

دليل الأنشطة

الدورة التدريبية



مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات



اليوم الأول- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الأولى

الزمن: 150 دقيقة



المشكلات

(المفهوم – الأنواع – الأسباب – أساليب وتقنيات الحل)

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم المشكلة.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم المشكلة ؟

.....

.....

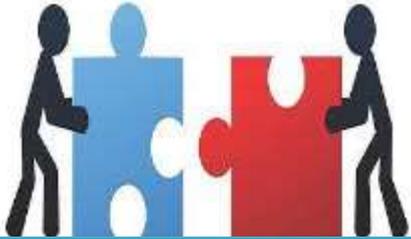
.....

.....

.....

الزمن: 10 دقائق

## نشاط (2/1/1)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون أنواع المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط .</li> <li>• الإشراف على تنفيذ النشاط.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-أنواع المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن : 10 دقائق

نشاط (3/1/1)

 <b>نشاط فردي</b>	فردى	نوع النشاط
أن يلخص المتدربون أسباب المشكلة.	تعلم ذاتى	الاستراتيجية
تمرين فردي		الهدف من النشاط:
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلى - جهاز عرض		طريقة التدريب
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• يقوم كل متدرب بحل النشاط بشكل منفرد.</li> <li>• الإشراف على المتدربين بشكل فردي .</li> <li>• مناقشة المتدربين</li> <li>• عرض الحل الصحيح.</li> </ul>		الوسائل التدريبية
		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزى المتدرب : بعد الإطلاع على المادة العلمية بعنوان "ثالثاً: أسباب المشكلات" ، لخص أهم أسباب حدوث المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن: 20 دقيقة

نشاط (4/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	دراسة حالة	الاستراتيجية
أن يستخلص المتدربون الأساليب المتبعة لحل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بدراسة الحالة التالية:

أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت:

**ملحوظة:** الإشاعة = مشكلة  
فلا تنسى !!  
إن المشكلة قد تكون نتحة للإشاعة

في صيف 1997 انطلقت إشاعة في بلد عربي مفادها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد على ثلاثة أشهر، وكان نتیجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظراً لعدم إقبال تجار الجملة وتجار التجزئة على الشراء من الشركة. كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم وبين إدارة الشركة، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضاً لتمويل بعض توسعات الشركة، مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع وكذلك تجديد وإحلال بعض سيارات الشحن والنقل وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون الذي انتهى مدة صلاحيته، وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير. وقد بلغ الأمر أن بعض عملائها بالخارج (في إحدى الدول العربية) قام بالتوقف عن طلب الشراء، ورد إحدى الطلبات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة. وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات . . . ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة.

## ماذا فعلت الشركة لاحتواء المشكلة وحلها جذرياً؟

استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية وعرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة. وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصياته بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال 24 ساعة على الأكثر.

بعد 24 ساعة تم إعداد التقرير وعرضه على مجلسا لإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه. وقد احتوى التقرير على ما يلي:

- (1) أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه ولم تنته بعد مدة صلاحيته وكذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة.
- (2) تعلن نتيجة الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف، والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة، واستصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف.
- (3) تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف.
- (4) شراء مساحة زمنية من التلفزيون 20 دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل، وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات التي لا تمس المنتج بشكل أو بآخر. أي توضيح أن العملية لا يتدخل فيها العنصر البشري، وتتم بصورة آلية تماماً.

- (5) الإعلان عن جائزة كبرى 1000 جنيه ذهب لمن يثبت أن البسكويت المصنوع به أي نسبة مهما كانت ضالتها من دهن الخنزير.
- (6) تكثيف الجهود التسويقية من خلال رجال البيع الشخصي والاستمرار في حملة الترويج الخاصة بالشركة مع تطويرها في المستقبل.
- (7) مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية، والقيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية والمسابقات الرياضية.
- (8) الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوى فوراً.

وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل 35% تقريباً وهي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل، سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي.







الزمن: 30 دقيقة

نشاط (5/1/1)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون أساليب وتقنيات حل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-  
حدد ما هي المعوقات التي تحد من تحليل المشكلات وصنع القرارات في المنظمات ، وما هي مقترحاتك للتغلب علي تلك المعوقات ؟

المقترحات للتغلب عليها	تصنيف المعوقات
	أ- معوقات فنية -1 -2 -3
	ب- معوقات بيئية -1 -2 -3
	ج- معوقات سلوكية -1 -2 -3
	د- معوقات إدارية -1 -2 -3
	هـ- معوقات تنظيمية -1 -2

المقترحات للتغلب عليها	تصنيف المعوقات
	-3
	و- معوقات ذهنية -1 -2
	ز- معوقات اقتصادية -1 -2 -3
	ح- معوقات أخرى -1 -2 -3 -4 -5 -6 -7

## تمرين الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي

الأسلوب الفردي مقابل الأسلوب الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات  
ترجمة د. هيجان

فيما يلي إحدى المشكلات التي تواجه العديد من المديرين في المنظمات الرجاء قراءة هذه المشكلة على اعتبار أنها إحدى المشاكل التي واجهتك في الآونة الأخيرة ثم أجب عن الأسئلة التي تليها .

المشكلة :

«تقدم إليك اثنان من موظفيك هما عادل وأحمد ، بطلب النقل من الجهاز ( الإدارة / المنظمة) التي تديرها إلى جهاز آخر بعد أن حصلنا على موافقة الجهتين اللتين يرغبان النقل إليهما. لديك أسبوع واحد فقط لتقرر من سينقل منهما ولاسيما أنك لا تحتاج إلا واحد فقط للبقاء لديك . من المعلومات التي لديك عن هذين الموظفين أنهما يؤديان عملهما بجد وأن سلوكهما منضبط وبالطبع عندما تتخذ قرارك بالموافقة على نقل أحدهما ، فإن الآخر ليس لديه خيار في رفض القرار لكنه ربما يأتي إليك ويطلب الاستفسار عن الأسباب التي حالت دون موافقتك عن نقله لاسيما أن الوظيفة الجديدة أكثر إغراء من حيث الدخل من وظيفته الحالية . وإذا لم يقتنع بالأسباب التي ستسوقها له ، فقد يشتكيك إلى رئيسك المباشر وبالنسبة لإمكانات عادل وأحمد فهي متوسطة ، لكنهما بصفتهما موظفين في إدارة واحدة فإن عملهما سوياً جعل أداهما متميزاً تحت كل الظروف».

على ضوء هذه المشكلة فضلاً أقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية بعناية ثم ضع إشارة (✓) على السطر الموجود فوق الإجابة التي تختارها من بين الإجابات الموجودة تحت كل سؤال . لا تحاول أن تقضي وقتاً طويلاً في التفكير في الإجابة عن كل سؤال ذلك أن الإجابة الأولى التي سوف تتوصل إليها ربما تكون أكثر دقة في التعبير عن رأيك (1).

---

Arthur B.Vangundy (1484) Managing Group Creativity ; AMOudular Approache To Problem Solving Ny:American (1)  
management Asso Ciations (26-29) >

والآن ابدأ بقراءة الأسئلة ثم أجب عنها :

الأسئلة :

1- كم مقدار الوقت المتاح لك لحل هذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
أكثر من المطلوب بكثير	أكثر من المطلوب	يكفي لحل المشكلة	بعض الوقت	قليل جداً

2- هل هناك احتمال بأنك سوف تحصل على وقت أكثر لحل هذه المشكلة ؟

1	2	3	4	5
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

3- كم درجة الاحتمال في أن المرؤوسين الذين لديك سوف يقبلون الحل فيما لو أنك حاولت أن تحل المشكلة بنفسك ؟

5	4	3	2	1
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

4- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن يتقبل مرؤ وسوك الحل الذي توصلت إليه لهذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

5- إلى أي درجة من الممكن أن يقاوم المرؤوسون لديك تنفيذ الحل لهذه المشكلة إذا لم يكونوا شاركوا في اختيار الحل ؟

1	2	3	4	5
نن يقاوموا إطلاقاً	مقاومة بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	بعض المقاومة	مقاومة كاملة

6- إلى أي درجة تفوق مزايا حل المشكلة بطريقة فردية الحاجة إلى الحصول على موافقة أو قبول مرؤوسيك للحل الذي اتخذته ؟

5	4	3	2	1
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	تفوقها بشكل بسيط	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

7- هل هناك احتمال أن أصالة وتفرد الحل سوف تتناقضان فيما لو أنك حاولت أن تحل المشكلة بنفسك ؟ .

5	4	3	2	1
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي 50%	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

8- إلى أية درجة تفوق مزايا توصلك إلى حل المشكلة بمفردك ، الحاجة إلى التوصل إلى حلول تتسم بالتفرد والأصالة ؟

5	4	3	2	1
لا توجد أية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

9- إلى أي درجة تعتقد أنه من المهم بالنسبة لمرءوسيك أن يكون بينهم نوع من الاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض أثناء حلهم لهذه المشكلة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

10- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسين لديك للاتصال والتفاعل بعضهم مع البعض ؟

5	4	3	2	1
لا توجد آية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

11- ما قدر المعلومات التي لديك والمتعلقة بهذه المشكلة ؟

1	2	3	4	5
قدر كبير من المعلومات	قدر لا بأس من المعلومات	قدر متوسط من المعلومات	بعض المعلومات	قليلة جداً

12- ما درجة أهمية المعلومات التي تمتلكها بالنسبة لهذه المشكلة ( وذلك من حيث إمكانية استفادتك منها لحل هذه المشكلة بمفردك ) ؟

1	2	3	4	5
مفيدة جداً	مفيدة	مفيدة بشكل متوسط	مفيدة إلى حد قليل	ليست مهمة جداً

13- إلى أي درجة تعتقد انه من المهم أن يصبح المرؤوسون لديك مجموعة متماسكة ؟

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

14- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك حاجة المرؤوسون لديك مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات ؟

5	4	3	2	1
لا توجد مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

15- إلى أية درجة تعتقد أنه من المهم أن ينمي المرؤوسون لديك مهاراتهم الإبداعية لحل المشكلات.

5	4	3	2	1
مهم	مهم بعض الشيء	من الصعب تقدير ذلك	غير مهم بعض الشيء	غير مهم

16- هل هناك احتمال بأن الصراع الشخصي سوف ينشأ بينك وبين مرؤوسيك فيما لو أنكم حاولتم حل هذه المشكلة بشكل جماعي ؟

1	2	3	4	5
من المحتمل	من المحتمل إلى حد ما	حوالي %50	من غير المحتمل إلى حد ما	من غير المحتمل

17- إلى أية درجة تفوق مزايا حل المشكلة بنفسك المخاطرة التي قد تنجم بسبب نشوء الصراع الشخصي بين مرءوسيك ؟

5	4	3	2	1
لا توجد آية مزايا على الإطلاق	مزايا بسيطة	من الصعب تقدير ذلك	تفوقها إلى حد ما	تفوقها تماماً

## حساب الدرجات :

حول كل من إجاباتك على الأسئلة (1، 2، 4، 6، 7، 8، 9، 10، 13، 15، 17) إلى درجات تتراوح أوزانها من (1-5) ذلك من اليمين إلى اليسار فعل سبيل المثال لو أن وضعت إشارة (أ) على إجابة «أكثر من المطلوب» بالنسبة للسؤال الأول فإن هذا يعني أنك سوف تعطيتها «4» درجات.

أما فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة (3، 5، 11، 12، 16) فإنك سوف تعطيتها درجات معاكسة لدرجات المجموعة الأولى بحيث تكون من اليسار إلى اليمين فعلي سبيل المثال إنك لو وضعت إشارة (أ) على إجابة «من المحتمل إلى حد ما» بالنسبة للسؤال رقم ثلاثة، فإن هذا يعني أنك سوف تعطيتها درجتين. بعد الانتهاء من وضع الدرجات لكل الأسئلة ( وعددها 17 سؤالاً ) أجمع الدرجات بعضها مع البعض وذلك من اجل تحدد درجتك الكلية.

الدرجة الكلية = ( ) درجة .

## تفسير الدرجات :

- ❖ إذا كانت درجاتك ما بين (70 - 85) درجة فإن هذا يعني أنه قد ينبغي عليك إشراك مرؤوسيك في حل المشكلة.
- ❖ إذا كانت درجاتك ما بين (40 - 69) فإن هذا يعني أنه قد يتوجب عليك التفكير جدياً في توظيف الجماعة في حل المشكلات.

أن درجاتك المتعلقة بعامل الوقت وتأثيره على سلوكك في حل المشكلات (السؤال 1، 2) ربما يساعدك على اتخاذ هذا القرار . فعلي سبيل المثال ، إذا كان لا يتوفر لديك إلا قدر محدود من الوقت وأنه من غير المحتمل أن تتمكن من الحصول على وقت إضافي ، فإنك ربما تفضل محاولة حل المشكلة بنفسك ، ذلك أن الوقت في مثل هذا الموقف يعتبر من أكثر العوامل التي تحدد سلوكك في اتخاذ القرار.

أما إذا كانت درجاتك ما بين (18 – 39) فإنه ربما يكون من الأفضل بالنسبة لك أن تقوم بحل المشكلة بنفسك بغض النظر عن درجاتك في السؤال الأول والثاني المتعلقين بعامل الوقت.

## اليوم الأول- الجلسة الثانية

### الوحدة التدريبية الثانية

الزمن: 150 دقيقة



المعلومات وأهميتها وطرق الحصول عليها وتحليلها

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/1)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم المعلومات ؟

.....

.....

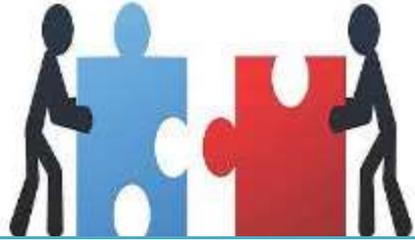
.....

.....

.....

الزمن: 10 دقائق

## نشاط (2/2/1)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون أهمية المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط .</li> <li>• الإشراف على تنفيذ النشاط.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-أهمية المعلومات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن: 30 دقيقة

## نشاط (3/2/1)

	جماعي	نوع النشاط
	حل مشكلات	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون أساليب جمع وتحليل المعلومات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: قم باقتراح حلاً للمشكلة التالية ، من خلال تطبيق أساليب جمع وتحليل المعلومات عما يلي:



اليوم الثاني- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الثالثة



الزمن: 150 دقيقة

أساليب التفكير الإبداعي والابتكاري لحل المشكلات

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون طبيعة المخ البشري.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- طبيعة المخ البشري ؟

.....

.....

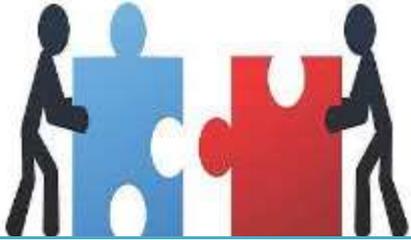
.....

.....

.....

الزمن: 10 دقائق

## نشاط (2/1/2)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون العلاقة بين التفكير وحل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط .</li> <li>• الإشراف على تنفيذ النشاط.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-العلاقة بين التفكير وحل المشكلات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/1/2)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون خطوات العملية الإبداعية.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط. • الإشراف على المجموعات. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيمي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-

## 1-استخدامات أخرى للمظلة

تخيل أن الشيء الذي تفكر فيه هو مظلة؟ خذ في اعتبارك السؤال أعلاه، ثم  
أجب على الأسئلة التالية:

- 1- ما الاستخدام الآخر لها؟ (إجابة محتملة لصنع حفرة) ماذا أيضاً؟  
.....
- 2- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟ (إجابة محتملة - جريدة تحملها فوق رأسك).  
.....
- 3- كيف يمكن تعديلها لاستخدام آخر؟ (إجابة محتملة - إضافة مشعل في المقبض للأشخاص الذين يخرجون في الليالي الممطرة) ماذا أيضاً؟  
.....
- 4- ماذا يحدث لو كانت أكبر / أسمك / أثقل / أقوى؟ (إجابة محتملة - تكبيرها إلى الضعف لتغطي شخصين) ماذا أيضاً؟  
.....
- 5- ماذا يحدث لو كانت أصغر / أقل سمكاً / أخف / أقصر؟ (إجابة محتملة - تصغيرها بحيث يمكن طيها ووضعها في حافظة النقود) ماذا أيضاً؟  
.....
- 6- كيف يمكن تعديلها / عكسها؟ (إجابة محتملة - أقلبها رأساً على عقب وأصنع منها حوض استحمام للطيور) ماذا أيضاً؟



اليوم الثاني- الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية الرابعة



الزمن: 150 دقيقة

العصف الذهني

( المفهوم – القواعد – المراحل – المزايا والمعوقات – العوامل )

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم العصف الذهني.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة - جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم العصف الذهني

.....

.....

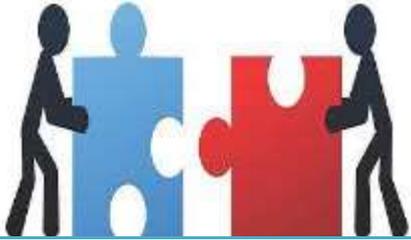
.....

.....

.....

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/2)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون القواعد الرئيسية للعصف الذهني.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط .</li> <li>• الإشراف على تنفيذ النشاط.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-القواعد الرئيسية للعصف الذهني؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الزمن: 30 دقيقة

نشاط (3/2/2)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-

### 1-حالة عملية: «أنا مظلوم»

الأستاذ / مظلوم يشعر بظلم هذه الأيام، أنها أيام تقارير الأداء السنوية التي يكتبها عنه مدير الإدارة التي يعمل فيها الأستاذ مظلوم.

وهو يتوقع تقرير أداء لا يقل عن ممتاز أبدا ولكنه يحصل على جيد باستمرار ما المطلوب منه أكثر مما يقوم به فعلا:



## 2-الأستاذ / عبدالعزيز المدير التنفيذي

يعمل الأستاذ / عبدالعزيز بمنصب مدير تنفيذي لأحد توكيلات طرود النقل السريع بالمملكة ، حيث يعمل بفرع الشركة (20) موظفاً بمناصب إدارية ووظيفة مختلفة وكان الأستاذ/ عبدالعزيز يعقد اجتماع عمل بشكل ربع سنوي لرسم وتحديد مستهدفات العمل خلال الفترة القادمة ، ونظراً لأنه كان يظهر تاخر بتسليم الطرود في الفترة السابقة ، قرر الأستاذ / عبدالعزيز بالاجتماع زيادة عدد ساعات العمل لـ (10) ساعات عمل بدلاً من (8) ساعات فقط بفارق ساعتين بالزيادة / وتم مقابل ذلك تقرير مكافأة ماليه على الراتب الأساسي لفريق العمل ووضح الأستاذ / عبدالعزيز أن مدة العمل الإضافي هذه إلزامية لجميع العاملين وليست اختياريه ، هنا رفع الأستاذ / مشعل "مدير التشغيل" يده معترضاً على القرار ، فطلب من من الأستاذ / عبدالعزيز التحدث عن سبب رفع يده واعتراضه ،

فقال له الأستاذ/ مشعل " أنه يريد الانصراف في ميعاده ولايهمه كثيراً موضوع المكافآت الماليه ، هنا غضب الأستاذ / عبدالعزيز وقرر توقيع جزاءً تأديبياً على الأستاذ / فيصل مدير التشغيل.

### المطلوب:

1-ماهي إيجابيات وسلبيات قرار الأستاذ / عبدالعزيز بزيادة ساعات العمل لمواجهة ضغط العمل وتجنب تراكمه؟

2-ماهو الخطأ الذي ارتكبه الأستاذ/ مشعل عند اعتراضه على عدد ساعات العمل رغم علمه بالتعويض والمكافأة؟ وهل هو محق في اعتراضه؟

3-هل الأستاذ/ عبدالعزيز محق بغضبه وتقرير الجزاء على الأستاذ / مشعل؟ أم كان هناك طريقة أخرى لمعالجة الموضوع؟

4-ماهي سلوكيات الذكاء العاطفي للقائد في التعامل مع هذا الموقف بشكل احترافي؟



اليوم الثالث- الجلسة الأولى

الوحدة التدريبية الخامسة

الزمن: 150 دقيقة



القرار

(المفهوم – الأنواع – المواصفات – الأركان – المهارات – الصفات)

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....



الزمن: 30 دقيقة

## نشاط (3/1/3)

	جماعي	نوع النشاط
	ورشة عمل	الاستراتيجية
أن يطبق المتدربون مهارات صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
<p>يقوم المدرب بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض النشاط على المتدربين.</li> <li>• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.</li> <li>• الإشراف على المجموعات.</li> <li>• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه</li> <li>• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.</li> </ul>		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع مجموعتك: قم بتنفيذ ورشة العمل التالية:-  
قم بتطبيق مهارات صناعة القرارات بتناول أحد المشكلات الإدارية والمؤسسية  
أو تحديات التوظيف الوطنية على مستوى المملكة وحل أهم مسباتها واقترح  
الحلول بشأنها ، ومن ثم قم بصياغة القرار المناسب لتنفيذها؟

.....

.....

.....

.....

.....

اليوم الثالث- الجلسة الثانية

الوحدة التدريبية السادسة

الزمن: 150 دقيقة



خطوات اتخاذ القرارات وأساليب تحسينها

الزمن: 10 دقائق

نشاط (1/2/3)

	جماعي	نوع النشاط
	عصف ذهني	الاستراتيجية
أن يعرف المتدربون مفهوم صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين جماعي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ :		تعليمات تنفيذ النشاط:
• عرض النشاط على المتدربين.		
• تقسيم المتدربين لمجموعات للإجابة عن النشاط.		
• الإشراف على المجموعات.		
• مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه		
• تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		

عزيزي المتدرب: بالتعاون مع مجموعتك: عرف مايلي:-

- مفهوم صناعة القرار؟

.....

.....

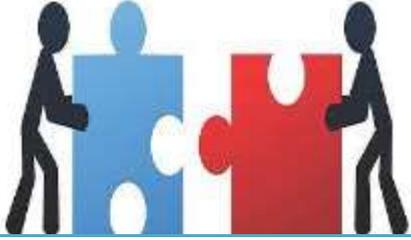
.....

.....

.....

الزمن: 10 دقائق

نشاط (2/2/3)

	ثنائي	نوع النشاط
	مناقشة	الاستراتيجية
أن يناقش المتدربون منهجية صناعة القرار.		الهدف من النشاط:
تمرين ثنائي		طريقة التدريب
أقلام - بطاقات - أوراق ملونة- جهاز حاسب آلي - جهاز عرض		الوسائل التدريبية
يقوم المدرب بـ : • عرض النشاط على المتدربين. • تقسيم المجموعة الواحدة بحيث يقوم فردين من كل مجموعة بتنفيذ النشاط . • الإشراف على تنفيذ النشاط. • مناقشة المتدربين في النشاط بعد الانتهاء منه • تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها.		تعليمات تنفيذ النشاط:

عزيزي المتدرب : بالتعاون مع زميلك: ناقش مايلي:

-منهجية صناعة القرار؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....