها على اللوحة.

**المرحلة الثانية:** يتم استخدام الصور من المجالات للتعبير عن العوائق التي قد تواجه تحقيق أهداف التحدي المطروح.

**المرحلة الثالثة:** يتم اختيار وقص الصور التي تمثل المحفزات والطرق التي سوف يتم التغلب بها على التحديات.

**المرحلة الرابعة:** يقوم أعضاء فرق العمل باختيار الصور التي تمثل المستقبل بعد تطوير الخدمة أو الجهة الحكومية أو الوصول إلى الهدف المنشود مثل رؤية الجهة الحكومية. تكون هذه اللوحة عبارة عن قصة ورحلة مصورة عن الواقع والتحديات وكيفية التغلب عليها، وعرض المستقبل بطريقة معبرة ومبتكرة كنوع من التدريب لتحفيز الطاقات الابتكارية وتمكينها.

عند الانتهاء من قيام جميع الفرق بالاتفاق على القصة ولصق الصور المعبرة عن رحلة تطوير الخدمة أو الوصول إلى الهدف المرجو يقوم أحد الأعضاء من كل فريق بشرح لوحة فريقه للحضور ومناقشتها، وتكون هذه المرحلة من هذا التمرين في العادة ممتعة ومحفزة للحضور.



لعبة ذكاء

التطبيق

ابحث عن الحرف F وأحصي عدده في الجملة التالية :

FINISHED FILES ARE THE RESULT  
OF YEARS OF SCIENTIFIC  
STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.

يتم عرض الجملة أعلاه مرة واحدة فقط على المشاركين ويقوم كل شخص على حدة بإحصاء عدد تكرار الحرف F في الجملة أعلاه. الجواب الصحيح هو ستة، ولكن معظم المشاركين لن يستطيعوا التوصل إلى العدد الصحيح. أصحاب الذكاء المتوسط يستطيعون أن يحصوا تكرار حرف F ثلاث مرات في الجملة المعروضة. رصد أربعة أحرف F في الجملة أعلاه يشير إلى مستوى فوق المتوسط من الذكاء. تساعد هذه الأداة على شحن الطاقات الابتكارية وتهيئتها لتمارين التفكير الابتكاري.



واحد + واحد = واحد

### التطبيق

يقوم المنسق بالطلب من المشاركين بالتفكير في اسم جماد يبدأ بالحرف نفسه الذي يبدأ به اسم المشارك.

### أمثلة:

محمد (م) = ماس ، خالد (خ) = خريطة، بدرية (ب) = بطاقة، علياء (ع) = عمارة ، سالم (س) = سفرة الخ ...  
يتم كتابة أسماء الجماد من قبل كل مشارك على ورق لاصق ويبحث كل شخص عن شخص آخر من المشاركين لوضع ورقتين لاصقتين معاً والتفكير في مشروع.

### مثال:

(1) ماس + بطاقة = بطاقة وظيفية ماسية اللون للموظفين الحكوميين الذين قضوا أكثر من 30 عاماً خدمة في الحكومة مع مميزات.  
(2) عمارة + خريطة = خريطة إلكترونية ذكية تساعد المتعامل على الحصول على معلومات عن جميع الخدمات التي توفرها الجهة الحكومية وموقع الأبنية التي توفر تلك الخدمات



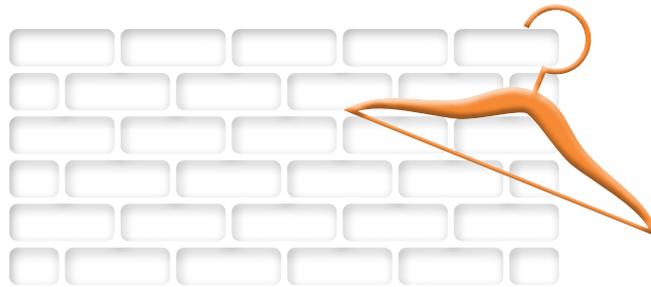


## الطوية / الشماعة

### التطبيق

يتم الطلب من المشاركين التفكير بأي استخدام جديد لأداة معينة. في هذه المثال يطلب من الحضور التفكير لمدة خمسة دقائق في طرق مختلفة وأفكار جديدة لاستخدام الطوية التي تستخدم عادة في البناء أو الشماعة التي تستخدم عادة لتعليق الملابس. يقوم منسق الجلسة بسؤال المشاركين عن بعض أفكارهم لتحفيز المشاركين الآخرين ويمكن أن يقوم بتزويدهم ببعض الأمثلة لتحفيز الأفكار العشوائية كاستخدام الطوية كمسند للأقلام، مثبت للأوراق، كسر الطوية وصنع أداة مفيدة منها. يمكن استخدام الشماعة كوسيلة لوضع الإعلانات عليها وتعليقها في الممرات أو الشوارع، كسر الشماعة وإعادة تشكيلها لتصبح أداة أخرى مفيدة.

في النهاية يقوم كل فريق أو شخص بعرض فكرته على الفرق الأخرى.

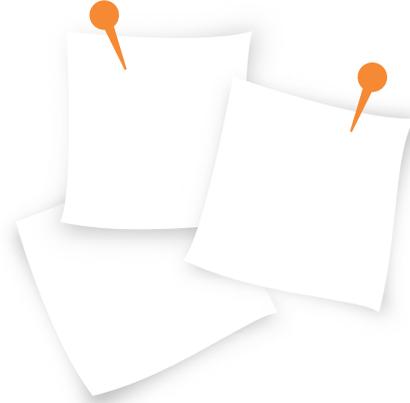




## كلمة، عبارة أو صورة

### التطبيق

يتم توزيع ورقة فارغة على كل فريق والطلب من أعضاء كل فريق كتابة كلمة أو عبارة أو إيجاد صورة ولصقها تلخص التحدي أو المبادرة المطروحة. فمن خلال الطلب من جميع المشاركين اختصار المشكلة أو المبادرة في كلمة أو عبارة أو صورة واحدة، يكون قد تم تبسيط حجم المشكلة أو المبادرة على الأقل عقلياً وتسهيل حلها خلال الجزء النظري من عملية العصف الذهني.





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