



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

KING HUSSEIN FOUNDATION

مؤسسة الملك الحسين
JUBILEE INSTITUTE معهد اليوبيل



منهاج تدريب حل المشكلات لذوي الإعاقة البصرية

تم تعديل مادة (PAVAL) المعتمدة من قبل
مشروع USAID شبابنا قوة لتناسب
ذوي الإعاقة البصرية

شبابنا قوة

شبابنا قوة USAID

حل المشكلات

٢٠١٩

تم إنتاج هذا المادة التدريبية بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويعتبر هذا المحتوى من مسؤولية شركة كفاءات ولا يعكس بالضرورة آراء USAID أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.

معد المادة التدريبية: ندى الحباري
تصميم المادة التدريبية: شركة كفاءات للاستشارات والتدريب
فريق العمل المساهم في مراجعة المادة: صبا ياسين وإيمان الحدوة
الملكية الفكرية: برنامج شبابتنا قوة USAID

نود التنويه أن الخطاب في الدليل يشمل الإناث والذكور في جميع الحالات إلا إذا تم توضيح عكس ذلك، وهذا يتضمن الصياغة الفردية أو الصياغات الجماعية (أي المشارك والمشاركون)

مقدمة – برنامج التدريب التأسيسي لدعم تنفيذ المشاريع الشبابية

يأتي تصميم وتنفيذ هذه المادة التدريبية من ضمن مكون "دمج المجتمعات المحلية" في برنامج شبابنا قوة USAID، والذي من ضمن برامجه تفعيل دور الشباب في سنتين (٦٠) مجتمعاً من المجتمعات المحلية في مختلف أنحاء المملكة وتطوير مهاراتهم ودعمهم في تنفيذ مبادرات مجتمعية. وفي إطار هذا البرنامج يتم تطوير عدة أدلة تدريبية ومنهجية موحدة للتدريب على سبع مواضيع رئيسية، سيتم استخدامها من قبل شركاء البرنامج في تدريب ودعم الشباب من مختلف المناطق من أجل تنفيذ مبادراتهم المجتمعية.

وتتطرق هذه الأدلة السبعة لمواضيع رئيسية لتمكين الشباب في المجتمعات المختلفة ودعمهم في تنفيذ مبادراتهم المجتمعية من قبل شركاء البرنامج، وتعكس مجموعة من هذه المواضيع منهجية PAVAL المتبناة من قبل برنامج شبابنا قوة USAID، حيث عرفت على أنها طرق التواصل مع المجتمع أو المنهجيات أو الأساليب التي يتواصل بها الشباب مع مجتمعاتهم لتحقيق أهداف محددة تخدمهم وتخدم مجتمعاتهم. وهذه الطرق هي:

- التعلّم والتعليم
- نشر الوعي
- التطوع
- كسب التأييد
- حلّ المشكلات

لمن هذا الدليل؟

يستهدف هذا الدليل أي شاب أو شابة من مختلف محافظات المملكة ممن ينفذون المبادرات المجتمعية، بالشراكة مع شباب آخري ويهدف المساهمة في بناء مجتمعاتهم وتحقيق ذاتهم من خلال إتخاذ أدوار قيادية في الحياة.

فإذا كنت شاباً أو شابةً وترغبون بتنفيذ مبادرة تخدم مجتمعكم المحلي فإنّ هذا الدليل يساعدكم على تطوير قدراتكم المعرفية والعملية في مجال حل المشكلات من خلال عرض الخطوات الست لحل المشكلات، وعرض تجارب شبابية واقعية مختلفة، وإتاحة الفرصة للتمرّن على كل من هذه الخطوات ضمن مجموعات عمل، بما يشمل ذلك من ممارسة لقيم عديدة منها الاستماع والاحترام المتبادل والأخذ بالنصيحة وإشراك الآخرين وضمان شعورهم بالأمان.

فبعد قراءة الدليل، وأن يقيّموا قدرتهم على حلّها باستخدام معايير معينة وبإتباع مجموعة من القيم تعكس الإحترام والقوة بينهم كمجموعة وتساعدهم على تنفيذ الحل بخطى ثابتة فيها قدرة ومرونة على التجاوب مع المتغيرات والتحديات وتعزيز استدامة عملهم في المستقبل.

أهداف الدليل

في نهاية هذا الدليل يتوقع من المدرب - الميسر أن يكون قد:

- استعرض الخطوات الستة لحل المشكلات
- تمرّن على إستخدام أداة تحليل شجرة المشكلات لتحديد أسباب وآثار المشكلة
- حدد معايير مختلفة لإختيار الحل الأنسب
- تفحص جدوى الحلول المطروحة بإستخدام المعايير التي تم إعتماها
- حدد نقاط التعلم والتي ستعكس على مبادرته الواقعية في منطقتة
- حدد القيم التي مارسها والتي تركت عنده أثر ويود ممارستها في أنشطة جماعية مستقبلية
- حلل وذكر الفئات ذات العلاقة بالمشكلة (علاقة أولية، ثانوية، مناصرين، خصوم وكيفية التعامل معهم)
- صنف الفئات في مصفوفة القوة والتأثير
- استذكر المستويات والنهج الثلاث لحل المشكلات
- تمرّن على عكس تلك النهج على المشكلة التي تم تحديدها
- ميز التحديات في التنفيذ وتمرن على كيفية التعامل معها
- استدل على أهمية وكيفية الاحتفال بالنجاحات في التنفيذ
- عدد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح العمل المجتمعي واستدامته

المهمة رقم (١): كيف نحل المشكلات؟ الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

(أ) خبراتي وتأملاتي

فكر بمشكلة مجتمعية يعاني منها أغلب الشباب والشابات بمنطقتك وتتمنى حلها وأكتبها على ورقة.

(ب) تستعرض رسمة السلم التالية الخطوات الستة لحل المشكلات.

يوجد رسمة لسلم وكتبت الخطوات من الاسفل للأعلى و هي التالي:
تحديد المشكلة، تحديد جذور المشكلة (لماذا؟) وآثارها (ماذا؟)، الخروج بمجموعة حلول للمشكلة، إختيار الحل الأنسب للمشكلة، خطة العمل، التنفيذ و الإستدامة

والآن اقرأ شرح الخطوة الأولى وهي تحديد المشكلة.

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

في كثير من الأحيان يتم تصميم مبادرات مجتمعية تركز على وضع حلول قبل التأكد من فهمنا لطبيعة المشكلة وتحديدنا جيدا وفهم السياق المحيط بها.

يوجد صورة لعربة مربوطة بالحصان لكن تقف أمامها حيث تمثل العربة الحل والحصان يمثل المشكلة.

مثال على ذلك قد يكون أن هناك مشكلة عدم إستخدام الناس حاويات إعادة التدوير في أحد الأحياء، فنقرر سريعا أن الحل هو حملة توعية في المجتمع حول ضرورة إعادة التدوير. فنقوم بالحملة ولا يتغير الوضع. ويتضح بعد تحديد المشكلة بشكل دقيق أن المشكلة الحقيقية في الحي هي أن الأطفال هم من عليهم مسؤولية إخراج النفايات وأن الحاويات الموجودة مرتفعة كثيرا فلا يتمكن الأطفال من الوصول إليها. وبالتالي فإن الاسراع في تحديد الحل بدون تحديد المشكلة بشكل دقيق (وضع العربة أمام الحصان) لم يؤدي الى حل المشكلة.

تذكروا أن: الخطوة الأولى في حل المشكلات تتضمن عصف ذهني ونقاش بين مجموعة من الأشخاص - فريق العمل حول مجموعة من المشاكل الموجودة والتوصل إلى إتفاق حول المشكلة التي يراد الوصول إلى حل لها.

من المهم أن يتم استحضار أكبر قدر من المشاكل الموجودة وعدم تجاهل أي منها، ومن ثم يبدأ النقاش حول المشكلة التي نود العمل عليها.

من الضروري في هذه المرحلة تيسير النقاش بشكل جيد للحصول على إجماع من أفراد المجموعة على المشكلة التي تم إختيارها بحيث يشعر الجميع بالإنتماء وبشغف وحماس للعمل عليها. علما بأنه قد يتم تحديد المشكلة بشكل أكبر لاحقا عند تحديد أسباب وآثار المشكلة.

(ج) طبقوا!

١. اختر قضية عامة تعاني منها أو موجودة في مجتمعك - في منطقة سكنك وتود العمل عليها (تعليم، عنف، صحة، مواصلات، الخ).

٢. ابدأ بتحديد - إختيار المشكلة بشكل أكثر.

يمكن استخدام الأسئلة التالية لمساعدتك على تحديد - اختيار المشكلة:

- ما هي المشكلة بالتحديد في إطار القضية التي اتفقتم عليها؟

- لماذا تعتبر مشكلة؟

- على من تؤثر المشكلة؟

- كيف تؤثر عليهم؟

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسي الشخصية)
- ماذا بالنسبة لمبادرتي المستقبلية؟
- كيف نحل المشكلات؟ الخطوة الأولى! تحديد المشكلة

المهمة رقم (٢): خبايا المشكلة!
الخطوة الثانية: تحديد أسباب المشكلة (لماذا؟) وآثارها - نتائجها (لماذا؟)

" لو كنت أملك ساعة من الوقت لإنقاذ العالم، لقضيت 55 دقيقة في فهم المشكلة، و5 دقائق في إيجاد الحل ... " (ألبرت أينشتاين)

(أ) ماذا ترى في الصورة التالية؟
يوجد صورة لصنبور ماء مفتوح داخل الغرفة ويعمل الرجال علي إفراغ الماء من الغرفة بالدلو

تعبير الصورة عن التسرع في تنفيذ مجموعة من الحلول من دون أخذ الوقت الكافي لتحديد المشكلة وفهم جذور المشكلة وآثارها بشكل دقيق.

(أ) توضح رسمة شجرة المشكلات الخطوة الثانية من حل المشكلات.
في الجذور كتب (الأسباب) في المنتصف (صلب المشكلة) في الأوراق (الآثار أو النتائج)

وانظر أيضا إلى المثال التالي لشجرة مشكلات تتناول قضية التشرد.
* اسباب المشكلة

- قام العمدة بإغلاق جميع الملاجئ (كانت الملاجئ مكلفة ، وظن أنهم يشجعون علي التشرد)
- الكثير من الشباب يتركون بيوتهم هربا من العنف (الخدمات الإجتماعية لا تعالج المشكلة)
- ليس هناك مساكن اجتماعية (ليست مريحة بالنسبة للحكومة)
- لا يمكنهم تحمل أجور البيوت

* صلب المشكلة

- الكثير من الشباب ينامون في الشوارع

* الآثار أو النتائج

- ليس لديهم المال لإطعام أنفسهم
- ينساق الكثير من أطفال الشوارع للجريمة
- لديهم مشكلات صحية
- لا يستطيعون الحصول على عمل لأن لا عنوان لهم
- يتم إستغلالهم من قبل عصابات محلية
- العديد منهم مدمنو مخدرات

تكمُن أهمية تحليل شجرة المشكلات في النقاط التالية:

- يساعدنا تحديد الأسباب والآثار على فهم السياق المحيط بالمشكلة
- يوضح مدى تعقيد المشكلة ووجود عدة أسباب لها
- يساعدنا في الوصول إلى توافق حول رؤيتنا للمشكلة ونوع الحلول اللازمة
- يعطي نظرة أولية إلى شكل الخطة والنشاطات التي ممكن أن تحتويها
- يحدد الفجوات في المعلومات وفي التحليل وبالتالي يحدد الأمور التي تتطلب بحث أكثر.

سيوزع عليكم المدرب ورقة تحتوي طرق لجمع المعلومات ممكن الاحتفاظ فيها كمرجع!

تذكر! من المهم جدا أن نسلط الضوء على إختلاف أسباب (جذور) المشكلة بالنسبة للإناث والذكور والأشخاص ذوي الإعاقة (إناث وذكور أيضا) حيث أن لكل منهم تجربة فريدة، ومتطلبات ومخاوف ووجهات نظر فريدة.

- ومن المهم أيضا تسليط الضوء على أن هذه الأسباب لها آثار ونتائج مختلفة على كلا الجنسين وعلى الأشخاص ذوي الإعاقة. ومن المهم توضيح كل هذه الاختلافات في التحليل (الشجرة).
- لماذا؟ تكمن أهمية هذا الأمر أنه جزء مهم من تحليل المشكلة وفهم أبعادها والسياق المحيط بها وذلك حتى نتمكن من وضع الحل الأكثر ملائمة.
- ومن الجيد لو تم وضع علامة معينة على إجابات الذكور وعلامة أخرى للإناث وعلامة أخرى للأشخاص من ذوي الإعاقة مع تحديد كونه ذكر أو أنثى.
- يوجد رسمة شجرة و علي الجذور و المنتصف و الأوراق رسومات لذكور و إناث و ذوي الإعاقة لإيضاح إجابة كل منهم في تحليل المشكلة

(ب) طبق! أرسم الشجرة ...

(أ) أرسم رسمة الشجرة على ورقة (وعلى جذعها إسم المشكلة التي إخترتها).

(ب) فكر بأسباب المشكلة (لماذا؟) وآثارها (ماذا؟). اكتب الأسباب بلون معين والآثار بلون آخر.

- هنا من المفيد أن تسألوا أنفسكم "لماذا" عند التطرق الى الأسباب من أجل الوصول الى الأسباب - الجذور العميقة - الفرعية.

- ملاحظة: إذا شعرت أن هناك نقص معين في المعلومات سلط الضوء على هذا النقص حتى يتم جمع تلك المعلومات لاحقا.

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

خبايا المشكلة! الخطوة الثانية: تحديد أسباب المشكلة (لماذا؟) وآثارها (لماذا؟)

المهمة رقم (٣): فلنرى الأمل!

الخطوة الثالثة: الخروج بمجموعة حلول مناسبة للمشكلة

الخطوة الرابعة: اختيار الحل الأنسب باستخدام معايير الاختيار

(أ) هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الإعتبار خلال البحث عن الحل:

- عمل جرد لكل الحلول بدون الحكم عليها في هذه المرحلة
- الحرص على أن يسمع صوت الجميع في طرح الحلول
- النظر في إمكانية دمج أكثر من حل في حل واحد
- ليس المهم في هذه المرحلة الخروج بحل واحد، ولكن المهم هو إستبعاد الحلول التي ستثبت عدم قدرتها على مجابهة جذور ونتائج المشكلة.
- أن ننظر إلى كيف يرتبط كل حل مطروح بجذور ونتائج المشكلة
- الخروج بأكبر عدد من الحلول - بغض النظر كم تبدو غير منطقية

* خذها مني نصيحة

ما هي بعض المهارات الجوهرية التي يجب التمتع بها عند العمل مع الآخرين للتوصل الى مجموعة حلول للمشكلة؟
- الاستماع الفعال

- إحترام كل الآراء (بغض النظر عن الإختلافات الموجودة والتي قد تكون شديدة، وبغض النظر كم قد يعتقد البعض أنها غير فعالة أو مجدية)

الآن وقد قرأتم بعض الأمور التي تساعدكم في الخروج بمجموعة من الحلول المحتملة، كيف تختارون الحل الأنسب؟
بناء على ماذا؟

هناك مجموعة من المعايير التي تساعدنا في إختيار الحل:

* معايير تساهم في إختيار الحل الأنسب

وذلك من خلال التفكير في مدى إرتباطها بوضعنا ومحيطنا وإلى أي مدى تنطبق علينا. ومن هذه المعايير ما يلي:

* ما هي الموارد التي بحوزتنا كفريق لتنفيذ الحل؟

* موارد بشرية:

- خبرات وتجارب: خبرة في التطوع أو خبرة عمل ذات علاقة، تجربة في مبادرة أو نشاط مجتمعي سابق.

- مهارات: تيسير، تفأوض، تصميم غرافيكي، إدارة مشاريع، التفكير الإبداعي، التفكير التحليلي....

- معارف وقدرة على التشبيك

* موارد مادية:

- موارد مالية.

- موارد عينية: قاعات تدريب، قاعة إجتماعات، مكتب فيه مستلزمات طباعة وقرطاسية.

** ما هي الفرص المتاحة في البيئة المحيطة؟

- هل هناك توجه أو نشاط مشابه في مكان ما قد حقق النجاح ويمكن إستغلال موجة النجاح تلك؟

- هل هناك توجه حالي من الحكومة المحلية لدعم موضوع مبادرتنا؟

- هل هناك جهات أخرى تعمل على نفس الموضوع؟ هل من المجدي أن نعمل على نفس الموضوع لزيادة الأثر؟

أو أنه من الأفضل اختيار جزئية أخرى مكلمة؟

** ما هي التحديات أو المخاطر المتعلقة بتنفيذ الحل؟

- هل هناك من لا يتفق معنا؟ من؟ إلى أي مدى يمكن التواصل معهم وتخفيف وطأة معارضتهم لنا؟

- إلى أي مدى قد يتسبب الحل بمشاكل (أضرار) أخرى؟ ما هي تلك المشاكل؟ هل هناك خطوات يمكن إتخاذها عند تنفيذ

الحل لتفادي تلك المشاكل؟

ملاحظة: قد يكون تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) مفيد هنا أيضا، ويمكن القراءة عنه أكثر من خلال الرابط الموجود في قائمة المصادر والمراجع.

(ب) طبق! استنادا إلى المشكلة التي حددتها المطلوب ما يلي:

الجزئية الأولى:

فكر بكل الحلول المحتملة وأكتبها جميعها على ورقة الدفتر القلاب.

الجزئية الثانية:

١. اختار ٣ حلول وإستخدم الجدول الموجودة في المرفقات تحت مرفق رقم (١) لتحليل الحلول المطروحة بإستخدام المعايير المذكورة وذلك بتحديد إلى أي مدى يرتبط بالحل؟ (مثلا: هل لدينا تلك المصادر؟ نعم - لا)، ومن ثم تفصيل الجواب - عمل جرد (ما هي تلك المصادر، يجب تعدادها بالتفصيل. مثال آخر: اذا أجبت "بنعم" على سؤال إذا لدينا مناصرين، يجب ذكر من هم هؤلاء المناصرين؟ مع كتابة إسمائهم وشرح من هم).

تذكر! قد تجد أن إجاباتك تأتي على مستويين: "ماذا لديك من هذه الأمور؟" و "ماذا تحتاج؟" الفكرة من هذه المعايير أن تساعدك على ترتيب أولوياتك للإجابة على سؤال "بأي حل نبدأ؟".

نصيحة: ممكن كتابة نقاط القوة (مثلا الموارد الموجودة لدينا والمناصرين بلون واحد، وكتابة نقاط الضعف، الخصوم وأي تحديات أو نواقص بلون آخر).

٢. التمعن في كل ما نتج عن إجابتنا في الجدول وإختيار الحل الأنسب بالإجماع.

(ج) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية)

الخطوة الثالثة: الخروج بمجموعة حلول للمشكلة

الخطوة الرابعة: إختيار الحل الأنسب للمشكلة.

المهمة رقم (٤): الفئات ذات العلاقة بالمشكلة

(أ) خبراتي وتأملاطي

خذ دقيقتين وفكر بموقف حصل معك أو مرحلة في حياتك على مستوى شخصي أو عملي شعرت فيه أن شخص ما كان داعما أو خصماً كبيراً لك. كيف شعرت بذلك؟ ماذا كانت تداعيات الدعم أو المعارضة؟ كيف كان شكلها؟ دون إجاباتك هنا:

(ب) من هم الفئات ذات العلاقة وما هو موقفهم من القضية - المشكلة؟

من خلال مثال لزراعة الأشجار في حديقة عامة في أحد الأحياء، تعرف على الفئات المحيطة بالمشكلة وتحديد مواقفها من المشكلة - القضية.

مثال زراعة الأشجار في الحديقة

من الفئات المحيطة بالمشكلة؟ من معنا؟ (المؤيدين)؟ من ضدنا؟ (المعارضين)؟ من المحايدين؟

يوجد رسمة دائرة مكتوب بها البلدية المجلس المحلي (مديرية الحراج).

موجود داخل دائرة أكبر كتب بداخلها أهالي المنطقة (الاطفال، لجان الاحياء).

تذكر! قد لا تكون الأجوبة واضحة تماما في هذه المرحلة بالنسبة لتحديد مواقف الناس والمؤسسات من قضيتنا، وقد

تتطلب بعض التوضيحات وجمع بعض المعلومات الإضافية

وقد يكون شخص معارض بالأساس ولكن مع بعض من التواصل والحشد من قبلنا قد يصبح محايد أو حتى مؤيد لنا.

وبما أن مواقف الناس قابلة للتغيير فإننا نعبر عن موقفهم على شكل طيف (خط متوازي) حيث يتيح لنا هذا الطيف وضع الناس والمؤسسات في مكان متوسط و يتيح لنا أيضا تحريكهم من مكان إلى آخر مع تغير موقفهم.
مع - مؤيد، محايد، ضد - معارض

لماذا يهمننا تحديد الفئات المحيطة بالمشكلة برأيك؟
من الضروري معرفة الأفراد، والمجموعات، والمؤسسات ذات العلاقة وأيضا التي تعمل لصالح أو ضد القضية التي نعمل عليها. لماذا؟

- تساعد على تحديد الفرص وأماكن التدخل الممكنة.
- تساعد المجموعة على تقدير مواردها بشكل أدق
- تهيئ المجموعة على مواجهة المعارضين المحتملين.
- وتسمح للمجموعة بالتعرف على اكبر عدد من الحلفاء - المناصرين المستعدين للتعاون معها.

ماذا نفعل الآن بكل هذا التحليل؟

بعد تحديد هذه الأمور بالإمكان أخذ كل هذه المؤسسات والأشخاص ونوزعهم في ما يسمى بمصفوفة "القوة" و "المصلحة" بحسب:

- القوة أو التأثير الذي يتمتعون بها تجاه القضية
- إهتمامهم بها.

بالتالي يتم تصنيف الفئات بطريقة توضح من هم أولوية بالنسبة لنا وكيف نتعامل معهم بطريقة فعالة (أي كم من جهد ما ووقتنا يجدر الإستثمار بهم).

يوجد رسمة لمصفوفة القوة و الإهتمام ترسم على المحاور، محور الإهتمام يكون على الخط السيني - الأفقي (يبدأ منخفض ثم عالي) و محور القوة على الخط الصادي - العمودي (يبدأ منخفض ثم عالي) وتكون مقسمة إلي أربع أجزاء :

- شخص - جهة ذات إهتمام و قوة قليلتان.
- شخص - جهة ذات إهتمام عالي و قوة قليلة.
- شخص - جهة ذات إهتمام قليل و قوة عالية.
- شخص - جهة ذات إهتمام عالي و قوة كبيرة.

يوجد رسمة لنفس المصفوفة بنفس الترتيب السابق لكن هنا تم إضافة جملة على كل جزء كالتالي:

- شخص - جهة ذات إهتمام و قوة قليلتان (مراقبة عن بعد).
- شخص - جهة ذات إهتمام عالي و قوة قليلة (إقائهم على إطلاع).
- شخص - جهة ذات إهتمام قليل و قوة عالية (إقائهم راضيين).
- شخص - جهة ذات إهتمام عالي و قوة كبيرة (الإدارة عن قرب).

بعد تحليل البيئة المحيطة بالمشكلة، نبدأ بالتفكير في المستوى الذي سوف نعتد عليه في حل مشكلتنا أو نهج حل المشكلات الذي سوف نتبعه، حيث أن هناك ثلاث مستويات - نهج لحل المشكلات:

١. حل المشكلات على مستوى مجتمعي:

عندما تقوم مجموعة من المجتمع نفسه بحل قضية مجتمعية، فقد تقرر مجموعة من الشباب والشابات أن تنظم نفسها وتأخذ على عاتقها تنفيذ حل معين مثل التخلص من النفايات بشوارع معين، أو زراعة أشجار في حديقة عامة مثلا.

٢. حل المشكلات على مستوى مؤسسي:

عندما تقوم مجموعة من المجتمع بالعمل مع مؤسسة ذات علاقة في حل قضية مجتمعية معينة - وذلك بمطالبة المؤسسة بتغيير سياسة، حل قضية ما، و- أو توفير موارد. مثال على ذلك هو قيام المجموعة ذاتها بالتواصل مع البلدية والمطالبة بتفسير وحل لمشكلة النفايات والإستمرار بالتواصل معها عبر سلسلة من الخطوات المدروسة لحين التوصل إلى حل أو

مثلا التواصل مع مديرية الحراج والمطالبة بتخصيص عدد معين من الأشجار للحديقة الفلانية مع الإتفاق على خطة للمحافظة عليها ورعايتها ومن ثم متابعة هذا الإتفاق لضمان الإلتزام به.

٣. حل المشكلات على مستوى قيادات:

عندما تقوم بعض القيادات المجتمعية المؤثرة بالعمل مع مؤسسة لحل قضية مجتمعية معينة. بحيث تقوم القيادات بمطالبة المؤسسة بتغيير سياسة، حل قضية ما، و- أو توفير موارد. يتضمن هذا المستوى ما يعرف بالمدافعة. يجدر التنويه هنا إلى أن هذا النهج مشابه للنهج السابق من حيث التغيير الذي يحصل على مستوى وجود و- أو تنفيذ سياسة أو قانون، ولكن ما يحدث هنا هو أن حل المشكلة تقوده قيادات مجتمعية، وفي بعض الأحيان هذا ضروري بسبب طبيعة المشكلة والنقل والمكانة التي تتمتع بها هذه الشخصيات للتأثير على صناع القرار مثلا لحل هذه المشكلة.

تذكروا! قد نعتد على أكثر من مستوى وقد ننتقل من مستوى إلى آخر خلال تنفيذ المبادرة.

(ج) طبق!

١. وضح الفئات ذات العلاقة بالمشكلة التي حددتها مع توضيح من معنا (المؤيدين) ومن ضدنا (المعارضين) ومن هم المحايدين. (ممكن القيام بذلك باختيار ألوان معينة لكل فئة أو أية طريقة تراها مناسبة)
٢. وضع كل من هذه الجهات - الأشخاص في الخانة المناسبة من مصفوفة "الإهتمام" و "القوة".
٣. حدد مستوى - مستويات حل المشكلات الذي سوف تتبعه.

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة الي الكراسة الشخصية)

خذ دقيقتين للتفكير بأكثر شيء تغير بالنسبة لنظرتك إلى المشكلة التي قمت بتحديدتها بعد أن قمت بالتحليلات أعلاه، أو شيء جديد لفت نظرك حول المشكلة لم تكن تعرفه أو لم يخطر ببالك قبل القيام بهذه التحليلات. اكتبها في كراسة المشارك.

المهمة رقم (٥): الخطوة الخامسة: خطة العمل

(أ) شاهد الفيلم التالي الذي يتناول مثال آخر لمبادرة مجتمعية تتعلق بحل مشكلة معينة.

بعد أن شاهدت الفيلم حاول الاجابة عن الأسئلة أدناه (بدون النظر الي جدول خطة العمل أدناه):

- ما هي المشكلة؟
- ما هي بعض أسباب المشكلة بإعتقادك؟
- ما هي بعض آثار أو نتائج المشكلة بإعتقادك؟
- ما هو الهدف - الأهداف المراد تحقيقه برأيك؟
- ما الحل الذي شاهدته في الفيلم؟ ما هي بعض الحلول الممكنة الأخرى؟

(ب) ننتقل الآن للحديث عن خطة العمل وذلك بالرجوع إلى الفيلم. حاول ملأ الخانات قدر المستطاع، ولا تقتصر في

تفكيرك على أحداث الفيلم، بل حاول تخيل مجريات أخرى ربما حدثت بالنسبة لهذه القضية وأكتبها في خطة العمل.

يوجد جدول كتب به ما يلي:

إسم المبادرة: الهدف الأول: التمتع ببيئة أنقى مليئة بالأشجار في الحي

ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: (1) توثيق الحالة البيئية

كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: صور فوتوغرافية للوضع، إفادات من السكان حول حالتهم الصحية،

إحصاءات ومعلومات من المركز الصحي حول نسب الحساسية عند السكان

متى - الفترة الزمنية: لا يوجد

تاريخ الانتهاء - التسليم: لا يوجد

المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات): لا يوجد

إسم المبادرة: الهدف الأول: التمتع ببيئة أنقى مليئة بالأشجار في الحي
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: (2) التواصل مع البلدية
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: زيارات إلي المسؤولين، كتب رسمية
متى - الفترة الزمنية: لا يوجد
تاريخ الانتهاء - التسليم: لا يوجد
المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات): لا يوجد

إسم المبادرة: الهدف الأول: التمتع ببيئة أنقى مليئة بالأشجار في الحي
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: (3) زراعة الاشجار
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: حشد دعم سكان الحي
متى - الفترة الزمنية: لا يوجد
تاريخ الانتهاء - التسليم: لا يوجد
المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات): لا يوجد

إسم المبادرة: الهدف الأول: التمتع ببيئة أنقى مليئة بالأشجار في الحي
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: (4) المحافظة على الأشجار بشكل دوري
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: تشكيل لجنة حي مسؤولة عن تقليم الاشجار
متى - الفترة الزمنية: لا يوجد
تاريخ الانتهاء - التسليم: لا يوجد
المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات): لا يوجد

إسم المبادرة: الهدف الثاني: التمتع ببيئة نقية في القرية - المدينة
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: لا يوجد
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة: لا يوجد
متى - الفترة الزمنية: لا يوجد
تاريخ الانتهاء - التسليم: لا يوجد
المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات): لا يوجد

(ج) طبق!

املاً جدول خطة العمل الخاص بالمشكلة التي حددتها:

إسم المبادرة: الهدف الأول: التمتع ببيئة نقية في القرية - المدينة
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة:
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة:
متى - الفترة الزمنية:
تاريخ الانتهاء - التسليم:
المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات):

إسم المبادرة: الهدف الثاني: التمتع ببيئة نقية في القرية / المدينة
ماذا: الأنشطة التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة:
كيف: الأدوات التي سيتم إستخدامها لتنفيذ المبادرة:
متى - الفترة الزمنية:
تاريخ الانتهاء - التسليم:

المسؤول عن التنفيذ (توزيع المهام بين الفريق بناء على الخبرات):

(د) ماذا بعد! مبادرتي (تعليمات بالعودة إلى الكراسة الشخصية) بالعودة إلى مبادرة تنفذه الآن، أو قد تنفذها في المستقبل، حضر خطة العمل بالإستعانة بالنموذج السابق.

المهمة رقم (٦): التعامل مع التحديات والإحتفال بالنجاحات

(أ) خبراتي وتأملاتي

أغض عيونك لمدة دقيقة أو دقيقتين وفكر بتحدي ما تعرضت له خلال تنفيذك لمهمة أو مبادرة ما سواء كانت المهمة على مستوى فردي أو جماعي. ماذا كان شكل التحدي وماذا كان شعورك تجاهه؟ ماذا فعلت حيال هذا التحدي؟ وإن نجحت في التغلب عليه ماذا حصل بعد ذلك؟ يمكنك كتابة أجوبتك على ورقة.

(ب) تعلم!

التحديات وكيفية التعامل معها، وضرورة الإحتفال بنجاحاتنا:

من الضروري الإنتباه إلى سير العمل والتحديات والعقبات على أرض الواقع بشكل مستمر حتى تتمكن من الإستجابة لها بالشكل المناسب. قد تشمل هذه التحديات أمور لنا سيطرة عليها وأمر سيطرتنا عليها محدودة، وبعضها تحديات خارجية وبعضها داخلية.

تحديات داخلية: نقص الموارد، نقص الخبرات و المهارات، إختلافات في الرأي
تحديات خارجية: عدم تعاون أصحاب القرار، منافسين، تحديات قانونية - تشريعية، تحديات مجتمعية، المناخ السياسي

كيف نتدارك هذه التحديات ونتعامل معها (سواء داخلية أو خارجية). ما هي بعض الأفكار للقيام بذلك؟

- إشراك فريق العمل وأصحاب العلاقة الأوليين والحصول على إقتراحاتهم.
- إعادة النظر بخطة العمل وعمل التغييرات اللازمة
- التواصل مع بعض الجهات التي قد تساعدنا أو التي مرت بوضع مشابه
- التفكير في كيفية تفادي نفس الوضع في المستقبل
- التفكير بتكتيكات خلاقية!

تخيلوا وتفكروا قليلا:

- عددوا واكتبوا بعض التحديات التي ربما واجهها الشباب في الفيلم.
- حددوا إن كانت داخلية أم خارجية.
- كيف كان من الممكن مواجهة كل منها؟

عند تحقيق النجاحات ما هي أهم الأمور التي يجب القيام بها؟

الإحتفال!

من المهم جدا أن نخصص وقت للإحتفال بنجاحنا، وليس فقط عند إنتهاء العمل. الإحتفال عند أي محطة في التنفيذ هو أمر ضروري لتثبيت شعورنا بالإنجاز، اعطائنا دفعة إلى الأمام، ولدعم صورتنا أمام المجتمع الذي نعمل به وكسب ثقتهم وربما حشدهم للعمل معنا. وقد يكون الإحتفال بسيط جدا كأن يلتقي الفريق ويتشارك بعض الطعام ويتحدث في الإنجازات التي أحدثها وربما تتضمن الإحتفال بعض الأغاني الشعبية المتداولة و - أو الدبكة الخ. المهم أن يكون الإحتفال ممتع ومفرح!

(ج) طبق!

أكتب مشهد - سكتش مسرحي قصير أو أغنية على أن يتناول السكتش أو الأغنية ما يلي:

1- تحدي مفترض حصل أثناء تنفيذ المبادرة التي اخترتها

- 2- وكيف تم التعامل معه (كيف تم جمع المعلومات اللازمة لأخذ القرار المناسب حول كيفية التعامل مع التحدي)
 3- كيف تم تحويل التحدي إلى نجاح
 4- وأخيرا كيف تم الاحتفال به.

المهمة رقم (٧): الخطوة السادسة: التنفيذ والاستدامة

(أ) خبراتي وتأملاتي

خذ دقيقتين وتأمل في نشاط ما كنت جزءا من تنفيذه أو سمعت عنه وحقق نجاحا باهرا ولكن أثره لم يدوم على الإطلاق. لماذا تعتقد أنه لم يدم؟ ما الذي كنت تتمنى حدوثه بحيث ربما زاد من أثر النشاط واستدامته؟

(ب) تعلم!

عندما نبدأ بالتنفيذ، هناك العديد من العوامل أو الإستراتيجيات التي تساهم في نجاح عملنا وفي إستدامته، حيث أن مرحلة التنفيذ وإستدامة العمل أو الأثر هي من الأمور التي غالبا تشكل تحدي بالنسبة للعمل المجتمعي. من الأمور التي تساهم في نجاح التنفيذ والإستدامة ما يلي:

- تعتبر القيادة الناجحة من أهم عوامل نجاح التنفيذ وتحقيق الإستدامة، فالقائد الناجح هو من يتحمل مسؤولية تمكين أعضاء فريقه ليصبحوا قادة بدورهم.
- حتى يكون لنا مستقبل يجب أن تكون لنا رؤيا، تتطلب القدرة على التنفيذ وجود رؤيا واضحة ومحفزة للمستقبل الذي نسعى للوصول إليه، حيث أن وجود الرؤيا يساهم في وضع خطة عمل لها أولويات واضحة ونشاطات إستراتيجية طويلة الأمد
- الاعتماد على الموارد والمصادر الموجودة لدينا بدل الاعتماد الكلي على منح وموارد مؤقتة وخارج سيطرتنا
- إشراك فئات المجتمع على أوسع نطاق إشراك حقيقي، فيه إجماع قدر الإمكان، حيث يعزز ذلك شعور المجتمع بأن المبادرة تعنيهم وتمسهم شخصيا.
- المتابعة والتقييم خلال التنفيذ بشكل دوري
- المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة
- بناء علاقات تشاركية مع مجموعات أخرى تعمل على قضايا مشابهة تفاديا للمنافسة السلبية وتفكك الجهود
- إدراك أن التغيير يتطلب وقت وصبر، وأنه من المهم الإحتفال بالنجاحات، والإستمتاع برحلة التغيير
- المحافظة على روح الفريق الإيجابية خلال التنفيذ من خلال:
- التأكد من أن الجميع على علم بمسؤوليات والمهام الآخرين (حيث أن ذلك يدعم عملية الشفافية، العدالة، والمساواة).
- التعبير عن العرفان عندما ينتهي أحد من مهمته بنجاح
- مد يد العون والمساعدة اذا واجه أحدهم أية صعوبة في تنفيذ مهمته.
- المبادرة الى التعامل مع أي نزاع داخلي

(ج) طبق! راجع الحالة الدراسية لمبادرة مجتمعية الموجودة في المرفق (٢).

١. اقرأ الحالة

٢. اكتب أية عوامل أو استراتيجيات في الحالة (ان وجدت) ساهمت في نجاح المبادرة وفي استدامتها.

٣. اكتب أفكار أخرى لاستراتيجيات أو نشاطات اضافية كان من الممكن القيام بها للمساهمة في نجاح المبادرة واستدامتها بشكل أكبر.

المرفقات

مرفق رقم ١ جدأول معاير اختيار الحل الأنسب

مرفق رقم ٢ حالة دراسة لمبادرة مجتمعية

مرفق (١)
جدأول معايرر تساهم في إختيار الحل الأنسب

الحل المحتمل رقم(1):

المعيار: (ا) الي اى مدى يرتبط بالحل (مثلا: هل لدينا تلك المصادر؟ نعم - لا) (ب) ما هي؟ يجب تعدادها بالتفصيل
* ما هي الموارد التي بحوزتنا كفريق لتنفيذ الحل؟

1- موارد بشرية

- خبرات و تجارب : خبرة في التطوع ، أو خبرة عمل ذات علاقة، تجربة في مبادرة أو نشاط مجتمعي سابق.
- مهارات: تيسير، تفاوض، تصميم غرافيكي، إدارة مشاريع.

- معارف وقدرة على التشبيك

2- موارد مادية: موارد مالية

3- موارد عينية: قاعات تدريب، قاعة إجتماعات، مكتب فيه مستلزمات طباعة وقرطاسية، ...

* ما هي الفرص المتاحة في البيئة المحيطة؟

- هل هناك حراك مشابه في مكان ما قد حقق النجاح و يمكن إستغلال موجة النجاح تلك؟

- هل هناك توجه حالي من الحكومة المحلية لدعم موضوع مبادرتنا؟

- هل هناك جهات اخرى تعمل على نفس القضية؟ هل من المجدي أن نعمل على نفس القضية في ذات الوقت لزيادة الاثر؟ أو أنه الأفضل إختيار جزئية أخرى مكمله؟

* ما هي التحديات أو المخاطر المتعلقة بتنفيذ الحل؟

- هل هناك من يعارضنا؟ هل لنا خصوم؟ من هم؟ إلى أي مدى يمكن التواصل معهم وتخفيف وطأة معارضتهم لنا؟

- إلى أي مدى قد يتسبب الحل بمشاكل (أضرار) أخرى؟ ما هي تلك المشاكل؟ هل هناك خطوات يمكن إتخاذها عند تنفيذ الحل لتفادي تلك المشاكل؟

الحل المحتمل رقم(2):

المعيار: (ا) الي اى مدى يرتبط بالحل (مثلا: هل لدينا تلك المصادر؟ نعم - لا) (ب) ما هي؟ يجب تعدادها بالتفصيل
* ما هي الموارد التي بحوزتنا كفريق لتنفيذ الحل؟

1- موارد بشرية

- خبرات و تجارب : خبرة في التطوع ، أو خبرة عمل ذات علاقة، تجربة في مبادرة أو نشاط مجتمعي سابق.
- مهارات: تيسير، تفاوض، تصميم غرافيكي، ادارة مشاريع.

- معارف و قدرة على التشبيك

2- موارد مادية: موارد مالية

3- موارد عينية: قاعات تدريب، قاعة اجتماعات، مكتب فيه مستلزمات طباعة وقرطاسية، ...

* ما هي الفرص المتاحة في البيئة المحيطة؟

- هل هناك حراك مشابه في مكان ما قد حقق النجاح و يمكن استغلال موجة النجاح تلك؟

- هل هناك توجه حالي من الحكومة المحلية لدعم موضوع مبادرتنا؟

- هل هناك جهات اخرى تعمل على نفس القضية؟ هل من المجدي ان نعمل على نفس القضية في ذات الوقت لزيادة الاثر؟ أو انه الافضل اختيار جزئية اخرى مكمله؟

* ما هي التحديات أو المخاطر المتعلقة بتنفيذ الحل؟

- هل هناك من يعارضنا؟ هل لنا خصوم؟ من هم؟ إلى أي مدى يمكن التواصل معهم وتخفيف وطأة معارضتهم لنا؟

- إلى أي مدى قد يتسبب الحل بمشاكل (أضرار) أخرى؟ ما هي تلك المشاكل؟ هل هناك خطوات يمكن اتخاذها عند تنفيذ الحل لتفادي تلك المشاكل؟

الحل المحتمل رقم(3):

المعيار: (ا) الي اى مدى يرتبط بالحل (مثلا: هل لدينا تلك المصادر؟ نعم - لا) (ب) ما هي؟ يجب تعدادها بالتفصيل
* ما هي الموارد التي بحوزتنا كفريق لتنفيذ الحل؟

1- موارد بشرية

- خبرات و تجارب : خبرة في التطوع ، أو خبرة عمل ذات علاقة، تجربة في مبادرة أو نشاط مجتمعي سابق.
- مهارات: تيسير، تفاوض، تصميم غرافيكي، ادارة مشاريع.

- معارف وقدرة على التشبيك
- 2- موارد مادية: موارد مالية
- 3- موارد عينية: قاعات تدريب، قاعة إجتماعات، مكتب فيه مستلزمات طباعة وقرطاسية، ...
- * ما هي الفرص المتاحة في البيئة المحيطة؟
- هل هناك حراك مشابه في مكان ما قد حقق النجاح ويمكن إستغلال موجة النجاح تلك؟
- هل هناك توجه حالي من الحكومة المحلية لدعم موضوع مبادرتنا؟
- هل هناك جهات أخرى تعمل على نفس القضية؟ هل من المجدي أن نعمل على نفس القضية في ذات الوقت لزيادة الأثر؟ أو انه الافضل إختيار جزئية أخرى مكمله؟
- * ما هي التحديات أو المخاطر المتعلقة بتنفيذ الحل؟
- هل هناك من يعارضنا؟ هل لنا خصوم؟ من هم؟ إلى أي مدى يمكن التواصل معهم وتخفيف وطأة معارضتهم لنا؟
- إلى أي مدى قد يتسبب الحل بمشاكل (أضرار) أخرى؟ ما هي تلك المشاكل؟ هل هناك خطوات يمكن اتخاذها عند تنفيذ الحل لتفادي تلك المشاكل؟

مرفق (٢)

حالة دراسة لمبادرة مجتمعية

لاحظ فادي في السنوات الأخيرة أن أعداد أشجار الزيتون الرومي المعمرة والنادرة والتي اشتهرت بها منطقتة عبر التاريخ تتناقص بشكل مستمر. واعتبر ذلك ناقوس خطر وإنذار يهدد هذا الموروث بالاندثار أو الإنقراض. فقرر البحث في أسباب تناقص أعداد الأشجار ووجد أن أهم عامل هو عدم تفعيل التشريعات والقوانين المتعلقة بهذا الأمر. حيث أن القانون يجعل من الصعب جدا إزالة أو قطع أشجار الزيتون الرومي إلا بموافقة وزير الزراعة. ووجد أيضا أن عدم معرفة المعنيين بمثل هذه التشريعات ساهم أيضا في حدوث العديد من التعديات. وتتمثل هذه التعديات باقتلاع أشجار الزيتون الرومي ونقلها من موطنها الأصلي بهدف شق الطرق الجديدة، وبناء المباني العامة على الأراضي الزراعية في القرى، بالإضافة الى بيع الأشجار كسلعة تجارية كحطب للمواقد.

بدأ فادي بالتحدث مع أصدقائه المقربين وعائلته عن الموضوع. وتمكن من جذب إهتمامهم بالموضوع حيث أنه شرح لهم أن هذه الأشجار هي جزء من الموروث الحضاري لمنطقتهم، وأنها نادرة جدا ولا تقدر بثمن وأنها جزء من هويتهم كأبناء تلك المنطقة. وتمكن فادي أيضا من توضيح من هي الجهات المسؤولة عن تطبيق التشريعات وحماية الأشجار. وطلب من أصدقائه أن يتحدثوا عن الموضوع مع عائلاتهم وذلك تحضيراً لزيارات سيقوم بها فادي لحشدهم الى القضية والحصول على دعمهم.

بعد عدد من الزيارات لبعض عائلات أصدقاءه، تمكن فادي من إقناع هذه الأسر بمساعدته على الوصول الى مختير ووجهاء المنطقة بهدف حشدهم أيضا. شيئا فشيئا تمكن فادي من الوصول الى الوجهاء بمساعدة الأسر حيث أعجب الوجهاء بانتماء فادي القوي للمنطقة وخوفه على موروثها الطبيعي. وشيئا فشيئا تمكن فادي من تجميع عدد كبير من أهل المنطقة ممن يؤمنون بضرورة حماية أشجارهم وبضرورة تحمل الحكومة مسؤولية تطبيق التشريعات ومعاينة المخالفين واتفقوا على كتابة عريضة فيها مطالبهم والحصول على أكبر عدد من التواقيع عليها من منطقتهم.

وتوجه بعض الوجهاء ومعهم فادي إلى مكتب ممثل الحكومة المحلية في المنطقة وأتاحت لفادي فرصة شرح القضية للمسؤول وتمكن من الاجابة عن كل أسئلته بفضل البحث المعمق الذي قام به حول الموضوع وبالتالي تمكن من اقتراح حلول واضحة ومباشرة للمشكلة. وكان لشغف فادي وجهوده الكبيرة في التحضير لهذه المرحلة بالإضافة الى وجود الوجهاء أثر مهم في تعاون المسؤول والحصول على التزامه بمتابعة الموضوع وبالفعل تم تعيين موظف حراج مخصص للمنطقة لمراقبة الوضع ويتمتع بصلاحيه التبليغ عن أي تعديات وإصدار مخالفات للمعتدين.

المصادر والمراجع

- * مؤسسة أهل
- ما هو التنظيم المجتمعي؟ (<http://ahel.org/coar/>)
- أمثلة على التعلم الشعبي (<https://bit.ly/35egkmu>)
- أمثلة على حملات (<https://bit.ly/2u2Yy8F>)
- الخلفية القانونية لحملة صار وقتها (<http://ahel.org/sar-waqtha-campaign/>)

- * برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الانسان:
- قصص نجاح عالمية (<https://bit.ly/2rHX8Qe>)
- قصص تغيير أردنية (<https://bit.ly/2F9DMH2>)
- تكتيكات لإحداث التغيير (<https://bit.ly/2rF1k38>)

- * النضال الجميل – أمثلة عن تكتيكات لإحداث التغيير (<https://beautifulrising.org/type/tactic>)

- * تحليل مواضع القوة ومواضع الضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) عدة العمل المجتمعي (<https://ctb.ku.edu/ar/content/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>)

Books:

Top 5 Problem Solving Tools, Paul Newton and Helen Bristol. Available at (<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlth-5probsolving.htm>)

Everyone's Problem Solving Handbook, Michael R. Kelly, 1992.



KING HUSSEIN FOUNDATION  مؤسسة الملك الحسين
JUBILEE INSTITUTE معهد اليوبيل



تم إنتاج هذه المادة بدعم كريم من الشعب الأمريكي
من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ويعتبر هذا المحتوى
من مسؤولية (مؤسسة الملك الحسين)
ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID
أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية

Tel : +962 6 523 8236 **Fax :** +962 6 523 8337

Website : www.jcee.edu.jo **Email :** jcee@jubilee.edu.jo **CC :** info@jcee.edu.jo

f : JubileeCenterForExcellenceInEducation