

مركز
تعلم تقود

الحقيبة التدريبية

حل المشكلات واتخاذ القرارات

من تشخيص السبب إلى قرار قابل للتنفيذ والتعلم

المدة	التنفيذ	الفئة
ساعة إجمالية 15 ساعة و 20 دقيقة فعلية 13	أيام 3× ساعات 5 استراحة 20 دقيقة يوميًا	موظفون، معلمون، إداريون، مشرفون وقادة فرق

الإصدار الأول | 2026

بيانات الحقيقة

البيان	التفصيل
اسم البرنامج	حل المشكلات واتخاذ القرارات
الجهة	مركز تعلم تفود
المدة	أيام؛ 180 دقيقة يوميًا؛ 160 دقيقة تدريب فعلي +20 دقيقة استراحة 5
الإجمالي	دقيقة حضور؛ 800 دقيقة تدريب فعلي 900
المستوى	تأسيسي-تطبيقي
الفئة	الموظفون والمعلمون والإداريون والمشرفون وقادة الفرق
الحجم المقترح	متدربًا 12-24
النمط	حضورى أو افتراضى متزامن
المنهجية	تعلم خبراتي، حالات، تحليل بيانات، محاكاة قرار، مشروع

مقدمة البرنامج

المشكلة ليست دائمًا ما يظهر أولاً. تأخر العمل قد يكون عرضًا لغموض الدور أو اختناق عملية أو نقص معلومات، والقرار الجيد ليس مجرد اختيار سريع بل مسار منضبط يوازن الأدلة والقيم والمخاطر وقابلية التنفيذ. تبني الحقيقة قدرة المتدرب على تأطير المشكلة، جمع الأدلة، تحليل الأسباب، توليد بدائل، اختيار قرار، تنفيذه، ثم التعلم من النتائج.

مبررات البرنامج

- تكرار معالجة الأعراض بدل الأسباب، فتعود المشكلة بصورة أخرى
- اتخاذ قرارات تحت ضغط معلومات ناقصة وتحيزات معرفية
- الحاجة إلى أدوات مشتركة تجعل النقاش موضوعيًا وقابلًا للتوثيق
- تباين مصالح أصحاب المصلحة وصعوبة تحويل القرار إلى تنفيذ
- أهمية التعلم بعد القرار بدل تقييمه بالنتيجة وحدها أو البحث عن مذنب

وصف البرنامج

برنامج تطبيقي من خمسة أيام يبدأ بتعريف المشكلة وحدودها وأصحابها، ثم تحليل السبب الجذري، فالتفكير الإبداعي وتوليد البدائل، ثم تقييم البدائل واتخاذ القرار تحت اليقين والمخاطرة وعدم اليقين، وينتهي بالتنفيذ والمتابعة ومشروع قرار متكامل.

الفئة والمتطلبات

- موظفو الشركات، المعلمون والمعلمات، الإداريون، المشرفون، قادة الفرق، ومنسقو التحسين
- لا توجد متطلبات معرفية مسبقة؛ يفضل إحضار مشكلة حقيقية غير سرية
- آلة حاسبة بسيطة وأوراق لاصقة؛ حاسب عند تنفيذ مصفوفات كبيرة

مبادئ أخلاقية

- الفصل نقد الفكرة عن قيمة الشخص
- لا تستخدم أمثلة تحمل بيانات شخصية أو سرية
- حدد من يتأثر بالقرار ومن يملك حق المشاركة أو الاعتراض
- لا تحول الأدوات الكمية إلى غطاء لقرار محسوم مسبقاً
- في القرارات القانونية أو الطبية أو المالية أو السلامة: يشترك المختص وصاحب الصلاحية

الهدف العام

الهدف العام إنهاء البرنامج، يعالج المتدرب مشكلة عمل أو تعليم بصورة منهجية: يصوغها ويحلل أسبابها ويولد بدائل ويختار قراراً بمعايير موثقة، ثم يبنى خطة تنفيذ ومتابعة وتعلم، محققاً 80 % على الأقل في المشروع والتقييم العملي

الأهداف التفصيلية القابلة للقياس

#	الهدف القابل للقياس	اليوم	دقائق التطبيق
1	يُميز المشكلة والعرض والسبب والقرار في 4 من 5 حالات	1	20
2	يصوغ بيان مشكلة يتضمن الفجوة والدليل والنطاق والآخر دون تضمين حل مسبق	1	30
3	يجمع الحقائق ويفصلها عن الافتراضات ويحدد فجوات البيانات في حالة عملية	1	30
4	يطبق 5 لماذا ومخطط السبب والآخر للتحقق من ثلاثة أسباب محتملة	2	40
5	أو خريطة تدفق ويحدد نقطة تدخل Pareto يحل العملية أو البيانات بأداة	2	35
6	يولد عشرة بدائل على الأقل باستخدام طريقتين، دون تقييم أثناء التوليد	3	35
7	يحول البدائل إلى خيارات قابلة للتنفيذ ويستبعد غير الأخلاقي أو غير الممكن	3	30
8	يبنى مصفوفة قرار مرجحة بمعايير وأوزان ويختبر حساسيتها	4	45
9	يختار أسلوب قرار مناسباً لدرجة اليقين والوقت والمشاركة في 4 من 5 حالات	4	30

#	الهدف القابل للقياس	اليوم	نفايق التطبيق
10	يحدد مخاطر القرار وافتراضاته وتحذيرات ما قبل الفشل وخطة التخفيف	4	35
11	يبنى خطة تنفيذ تتضمن مالكا ومعالم ومؤشرات وموارد واتصالا وتصعيذا	5	40
12	ينفذ مراجعة قرار تفرق بين جودة العملية والنتيجة وتستخلص درسا	5	25
13	Rubric. يقدم مشروع قرار متكامل بدرجة 80% وفق	5	45

الخطة اليومية التفصيلية — اليوم 1

دقيقة	المحتوى	الهدف	النشاط	الاسلوب
10	افتتاح واختبار قبلي	تحديد خط الأساس	اختبار 15 بنذا	فردى
25	مفاهيم المشكلة والقرار	تمييز العرض والسبب والمشكلة	فرز بطاقات	شرح/لعبة
30	تأطير المشكلة	صياغة بيان محايد	من الغموض إلى الفجوة	ورشة
25	الأطراف والنطاق	تحديد من يتأثر والحدود	خريطة النظام	مجموعات
20	استراحة	—	—	—
30	الحقائق والافتراضات	بناء سجل أدلة	محقق المشكلة	حالة
25	صياغة سؤال الحل	ومعيار نجاح How Might We كتابة	إعادة تأطير	ثنائى
15	تكامل وتقييم	إكمال ورقة المشكلة	بطاقة خروج	تقييم

اليوم 1: تحديد المشكلة وتأطيرها وجمع الحقائق

المشكلة والعرض والسبب

المشكلة فجوة مهمة بين حالة حالية وحالة مرغوبة، ضمن نطاق يمكن التأثير فيه. العرض أثر ظاهر مثل التأخر أو الشكوى؛ والسبب عامل يسهم في إنتاج الفجوة؛ والحل تدخل لتغييرها. القفز من العرض إلى حل مألوف قد يخفي سبباً مختلفاً

رسالة تدريبية | لا تسأل: ما الحل؟ قبل أن تسأل: ما الفجوة ودليلها؟

بيان المشكلة

الصياغة الجيدة تصف: من أو ماذا يتأثر، الحالة الحالية بدليل، الحالة المرغوبة أو المعيار، حجم الفجوة، الزمن والمكان والنطاق، والأثر. لا تتضمن اتهامًا أو سببًا غير مثبت أو حلًا مسبقًا. مثال: «ارتفع متوسط زمن الرد من ساعتين إلى سبع خلال ستة أسابيع في قناة الدعم، متجاوزًا «معييار ثلاث ساعات».

«رسالة تدريبية | ما تراه الكاميرا أو السجل أقوى من صفة مثل «الفريق مهمل

النطاق والنظام

حدد الحدود وأصحاب المصلحة والمدخلات والمخرجات والقواعد والاعتماديات. المشكلة قد تنتقل بين أجزاء النظام: تسريع خطوة قد يخلق اختناقًا لاحقًا. استخدم خريطة بسيطة: مورد-مدخل-عملية-مخرج-عميل، وحدد ما تحت السيطرة وما يحتاج تنسيقًا.

رسالة تدريبية | تحسين الجزء قد يضر الكل إذا تجاهلت النظام

الحقائق والافتراضات

الحقائق قابلة للتحقق من مصدر؛ الملاحظات تحتاج سياقًا؛ الافتراضات فرضيات؛ الآراء تفسيرات؛ والقيود حدود حقيقية أو متصورة. أنشئ سجلًا يبين المصدر والتاريخ والجودة والفجوة. اجمع أقل قدر يكفي للقرار بدل انتظار معلومات كاملة أو جمع كل شيء.

رسالة تدريبية | أسأل: بما المعلومة التي ستغير القرار فعلاً؟

سؤال الحل ومعييار النجاح

أعد صياغة المشكلة كسؤال مفتوح يوسع البدائل دون فقد القيد: «كيف يمكننا خفض زمن الرد إلى ثلاث ساعات خلال شهرين دون زيادة أخطاء الإجابة؟». «حدد معيار النجاح وحارسًا يمنع تحسين مؤشر على حساب آخر

رسالة تدريبية | كل هدف يحتاج مؤشر قيمة وحارس جودة أو إنصاف

أمثلة تطبيقية

- شركة: ارتفاع شكاوى العملاء ليس بيان مشكلة؛ يلزم تحديد النوع والوقت والزمن والمقياس
- «تعليم: انخفاض المشاركة قد يرتبط بتصميم النشاط أو الأمان أو التوقيت، لا «كسل الطلاب

أسئلة نقاش

١. ما الافتراض الأكثر خطورة في موضوع تحديد المشكلة وتأطيرها وجمع الحقائق؟
٢. ما الدليل الذي سيغير قرارك؟

تعلم تفرد حل المشكلات واتخاذ القرارات

٣. من يتأثر، ومن يملك القرار، ومتى نراجعه؟

ورقة 1 — بيان المشكلة

تعليمات | استخدم مشكلة غير سرية وافصل الحقائق عن الافتراضات. الزمن: 20 دقيقة

من/ماذا ينأثر: _____

الحالة الحالية ودليلها: _____

الحالة المرغوبة/المعيار: _____

حجم الفجوة والزمن/المكان: _____

الأثر: _____

داخل النطاق/خارجه: _____

صياغة نهائية بلا سبب أو حل مسبق: _____

.....
.....
.....

ورقة 2 — سجل الحقائق والافتراضات

تعليمات | استخدم مشكلة غير سرية وافصل الحقائق عن الافتراضات. الزمن: 15 دقيقة

المعلومة | ____ النوع: حقيقة/افتراض/رأي/فيد

المصدر والتاريخ: _____

درجة الثقة: _____

كيف نتحقق؟ _____

هل ستغير القرار؟ نعم/لا ولماذا _____

.....

.....

.....

تأخر الرد على العملاء

ارتفع متوسط الرد من ساعتين إلى سبع. يريد المدير شراء نظام جديد فوراً، لكن البيانات تشير إلى زيادة تحويل الطلبات بين الفرق.

مهمة المجموعة | اكتب بيان المشكلة، وحدد بيانات ناقصة، وحل العملية قبل الحل.

التحليل والقرار:

.....

.....