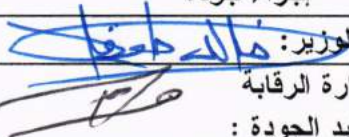


وزارة التربية والتعليم	إجراء جودة
رقم الوثيقة : QP-19	إصدار : ١/٢
التاريخ : ٢٠٠٦/١٠/٩	صفحة : ٥ / ١
العنوان : التعامل وحل المشكلات	اعتماد ممثل الإدارة : 
	موافقة معالي الوزير : 
	اعتماد مدير إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة :

٠١ الهدف

١/١ يهدف هذا الإجراء إلى توضيح الآلية التي يتم بناء عليها التعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول التصحيحية والوقائية لها بشكل فعال .

٠٢ نطاق العمل

١/٢ يطبق هذا الإجراء على المشاكل التي تواجه إدارات ومديريات وزارة التربية والتعليم في أداء مهامها وتقديم خدماتها المختلفة .

٣- تعريفات:

١/٣ المشكلة : هي أي وضع يتم مواجهته يختلف عن الوضع الذي ترغب وزارة التربية والتعليم ان يكون عليه، ويتم حلها من خلال اتخاذ عدة إجراءات أو خطوات يتم بناء عليها إزالة أو تقليل هذا الفارق بين الحالتين .

٢/٣ كايـت KITE : وهي اختصار للأحرف الأولى من منهجية حل المشكلات (اعرف المشكلة know حدد الحلول المقترحة Identify اختبر الحل Test ، قيم ما سبق Evaluate)

٤- المسؤوليات :

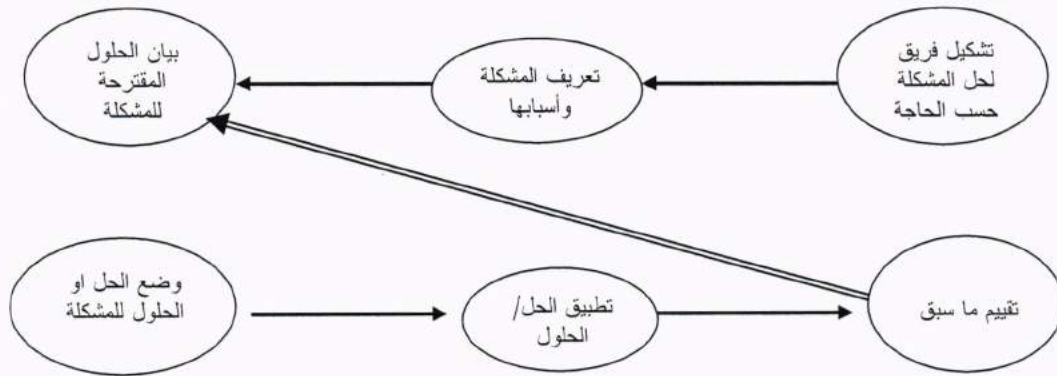
١/٤ يتولى ممثل الإدارة متابعة آلية تطبيق هذا الإجراء حسب ما جاء فيه .
٢/٤ يقوم جميع مديري الإدارات ومديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم بالتعامل مع هذا الإجراء حسب الحاجة وعند ظهور المشكلة .

٥- العملية :

١/٥ إن المنهجية المتبعة في حل المشكلات يمكن تلخيصها حسب مبدأ KITE بالخطوات التالية :

- ١- تشكيل فريق لحل المشكلة حسب الحاجة .
- ٢- تعريف المشكلة وأسبابها .
- ٣- بيان الحلول المقترحة للمشكلة .
- ٤- وضع الحل أو الحلول للمشكلة .
- ٥- تطبيق الحل / الحلول .
- ٦- تقييم ما سبق .

وزارة التربية والتعليم	إجراء جودة
رقم الوثيقة : QP-19	إصدار : ١/٢
التاريخ : ٢٠٠٦/١٠/٩	صفحة : ٥ / ٢
العنوان : التعامل وحل المشكلات	اعتماد ممثل الإدارة :



٢/٥ تشكيل فريق لحل المشكلة :

إن سياسة حل المشاكل في وزارة التربية والتعليم تركز على حل المشكلة داخليا وعدم طلب المساعدة الخارجية في حل المشكلة إلا في حال عدم القدرة على حل المشكلة من خلال كوادر وزارة التربية والتعليم.

يتم وحسب طبيعة وموضوع المشكلة تشكيل فريق لحل هذه المشكلة من قبل كوادر الجهة المعنية بموضوع المشكلة (مثلا لو كان الموضوع متعلقا بالمناهج يقوم مدير إدارة المناهج والكتب المدرسية بتحديد المعنيين بحل المشكلة).

في حال أن المشكلة متعلقة بأكثر من إدارة يتم تشكيل فريق يضم الإدارات المعنية (على الأقل ممثل واحد عن كل من الإدارات المعنية) .

يتم اختيار الأعضاء المعنيين بحل المشكلة من قبل مديري الإدارات كما انه من الممكن ان يكون مدير الإدارة بشخصه عضوا في فريق حل المشكلة حسب أهمية ونوع المشكلة .

في بعض الحالات قد يتم تعيين موظف بعينه ليقوم بحل المشكلة وهذا يعتمد على طبيعة ونوع وحجم المشكلة والمسؤول عن تقرير ذلك هو مدير الإدارة المعني بالمشكلة .

وزارة التربية والتعليم	إجراء جودة
رقم الوثيقة : QP-19	إصدار : ١/٢
التاريخ ٢٠٠٦/١٠/٩	صفحة : ٥ / ٣
العنوان: التعامل وحل المشكلات	اعتماد ممثل الإدارة :
	موافقة معالي الوزير: 
	اعتماد مدير إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة :
	اعتماد ممثل الإدارة :

٣/٥ تعريف المشكلة وأسبابها :

عند تعريف المشكلة لا بد من الانتباه لعناصر مهمة في توصيف وتحديد المشكلة : المقاييس الكمية والنوعية Quantitative & Qualitative measures " مثلا لا بد من جمع معلومات حول عدد الكتب التي ظهرت فيها مشكلة على سبيل المثال " التاريخ، الأطراف المعنية ، القوى المؤثرة في حدوث المشكلة الخ... وبالتالي يتم تحديد حجم المشكلة وكبرها .

عند تعريف المشكلة لا بد كذلك من بيان تأثير المشكلة على وزارة التربية والتعليم (مثل خسارة مالية بقيمة كذا، فقدان سمعه ، تأثير سلبي على متلقي الخدمة، تأخر عن موعد محدد، الخ)

لا بد من تحديد أسباب المشكلة وعمل قائمة بكل الأسباب المتوقعة للمشكلة (من المعروف علميا بان ٨٠% من أسباب المشكلة قد يكمن في سبب أو سببين وبالتالي يتم إعطاء أهمية اكبر لمعالجة الأسباب الرئيسة التي أدت لوقوع المشكلة وهي تلك المعروفة بـ (root causes) .

لكل سبب من الأسباب الموضوع يتم تحديد نوع السبب هل هو (خطأ بشري، حادث عارض، غير موضوعي، خطأ مقصود ، خطأ غير متوقع ، الخ) .

٤/٥ بيان الحلول المقترحة للمشكلة:

لكل سبب من الأسباب المساهمة في حدوث المشكلة يتم التفكير في حل أو أكثر لمعالجة المشكلة وعلى الحلول المقترحة أن تأخذ الطابع التصحيحي " وهو إزالة المشكلة الحالية القائمة " والطابع الوقائي " ضمان عدم تكرارها مستقبلا " .

عند وضع الحلول المقترحة قد يتم استخدام أكثر من وسيلة أو أداة لذلك مثل العصف الذهني Brain Storming .

عند التفكير في وضع الحلول المقترحة يجب استثناء الحلول التي لا تؤدي لحل المشكلة أو ذات التأثير الضعيف على حل المشكلة، يجب التركيز على الأهم أولا كما لا بد أيضا من دراسة الموارد المطلوبة لحل المشكلة وبالتالي يتم الإجابة على السؤال (الحل المقترح وتكلفته ومدى تأثيره في حل المشكلة) .

لا بد للحلول المقترحة أن تحقق في النهاية معالجة أو تقليل لتأثير المشكلة إلى اكبر قدر ممكن .
وضع الحل أو الحلول للمشكلة :

وزارة التربية والتعليم	إجراء جودة
رقم الوثيقة : QP-19	إصدار : ١/٢
التاريخ ٢٠٠٦/١٠/٩	صفحة : ٥ / ٤
العنوان: التعامل وحل المشكلات	اعتماد ممثل الإدارة : 
	موافقة معالي الوزير: 
	اعتماد مدير إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة :

يتم في هذه المرحلة تعريف واختيار الحل أو الحلول الأكثر تأثيراً في معالجة المشكلة والتي تحقق معالجة المشكلة أو التقليل منها بأقل كلفة ممكنة وبأكثر فاعلية .

لا بد أن يتم تقديم ملخص لكل حل عن لماذا تم اختيار هذا الحل .

٦/٥ يتم في هذه المرحلة ولكل حل وضع برنامج عمل لتطبيق هذا الحل يحتوى على خطوات محددة ويبين الموارد اللازمة لتحقيق البرنامج والمسؤوليات والمكان والزمن المتعلق بكل خطوة من خطوات تنفيذ هذا البرنامج .

يتم تحديد المخاطر المتعلقة بتحقيق البرنامج (مثلاً تأخر في تحقيق برنامج الحل، زيادة غير متوقعة في الموارد لتنفيذ الحل ،..... الخ) ويتم تحديد طرق التعامل مع هذه المخاطر وحسب أهمية الموضوع قد يكون هناك خطط بديلة في حالة الطوارئ.

إذا كان تطبيق الحل يحتاج لوقت من الزمن لا بد أن تكون هناك خطوات في البرنامج تبين مراجعة البرنامج ومدى تحقيق التقدم في تنفيذ الحل والبرنامج .

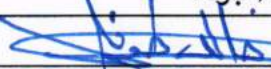
قد يتطلب تطبيق الحلول تحويل بعض الصلاحيات لأفراد للقيام بمهام محددة يجب أن لا يتم إغفال ذلك في مرحلة تطبيق الحلول وتنفيذ البرنامج .

٧/٥ تقييم ما سبق :

الهدف من التقييم هو تحديد مدى فاعلية الحل المنفذ وإذا كان هناك حاجة لتبني حلول أخرى للمشكلة عند الانتهاء من حل المشكلة لا بد من عمل تقرير مفصل عن الانجاز الذي تمت وكيف تمت معالجة المشكلة وبالتالي يتم تقييم ما حدث .

لغايات التقييم قد يكون من الضروري إجراء قياسات قبل إجراء الحل وبعده لعمل مقارنه مثلاً(معدل الوقت المستغرق لاجاز معاملة محددة كان ٩٠ دقيقة وبعد تنفيذ الحل وصل إلى ٢٠ دقيقة) ولا بد أن يكون القياس منهجيا وليس نظريا .

قد يكون إجراء حل مشكلة ما يؤدي إلى ظهور مشكلة في مكان آخر فلا بد من مرحلة التقييم أن يؤخذ بعين الاعتبار الأداء الكلي وليس فقط موضوع الدراسة بل كل الجوانب المتعلقة بموضوع المشكلة .

وزارة التربية والتعليم	إجراء جودة
رقم الوثيقة : QP-19	إصدار : ١/٢
التاريخ ٢٠٠٦/١٠/٩	صفحة : ٥ / ٥
العنوان: التعامل وحل المشكلات	اعتماد ممثل الإدارة : 
	موافقة معالي الوزير: 
	اعتماد مدير إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة :

كما أن مرحلة التقييم قد تأخذ وقتاً كون نتائج الحلول المنجزة في بعض الحالات لا يمكن قياسها إلا بعد مرور فترة من الزمن عليها وبالتالي لا بد من متابعة عملية التقييم طول فترة التقييم حسب الحاجة يتم في نهاية التقييم إغلاق البرنامج وتوثيق الخبرة المستفادة من البرنامج وذلك للتعلم من الأخطاء السابقة وتقييم الحلول الأكثر فاعلية في حل مشاكل الوزارة .

-٦ وثائق متعلقة

لا يوجد