

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

الإدارة العامة لمؤسسة دار الفتوى

مؤسسات أزهر البقاع أنموذجاً

تقرير حول أعمال التدريب في مؤسسات أزهر البقاع

تاريخ (من ٢٥/٤/٢٠٢٤ م إلى ١٠/٧/٢٠٢٤)

أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والإدارية

اختصاص تخطيط وإدارة عامة

إعداد

الطالب: كمال إسماعيل ديوب

لجنة المناقشة

الدكتور أكرم حسن ياغي	الأستاذ المشرف	رئيساً
الدكتور محمد يونس عبد الله	أستاذ	قارئاً
الدكتور حسين علي عبيد	أستاذ	عضواً

السنة

العام الجامعي: ٢٠٢٤ _ ٢٠٢٣

إخلاء مسؤولية

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا البحث وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط.

الإهداء

في خضم المسير والتّحدّي، تمتد أياد بيضاء تُعينك لتكمل ما بدأتَه، وتكسر معك كلّ عوائق الضّباب، والإحباط والملل، إنها أياد بلون قوس قزح والفرح والجمال، لا تستطيع مكافأتها، ولكن لا مناص من أن تُقدّم لها كل الشّكر والحب، وترفع يديك مبتهلاً الى الله وداعياً لها بالتّوفيق.

إلى من أرى بهم المستقبل الحقيقي،

إلى من نذرت حياتي ونفسي لهم،

إلى من أتمنى أن يتخطوا ما وصلت إليه بمراحل طويلة،

إلى من سأكون فخوراً بهم إن شاء الله وأرى فيهم نفسي،

أهدي هذا التقرير إلى ولديّ العزيزين زين الدين وأبي

وإلى بنيتي الحبيبة آية.

الشكر

قال تعالى *ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين* (النمل ١٩)

الحمدُ لله على فضله العظيم، فقد امتنَّ علينا بنعمة العلم ووهبنا الصّبر والقوة، والصّلاة والسّلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا محمد الصادق الأمين،

وإنه ليطيب لي أن أتوجه بالشكر إلى من رعاني مشرفاً عليّ في هذه الدراسة أستاذي الدكتور:

"أكرم ياغي"

على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه النّصح والتّوجيه طيلة فترة البحث فبارك الله فيه وجزاه خيراً.

كلّ التقدير والاحترام للجنة المناقشة التي باقتراحات أعضائها سيتم عملنا، والشكر موصول إلى كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السّياسية والإدارية.

وباسم الله الذي أنزل القرآن العظيم والعلم المنير وألهمنا الصّبر الجميل أهدي ثمرة جهدي الى بسمة الحياة وسر الوجود ومن كان دعاؤها سرّ نجاحي وحنانها بلسم جراحي والتي سهرت على تشجيعي، الى التي أفنيت عمري لإرضائها "أمي الحبيبة"

إلى من أحمل اسمه بافتخار هو الذي ضحى وسهر من أجلنا "أبي الغالي"

إلى سندي وعوني في الحياة بعد الله السراء منها والضراء

إلى من أدعو الله أن يمد لي في عمرها ويحفظها ويعينها

إلى من تشاركني بكلماتها الحنونة والطّيبة التي أعانتي في خطوتي العظيمة "زوجتي"

وأخيراً نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه الأمانة.

الملخص بالعربية

هدف التقرير إلى دراسة مدى التزام مؤسسات أزهر البقاع بمبادئ الإدارة العامة والحديثة، حيث يعتبر تطبيق المبادئ الإدارية ضمن المؤسسات سبيل للنجاح والتطور وتفعيل المؤسسة على أتم وجه، حيث يستهدف التدريب قياس هذه المبادئ ومدى تطبيقها عملياً وتقييم الهيكلية الإدارية من حيث أنها شكلية أم حقيقية مطبقة على أرض الواقع.

لطالما سادت النظرة أن إدارة المؤسسات الدينية تقوم على الأبوية وتعزيز المركزية، وهذا الكلام كما سيتضح بالبحث غير دقيق بل إن مؤسسات الأزهر تبذل الجهد لمواكبة تطورات الإدارة الحديثة واستيعابها وإن كان ذلك بخطوات بطيئة.

تم قياس التطبيق العملي لمبادئ الإدارة العامة في المؤسسات من خلال الملاحظة الشخصية خلال التدريب، والمقابلات التي أجريت مع مدراء الأقسام، والنواة في ذلك كانت الاستبيان الموسع الذي طرح أسئلة تقييمية لمدى التزام إدارة الأزهر بهذه المبادئ وتلاه تحليل موضوعي لهذه النتائج ثم اقتراح تعديلات هيكلية غير ملزمة مع جملة من التوصيات.

وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث أجريت على كافة أقسام المؤسسة، وجاءت النتائج إيجابية في معظمها حيث تطبق المؤسسات أغلب المبادئ الإدارية بينما مواطن الخلل بسيطة ويمكن معالجتها عبر خطوات جدية من قبل إدارة الأزهر.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الهيكلية الإدارية، الهدف الاستراتيجي، مبادئ الإدارة العامة، التحليل الرباعي للأداء، الخطة الاستراتيجية.

Abstract

The report aimed to study the extent of Al-Azhar Al-Bekaa institutions' commitment to the principles of public and modern administration, as the application of administrative principles within institutions is a path to success, development and full activation of the institution, as the training aims to measure these principles and the extent of their practical application and evaluate the administrative structure in terms of whether it is formal or real and .applied on the ground

The prevailing view has always been that the management of religious institutions is based on paternalism and the promotion of centralization, and this statement, as will become clear through research, is inaccurate. Rather, Al-Azhar institutions are making efforts to keep pace with the developments of .modern administration an absorb them, albeit at a slow pace

The practical application of the principles of public administration in institutions was measured through personal observation during training, and interviews conducted with department managers, and the core of this was the extensive questionnaire that posed evaluative questions about the extent of Al-Azhar administration's commitment to these principles, followed by an objective analysis of these results and then suggesting non-binding structural .amendments with a set of recommendations

The descriptive analytical approach was followed in this study, as it was conducted on all departments of the institution, and the results were mostly positive, as the institutions apply most of the administrative principles, while the shortcomings are simple and can be addressed through serious steps by Al-Azhar administration

Keywords: Strategic management, administrative structure, strategic goal, principles of public administration, SWOT analysis of performance, strategic plan.

تصميم التقرير

القسم الأول: مؤسسات أزهر البقاع والتدريب فيه

الفصل الأول: التعريف بالمؤسسة

الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة

القسم الثاني: واقع التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسات

الأزهر

الفصل الاول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسة والتّقيّد بالمبادئ

الإدارية.

الفصل الثاني: هيكله مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة على الصعيد الإداري، التربوي، والتقني، ما يفرض على المؤسسات التعليمية والدينية تحديات غير مسبقة تتطلب تفكيراً استراتيجياً عميقاً وتخطيطاً متجدداً يستند إلى أسس علمية ومبادئ إدارية حديثة. ولم تعد الأساليب التقليدية قادرة وحدها على الاستجابة لمتطلبات الواقع الجديد؛ حيث غدت الإدارة الحديثة اليوم ضرورة وجودية، لا ترفاً فكرياً، خاصة للمؤسسات التي تؤدي دوراً روحياً وثقافياً واجتماعياً كأزهر البقاع في لبنان.

تُعد مؤسسات أزهر البقاع من الجهات التعليمية الدينية الرائدة التي تحمل على عاتقها رسالة تربوية قيمة تتمثل في نشر الوعي الإسلامي المعتدل وتخريج أجيال تجمع بين المعرفة الدينية والتكوين الأخلاقي. وانطلاقاً من هذا الدور المحوري يصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تطور أدواتها الإدارية، وتعيد هيكلة عملياتها بما يتماشى مع مبادئ الإدارة العامة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي، لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها على أداء رسالتها بفعالية وكفاءة.

❖ الإدارة العامة الحديثة: مفاهيم وتوجهات

تعني الإدارة العامة الحديثة تبني فلسفة إدارية قائمة على الكفاءة، الشفافية، والتطوير المستمر. وهي تعتمد على أساليب مبتكرة في التنظيم والتخطيط والمتابعة والتقييم، وتسعى إلى بناء بيئة عمل مؤسسية قائمة على الأداء الفعال والمساءلة والقيادة التشاركية. ولا تقتصر الإدارة الحديثة على الهياكل الإدارية واللوائح، بل تشمل الثقافة التنظيمية، والتحفيز، والاستثمار في العنصر البشري باعتباره المحور الأساسي للنجاح المؤسسي.

ومن أبرز سمات الإدارة العامة الحديثة:

١. الاعتماد على الرؤية الواضحة والأهداف القابلة للقياس.
٢. اتخاذ القرار بناءً على البيانات وتحليل الأداء.

٣. تفعيل نظم التقييم المستمر والمتابعة الفورية.

٤. تمكين العاملين وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة.

٥. تحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية.

٦. الانفتاح على المجتمع وتوسيع الشراكات.

• التخطيط الاستراتيجي: بوابة المستقبل

يمثل التخطيط الاستراتيجي الركيزة الثانية لأي نهج تطويري ناجح، وهو أداة لتوجيه الموارد والجهود نحو أهداف بعيدة المدى، بشكل منظم ومدرّس. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات (SWOT)، ومن ثم صياغة رؤية مستقبلية واضحة، ورسالة مؤسسية، وأهداف استراتيجية تتسم بالواقعية والطموح في آن واحد.

بالنسبة لمؤسسات أزهر البقاع، فإن التخطيط الاستراتيجي يُمكنها من:

١. التكيف مع التغيرات المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية).

٢. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات طويلة الأمد.

٣. توجيه الإمكانيات البشرية والمالية بكفاءة.

٤. تعزيز التنافسية والريادة في التعليم الديني.

٥. تحقيق التوازن بين المحافظة على الهوية والتحديث البناء.

• أزهر البقاع في قلب المعادلة التحديثية

تمثل مؤسسات أزهر البقاع نموذجًا خاصًا من المؤسسات التعليمية الدينية، نظرًا لخصوصية رسالتها المتمثلة في نشر التعليم الديني الوسطي، وترسيخ القيم الأخلاقية الإسلامية، وتخرج طلاب قادرين على التفاعل مع قضايا العصر من منطلقات شرعية رصينة. غير أن هذه الخصوصية لا تعفي المؤسسة من تبني أدوات الإدارة الحديثة، بل تجعل ذلك ضرورة لضمان الاستمرارية والفاعلية.

في هذا السياق، يكتسب هذا التقرير أهمية خاصة في كونه محاولة جادة لقراءة الواقع الإداري داخل المؤسسة، واستكشاف إمكانيات التحسين والتطوير، من خلال ما يلي:

١. تشخيص الواقع الحالي بدقة: من خلال تحليل آليات اتخاذ القرار، أساليب التواصل الإداري، طرق التقييم، أنماط القيادة، وبيئة العمل التنظيمية.
٢. مقارنة ممارسات المؤسسة مع المعايير الإدارية الحديثة: لمعرفة الفجوات وتحديد فرص التطوير.
٣. تسليط الضوء على التجارب الناجحة داخل وخارج لبنان: بما يتيح الاستفادة من النماذج التي استطاعت الدمج بين الهوية الدينية والتطور المؤسسي.

• البعد الإنساني في عملية التطوير

من القضايا الجوهرية التي يُوليها التقرير اهتمامًا خاصًا هو "الإنسان" باعتباره جوهر العملية الإدارية والتعليمية، فلا يمكن لأي استراتيجية تطوير أن تنجح دون تمكين الإنسان، وتحفيزه، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وتركز مؤسسات أزهر البقاع - في رسالتها الأصيلة - على بناء الإنسان علميًا، دينيًا، وأخلاقيًا، ومن هنا تتلاقى رسالتها التربوية مع مبادئ الإدارة الحديثة التي تضع الموظف والطالب في صميم اهتماماتها.

وتتجلى أهمية التركيز على البعد الإنساني من خلال:

١. توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للإبداع.
٢. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
٣. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون.
٤. تقديم الدعم النفسي والمهني للكوادر.
٥. احترام الفروق الفردية وتقدير التنوع.

• الخلاصة الأولية للمقدمة

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التقرير لا يهدف فقط إلى وصف الواقع الإداري لمؤسسات أزهر البقاع، بل يسعى إلى تقديم خريطة طريق واضحة المعالم للارتقاء بمستوى الأداء الإداري، والتخطيط الاستراتيجي، والفاعلية المؤسسية، في ضوء المبادئ الحديثة، والخصوصية الدينية والثقافية للمؤسسة. وهو بذلك يُعد

مساهمة عملية في تطوير المؤسسات الدينية لتواكب العصر دون التفريط في قيمها، وتحقيق الجودة الشاملة في الأداء التعليمي والإداري.

الجانب العام للموضوع

ينبع هذا التقرير من قناعة راسخة بأن الإدارة الفعالة هي حجر الأساس لأي عملية تطوير مؤسسي حقيقية، كما يهدف إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة في مؤسسات أزهر البقاع وتحديد مدى التزامها بالمبادئ الإدارية الحديثة إلى جانب اقتراح استراتيجيات تطويرية واقعية قابلة للتطبيق. إن أهمية هذا التقرير تتجلى أيضًا في كونه يُمثل مرجعًا مهنيًا يمكن البناء عليه في رسم السياسات الإدارية المستقبلية، خصوصًا في ظل ازدياد التحديات الاجتماعية والتقنية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

١. سبب اختيار الموضوع:

- التعرف إلى أهمية ودور التدريب في تطوير الأداء المهني للعاملين في المؤسسات الدينية وانعكاسها على أداء المؤسسة.
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الدينية.

٢. أهداف التقرير:

يرمي التقرير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العملية، أبرزها:

١. تحليل مستوى التزام أزهر البقاع بالمبادئ الحديثة في الإدارة العامة.
٢. تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
٣. تسليط الضوء على الجوانب الإيجابية ومكامن القوة في النظام الإداري الحالي.
٤. التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة.
٥. تقديم توصيات ومقترحات قابلة للتنفيذ لتطوير الأداء الإداري والتربوي.

نوع التدريب وعلاقته بالإدارة العامة والتخطيط:

التدريب عبارة عن تقرير أعدناه لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والإدارية قسم الإدارة العامة والتخطيط ويكون عبر الحضور اليومي لمدة محددة في مؤسسة أزهر البقاع والاطّلاع على سير الأمور الإدارية فيها وتربّص نقاط القوة والضعف وكيفية مواجهه التّحديات ثم الخروج بمقارنه علميه بين أداء الإدارة ومتطلبات الإدارة الحديثة من أجل تشخيص واقع الإدارة ووضع توصيات إن أمكن لتحسين هذا الأداء.

٣. الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها:

أسئلة ما قبل التدريب:

١. ما مدى مواكبة إدارة مؤسسات الأزهر لتطورات الإدارة الحديثة؟
٢. هل تعاني المؤسسة من اختلالات ومشاكل على صعيد الهيكل التنظيمي؟
٣. هل تلتزم المؤسسة بمبادئ التنظيم الإداري؟
٤. ما تأثير الإدارة المركزية على المؤسسة؟

الإشكالية:

ما مدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع على مواكبة دورها الوظيفي والدّيني والتّطور الإداري، وينشأ عن هذه الإشكالية الأساسية السّؤال الفرعي التالي:

إلى أي مدى يستطيع الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسات أزهر البقاع تلبية متطلبات دورها الوظيفي والدّيني، ومواكبة التطورات الإدارية المتسارعة؟

٤. الفرضيات:

- إدارة مؤسسات الأزهر بهيكلها التنظيمي الحالي تواكب التطور بالحد الأدنى.
- المؤسسات ملتزمة حقاً بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.
- تحقق الشفافية بشكل فعلي في مؤسسات أزهر البقاع.

٥. المنهج العلمي المعتمد وطرائق البحث:

منهجية التقرير

تم إعداد هذا التقرير بالاعتماد على منهج وصفي تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة، إلى جانب تحليل الممارسات الإدارية الواقعية داخل أزهر البقاع. كما تم الاستفادة من تقارير داخلية، وأدوات تقييم غير رسمية، ومقارنة تجارب مؤسسات تعليمية ودينية مماثلة محليًا وإقليميًا.

تعريف بالمنهج الوصفي: يُعتبر المنهج الوصفي أحد أهم مناهج البحث العلمي في العلوم السياسية، حيث يهدف إلى تقديم صورة دقيقة ومفصلة للظواهر السياسية كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها بهدف فهمها بشكل أفضل.

طرائق البحث: عبر أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يجيب عليها المشاركون من الفاعلين السياسيين.
- المقابلة: حوار بين الباحث وأحد الفاعلين السياسيين للحصول على معلومات.
- الملاحظة: تسجيل سلوك الأفراد أو الأحداث السياسية في بيئة طبيعية.
- تحليل الوثائق: دراسة الوثائق والسجلات السياسية الموجودة للحصول على معلومات.

الصّعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد التقرير:

- أبرز الصّعوبات هو عدم وجود موقع رسمي للمؤسسة في بداية إعداد التقرير لكن فيما بعد تم وضع موقع رسمي يستفاد منه في القسم النظري من البحث.
- عدم وجود دراسات سابقة لإدارة مؤسسات الأزهر حيث أن الدراسات السابقة اشتملت على الموضوع التاريخي والاجتماعي والسياسي للأزهر وذكرت في جزئياتها بعض التفاصيل المتعلقة بإدارة هذه المؤسسة.

١. التقارير والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع وأوجه القصور فيها:

دراسة أعدها الطّالب عز الدين الميس بعنوان أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتّربوي وهي تختص بالجانب التّاريخي والقراءة لدور الأزهر المؤسّساتي من النّاحية الاجتماعية والتّربوية في السّياق السّياسي والتّاريخي للبنان وتشمل في طياتها بعض إداريات هذه المؤسّسة.

دراسة للأستاذ حسين قاسم أحمد بعنوان مؤسّسات أزهر البقاع نشأتها إنجازاتها وأثرها في تنمية ترشيد الخطاب الديني في محافظة البقاع، هو بحث أُعد لمرحلة الماجستير في الدّراسات الإسلامية كلية الإمام الأوزاعي بيروت.

ورقه عمل أعدتها الأستاذة سوزان حمزة بعنوان أزهر البقاع مؤسّسة دينية اجتماعية وثقافية أعدت لنيل شهادة الجدارة في الانثروبولوجيا، الجامعة اللّبنانية معهد العلوم الاجتماعية الفرع الرابع ٢٠٠٦.

إطار البحث:

الزّمني: من ٢٥ نيسان ٢٠٢٤ حتى ١٥ تموز من السنة نفسها.

المكاني: مؤسّسات أزهر البقاع في بلدة مجدل عنجر.

تصميم البحث:

القسم الأول: مؤسسات أزهر البقاع والتدريب فيه

الفصل الأول: المؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسات أزهر البقاع

المبحث الثاني: أقسام المؤسسة ومهامها

الفصل الثاني: التدريب في المؤسسة (مقدمة عن أهمية التدريب والهدف منه)

- المبحث الأول: معلومات أساسية

- المبحث الثاني: الأعمال المنجزة في التدريب.

القسم الثاني: التنظيم والهيكل التنظيمي في مؤسسات أزهر البقاع وإعادة صياغة الهيكلية فيها.

الفصل الأول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسة والتّقييد بالمبادئ الإدارية.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في مؤسسة الأزهر والاختلالات الموجودة فيه.

المبحث الثاني: مبادئ التّظيم الإداري وتقييد المؤسسة بها.

الفصل الثاني: هيكل مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها

المبحث الأول: الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة

المبحث الثاني: بناء الهيكل التنظيمي المقترح.

القسم الأول: مؤسسات أزهر البقاع والتدريب فيه

تمهيد:

تحظى مؤسسات الأزهر في البقاع بمكانة كبيرة وأهمية عالية في الحاضنة الشعبية ومن هنا كان لازماً علينا أن نبحث في هيكلها التنظيمي ومدى مواكبته للمبادئ الإدارية وذلك بهدف تحسين دوره واستثمار حاضنته.

الفصل الأول: المؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

إن فهم الهيكل التنظيمي والبرامج التعليمية والأنشطة المجتمعية التي تقوم بها مؤسسة أزهر البقاع، بالإضافة إلى التحديات والفرص التي تواجهها، يمكن أن يقدم رؤية قيمة للعاملين في القطاع التعليمي والديني والاجتماعي في لبنان وخارجه. كما يمكن أن يسهم هذا البحث في إبراز أهمية المؤسسات الدينية والتعليمية في التنمية الشاملة للمجتمعات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسات أزهر البقاع

تمهيد:

عانى دور المؤسسة الدينية في العالم الإسلامي موجات من المد والجزر، على طول تاريخها، وبخاصة في عصرنا الحديث، هذا العصر الذي برز الحديث فيه عن أزمة المؤسسة الدينية وعن إشكالات دورها ومهامها وعن التحديات الجديدة التي تواجهها والتي تبدأ من الحركات الدينية الصاعدة منذ عشرينيات

القرن العشرين مرورًا بالفصائيات الدينية والزخم الديني والدّعوي على شبكة الإنترنت وهو ما يراه الكثيرون سحباً للبساط من تحت أقدامها وتهميشاً لدورها.

وزيادةً على هذا الصعود للبدائل التي ملأت فراغات خلفتها أزمة المؤسسة الدينية الإسلامية المعاصرة وراءها، وقيام هذه البدائل بكثير من الأدوار التي كانت منوطةً بالمؤسسة الدينية، إلا أن هناك أزمات بنيوية متعلقة ببنائها وتقنياتها وهيكلها التنظيمي، وخطاب كثير من الممثلين لها، من هذه الأزمات ما يتعلق بالشأن الديني المحض، ومنها ما يتعلق بالشأن الدنيوي الخالص واجتهادات المعنيين.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسات الأزهر

أ. نبذة تاريخية

منذ ما يزيد على المائة عام وتحديداً عام ١٩٠٩ صدر فرمان العثماني بتتصيب سماحة الشيخ مصطفى نجا مفتياً لبيروت والذي ولد عام ١٨٥٢ وكان عالماً تقيّاً ورعاً وتاجراً صادقاً، يعيش من تجارة (النيل) المستعمل في تبييض الغسيل وكان يصرف راتبه الشهري على الفقراء والمساكين ومنذ تولّيه منصب الإفتاء وهو يرفض اكتساب المغام له ولأفراد عائلته ، حتى أنه كان يرفض زيادة راتبه الشهري في العهدين العثماني والفرنسي لأنه على يقين أن هذه الزيادة ستؤدّي إلى فرض الضرائب على المساكين من أبناء بيروت، ولما قام جمال باشا بإعدام الشباب اللبناني عام ١٩١٥ رفض إعطائه الاذن والحق الشرعي ورفض التوقيع على قرار الإعدام. والشيخ مصطفى نجا هو من مؤسسي جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية وكان رئيساً لدار الأيتام الإسلامية، ورئيساً للمجلس الإداري لأوقاف بيروت وساهم في بناء الكثير من المدارس العلمية والدينية والمساجد، وله رسائل إلى المندوب السامي الفرنسي حول ضرورة تدريس العلوم الدينية في المدارس، وكان له رأيه في تسمية الشوارع في بيروت وكان له تصويباته وتصحيحاته عندما أرادوا إقرار الدستور اللبناني، وكان يرفض بشدة إطلاق العيارات النارية في ذكرى المولد النبوي الشريف وعند حلول رأس السنة الهجرية، إذ لم يكن يحب إزعاج الناس والأطفال والأمهات بهذه المفرقات فهذه المناسبات الرفيعة أسمى بكثير من أن نطلق فيها المفرقات ثم ننساها وتمرّ كما تمرّ أي مناسبة وطنية، ونظرًا لإسهاماته في بناء صروح العلم والمعرفة ولمواقفه المشرفة، ولدروسه التي كان يلقيها في المسجد العمري الكبير فقد نال أوسمة عديدة عثمانية وفرنسية أهمها وسام التقوى والورع وعرض عليه المندوب السامي أن يكون مفتيًا للجمهورية اللبنانية فرفض متملاً بقول الله تعالى : (تلك الدار الآخرة نجعلها للذين

لا يريدون علوًا في الأرض ولا فسادًا والعاقبة للمتقين (٨٣/ القصص. يضاف إلى الأيام الخالدة والمفصلية لتاريخ دار الفتوى أمران: أولهما: انتخاب الشيخ محمد توفيق عمر خالد مفتيًا لمدينة بيروت بتاريخ ١٩٣٢/٢/٦ خلفاً للشيخ مصطفى نجا الذي توفي بتاريخ ١٩٣٢/١/٣٠ وثانيهما: أنه بعد مرور خمسة أشهر صدر المرسوم رقم ٢٩١ تاريخ ١٩٣٢/٧/٩ يتضمن أن مفتي بيروت يلقب منذ الآن فصاعداً بمفتي الجمهورية اللبنانية.^١ (الفتوى، بلا تاريخ)

ب. طبيعتها القانونية

دار الفتوى في الجمهورية اللبنانية هي المرجعية الدينية الإسلامية التي ترعى وتوجه وتدير الشؤون الدينية والوقفية في لبنان بما يشمل مسائل الأوقاف والمساجد والزكاة والعمل الخيري والاجتماعي والتعليم الديني والفتوى والإرشاد العام.

ومن دار الفتوى نشأ أزهر البقاع معهد ديني يُعنى بتعليم المراحل الابتدائية، التكميلية والثانوية للبنين والبنات، وذلك بإشراف دار الفتوى في البقاع.

ت. تاريخ إنشاء مؤسسات أزهر البقاع^٢

أزهر البقاع معهد ديني يعنى بتعليم المراحل الابتدائية، التكميلية والثانوية للبنين والبنات، وذلك بإشراف دار الفتوى في البقاع، أسس باسم أزهر لبنان فرع البقاع في العام ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٥ م.

ث. مكان تواجدها الرئيسي

محافظة البقاع قضاء زحلة بلدة مجدل عنجر.

ج. مرسوم انشائها

صدر بعد ذلك مرسوم وزاري بتاريخ ١٧/٧/٢٠٠١ م رقم (٥٥٤٦) بإنشاء أزهر البقاع.

• معلومات عن المؤسسة

(١) تصنيف

مؤسسة دار الفتوى هي من المؤسسات والادارات العامة التابعة لرئاسة مجلس الوزراء في لبنان.

^١ [/https://www.darelfatwa.gov.lb](https://www.darelfatwa.gov.lb) تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٦/٧

^٢ أصبحت مؤسسات أزهر البقاع مستقلة عبر مرسوم وزاري خاص (موتق في الملحقات) المرسوم رقم ٥٥٤٦ بتاريخ ٢٣/٥/٢٠٠١.

ومن خلال قرار من المجلس الإسلامي الشرعي الأعلى برئاسة الشَّيخ الشَّهيد المفتي حسن خالد رحمه الله تعالى أنشئ فرع لأزهر لبنان في البقاع وذلك في العام ١٩٨٥ حيث كانت الانطلاقة وبداية العمل عبر الهيئة المؤسسة سماحة المفتي الشَّيخ خليل الميس رحمه الله وهو الأساس في إنشاء هذه المؤسسة يشاركه أيضًا مجموعة من وجهاء المنطقة ضمنهم مجلس عمدة أزهر البقاع ويعتبر هذا المجلس هيئة استشارية لسماحة المفتي يقوم بحمل أعباء هذه المؤسسة وله نظامه الداخلي.

أمَّا بالنسبة للعلاقة بين أزهر لبنان فرع البقاع وأزهر لبنان في بيروت فهي علاقة مؤسساتية حيث ترتبط المؤسسات ببعضها.

(٢) التنظيم الإداري

تتبع مؤسسات دار الفتوى في البقاع في تنظيمها الإداري لإدارة دار الفتوى في بيروت ويكون ذلك عبر مفتي المنطقة سماحة المفتي الشَّيخ علي الغزاوي الذي يرأس الهيئة الإدارية لمؤسسات أزهر البقاع والتي تضم أيضًا المشرف العام وأمانه السَّر والنَّظار والإداريين واللَّجان المنظمة للنَّشاطات.

(٣) توزيعها الجغرافي

المركز الأساسي لمؤسسات أزهر البقاع هو في البقاع الأوسط في بلدة مجدل عنجر وتمتد مراكزها في بلدات البقاع الأوسط والغربي بشكل أساسي وهناك توسع للمؤسسات في بعلبك ويوجد فرع لأزهر البقاع في عرسال.

(٤) قطاعها الاقتصادي

القطاع الاقتصادي لمؤسسات أزهر البقاع يعتمد بشكل أساسي على صندوق الزَّكاة والذي يشكل بدوره مؤسسة فرعية لهذه المؤسسات^٣ ويعتمد بشكل آخر على التَّبرعات والهبات المقدمة لدعم المؤسسة عبر المغتربين، وحديثًا وضمن رؤية وخطط سماحة المفتي الشَّيخ خليل الميس رحمه الله تمَّ وضع آليات استثمارية لأوقاف الأزهر عبر تأجير الأراضي والشَّقق السَّكنية والمكاتب التي يعود ريعها لدعم مؤسسات أزهر البقاع وهناك جزء بسيط يكون مدخولًا لمؤسسات أزهر البقاع عبر أقساط الطلاب.

(٥) نشاطها

^٣ وذلك حتى عام ٢٠٢١ حيث أصبح الصندوق يتبع لصندوق الزكاة في دار الفتوى في بيروت.

يقوم الأزهر بالتعليم الديني الرسمي (الأكاديمي) لتمكين طلابه من نيل الشهادتين الشرعية والرسمية، ليتسنى لهم بعد ذلك متابعة دراستهم في جامعات لبنان والعالم العربي، وقد بلغ عدد طلابه للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م نحو ٩٠٠ طالباً وطالبة.

تنشط أيضاً مؤسسات أزهر البقاع في الجانب الاجتماعي حيث تقوم عبر صندوق الزكاة بتوزيع المساعدات العينية والمالية على الأسر الفقيرة في البقاع وكذلك لها برامج لكفالة الأيتام والأرامل وكفالة طلاب العلم والدعاة.

ولها نشاطات أخرى تتعلق بالجانب الثقافي عبر مركز البحث العلمي في أزهر البقاع وندواته ودوراته الثانوية وكذلك مجلة أزهر والمجلة العلمية المحكمة.

(٦) توزيع الموظفين

يتوزع الموظفون في مؤسسات أزهر البقاع وفق أدوارهم؛ فالهيئة الإدارية لأزهر البقاع تجتمع دورياً لإصدار القرارات والتعديلات وهناك هيئة إدارية مصغرة لصندوق الزكاة فرع البقاع لإدارة شؤون هذا الصندوق. كما أنّ لكل قسم من أقسام المؤسسة مدير يرأس هذا القسم ومعاونون وبعض الإداريين وهذا يسري أيضاً على مركز البحث العلمي والمكتبة والإذاعة وجامعة الأزهر.

ويعتبر الكادر التعليمي المؤلف من المعلمين والمعلمات من الموظفين في مؤسسات أزهر البقاع ومن هؤلاء من هو مثبت ومنهم من هو متعاقد، وهناك كادر من العمال الذين يعتنون بالأعمال اليومية من سائقين وعمال نظافة وغيرهم.

(٧) مشاريعها المستقبلية

يوجد العديد من المشاريع المستقبلية لمؤسسات أزهر البقاع الذي يعمل على الشقين الاجتماعي والاقتصادي ليتطور العمل فيهما. بالتالي تشكل هذه المؤسسات مستقبلاً أنموذجاً يقتدى به في إدارة المؤسسات الدينية.

(٨) هدفها التنموي

مؤسسات أزهر البقاع لها دور كبير في إحداث التنمية العلمية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية في البقاع فنواتها أزهر البقاع وهو مدرسة تعتني بالتعليم حتى وصلت الى المرحلة الجامعية ونشاطها الاجتماعي

والاقتصادي لا يخفى على أحد من حيث المساعدات والأعمال الإغاثية وكذلك الأعمال الاستثمارية التي يستفيد منها عامة المجتمع البقاعي.

(٩) الرؤية:

"مهمتنا هي خلق مجتمع مزدهر في المنطقة يتطور فكريًا واجتماعيًا وثقافيًا وماليًا وذلك من خلال تعزيز التعليم على جميع المستويات، وتقديم رعاية صحية وخدمات اجتماعية عالية الجودة، ونشر ثقافة التعليم العالي في لبنان من خلال إنشاء مؤسسات على المستوى الجامعي. هدفنا هو إنشاء مراكز للدراسات والبحوث والتطوير التربوي والاجتماعي والثقافي والعلمي، والعمل بالتعاون مع الجهات المختصة مع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في لبنان".^٤

(١٠) الرسالة

تعزيز التعليم على جميع المستويات في المنطقة وإنشاء المؤسسات التعليمية لجميع المستويات التعليمية.

- رفع المستوى الفكري والاجتماعي والثقافي والمالي لسكان المنطقة.
- نشر الثقافة والتعليم العالي في لبنان من خلال إنشاء مؤسسات على المستوى الجامعي.
- إنشاء مراكز للدراسات والأبحاث العلمية والتطوير التربوي والاجتماعي والثقافي والعلمي.
- إنشاء مراكز صحية ومراكز رعاية اجتماعية.
- العمل مع السلطات المختصة مع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في لبنان.^٥

(١١) موقعها الإلكتروني

[أزهر البقاع \(azharalbekaa.org.lb\)](http://azharalbekaa.org.lb) |

^٤ موقع أزهر البقاع www.azharalbekaa.org.lb تاريخ الدخول ٥/٥/٢٠٢٤.

^٥ المرجع نفسه.

المبحث الثاني: أقسام المؤسسة ومهامها

تمهيد:

مثل أي مؤسسة تطمح أن تكون أنموذجاً يقتدى به فإن مؤسسات أزهر البقاع بدأت بنواتها الأولى مدرسة أزهر البقاع للبنين ثم ما لبثت أن وضعت الخطط والأهداف من أجل توسيع هذه المؤسسات لتشمل قطاعات ومجالات متنوعة وذلك انطلاقاً من هدفها الأساسي في خدمة المجتمع الذي أنشئت فيه فتوالت الأبواب بالانفتاح وتعاظمت المجالات لتشمل القطاع التربوي بقسميه البنين والبنات ثم تتسع هذه المدارس لتشمل أجزاء في محافظة البقاع مثل عرسال وبعبك وتشمّل جميع المراحل الدراسية والمجال الآخر هو المجال الإغاثي حيث كان لصندوق الزكاة في مؤسسة أزهر البقاع دوراً كبيراً في مساعدة العائلات المحتاجة في البقاع وهناك أيضاً التعليم الجامعي والقطاع الصحي عبر المستوصفات الصحية وكذلك إدارة الأوقاف الخاصة بالأزهر وغيرها من المجالات العلمية والدعوية.

المطلب الأول: الأقسام الرئيسية لمؤسسات أزهر البقاع

هناك العديد من الأقسام التي تتبع لمؤسسات أزهر البقاع أهمها:

أ. القسم الإداري: هيئة الإدارة^٦

وهو عبارة عن مكاتب إدارية لكل وحدة إدارية في مؤسسات أزهر البقاع يرأسها سماعة المفتي بشخصه ويعين المدير الإداري الذي يرأس ويدير بقية الأقسام عبر اجتماعات دورية وهيكلية إدارية واضحة في النظام الداخلي لمؤسسات أزهر البقاع.

ب. القسم التعليمي والتربوي

^٦ النظام الداخلي لمؤسسة أزهر البقاع (يوجد صورة للنظام الداخلي في الملاحق)

يقوم الأزهر بالتعليم الديني الرسمي (الأكاديمي) لتمكين طلابه من نيل الشهادتين الشرعية والرسمية، ليتسنى لهم بعد ذلك متابعة دراستهم في جامعات لبنان والعالم العربي، وقد بلغ عدد طلابه للعام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ نحو ٩٠٠ طالب وطالبة.

قال مفتي زحلة والبقاع الشيخ خليل الميس «إن إنشاء أزهر البقاع يعد مطلباً إسلامياً وواجباً شرعياً ووطنياً، لإعداد العلماء العاملين، لأنه بالمؤسسات تكون الحضارة، وبالمؤسسات تبنى الشعوب والأمم». وطلاب أزهر البقاع يدفعون رسوماً دراسية زهيدة، يعفى منها في معظم الأحيان كثير من الطلاب، علماً أن إدارة أزهر البقاع تعطي الطلاب منحة مالية شهرية تساعدهم على شراء الكثير من حاجياتهم، كما تؤمن إدارة الأزهر المسكن والمأكل للطلاب اللبنانيين والأجانب على حد سواء.^٧

❖ المستويات التعليمية في مؤسسات أزهر البقاع:

يُوجد في أزهر البقاع المستويات التعليمية الآتية: المستوى الابتدائي، المستوى الإعدادي والمستوى الثانوي.

• المستوى الابتدائي:

مع بداية العام الدراسي ٢٠٢٠ ٢٠٢١ استطاعت إدارة أزهر البقاع وبعد جهود واتصالات حديثة مع رئاسة جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية في بيروت ممثلة بالأستاذ الدكتور فيصل سنو أن تحصل على رخصتي مدرستين مجانيّتين للدراسة الابتدائية هبة من جمعية المقاصد واحدة لأزهر البقاع اسمها ابتدائية خليل شهاب المجانية والثانية لأهالي بلدة لالا من قرى البقاع الغربي في لبنان وتلتزم هاتان الابتدائيتان بالمناهج التعليمية والتربوية المعتمدة في وزارة التربية اللبنانية ومناهج جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية في بيروت وهي تشمل صفوف الروضات الأولى والثانية والثالثة كما وتشمل الصفوف الأساسية من الأول إلى السادس.^٨

• المستوى الإعدادي والثانوي:

تدرس المناهج التي تقررها وزارة التربية والتعليم العالي فضلاً عن العلوم الشرعية واللغة العربية وقد أشير إلى ذلك في رخصتها. (أنها تعلم العلم الرسمي الأكاديمي بالإضافة للتعليم الديني).

^٧ النظام الداخلي لمؤسسات أزهر البقاع.

^٨ عز الدين الميس، أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتربوي، دار الأزهر للطباعة والنشر، طبعة أولى، ص ٧٧، ٧٨.

• معهد الإناث:

تأسس معهد الإناث في أزهر البقاع في العام ١٩٩٧ لأن رؤية سماحة مفتي زحلة والبقاع الشيخ خليل الميس رحمه الله كانت أن المرأة هي نصف المجتمع وأن العلم الشرعي بالنسبة لها لا يقل أهمية عن علم الرجل.

• أزهر البقاع فرع عرسال

امتدت مشاريع أزهر البقاع الى بلدة عرسال اللبنانية النائية وهي في محافظة بعلبك الهرمل وهي منطقة معزولة نسبياً تبعد عن العاصمة بيروت حوالي ١٢٢ كيلو متر ويصل عدد سكانها الى حوالي ٣٥ ألف نسمة وتعتمد على الزراعة والحجر الطبيعي كمصادر للعيش ونظراً لبعد البلدة قد تقرر إنشاء ثانوية شرعية للإناث. كانت البداية في العام ٢٠٠٤ في قاعة مسجد عثمان بن عفان ثم تطورت الأمور بعد ذلك ومع بداية العام الدراسي ٢٠١٤ ٢٠١٥ تم إنشاء فرع لكلية الشريعة التابعة لأزهر البقاع والتي لاقت إقبالا كبيراً من اللبنانيين والسوريين.

• القسم الداخلي:

يوفر أزهر البقاع قسم داخلي للذكور يتسع لمئة وثلاثين طالباً بالإضافة للطلبة الوافدين من خارج الوطن، كما يؤمن التغذية وكافة أسباب الراحة ضمن الأطر الشرعية، وقسم آخر شرعي ثانوي للإناث يوفر لهم النقل يومياً بعد انتهاء الدوام إلى بيوتهم بواسطة حافلات الأزهر. كما وتخصّص منحة شهرية من صندوق الزكاة لكل طالب وطالبة.

• قسم التعليم الجامعي: كلية الشريعة

تأسس فرع جامعي تابع لكلية الشريعة الإسلامية في بيروت في العام ٢٠٠٣م في أزهر البقاع وقد تم افتتاح أولى وحدات كلية الشريعة والقانون شعبة الشريعة الإسلامية في بداية العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٣م^٩. وهذه الكلية تمنح طلابها من مختلف الجنسيات شهادة الليسانس والماجستير في الشريعة والدراسات الإسلامية. وقد مر برحابها ١٢٨٠ طالباً وطالبة تخرج منهم ٢٠٣ ليسانس شريعة و ١٢٥ ماجستير في الشريعة الإسلامية حتى نهاية عام ٢٠٢٣م.

ج. قسم البحث العلمي: مركز البحث العلمي في أزهر البقاع

^٩ تسعى إدارة مؤسسات أزهر البقاع للحصول على رخصة مستقلة لجامعة خاصة منفصلة عن جامعة بيروت الإسلامية.

هو مؤسسة علمية بحثية تعنى بنشر التراث الإسلامي، وتعمل على تحقيق المخطوطات وإخراجها من المتاحف العلمية إلى المكتبات، لتصبح مرجعاً ومنهلاً علمياً لطلاب العلم والمعرفة.

تأسس مركز البحث العلمي عام ٢٠٠٨ م عبر قرار إداري داخلي صادر عن مفتي البقاع الشيخ خليل الميس رحمه الله ليكون مسؤولاً عن تنظيم ونشر البحوث والندوات والمؤتمرات العلمية والروحية والثقافية والمعارض، وكان من ثماره:

١. مجلة أزهر

التي تأسست عام ٢٠٠٧ م وهي مجلة شاملة ومنوعة تُعنى بالقضايا الدينية والاجتماعية والثقافية.

وهي نشرة دورية داخلية تصدر عن أزهر البقاع مطلع كل شهر ميلادي وهي تهتم بنشر الفكر والثقافة وتتناول قضايا الدين والمجتمع بشكل عام. يكتب في مجلة أزهر نخبة مميزة ومنوعة من أصحاب القلم والفكر من كافة التخصصات والانتماءات.

٢. المجلة العلمية المحكمة - الأزهر

وقد تأسست عام ٢٠٢٢ م، وهي مجلة علمية نصف سنوية مختصة بالدراسات الإسلامية.

تسعى إدارة أزهر بقاع جاهدة من أجل تطوير البحث العلمي ومواكبة المنجزات العلمية والتكنولوجية والإجابة عن مسائل تحديات العولمة والحداثة لذلك عمدت إدارة أزهر البقاع إلى تأسيس وإطلاق مجلة الأزهر العلمية المحكمة بهدف نشر البحوث العلمية المحكمة ودفع الباحثين والعلماء المتخصصين بالدراسات الإسلامية لكتابة البحوث المتخصصة وفق قواعد البحث العلمي والخضوع لقواعد التحكيم العلمية المعتمدة من قبل إدارة المجلة وذلك بإرسال هذه الدراسات إلى لجنة المحكمين الذين اختارتهم إدارة المجلة وهم كوكبة من العلماء المجازين والذين حققوا أعلى الدرجات العلمية ولهم جهودهم العلمية في خدمة الدعوة والعلم الشرعي والبحث العلمي خاصة في مجال الدراسات الإسلامية.

٣. دار الأزهر للطباعة والنشر

تأسست عام ٢٠٢٢ م وهي مؤسسة علمية بحثية تُعنى بنشر الكتب والرسائل الجامعية وتحقيق ونشر كتب التراث الإسلامي والعربي.

تسعى إدارة أزهر البقاع إلى ربط المؤسسات التعليمية والاجتماعية بسلسلة من المؤسسات ذات الطابع الثقافي والإنتاجي بحيث يكون دورها المساهمة في نقل العلم والمعرفة على نطاق أوسع وإيصال المعلومات

الى جمهور أكبر من المتابعين والمهتمين بالقضايا الفقهية والإسلامية ومن جهة ثانية تأمل إدارة الأزهر أن تساهم دار النشر في المستقبل بتغطية جزء من النفقات المتوجبة عليها لتغطية ودعم المشاريع الثقافية والعلمية.

٤- جانب المؤتمرات العلمية والدولية

وهو يُعنى بتنظيم المؤتمرات العلمية المتخصصة في قضايا الفكر الديني والسياسي والاجتماعي.

٥- جانب المعارض

يهتم سنوياً بتنظيم معرض الكتاب الإسلامي والعربي، ومعرض الأشغال الحرفية واليدوية، ومعرض العلوم والتكنولوجيا.^{١٠}

ج. المكتبة العامة في أزهر البقاع:

يعتبر وجود مكتبة عامة في أزهر البقاع ضرورة علمية وثقافية وحضارية استكمالاً لبنية الأزهر العلمية، لا سيما وقد وصلت مراحل الدراسة الى القسم الجامعي وقسم الدراسات العليا. وغني عن البيان أن توفير الكتاب الثقافي والمرجع العلمي بين أيدي الطلبة من المرحلتين الثانوية والجامعية هو من مستلزمات المؤسسات العلمية والدينية منها بوجه خاص، فضلاً عن تزايد أعداد الطلبة وخاصة الدراسات العليا في المنطقة بشكل عام وفي جامعة أزهر البقاع بوجه خاص، والذين بدورهم يترددون إلى مكتبة أزهر البقاع لذلك تم بناء قاعات المكتبة بمساحة ٧٥٠ م مستوفية الشروط الهندسية المطلوبة مقسمة الى قاعات لوضع الكتب وأخرى للمطالعة. ولقد شرعت الإدارة منذ تأسيس المكتبة عام واحدٍ وتسعين بتزويدها بالكتب والمراجع الثقافية المطبوعة في لبنان وخارجه حتى وصل عدد مقتنياتها المفهرسة في المكتبة الى أكثر من ١٥٠٠٠ عنوان، أمين المكتبة الشيخ بلال عبد الرحمن يعمل على فهرسة مقتنيات المكتبة حسب نظام ديوي العشري المعتمد في المكتبات الكبرى العالمية كما وتم إدخال مقتنيات في برنامج خاص على الكمبيوتر وذلك بهدف حصر مقتنياتها وسهولة الوصول الى الكتاب أو الى الموضوعات والمؤلفين.^{١١}

د. القسم المالي:

^{١٠} <https://www.azharalbekaa.org.lb>

^{١١} عز الدين الميس، أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتربوي مرجع سابق ص ٦٨.

أولاً: صندوق الزكاة - فرع البقاع

صندوق الزكاة فرع البقاع مؤسسة إسلامية خيرية اجتماعية تعنى بشؤون أبواب الصرف الثمانية التي ذكرها الحق في قوله: (إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۖ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) [سورة التوبة-٦٠].

أسس صندوق الزكاة في البقاع عام ١٤٠٦ هـ . ١٩٨٦م^{١٢} حيث تقوم بالإشراف عليه هيئة عامة من فعاليات المنطقة المتخصصة في المجالات الشرعية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة لما ينفقه صندوق الزكاة فرع البقاع على حالات الفقر والمساعدات المرضية والاجتماعية، هذا ويستعان به على النهوض بمؤسسات دار الفتوى في البقاع وبذلك يبقى الصندوق هو الجهة الأساسية الداعمة للعمل الإسلامي في البقاع.

ثانياً: الإدارة المالية لمؤسسات أزهر البقاع:

أزهر البقاع له وقفية وذمة مالية مستقلة يديرها بنفسه ويكون له موازنة مستقلة تخضع في إعدادها وتنفيذها ومراقبة تنفيذها لمجلس عمدة الأزهر الذي له الحق في انتداب أحد أعضائه كمراقب مالي والذي يتولّى هذه الأوقاف والأموال رئيس مجلس عمدة الأزهر مفتي زحلة.

تُغذّى موازنة الأزهر من:

- التبرعات والهبات والمساعدات.
- الرسوم التي يفرضها مجلس الإدارة.
- يعد مجلس الإدارة خطة إنمائية تتمثل في إنشاء مشاريع أخرى عمرانية وغيرها يخصص ريعها لتوفير موازنة الأزهر السنوية.
- الأرباح التي يديرها وقف الأزهر البقاع من أرض زراعية وغيرها في منطقة الجزيرة في حوش الحرمة.

^{١٢} مرسوم اشتراعي رقم ١٨ تاريخ : ١٣/٠١/١٩٥٥، عدد الجريدة الرسمية: ٣ | تاريخ النشر: ١٩/٠١/١٩٥٥ | الصفحة:

د. القسم الإعلامي:

أولاً: إذاعة القرآن الكريم صوت الأزهر

تأسست إذاعة القرآن الكريم بصوت الأزهر عام ١٩٩٣ بقرار إداري صادر عن مفتي زحلة والبقاع الشيخ خليل الميس رحمه الله مدير أزهر لبنان والبقاع أهدافها نشر الدعوة الإسلامية الصحيحة من مصادرها. من نشاطاتها البرامج الدعوية والإنشاد، نشر المحاضرات والندوات، تلاوة القرآن الكريم، تغطية كافة النشاطات والمناسبات في منطقة البقاع عامة والأزهر والقرى الإسلامية خاصة.^{١٣}

ثانياً: المكتب الإعلامي:

أنشئ حديثاً المكتب الإعلامي لمؤسسات أزهر البقاع بقرار من سماحة المفتي الشيخ علي الغزاوي وهو عبارة عن فريق إعلامي متخصص في التصميم والإنتاج وإدارة صفحات التواصل الاجتماعي وقد أظهر هذا المكتب نشاطات مؤسسات أزهر البقاع بشكل أكبر وشارك المجتمع أعماله اليومية تقريباً.

ج. (إدارة النشاطات): اللجان العاملة^{١٤}

أولاً: اللجنة الشبابية

هذه المرة الأولى التي تطل المؤسسة - التي تم تأسيسها عام ١٩٨٥ م على يد الزّاحل العملاق سماحة المفتي الشيخ خليل الميس رحمه الله الذي زرع هذا الغرس - بهذا الزخم وها هي يد سماحة المفتي الدكتور علي الغزاوي ترعى ذلك النّبت فأينع زهوراً يفوح أريجها على البقاع، عبر لجان منظمة تعنى برفع الحالة الدينية والفكرية لبقاعنا العزيز، لم يدّخر صاحب السماحة جهداً في أن يترجم حروف برنامجه الانتخابي عملاً واقعياً ميدانياً ملموساً.

ليعلن بذلك لكل البقاعيين أننا أمام مرحلة جديدة ورسم واقع جديد يقود شباب الأمة نحو الريادة والسيادة والعملة، فكانت اللجنة الشبابية.^{١٥}

ثانياً: اللجنة النسائية: اللجنة النسائية هي مجموعة من النساء الدّاعيات من خريجات أزهر البقاع والمعاهد الشرعية في لبنان، وقد أنشئت بقرار إداري صادر عن مفتي زحلة والبقاع الغربي الدكتور

^{١٣} عز الدين الميس، أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتربوي مرجع سابق ص ٧٠.

^{١٤} تتبع هذه اللجان لدار الفتوى في البقاع تحت إدارة سماحة المفتي مباشرة ولكن غالب نشاطاتها تكون لمؤسسات الأزهر وكذلك غالب أعضائها من كوادر مؤسسات الأزهر.

^{١٥} ٢٠٢٤-٠٦-٢٩ <https://azharalbekaa.org.lb>

الشيخ علي محمد الغزوي؛ بهدف تفعيل العمل الدعوي النسائي في بقاعنا العزيز، وبقصد رفع مستوى المرأة البقاعية دعويًا وثقافيًا وتربويًا واجتماعيًا.^{١٦}

الفصل الثاني: التدريب في مؤسسات الأزهر

يمنح التدريب فهمًا شاملاً للمؤسسة، حيث يمكن للمتدرب اكتساب معرفة واسعة حول ما يحدث بداخلها، مما قد يؤهله ليصبح مستشارًا في موضوع محدد إذا استغل فترة التدريب بشكل جيد، على الرغم من قصرها. هذا القسم يمثل مقدمة للمؤسسة وبرامج التدريب فيها، تمهيدًا للتعمق في تحليل الإشكالية الرئيسية المتعلقة بمدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع على مواكبة تطورات المؤسسة والإدارة الحديثة، وتحديد مدى الحاجة لتعديل هذا الهيكل لمواكبة التقدم والمبادئ الإدارية المتطورة.

المبحث الأول: معلومات أساسية

يُعد التدريب من أفضل أساليب دراسة المؤسسات والإدارات، ولأسباب متعددة، سنذكرها بالتفصيل في فقرة الاستفادة من التدريب، وفي هذا المبحث سنقف عند التجربة التي أغنتنا جدًا على المستوى الشخصي، حيث توضحت الصورة أمامنا حول عمل المؤسسات العامة والإدارات.

في هذا المبحث سنورد المعلومات الأساسية حول عملية التدريب وفق عناوين ندرجها كأسئلة مع وضع إجابات عليها.

السؤال	الإجابة	ملاحظات
مكان التدريب	مؤسسات أزهر البقاع ، رحلة ، مجدل عنجر	دراسة كل المؤسسة والمؤسس

^{١٦} المرجع السابق الموقع المذكور.

ات الفرعية التابعة لها		
	<p>من تاريخ ١٥/٤/٢٠٢٤</p> <p>حتى ٢٠٢٤/٧/١٠</p> <p>شهران ونصف مع العطل.</p> <p>٣٦ يوم حضور فعلي.</p> <p>٢١٠ ساعة تدريب بمعدل ٦ ساعات يوميا.</p> <p>من التاسعة صباحًا إلى الثالثة بعد الظهر</p> <p>بشكل عام.</p>	مدة التدريب
	<p>التنقل بين مكاتب رؤساء الأقسام والمكاتب</p> <p>الملحقة.</p>	المكان المخصص للتدريب
	<p>العطل الكثيرة وقت إجراء التقرير</p> <p>وإنشغال الكادر الإداري بعمليات الامتحانات</p> <p>سفر بعض المدراء لأنشطة خارجية</p>	المشكلات والمعوقات
	<p>تعاون جميع الكادر التعليمي والإداري بشكل</p> <p>لائق</p>	

	<p>فتح جميع الأرشيف للاطلاع على الأوراق اللازمة وتيسير ذلك</p> <p>الحماس لدى المؤسسة للمساعدة واعتبار التقرير فرصة للتعريف بها وبأعمالها</p>	التسهيلات
	<p>الحضور اليومي الى المؤسسة، وتسلم ملفات لوضع ملاحظات عليها خصوصا تلك التي تتضمن مشكلات واخطاء.</p> <p>تحليل الاستثمارات التي شارك بها الموظفون لاستخلاص النتائج</p> <p>تحليل نقاط القوة والضعف ثم اقتراح خطة استراتيجية مبسطة لكل قسم إداري</p> <p>الاطلاع على هياكل ادارية الإدارات عامة مختلفة ومؤسسات، واعطاء فكرة عنها.</p> <p>الاطلاع على النظام الداخلي ومناقشته مع المختصين لفهم النقاط المبهمة</p>	الأعمال التدريبية

المبحث الثاني: الأعمال المنجزة في التدريب:

تمهيد

تركز العمل في فترة التدريب على دراسة التنظيم الإداري والهيكل، ومحاولة الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل والتنظيم، ودراسة المهام المنوطة بإدارة مؤسسات أزهـر البقاع. إن تفصيل أهمية التنظيم والهيكل التنظيمي وما يعانيه من اختلالات، وتقيد مؤسسات الأزهـر بمبادئ التنظيم، سيتم عرضه ومناقشته تفصيلًا في القسم الثاني من البحث، وسنقتصر في هذه الفقرة على المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من التدريب ودراسة مهام إدارة الأزهـر بالتفصيل.

المطلب الأول: المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب:

- تطبيق ما تم تعلمه في مرحلة الماجستير المهني لاختصاص التخطيط والإدارة العامة من مواد الإدارة، والربط ما بين الجانب النظري والجانب العملي.
- التدريب على التعامل مع المستندات والمعلومات.
- التعرف على إدارة مؤسسات دار الفتوى والأنموذج الديني للإدارات وتوسيع مجال المعرفة من خلال التفاعل مع المدراء والموظفين.
- تطبيق لتجربة المفاهيم التي نعملها في المجال العملي في بيئة مختلفة.
- اكتساب مهارة مواجهة الصعوبات والضغوطات الإدارية، حيث كان التدريب ممارسة عملية للاستفادة من الاختلالات وخصوصًا في مجال التنظيم الإداري.
- التعرف على طرق إدارية جديدة في التنظيم والقيادة.
- التحدث بجرأة أمام الجماعات.
- تطور شخصي في إجراء المقابلات والحصول على المعلومات بدقة من خلالها.
- مهارات البحث العلمي وتوثيق المصادر والمراجع بشكل عملي أكبر.

المطلب الثاني: دراسة تفصيلية لصندوق الزكاة التابع لمؤسسات أزهر

البقاع

تمهيد:

تأسس صندوق الزكاة في البقاع على أنه فرع عن صندوق الزكاة في لبنان والذي تأسس بدوره عام ١٩٨٤ من قبل حسن خالد وكان خطوة أولى على طريق بناء بيت مال المسلمين.

أ. التأسيس

شرع على الصّعيد الوطني اللبناني بموجب مرسوم رقم ١٨ عام ١٩٥٦ بقرار من مجلس الوزراء اللبناني الذي يجيز للطائفة المسلمة السنوية إدارة شؤونها الاجتماعية والدينية من خلال المرسوم ١٨. إحدى هذه الخطوات كانت إنشاء صندوق الزكاة وبعده بعامين تم إنشاء صندوق زكاة البقاع على يد المفتي خليل الميس عام ١٩٨٥ حيث كان مدير أزهر لبنان في بيروت وأصبح مفتي زحلة والبقاع الغربي والذي قال: "بالمؤسسات تبني الشعوب والأمم".

فكان من مشاريعه إطلاق مؤسسات علمية واجتماعية، فمن الناحية العلمية أعطى فرص التعليم في البقاع فيما كان يعرف بمعهد البقاع واليوم هو مؤسسة شاملة من الابتدائي للماستر يضم قرابة ١٠٠٠ طالب وأما من الناحية الاجتماعية فأنشأ صندوق الزكاة الذي يعاون وزارة الشؤون الاجتماعية.

ب. المهام:

تأسس صندوق الزكاة منذ ٣٨ عامًا والنشاطات فيه كبيرة قياسًا بالإمكانات (الإيرادات والزكاة والتبرعات في منطقة البقاع) سواء من الوطن أو المهجر تجمع في شهر رمضان المبارك وتوزع على مدار العام لتأمين مساعدات ولو بسيطة للفئات الأربع الآتية:

١. فقراء الايتام.

٢. ذوي الاحتياجات الخاصة الفقراء.

٣. الأرامل اللواتي ليس لديهنّ معين أي لا يوجد لديها أبناء فوق ١٨ عامًا.

٤. فقراء المرضى

الدافع الأساسي لإثبات المساعدة هو الفقر عملاً بالآية الكريمة ((إنما الصدقات للفقراء)).

والمهمة الأساسية تتمثل في تعريف الناس بفريضة الزكاة وكيفية أدائها وذلك عبر آليات دعوية متخصصة ومحاضرات وندوات يقيمها صندوق الزكاة^{١٧}.

أ- طريقة العمل والمساعدة:

هناك متطوعون تتألف منهم لجنة الزكاة في كل بلدة والتي بدورها تقترح مندوباً يقدم الاستثمارات ويجمعها ويقدم المساعدات ويوزعها وفق برنامج يتسم بالشفافية حيث يؤخذ توقيع المستلم أو بصمته وفق جداول تعاد إلى صندوق الزكاة، ويقام بين الفترة والأخرى تحقيقات ميدانية للتأكد من أن المستفيد لا زال بحاجة ودراسة أخباره.

١. الهيكلية الإدارية:

١.١.١ عدد الموظفين: موظفان للأيتام وجمع المعلومات، موظف للمحاسبة، موظفان للإدارة المالية وموظف للاستثمارات والمعلومات.

ومن الجدير بالذكر أن الصندوق يحتاج إلى عدد أكبر بكثير من الموظفين.

١.١.٢ الراتب: بعض الموظفين الإداريين يتقاضون رواتب ولكنها ليست مكافئة لنظرائهم في باقي الجهات فهي بالكاد تكفي بعض المصاريف.

١.١.٣ الإشراف: سماحة المفتي علي الغزالي رئيس صندوق الزكاة فرع البقاع حيث يشرف بنفسه على أعمال الصندوق ويترأس جلسات دراسة الاستثمارة وينشط في رمضان لحث الناس على التبرع وجمع المساعدات.

في اللجان مندوبون متطوعون غير موظفين ولكن في بعض الأحيان قد يقدم لهم بدل نقل لإتمام المهمة وذلك بسبب وعورة الطبيعة الجغرافية في البقاع وسعتها خصوصاً أن ثلاثين قرية تستفيد من العطاءات.

١.١.٤ المشاريع:

يوجد مشاريع متنوعة منها:

١. مشروع صرف دائم تستفيد منه حوالي ٢٠٠٠ أسرة من الفئات الأربع السابقة.

^{١٧} أرشيف صندوق الزكاة في أزهر البقاع ومعلومات مباشرة عبر المقابلة مع المدير كمال العفش موثق في الملاحق.

٢. الصّرف السّريع وهو لذوي الحالات الطّارئة من المرضى الذين يحتاجون مساعدةً، فيتقدمون بطلب إلى الفرق الطّبيّة للمساعدة في تحمل تكاليف العمليات الجراحية. ويُذكر أنه لا تُقدّم مساعدات كافية لأن الموازنة لا تسمح بذلك ولكن يُقدّم جزء من كلفة العملية والطّاقم يأمل من المتبرعين أن يستشعروا أهمية ما يقومون به ويزيدوا من المساعدة.
٣. من ضمن المشاريع أيضًا كفالة اليتيم حيث هناك ٤٠٠ مكفول، منهم عبر جهات رسمية ومنهم من قبل أفراد. كل يتيم يُعلّم عنه وتحرّر بحقه استثمار خاصة وترسل إلى المحسنين والجهات الخيرية.
٤. المفتي أطلق برنامج كفالة الدّاعية حيث كان العلماء يتقاضون مبالغ بسيطة جدًا بسبب موازنة الأوقاف القليلة والضعيفة ولذلك أطلق ما يعرف بكفالة الدّاعية خدمة للدّعاة وهو خطوة جيدة على سبيل الكفاية إلّا أنه لا يفي بالغرض.
٥. كما أطلق برنامج كفالة طالب علم شرعي ولكن ليس لكل الطّلاب الشّريعيين وذلك بسبب الاحتكام إلى موازنة ضعيفة، ولكن الجدير بالذكر أنّ الأزهر منذ تسعة وثلاثين عامًا مستمرّ بتقديم المنح التّعليمية.
٦. مشروع الأضاحي الذي يغطي أعداد الفقراء في ثاني أيام العيد حيث تؤمّن حصة لكل عائلة بوزن ٢ كغ من اللّحم الصّافي مبرّدة وتصل إلى المستحقين إلى البيت.

١.١.٥. المكننة:

كانت مؤسسات أزهر البقاع أول من استخدمت البصمة الإلكترونيّة ولكن بسبب التّكاليف الخارجيّة أو خروج ودخول الموظف من المؤسسة توقفوا بعد خمس سنوات عن استعمالها وعادوا إلى السّجل الورقي الموجود منذ تسعة وثلاثين سنة ويوقع بإشراف أمين السّر.

نظام المحاسبة قديم لكنه يتطور بتطور التّكنولوجيا ونظام المحاسبة العالميّة ومنذ عام ١٩٩٨ أصبح نظام المحاسبة للصّندوق الإلكتروني أي يتم إدخال المعلومات إلكترونياً وبذلك يمكن استصدار البيانات الماليّة في أي وقت واستخراج الإيرادات بتفاصيلها؛

. رقم الإيصال/ الرقم المتسلسل/ رقم المبلغ / بأي عملة/ رقم هاتف المحسن/ تفاصيل النّفقات حسب الأصول/ بيان الفئات.

وفي هذه المرحلة طُلب من شركة أجنبية تدريب الطاقم المحاسبي وسيتم استقطاب شركة تدقيق محاسبي تدقق بالمصاريف وتدقق بالنظام وتطلع عليه حتى نؤمن معلومات دقيقة.

١.١.٦. سير الدوام:

الدوام هو عبارة عن خمسة أيام في الأسبوع من ٨:٠٠ حتى الساعة ٢:٠٠ ظهرًا، الدوام غير طويل ليتسنى للموظفين البحث عن عمل آخر بسبب عدم كفاية الرواتب، يمكن أن يُطلب من الموظف الحضور في العطلة إذا احتيج إليه وبالمقابل يُحسب له أجر تقديري.

يثاب من يلتزم الدوام ويحضر ويحسم من الموظف اذا تجاوز أيام العطلة السنوية التي تقدر بخمسة عشر يومًا.

التعامل مع المقصرين: غالبًا التقصير يكون بسبب جهل غير مقصود لأن الجهاز الإداري يتمتع بأمانة عالية فالموظف غير الكفاء أو غير الأمين يُفصل.

ويحاسب المقصر _بجهل غالبًا_ من خلال: اللوم والعتاب كمرحلة أولى ثم الحسم بعد آلية إنذار.

١.١.٧. الشفافية^{١٨}

منذ العام الأول لاستحداث الصندوق هناك نشر للبيان المالي أو ما يسمى التقرير السنوي عن الإيرادات وكيفية صرفها، وقد اطلعت عليها جميعًا، وهي عقلية ثابتة لهذه المؤسسة هدفها مشاركة الناس في الأعمال والإنجازات لتكون أكثر مصداقية وللصراحة هي من أكبر نقاط القوة التي تميز مؤسسات الأزهر عن غيرها حيث لا نجد عند بقية المؤسسات -حسب علمي واستقصائي- إفصاح أو إعلان عن هكذا ميزانيات وبالأرقام.

"يعتبر الجانب المالي أكثر الأجزاء التي تحتاج إلى شفافية فكل سنة تصدر مطبوعة فيها إفصاح كامل عن أعداد المستفيدين وعن المبالغ الداخلة بالإضافة إلى جداول بالمتبرعين وهذا حق للمزكين وحق لمن يأخذ الزكاة"^{١٩}.

^{١٨} هناك استقلالية بين الذمة المالية لصندوق الزكاة وبين الذمة المالية لمؤسسات أزهر البقاع ولكن صودف عمل الأستاذ كمال العفش مع الفريقين فهو المدير المالي لمؤسسات أزهر البقاع ويحدث أنه ينقل الخبرات بين الإدارتين.

^{١٩} مقابلة مع المدير كمال العفش أجريت بتاريخ ٢٠٢٤/٦/٢٥ موثقة بالملحق.

ويصل أحياناً انتقاد للأرقام الكبيرة التي تصل إلى صندوق الزكاة ويقال بأنه لا يصل شيء إلى المستفيدين ولكن في الحقيقة الحاجة كبيرة جداً وتغطي فقط الأربع فئات الرئيسية سابقة الذكر ولا تستطيع المؤسسة تغطية كل الفئات والبيئة جاهلة بآليات العمل في صندوق الزكاة.

"ونحن نتمتع بشفافية أمام الله سبحانه وتعالى وأمام الإدارة وكذلك أمام المزمكين وأمام من يأخذون الزكاة.

منذ ٣٩ عاماً ونحن دائماً في تحسن فالمال الداخل في تزايد والتبرعات كل عام تكون في زيادة".

١.١.٨. التخطيط:

تطور التخطيط الاستراتيجي منذ عصر المفتي الميس رحمه الله ولكن لا يوجد خطة خمسية أو عشرية ولكن دائماً هناك خطة سنوية.

الخطة السنوية:

هذه الخطة تقوم على إنشاء الموازنة التقريبية عبر ملاحظة الواردات والتفقات المرتقبة والتي تبني على أساس الميزانية أي على أساس الإنفاقات الماضية أي الأرقام الحقيقية التي أنفقت ويؤخذ بعين الاعتبار المشكلات الدائمة كعدم استقرار الرواتب أو تغير سعر الدولار وفي وقتها تم تحديد حيز لتغطية هذه الفروقات وحل هذه المشكلات أي حاولوا استيعاب المتغيرات.

يوجد دائماً خطط بديلة في موضوع المساعدات لا تذكر هذه الخطط البديلة في البيان ولكن تذكر فقط الأموال والتفقات التي انفقت بشكل مباشر فمثلاً يسعى صندوق الزكاة لتأمين مساعدات بالتعاون والتنسيق مع جهات خيرية أخرى ولكن هذه المساعدات لا تذكر في البيانات.

ففي العام الماضي والحالي فقط كان صندوق الزكاة يؤمن ١٨٠٠ حالة شهرية عينية لم تذكر في البيانات وكانت بالتعاون مع الإغاثة الإسلامية وكانت المساعدات من قبل الهيئة كما تم في عيد الأضحى هذا توزيع ٩٠٠ حصة من اللحم بوزن ٣ كيلو لكل فقير بالإضافة إلى ٢ كيلو لحم من صندوق الزكاة وغيرها الكثير فالتعاون والتنسيق والمتابعة مع الهيئات الخيرية في لبنان واستقطاب المساعدات لا يذكر في البيانات.

١.١.٩. تطوير الموارد البشرية

موظفو الصندوق دائماً يخضعون لدورات تطويرية غالباً ما تكون بدعوة من صندوق الزكاة الأم في لبنان حيث يرشح موظفون لحضور الدورات حسب الاختصاصات ويخضعون دائماً لبرنامج تدريب دائم مع صندوق الزكاة في لبنان وهيئة الإغاثة الإسلامية وجهات خيرية أخرى وذلك كله بهدف رفع كفاءة الموظف.

القسم الثاني: إعادة هيكلة التنظيم في مؤسسات أزهر البقاع

تمهيد:

وضع فايول^{٢٠} وظائف الإدارة الأربع: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. فقال: إن جميع المؤسسات والمنظمات^{٢١} تشترك في هذه الوظائف على اختلاف اختصاصاتها، وإحدى هذه المنظمات هي مؤسسات دار الفتوى والأنموذج عنها مؤسسات أزهر البقاع والتي سنقوم بدراسة واقع التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي فيها، ضمن هذا القسم، وإعادة هيكلتها من جديد مع أن الموضوع ليس بالأمر السهل، ولكن لن نألوا جهداً إلا سلطنا دبره حتى نصل إلى المبتغى ساعين إلى الإضاءة الشاملة والواضحة لما يجري في المؤسسات على صعيد التنظيم الإداري، وتقديم ما يمكن أن يكون إضافة نوعية وإيجابية على صعيد إدارة هذه المؤسسات وفق تطبيقات الإدارة الحديثة.

بداية نقول إن علماء الإدارة انشغلوا بتعريف التنظيم الإداري organization، شأن بقية وظائف الإدارة (التخطيط، التوجيه والرقابة) حيث تُعتبر وظيفة التنظيم الثانية بين الوظائف المذكورة، ومع تطور عالم الأعمال تطورت الحاجة إلى التنظيم وتعددت تعاريفه بتعدد وجهات نظر منطري الإدارة وعلمائها واختلاف منطلقاتهم، ونحن سنورد مجموعة تعاريف لنستخلص منها تعريفاً شاملاً متكاملًا .

برنارد (Chester Barnard)^{٢٢}: يرى أن التنظيم يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر^{٢٣} .

^{٢٠} هنري فايول (Henri Fayol) هو صاحب مبادئ الإدارة الأربعة عشر . ويعتبر أحد أهم المساهمين في مجال الإدارة الحديثة، حيث وضع الأسس والنظريات التي لا تزال تُدرس وتُطبق حتى اليوم. ولد في ١٨٤١ وتوفي في ١٩٢٥.

^{٢١} المنظمة هي مجموعة أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة

^{٢٢} تشيستر إرفينغ برنارد (١٨٨٦-١٩٦١): رجل أعمال تنفيذي ومنظر إداري أمريكي. شغل مناصب قيادية في شركات الاتصالات، واشتهر بكتابه المؤثر "وظائف المدير التنفيذي" (The Functions of the Executive) (١٩٣٨). قدم برنارد منظوراً فريداً للإدارة يركز على التعاون والاتصال والنظام الرسمي وغير الرسمي في المنظمات.

^{٢٣} - نقلاً عن: سامي منقارة، الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع. دار المنال، بيروت، الطبعة الأولى ١٩٩٦، صفحة ٢٧٠.

كونتز (Koontz)^{٢٤}: التَّنْظِيم هو تجميع الأنشطة الصَّرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقيًا وعموديًا داخل هيكلية المؤسسة^{٢٥}.

ركس (Reix)^{٢٦} يشمل التَّنْظِيم دراسة:

▪ السلوك ضمن المؤسسة على صعيد الفرد والمجموعة ومشاكل النزاعات فيما بينهم وممارسة كل منهم للسلطة.

▪ البنى الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.

▪ الأصول الداخلية في المؤسسة والمتعلقة باتخاذ القرارات.

التَّنْظِيم هو نظام اجتماعي تعاضدي يستلزم تعاون جهود مجمل الأفراد المشاركة بهدف أو بعدة أهداف.

كريتنر (Kreitner) وضع بعض الخصائص المشتركة للمنظمات على صعيد التنظيم:

- هدف مشترك أو وحدة الهدف.

- سلطة هرمية.

- تعاون في العمل.

- تقسيم العمل^{٢٧}.

وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف التنظيم الإداري بما يلي:

العملية التي تقرر الهيكل الذي تفرغ فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف مرسوم^{٢٨}.

^{٢٤} هارولد كونتز (١٩٠٨-١٩٨٤): عالم إدارة أمريكي بارز وأستاذ في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس (UCLA). يُعد من الشخصيات المؤثرة في تطوير الفكر الإداري الكلاسيكي، واشتهر بشكل خاص بتأليفه (بالمشاركة) لكتاب "أساسيات الإدارة" (Essentials of Management)

^{٢٥} نقلاً عن: سامي منقارة، الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، المرجع نفسه، صفحة ٢٧١.

^{٢٦} إدغار شاين (مواليد ١٩٢٨): عالم نفس اجتماعي أمريكي، رائد في دراسة ثقافة المنظمة ونموذج مستويات الثقافة التنظيمية. له مساهمات هامة في فهم التطور الوظيفي والقيادة المتواضعة

^{٢٧} Fayol Henri, General and industrial management, London, first published ١٩٤٩, p٢٠ to ٧٢

^{٢٨} ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط١ ١٩٩٠، ص٢١.

الفصل الأول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسات في أزهر البقاع والتّقيّد بالمبادئ الإدارية

تمهيد

إنّ تسليط الإضاءة على واقع التّنظيم والهيكل ليس بالأمر السّهل، كما جمع المعلومات عنه، ولكن الأمر لا يتطلب الكثير لتظهر هذه الاختلالات وفي هذا الفصل سنجيب عن التّساؤلات في المقدمة، آمليّن أن تكون وافية وشفافية.

المبحث الأول: الهيكل التّنظيمي في مؤسسات أزهر البقاع والاختلالات الموجودة

تمهيد

لقد أدت التّطورات والتّغيّرات السّياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحادة إلى إعادة النّظر في مجالات الأعمال من جوانب عدة لاكتساب المنظمة مقومات البقاء، باعتبارها نظام مفتوح، وتُعتبر مشكلة العمالة الفائضة أحد جوانب الهامة في ظل زيادة حدة المنافسة والتّطورات التكنولوجية السّريعة والمتلاحقة التي أدت إلى خروج بعض المنظمات من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود، والفشل في وضع استراتيجيات تكسبها مقومات صحيحة، وتخفيض التّكاليف وتقليل الخسائر والعودة إلى تحقيق التّوازن. يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهامة التي تشملها إعادة الهيكلة. إن عملية إعادة الهيكلة الإدارية في مفهومها وأبعادها ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها وسيلة رئيسية تسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية وتعيق حركة التّفاعل الطّبيعي بين المتغيّرات المرتبطة بالإدارة ، وذلك من خلال إحداث تغيّرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السّائدة ، وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية.

- حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة ، وتعظيم معدلات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في الأجهزة الإدارية.

المطلب الأول: أهمية التنظيم الإداري في المؤسسة

الأهمية العملية للتنظيم الإداري^{٢٩}: إن للتنظيم الإداري أهمية كبرى من الناحية العملية ، تتجلى في عدة نقاط أهمها:

أ- يعمل التنظيم على التكامل بين الأعمال والوظائف المختلفة، فعندما تحقق كل وظيفة ما هو مطلوب منها تصل إلى الأهداف المرجوة كمجموعة وظائف، على أساس أن كل وظيفة تعرف ما هو المراد منها

ب- منع التنازع الإداري من خلال منع التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات.

ت- الاستفادة القصوى من التخصصية: إن تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب وجود اختصاصات في فريقها، يقوم بأداء مهام محددة، وللاستفادة من هذه الاختصاصات لا بد من وجود مواقع مخصصة لها تكون ملحوظة في التنظيم فمثلاً : الموظف الحائز على الإجازة في المحاسبة يكون محله تلقائياً في المالية، والحائز على الشهادة في التسويق يتم تعيينه تلقائياً في التسويق، فتنظيم المؤسسة يساعدنا على وضع الأفراد بحسب تخصصاتهم في المواقع الإدارية المناسبة، ويسمح لنا بالاستفادة منهم إلى الحد الأقصى.

وهذا الأمر يراعى في المؤسسة إلى حدٍ ما لجهة شروط شغل الوظيفة، وإن كان هناك ضرورة لإعادة مراجعة هذه الشروط.

ث- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب: إن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات ذهنية عالية تتم الاستفادة منهم في لجان التطوير، فالتخطيط والابتكار ومعالجة المشكلات وعادة ما يُستفاد منهم كمستشارين، والذين يتمتعون بمهارات سلوكية إنسانية يتم توجيههم إلى الوظائف ذات الطابع العلائقي. أما الذين يتمتعون بمهارات فنية عالية فيفضل أن يكونوا في الوظائف التنفيذية ويدخل في الأمر الصحة البدنية والقوة الجسدية وغيرها.

^{٢٩} ثامر ملوح المطيري فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي مصدر سابق ص ٢٢.

ج- سهولة المتابعة وتقييم الأداء والمحاسبة: عندما نقوم بعملية التنظيم فإننا نحدد المهام والواجبات والسلطات المنوطة بالوظائف كل على حدا، وتكون مدونة على بطاقات الوصف الوظيفي ويصبح أداء الموظف لمهامه وواجباته واستخدامه للصلاحيات والسلطات معايير لتقييم أدائه، حيث توضع لها مؤشرات كمية أو نوعية وتدرس لتصل إلى استنتاجات وأرقام تساعد في تقييم هذا الأداء الذي يستتبع بتقدير، أو مساءلة ومحاسبة. والملفت في مؤسسات الأزهر فاعلية تقييم الأداء الذي يركز على الحضور اليومي أو الدوام ووضوح معايير الأداء التي تضبط تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والفعالية.

ح- هندرة ٣٠ التغيير: إن أي عملية تغيير في المؤسسة تكون ركيزتها إعادة تنظيم المؤسسة أو ما يطلق عليه بالهندرة، وهذا أمر ضروري لمواكبة المتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة .

خ- وتدخل أهمية التنظيم في عملية التغيير الحاصلة في الآونة الأخيرة، حيث اتجهت كل المنظمات باتجاه التنظيم الفعال الذي يلبي احتياجات هذه المنظمات ويؤمن التماسك بين أعضائها ويأخذها باتجاه تحقيق الأهداف.

د- توفير الوقت والجهد والمال من خلال توزيع الاجراءات والمهام وتحديد أطرها ضمن الوظائف ٣١ بالتأكيد هناك العديد من المشاكل على هذا الصعيد، مع الالتفات إلى أن مجرد وجود مشكلة ليس نهاية الطريق، فالمنظمة دون مشاكل منظمة مية، وقد تكون المشاكل فرصة لتقوية المؤسسة وتطويرها والاستفادة منها، عبر تحويل التهديدات إلى فرص، ولكن عندما تتزايد المشاكل وتؤثر على إنتاجية المؤسسة وتتسبب في هدر طاقاتها ومواردها، يصبح التركيز على الحلول ضرورياً.

وسنناقش هذه المشاكل عند معالجتنا لموضوع الهيكلية التنظيمية ولمدى التزام إدارة المؤسسة لمبادئ التنظيم الإداري.

٣٠ - هندرة: أي هندسة الإدارة.

٣١ - حمادة طارق، مقدمة الى علم الادارة والعملية الادارية فكرا وممارسة، رحلة كسارة، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١، صفحة ٢٦٠.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة

إننا نقوم بعملية التنظيم بعد عملية التخطيط التي تضع الأهداف وترسم مسارًا مؤلفًا من إجراءات لتحقيق هذه الأهداف. والتنظيم ثابت نسبيًا ، رغم ضرورة دقته، وذلك بسبب التكلفة الكبيرة لأي عملية إعادة هيكلة، لما يترتب عليها من استحداث وظائف وصرف اعتمادات مالية لها، أو إلغاء وظائف وما يستلزم ذلك من وضع أفراد بالتصرف أو إحالتهم إلى التقاعد المبكر أو الصرف. فإن المنظمات تتظّم عند بنائها، وعند بروز الاختلالات وفي حالة الانكماش:

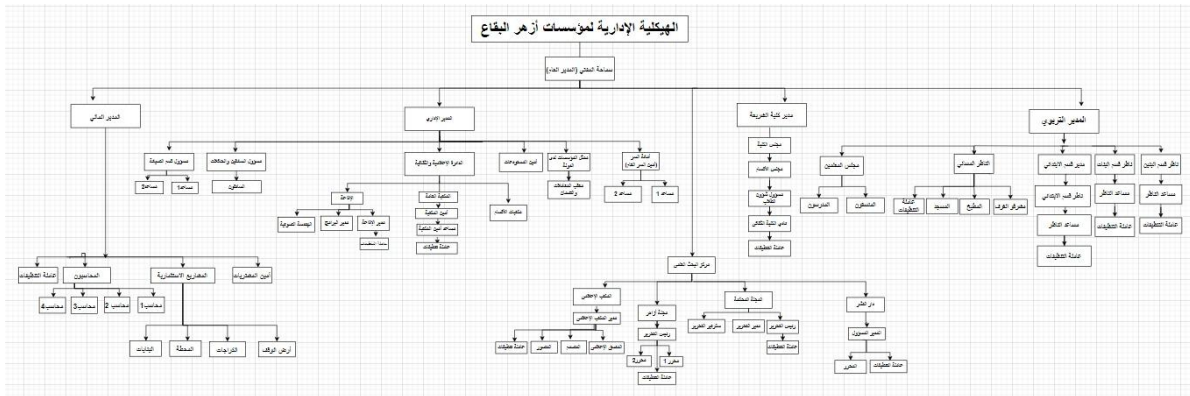
• بروز مظاهر اختلال وتضارب ناتجة عن اختلالات في التنظيم:

- عدم ذكر لمهام معينة ضمن بطاقات الوصف الوظيفي مع أنها مطلوبة، وهذا الأمر يؤدي غالبًا إلى نفخ الجميع يده منها وعدم تبنيها.
- عدم وضوح أو وجود أنصاف مهام لكثير من الوظائف التي قد تكون استحدثت على عجل.
- عدم وضوح للحد الفاصل للمسؤوليات والسلطات، مما يؤدي إلى الاختلاف في تفسير النصوص أو إلى تجاوز المسؤوليات أو السلطات.
- إدراج نفس المهام أو الصلاحيات لأكثر من وظيفة وينتج عنه تنازع بين الجهات المختلفة حيث تعتبر كل واحدة منها أنها منوطة بها.
- تطور وتوسع عمل المؤسسة وأنشطتها حيث يفرض الواقع الجديد إعادة تنظيم.

• بروز حالة الانكماش:

في حالة الانكماش تُنظّم عمليات إعادة الترشيح ومواجهة زيادة الأعباء المالية، والتي يُشكل الهيكل التنظيمي الواسع جزءًا أساسيًا منها وللمثال أذكر الأزمة المالية التي عصفت بالعالم عام ٢٠١٩ بسبب كورونا وانهايار العملة المالية محليًا.

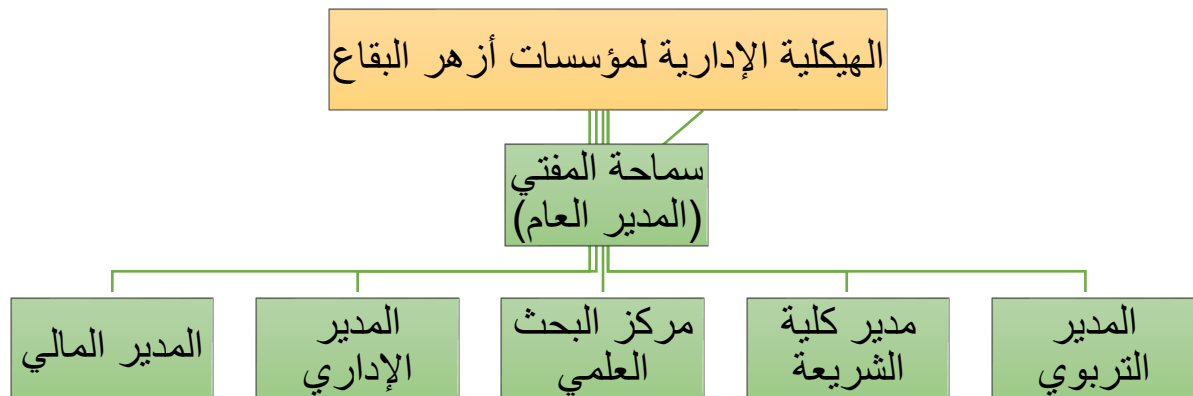
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع^{٣٢}



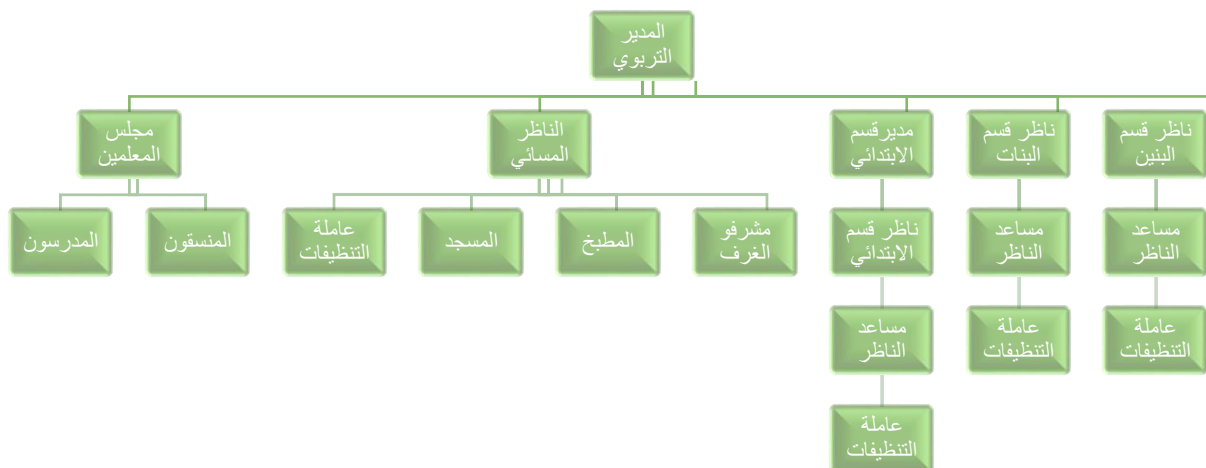
الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع^{٣٣}

^{٣٢} كل ما يرد من مصورات بدون ترقيم تابع للملحقات ولكن وضعتها في سياق مناسب لقربها من الفكرة المناسبة وذلك بعد استشارة الأستاذ المشرف

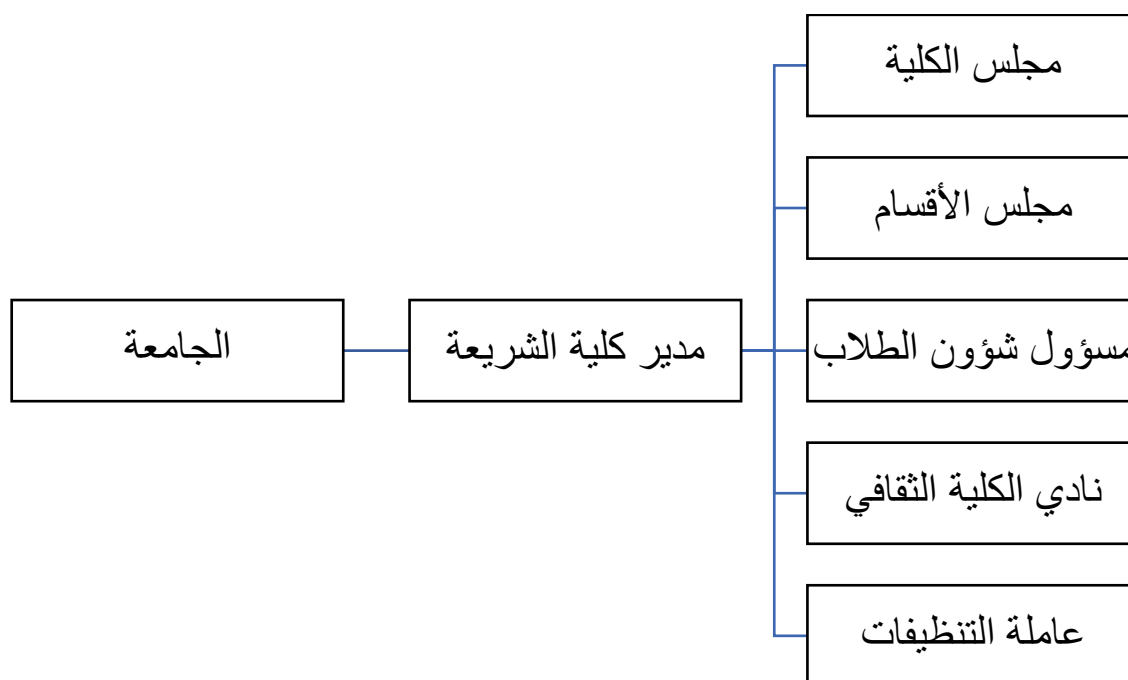
^{٣٣} النظام الداخلي لمؤسسات أزهر البقاع ، الأرشيف.



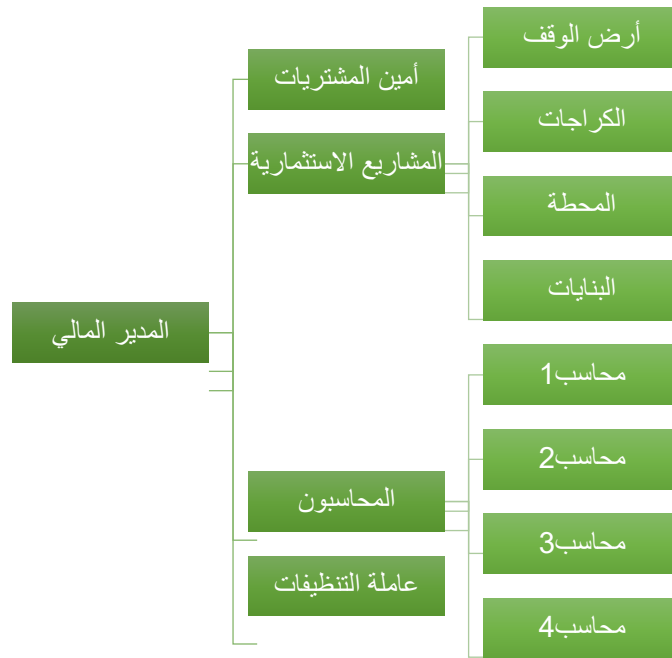
الإدارة العامة لأزهر البقاع



الهيكل التنظيمي للقسم التربوي في مؤسسات أزهر البقاع



كلية الشريعة في أزهر البقاع



الهيكل التنظيمي للقسم المالي في مؤسسات أزهر البقاع



الهيكل التنظيمي للقسم الإداري لمؤسسات أزهر البقاع

المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري وتقيد المؤسسة بها

تمهيد:

سنعمل في هذه الفصل على شرح كل مبدأ ومناقشة التزام مؤسسة الأزهر به ككل. مع التأكيد أننا حاولنا جاهدين كي نصل إلى المعلومة من خلال الملاحظة المباشرة أو اعتماداً على أسئلة استيضاحية لبعض المدراء والموظفين، كما قمنا باستبيان شمل مدراء الأقسام وسنعرض نتيجة كل سؤال بشكل منفرد وذلك بعد عرض المبدأ ومناقشة التزام مؤسسة أزهر البقاع بذلك.

المطلب الأول: تطبيق مبادئ الإدارة في مؤسسة أزهر البقاع

إن مبادئ التنظيم الإداري المتفق عليها، يمكن النظر إليها كمعايير أساسية للتنظيم السليم، وللحقل الإداري الفعال والصحيح من أجل المساعدة على تأمين الاستقرار والديمومة والتطور للمنظمة. فالتنظيم هو إحدى الوظائف الأساسية للمدير، ووظيفته بنوية في المنظمة، وتعطى لمبادئه أهمية بالغة وهي تمثل المنهجية المنطقية أثناء عملية بناء أو إعادة بناء المنظمة. ويمكننا إحصاء أربعة عشر مبدأً من مبادئ التنظيم^{٣٤} وهي:

- وحدة الهدف أو الاتجاه.
- تجانس المهام أو التنظيم والترتيب
- بناء التنظيم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
- تقسيم العمل (التوازن في توزيع عبء العمل)
- وحدة الرئاسة أو الأمر.
- تعادل المسؤولية مع السلطة.
- تسلسل الرئاسة.
- التوفيق بين المركزية واللامركزية.

^{٣٤} من مراجع متعددة في كتب الإدارة أهمها: كامل بربر الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٦ ص ١١٩-١٢٠. ذ.

- المستويات التنظيمية وقصر خطة السلطة.
- ملائمة نطاق الاشراف.
- حركية التنظيم الديناميكية.
- تعويض الأفراد.
- التوازن الوظيفي.

الأول: وحدة الهدف: (وحدة الاتجاه)

يرى فايول^{٣٥} أن كل مؤسسة يجب أن يكون لها هدف واحد محدد تعمل لتحقيقه كل أجزاء وأنشطة المؤسسة وهذا يتطلب الخطة المحددة والواضحة لكل العاملين في المؤسسة بدءاً من الرئيس حتى آخر الموظفين في السلسلة الإدارية وهو الشرط الأساسي لوحدة العمل وتنسيق القوى وتركيز الجهود.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
هل ترى أن أهدافك تتكامل مع أهداف الوحدات الباقية لتحقيق الهدف العام للمؤسسة؟	٤	١٤	٥	٢	<p>أوافق بشدة %16 أوافق %56 أوافق إلى حد ما %20 غير موافق %8</p>

قراءة في النتيجة:

من خلال الإجابات السابقة نلاحظ أن الموظفين منسجمون مع أهداف المؤسسات بنسبة تصل إلى ٧٢٪ بينما ٨٪ فقط هم الذين شعروا أن انسجامهم مع أهداف المؤسسات غير حاصل. وفي مؤسسات أزهر البقاع يتجلى هذا المبدأ بشكل كبير، ولم نلاحظ أي وظيفة دخيلة وإنما كلها تسعى لخدمة الهدف العام، وحتى من خلال المتابعة تجلى ذلك بوضوح ومن خلال الاستبيان كانت الإجابات مؤكدة على وحدة الأهداف التي تعمل المؤسسات على تحقيقها.

^{٣٥} تم التعريف به مسبقاً

الثاني : تجانس المهام (التنظيم والترتيب)

يعتبر هذا المبدأ من جوهر الفكر الإداري الفعال للمؤسسات والذي يعني اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب وهي آلية من خلالها يتم اختيار الموظفين حسب تخصصاتهم وإسناد المهمة المناسبة لكل موظف وهذا ينطبق على بيئة العمل أيضا والمهام الموكلة للموظف نفسه حيث تكون منسجمة وموجهة لهدف واحد

ولمزيد من التوضيح نقدم مثالا على المفهوم. إن بعض المهام المطلوبة من وظيفة المحاسب هي كالآتي:
 ١. إعداد الكشوفات المالية ٢. صرف السندات المالية ٣. استلام الموازنات وتوزيعها. ٤. صيانة أعطال الكهرباء.

إن المهام ٣/٢/١، منسجمة فيما بينها وتحقق الهدف العام من الوظيفة، بخلاف الوظيفة الرابعة فلا علاقة لها بوظيفة المحاسب، وهي دخيلة على هذه المهام، وهي ترتبط بمهام فني صيانة الكهرباء

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
هل المهام التي تكلف بها والمطلوبة منك هي متجانسة فيما بينها وتكون بخدمة الهدف العام من الوظيفة؟	٥	١٤	٦	٠	

قراءة في النتيجة

من خلال الاستبيان نرى أن الموظفين بالحد الأدنى يرون أن مهامهم متناسقة ومتلائمة بينما النسبة الأكبر بمعدل ٥٦٪ ترى الانسجام التام وهذا يؤكد على وجود هذا المبدأ.

الثالث : أهداف بناء التنظيم: (تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية)

بناء المؤسسة والعمل فيها سواء على مستوى المدراء أو التنفيذيين يحتم عليهم التغاضي عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية في سبيل مصلحة المؤسسة وأهدافها العامة، فبعض المنظمات تُضيف الكثير من الوظائف دون أن يكون لهذه الوظائف جدوى فعلية، إنما تأتي لتلبية لأهداف لا علاقة لها بالمنظمة هدفها

إيجاد مواقع موصوفة في الهيكل التنظيمي للمحسوبيات والقرايات وغيرها من الأسباب فمصلحة الفريق والمؤسسة مقدمة على مصلحة الفرد.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	الى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
هل تعتبر ان وظيفتك اساسية، ومن الضروري وجودها؟	١٣	١٢	٠	٠	<p>غير موافق 0% أوافق بشدة 52% أوافق الى حد... 48%</p>

قراءة في النتيجة: إن معظم الموظفين المجيبين يشعرون بأهمية وجودهم الوظيفي وهذا يدل على الوجود الفاعل للوظيفة وارتباطها بتحقيق الأهداف الحقيقية، ومن الملاحظ أنه لا يوجد أي موظف يرى أن وظيفته غير ضرورية وهذا متماه مع نقطة التحدي أن عدد الموظفين أقل من الحاجة أصلاً. وبالنتيجة فإن الانتماء للمؤسسات حاصل.

الرابع: تقسيم العمل (التوازن في توزيع عبء العمل)

ينص هذا المبدأ على أن الأعمال أو المهام يجب أن تقسم بين جميع الأشخاص القادرين عليها بشكل جيد ومتوازن، مع الوقت هذا يؤمن تخصص العمال في مهامهم وفايول قال بأن العامل الذي يتخصص في نفس العمل يطور دقة وقدرة تؤمن زيادة الإنتاجية.

و يجب ملاحظة أن التقسيم يشمل الأعمال البدنية والذهنية على حد سواء وعلى هذا يجب الالتفات خلال التقسيم إلى أن الجهود المبذولة ليست دائماً فنية، فقد تكون ذهنية وذلك لطبيعة الوظيفة، وخصوصاً في المستويات الإدارية العليا. هناك بعض الأسئلة التي تساعد في تحسين تقسيم العمل، مثل:

هل العمل موزع بشكل متساوٍ؟ هل الموظفون متساوون في الضغوط الوظيفية؟

هل يحتاج إلى إعادة هيكلة تقسيم العمل في المؤسسة؟

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تواجه ضغوطات وظيفية عالية وتتأخر في إنجاز ما هو مطلوب، في الوقت الذي ترى فيه ان بعض زملائك يُنجز كل مهامه ويتبقى لديهم الوقت للتخطيط والاستراحة وبعض الانشغالات الشخصية	٤	٧	٦	٨	 <p>أوافق بشدة %16 أوافق %28 أوافق إلى حد ما %24 غير موافق %32</p>

قراءة في النتيجة: يمكن القول ان ١٦% فقط من الموظفين يشعرون أنهم مغبونون وانهم يتكبدون العناء في الوقت الذي يرون فيه بقية الموظفين أكثر راحة بينما ٣٢% يرفضون هذه الفرضية ويرون التكافؤ في الفرص، وهذا يُعطي انطباعًا قويًا عن التكافؤ في توزيع.

السادس : وحدة الأمر

بمعنى أن الموظف أو الشخص يجب أن يتلقى الأوامر من مدير أو رئيس واحد فقط والهدف من ذلك الحفاظ على تسيير الأمور. وذلك لأن في حال انتهاك هذا المبدأ يضطرب النظام ويتهدد الاستقرار فلا يمكن أن يتكيف مرؤوس واحد مع رئيسين مختلفين واختفاء هذا المبدأ بكل التجمعات البشرية يعد مصدرًا للصراعات والمنازعات المهددة للمؤسسات.

يجب ان يكون لكل وظيفة مدير رئاسي واحد يحق له إصدار الأوامر على المرؤوسين، وعليهم طاعته وفقًا للصلاحيات الممنوحة له في النظام والقانون.

إن تعدد المديرين فوق وظيفة واحدة يؤدي في كثير من الأحيان إلى التنازع والاختلاف، والكل سيسعى لفرض رأيه ومقرراته، فمن أدوار المدير الأساسية ترجيح الآراء بما أعطي من سلطة، فكيف سيكون الحال إن كان هناك أكثر من مدير؟ والكل يريد أن يرجح الرأي الذي يراه مناسباً ، وسيقف المرؤوس محتارًا، فبأي أمرٍ ياتمر! ومع أي رأيٍ يميل!

مثال: موظف في مؤسسة (X) تتبع وظيفته لمديرين أو يشرف عليه مديرين رئيسيين، طلب الأول منه ان يأتي الى العمل ليتابع الاجراءات المرتبطة بالخطة السنوية، وطلب الثاني وفي نفس اليوم ان يذهب ليشارك في فعاليات مؤتمر حول تقويم عمل المؤسسات، لم يدر الموظف بأي قرار سيأتمر.

ومن جهة أخرى فإن وحدة الرئاسة تساعد في تحديد المسؤوليات في الخريطة التنظيمية وتوزيع السلطات والصلاحيات توزيعاً تسلسلياً منطقياً، يقول الحديث الشريف^{٣٦} ”إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم“.

ولذلك فإن فلسفة وحدة الرئاسة تركز على فكرة إصدار الأوامر من جهة واحدة، وتحمل هذه الجهة المسؤولية عن هذا القرار أمام السلطات الأعلى وتكون هذه الجهة صلة الوصل بين مجموع الموظفين الذين يتابعون لها والجهات الأخرى

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:
<p>أوافق بشدة %16 أوافق %40 أوافق إلى حد ما... غير موافق %20</p>	٥	٦	١٠	٤	يتعدد الرؤساء الذين تتلقى منهم الأوامر

قراءة في النتيجة:

من خلال الاجابات نجد أن هذا الأمر غائب قليلاً في مؤسسات الأزهر وأن نسبة جيدة ترى عدم وجود رئيس واحد ولكن بالمقابل هناك تقريباً نسبة ٢٥٪ ترى أن الرئيس واحد لذا يتعين على المؤسسات العمل على تجسيد هذا الهدف بشكل أفضل.

السابع : تعادل المسؤولية مع السلطة:

حيث أشار فايول إلى وجوب التناسب بين السلطة الممنوحة والمسؤولية المترتبة عليها، وبذلك يسهل على الموظف تحمل مسؤولية الأعمال الموكلة إليه، وبالتالي يحصل على ما يستحق من الثواب أو العقاب (المساءلة). واعتبر ان للسلطة نوعان: السلطة الرسمية التي تنبع من الوظيفة والمركز الذي يشغله والسلطة الشخصية وهي حجم الالتزام والذكاء والخبرات السابقة الشخصية للموظف، والمسؤولية تنبع عن الاثنين معاً.

^{٣٦} سليمان بن أحمد الطبراني، المعجم الأوسط، دار الحرمين، القاهرة، طبعة ١٩٩٥ م

١- تعريف المسؤولية:

يمكن أن تعرف المسؤولية على أنها تعهد أمام القانون والنظام بأداء مهام وواجبات محددة وموثقة في بطاقة الوصف الوظيفي مع تحمل كامل نتائج هذا الأداء، إما إيجابياً أو سلبياً ، فعندما يؤدي الموظف مهامه وواجباته على أكمل وجه وكما هو مطلوب، يحصل على التقدير والشكر، وإن أهمل أو أخطأ في الأداء يُسأل و يُحاسَب و يُلاحق، والسؤال الذي يطرح نفسه:

هل هناك من معايير لهذا الأداء؟ فالبعض يعتقد بأن المطلوب منه تنفيذ مهامه بمعزل عن توقيتها ومدتها، ولكن نقول إن المعايير والمقاييس ضرورية لضبط حركة الأداء، فالمهام الموجودة في بطاقات الوصف الوظيفي هي عناوين عامة لا بد من تفصيلها وتحديد أوقاتها من البداية الى النهاية بالشكل المطلوب.

٢- تعريف السلطة الإدارية:

وتعني القدرة على اتخاذ القرار ، والمدير يتخذ قراراً عندما يكون مخيراً بين مجموعة بدائل، مثلاً :

عندما يطلب موظفاً ما إجازة من مديره، المدير هنا لديه مجموعة خيارات وهي:

١. رفض إعطاء الإجازة للموظف.

٢. الموافقة على إعطاء الإجازة للموظف.

٣. تأجيل الإجازة الى يوم آخر

٤. تقسيم الإجازة عبر إعطائه نصف يوم إن أمكن.

والمدير يختار بين هذه البدائل ما يُناسب العمل والموظف، بحيث يسعى الى التوفيق بين مصلحة العمل ومصلحة الموظف، وهذا بالأصل، وقد يجنح بعض المدراء إلى مصلحة العمل أو إلى مصلحة الموظف، هذا من جهة التصرف بالموارد البشرية، كما يستتبع الأمر تصرفاً بالموارد المادية وهي التجهيزات والأموال، وبالموارد المعنوية وهي المعلومات ، وبالوقت الذي هو المورد الوحيد الذي لا يعوض.

عرّفنا المسؤولية على أنها التعهد بأداء مهام وواجبات مع تحمل تبعات هذا الأداء، وعرّفنا السلطة على أنها القدرة على اتخاذ القرار يستتبعه تصرف بموارد مادية وبشرية وغيرها، والجدير ذكره أن المدير الذي توكل إليه مهام محددة يحتاج الى سلطة محددة أيضاً لتنفيذ هذه المهام وتحقيق الأهداف، ويجب أن تُمنَح

السلطة بشكل متوازن فلا تكون السلطة زائدة، فيكون هناك إفراط في استخدامها ويستتبع الأمر هدر بالموازنات والموارد ولا يقل عنها فيقيد المدراء ولا يقدر على تحمل المسؤوليات الملقاة عليهم.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تشعر ان الصلاحيات الممنوحة لك غير كافية لإنجاز مهامك وتحقيق اهدافك	٤	٥	١١	٥	<p>أوافق بشدة %16 أوافق %20 أوافق إلى حد ما %44 غير موافق %20</p>

قراءة في النتيجة:

إن ٢٠% من الموظفين المستقصين يشعرون بأن الصلاحيات الممنوحة لهم كافية بينما يرى ٤٤% أن صلاحياتهم جيدة نوعاً ما وهذا يظهر بوضوح أن التوازن مقبول بين المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات وتحتاج الصلاحيات تعزيز أكبر لتفعيل هذا المبدأ بشكل أكمل.

الثامن : تسلسل الرئاسة:

يرى فايول أن عملية الاتصالات في المؤسسة يجب أن تتم من خلال مستويات السلطة وذلك لضمان تنفيذ الأوامر وانتقال المعلومات من وإلى الجهات المختصة، وهذا الخط الواضح للسلطة داخل الشركة يسهل حل المشكلات الطارئة ولمن يتوجه الموظف عند تصعيد المسائل.

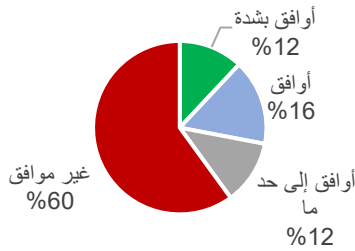
وفلسفة التسلسل تركز على:

◆ تحديد المسؤوليات ◆ تحديد السلطات ◆ تنسيق مسارات العمل

يقول الحديث النبوي الشريف: "إذا كنتم اثنين فأمرّوا أحكما".

وحضور هذا المبدأ يعني أننا سنعرف من سيعطي الأوامر ومن سنفذ، ومن تجليات هذا المبدأ أنه لا يجوز لأي مدير بأن يقوم بالاتصال بموظف لا يتبع له مباشرة إلا بعد إعلام مديره (مدير الموظف)، وكذلك لا ينبغي للموظف أن يتجاوز مديره المباشر إلا في الحالات التي يحدّها النظام والتي عادة تكون على خلفية نزاع مع المدير المباشر.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تضطر لتجاوز رئيسك المباشر	٣	٤	٣	١٥



قراءة في النتيجة:

هذا المبدأ محترم في مؤسسات الأزهر حيث تقسيم الوظائف الى فئات مدرء ومرؤوسين، وكما تمت ملاحظة الأداء العملي حيث رجوع كل مرؤوس الى رئيسه.

إن نتيجة الاستبيان تؤكد ما توصلت إليه بالملاحظة، حيث اعتبرت التسلسل الرئاسي جيد جداً فنسبة ٦٠٪ يرون أن التسلسل فاعل ومنتظم بينما فقط ١٢٪ يرون أنهم قد يضطرون إلى تجاوز التسلسل، وبهذا يكون الهدف الثامن متحققاً أيضاً.

التاسع : التوفيق بين المركزية واللامركزية:

المركزية هي مدى التحكم الذي يُمارس من قبل عدد قليل من الأشخاص داخل المنظمة. على سبيل المثال، في الشركات الكبرى، قد يكون هناك عدد محدود من الأشخاص الذين يتحكمون في القرارات الرئيسية وهذا ما يُعرف بالمركزية^{٣٧}. من ناحية أخرى، اللامركزية تحدث عندما يكون هناك نسبة أكبر من الأشخاص داخل المنظمة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، كما هو الحال في الشركات الصغيرة عادة.

وهنا يجب على المنظمات أن تجد التوازن المناسب بين المركزية واللامركزية. الشركات الكبرى، مثلاً، غالباً ما تمتلك وحدات أعمال استراتيجية تعمل كأنموذج من أنماط اللامركزية، حيث تُمنح هذه الوحدات سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بها. بالمقابل، الشركات الصغيرة عادة ما تفضل مشاركة السلطة بطريقة

^{٣٧} غالباً ما تعاني المؤسسات الدينية من المركزية وذلك بسبب طبيعة العلاقات فيها خاصة بين الكادر الإداري والمدير الذي يكون غالباً ذو سلطة علمية تفرض الاحترام والتقدير دون الفصل بين العمل الوظيفي والتبعية الدينية.

لامركزية لتحقيق الأعمال بسرعة أكبر. ولكن، الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتمد بشكل كامل على طبيعة العمل والقطاع المعني.

▪ **المركزية:** تعني المركزية حصر السلطات بيد الإدارة العليا، وبذلك لا تستطيع المستويات الإدارية الأدنى اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

• **إيجابيات المركزية:**

(١) توحيد مسارات العمل واتخاذ القرارات.

(٢) توحيد المسؤوليات وتركيز خطوط الاتصال عند نهاية محددة.

(٣) القدرة الأكبر على السيطرة والتحكم.

• **سلبيات المركزية:**

(١) التباطؤ في العمل حيث يستغرق كل قرار، خطة، إلى مسار يبدأ من نقطة انطلاقه ليصل إلى الإدارة العليا.

(٢) تراجع الإبداع.

(٣) ارتفاع منسوب الاتكالية وتراجع الإحساس بالمسؤولية والتصدي لها.

▪ **اللامركزية:** توزيع السلطات والصلاحيات بين المستويات الإدارية الأدنى، وتعني السماح للمستويات الإدارية دون العليا باتخاذ قرارات مختلفة، تعنى بتسيير عملها دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في أمور استراتيجية كبرى.

إيجابيات اللامركزية:

(١) إعطاء أدوار للمدراء في المستويات الأدنى وتعزيزها وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

(٢) زيادة فرص الإبداع.

(٣) السرعة في اتخاذ القرارات، وفي عمليات التنفيذ.

(٤) التخفيف من حدة البيروقراطية وتحسين بنية العمل.

سلبيات اللامركزية:

(١) تراجع قوة التحكم والسيطرة عند الإدارة العليا.

(٢) ازدياد مستوى الاختلاف في طرق وأساليب العمل.

(٣) بروز بعض حالات التّفكك في المنظمة حيث تتشكل حالات من الاستقلالية، قد تؤدي إلى التشرذم وإن بمستويات مختلفة، حتى تصل إلى العلاقة الصورية مع المركز.

إن عملية التوفيق بين المركزية واللامركزية تركز على قاعدة الوسطية، وهي تعمل على الاستفادة من إيجابيات المركزية واللامركزية، ومحاولة تجنب السلبيات التي قد تقوض عمل المنظمة، وسنورد مثالاً توضيحياً على هذا الصّعيد: في إحدى فروع المؤسسة، يحق لمدير الفرع أن يكلف أحد الأفراد بإدارة ملف معين أو وظيفة معينة، وذلك لفترة زمنية محددة لتسيير الأعمال، أما تعيين هذا الموظف في هذه الوظيفة فهو من صلاحيات الإدارة المركزية، فمن جهة أعطى النظام بعض اللامركزية لإدارة موقع شاغر، مما يمنع تعطيل أعمال معينة، ولكن تبقى صلاحية التعيين النهائية عند الإدارة المركزية، والسؤال هنا متى نميل إلى المركزية ومتى إلى العكس أي إلى اللامركزية؟

مع الإشارة إلى أنه ليس ثمة منظمات تعتمد المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة.

وعموماً، يكون الاتجاه إلى المركزية كلما كانت المنظمات صغيرة الحجم وأمكن اتخاذ القرارات بسهولة ويسر، وكذلك عندما يكون القرار متعلقاً بأمر حساس وخطير، والعكس صحيح فيكون الاتجاه إلى اللامركزية عندما يكبر حجم المنظمات وعندما تكون القرارات أقل حساسية وخطورة.

أمّا على صعيد مؤسسات أزهر البقاع، فالتوفيق بين المركزية واللامركزية واضح حيث لكل مدير قسم أو مصلحة أو دائرة سلطات محددة يستفيد منها لتسيير عجلة العمل دون أن تتجاوز السلطات الحد المعقول، وتعطيه دفعا نحو الابداع إذا أحسن الاستفادة منها، ولكن ما زال الاتجاه نحو المركزية هو الأقوى، وقد يكون هذا التّوجه عائداً إلى ظروف موضوعية أو خلافه.

الظروف الموضوعية:

♦ تبني الإدارة الأبوية^{٣٨} ♦ وجود المحسوبيات.

الظروف غير الموضوعية:

♦ غياب التخطيط ♦ غياب نظام تقييم الأداء ♦ تراجع فعالية أساليب الرقابة وتقادمها.

^{٣٨} القيادة الأبوية هي نهج إداري يستلزم ظهور شخصية موثوقة ومهيمنة (زعيم) يتصرف كأب، ويعامل الشركاء والموظفين تماماً كما لو أنهم أفراد لعائلة كبيرة.

◆ تقادم أساليب العمل ومساراته.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تشعر بأن السلطة مركزة بالإدارة العليا وأنت مضطر لمراجعتها في كل شاردة وواردة	٧	٨	٤	٦	 <p>أوافق بشدة %28 أوافق %32 أوافق إلى حد ما... غير موافق %24</p>

قراءة في النتيجة:

عند التدقيق نرى أن المركزية بحسب الذين أجابوا متجلية بنسبة ٢٨٪ و أن اللامركزية واضحة بنسبة ٢٤٪ بينما النسبة الأكبر تشير إلى التناسب والتناوب بينهما معاً وهذا يشير نوعاً ما إلى محاولة التوفيق والتوسط بين الأمرين واستثمار إيجابيات كلا النظامين.

المبدأ العاشر: المستويات التنظيمية

بمعنى أن المستويات التنظيمية يجب أن تكون عند الحد الأدنى اللازم لضمان التنفيذ الجيد للخطط، والمطلوب هنا أن لا يكون عددها زائداً عن الحد المعقول والمنسجم مع العمر الوظيفي للموظف، وهو ما يقارب الثلاثون سنة كعمرٍ وسطي كي يصل إلى المرتبة العليا التي تتناسب مع قدراته وتطوره، ومن جهةٍ أخرى كي لا تؤثر سلبيات على التواصل وعلى عملية اتخاذ القرار.

وما المقصود: "تؤثر سلبيات على عملية اتخاذ القرارات"؟ اتخاذ القرارات يحتاج إلى معطيات ومعلومات وبيانات تأتي تباعاً من القاعدة مروراً بالمستويات المختلفة وصولاً إلى الإدارة العليا، وكلما ازداد خط السلطة طولا تباطأت حركة انسياب المعلومات وتباطأت معها عجلة العمل، ناهيك عن التكاليف الإضافية التي ستخصص لهذه المستويات.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تري ان الهيكل التنظيمي بحاجة الى تعديل وانه يجب تقليل فئات الموظفين الى عدد اقل	٣	٢	٧	١٣	<p>أوافق بشدة 12% أوافق 8% أوافق إلى حد ما 28% ما 52%</p>

قراءة في النتيجة:

فقط ١٢٪ من المجيبين على الاستبيان يرون بضرورة تغيير الهيكل التنظيمي وتقليص عدد الموظفين بينما ٥٢٪ يرون أن الهيكل متناسب جدًا وأن أعداد الموظفين منطقية وهذا متلائم مع ما لاحظته خلال فترة التدريب من قلة عدد الموظفين في بعض الأقسام.

الحادي عشر: ملائمة نطاق الإشراف: ٣٩

أن يكون لكل مسؤول عدد من الأفراد يتم تحديد عددهم وفقًا لقدرة المسؤول ولمقتضيات الإشراف كما يجب أن تكون الوحدة التنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى.

وتحديد نطاق الإشراف ليس بالأمر السهل واليسير، وقد اختلف منظرو الإدارة حول تحديد نطاق الإشراف ومتى يكون واسعًا، ومتى يضيق، ولكنهم وضعوا بعض العوامل المساعدة في تحديده وهي خمسة:

أ- الكفاءات والمهارات المرتقبة، في مسؤول الوحدة الإدارية المستهدفة، فكلما كانت هذه الكفاءات والمهارات أكبر وسّعنا نطاق الإشراف، على اعتبار أنه يستطيع أن يتابع مع عدد لا بأس به ويشرف عليهم بفعالية والعكس صحيح.

ب- الكفاءات المرتقبة أو الموجودة في المرؤوسين التابعين للوحدة الإدارية، فكلما كانت هذه الكفاءات أهم وأعلى وسّعنا نطاق الإشراف، انطلاقًا من فكرة أن هؤلاء لا يحتاجون للكثير من الإشراف والإرشاد ليدبروا أعمالهم، والعكس صحيح حيث سيحتاجون إلى

^{٣٩} كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق ص ١٠٥.

إشراف وإرشاد ومتابعة أكبر في حال تدنت كفاءاتهم، وبالتالي نحتاج الى تضيق هذا النطاق.

ج- أهمية الوظائف، عندما تزداد أهمية الوظائف وخطورتها وتصبح الإدارة العليا ملزمة بتضييق النطاق على أساس أن الوظائف المهمة والخطيرة بحاجة إلى تركيز ومتابعة أكبر وأهم، فمثلا رئيس فريق الإعلاميين لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير منهم لأنه مضطر لمناقشة تصاميم وأفكار ومقترحات كل إعلامي، ومن ثم مناقشتها في إطار الفريق وبشكل جمعي.

أ - -وظائف المدير الأخرى، حيث يمكن زيادة نطاق الإشراف للمدراء الذين لا يعانون من ضغوطات الاجتماعات والسفر واللقاءات والعكس صحيح بالنسبة للمدراء الذين يعانون من هذه الأمور.

ب - -الامتداد الجغرافي للمنظمة، حيث يمكن توسيع نطاق الإشراف للمنظمات المتقلصة جغرافيا بعكس الممتدة.

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد معين	أوافق	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:
 <p>أوافق بشدة 4%</p> <p>أوافق 12%</p> <p>أوافق إلى حد ما 16%</p> <p>أوافق 68%</p>	١٧	٤	٣	١	تجد صعوبة في إدارة الأفراد التابعين مباشرة لك بسبب كثرة عددهم

قراءة في النتيجة:

٦٨٪ من الموظفين قالو بأنهم قادرين على ضبط الأفراد التابعين لهم وبأنه لا يوجد زيادة في عددهم وبذلك نرى مدى تطبيق مؤسسات أزهر البقاع لهذا المبدأ المهم والنجاح حيث يضيق في غالب الإدارات ويتسع عند الضرورة فقط.

الثاني عشر: حركية التنظيم:

أن يكون التنظيم مرناً بحيث يسمح بمواجهة التّغيير أيّاً كان مصدره ونعني بديناميكية التّظيم المرونة المطلوبة للتّعديل على الهيكل التنظيمي في حال حصول أي طارئ، كحصول نزاع أو تشابك أدوار أو عمليات تطوير، والمنظمة في ظل البيئة المضطربة التي تعيشها لجهة المتغيرات التي تعصف اليوم في عالم الاعمال تجد نفسها مضطرة لمواكبة هذه المتغيرات عبر الاستمرار في التخطيط والذي قد يؤدي الى تغييرات في الهيكل التنظيمي.

وقد أنشئت المؤسسات العامة أو التي تدير شأنًا أو نفعًا عامًا ، لتمتلك هذه الخاصية الأساسية المواجهة لمساوئ البيروقراطية.

وقد ورد سؤال سابق في الاستبيان حول تعديل الهيكل في مبدأ المستويات التنظيمية وحصلنا على الإجابات اللازمة

الثالث عشر: تعويض الأفراد :

يتوجب على المدراء اعتماد مستوى عادل من الرّواتب يضمن رضا الموظفين وسعادتهم، لأنّ الرّواتب المنخفضة أو التي لا تعادل الجهد المبذول تؤدي إلى خلق فرق عمل مُحبطة وأقل إنتاجية، وكذلك منح الرّواتب بمعدل أعلى من إنتاجية الموظف تكبد المؤسسة أعباء إضافية.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
هل الأجر الذي يتقاضاه متناسب مع الخدمات التي تقدمها	٥	٩	٦	٥	<p> ■ أوافق بشدة 20% ■ أوافق 36% ■ أوافق إلى حد ما 24% ■ غير موافق 20% </p>

قراءة في النتيجة:

٢٠٪ من الموظفين يرون أن الأجر متناسب جدًا مع ما يقدمونه من خدمات بينما ٢٠٪ يرونه غير متناسب وفي المنتصف النسبة الأكبر ولكن من المهم أن نذكر أن المدراء في مؤسسات الأزهر ذكروا عدم رضاهم عن الأجور التي يتقاضاها الموظفون لديهم وسعيهم لتعديلها.

الرابع عشر: التوازن الوظيفي

إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتناسب مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج
تعتبر أن على المؤسسة رفع المستوى الإداري لوظيفتك وذلك لأهميتها وحساسيتها	٦	١٠	٥	٤	<p>أوافق بشدة 24%</p> <p>أوافق 40%</p> <p>أوافق إلى حد ما 20%</p> <p>غير موافق 16%</p>

قراءة في النتيجة:

نتائج الاستبيان أشارت إلى أن ١٦٪ يرون أن وظائفهم في مستواها الإداري المتناسق مع أهميتها بينما ٢٤٪ يرون أن موقعها الإداري غير متناسق تمامًا مع أهميتها بينما ترى النسبة الأكبر بأنه لا بد من إعادة النظر في الترتيب هذا.

المبحث الثاني: إعادة هيكلة مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها

عن الخطة الاستراتيجية

ما علاقة الخطة الاستراتيجية بالتنظيم والهيكل والهندرة؟ وهل يجب علينا التخطيط قبل الشروع في الهندرة؟ الجواب نعم، لأن الوظائف والوحدات الإدارية الجديدة يجب أن تعمل على تحقيق أهداف مستمدة من الخطة الاستراتيجية. بما أن التخطيط هو العمود الفقري للعملية الإدارية، فنحن نحدد الأهداف التي نسعى لتحقيقها أولاً، ومن ثم نحدد من سيقوم بالمهام والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية توزيع هذه المهام على المواقع الوظيفية المختلفة.

المطلب الأول: معلومات أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير منهجية واعية تعنى بدراسة وتحليل الظروف البيئية الزاھنة والمستقبلية لأي منظمة، انطلاقاً من معلومات دقيقة وتوقعات منطقية وخبرات عملية، تؤدي في النهاية إلى إنتاج خطة استراتيجية لهذه المنظمة تتضمن قيمها ورسالتها ورؤيتها وأولوياتها وأهدافها الاستراتيجية ٤٠. يحدد التخطيط الاستراتيجي الخطط الرئيسية المحددة لمصير المؤسسة، ويعرف بأنه خطط شاملة تعكس أهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل وترتبط الخطط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا. ٤١

• معايير الاستراتيجية الفعالة

- أن تتوافق مع فلسفة وجود المنظمة.
- أن تكون مقبولة لدى مفاتيح القرار وخاصة في القيادة العليا.
- أن تكون مبنية على معلومات دقيقة .
- أن تراعي الحد الأقصى للموارد والقدرات.

^{٤٠} - غسان مدحت خير الدين ، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢، صفحة ١٢.

^{٤١} حسن ياسر، مبادئ الإدارة، طبعة أولى ٢٠٢١ ، جامعة الشام الخاصة، ص ١٦٢.

- أن تكون قابلة للتّفيذ.

- أن تكون قابلة للقياس.

• مشاكل تقف في وجه الاستراتيجية

- عدم معرفة البيئة المحيطة.

- التّركيز فقط على الاهتمام بالبيئة الداخليّة للمنظمة.

- فقدان التماسك والوحدة.

- غياب العمل الجماعي.

- الاكتفاء بتدوين الخطّة الاستراتيجية ورقياً وعدم الالتفات إلى التّطبيق.

- التّعّدّد الكبير لأهداف الاستراتيجية.

- غياب مبدأ التّركيز.

• متطلبات إعادة الهيكلة

- مفهوم إعادة هيكلة الكيانات للمؤسسة

تتم إعادة الهيكلة عندما ترى المنشأة ضرورة إعادة النّظر في هياكلها التّنظيمية وأساليب العمل والإجراءات القائمة لتتوافق مع أهدافها الجديدة التي تفرضها المستجدات التي طرأت أثناء مسيرتها.

إعادة الهيكلة هي : عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التّنظيمية " ويقصد بها كذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التّكاليف وتحسين كفاءة الأداء ، واعتبارات خفض العمالة". كما تعرف إعادة الهيكلة على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل عدد العاملين. كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التّنظيمي في المؤسسة. ٤٢ وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة ، فقد تكون المنظمة

^{٤٢} التطوير وإعادة هيكلة المؤسسات موقع أكاديمية التعلم <https://aol.edu.sa> تاريخ الدخول ١٠/٦/٢٠٢٤.

صالحة من التّواحي التّكنولوجية والمالية والتّظيمية في الوقت الذي تعاني فيه خللاً في الموارد البشرية نتيجة لاختلالات هيكله العمالة فيها.

• أسباب إعادة الهيكلة: -إعادة الهيكلة وأهداف إعادة الهيكلة :

- توسع النّشاط - تغيير النّشاط - معالجة الخلل - وضع سياسات وإجراءات للمؤسسة - تغيير الخطّة الاستراتيجية للمؤسسة - تغيير أهدافها - إنجاز الأعمال - إجراءات العمل - حجم العمالة.
- إيجاد مجموعة الأنظمة الإدارية والخاصة بالموارد البشرية والشؤون الإدارية في المؤسسة والإدارات الأخرى في المؤسسة وبما يضمن تحقيق التّكامل والتّنسّق والتّعاون ونقل المعرفة بينها.
- ترجمة فلسفة المؤسسة تجاه موظفيها وعمالها إلى سياسات ونظم واضحة وثابتة .
- إيجاد الوسائل المناسبة للإدارة العليا في الشركة للقيام بمهامها الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- إيجاد مجموعة الأنظمة الإدارية والخاصة بالموارد البشرية والشؤون الإدارية والتي توفر طرق الرقابة على الأداء بطريقة مهنية مناسبة ومنظمة.
- تحديد الأهداف للموارد البشرية والشؤون الإدارية في المؤسسة وآليات تحقيق هذه الأهداف والعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- متطلبات ومقومات إعادة الهيكلة:

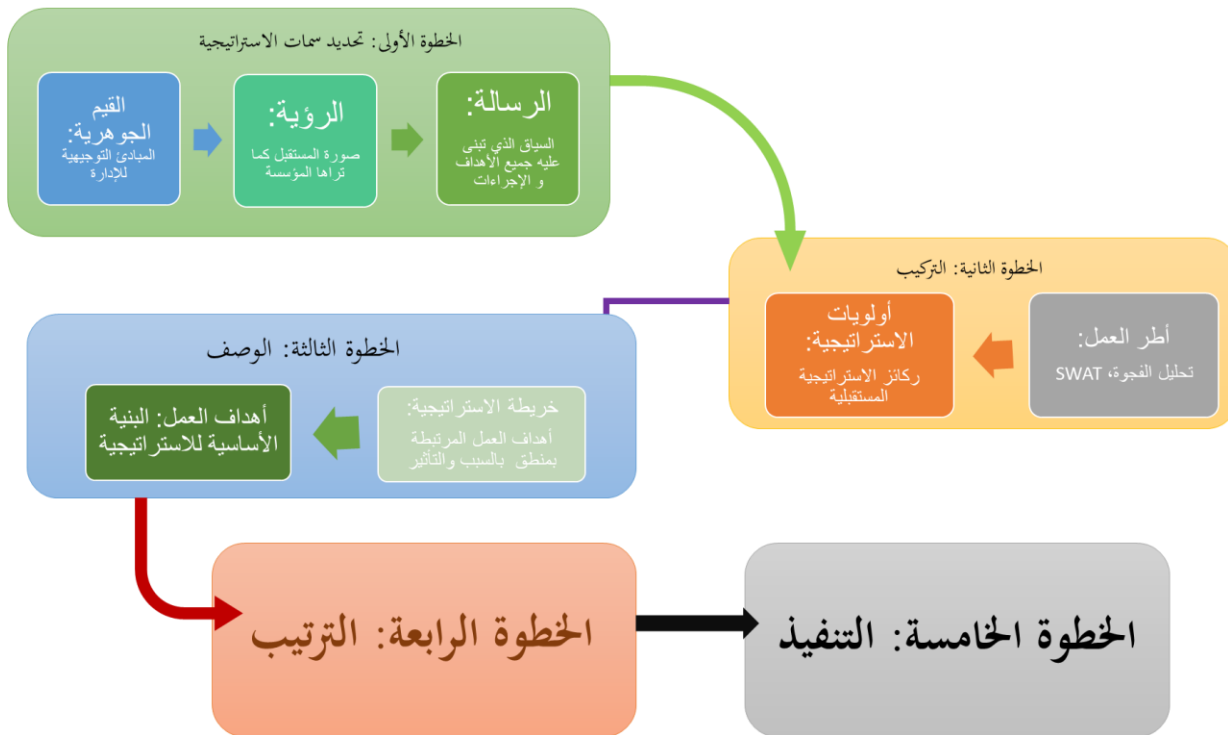
- تحديد الأهداف العامة والنتائج الدقيقة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد.
- تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة في أوضاع وعمليات المنظمة ، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق.
- تبني التنظيمات الإدارية القادرة على ممارسة الوظائف الإدارية الحيوية ، وفي مقدمها وظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل ، المتابعة وتقييم الأداء ، التطوير والتنمية للأفراد والنظم والأساليب.
- ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للنشاطات ، بحيث تكون مناسبة ومتوافقة مع الأهداف المقررة.
- دعم قنوات الاتصال فيما بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتأمين تدفق المعلومات في ما بينها بدرجة متناسبة مع متطلبات الأداء المتكامل.

• إعادة الهيكلة في إطار منظومة إدارة التغيير:

التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة سلبية إلى أخرى يُفترض أن تكون أكثر إيجابية وتحظى بقبول معظم العاملين في المنظمة. يتطلب التغيير جهودًا مستمرة وشاقة من المنظمات والمديرين في التخطيط لعمليات التغيير. تعتبر إدارة التغيير أداة إدارية تهدف إلى إحداث التغيير وإعادة الهيكلة لزيادة التوافق بين حجم المؤسسة وحجم العمالة ومتطلبات العمل وظروفه، بالإضافة إلى التوجهات المستقبلية نحو مؤسسة أكثر تخصصًا وأفضل أداءً. كما تهدف إلى تخفيض تكلفة التشغيل للمؤسسة وتوجيه الموارد نحو زيادة الفعالية والكفاءة وتعزيز الممارسات المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك ، وترسيخ مبدأ المساءلة.^{٤٣}

^{٤٣} التطوير وإعادة هيكلة المؤسسات موقع أكاديمية التعلم <https://aol.edu.sa> تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٦/١٠

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسات الأزهر



- الخطوة الأولى: تحديد سمات الاستراتيجية

أولاً: القيم الجوهرية

تشكل القيم مجموعة مبادئ يعتقدونها مسؤولو المؤسسة والتي تتحول إلى نمط تفكير وإطار عملي يحركه سلوك القيم نفسها. وتعتبر القيم أساس حركة الإنسان وسعيه نحو المستقبل، وهي الأسس التي تشكل مفاهيمه حول مختلف الأحداث والمعاني كما أن لها أثر واضح في سلوكه وتوجهاته العامة.

- أهمية القيم تتمثل أهمية القيم فيما يلي: ٤٤

- تعطي عمق في التفكير وتوجه جهود المؤسسة في مجالات مختلفة.

٤٤ - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة ١، دار صفاء: عمان، الأردن،

- تحدد أولويات العمل في المؤسسة.
 - ترسم صورة واضحة المعالم عن توقعات المؤسسة وتوصيلها إلى الآخرين.
 - تعمل على استقطاب العاملين وبالتحديد ذوي المهارات والكفاءات في العمل.
 - تحدد الأسلوب الذي سوف يتبع لتوجيه وتنظيم الإدارة المؤسسة.
 - تعزز الجانب الإنساني بما يؤدي إلى حماس العاملين ورفع معنوياتهم في العمل.
- تلتزم المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها بالقيم العملية الشخصية والسلوكية والإدارية التالية:

أ/ القيم الشخصية	ب/ القيم السلوكية	ج/ القيم الإدارية
الرسالية	العدل	التعاون
المعرفة	الاخلاص	الإبداع
الشفافية	الأمانة والوفاء	الكفاءة
الالتقان	الصدق	التحفيز
قبول الآخر	الصبر	التنمية الذاتية
خدمة الناس	النياقة	المبادرة
	حسن الخلق	المثابرة
		التنظيم
		التأهيل المستمر

ثانياً: الشعور بالمسؤولية كتابة الرسالة:

هي بيان علة وجود المنظمة ، وما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وقيمها الحاكمة على تفكيرها وسلوكها، والمجالات الأساسية التي تعمل بها، وكيفية أداء هذه الأعمال، ومن هو جمهورها أو الجهات المتعلقة بعملها وفي أي نطاق جغرافي تعمل .

ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث يكون من المؤكد أن هذه الإمكانيات والموارد قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة إذا ما استخدمت

بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية أي بمعنى آخر يجب أن تعكس رسالة المؤسسة القدرة الحقيقية للمؤسسة ولا يكون مبالغاً بها^{٤٥}.

رسالة الأزهر^{٤٦}

- تعزيز التعليم على جميع المستويات في المنطقة وإنشاء المؤسسات التعليمية لجميع المستويات التعليمية.

- رفع المستوى الفكري والاجتماعي والثقافي والمالي لسكان المنطقة.

- نشر الثقافة والتعليم العالي في لبنان من خلال إنشاء مؤسسات على المستوى الجامعي.

- إنشاء مراكز للدراسات والابحاث العلمية والتطوير التربوي والاجتماعي والثقافي والعلمي.

- إنشاء مراكز صحية ومراكز رعاية اجتماعية.

- العمل مع السلطات المختصة مع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في لبنان.

الرسالة المقترحة:

إن مؤسسات أزهر البقاع تسعى إلى تحقيق التميز في التعليم الديني والتربوي من خلال تقديم برامج تعليمية شاملة ومتميزة تساهم في بناء جيل مؤمن، واعٍ، ومسؤول. نلتزم بغرس القيم الإسلامية والأخلاقية في نفوس طلابنا، مع تعزيز قدراتهم الأكاديمية والشخصية ليكونوا قادة المستقبل الذين يسهمون بفاعلية في خدمة دينهم ووطنهم.

محاور الرسالة:

• التعليم الديني المتكامل:

- توفير بيئة تعليمية متميزة تعزز الفهم الصحيح لتعاليم الإسلام السمحة وتشجع على التطبيق العملي للقيم الإسلامية.

^{٤٥} احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الأردن، عمان، دار

مجذلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٩٩٦

^{٤٦} النظام الداخلي لأزهر البقاع.

• التفوق الأكاديمي:

- ضمان تقديم مستوى تعليمي عالي الجودة يتماشى مع أفضل المعايير الأكاديمية العالمية، مع التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب.

• تطوير الكوادر التعليمية:

- الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر التعليمية لضمان تقديم تعليم متميز يلبي احتياجات العصر الحديث.

ثالثاً: تحديد الرؤية الاستراتيجية.

تعريف الرؤية: لقد تعددت تعاريف الرؤية الاستراتيجية، يمكن ذكر بعضها: هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. ٤٧

هي عبارة أيضاً عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب النجاح والتّميز المرغوب مستقبلاً. ٤٨

تعرف بأنها تجد ما تود أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، أي هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يوصلها إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد وفقاً لوجهة نظر كافة الأطراف.

خصائص الرؤية: تتمثل خصائص الرؤية بالآتي: ٤٩

- يجب أن تكون الرؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة.
- يجب أن تكون واقعية ومنسجمة مع رسالة وأهداف المنظمة.
- يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.

٤٧ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط١، دار الجامعة، عمان، الاردن، ٢٠٠٣، ص ٩٣.

٤٨ - نبيل محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، ط١، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٥٨.

٤٩ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل، عمان، الاردن، ٢٠٠٧، ص ص: ٢١٦-٢١٧.

أهمية الرؤية: تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية في ما يلي: ٥٠

من الضروري أن تراقب وتسيطر كل مؤسسة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر.

- تبرز رؤية الاستراتيجية الحاجة إلى الاستراتيجيات إبداعية تلبي التطلعات الحقيقية للإدارة وللعاملين والمستفيدين.

- تبعد الرؤية الاستراتيجية عن المؤسسات الفشل والإخفاق المصاحب لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد.

- رؤية واضحة تساهم في إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي تبريراً واضحاً.

الرؤية الحالية لمؤسسات الأزهر:

>> مهمتنا هي خلق مجتمع مزدهر في المنطقة يتطور فكرياً واجتماعياً وثقافياً ومالياً وذلك من خلال تعزيز التعليم على جميع المستويات، وتقديم رعاية صحية وخدمات اجتماعية عالية الجودة، ونشر ثقافة التعليم العالي في لبنان من خلال إنشاء مؤسسات على المستوى الجامعي. هدفنا هو إنشاء مراكز للدراسات والبحوث والتطوير التربوي والاجتماعي والثقافي والعلمي، والعمل بالتعاون مع الجهات المختصة مع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في لبنان<>^{٥١}

مؤسسات الأزهر خلال ٢٠٢٤-٢٠٣٠ (الرؤية مستقاة من خلال التجربة التي عايشتها في المؤسسة)

نحن في مؤسسات أزهر البقاع ملتزمون بتقديم تعليم متميز يسهم في بناء جيل واعٍ، ملتزم بدينه، وقادر على مواجهة تحديات المستقبل بإيمان وثقة.

^{٥٠} - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة ١، دار صفاء: عمان، الأردن، ٢٠١٣.

^{٥١} www.azharalbekaa.org.lb من نحن؟ موقع أزهر البقاع تاريخ الدخول ٢٠٢٤/٦/١٧

• الخطوة الثانية: التركيب

أولاً: أطر العمل

تحليل الوضعية : SWOT ٥٢

نقاط القوة Strength. نقاط الضعف Weakness. الفرص Opportunity. التهديدات Threat

تعتبر عملية تحليل العوامل الاستراتيجية في المنظمة من العمليات المهمة جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث تتم في هذه العملية دراسة وتحليل وضعية المنظمة وموقعها الحالي فضلاً عن الوضعية المتوقعة لها في المستقبل ، وذلك من خلال تحديد التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية ، ونقاط الضعف ونقاط القوة في بيئتها الداخلية.

إن نتيجة عملية التحليل هذه، ترمي إلى الإجابة عن سؤال أساسي مفاده، لكي تحقق المنظمة رسالتها ورؤيتها ما هي القضايا والاولويات الاستراتيجية التي يُفترض أن تضعها؟
الأسئلة التي يتم طرحها في عملية التحليل ، هي :

ما هي التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية التي تعيق نجاح المنظمة والتي يجب اجتئابها؟
ما هي الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والتي تؤثر إيجاباً على المنظمة في حال استثمارها؟
ما هي نقاط الضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تجب السيطرة عليها أو التخفيف من آثارها السلبية ؟

ما هي نقاط القوة الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والتي بمقدورها الاعتماد عليها ؟

ثانياً: مفهوم بيئة المنظمة

بيئة المنظمة هي مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها أو تتأثر بها ، وذلك يظهر في فاعليتها و تحقيق رؤيتها وأهدافها وفق رسالتها وقيمها ، وهذه البيئة إما تكون خارجية أو تكون داخلية.

^{٥٢} جيمس ماكريث و بوب بايتس، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير،

الطبعة الاولى ٢٠١٥، صفحة ١٨٣

البيئة الخارجية^{٥٣} هي:

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها بشكل أساسي في فاعليتها و تحقيق أهدافها، في حين أن المنظمة ليس لها سيطرة كبيرة عليها.

• التهديدات

التهديدات هي العوامل الموجودة في البيئة الخارجية والتي تؤثر سلباً على المنظمة فيما لو لم تتمكن من مواجهتها أو تفاديها.

• الفرص:

هي العوامل المؤاتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل إيجابي عليها فيما لو تمت الاستفادة منها أو استثمارها.

البيئة الداخلية^{٥٤}:

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتؤثر عليها بشكل أساسي في فاعليتها وتحقيق أهدافها وفق رسالتها وقيمتها ، وللمنظمة تأثير فاعل وسيطرة كبيرة على هذه العوامل.

• نقاط الضعف:

نقاط الضعف تتمثل في قصور وضعف الإمكانيات والموارد والقدرات أو انعدامها في المنظمة والتي تشكل خللاً معتدلاً به ويتسبب بعدم القدرة على تحقيق رؤيتها المطلوبة وفق رسالتها وقيمتها، وتسبب مشكلة في قدرة المنظمة على المنافسة.

• نقاط القوة:

نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات والموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها المطلوبة وفق رسالتها وقيمتها.

ثالثاً: التحليل الرباعي لمؤسسات أزهر البقاع:

أ- نقاط الضعف:

- غياب التخطيط ومؤشرات الأداء.

^{٥٣} غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، صفحة ٢١

^{٥٤} غسان مدحت خير الدين، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، مرجع سابق ص ٢٢

- ضعف أساليب الرقابة وتصفية المعاملات.
- عدم وجود إدارة لتحسين الجودة.
- التطور البطيء للجانب الإعلامي والتسويقي
- لا وجود لوصف وظيفي للوظائف في المؤسسة.
- غياب المسار الوظيفي ومعايير الترفيع.
- قلة التدريب.
- غياب أنظمة تقييم الأداء والإنتاجية والتحفيز لتحفيز المستخدمين فيحافظوا على مستواهم وتطوير قدراتهم وتشجيع المقصرين لرفع هذا المستوى (وترهل الانظمة الموجودة وتقادمها، والتجاوزات المختلفة لها).

ب- نقاط القوة:

- الوفرة والمردود الماليان العائدان للمؤسسة.
- الانتساب الى مؤسسة الأزهر والعمل فيها كعائلة.
- وجود كفاءات متخصصة وخبرة ومخلصة من بين موظفي ومدراء المؤسسة.
- الأرشفة المنظمة لجميع الورقيات.
- الاعتماد على المكننة والتكنولوجيا
- داتا معلومات كبيرة ومنظمة
- الاهتمام بالأمن السيبراني

ت- الفرص:

- وجود كفاءات بشرية وفيرة في البيئة البقاعية.
- التطور التكنولوجي الهام ووجود شركات تُقدم هذه الخدمات.
- وفرة وسائل الاعلام المخاطبة للجمهور.

- الشراكات الأكاديمية والعلمية والخيرية مع جامعات وجمعيات ومنظمات تدعم التعاون في جميع المجالات التي تخدم رسالة المؤسسة في المنطقة.

- محاكاة التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة في لبنان.

ث - التهديدات:

- الوضع الاقتصادي الهش وتراجع التوظيف وعدد الوظائف، وإفلاس عدد من المؤسسات وإغلاق مؤسسات أخرى.

- التنافس القائم على الجودة والنتائج مع المؤسسات العاملة في نفس المجالات.

- الانقسات المجتمعية الحاصلة بسبب امتداد أزمة النزوح السوري.

- **رابعاً: أولويات الاستراتيجية:** هي القضايا الاستراتيجية التي قد ترى المنظمة أنه يجب التركيز عليها بسبب محدودية الموارد المتاحة والظروف المحيطة التي تمنعها من الإحاطة بكل القضايا لذا يجب على المنظمة ان تحدد اتجاه الاستراتيجيات وأن تضع لنفسها أولويات لهذه الاستراتيجيات.

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
التأثير الإيجابي على المجتمع: حيث وظفت القيم الدينية في سبيل تحقيق العدالة الاجتماعية وكان لذلك أثر كبير وإيجابي.	قلة عدد الموظفين والفاعلين	الحاضنة الشعبية	التحديات المالية حيث تعاني المؤسسات من ضعف الإيرادات والحاجة إلى موارد إضافية
نشر الوعي في المجتمع: حيث كانت مركزاً للترابط المجتمعي من خلال الخدمات التعليمية والثقافية التي قدمتها.	محدودية الميزانية وضعف الرواتب	المشاريع الاستثمارية المتعددة	التحديات والأزمات المختلفة التي تعصف بلبنان وبالتالي أثرها على الموارد المالية
الابتكار والتجديد: حيث تسعى لإدخال المكننة وابتكار أساليب تعليمية جديدة		ثقة الناس بصرف أموالها في تلك المؤسسات	الصعوبات في التسويق حيث تعاني المؤسسات من ضعف التسويق وعدم رصد الأموال للجانب التسويقي

التأثير العالمي		الشراكات الأكاديمية والعلمية والخيرية مع جامعات وجمعيات ومنظمات تدعم التعاون في جميع المجالات التي تخدم رسالة المؤسسة في المنطقة.	الانتقادات من قبل بعض الأطراف عند كشف الإيرادات بشكل علني
دعم الموظفين والدعاة وتدريبهم ومدتهم بالخبرات والدورات التدريبية		محاكاة التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة في لبنان.	
المساهمة في الخدمة الاجتماعية حيث تساعد في أعمال وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل			

- معايير وضع القضايا والأولويات الاستراتيجية :
- أن تُستمدّ من القيم والرسالة وتكون تحت مظلتها .
- أن تتم مراجعة الرؤية عند وضعها لكي تساهم في تحقيقها .
- أن يستعان بالتحليل الرباعي SWOT.
- عند صياغة القضايا والأولويات الاستراتيجية لا بدّ أن تكون واضحة وجلية ومن دون أي إبهام.

عوامل داخلية					عوامل خارجية				
نقاط القوة (S)					نقاط الضعف (W)				
SO					WO				
ST					WT				

بالاستناد الى القيم، الرسالة والرؤية تأتي عملية اقتراح القضايا الاستراتيجية وفق مصفوفة SWot وفق التالي ٥٥:

SO الفرص - نقاط القوة = ما هي القضايا التي يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص لتعزيز نقاط القوة وتطويرها؟ WO: الفرص . نقاط الضعف = ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص لمعالجة نقاط الضعف؟

ST: نقاط القوة . التهديدات أي ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات؟

WT: نقاط الضعف. التهديدات أي ما هي القضايا الاستراتيجية التي يمكن من خلالها منع التهديدات من التأثير سلبًا على نقاط الضعف وزيادتها وزيادة سلبيتها؟

وعليه ما هي القضايا التي سنقترحها مع الإشارة إلى أننا سنعمل على تبنيهم كأولويات استراتيجية:

- استعمال الأنظمة المستحدثة والعصرية: نظام تقييم الأداء، نظام التدريب، نظام الرواتب، نظام الترقيات، نظام الحوافز، نظام العقاب، نظام العمل (الدوامات والاجازات)، نظام التخطيط.
- اعادة هيكلة مؤسسات الأزهر بما يناسب التغييرات المطلوبة.
- اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عمل المؤسسة من قبل فريق داخلي.
- وضع مشروع إعلامي عن المؤسسة.

٥٥ عبد الله العقاد، الإدارة الاستراتيجية محاضرات قسم العلوم الإدارية في جامعة الناصر الجمهورية اليمنية ط ٢٠٢٣ ص ١١٠.

- الخطوة الثالثة: الوصف ٢

- أولاً: الهدف الاستراتيجي

- بعد وضع القضايا الاستراتيجية ننقل الى وضع الأهداف الاستراتيجية وهي عملية تحديد الخطوات وما يترتب عليها من نتائج تساهم في تحقيق الأولويات الاستراتيجية، على أن تكون محدّدة وقابلة للتحقق. يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي^{٥٦} SMART : Specific محددًا، Measurable قابل للقياس، Attainable قابل للتحقق، Realistic واقعي، Time-Bound محدد الزّمان.

ثانياً: الخريطة الاستراتيجية:

الأولوية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	الهدف التشغيلي
استعمال الانظمة المستحدثة والعصرية	مكننة كل الأقسام حتى نهاية ٢٠٢٥ -استقطاب فريق مبرمجين مهندسين توظيفاً أو مراقبة خلال فترات زمنية محددة حتى نهاية عام ٢٠٢٥ وضع نظام تكنولوجيا المعلومات حتى ٢٠٢٦	
إعادة هيكلة مؤسسات الأزهر بما يناسب التغييرات المطلوبة.	- وضع دراسة الهيكل الموجود (مكامن الخلل ونقاط القوة) وإضافة بعض الأقسام المستقلة والموظفين والوظائف تلبية لحاجة كل إدارة في المؤسسة. - اعداد دليل تنظيمي جديد لمؤسسة الأزهر حتى نهاية العام ٢٠٢٤ - تطبيق الهيكل المقترح وتقييم التجربة خلال عام من تبني المشروع.	
اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عمل المؤسسة من قبل فريق داخلي	اشتراط الخبرة بالمجال التكنولوجي عند الاختيار والتعيين. تدريب العاملين وفق خطة ترتقي بهم في المجال التكنولوجي.	

^{٥٦} - كامل بربر، استراتيجية الاصلاح في الادارة العامة، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى ٢٠١٢ م،

	<p>- وضع مشروع اعلامي علاقاتي عبر خطة حتى نهاية عام ٢٠٢٤</p> <p>- تسليم جهة مختصة بالمجال الاعلامي مكونة من فريق خبرات لإدارة العملية الإعلامية في المؤسسة</p>	وضع مشروع اعلامي عن المؤسسة

الخطوة الرابعة وهي الهيكله عبر الترتيب الجديد وكذلك الخطوة الخامسة والتي هي تنفيذ الخطة الاستراتيجية سيتم تفصيلهما والتحدث عنهما في المبحث القادم.

المبحث الثاني: بناء الهيكل التنظيمي المقترح

ترتكز الهياكل الإدارية المقترحة على الخطة الاستراتيجية التي اقترحناها، وتعتبر فرصة كبيرة لمؤسسات أزهر البقاع لتستفيد من هذه الأفكار، وليست طريقاً حصرياً لتصل للتقدم والتطور، ولكن فيما نزعماً أنها قد تجتمع مع أفكار أخرى أو أنها تكون نقطة انطلاق لتطوير المؤسسات.

المطلب الأول: خطوات إعادة بناء الهيكل التنظيمي

هناك خطوات مهمة يجب التركيز عليها من أجل إعادة بناء الهيكل التنظيمي بشكل فعال وهي:

١. تحليل وتوصيف العمل: توصيف الوظائف؛ إن إعداد الوصف التحليلي الشامل للوظائف يسهم في إيضاح مهام وواجبات كل وظيفة والظروف اللازمة لتأديتها وحجم السلطة التي تمنحها وعلاقاتها التنظيمية، وما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في من يقوم بها، ولتحقيق كل هذه الأمور يتم تشكيل لجنة من خبراء في الهندرة تتبع الخطوات التالية:

• خطوات التوصيف: يتم التوصيف بوضع خطة منظمة لتنفيذها، وتتكون من الخطوات الآتية:

- أ- الخطوة الأولى: جمع الحقائق لتقييم الوظائف: وتتكون هذه الخطوة من شقين أساسيين هما:
- تبدأ بجمع الحقائق والمعلومات عن الهيكل التنظيمي لمؤسسات الأزهر، التي نهدف لتقييم وظائفها: حيث يتم التعرف على الهيكل التنظيمي وصورة التقسيمات الكلية والفرعية وخطوط السلطة والاتصال الذي يوضحها، كل ذلك مدعوماً ببيانات عن اختصاصات كل وحدة او وظيفة، كما يجب التعرف على:

- (١) خط سير العمل داخل مؤسسات الأزهر.
- (٢) القوانين واللوائح والنظم التي تحكم العمل وتنظم دورته، وتحدد السلطات وتبين الإجراءات.
- (٣) موقع كل وظيفة في البناء التنظيمي حتى يتحدد نطاق إشرافها وكذلك المرجعية التنظيمية التي تتبع لها.

ومن الأمور الاعتيادية أن تظهر عيوباً تنظيمية في مراحل دراسة البيانات عن الوظائف التي ستؤدي بدورها إلى إجراء التعديلات الجزئية أو الكلية على التنظيم القائم.

• جمع الحقائق عن معلومات الوظائف من مهام وواجبات : بعد الفراغ من معالجة الناحية التنظيمية وفهمها ننقل إلى جمع الحقائق عن مهام وواجبات الوظائف ذاتها، ونقوم بحصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي سواء أكانت هذه الوظائف شاغرة أم مشغولة. فبالنسبة للوظائف الشاغرة فإننا نضع تخيلاً لمهامها وواجباتها من واقع خبرتنا في هذا المجال (اللجنة المنوط بها هذا المشروع). وأما بالنسبة للوظائف المشغولة فإن أهم النقاط التي يجب علينا الاهتمام بها عند جمع الحقائق هي :

ماذا يعمل شاغل الوظيفة ولأي هدف يقوم بهذا العمل؟

ما هو مقدار النجاح الذي يحققه؟

ما هي المهارات المتوفرة عنده؟

ما هي الأدوات المستخدمة في أداء هذه المهام والواجبات؟

كيف يمكن جمع الحقائق؟

لدينا ثلاث وسائل أساسية تساعد في هذه المهمة وهي :

١. المقابلة الشخصية : أي مقابلة الموظف في الوظيفة ورئيسه للتعرف على مهام وواجبات الوظيفة

وسلطاتها ومسؤولياتها وكافة النواحي المتعلقة بها ، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تتيح الفرصة

لمناقشة الجوانب المتعددة للوظيفة مما يسمح بالتعرف على أصدق صورة لها.

٢. الملاحظة أو المشاهدة : وهي تتلاقى في أوجه مع الطريقة السابقة منها أننا نقوم بمتابعة عمل

الموظف وملاحظة إجراءات وخطوات العمل أثناء تنفيذها، ومن مزاياها أنها تكفل مزيداً من الدقة

والسلامة في النتائج وبالأخص عندما يكون الموظف لديه الخبرة في مجال عمله.

٣. نماذج الاستقصاء : الوسيلة الأكثر استخدامًا حيث تتعدّد الوظائف وتتنوع بكثرة ممّا يتعذّر معها استخدام الطرق الأخرى التي تتطلب مزيدًا من الوقت والجهد ، ومعناها أن يقوم الموظف بالإجابة عن أسئلة محدّدة تهدف إلى الكشف عن المطلوب معرفته من مهام وواجبات الوظائف ، ويعقّب الرئيس المباشر على إجابات الموظفين.

ب- **الخطوة الثانية: تحليل البيانات والحقائق التي تمّ جمعها**، حيث تسجل البيانات والحقائق المتعلقة بمهام وواجبات الوظيفة بأسلوب تحليلي يوضّح عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ، فالحقائق عن الوظائف يلزم وضعها في نظام يعطي دلالة واضحة للوظيفة ويحدّد النقاط التالية:

- أهميّتها تبعًا لحساسيّتها وصعوبتها
 - دقّة أدائها والظروف التي تؤدّي بها
 - الوقت المقدّر لها والنتائج المترتبة على أدائها،
- وبالنتيجة يتمّ تحديد مكانها في الهيكل الوظيفي والتنظيمي كمقدّمة لاستقطاب الأفراد الذين تتوفّر فيهم الموصفات المناسبة مع مهام وواجبات هذه الوظائف .

وتتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيسيتين هما:

- تجميع الأنشطة
- تحديد العلاقات التنظيمية

أ. تجميع الأنشطة:

تعتبر خطوة تجميع الأنشطة الخطوة الرئيسية فعبها يتحدد شكل ومكونات الهيكل التنظيمي، وتتم عبر الأولويات الاستراتيجية والاهداف التي تم اعتمادها وظروف الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والظروف البيئية المحيطة، وتتم عن طريق جمع الأنشطة المحددة و تنظيمها.

ثم التركيز على الأنشطة الرئيسة/الفنية Functions Core وتجميعها بالشكل المناسب وفقًا لأهميتها النسبية في تحقيق الأهداف ووفق لمبدأ التخصص ومبدأ التكامل والتجانس.

ولا بدّ أن نذكر أنّ إنشاء الوحدات والأقسام التنظيمية يرجع بشكل رئيس إلى مبدأ نطاق الإشراف ، حيث سبق وتم شرحه في القسم الأول، إذ لا يعقل أن يُشرف رئيس واحد إشرافًا مباشرًا على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون نشاطات متعددة ومن تخصصات مختلفة في الوقت نفسه.

ومن المهم أن نذكر الأسس المتعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الوحدات التنظيمية) والتي لكل منها مزاياها وعيوبها، وتم اختيار "التجميع حسب تخصص الوظائف" أي التجميع على أساس اختصاصات الوظائف، حيث يشرح مسمى الوحدة التنظيمية طبيعة عملها أو المهمة الرئيسة لها، ويجب مراعاة عدم المبالغة في المسميات والاكتفاء بما قلّ ودل، بالإضافة الى المجال الجغرافي (اي توزيع المؤسسة على المناطق)، ومراحل العمل: فتنهي المديرية ما بدأتها المديرية السابقة.

وعليه تكون الوحدات التنظيمية الأساسية، وحدات لما سبق واسترشادًا بالرسالة والقيم والرؤية والقضايا والأولويات والأهداف الاستراتيجية كالتالي:

مجلس الادارة مكتب المجلس _الادارة العامة _مكتب الادارة العامة - المعلوماتية - الموارد البشرية - المالية -المراقبة.

وهنا تبرز أهمية اللامركزية على إدارة مؤسسات الأزهر:

تتضمن هذه الأهمية جوانب متعددة، منها:

تحسين الكفاءة - تشجيع الابتكار والإبداع - تحسين رضا الموظفين - تحسين خدمة العملاء .

توزيع المسؤوليات وتقليل الضغط على القيادة العليا - التكيف مع البيئات المحلية.

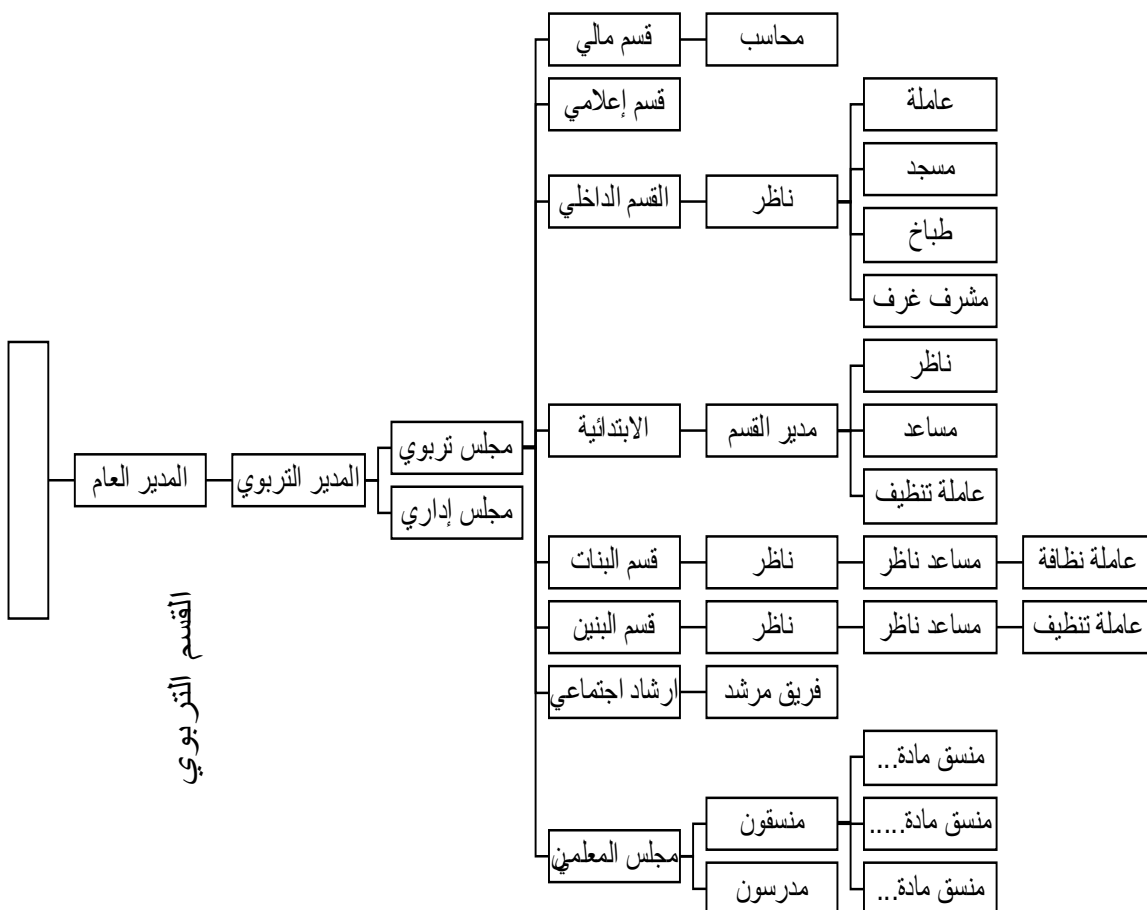
ب. تحديد العلاقات التنظيمية

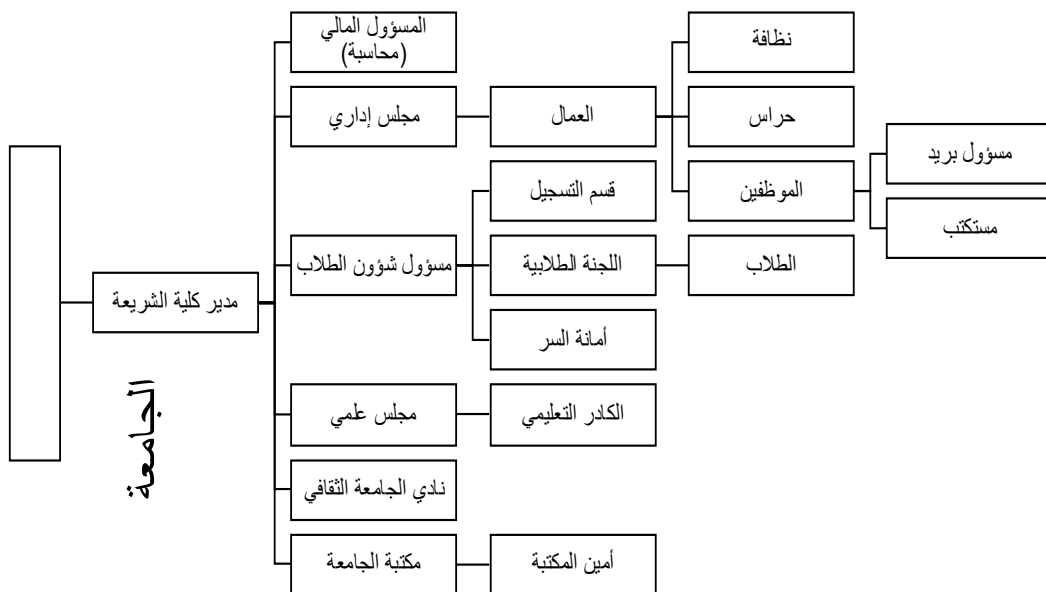
تاليًا لتكوين الوحدات التنظيمية، فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض بهدف التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينها تتيح فرصة لتبادل البيانات والمعلومات ببُسر وسهولة، ويتم تحديد التبعية الإدارية (العلاقات الرأسية) التي تربط كل رئيس بمروؤوسه؛ أي خط السلطة المحدد لاتجاه سير العمل، تقارير الإنجاز من المروؤوس إلى الرئيس، وعلاقات الاتصال (العلاقات الأفقية) متماشية مع نوع الهيكل التنظيمي أو طريقة التجميع الأنسب من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً.

ونذكر بنوع من أنواع العلاقات التنظيمية وهو العلاقة الفنية أو المهنية الناشئة وفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهيكل التنظيمي، و تختص العلاقة الفنية بتوجيه كيفية تنفيذ العمل وإجراء المتابعة وليس السلطة الرئاسية، مثل الموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.

المطلب الثاني: مقترحات الخرائط التنظيمية والمهام العامة للوحدات الادارية

بعد إتمام تجميع الأنشطة، والتي هي بالتأكيد كثيرة ولا يمكن تضمينها جميعاً في هذا التقرير لضيق المساحة، نجد أن كل وظيفة تتكون من مجموعة من الأنشطة والإجراءات العملية. وفي ظل هذا الكم الكبير من الأنشطة، تنشأ مجموعة واسعة من الوظائف، لقد عملنا على رسم المشروع باستخدام العديد من المسودات، وبعد جهد وعناء ونقاشات مكثفة، تمكنا من الوصول إلى مسودة الخرائط الأولى - هذه المسودة بحاجة إلى تطوير إضافي من خلال اجتماع عام ونقاشات مستفيضة - ما نقدمه هنا ليس الادعاء بأنه الحل الأمثل، لكنه خطوة نحو الإصلاح الإداري إن صح التعبير.









الخاتمة:

وبناء على ما سبق فقد تمت فترة التدريب في أزهر البقاع التي تركزت على الجانب الإداري لمؤسسات دار الفتوى وقد ظهر أزهر البقاع حريصاً على سير الإدارة العامة ليكون أنموذجاً لمؤسسات دار الفتوى، وقد تم تقسيم العمل إلى قسمين رئيسيين تحدثنا عن مؤسسات أزهر البقاع وماهي الملاحظات التي لحظت في القسم الأول وعليه فإن القسم تفرع إلى مبحثين كان موضوع المبحث الأول التعريف الشامل الكامل بالمؤسسات (أزهر البقاع) فذكرنا تاريخ المؤسسة والدور المهم الذي لعبه عبر التاريخ وكذلك أقسامه وهيكلته وقد قسمت هذه المعلومات على فترتين.

بينما تناول المبحث الثاني موضوع التدريب في المؤسسة وكيف جرى وماهي المكاسب المتحققة من العملية التدريبية وكانت النقاط موزعة على فترتين حيث كانت الأولى معلومات أساسية متعلقة بالتدريب والثانية تحدثت عن المكتسبات العملية وتضمنت مناقشة وتفصيل للإدارة المالية للمؤسسة.

وانفرد القسم الثاني بمناقشة وتتبع للهيكلية الإدارية فكان المبحث الأول تقييماً وبعيناً تسعى لفهم الواقع الإداري للمؤسسة في سبيل دعمها وتطويرها وتقييم تقيدها للمبادئ الإدارية بينما كان المبحث الثاني يتناول الهيكل التنظيمي، معناه وخطواته، وبعدها تطبيق تلك المفاهيم على خطة مقترحة هدفها تطوير وتحسين وإعادة بناء هيكل تنظيمي يمكن من سد الثغرة الإدارية وتطوير المؤسسة.

– وفي خضم التحديات المعاصرة، والتطورات السريعة التي يشهدها العالم على المستويات التقنية والتعليمية والإدارية، تبرز الحاجة الماسة إلى تجديد الرؤية الإدارية وتطوير البنى المؤسسية بما يُعزز من جودة الأداء ويُحقق الأهداف المنشودة. وقد سعى هذا التقرير إلى تقديم قراءة تحليلية لواقع مؤسسات أزهر البقاع، من خلال استعراض المبادئ الحديثة في الإدارة العامة والتخطيط الاستراتيجي، وتسليط الضوء على الجوانب الإنسانية، المهنية، والمجتمعية التي تُشكل جوهر العملية التطويرية.

لقد اتضح من خلال هذا الاستعراض أن التغيير الفعّال لا يتم إلا بتكامل الجهود، وتضافر الإرادات، ووضوح الرؤية. فتطوير البرامج التدريبية، وبناء شراكات مجتمعية فاعلة، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، ليست مجرد أهداف ثانوية، بل هي مقومات أساسية لتحقيق الجودة والتميز المؤسسي.

كما أن التركيز على الإنسان، باعتباره محور العملية التعليمية والإدارية، يُعد ضماناً لاستدامة أي إنجاز. ومن هذا المنطلق، فإن بناء قدرات الكوادر، والارتقاء بمهاراتهم، وتحفيزهم على الإبداع، هو المدخل الحقيقي لأي تحول إيجابي.

نؤمن بأن هذا التقرير يمثل خطوة أولى نحو مسار تطويري أشمل، ونقطة انطلاق لرسم سياسات أكثر فاعلية، تستند إلى بيانات موضوعية، ورؤية واقعية، وأهداف طموحة قابلة للتحقيق. ونوصي بالاستمرار في تقييم الأداء، والاستفادة من التجارب الرائدة، والانفتاح على المستجدات العلمية والإدارية، دون التقريط في القيم والثوابت التي تُشكّل هوية أزهر البقاع.

وفي الختام، نرفع هذا العمل إلى المعنيين بالشأن الإداري والتربوي في مؤسسات أزهر البقاع، آملي أن يكون لبنة في مشروع تطويري مستمر، نسعى من خلاله إلى تحقيق الريادة في التعليم الديني، على المستويين الوطني والإقليمي، سائلين الله عز وجل أن يُبارك هذه الجهود، ويجعلها خالصة لوجهه الكريم.

أهم النتائج:

إن مؤسسات أزهر البقاع حسمت هويتها عبر استقلالها المادي والإداري مع استمرار اتصالها الوظيفي والمعنوي بمؤسسة دار الفتوى في بيروت وذلك تحت مظلة مفتي الجمهورية سماحة الشيخ عبداللطيف دريان.

تتمتع مؤسسات أزهر البقاع بميزات هامة تشكل نقاط قوة يجب استثمارها في جميع المجالات من أهمها:

١. الشفافية المالية العالية التي تشارك من خلالها المجتمع بأعمالها عبر اطلاعهم على الموارد المالية وكيفية صرفها وذلك من خلال البيان أو التقرير المالي الذي تنشره كل عام.
٢. الحاضنة الشعبية المحبة للمؤسسات التابعة للأزهر والتي تعطيها ثقة وتقدم لها بسخاء لدعم استمراره.
٣. الوقف الخاص التابع لمؤسسات الأزهر يعطي مورداً ثابتاً ولكنه يحتاج لإدارة استراتيجية تعطي أكبر قدر من استثماره. الاختلالات في الهيكلية الإدارية ليست كبيرة ويمكن معالجتها عبر إرادة جادة ومشاركة بين المسؤولين والكاادر البشري خاصة مع وجود حب الانتماء والتضحية لإنجاح المؤسسة وضمان استمرارها.

٤. احترام مبادئ الإدارة في مؤسسات الأزهر مقبول وإيجابي وهناك ملاحظة لاهتمام الإدارة بتطوير العمل وملاحقة متطلبات الإدارة الحديثة ولكن ذلك يتم بخطوات بطيئة بعض الشيء ويحتاج إلى اهتمام خاص ومتسارع لمواكبة الإدارة الحديثة كما يجب.
٥. الجانب الإعلامي والتسويقي جيد للمؤسسة ولكن فريق العمل الإعلامي صغير ويحتاج توظيفات لمختصين في أعمال الإعلام في جميع المجالات خاصة بعد ملاحظة أن حجم النشاطات في المؤسسة كبير ولا يغطي كما يجب وليس في الوقت المحدد بل هناك استدراكات لنشاطات قد يمضي عليها أيام.
٦. لا تعاني المؤسسة خلافاً كبيراً على صعيد الهيكلية، وتحتاج فقط لاجتماعات مكثفة تقسم فيها الأعمال وتقرّر تعديلات تواكب سرعة التطور الإداري للمؤسسات الحديثة.
٧. التوصيف الوظيفي أو بطاقات التوظيف التي تحتوي على توصيف الإمكانيات المطلوبة للوظيفة وكذلك المهام المناطة بها غير موجودة والاعتماد أكثر على الخبرات والأقدمية في الوجود في المؤسسة.
٨. المكننة في المؤسسة جيدة وتقوم بعملها، وحاجتها إلى مواكبة التقانة والحداثة والتطوير الإداري بسيطة ويمكن تداركها بخطوات جادة عبر تحديد الخل ومعالجته.
٩. بالنسبة لعمليات التخطيط في كل وحدة هناك ملاحظة أنها تتم بشكل تقليدي عبر تراكم الخبرات ولا تعطى مساحة كافية من الاهتمام اللازم لذلك كان هناك اقتراحات لوضع قسم خاص بالتخطيط للمؤسسة في مجلس الإدارة يعمل على التخطيط لجميع الوحدات والمستويات.

إن الخل الأبرز في موضوع وظيفة التنظيم، يرجع بشكل كبير إلى غياب التخطيط من الاستراتيجي إلى التشغيلي وبناءً عليه، كان تسليط الضوء على الاختلالات الموجودة والحل هو في عملية إعادة الهندسة، حيث تشرفت باقتراح فكرة، لا بد أن تتكامل مع أفكار أخرى، حتى تتحقق النقلة النوعية لهذه المؤسسة، فتنتقل انطلاقاً جديدة تعمل على استمرار أدائها وتحسينه من أجل تحقيق رسالة المؤسسة و رؤيتها لتكون أنموذجاً يقتدى به في عملية إدارة المؤسسات الدينية التي تخدم المجتمع تعليمياً وتربوياً و اجتماعياً وصحياً وجميع المجالات الخادمة والموصلة لما فيه الخير للمجتمع.

المقترحات:

إعادة هيكلة المؤسسات هي عملية تهدف إلى تكامل الممارسات للموارد البشرية مع المادية لمواكبة متطلبات مبادئ الإدارة الحديثة لذلك تركز التوصيات على الآتي:

٤. بالنسبة للموارد البشرية:

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويض.
- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويض.

٥. بالنسبة للموارد المادية:

- الاستثمار اللائق والأفضل للوقف الخاص بمؤسسات الأزهر عبر إدارة خاصة وتخطيط استراتيجي فعال لضمان أكبر وارد مالي يغطي ميزانية الأعمال والأهداف.
- إبراز ميزة الشفافية المالية التي تتمتع بها المؤسسة بشكل أكبر لتحصيل مزيد من الثقة المجتمعية خاصة من المتبرعين وأصحاب الزكاة وقد اقترحنا أن يكون للتسويق ميزانية خاصة وإنفاق أكبر لتحقيق هذه التوصية وجعلها هدفاً استراتيجياً.
- إعطاء مساحة أكبر للامركزية الإدارية لأقسام المؤسسة والتي ظهر خلال البحث أنها مطبقة ولكن المؤسسات تتوسع أكثر وتتنوع مجالاتها في امتداد جغرافي متسع والتوجه نحو اللامركزية هو الحل الأمثل لحسن إدارة المؤسسات كبيرة الحجم.
- و لإتمام هذا العمل فقد أجريت العديد من المقابلات أهمها:

- أ- مقابلة مع المدير الإداري لمؤسسات أزهر البقاع الشيخ عمر جانبيه
- ب- مقابلة مع المسؤول المالي لمؤسسات أزهر البقاع ومدير صندوق الزكاة فرع البقاع الأستاذ

كمال العفش

- ت- المديرية التربوية لمؤسسات أزهر البقاع الأستاذة مريم الميس.
- ث- مسؤول شؤون الطلاب الشيخ سليمان كنعان
- ج- مدير مركز البحث العلمي الأستاذ الشيخ نادر جمعة
- ح- نائب أمين مكتبة أزهر البقاع الشيخ علي عسكر

الملاحق

ملحق رقم ٠١



قرار رقم ١٠٩/٧.١

الترخيص بتعيين مدير لمدرسة "أزهر البقاع" الكائنة في مجدل عنجر (قضاء زحلة)

ان وزير التربية والتعليم العالي،
بناء على المرسوم رقم ٤٣٤٠ تاريخ ٢٠١٩/١/٣١ (تشكيل الحكومة) .
بناء على المرسوم رقم ١٤٣٦ تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٢ (نظام فتح المدارس الخاصة) وتعديلاته
لاسيما المرسوم رقم ٩٤٠٨ تاريخ ١٩٩٦/١٠/١٥ .
بناء على المرسوم رقم ٢٨٩٦ تاريخ ١٩٩٢/١٠/١٥ (تحديد مؤهلات من يتولى إدارة مدرسة خاصة) .
بناء على المرسوم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٣ (المتضمن الاجازة لدار الفتوى في البقاع فتح مدرسة خاصة
كاملة المراحل على العقارين رقم / ٤٠٩ و / ٤١٤ من منطقة مجدل عنجر باسم "أزهر لبنان - البقاع") .
بناء على المرسوم رقم ٥٩٠٣ تاريخ ٢٠٠١/٧/١٧ المتضمن تصحيح اسم المدرسة ليصبح
"مدرسة أزهر البقاع"
بناء على القرار رقم ١٢٩/م/٢٠٠٦ تاريخ ٢٠٠٦/٢/١٥ (المتضمن الترخيص بمباشرة التدريس في
المدرسة المذكورة) .
بناء على الاستدعاء رقم ٥٢٦٢/١٢ تاريخ ٢٠١٩/٥/٢٢ (المتضمن طلب الموافقة على تعيين مدير جديد
للمدرسة) .
بناء على اقتراح المدير العام للتربية ،

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى: يرخص لدار الفتوى في البقاع صاحبة اجازة مدرسة "أزهر البقاع" الكائنة في مجدل عنجر
(قضاء زحلة) تعيين السيد علي محمد الغزاوي مديراً للمدرسة المذكورة .

المادة الثانية: يبلغ هذا القرار حيث تدعو الحاجة %

وزير التربية والتعليم العالي

٢٠١٩/١/١٤

أكرم شبيب

صادر COMPUTER

١٥ ٢٠١٩

طبق الأصل



فأشجع (المقررات)

طبق الأصل



طبق الأصل

الديوان

أحمد حيدر

مرسوم رقم ٥٩٠٣

تصحيح خطأ في المرسوم رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٣
المتعلق بإجازة فتح مدرسة خاصة في مجدل عنجر (قضاء زحلة) .

إنت رئيس الجمهورية

بناءً على الدستور ،

بناءً على المرسوم رقم ١٤٣٦ تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٢ (نظام فتح المدارس الخاصة)
وتعديلاته ولا سيما المرسوم رقم ٩٤٠٨ تاريخ ١٩٩٦/١٠/١٥ ،
بناءً على المرسوم رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٣ المتضمن الإجازة " لدار الفتوى " في
البقاع فتح مدرسة خاصة لمرحلة الروضة والتعليم الابتدائي ، والمتوسط ،
والثانوي ، نهارية ، شتوية ، مع حق التدريس صيفاً ، خارجية ، داخلية ، مختلطة
لتعليم اللغات والنقوية في بعض المواد وللتعليم الديني ، على العقارين رقم ٤٠٩
و ٤١٤ من منطقة مجدل عنجر العقارية باسم أزهر لبنان - البقاع في مجدل عنجر
(قضاء زحلة) ،

بناءً على الاستدعاء رقم ١٢/٢٢٣٨ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٩ المتضمن طلب تصحيح اسم
المدرسة المذكورة من أزهر لبنان إلى أزهر البقاع حيث ورد خطأ ،
بناءً على اقتراح وزير التربية والتعليم العالي ،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : صحح اسم المدرسة الوارد في الحيثية الثالثة والمادة الأولى من المرسوم
رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٣ (الإجازة بفتح مدرسة خاصة في مجدل عنجر
- قضاء زحلة) بحيث يصبح على الشكل التالي :
" مدرسة أزهر البقاع " بدلاً " مدرسة أزهر لبنان " .
والباقي دون تعديل .

المادة الثانية : ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث تدعو الحاجة . /.

بعدد في ١٧ تموز ٢٠٠١
الامضاء : اميل لحود

صدر عن رئيس الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء : رفيق الحريري

وزير التربية والتعليم العالي
الامضاء : عبد الرحيم سراج

لسمي نبيه البت

أمن خوا

٤٨٧/٢١

١/٥٠٥٢ ٢٠٠١ تموز ٢٠٠١



المديون لا يزالان (كما انك)



سراج البستاني

الجمهورية اللبنانية
وزارة التربية والتعليم العالي

قرار رقم ٤٦١٣/١٤٩

الترخيص بمباشرة التدريس في مدرسة ازهر البقاع الكائنة في مجدل عنجر
(قضاء زحلة)

إن وزير التربية والتعليم العالي
بناء على المرسوم رقم ١٤٩٥٣ تاريخ ٢٠٠٥/٧/١٩
بناء على المرسوم رقم ١٤٣٦ تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٣ (نظام فتح المدارس الخاصة) وتعديلاته
بناء على المرسوم رقم ٢٨٩٦ تاريخ ١٩٩٢/١٠/١٥ (تحديد مؤهلات من يتولى ادار مدرسة خاصة)
بناء على المرسوم رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٣ (المتضمن الاجازة لدار الفتوى في البقاع فتح
مدرسة خاصة لمرحلة الروضة والتعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، نهاري، شتائي، مع حق
التدريس صيفا، خارجية، داخلية، مختلطة ولتعليم اللغات والتقوية في بعض المواد وللتعليم الديني على
العقارين رقم ٤٠٩ و ٤١٤ من منطقة مجدل عنجر العقارية باسم ازهر لبنان - البقاع في مجدل عنجر
(قضاء زحلة) .
بناء على المرسوم رقم ٥٩٠٣ تاريخ ٢٠٠١/٧/١٧ المتضمن تصحيح اسم المدرسة ليصبح مدرسة
ازهر البقاع بدلا من مدرسة ازهر لبنان .
بناء على الاستدعاء رقم ١٢/٣٨٢ تاريخ ٢٠٠٤/١/٢٦ المتضمن طلب الترخيص بمباشرة التدريس في
المدرسة المذكورة وتعيين الشيخ خليل محي الدين الميس مديرا لها .
بناء على اقتراح المدير العام للتربية

يقرر ما يلي:

المادة الاولى: يرخص لدار الفتوى في البقاع المجاز لها فتح مدرسة خاصة كاملة المراحل في
مجلد عنجر (قضاء زحلة) باسم مدرسة ازهر البقاع بموجب المرسوم رقم ٥٩٠٣ تاريخ
٢٠٠١/٧/١٧، مباشرة التدريس في المدرسة المذكورة .
يحدد عدد التلامذة في المدرسة بالف ومائتين وسبعة وستين /١٢٦٧/ تلميذا وتلميذة كحد أقصى ويتولى
ادارتها الشيخ خليل محي الدين الميس المقيم في مكسة (قضاء زحلة) وتعتمد اللغة الانكليزية كلغة اجنبية
اولى في المدرسة واللغة الفرنسية كلغة اجنبية ثانية .
المادة الثانية: يسقط الترخيص حكما اذا لم يباشر التدريس في المدرسة المذكورة خلال السنتين
الدراسيتين اللاحقتين المتتاليتين لتاريخ صدور هذا القرار .

المادة الثالثة: يبلغ هذا القرار حيث تدعو الحاجة. /

وزير التربية والتعليم العالي
خالد قباني

بيروت في : ٤٦/٩/١٥





صادر ٥٠/١٢٩٠

اتفاق

اتفق الأستاذ الدكتور أنس طيارة عميد كلية الشريعة وسماحة مفتي زحلة والبقاع الشيخ خليل الميس على أن يلتزم فرع كلية الشريعة جامعة بيروت الإسلامية في البقاع بتدريس المقررات التي تدرسها الكلية في بيروت، وأن يتم تسجيل الرسائل الجامعية في بيروت، ويعين لها مشرف حسب الأصول؛ وأن يكون المدرسون في فرع البقاع من حملة الدكتوراه على الأقل، والمشرّفون على الرسائل الجامعية بدرجة أستاذ مساعد على الأقل.

وللبيان حرّر على نسختين.

عميد كلية الشريعة
بجامعة بيروت الإسلامية

الشيخ أ.د. أنس طيارة



مدير فرع الكلية في البقاع
سماحة مفتي زحلة والبقاع

الشيخ خليل الميس

بيروت في ١٧ محرم ١٤٣٢هـ

و ٢٣ كانون الأول ٢٠١٠م



فضيلة عميد كلية الشريعة الإسلامية
الأستاذ الدكتور أنس طيارة حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

إلحاقاً بارتباطنا الراجح من فضيلتكم ،
تيسيراً في البقاع وبرعاية ولدى سماحة مفتي دولة البقاع
سماحة الشيخ خليل المسفر من كلية الشريعة الإسلامية بكافة
بيروت الإسلامية وبرعاية عميد كلية الشريعة في بيروت
فضيلتكم وعلى قواعد النظام الجامعي وإرشاد الفروع في
البقاع بكلية الشريعة في العاصمة - بما في ذلك الدراسات العليا
سبب التوصل .
مع ذواتكم ١٤٢٠ هـ
والله اعلم بالصواب

مفتي الجمهورية اللبنانية
أحمد رشيد خبائز
محرم الحرام

صندوق الزكاة

ZAKAT FUND IN LEBANON

قرار صادر عن مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان رقم 2023/20 تاريخ 2023/2/1م

إن مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان :

بناءً على قرار صاحب السماحة مفتي الجمهورية اللبنانية رقم 34 د/2021 (تشكيل مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان) ،

بناءً على النظام الخاص بفروع صندوق الزكاة في لبنان الصادر بالقرار رقم 20 تاريخ 2017/3/13م المصدق من قبل صاحب السماحة مفتي الجمهورية اللبنانية ،

واستناداً إلى المصلحة الإسلامية والاجتماعية في منطقة زحلة والبقاع الغربي يقرر ما يلي :

أولاً : تشكيل لجنة صندوق الزكاة / فرع زحلة والبقاع الغربي من السادة :

1- سماحة المفتي الشيخ الدكتور علي محمد الغزاوي (رئيساً) .

2- الأستاذ كمال الدين حسين العفش (نائباً للرئيس) .

3- الشيخ زياد حسين هيقه (أميناً للسفر) .

4- الشيخ محمد علي عبد الرحمن .

5- القاضي الشيخ عبد الرحمن يوسف شرقية .

6- القاضي الدكتور يونس حسين عبد الرزاق .

7- الشيخ عاصم محمد جراح .

8- الحاج حسين تيب ياسين .

9- الدكتور رضا خالد الميس .

10- الحاج محمد أبو شحادة .

11- السيد منذر العجمي .

12- السيد محمد أحمد محي الدين الحاج .

13- السيد شبيب خليل صالح .

14- السيد محمد أحمد عبد الفتاح .

15- السيد عمر العلي .

16- السيد خليل الحمصي .

17- السيد أحمد ملوم .

18- الحاج محمد أحمد ياسين .

ثانياً : تلتزم اللجنة تطبيق مواد الباب الرابع من نظام صندوق الزكاة في لبنان المتعلق بالفروع ، أو

لجان الصندوق في المناطق أو المحافظات .



ثالثاً : تزاوّل اللجنة عملها بعد تقديم خطة مفصلة لبرنامجها المستقبلي أمام " لجنة الفروع " في مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان وبعد موافقتها على الخطة ، وبعد إيداع المركز الرئيسي في بيروت تقريراً مالياً عن الفترة الماضية (ميزانية وقطع حساب وموازنة تقديرية) ، وتقرير عن الوضع الحالي للفرع.

رابعاً : يبدأ عمل هذه اللجنة اعتباراً من 2023/2/15م تنتهي مدة ولاية اللجنة في 2024/1/31م، وتستمر بتصرف الأعمال لحين تشكيل لجنة جديدة.

خامساً : إن العمل في اللجنة تطوع وخسبة لوجه الله تعالى .

سادساً : ينشر هذا القرار ويبلغ حيث تدعو الحاجة .

رئيس المجلس

الأستاذ نبيل بدر



أمين السر

الشيخ زهير كبي

ان مفتي الجمهورية اللبنانية
بناء لاسكام المادة ٣ من المرسوم الاشتراعي رقم ١٨ / ١٩٥٥ المعدل
بناء على قرارى المجلس الشرعي الاسلامي الاعلى رقم ٣٦ / ١٩٧٨ ورقم ٢٠ / ١٩٧٩
بناء على القرارين رقم ٥ / ١٩٨٤ ورقم ٢٨ / ١٩٨٥
بناء على اقتراح رئيس لجنة صندوق الزكاة بتاريخ ٦ / ٨ / ١٩٨٦
بناء على مقتضيات المصلحة الاسلامية العليا

يقرر ما ياتى :

المادة الاولى : تشكل لجنة صندوق الزكاة (فرع البقاع) من المادة التالية اسماؤهم :

- | | | |
|------|----------------------------|-------|
| ١ - | المفتي الشيخ خليل الميسر | رئيسا |
| ٢ - | المفتي الشيخ رؤوف القادري | عضوا |
| ٣ - | القاضي الشيخ ابراهيم اللدن | = |
| ٤ - | الاستاذ عبد السلام القادري | = |
| ٥ - | الاستاذ حسن شكر | = |
| ٦ - | المسيد حسن الشواصي | = |
| ٧ - | د . عبد البليل الشبيبي | = |
| ٨ - | الاستاذ ابراهيم صراجهي | = |
| ٩ - | د . اسعد ابو عمكر | = |
| ١٠ - | المسيد فرحان عبد الرحيم | = |
| ١١ - | الاستاذ محمد ابونايف | = |
| ١٢ - | الاستاذ سعيد النيس | = |
| ١٣ - | المسيد عدنان هاشم | = |
| ١٤ - | الشيخ محمد عبد الرحمن | = |
| ١٥ - | الاستاذ عبد الرحيم مراد | = |
| ١٦ - | الشيخ سليم يدو سيف | = |
| ١٧ - | الاستاذ علي حاتم | = |
| ١٨ - | الاستاذ صلاح بكري | = |

١٩ -	الاستاذ محمد الخطيب	عضوا
٢٠ -	الشيخ خالد كيسان	=
٢١ -	د . فايز صالح	=
٢٢ -	الشيخ خليل سميدى	=
٢٣ -	السيد بهاء رحال	=
٢٤ -	السيد محمد ابو شاهين	=
٢٥ -	الشيخ خليل الصيفي	=
٢٦ -	الشيخ محمد علي الرفاعي	=
٢٧ -	السيد خليل صالح	=
٢٨ -	الشيخ خالد الصلح	=
٢٩ -	السيد علي عامر	=
٣٠ -	د . منير الحجيري	=
٣١ -	السيد فتاني بيان	=
٣٢ -	احمد فتوح	=

المادة الثانية : تكلف اللجنة بجمع الزكاة وعرفها ضمن اصولها الشرعية .

المادة الثالثة : عضوية اللجنة حسبة لوجه الله تعالى .

المادة الرابعة : تحمل اللجنة (مؤقتا) بالنظام الداخلي المتبع في المركز الرئيسي ببيروت الى حين اصدار النظام العام للميثة المركزية للصندوق وفرعها ببقية المناطق .

المادة الخامسة : يطبق (مؤقتا) نظام المحاسبة المركزية ونظام المعلومات المركزية المعمول به في الصندوق ببيروت .

المادة السادسة : يبلغ هذا القرار حيث تدعو الحاجة .

مفتي الجمهورية اللبنانية

بيروت في ٢ من ذي الحجة ١٤٠٦

مودة طيب الاصل

١٩٨٦

الشيخ حسن خالد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بيانات مالية عن العام: السابع والثلاثين ميلادي
بدءاً من تاريخ: 2022/01/01 م ولغاية 2022/12/31 م

بلغ مجموع الصرف لهذه الفترة (مساعداً مالية وعينية) مبلغاً وقدره
23,634,424,050 ل.ل استنفاد منها (12,364) حالة

ثلاثة وعشرون ملياراً وستمائة وأربعة وثلاثون مليوناً وأربعمائة وأربعة وعشرون ألفاً وخمسون ليرة لبنانية

الرقم	البيان	المبلغ ل.ل	المبلغ \$	مستفيدون
1	الصرف الدائم (4 فصول)	2,793,400,000	-----	1876
2	الصرف الإغاثي السريع (طبابة واستشفاء واجتماعية)	42,950,000	-----	124
3	الصرف الخاص (ذوي الحاجات الخاصة)	11,950,000	-----	8
4	منح طلبية العلم الشرعي في أزهر البقاع/أجانب	2,040,000	-----	6
5	مشروع الأضاحي	-----	27,139	1283
6	دعم إذاعة القرآن الكريم - صوت الأزهر/رواتب	41,942,000	-----	2
7	زكاة الفطر	274,800,000	-----	335
8	كفالة أيتام داخلية	99,015,000	-----	55
9	كفالة أيتام خارجية (جمعات)	912,885,000	11,687	125
10	مشروع إفطار صائم	66,875,000	-----	2700
11	زكاة مشروطة لمستفيدين محددين	26,100,000	3,000	غير محدد
12	زكاة مشروطة لأزهر البقاع	583,408,000	307,747	غير محدد
13	قيمة المساعدات العينية (غذائية وثياب وقرطاسية)	1,633,850,000	50,550	5850

المجموع العام: 6,689,215,000 400,123 12,364

ملاحظة: تم احتساب سعر صرف الدولار بتاريخ: 2023 / 1 / 1 بقيمة: 42,350 ل.ل للدولار الواحد

لتبرعاتكم وإرسال مندوبنا إليكم:

08622662

03933970

03658711

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين

بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٣/٠١/٠١ م ولغاية ٢٠٢٣/٠٨/٣١ م

أولاً: الإيرادات

فرانك سويسري	5.500	ليرة لبنانية	4.197.493.500
دولار كندي	850	دولار أميركي	763.711.50

ثانياً: النفقات

* أ - الحركة النقدية: بلغ مجموع الصرف لهذه الفترة مبلغاً وقدره:

(12.122.503.500 ل.ل.)

إثنا عشر ملياراً ومائة وإثنان وعشرون مليوناً وخمسمائة وثلاثة آلاف وخمسمائة ليرة لبنانية

(\$ 143.853)

مائة وثلاثة وأربعون ألفاً وثمانمائة وثلاثة وخمسون دولاراً أميركياً

استفاد منها: (6.367) ستة آلاف وثلاثمائة وسبعة وستون أسرة.

* ب - الحركة العينية: بلغ تقدير مجموع قيمة الصرف العيني لهذه الفترة مبلغاً وقدره:

(44.500.000 ل.ل.)

أربعة وأربعون مليوناً وخمسمائة ألف ليرة لبنانية

(\$204.291)

مائتان وأربعة آلاف ومائتان وواحد وتسعون دولاراً أميركياً

استفاد منها: (7.768) سبعة آلاف وسبعمائة وثمانية وستون حالة

صندوق الزكاة/البقاع

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ

الدائرة المالية

٠٢ أيلول ٢٠٢٣ م

قسم الحسابات

Telefax: 08/622662

Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين
بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٣/٠١/٠١ م ولغاية ٢٠٢٣/٠٨/٣١ م

ثانياً : الإيرادات

الرقم	المبلغ	العملة	ملاحظات
١	4.197.493.500	ليرة لبنانية	
٢	763.711.50	دولار أميركي	
٣	5.500	فرنك سويسري	
٤	850	دولار كندي	

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ
٠٢ أيلول ٢٠٢٣ م

صندوق الزكاة/البقاع

الدائرة المالية

قسم الحسابات

Telefax: 08/622662

Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

دار الفتح

Zakat - Fund

Al Bekaa



أولاً: النفقات

* ب - الحركة العينية : بلغ تقدير مجموع قيمة الصرف العيني لهذه الفترة مبلغاً وقدره :

44.500.000 ل.ل (أربعة وأربعون مليوناً وخمسمائة ألف ليرة لبنانية

\$204.291) مائتان وأربعة آلاف ومائتان وواحد وتسعون دولاراً أميركياً

استفاد منها: **(7.768)** سبعة آلاف وسبعمائة وثمانية وستون حالة

وجاءت على الشكل التالي:

الرقم	البيان	الكمية
١	طرود ثياب	٢٧ طرد (١٤٠٠ قطعة)
٢	حصة غذائية	١١٢٥ كرتونة
٣	أضاحي (مشروع تنفيذ الهدى - السعودية)	٩٠ كرتونة
٤	تمور	٤٠٠٠ كيلو غرام
٥	طرود حبوب	١٨ طرد
٦	طرود جيلو وعصير	٢٠٠ طرد
٧	قسائم ثياب	٥٠٠ قسيمة
٩	أحذية	١٣٠٦٤ حذاء
١٠	طرود قرطاسية وحقائب متنوعة	-----
١١	لمبات (إنارة)	١ صندوق
١٢	زيت زيتون	٢ عبوة
١٣	قماش	١٩١٣ متر

صندوق الزكاة/البقاع

الدائرة المالية

قسم الحسابات

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ

٠٢ أيلول ٢٠٢٣ م

Telefax: 08/622662

Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين
بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٣/٠١/٠١ م ولغاية ٢٠٢٣/٠٨/٣١ م

أولاً: النفقات

* أ - الحركة النقدية: بلغ مجموع الصرف لهذه الفترة مبلغاً وقدره:

(12.122.503.500 ل.ل)

إثنا عشر ملياراً ومائة وإثنان وعشرون مليوناً وخمسمائة وثلاثة آلاف وخمسمائة ليرة لبنانية

(\$ 143.853)

مائة وثلاثة وأربعون ألفاً وثمانمائة وثلاثة وخمسون دولاراً أميركياً

استفاد منها:

(6.367)

ستة آلاف وثلاثمائة وسبعة وستون أسرة.

وزعت على الشكل التالي:

الرقم	البيان	المبلغ ل.ل	المبلغ \$	عدد المستفيدين
١	الصرف الدائم (من شباط لغاية ت ٢ + منحة رمضان)	8.842.300.000	-----	1938
٢	الصرف الإغاثي السريع (طباية واستشفاء واجتماعية) من جلسة ٨٢٨ ولغاية جلسة ٨٣٣ ضمناً	131.900.000	200	178
٣	الصرف الخاص (ذوي الحاجات الخاصة)	16.750.000	-----	5
٤	منح طلبة العلم الشرعي في أزهر البقاع (الأجانب)	975.000	-----	3
٥	مشروع الأضاحي (المستفيدون: ٣٩ قرية + ٤ مؤسسات + عاملون)	11.500.000	42.057	2506

Telefax: 08/622662

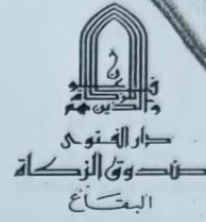
Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين
بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٣/٠١/٠١ م ولغاية ٢٠٢٣/٠٨/٣١ م

الرقم	البيان	المبلغ ل.ل	المبلغ \$	عدد المستفيدين
٦	دعم إذاعة القرآن الكريم . صوت الأزهري (رواتب واشتراك ضمان وتعويض نهاية خدمة)	100.707.000	140	2
٧	زكاة الفطر	346.245.000	-----	204
٨	كفالة أيتام داخلية	135.928.000	6.584	43
٩	كفالة أيتام خارجية (٤ جهات)	1.241.325.000	10.800	236
١٠	مشروع منحة رمضان للأئمة والخطباء	375.000.000	-----	125
١١	زكاة مشروطة لمستفيدين محددين	41.100.000	6.960	108
١٢	زكاة مشروطة للأزهري	-----	55.000	910
١٣	البعثات الاغترابية	1.820.000	9.402	4
١٤	محروقات	147.881.500	108	24
١٥	رواتب وبدل أتعاب عن أعمال إضافية	401.369.000	-----	10
١٦	نقل وانتقال	175.015.000	22	11

Telefax: 08/622662

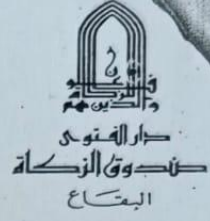
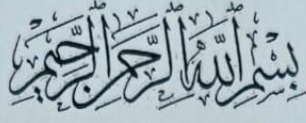
Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين
بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٣/٠١/٠١ م ولغاية ٢٠٢٣/٠٨/٣١ م

الرقم	البيان	المبلغ ل.ل	المبلغ \$	عدد المستفيدين
١٧	منح تعليمية	67.131.000	-----	7
١٨	اتصالات وإنترنت	5.447.000	70	-----
١٩	تهنئة ومعايدات	-----	500	10
٢٠	المساعدة الاجتماعية	-----	3.710	11
٢١	إعلام وشبكات التواصل الاجتماعي ومطبوعات	67.500.000	766	20
٢٢	مصرفات أعمال المستودع	11.600.000	100	12
٢٣	آلات وصيانة	1.010.000	7.434.50	-----

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ
٠٢ أيلول ٢٠٢٣ م

صندوق الزكاة/البقاع

الدائرة المالية

قسم الحسابات

Telefax: 08/622662

Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

ملحق رقم ٠٨ :مقابلة الشيخ عمر جانبیه المدير الإداري لمؤسسات أزهر

البقاع بتاريخ ٢٠٢٤/٠٦/٣٠

- تحدث عن التوظيف وأنه يكون حسب الحاجة بحيث يكون كل موظف في موقعه المناسب حسب تخصصه وأن كذلك لا يوجد موظف بدون عمل مهم.
- تحدث عن تطبيق مبدأ محدودية المهام وكل قرار بما يخص التوظيف المدروس.
- تحدث عن وجود بطاقات للموظفين دخلتها المكننة حالياً وكانت سابقاً يدوية.
- تحدث عن آلية التعيين والاختيار للموظف: حيث يقدم طلب توظيف متضمن للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة والكفاءة، وبعدها يخضع لمقابلة حتى مع الأساتذة وقد تكون اللجنة الفاحصة من خارج الأزهر ممن هم أهل للخبرة والاختصاص.
- تحدث أنه لا اعتبار للمحسوبية في التوظيف.
- تحدث عن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار فهناك مساحة داخلية للقرار الذاتي.
- كما تحدث عن وجود مركزية في القرارات المتعلقة بالأمور الخارجية فتعود القرارات إلى المفتي أي المدير العام لمؤسسات أزهر البقاع.
- تحدث عن مركزية في اطلاع المدير على إجمالي سير العمل بشكل متفاوت وحسب الحاجة، وما يستدعيه الأمر.
- تحدث عن وجود هيئة إدارية مكونة من المدير العام(المفتي)، رؤساء الأقسام، المدير المالي ويتم التشاور بكل الأمور وتجتمع دورياً وعند الضرورة.
- تحدث عن اعتماد الموارد المالية بشكل أولي على أقساط الطلاب ويتبعها تغطية ما تبقى من الهبات والتبرعات.
- تحدث عن السعي للتطوير من خلال إيجاد بديل قائم على الاكتفاء الذاتي، كتفعيل أرض الوقف.
- تحدث عن القسم الإعلامي وضرورة التوسع فيه وزيادة أعداد الموظفين فيه.
- تحدث عن التخطيط ووجود خطة يضعها رؤساء الأقسام، ووجود رزنامة سنوية تضبط من أول العام ووجود جدول أعمال ضمن معايير زمنية محددة لا يتم تجاوزها.
- كما تحدث عن وجود خطوات بديلة تضمنها الخطة السنوية تهدف لعدم توقف العمل.

- تحدث عن وجود إدارة مشاريع منظمة ومنسقة لمواعيد الأنشطة بهدف عدم التعارض وتعرض على رؤوساء الأقسام.
- تحدث عن التطوير الإداري وإخضاع الإدارة لدورات متعددة والسعي مستمر لتكون المؤسسة الأفضل.
- أما عن الإيجابيات فذكر سرعة التطور والخطوات السريعة والمنظمة في هذا الاتجاه.
- وتحدث عن سعي المدير العام الشيخ علي الغزاوي حفظه الله للتطوير دون النظر إلى التكلفة المادية، فكانت أول مؤسسة تربوية في لبنان تضع كاميرات في الصفوف لزيادة الانضباط الصفي.
- ومن الإيجابيات كذلك تحدث عن وجود سياسة عامة معروفة تعمل بالشورى حيث يعتب. أحد أهم قيم المؤسسة.
- كما ذكر إيجابية حول تقديم المصلحة العامة حيث ان المدير يسير قرار بالشورى وإن كان مخالفاً لرايه ورؤيته حرصاً على المصلحة العامة.
- تحدث عن نقطة ضعف يعانون منها وهي نظرة الناس للمؤسسة الدينية أنها مؤسسة خيرية فيتهاونون بدفع الأقساط أو استحقاق استمرار التعلم في الأزهر.
- تحدث عن أبرز التحديات المتمثلة بالجانب المادي الاقتصادي.
- تحدث عن أبرز التهديدات التي تتمثل بالوضع السياسي غير المستقر.

الملحق رقم ٠٩ :مقابلة مريم الميس المديرة التربوية في مؤسسات أزهر البقاع بتاريخ ٢٠٢٤/٠٦/١١

- تحدثت عن كون المدارس والقطاع التربوي جزءاً مهماً من مؤسسات أزهر البقاع.
- تحدثت عن وجود حصص خاصة للطلاب المتعثرين.
- تحدثت عن تنسيقها وتنظيمها لآلية حضور الصفوف مع المنسقين.
- تحدثت عن السعي الحثيث لتطوير الكادر الإداري من خلال حضوره لدورات تدريبية وتربوية.
- وكذلك تطويرها لنفسها من خلال حضورها لدورات تربوية.
- تحدثت عن مجموعة تحسينات تسعى لها من ضمنها : مسابقات داخل المؤسسة وخارجها، المشاركة في مباراة العلوم، وكذلك تحدي القراءة العربي، كما تسعى لجملة تحسينات من خلال وضع خطة سنوية تتضمن نشاطات ومسابقات وأعمال.
- ذكرت سعيها لتطوير التعليم الشرعي حتى يرقى لمصاف التعليم العلمي والأكاديمي.
- ذكرت بعض الحاجات اللازمة للتعليم الشرعي حيث يوجد فقط منسق واحد لكل المواد الشرعية والأفضل تخصيص كل مادة مع منسق مختص من أجل التطوير والمتابعة الدقيق ومن ثم التقييم الفعال.
- وتحدثت عن سعيهم لإفراد كل مادة شرعية بمنسق مستقل لإثراء المادة.
- ذكرت سعيهم للارتقاء بسبل التعليم والخروج عن الإطار التقليدي من خلال إدخال التقنية، والفيديوهات، والتعليم النشط.
- تحدثت عن رؤيتها الإدارية التربوية وطموحها ألا تبقى منفردة بل تتعدى إلى فريق عمل متكامل.

- تحدثت عن خطتهم في تطوير الجانب التكنولوجي.
- تحدثت عن تحصيلهم لنتائج جيدة جداً ونسبة نجاح تصل إلى ١٠٠٪.
- تحدثت عن الشفافية والمعايير التي يتم التعيين وفقها وتطبيقها على كل المتقدمين للتوظيف من خلال آليات تعيين واختيار دقيقة وعادلة تعتمد على الخبرات إلى جانب التخصص.
- تحدثت عن خضوع المعلم المتقدم لمقابلة لجنة تتألف من الأستاذة مريم المديرية التربوية والأستاذ عمر المدير الإداري ومنسق المادة ومعلمة من معلمات المواد.
- تحدثت عن الموارد المالية وأن الطالب يدفع فقط ثلث التكلفة بينما تأتي الإيرادات من الأرض الوقفية والمشاريع السكنية.
- تحدثت عن عدم وجود نشاط إعلامي مستقل.
- الإدارة والمكننة متوسط الاداء.
- تحدثت عن وجود اللامركزية الإدارية وفق مساحة لا بأس بها من خلال قرارات تكون ضمن القطاع التربوي وعدم الرجوع إلى الإدارة العليا.
- تحدثت عن ضرورة اقتراح مجلس خاص بالمناهج وإدارتها ويتحمل القرار الخاص بالمناهج دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
- تحدثت عن أن عملية اتخاذ القرار طويلة المسيرة.
- تحدثت عن الحاجة إلى تعزيز اللامركزية في تعيين المعلمين والعمال والتوظيف.
- تحدثت عن الحاجة إلى وجود مكتب تربوي مختص لضمان الفعالية التربوية وتقادي التقصير.

- كما تحدثت عن ضرورة وجود مجلس إداري خاص بالمدرسة بتكامل وقرارات مشتركة.
- تحدثت عن الحاجة لمركز إرشاد اجتماعي مؤلف من فريق إرشادي من علم نفس وعلم اجتماع.
- تحدثت عن ضرورة وجود إعلام خاص بالقسم التربوي.
- تحدثت عن الموارد المالية وضرورة إيجاد مورد ثابت لدعم نشاط القطاع التربوي في مؤسسات الأزهر.

الملحق رقم ١٠ :مقابلة علي عسكر مسؤول إداري في المكتبة العامة لأزهر البقاع بتاريخ ٢٠٢٤/٠٦/١٢

- تحدث عن تاريخ إنشاء الأزهر ككل والمكتبة خصوصاً.
- تحدث عن مصدر الكتب: فالأصل أن تكون تبرعاً، ويشترى بعض الناقص منها، وكذلك من أرباح المعارض
- تحدث عن وجود ١٣ ألف عنوان، ٤٢ ألف مجلد.
- تحدث عن تعاقب الأمناء على المكتبة فمنهم بشار أبو شاهين، وبلال عبد الرحمن، والناظر الليلي.
- تحدث عن بقاء المكتبة مدارة بشخص واحد حتى عام ١٩٩١ حتى جاءت مدرسة هي مسؤولة مكتبات بيروت وتم انتداب الشيخ بلال عبد الرحمن أمين المكتبة الحالي ليتدرب على يدها، وقام بتصنيف المكتبة.
- تحدث عن طرق الأرشفة القديمة واليدوية.
- تحدث أن الأرشفة الجديدة أصبحت تدار عبر الانترنت وبذلك توفر الوقت والجهد.
- تحدث عن المهمات التي كان يقوم بها أمين المكتبة: الأرشفة، بيع الكتب الأكاديمية، الأبحاث التي تجرى في المكتبة، متابعة كل كتاب يسلم أو يعار.
- تحدث عن كيفية الالتزام بالوقت والآليات لإعارة الكتب.
- تحدث عن تطوير العمل فحيث تطالبه إدارة الأزهر بحضور دورات تدريبية.
- تحدث عن تسليمه للمكتبة لم يتم إلا بعد اختبار وتطبيق عملي لما تلقاه.

- تحدث أن المكننة مطبقة وأن برنامج المكتبة برنامج عالمي.
- تحدث عن جملة مقترحات: معرض كتاب دائم، فرض رسم اشتراك بدل استعمال، إنشاء غرفة باحث تؤمن الكمبيوتر والنت والكتب ويدفع بدل استعمال لكل الخدمات.
- تحدث عن الحاجة إلى انتداب مندوب يمثل الأزهر في كل معارض الكتب في العالم العربي للاطلاع وتسويق الكتب ومد المكتبة باللزم منها.

الملحق رقم ١١ : مقابلة مع الأستاذ كمال العفش بتاريخ ٢٦/٠٦/٢٠٢٤

- تحدث أولاً عن تاريخ وكيفية إنشاء صندوق الزكاة، كفرع عن صندوق الزكاة في لبنان عام ١٩٨٥ على يد المفتي خليل الميس.
- تحدث عن نشاطات الصندوق على مدار العام ويتوزع على أربعة أنواع من الناس وأن الدافع الأساسي لهذا العطاء هو الفقر.
- تحدث عن طرق المساعدة وكيفية تقديم للحصول على المساعدة.
- تحدث عن مندوبي الزكاة في المناطق البقاعية المختلفة، وطرق التوثيق عند التسليم.
- تحدث عن القيام دورياً بتحقيقات ومتابعات لحال المستفيدين من المساعدات.
- تحدث عن الهيكلية الإدارية ووجود الموظفين والرواتب، ووقوعه تحت إشراف المفتي مباشرة.
- بين أعداد الموظفين حيث هم ٦ موظفين فقط، وبين أنه عدد قليل ويحتاج إلى زيادة.
- تحدث عن وضع المندوبين وظيفياً وأنها متطوعين.
- تحدث عن تنوع المشاريع وأنه يوجد مشاريع تصرف دائمة وهناك مشاريع صرف سريع.
- يشمل الصرف السريع في حالة المرض الطارئ أو ضرورة عمل جراحي.
- تحدث عن كفالة الأيتام حيث يوجد ٤٠٠ يتيم إما من قبل أفراد أو جهات رسمية.
- ذكر المشاريع الجديدة منها كفالة داعية وأيضاً كفالة طالب علم شرعي.
- تحدث عن كون صندوق الزكاة كإحدى فروع مؤسسات أزهر البقاع سابقاً.

- ذكر أن نظام المحاسبة متطور رغم أنه قديم ويعمل بنظام المحاسبة التقني، ذكر أن التقنية دخلت الصندوق من عام ١٩٩٨.

- تحدث عن مشاريع الأضاحي الذي يقام كل سنة وتوزيع بمعدل ٢ كيلو لكل عائلة.

- ذكر أنهم بطور استقطاب شركة أجنبية للتدريب والتدقيق الخارجي.

- تحدث أنه منذ العام الأول تخرج بيانات بالإيرادات على شكل جداول وتقارير سنوية.

- تحدث عن أن التسويق مقتصر على الأفراد ولا يوجد فريق متخصص.

- تحدث عن كثرة الفرص إلا أن الصندوق بحاجة إلى تسويق استثماري وميزانية خاصة.

■ ذكر أن التهديدات المحيطة كبيرة وكثيرة ولكن يعمل الصندوق على حل كل المشكلات، ولكن

من أبرز التهديدات:

- أنه يقع في منطقة ساخنة سياسياً.

- أن أغلب الأعطيات من المحسنين متعلقة بالشق السياسي.

- عدم وجود إحصاءات دقيقة للسكان وأوضاعهم الاقتصادية.

■ كما تحدث عن نقاط الضعف بشيء من التفصيل، وكان أبرزها:

- عدم تعاون بعض اللجان في بعض المناطق البقاعية.

- قلة عدد الموظفين المتفرغين.

- ضعف الرواتب مقارنة بالنظر.

■ تحدث عن نقاط القوة ومنها:

- أن التطوع والجهود المبذولة فيه قوا الصندوق وحافظوا على قوة استمراريته.

- دخول التقنية منذ أكثر من ٢٥ سنة.

- تحدث عن التخطيط واستقلالية ذمة الصندوق المالية.

- التخطيط موجود ولكن ليس على سبيل استراتيجي، بل تخطيط شهري عملياتي وإجرائي.
- ذكر أن التخطيط منذ زمن المفتي الميس رحمه الله شهد تطوراً حيث دخل التخطيط السنوي بصفة دائمة.

○ تحدث عن وجود خطط بديلة لكل العمليات وللمساعدات.

■ ذكر سعيهم الدائم لتطوير الإمكانيات حيث يخضع الموظفون لدورات دورية.

■ تحدث عن الدوام وآليات مراقبته وعدد الساعات والأيام.

■ تحدث عن آلية محاسبة الموظفين.

الملحق رقم ١٢ : مقابلة مع مسؤول شؤون الطلاب في كلية الشريعة في الأزهر

الشيخ سليمان خالد كنعان بتاريخ ٢٠٢٤/٠٦/٣٠

- تحدث عن إدارة كلية الشريعة بوصفها مستقلة مالياً وظيفياً عن جامعة بيروت الإسلامية ولكنها تتبع لها إدارياً فقط في الافادات و كشف العلامات، أما بالنسبة لمعاملات التعليم فتتبع مباشرة لوزارة التعليم.
- تحدث عن محاولة الحصول على رخصة خاصة لتصبح الكلية جزء من جامعة خاصة مستقلة تابعة للأزهر بفروع متعددة (جار العمل على الحصول على هذه الرخصة).
- تحدث عن موارد الجامعة الأساسية التي تأتي من أقساط الطلاب وبعض الكفالات الخاصة للطلاب، وبالمقابل أغلب المدرسين متطوعين.
- تحدث عن اتخاذ القرارات الذي يتم عبر مجلس إداري يطرح الأفكار ويتم اتخاذ القرار بعد التشاور وتضويات الأغلبية واختيار المناسب لكل مرحلة.
- تحدث عن حاجة الكلية لموظفين أكثر من أجل تخصيص المهام ومتابعتها بالشكل الأمثل واقترح بعض المسميات الوظيفية اللازمة لسير العمل بسلاسة.
- تحدث عن أهمية وجود مكتبة خاصة بالجامعة ومستقلة عن المكتبة العامة التي لا غنى للطلاب عنها ولكن لتيسير عمل الطلاب واختصاصاتهم وقربها من المبنى الأساسي للكلية.
- تحدث عن بعض الإشكاليات في تطبيق القرارات الإدارية تتعلق بأوضاع المدرسين ومراعاتها وكذلك تشويش الطلاب وتدخلهم لتعديل القرارات.
- تحدث عن المجلس العلمي وعمله كمجموعات لإدارة الطلاب حسب الاختصاصات.
- تحدث عن الهيئة التدريسية التي تجتمع كل ٦ أشهر للمتابعة والتقييم والتعديل عند الحاجة.
- تحدث عن أبرز نقاط القوى الموجودة في الكلية وكيفية استثمارها ومعالجة نقاط الضعف على المستوى الإداري.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

المؤلفات العامة

١. الطبراني سليمان بن أحمد، المعجم الأوسط، دار الحرمين، القاهرة، طبعة ١٩٩٥ م
٢. النظام الداخلي لمؤسسات أزهر البقاع، الأرشيف

المؤلفات الخاصة

١. إدريس ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط١، دار الجامعة، عمان، الاردن، ٢٠٠٣.
٢. بربر كامل، الإدارة عملية ونظام المؤسسة، الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٩٩٦.
٣. الجبوري حسين محمد جواد، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة ١، دار صفاء: عمان، الأردن، ٢٠١٣.
٤. حمادة طارق، مقدمة الى علم الادارة والعملية الادارية فكرا وممارسة، رحلة كسارة، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١.
٥. خير الدين غسان مدحت، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٦. العفاد عبد الله، الإدارة الاستراتيجية محاضرات قسم العلوم الإدارية في جامعة الناصر الجمهورية اليمنية ط ٢٠٢٣.
٧. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل، عمان، الاردن، ٢٠٠٧.
٨. القطامين احمد، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الاردن، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ١٩٩٦
٩. ماكريث جيمس وبوب بايتس، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة الاولى ٢٠١٥.
١٠. المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، ط١، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.
١١. المطيري ثامر ملوح، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط١ ١٩٩٦.

١٢. منقارة سامي، الادارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع. دار المنال، بيروت، الطبعة الاولى ١٩٩٦.

١٣. ياسر حسن، مبادئ الإدارة، ط٢٠٢١، جامعة الشام الخاصة.

الرسائل والأطاريح

الميس عز الدين، أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتربوي، دار الأزهر للطباعة والنشر، ط أولى. بحث لمرحلة الماجستير في التاريخ، إشراف الدكتور سعيد عبد الرحمن ٢٠٢١، كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

أحمد حسين قاسم، مؤسسات أزهر البقاع نشأتها وإنجازاتها وأثرها في تنمية وترشيد الخطاب الديني في حافظة البقاع، بحث تمهيدي لمرحلة الماجستير في الدراسات الإسلامية، إشراف دكتور بسام عبد الحميد ٢٠٠٨، كلية الإمام الأوزاعي، بيروت.

الأحكام والقرارات القضائية

مرسوم اشتراعي رقم ١٨ تاريخ: ١٣/٠١/١٩٥٥، عدد الجريدة الرسمية: ٣ | تاريخ النشر: ١٩/٠١/١٩٥٥ | الصفحة: ١٧٤-١٩٠

المواقع الالكترونية

التطوير وإعادة هيكلة المؤسسات موقع أكاديمية التعلم <https://aol.edu.sa> تاريخ الدخول ١٠/٦/٢٠٢٤

موقع أزهر البقاع www.azharalbekaa.org.lb

موقع دار الفتوى: <https://www.darelfatwa.gov.lb>

المصادر والمراجع الأجنبية:

المؤلفات الخاصة

Fayol Henri, General and industrial management, London, first published ١٩٤٩, p٢٠ to ٧٢

الفهرس

المقدمة	١
القسم الأول: مؤسسات أزهر البقاع والتدريب فيه	٩
الفصل الأول: المؤسسة محل الدراسة	٩
المبحث الأول: تقديم مؤسسات أزهر البقاع	٩
المطلب الأول: التعريف بمؤسسات الأزهر	١٠
المبحث الثاني: أقسام المؤسسة ومهامها	١٥
المطلب الأول: الأقسام الرئيسية لمؤسسات أزهر البقاع	١٥
الفصل الثاني: التدريب في مؤسسات الأزهر	٢٢
المبحث الأول: معلومات أساسية	٢٢
المبحث الثاني: الأعمال المنجزة في التدريب:	٢٥
المطلب الأول: المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب:	٢٥
المطلب الثاني: دراسة تفصيلية لصندوق الزكاة التابع لمؤسسات أزهر البقاع	٢٦
القسم الثاني: إعادة هيكلة التنظيم في مؤسسات أزهر البقاع	٣٢
الفصل الأول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسات في أزهر البقاع والتقييد بالمبادئ الإدارية	٣٤
المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في مؤسسات أزهر البقاع والاختلالات الموجودة	٣٤
المطلب الأول: أهمية التنظيم الإداري في المؤسسة	٣٥
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة	٣٧
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع	٣٨
المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري وتقييد المؤسسة بها	٤٤
المطلب الأول: تطبيق مبادئ الإدارة في مؤسسة أزهر البقاع	٤٤
المبحث الثاني: إعادة هيكلة مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها	٦٠
المطلب الأول: معلومات أساسية حول التخطيط الاستراتيجي	٦٠
المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترحة لمؤسسات الأزهر	٦٤
المبحث الثاني: بناء الهيكل التنظيمي المقترح	٧٦

المطلب الأول: خطوات إعادة بناء الهيكل التنظيمي	٧٦
المطلب الثاني: مقترحات الخرائط التنظيمية والمهام العامة للوحدات الادارية.....	٨٠
الخاتمة:.....	٨٥
المصادر والمراجع	١١٦
المصادر والمراجع الأجنبية:.....	١١٨

