

كلية الحقوق والعلوم السياسيّة والإداريّة

العمادة

الإدارة العامة لمؤسسة دار الفتوى

مؤسسات أزهر البقاع أنموذجاً

تقرير حول أعمال التدريب في مؤسسات أزهر البقاع

تاريخ (من ٢٠٢٤/٤/٢٥ م إلى ٢٠٢٤/٧/١٠)

أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسيّة والإداريّة

اختصاص تخطيط وإدارة عامة

إعداد

الطالب: كمال إسماعيل ديوب

لجنة المناقشة

رئيسا	الأستاذ المشرف	الدكتور أكرم حسن ياغي
قارئا	أستاذ	الدكتور محمد يونس عبد الله
عضوا	أستاذ	الدكتور حسين علي عبيد

السنة

العام الجامعي: ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

إخلاء مسؤولية

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

الإهاداء

في خضم المسير والتحدي، تمتد أيادي بيضاء ثعينك لتكمل ما بدأته، وتكسر معك كل عوائق الضباب، والإحباط والملل، إنها أيادي بلون قوس قزح والفرح والجمال، لا تستطيع مكافأتها، ولكن لا مناص من أن تقدم لها كل الشكر والحب، وترفع يديك مبتهاً إلى الله وداعياً لها بال توفيق.

إلى من أرى بهم المستقبل الحقيقي،

إلى من نذرت حياتي ونفسني لهم،

إلى من أتمنى أن يخطوا ما وصلت إليه بمراحل طويلة،

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

أهدى هذا التقرير إلى ولدي العزيزين زين الدين وأبي

وإلى بنائي الحبيبة آية.

الشّكُر

قال تعالى *ربِّي أَوْزَعْنِي أَن أَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالَّدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلْ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَكَ الصَّالِحِينَ * (النَّفْل ١٩)

الحمدُ لِلَّهِ عَلَى فَضْلِهِ الْعَظِيمِ، فَقَدْ امْتَنَّ عَلَيْنَا بِنِعْمَةِ الْعِلْمِ وَوَهْبَنَا الصَّابَرَةَ وَالْقُوَّةَ، وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى
خَاتَمِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمَرْسُلِينَ نَبِيِّنَا مُحَمَّدَ الصَّادِقِ الْأَمِينِ،
وَإِنَّهُ لَيَطِيبُ لِي أَنْ أَتَوْجَهَ بِالشَّكُورِ إِلَى مَنْ رَعَانِي مُشَرِّفًا عَلَيَّ فِي هَذِهِ الْدِرْسَةِ أَسْتَاذِي الدَّكْتُورُ :

"أَكْرَمُ ياغِي"

عَلَى حُسْنِ قَبْولِهِ الإِشْرَافِ عَلَى هَذَا الْعَمَلِ، وَتَقْدِيمِهِ النَّصْحَ وَالتَّوْجِيهِ طَبِيلَةً فَتْرَةَ الْبَحْثِ
فَبَارَكَ اللَّهُ فِيهِ وَجَزَاهُ خَيْرًا.

كُلَّ التَّقْدِيرِ وَالاحْتِرَامِ لِلْجَنةِ الْمَنَاقِشَةِ الَّتِي بِاقْتِرَاحَاتِ أَعْصَانِهَا سَيْتَمْ عَمَلْنَا، وَالشَّكُورُ مُوصَلُ إِلَى كُلِّ
أَسَاتِذَةِ كُلِّيَّةِ الْحُقُوقِ وَالْعِلْمِ السَّيَاسِيِّ وَالْإِدارِيِّ.

وَبِاسْمِ اللَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ الْقُرْآنَ الْعَظِيمَ وَالْعِلْمَ الْمُنِيرَ وَأَلْهَمَنَا الصَّابَرَ الْجَمِيلَ أَهْدِيَ ثُمَّرَةَ جَهْدِيِّ إِلَى بِسْمِهِ
الْحَيَاةِ وَسَرِّ الْوُجُودِ وَمَنْ كَانَ دَعَاؤُهَا سَرًّا نَجَاحِيَّ وَحَنَانَهَا بِلِسْمِ جَرَاحِيَّ وَالَّتِي سَهَرَتْ عَلَى تَشْجِيعِيِّ،
إِلَى الَّتِي أَفْنَيْتُ عُمْرِيَّ لِإِرْضَانِهَا "أُمِّيَ الْحَبِيبَةَ"

إِلَى مَنْ أَحْمَلَ اسْمَهُ بِاِفْتَخَارٍ هُوَ الَّذِي ضَحَىَ وَسَهَرَ مِنْ أَجْلِنَا "أَبِي الْغَالِيَ"
إِلَى سَنْدِيَّ وَعُونِيَّ فِي الْحَيَاةِ بَعْدَ اللَّهِ السَّرَاءَ مِنْهَا وَالضَّرَاءَ
إِلَى مَنْ أَدْعَوْتُ اللَّهَ أَنْ يَمْدُ لِي فِي عُمْرِهَا وَيَحْفَظُهَا وَيَعِينُهَا

إِلَى مَنْ تَشَارَكَنِي بِكَلِمَاتِهَا الْحَنُونَةَ وَالْطَّيِّبَةَ الَّتِي أَعْانَتِي فِي خَطْوَتِي الْعَظِيمَةِ "زَوْجِي"
وَأَخْرِيَّ نَتْوَجَهُ بِالشَّكُورِ إِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ مِنْ بَعْدِي أَوْ مِنْ قَرِيبِي فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ وَتَأْدِيَةِ هَذِهِ
الْأَمَانَةِ.

الملخص بالعربية

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

لطالما سادت النظرة أن إدارة المؤسسات الدينية تقوم على الأبوية وتعزيز المركزية، وهذا الكلام كما سيوضح 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 and 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 الأول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسة والتقييد بالمبادئ الإدارية.

الفصل الثاني: هيكلة مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسرعة على الصعيد الإداري، التربوي، والتقني، ما يفرض على المؤسسات التعليمية والدينية تحديات غير مسبوقة تتطلب تفكيراً استراتيجياً عميقاً وخطيطاً 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 ترقى 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 وتخرج أجيال تجمع بين المعرفة الدينية والتكتون 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 والخطيط الاستراتيجي، لضمان استمراريتها 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 والخطيط والمتابعة والتقييم، وتسعى إلى بناء بيئة عمل مؤسسية قائمة على الأداء الفعال والمساءلة والقيادة التشاركية. ولا تقصر الإدارة الحديثة على الهياكل الإدارية ولللوائح، 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 لقياس.
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.

• **الخطيط الاستراتيجي: بوابة المستقبل**

يمثل التخطيط الاستراتيجي الركيزة الثانية لأي نهج تطويري ناجح، وهو أداة لتوجيه الموارد والجهود نحو أهداف بعيدة المدى، بشكل منظم ومدروس. 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 يُمكّنها من:

١. التكيف مع التغيرات المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية).
٢. تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات طويلة الأجل.
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 التحديّة**

تمثل مؤسسات أزهر البقاع نموذجاً خاصاً من المؤسسات التعليمية الدينية، نظراً لخصوصية رسالتها المتمثلة في نشر التعليم الديني الوسطي، وترسيخ القيم الأخلاقية الإسلامية، وتخرج طلاب قادرين على التعامل مع قضايا العصر من منطلقات شرعية رصينة. غير أن هذه الصفة 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 إمكانات 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. تسلیط 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 يُولّيها التقرير اهتماماً خاصاً هو "الإنسان" باعتباره جوهر العملية الإدارية والتعلّيمية، فلا يمكن لأي استراتيجية تطوير أن تنجح دون تمكين الإنسان، وتحفيزه، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وترتكز مؤسسات أزهر البقاع - في رسالتها الأصلية - على بناء الإنسان علمياً، دينياً، وأخلاقياً، ومن هنا تتلاقي 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 ومحفّزة 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 لأى عملية تطوير مؤسسي حقيقة، كما يهدف إلى تسلیط 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 تتجلّى أيضًا في كونه يُمثل مرجعاً مهنياً يمكن البناء عليه في رسم السياسات الإدارية المستقبلية، خصوصاً في ظل ازدياد التحديات الاجتماعية والتقنية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

١. سبب اختيار الموضوع:

- التّعرف إلى أهمية ودور التّدريب في تطوير الأداء المهني للعاملين في المؤسسات الدينية وانعكاسها على أداء المؤسسة.
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التّدريب 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. تسلیط الضوء على الجوانب الإيجابية ومكامن القوة في النظام الإداري الحالي.
٤. التّعرف على التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة.
٥. تقديم توصيات ومقترنات قابلة للتنفيذ لتطوير الأداء الإداري والتربوي.

نوع التّدريب وعلاقته بالإدارة العامة والتّخطيط:

التدريب عبارة عن تقرير أعددناه لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية والإدارية قسم الإدارة العامة والخطيط ويكون عبر الحضور اليومي لمدة محددة في مؤسسة أزهر البقاع والاطلاع على سير الأمور الإدارية فيها وترتّص نقاط القوة والضعف وكيفية مواجهه التحديات 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 موافقة إدارة مؤسسات الأزهر للتطورات الإدارية 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 موافقة دورها الوظيفي والديني والتطور الإداري، وينشأ عن هذه الإشكالية الأساسية السؤال الفرعي التالي:

إلى أي مدى يستطيع الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسات أزهر البقاع تلبية متطلبات دورها الوظيفي والديني، وموافقة التطورات الإدارية المتتسارعة؟

٤. الفرضيات:

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

٥. المنهج العلمي المعتمد وطرق 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 محلياً وإقليمياً.

تعريف بالمنهج الوصفي: يعتبر 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 وتقسيرها بهدف فهمها بشكل أفضل.

طرائق البحث: عبر أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يجب 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.

الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد التقرير:

- أبرز الصعوبات 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 الطالب عز الدين الميس بعنوان أزهر البقاع ودوره الاجتماعي والتربوي وهي تختص بالجانب التاريخي والقراءة لدور الأزهر المؤسساتي من الناحية الاجتماعية والتربوية في السياق السياسي والتاريخي للبنان وتشمل في طياتها بعض إداريات هذه المؤسسة.

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

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

إطار البحث:

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

المكاني: مؤسسات 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 والتقييد بالمبادئ الإدارية.

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

المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري وتقييد المؤسسة بها.

الفصل الثاني: هيكلة مؤسسات الأزهر وهندسة إدارتها

المبحث الأول: الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسة

المبحث الثاني: بناء الهيكل التنظيمي المقترن.

القسم الأول: مؤسسات أزهر البقاع والتدريب فيه

تمهيد:

تحظى مؤسسات الأزهر في البقاع بمكانة كبيرة وأهمية عالية في الحاضنة الشعبية ومن هنا كان لزاماً 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 رؤى 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 عشرينات

القرن العشرين مروّا بالفضائيات الدينية والزخم الديني والدعوي على شبكة الإنترنت وهو ما يراه الكثيرون سحبا للبساط من تحت أقدامها وتهميشاً لدورها.

وزيادةً على هذا الصّعود للبدائل التي ملأت فراغات خلفتها أزمة المؤسسة الدينية الإسلامية المعاصرة وراءها، وقيام هذه البدائل بكثير من الأدوار التي كانت منوطاً بالمؤسسة الدينية، إلا أن هناك أزمات بنوية متعلقة ببنائها وتقنيتها وهيكليتها التنظيمي، وخطاب كثير من الممثلين لها، من هذه الأزمات ما يتعلق بالشأن الديني الممحض، ومنها ما يتعلق بالشأن الديني الخالص واجتهادات المعينين.

المطلب الأول: التّعرّيف بمؤسسات الأزهر

أ. نبذة تاريخية

منذ ما يزيد على المائة عام وتحديداً عام ١٩٠٩ صدر الفرمان العثماني بتنصيب سماحة الشيخ مصطفى نجا مفتياً لبيروت والذي ولد عام ١٨٥٢ وكان عالماً تقىً ورعاً وتجراً صادقاً، يعيش من تجارة (النيل) المستعمل في تبييض الغسيل وكان يصرف راتبه الشهري على الفقراء والمساكين ومنذ توليه منصب الإفتاء وهو يرفض اكتساب المغانم له ولأفراد عائلته، حتى أنه كان يرفض زيادة راتبه الشهري في العهدين العثماني والفرنسي لأنّه على يقينه أن هذه الزيادة ستؤدي إلى فرض الضرائب على المساكين من أبناء بيروت، ولما قام جمال باشا بإعدام الشباب اللبناني عام ١٩١٥ رفض إعطاءه الاذن والحق الشرعي ورفض التّوقيع 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 الشّوارع في بيروت وكان له تصويباته وتصحيحاته عندما أرادوا إقرار الدستور اللبناني، وكان يرفض بشدة إطلاق العبارات النّارية في ذكرى المولد النّبوي الشريف وعند حلول رأس السنة الهجرية، إذ لم يكن يحب إزعاج الناس والأطفال والأمهات بهذه المفرقعات بهذه المناسبات الرّفيعة أسمى بكثير من أن نطلق فيها المفرقعات ثم ننساها وتتمرّ كما تمرّ أي مناسبة وطنية، ونظراً لإسهاماته في بناء صروح العلم والمعرفة ولمواقفه المشرفة، ولدروسه التي كان يلقاها في المسجد العمري الكبير فقد نال أوسمة عديدة عثمانية وفرنسية أهمها وسام التّقوى والورع وعرض عليه المندوب السامي أن يكون مفتياً للجمهورية اللبنانية فرفض متمثلاً بقول الله تعالى : (تلك الدار الآخرة نجعلها للذين

لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً والعاقبة للمتقين) ٨٣ / القصص . يضاف إلى الأيام الخالدة والمفصلية تاريخ دار الفتوى أمان: أولهما: انتخاب الشيخ محمد توفيق عمر خالد مفتياً 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 مفتى بيروت يلقب منذ الآن فصاعداً بمفتى الجمهورية اللبنانية .^١ (الفتوى، بلا تاريخ)

بـ. طبيعتها القانونية

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

ومن دار الفتوى نشا أزهر البقاع معهـ ديني يعنى بتعليم المراحل الابتدائية، التكميلية والثانوية للبنين والبنات، وذلك بإشراف دار الفتوى في البقاع.

ت. تاريخ إنشاء مؤسسات أزهر البقاع

أزهر البقاع معهـد 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.

ح. مرسوم انشائیا

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

• معلومات عن المؤسسة

١) تصنيف

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

٢٠٢٤/٦/٧ تاريخ الدخول /<https://www.darelfatwa.gov.lb>

٢٠٠١/٥/٢٣ أصدرت مؤسسات أزهر البقاع مستقلة عبر مرسوم وزاري خاص (موثق في الملحقات) المرسوم رقم ٥٤٦ بتاريخ

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

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

(٢) التنظيم الإداري

تبعد مؤسسات دار الفتوى في البقاع في تنظيمها الإداري لإدارة دار الفتوى في بيروت ويكون ذلك عبر مفتى المنطقة سماحة المفتى الشّيخ علي الغزاوي الذي يرأس الهيئة الإدارية لمؤسسات أزهر البقاع والتي تضم أيضاً المشرف العام وأمانة السّر والنظر والإداريين واللجان المنظمة للنّشاطات.

(٣) توزعها الجغرافي

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

(٤) قطاعها الاقتصادي

القطاع الاقتصادي لمؤسسات أزهر البقاع يعتمد بشكل أساسي على صندوق الزّكاة والذي يشكل دوره مؤسسة فرعية لهذه المؤسسات^٣ ويعتمد بشكل آخر على التبرعات والهبات المقدمة لدعم المؤسسة عبر المغتربين، وحديثاً وضمن رؤية وخطط سماحة المفتى الشّيخ خليل الميس رحمه الله تم وضع آليات استثمارية لأوقاف الأزهر عبر تأجير الأرضي والشقق السكنية والمكاتب التي يعود ريعها لدعم مؤسسات أزهر البقاع وهناك جزء بسيط يكون مدخولاً 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 لكافلة الأيتام والأرامل وكفالة طلاب العلم والدعاة.

ولها نشاطات أخرى تتعلق بالجانب الثقافي عبر مركز البحث العلمي في أزهر البقاع ودوراته ودوراته الثانية 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. وبالتالي تشكل هذه المؤسسات مستقبلاً أنموذجًا 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 تعتي بالتعليم حتى وصلت إلى المرحلة الجامعية ونشاطها الاجتماعي

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

٩) الرؤية:

"مهمتنا هي خلق مجتمع مزدهر في المنطقة يتطور فكريًا واجتماعيًّا وثقافيًّا 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 المعهود 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 المعهود بها في لبنان.^٥

١١) موقعها الإلكتروني

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

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

^٥ المرجع نفسه.

المبحث الثاني: أقسام المؤسسة ومهامها

تمهيد:

مثل أي مؤسسة تطمح أن تكون أنموذجًا يقتدى به فإن مؤسسات أزهر الباقع بدأت ببنوتها الأولى مدرسة أزهر الباقع للبنين ثم ما لبثت أن وضعت الخطط والأهداف من أجل توسيع هذه المؤسسات لتشمل قطاعات ومجالات متعددة وذلك انطلاقاً من هدفها الأساسي في خدمة المجتمع الذي أُنشئت فيه فتوافت الأبواب بالانفتاح وتعاظمت المجالات لتشمل القطاع التربوي بقسمييه البنين والبنات ثم تتسع هذه المدارس لتشمل أجزاء في محافظة الباقع مثل عرسال وبعلبك وتشمل جميع المراحل الدراسية والمجال الآخر هو المجال الإغاثي حيث كان لصندوق الزكاة في مؤسسة أزهر الباقع دوراً كبيراً في مساعدة العائلات المحتاجة في الباقع 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 الباقع

هناك العديد من الأقسام التي تتبع لمؤسسات أزهر الباقع أهمها:

أ. القسم الإداري: هيئة الإدارة^٦

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

بـ. القسم التعليمي والتربوي

^٦ النظام الداخلي لمؤسسة أزهر الباقع (يوجد صورة لنظام الداخلي في الملحق)

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 طالب وطالبة.

قال مفتى زحلة والباقع الشّيخ خليل الميس «إن إنشاء أزهر البقاع يعد مطلباً إسلامياً وواجباً شرعاً ووطنياً، لإعداد العلماء العاملين، لأنه بالمؤسسات تكون الحضارة، وبالمؤسسات تبني الشعوب والأمم». وطلاب أزهر البقاع يدفعون رسوماً دراسية زهيدة، يعفى منها ^٦في معظم الأحيان _{كثير من الطلاب، علماً} أن إدارة أزهر البقاع تعطي الطّلاب 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 ٢٠٢١-٢٠٢٠ 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 مجانيتين للدراسة الابتدائية هبة من جمعية المقاصد واحدة لأزهر البقاع اسمها ابتدائية خليل شهاب المجانية والثانوية لأهالي بلدة لا لا من قرى البقاع الغربي في لبنان وتلتزم هاتان الابتدائيتان بالمناهج التعليمية والتربوية المعتمدة في وزارة التربية اللبنانية ومنهاج 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.)

^٦النظام الداخلي لمؤسسات أزهر البقاع.

^٧عز 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 مفتى 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 إلى بلدة عرسال اللبنانيّة التّانية وهي في محافظة بعلبك الهرمل وهي منطقه معزولة نسبياً تبعد عن العاصمة بيروت حوالي ١٢٢ كيلو متر ويصل عدد سكانها إلى 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 تم إنشاء فرع لكلية الشريعة التابعة لأزهر البقاع والتي لاقت إقبالاً كبيراً من اللبنانيين والسوريين.

• القسم الداخلي:

يوفّر أزهر البقاع قسم داخلي للذكور يتّسع لمئة وثلاثين طالباً بالإضافة للطلبة الوافدين من خارج الوطن، كما يؤمّن التّغذية وكافة أسباب الرّاحة ضمن الأطر الشرعية، وقسم آخر شرعي ثانوي للإناث يوفّر لهن النّقل يومياً بعد انتهاء الدّوام إلى بيتهن بواسطة حافلات الأزهر. كما وتختص منحة شهرية من صندوق الزّكاة لكل طالب وطالبة.

• قسم التعليم الجامعي: كلية الشريعة

تأسس فرع جامعي تابع لكلية الشريعة الإسلامية في بيروت في العام ٢٠٠٣ في أزهر البقاع وقد تم افتتاح أولى وحدات كلية الشريعة والقانون شعبة الشريعة الإسلامية في بداية العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٣ م.^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 و١٢٥ ماجستير في الشريعة الإسلامية حتى نهاية عام ٢٠٢٣ م.

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 تُعنى بنشر التراث الإسلامي، وتعمل على تحقيق المخطوطات وإخراجها من المتحف العلمي إلى المكتبات، لتصبح مرجعاً ومنهلاً علمياً لطلاب العلم والمعرفة.

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

١. مجلة أزاهـر

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 وتناول قضايا الدين والمجتمع بشكل عام. يكتب في مجلة أزاهـر نخبة مميزة ومنوعة من أصحاب القلم والفكر من كافة التخصصات والانتماءات.

٢. المجلة العلمية المـحكمة - الأزهـر

وقد تأسست عام ٢٠٢٢ م، وهي مجلة علمية نصف سنوية مختصة بالدراسات الإسلامية. تسعى إدارة أزاهـر بقاعـاجـاهـدة من أجل تطوير البحث العلمي ومواكبة المنجزات العلمية والتكنولوجية والإجابة عن مسائل تحديات العولمة والحداثة لذلك عمدت إدارة أزاهـر البقاع إلى تأسيـس وإـلـاـقـ مجلـةـ الأـزـهـرـ العـلـمـيـةـ المحـكـمـةـ بهـدـفـ نـشـرـ الـبـحـوـثـ الـعـلـمـيـةـ الـمـحـكـمـةـ وـدـفـعـ الـبـاحـثـيـنـ وـالـعـلـمـاءـ الـمـتـخـصـصـيـنـ بـالـدـرـاسـاتـ الـإـسـلـامـيـةـ لـكـاتـبـةـ الـبـحـوـثـ الـمـتـخـصـصـةـ وـفـقـ قـوـاـعـدـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ وـلـخـصـوـعـ لـقـوـاـعـدـ التـحـكـيمـ الـعـلـمـيـةـ الـمـعـتـمـدةـ منـ قـبـلـ إـدـارـةـ الـمـجـلـةـ وـذـلـكـ بـإـرـسـالـ هـذـهـ الـدـرـاسـاتـ إـلـىـ لـجـنـةـ الـمـحـكـمـيـنـ الـذـيـنـ اـخـتـارـتـهـمـ إـدـارـةـ الـمـجـلـةـ وـهـمـ كـوـكـبـةـ الـعـلـمـاءـ الـمـجـازـيـنـ وـالـذـيـنـ حـقـقـوـ أـعـلـىـ الـدـرـجـاتـ الـعـلـمـيـةـ وـلـهـمـ جـهـودـهـمـ الـعـلـمـيـةـ فـيـ خـدـمـةـ الدـعـوـةـ وـالـعـلـمـ الـشـرـعـيـ وـالـبـحـثـ الـعـلـمـيـ خـاصـةـ فـيـ مـجـالـ الـدـرـاسـاتـ الـإـسـلـامـيـةـ.

٣. دـارـ الأـزـهـرـ لـلـطـبـاعـةـ وـالـنـشـرـ

تأسـسـتـ عـامـ ٢٠٢٢ـ مـ وـهـيـ مـؤـسـسـةـ عـلـمـيـةـ بـحـثـيـةـ تـُعـنىـ بـنـشـرـ الـكـتـبـ وـالـرـسـائـلـ الـجـامـعـيـةـ وـتـحـقـيقـ وـنـشـرـ كـتـبـ الـتـرـاثـ إـسـلـامـيـ وـالـعـرـبـيـ.

تـسـعـيـ إـدـارـةـ أـزـهـرـ الـبـقـاعـ إـلـىـ رـبـطـ الـمـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـالـاجـتمـاعـيـةـ بـسـلـسـلـةـ مـنـ الـمـؤـسـسـاتـ ذاتـ الطـابـعـ الـقـافـيـ وـالـإـنـتـاجـيـ بـحـيثـ يـكـونـ دورـهـاـ الـمـسـاـهـمـةـ فـيـ نـقـلـ الـعـلـمـ وـالـمـعـرـفـةـ عـلـىـ نـطـاقـ أـوـسـعـ وـإـيـصالـ الـمـعـلـومـاتـ

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

٤- جانب المؤتمرات العلمية والدولية

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

٥- جانب المعارض

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

خ. المكتبة العامة في أزهر البقاع:

يعتبر وجود مكتبة عامة في أزهر البقاع ضرورة علمية وثقافية وحضارية استكمالاً لبنيّة الأزهر العلمية، لا سيما وقد وصلت مراحله الدراسية إلى القسم الجامعي وقسم الدراسات العليا. وغني عن البيان أن توفير الكتاب الثقافي والمرجع العلمي بين أيدي الطلبة من المرحلتين الثانوية والجامعة 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 يتوجهون إلى مكتبة أزهر البقاع لذلك تم بناء قاعات المكتبة بمساحة ٧٥٠ م مستوفية الشروط الهندسية المطلوبة مقسمة إلى قاعات لوضع الكتب وأخرى للمطالعة. وقد شرعت الإدارة منذ تأسيس المكتبة عام واحد وتسعين بتزويدها بالكتب والمرجع الثقافية المطبوعة في لبنان وخارجه حتى وصل عدد مقتنياتها المفهرسة في المكتبة إلى أكثر من ١٥٠٠٠ عنوان، أمين المكتبة الشيخ بلال عبد الرحمن يعمل على فهرسة مقتنيات المكتبة حسب نظام ديوبي العشري المعتمد في المكتبات الكبرى العالمية كما وتم إدخال مقتنيات في برنامج خاص على الكمبيوتر وذلك بهدف حصر مقتنياتها وسهولة الوصول إلى الكتاب أو إلى الموضوعات والمؤلفين.^{١١}

د. القسم المالي:

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

^{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 وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤْلَفَةُ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةٌ مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ أَكْبَرُ حَكِيمٌ) [سورة التوبة- ٦٠].

أسس صندوق الزكاة في البقاع عام ١٤٠٦ هـ . ١٩٨٦ م 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 الأزهر البقاع:

أزهر البقاع له وقفية وذمة مالية مستقلة يديرها بنفسه ويكون له موازنة مستقلة تخضع في إعدادها وتتفيد بها ومراقبة تتفيد بها لمجلس عمدة الأزهر الذي له الحق في انتداب أحد أعضائه كمراقب مالي والذي يتولى هذه الأوقاف والأموال رئيس مجلس عمدة الأزهر مفتى زحلة.

تُعدّ 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 الحريمة.

^{١٢} مرسوم اشتراعي رقم ١٨ تاريخ : ١٣/٠١/١٩٥٥ ، عدد الجريدة الرسمية: ٣ | تاريخ النشر: ١٩٥٥/٠١/١٩ | الصفحة: ١٧٤-١٩٠.

ذ. القسم الإعلامي:

أولاً: إذاعة القرآن الكريم صوت الأزهر

تأسست إذاعة القرآن الكريم بصوت الأزهر عام ١٩٩٣ بقرار إداري صادر عن مفتی زحلة والبقاع الشیخ خلیل المیس رحمه الله مدیر أزهر لبنان والبقاع أهدافها نشر الدعوة الإسلامية الصّحیحة من مصادرها. من نشاطاتها البرامج الدّعویة والإنشاد، نشر المحاضرات والنّدوات، تلاوة القرآن الكريم، تغطیة كافة النّشاطات والمناسبات في منطقة البقاع عامةً والأزهر والقرى الإسلامية خاصةً.^{١٣}

ثانياً: المكتب الإعلامي:

أنشئ حديثاً المكتب الإعلامي لمؤسسات أزهر البقاع بقرار من سماحة المفتی الشیخ علی الغزاوی وهو عبارة عن فريق إعلامي متخصص في التّصمیم والإنتاج وإدارة صفحات التّواصل الاجتماعي وقد أظهر هذا المكتب نشاطات مؤسسات أزهر البقاع بشكل أكبر وشارك المجتمع أعماله اليومية تقريباً.

٤. (إدارة النّشاطات): اللّجان العاملة^{١٤}

أولاً: اللجنة الشبابية

هذه المرة الأولى التي تطل المؤسسة - التي تم تأسيسها عام ١٩٨٥ م على يد الرّاحل العلّاق سماحة المفتی الشیخ خلیل المیس رحمه الله الذي زرع هذا الغرس - بهذا الزخموها هي يد سماحة المفتی الدكتور علی الغزاوی ترعی ذلك التّبت فأینع زهوراً يفوح أریجها على البقاع، عبر لجان منظمة تعنى برفع الحالة الدينية والفكّرية لبقاعنا العزيز، لم يذكر 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 والعملقة، فكانت اللجنة الشبابية.^{١٥}

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

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

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

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

الشيخ علي محمد الغزاوي؛ بهدف تفعيل العمل الدعوي التّسائي في بقاعنا العزيز، وبقصد رفع مستوى المرأة البقاعية دعوياً وثقافياً وتربوياً واجتماعياً.^{١٦}

الفصل الثاني: التّدريب في مؤسسات الأزهر

يمنح التّدريب فهماً شاملًا للمؤسسة، حيث يمكن للمتدرب اكتساب معرفة واسعة حول ما يحدث بداخّلها، مما قد يؤهله ليصبح مستشاراً في موضوع محدد إذا استغل فترة التّدريب بشكل جيد، على الرغم من قصرها. هذا القسم يمثل مقدمة للمؤسسة وبرامج التّدريب فيها، تمهدّاً للّتعمق في تحليل الإشكالية الرّئيسية المتعلقة بمدى قدرة الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع على مواكبة تطورات المؤسسة والإدارة الحديثة، وتحديد مدى الحاجة لتعديل هذا الهيكل لمواكبة التّقدّم والمبادئ الإدارية المتطرفة.

المبحث الأول: معلومات أساسية

يُعد التّدريب من أفضل أساليب دراسة المؤسسات والإدارات، ولأسبابٍ متعددة، سندّرها بالتفصيل في فقرة الاستفادة من التّدريب، وفي هذا المبحث سنقف عند التجربة التي أغنّتنا جداً على المستوى الشخصي، حيث توضّحت الصورة أمامنا حول عمل المؤسسات العامة والإدارات.

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

السؤال	الإجابة	ملاحظات
مكان التّدريب	عنجر	مؤسسات أزهر البقاع ، زحلة ، مجلد دراسة كل المؤسسة والمؤسس

^{١٦} المرجع السابق الموقع المذكور.

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

	<p>فتح جميع الأرشيف للاطلاع على الأوراق اللازمة وتنسییر ذلك</p> <p>الحماس لدى المؤسسة المساعدة واعتبار التقرير فرصة للتعریف بها وبأعمالها</p>	التسهیلات
	<p>الحضور اليومي الى المؤسسة، وتسليم ملفات لوضع ملاحظات عليها خصوصا تلك التي تتضمن مشكلات واحظاء.</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 هيئات ادارية الإدارات عامة مختلفة ومؤسسات، واعطاء فكرة عنها.</p> <p>الاطلاع على النظام الداخلي ومناقشته مع المختصين لفهم النقاط المهمة</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 يُعاني منها الهيكل والتنظيم، ودراسة المهام المنوطة بإدارة مؤسسات أزهر البقاع. إن تفصيل أهمية التنظيم والهيكل التنظيمي وما يُعانيه من اختلالات، وتقييد مؤسسات الأزهر بمبادئ التنظيم، سيتم عرضه ومناقشته تفصيليًّا في القسم الثاني من البحث، وسنقتصر في هذه الفقرة على المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من التدريب ودراسة مهام إدارة الأزهر 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 نحملها 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 الزّكاة التابع لمؤسسات أزهر

البقاع

تمهيد:

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

أ. التأسيس

شرع على الصعيد الوطني اللبناني بموجب مرسوم رقم ١٨ عام ١٩٥٦ بقرار من مجلس الوزراء اللبناني الذي يجيز للطائفة المسلمة السنّية إدارة شؤونها الاجتماعية والدينية من خلال المرسوم ١٨. إحدى هذه الخطوات كانت إنشاء صندوق الزّكاة وبعد 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 والليوم هو مؤسسة شاملة من الابتدائي للماستر يضم قرابة ١٠٠٠ طالب وأما من الناحية الاجتماعية فأنشأ صندوق الزّكاة الذي يعاون وزارة الشؤون الاجتماعية.

ب. المهام:

تأسس صندوق الزّكاة منذ ٣٨ عاماً والنشاطات فيه كبيرة قياساً بالإمكانات (الإيرادات والزّكاة والتبرعات في منطقة البقاع) سواء من الوطن أو المهجـر تجمع في شهر رمضان المبارك وتوزع على مدار العام لتأمين مساعدات ولو بسيطة للفئات الأربع الآتية:

١. فقراء الأيتام.
٢. ذوي الاحتياجات الخاصة الفقراء.
٣. الأرامل اللواتي ليس لديهنّ معين أي لا يوجد لديها أبناء فوق ١٨ عاماً.
٤. فقراء المرضى

الدافع الأساسي لإثبات المساعدة هو الفقر عملاً بالآلية الكريمة ((إنما الصّدقات للفقراء)).

والمهمة الأساسية تتمثل في تعريف الناس بفرضية 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 تقترب مندوبياً يقدم الاستثمارات ويعملها ويقدم المعاونات ويوزعها وفق برنامج يتسم بالشفافية حيث يؤخذ توقيع المستثم أو بصمته وفق جداول تعداد 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: موظف للأيتام وجمع المعلومات، موظف للمحاسبة، موظفان للإدارة

المالية وموظفو للاستثمارات والمعلومات.

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

١.١.٢. الراتب: بعض الموظفين الإداريين يتلقون رواتب ولكنها ليست مكافأة لنظرائهم في باقي

الجهات فهي بالكاد تكفي بعض المصروفات.

١.١.٣. الإشراف: سماحة المفتى علي الغزاوي رئيس صندوق الزكاة فرع البقاع حيث يشرف بنفسه

على أعمال الصندوق ويترأس جلسات دراسة الاستثمار وينشط في رمضان لحث الناس على

التربيع 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 ثلاثة قرية تستفيد من

العطاءات.

١.١.٤ . المشاريع:

يوجد مشاريع متعددة منها:

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

^{١٧} أرشيف صندوق الزكاة في أزهر البقاع ومعلومات مباشرة عبر مقابلة مع المدير كمال العفشي موثق في الملحق.

٢. الصّرف السّريع وهو لذوي الحالات الطّارئة من المرضى الذين يحتاجون مساعدةً، فيتقدمون بطلب إلى الفرق الطّبية للمساعدة في تحمل تكاليف العمليات الجراحية. وينكّر أنه لا تُقدّم مساعدات كافية لأنّ الموازنة لا تسمح بذلك ولكن يُقدّم جزء من كلفة العملية والطّاقم يأمل من المتبرعين أن يستشعروا أهميّة ما يقومون به ويزيّدوا من المساعدة.

٣. من ضمن المشاريع أيضًا كفالة اليتيم حيث هناك ٤٠٠ مكفول، منهم عبر جهات رسمية ومنهم من قبل أفراد. كلّ يتيم يُعلم عنه وتحرّر بحقه استمارة خاصة وترسل إلى المحسنين والجهات الخيرية.

٤. المفتى أطلق برنامج كفالة الدّاعية حيث كان العلماء يتقاضون مبالغ بسيطة جدًا بسبب موازنة الأوقاف القليلة والضعفية ولذلك أطلق ما يعرف بـ كفالة الدّاعية خدمة للدّعوة وهو خطوة جيدة على سبيل الكفاية إلّا أنه لا يفي بالغرض.

٥. كما أطلق برنامج كفالة طالب علم شرعي ولكن ليس لكل الطّلاب الشرعيين وذلك بسبب الاحتكام إلى موازنة ضعيفة، ولكن الجدير بالذكر أنّ الأزهر منذ تسعٍ وثلاثين عامًا مستمرٌ بتقديم المنح التعليمية.

٦. مشروع الأضاحي الذي يعطي أعداد القراء في ثاني أيام العيد حيث تؤمن حصة لكل عائلة بوزن ٢ كلغ من اللّحم الصّافي مبردة وتصل إلى المستحقين إلى البيت.

١.١.٥ . المكننة:

كانت مؤسسات أزهر البقاع أول من استخدمت البصمة الإلكترونية ولكن بسبب التكاليف الخارجية أو خروج ودخول الموظف من المؤسسة توّقفوا بعد خمس سنوات عن استعمالها وعادوا إلى السجل الورقي الموجود منذ تسعٍ وثلاثين سنة ويوقع بإشراف أمين السر.

نظام المحاسبة قديم لكنه يتتطور بتطور التكنولوجيا ونظام المحاسبة العالمية ومنذ عام ١٩٩٨ أصبح نظام المحاسبة للصندوق الإلكتروني أي يتم إدخال المعلومات إلكترونيًا وبذلك يمكن استصدار البيانات المالية 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 طلب من شركة أجنبية تدريب الطاقم المحاسبي وسيتم استقطاب شركة تدقق 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 ظهراً، الدوام غير طويل ليتسنى للموظفين البحث عن عمل آخر بسبب عدم كفاية الرواتب، يمكن أن يطلب من الموظف الحضور في العطلة إذا احتج إليه وبالمقابل يُحسب له أجر تقديري.

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

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

ويحاسب المقصر _بجهل غالباً_ 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 جميعاً، 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 الباقع ولكن صدور عمل الأستاذ حمال العفش مع الفريقين فهو المدير المالي لمؤسسات أزهر الباقع ويحدث أنه ينقل الخبرات بين الإدارتين.

^{١٩} مقابلة مع المدير حمال العفش أجريت بتاريخ ٢٥/٦/٢٠٢٤ 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 المركين 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 المفتى الميس رحمة 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 والنفقات المرتقبة والتي تبني على أساس الميزانية أي على أساس الإنفاقات الماضية أي الأرقام الحقيقية التي أنفقها 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 والنفقات التي انفقت بشكل مباشر فمثلاً يسعى صندوق الزكاة لتأمين مساعدات بالتعاون والتنسيق مع جهات خيرية أخرى ولكن هذه المساعدات لا تذكر في البيانات.

وفي العام الماضي وال الحالي 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 دائمًا يخضعون لدورات تطويرية غالباً ما تكون بدعوة من صندوق الزّكاة الأم في لبنان حيث يرشح موظفون لحضور الدورات حسب الاختصاصات ويخضعون دائمًا لبرنامج تربیت دائم مع صندوق الزکاة 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 تشتراك في هذه الوظائف على اختلاف اختصاصاتها، وإحدى هذه المنظمات هي مؤسسات دار الفتوى والأئمذج 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 سلكنا دربه حتى نصل إلى المبتغى ساعين إلى الإضاءة الشاملة الواضحة 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 تعريفاته بتنوع وجهات نظر منظري الإدارة وعلمائها واختلاف منطلقاتهم، ونحن سنورد مجموعة تعريف لنسخلص منها تعريفاً شاملًا متكاملاً.

برنارد (Chester Barnard)^{٢٢}: يرى أن التنظيم يعمل على تحديد الإداري الوعي للأنشطة أو القوى الشخصية المناسبة 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 تدرس وتطبق حتى اليوم. ولد في ١٨٤١ وتوفي في ١٩٢٥.

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

^{٢٢} تشيسنر 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} - نقلأً عن: سامي منقار، الإدارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع. دار المثال، بيروت، الطبعة الاولى ١٩٩٦، صفحة ٢٧٠.

كونترز (Koontz)^{٤٤}: التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة الالزمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً وعمودياً داخل هيكلية المؤسسة.^{٤٥}

ركس (Reix)^{٤٦} يشمل التنظيم 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 المتعلقة باتخاذ القرارات.
- التنظيم هو نظام اجتماعي تعاوني يستلزم تعاون جهود مجمل الأفراد المشاركة بهدف أو بعده أهداف.

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

- هدف مشترك أو وحدة الهدف.
- سلطة هرمية.
- تعاون في العمل.
- تقسيم العمل.^{٤٧}

وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف التنظيم الإداري بما يلي:

العملية التي تقرر الهيكل الذي تفرغ فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف مرسوم.^{٤٨}

^{٤٤} هارولد كونتر (١٩٠٨-١٩٨٤): عالم إدارة أمريكي بارز وأستاذ في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس (UCLA). يُعد من الشخصيات المؤثرة في تطوير الفكر الإداري الكلاسيكي، وشتهر بشكل خاص بتأليفه (بالمشاركة) لكتاب "أساسيات الإدارة" (Essentials of Management).

^{٤٥} نقلأً عن: سامي منقار، الادارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، المرجع نفسه، صفحة ٢٧١.

^{٤٦} إدغار شайн (مواليد ١٩٢٨): عالم نفس اجتماعي أمريكي، رائد في دراسة ثقافة المنظمة ونموذج مستويات الثقافة التنظيمية. له مساهمات هامة في فهم التطور الوظيفي والقيادة المتواضعة

Fayol Henri, General and industrial management, London, first published ١٩٤٩, p٢٠ to ٧٢٢٧

^{٤٨} ثامر ملوح المطيري، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط ١٩٩٠، ص ٢١.

الفصل الأول: واقع التنظيم الإداري للمؤسسات في أزهر البقاع والتقيد

بالمبادئ الإدارية

تمهيد

إن تسلیط الإضاءة على واقع التنظيم والهيكل ليس بالأمر السهل، كما جمع المعلومات عنه، ولكن الأمر لا يتطلب الكثير لظهور هذه الاختلالات وفي هذا الفصل سنجيب عن التساؤلات في المقدمة، آملين أن تكون وافية وشافية.

المبحث الأول: الهيكل التنظيمي في مؤسسات أزهر البقاع والاختلالات الموجودة

تمهيد

لقد أدت التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحادة إلى إعادة النظر في مجالات الأعمال من جانب عدة لاكتساب المنظمة مقومات البقاء ، باعتبارها نظام مفتوح، وتعتبر مشكلة العمالة الفائضة أحد جوانب الهمامة في ظل زيادة حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية السريعة والمترافقه التي أدت إلى خروج بعض المنظمات من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها على الصمود، والفشل في وضع استراتيجيات تكسبها مقومات صحيحة، وتخفيف التكاليف وتقليل الخسائر والعودة إلى تحقيق التوازن.

يعتبر جانب العمالة في مثل هذه الظروف أحد الجوانب الهمامة التي تشملها إعادة الهيكلة. إن عملية إعادة الهيكلة الإدارية في مفهومها وأبعادها ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها وسيلة رئيسية تسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

- رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة ، وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة ، وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية.

- حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحمولة ، 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 تتحقق 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 موقع مخصصة لها تكون ملحوظة في التنظيم فمثلاً : الموظف الحائز على الإجازة في المحاسبة يكون محله تلقائياً في المالية، والحاائز على الشهادة في التسويق يتم تعيينه تلقائياً في التسويق، فتنظيم المؤسسة يساعدنا على وضع الأفراد بحسب تخصصاتهم في الموقع الإدارية المناسبة، ويسمح لنا بالاستفادة منهم إلى الحد الأقصى.

وهذا الأمر يراعى في المؤسسة إلى حد 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 ، فالتحفيظ والابتكار ومعالجة المشكلات وعادة ما يُستفاد منهم كمستشارين ، والذين يتمتعون بمهارات سلوكية إنسانية يتم توجيههم إلى الوظائف ذات الطابع العلائقى. أما الذين يتمتعون بمهارات فنية عالية فيفضل أن يكونوا في الوظائف التنفيذية ويدخل في الأمر الصحة البدنية والقدرة الجسدية وغيرها.

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

ج - سهولة المتابعة وتقدير الأداء والمحاسبة: عندما نقوم بعملية التنظيم فإننا نحدد المهام والواجبات والسلطات المنوطة بالوظائف كل على حدا، وتكون مدونة على بطاقة الوصف الوظيفي ويصبح أداء الموظف لمهامه وواجباته واستخدامه للصلاحيات والسلطات معايير لتقدير أدائه، حيث توضع لها مؤشرات كمية أو نوعية وتدرس لتصل إلى استنتاجات وأرقام تساعد في تقدير هذا الأداء الذي يستتبع بتقدير، أو مساءلة ومحاسبة. والملفت في مؤسسات الأزهر فاعلية تقدير الأداء الذي يرتكز 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 إطارها 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 ميتة، وقد تكون المشاكل فرصه لقوى المؤسسة وتطويرها والاستفادة منها، عبر تحويل التهديدات إلى فرص، ولكن عندما تتزايد المشاكل وتؤثر على إنتاجية المؤسسة وتتسبب في هدر طاقتها ومواردها، يصبح التركيز على الحلول ضروريًا. وسنناقش هذه المشاكل عند معالجتنا لموضوع الهيكلية التنظيمية ولمدى التزام إدارة المؤسسة لمبادئ التنظيم الإداري.

٣٠ - هندرة: أي هندسة الإدارة.

٣١ - حمادة طارق، مقدمة إلى علم الادارة والعملية الادارية فكرا وممارسة، زحلة كسار، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١، صفحة ٢٦٠.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي في المؤسسة

إننا نقوم بعملية التنظيم بعد عملية التخطيط التي تضع الأهداف وترسم مساراً مؤلفاً من إجراءات لتحقيق هذه الأهداف. والتنظيم ثابت نسبياً ، رغم ضرورة دقته، وذلك بسبب التكلفة الكبيرة لأي عملية إعادة هيكلة، لما يتربّع عليها من استحداث وظائف وصرف اعتمادات مالية لها، او إلغاء وظائف وما يستلزم ذلك من وضع أفراد بالتصريف او إحالتهم إلى التقاعد المبكر أو الصرف. فإن المنظمات تنظم عند بنائها، وعند بروز الاختلالات وفي حالة الانكمash:

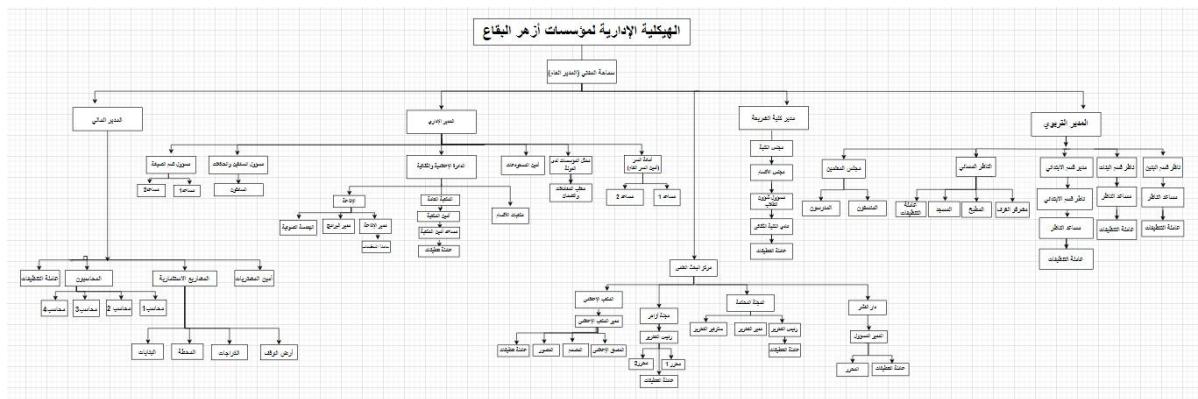
• بروز مظاهر اختلال وتضارب ناتجة عن اختلالات في التنظيم:

- عدم ذكر لمهام معينة ضمن بطاقات الوصف الوظيفي مع أنها مطلوبة، وهذا الأمر يؤدي غالباً 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 للمؤلييات والسلطات، مما يؤدي إلى الاختلاف في تفسير النصوص أو إلى تجاوز المسؤوليات أو السلطات.
- إدراج نفس المهام أو الصالحيات لأكثر من وظيفة وينتج عنه تنازع بين الجهات المختلفة حيث تعتبر كل واحدة منها أنها منوط بها.
- تطور وتوسيع عمل المؤسسة وأنشطتها حيث يفرض الواقع الجديد إعادة تنظيم.

• بروز حالة الانكمash:

في حالة الانكمash تنظم عمليات إعادة الترشيد ومواجهة زيادة الأعباء المالية، والتي يُشكل الهيكل التنظيمي الواسع جزءاً أساسياً منها وللمثال أذكر الأزمة المالية التي عصفت بالعالم عام ٢٠١٩ بسبب كورونا وانهيار العملة المالية محلياً.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع

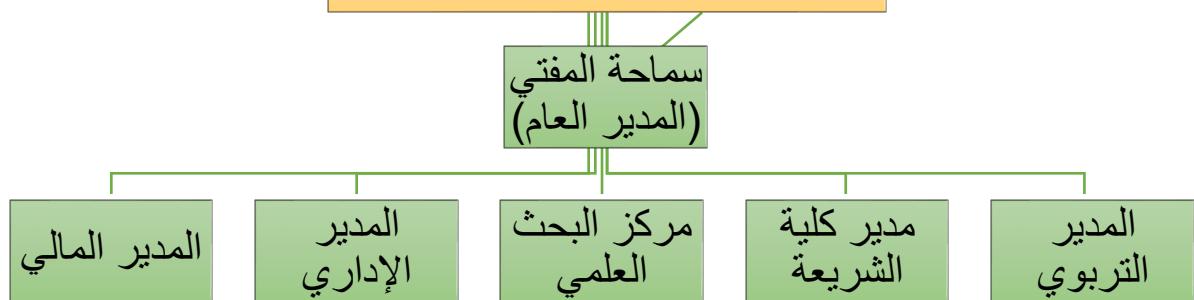


الهيكل التنظيمي لمؤسسات أزهر البقاع

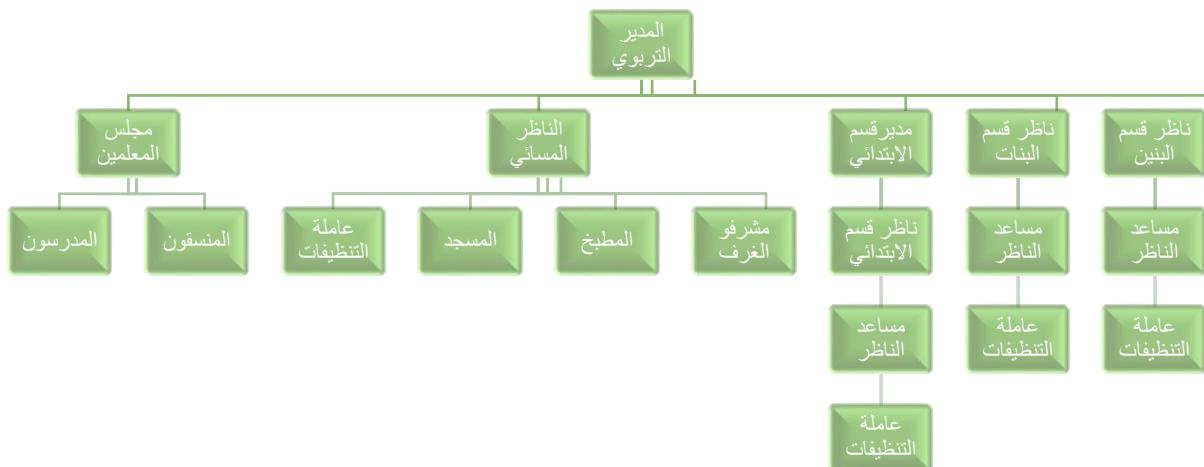
^{٤٤} كل ما يرد من مصورات بدون ترقيم تابع للملحقات ولكن وضعتها في سياق مناسب لقربها من الفكرة المناسبة وذلك بعد استئناف الأستاذ المشرف

^{٣٣} النظام الداخلي، لمؤسسات أزهر القاع ، الأشيف.

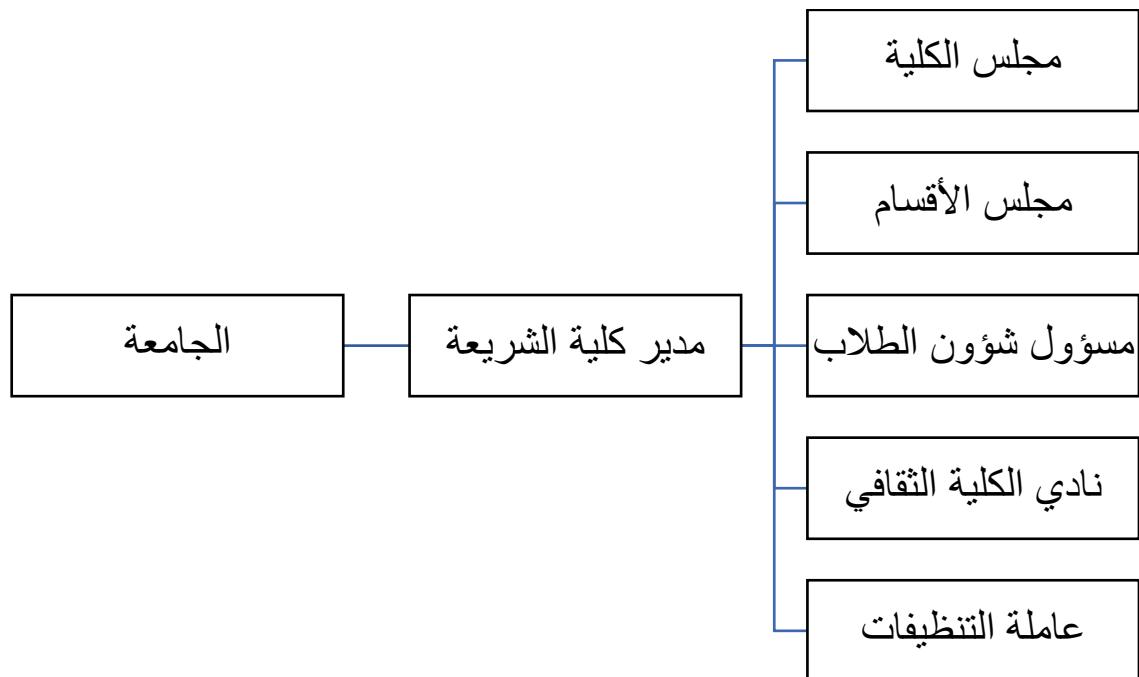
الهيكلية الإدارية لمؤسسات أزهر البقاع



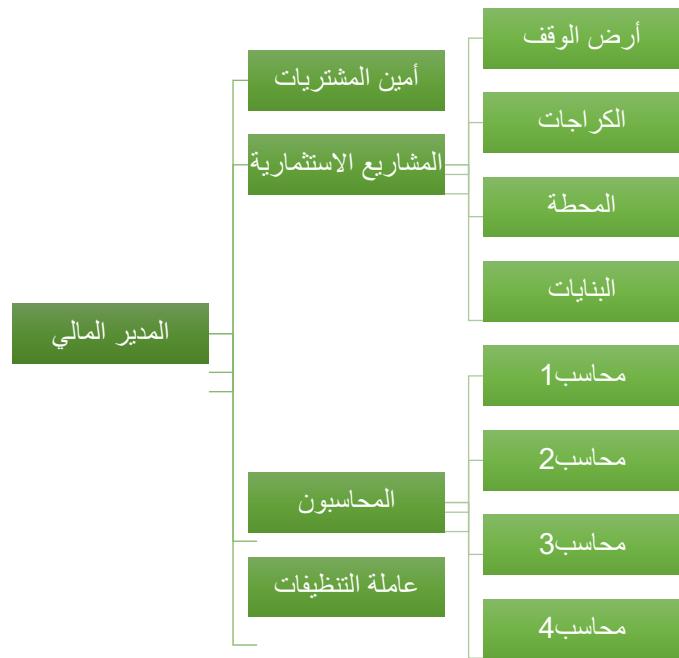
الإدارة العامة لأزهر البقاع



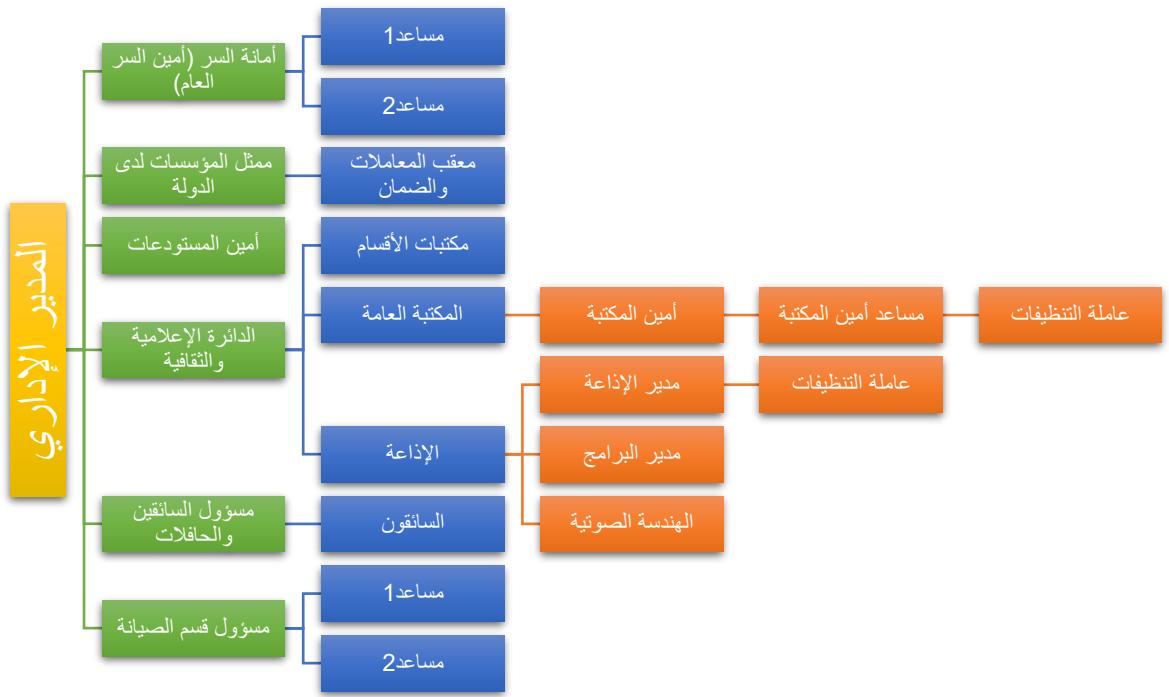
الهيكل التنظيمي للقسم التربوي في مؤسسات أزهر البقاع



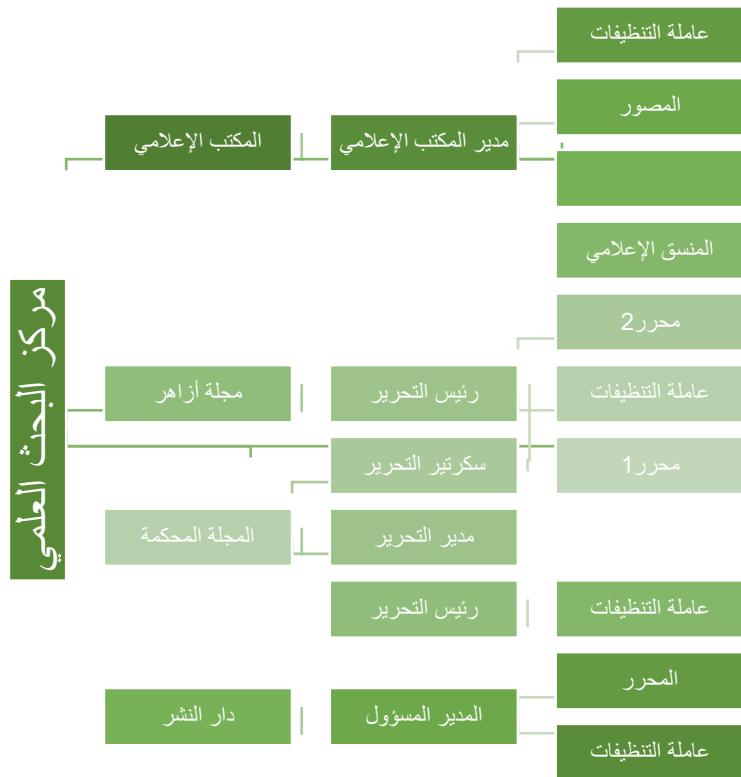
كلية الشّريعة في أزهر البقاع



الهيكل التنظيمي للقسم المالي في مؤسسات أزهر البقاع



الهيكل التنظيمي للقسم الإداري لمؤسسات أزهر البقاع



الهيكل التنظيمي لقسم البحث العلمي في مؤسسات 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 استيضاحيه لبعض المدراء والموظفين، كما قمنا باستبيان شمل مدراء الأقسام وسنعرض نتيجة كل سؤال بشكل منفرد وذلك بعد عرض المبدأ ومناقشة التزام مؤسسة أزهر الباقع بذلك.

المطلب الأول: تطبيق مبادئ الإدارة في مؤسسة أزهر الباقع

إن مبادئ التنظيم الإداري المتطرق إليها، يمكن النظر إليها كمعايير أساسية للتنظيم السليم، وللحقل الإداري الفعال والصحيح من أجل المساعدة على تأمين الاستقرار والديمومة والتطور المنظمة. 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^٣ 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.

^٣ من مراجع متعددة في كتب الإدارة أهمها: كامل ببرير الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٦، ص ١١٩-١٢٠.

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

الأول: وحدة الهدف: (وحدة الاتجاه)

يرى فايول^{٣٠} 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 الجهد.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما موافق	غير موافق	رسم بياني للنتائج				
هل ترى أن أهدافك تتكامل مع أهداف الوحدات الباقية لتحقيق الهدف العام للمؤسسة؟	٤	١٤	٥	٢	<table border="1"> <tr> <td>أوافق بشدة %16</td> <td>أوافق %56</td> <td>إلى حد ما موافق %20</td> <td>غير موافق %8</td> </tr> </table>	أوافق بشدة %16	أوافق %56	إلى حد ما موافق %20	غير موافق %8
أوافق بشدة %16	أوافق %56	إلى حد ما موافق %20	غير موافق %8						

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 يتجلّى هذا المبدأ بشكلٍ كبير ، ولم نلاحظ أي وظيفة دخيلة وإنما كلها تسعى لخدمة الهدف العام، وحتى من خلال المتابعة تجلّى ذلك بوضوح ومن خلال الاستبيان كانت الإجابات مؤكدة على وحدة الأهداف التي تعمل المؤسسات على تحقيقها.

^{٣٠} تم التعريف به مسبقاً

الثاني : تجans 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 أيضاً والمهام الموكلة للموظف نفسه حيث تكون منسجمة وموجهة لهدف واحد

ولمزيد من التوضيح نقدم مثالاً على المفهوم. إن بعض المهام المطلوبة من وظيفة المحاسب هي كالتالي:

١. إعداد الكشوفات المالية ٢. صرف السندات المالية ٣. استلام المواريثات وتوزيعها. ٤. صيانة أعطال الكهرباء.

إن المهام ٣/٢، منسجمة فيما بينها وتحقق الهدف العام من الوظيفة، بخلاف الوظيفة الرابعة فلا علاقة لها بوظيفة المحاسب، وهي دخيلة على هذه المهام، وهي ترتبط بمهام 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	.	<table border="1"> <tr> <td>أوافق</td> <td>%56</td> </tr> <tr> <td>أوافق بشدة</td> <td>%20</td> </tr> <tr> <td>غير موافق</td> <td>%0</td> </tr> <tr> <td>أوافق إلى حد ما</td> <td>%24</td> </tr> </table>	أوافق	%56	أوافق بشدة	%20	غير موافق	%0	أوافق إلى حد ما	%24
أوافق	%56												
أوافق بشدة	%20												
غير موافق	%0												
أوافق إلى حد ما	%24												

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 التنفيذين يحتم عليهم التغاضي عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية في سبيل مصلحة المؤسسة وأهدافها العامة، فبعض المنظمات تُضيّف الكثير من الوظائف دون أن يكون لهذه الوظائف جدوى فعلية، إنما تأتي تلبية لأهداف لا علاقة لها بالمنظمة هدفها

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

رسم بياني للنتائج	غير موافق	الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:
 هل تعتبر ان وظيفتك اساسية، ومن الضروري وجودها؟	.	.	١٢	١٣	

قراءة في النتيجة: إن معظم الموظفين المحبين يشعرون بأهمية وجودهم الوظيفي وهذا يدل على الوجود الفاعل للوظيفة وارتباطها بتحقيق الأهداف الحقيقة، ومن الملاحظ أنه لا يوجد أي موظف يرى أن وظيفته غير ضرورية وهذا متماهٍ مع نقطة التحدي أن عدد الموظفين أقل من الحاجة أصلاً. وبالتالي 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 دائمًا 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؟

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:								
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">غير موافق</td> <td style="text-align: center;">%32</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">إلى حد ما</td> <td style="text-align: center;">%24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">أوافق</td> <td style="text-align: center;">%28</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">بشدة</td> <td style="text-align: center;">%16</td> </tr> </table>	غير موافق	%32	إلى حد ما	%24	أوافق	%28	بشدة	%16	٨	٦	٧	٤	تواجه ضغوطات وظيفية عالية وتتأخر في إنجاز ما هو مطلوب، في الوقت الذي ترى فيه أن بعض زملائك يُنجز كل مهامه ويتبقي لديهم الوقت للتخطيط والاستراحة وبعض الانشغالات الشخصية
غير موافق	%32												
إلى حد ما	%24												
أوافق	%28												
بشدة	%16												

قراءة في النتيجة: يمكن القول ان ١٦٪ فقط من الموظفين يشعرون أنهم مغبونون وأنهم يتكدرون العنا في الوقت الذي يرون فيه بقية الموظفين أكثر راحة بينما ٣٢٪ يرفضون هذه الفرضية ويرون التكافؤ في الفرص، وهذا يعطي انطباعاً قوياً عن التكافؤ في توزيع.

السادس : وحدة الأمر

معنى 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 ويهدد الاستقرار فلا يمكن أن يتکيف مرؤوس واحد مع رئيسين مختلفين واحتفاء هذا المبدأ بكل المجتمعات البشرية يعد مصدراً للصراعات والمنازعات المهددة للمؤسسات.

يجب أن يكون لكل وظيفة مدير رئاسي واحد يحق له إصدار الأمر على المرؤوسين، وعليهم طاعته وفقاً للصلاحيات المنوحة 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 ترجح الآراء بما أعطي من سلطة، فكيف سيكون الحال إن كان هناك أكثر من مدير؟ والكل يريد أن يرجح الرأي الذي يراه مناسباً ، وسيقف المرؤوس محترماً، فبأي أمر يأتمن! ومع أي رأي 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 سياتمن.

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 ترتكز 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:				
<table border="1"> <tr> <td>غير موافق %20</td> <td>أوافق بشدة %16</td> </tr> <tr> <td>أوافق إلى حد ما ...</td> <td>أوافق %40</td> </tr> </table>	غير موافق %20	أوافق بشدة %16	أوافق إلى حد ما ...	أوافق %40	٥	٦	١٠	٤	يتعدد الرؤساء الذين تتلقى منهم الأوامر
غير موافق %20	أوافق بشدة %16								
أوافق إلى حد ما ...	أوافق %40								

قراءة في النتيجة:

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

السابع : تعادل المسؤولية مع السلطة:

حيث أشار فايول إلى وجوب التنااسب 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 تتبع من الوظيفة والمركز الذي يشغلها والسلطة الشخصية وهي حجم الالتزام والذكاء والخبرات السابقة الشخصية للموظف، والمسؤولية تتبع 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 يُحاسب 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 بطاقة الوصف الوظيفي هي عناوين عامة لا بد من تفصيلها وتحديد أوقاتها من البداية إلى 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 إلى يوم آخر
٤. تقسيم الإجازة عبر إعطائه نصف يوم إن أمكن.

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

عرّفنا المسؤولية على أنها التّعهد 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 إلى سلطة محددة أيضاً لتنفيذ هذه المهام وتحقيق الأهداف، ويجب أن تُمْتَحَن

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

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج								
تشعر ان الصلاحيات المعطاة لك غير كافية لإنجاز مهامك وتحقيق اهدافك	٤	٥	١١	<table border="1"> <tr> <td>إلى حد ما</td> <td>%44</td> </tr> <tr> <td>أوافق</td> <td>%20</td> </tr> <tr> <td>أوافق بشدة</td> <td>%16</td> </tr> <tr> <td>غير موافق</td> <td>%20</td> </tr> </table>	إلى حد ما	%44	أوافق	%20	أوافق بشدة	%16	غير موافق	%20
إلى حد ما	%44											
أوافق	%20											
أوافق بشدة	%16											
غير موافق	%20											

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 ترتكز على:

♦ تحديد المسؤوليات ♦ تحديد السلطات ♦ تنسيق مسارات العمل

يقول الحديث النبوي الشريف: ”إذا كنتم اثنين فأمررو أحدهما“.

وحضور هذا المبدأ يعني أننا سنعرف من سيُعطي الأوامر ومن سيُنفذ، 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.

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:				
<table border="1"> <tr> <td>أوافق بشدة %12</td> </tr> <tr> <td>أوافق %16</td> </tr> <tr> <td>أوافق إلى حد ما %12</td> </tr> <tr> <td>غير موافق %60</td> </tr> </table>	أوافق بشدة %12	أوافق %16	أوافق إلى حد ما %12	غير موافق %60	١٥	٣	٤	تصطدم لتجاوز رئيس المباحث
أوافق بشدة %12								
أوافق %16								
أوافق إلى حد ما %12								
غير موافق %60								

قراءة في النتيجة:

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

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

التاسع : التوفيق بين المركزية واللامركزية:

المركزية هي مدى التحكم الذي يمارس 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 المعنى.

▪ **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 التفكك 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 ترتكز على قاعدة الوسطية، وهي تعمل على الاستفادة من إيجابيات المركزية واللامركزية، ومحاولة تجنب السلبيات التي قد تقوض عمل المنظمة، وسنورد مثلاً توضيحيًا على هذا الصعيد: في إحدى فروع المؤسسة، يحق لمدير الفرع أن يكلف أحد الأفراد بإدارة ملف معين أو وظيفة معينة، وذلك لفترة زمنية محددة لتسخير الأعمال، أما تعين 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.

أما على صعيد مؤسسات أزهر البقاع، فالتفريق بين المركزية واللامركزية واضح حيث لكل مدير قسم أو مصلحة أو دائرة سلطات محددة يستقيدها لتسخير 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 التوجه عائداً إلى ظروف موضوعية أو خلافه.

الظروف الموضوعية:

♦ تبني الإدارة الأبوبية^{٣٨} ♦ وجود المسؤوليات.

الظروف غير الموضوعية:

♦ غياب التخطيط ♦ تراجع فعالية أساليب الرقابة وتقادها.

^{٣٨} القيادة الأبوبية 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.

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:								
<p>تشعر بأن السلطة مركزة بالإدارة العليا وأنك مضطر لراجعتها في كل شاردة وواردة</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">غير موافق</td> <td style="text-align: center;">%24</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">أوافق إلى حد ما</td> <td style="text-align: center;">%26</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">أوافق بشدة</td> <td style="text-align: center;">%32</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">غير موافق</td> <td style="text-align: center;">%28</td> </tr> </table>	غير موافق	%24	أوافق إلى حد ما	%26	أوافق بشدة	%32	غير موافق	%28	٦	٤	٨	٧
غير موافق	%24											
أوافق إلى حد ما	%26											
أوافق بشدة	%32											
غير موافق	%28											

قراءة في النتيجة:

عند التدقيق نرى أن المركزية بحسب الذين أجابوا متجلية بنسبة ٢٨٪ و أن اللامركزية واضحة بنسبة ٤٪ بينما النسبة الأكبر تشير إلى التناوب والتلاوب بينهما معًا وهذا يشير نوعاً ما إلى محاولة التوفيق والتتوسط بين الأمرين واستثمار إيجابيات كلا النظمتين.

المبدأ العاشر: المستويات التنظيمية

يعنى 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 وسطيٍّ كي يصل إلى المرتبة العليا التي تتناسب مع قدراته وتطوره، ومن جهةٍ أخرى كي لا تؤثر سلباً على التواصل وعلى عملية اتخاذ القرار.

وما المقصود: ”تؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات“؟ اتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وبيانات تأتي تباعاً من القاعدة مروراً بالمستويات المختلفة وصولاً إلى الإدارة العليا، وكلما ازداد خط السلطة طولاً تباطأت حركة انتساب المعلومات وتباطأت معها عجلة العمل، ناهيك عن التكاليف الإضافية التي ستخصص لهذه المستويات.

سؤال الاستبيان:	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	رسم بياني للنتائج										
ترى ان الهيكل التنظيمي بحاجة الى تعديل وانه يجب تقليل فئات الموظفين الى عدد اقل	٣	٢	٧	١٣	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النوع</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أوافق بشدة</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>أوافق</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>إلى حد ما</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>غير موافق</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	النوع	النسبة (%)	أوافق بشدة	12%	أوافق	28%	إلى حد ما	52%	غير موافق	8%
النوع	النسبة (%)														
أوافق بشدة	12%														
أوافق	28%														
إلى حد ما	52%														
غير موافق	8%														

قراءة في النتيجة:

فقط ١٢٪ من المجيبين على الاستبيان يرون بضرورة تغيير الهيكل التنظيمي وتقليل عدد الموظفين بينما ٥٢٪ يرون أن الهيكل متناسب جدًا وأن أعداد الموظفين منطقية وهذا متلائم مع ما لاحظه 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 وفقاً لقدرة المسؤول ومقتضيات 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 وممتى يكون واسعاً ، 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 يتتابع مع عدد لا بأس به ويشرف عليهم بفعالية والعكس صحيح.

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

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

إشراف وإرشاد ومتابعة أكبر في حال تدنت كفاءاتهم، وبالتالي نحتاج إلى تصفيق 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، فمثلاً رئيس فريق الإعلاميين لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير منهم لأنه مضطر لمناقشة تصاميم وأفكار ومقترنات 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 المجتمعات والسفر واللقاءات والعكس صحيح بالنسبة للمدراء الذين يعانون من هذه الأمور.

ب- الامتداد الجغرافي للمنظمة، حيث يمكن توسيع نطاق الإشراف للمنظمات المتقلصة جغرافياً بعكس المتمدة.



قراءة في النتيجة:

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

الثاني عشر: حرکية التنظيم:

أن يكون التنظيم مرئاً بحيث يسمح بمواجهة التغيير أياً كان مصدره ونعني بديناميكية التنظيم المرونة المطلوبة للتعديل 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 تتصف اليوم في عالم الاعمال تجد نفسها مضطورة لمواكبة هذه المتغيرات عبر الاستمرار في التخطيط والذي قد يؤدي إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي.

وقد أنشئت المؤسسات العامة أو التي تدير شأنًا أو نفعًا عامًا ، لتمتلك هذه الخاصية الأساسية المواجهة لمساوی 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 الرواتب يضمن رضا الموظفين وسعادتهم، لأن الرواتب المنخفضة أو التي لا تعادل الجهد المبذول تؤدي إلى خلق فرق عمل محبطة وأقل إنتاجية، وكذلك منح الرواتب بمعدل أعلى من إنتاجية الموظف تكبّد المؤسسة أعباء إضافية.

سؤال الاستبيان:	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	رسم بياني للنتائج						
هل الأجر الذي تتقاضاه متناسب مع الخدمات التي تقدمها	٥	٦	٩	٥	<table border="1"> <tr> <td>أوافق بشدة</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>أوافق</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>أوافق إلى حد ما</td> <td>■</td> </tr> </table>	أوافق بشدة	■	أوافق	■	أوافق إلى حد ما	■
أوافق بشدة	■										
أوافق	■										
أوافق إلى حد ما	■										

قراءة في النتيجة:

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

الرابع عشر: التوازن الوظيفي

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

رسم بياني للنتائج	غير موافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	أوافق بشدة	سؤال الاستبيان:										
<p>تعتبر أن على المؤسسة رفع المستوى الإداري لوظيفتك وذلك لأهميتها وحساسيتها</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>الإجابة</th> <th>النسبة (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>أوافق بشدة</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>أوافق</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>أوافق إلى حد ما</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>غير موافق</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table>	الإجابة	النسبة (%)	أوافق بشدة	24%	أوافق	40%	أوافق إلى حد ما	20%	غير موافق	16%	٤	٥	١٠	٦	تعتبر أن على المؤسسة رفع المستوى الإداري لوظيفتك وذلك لأهميتها وحساسيتها
الإجابة	النسبة (%)														
أوافق بشدة	24%														
أوافق	40%														
أوافق إلى حد ما	20%														
غير موافق	16%														

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 تماماً 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 والهيكلة والهندسة؟ وهل يجب علينا التخطيط قبل الشروع في الهندسة؟ الجواب نعم، لأن الوظائف والوحدات الإدارية الجديدة يجب أن تعمل على تحقيق أهداف مستمدّة 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 الالزامية لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية توزيع هذه المهام على الواقع الوظيفي المختلفة.

المطلب الأول: معلومات أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير منهجية واعية تعنى بدراسة وتحليل الظروف البيئية الراهنة والمستقبلية لأى منظمة، انطلاقاً من معلومات دقيقة وتوقعات منطقية وخبرات عملية، تؤدي في النهاية إلى إنتاج خطة استراتيجية لهذه المنظمة تتضمن قيمها ورسالتها ورؤيتها وأولوياتها وأهدافها الإستراتيجية.^٤ 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.^٥

• معايير الاستراتيجية الفعالة

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

^٤ - غسان مدحت خير الدين ، مدخل الى الفكر الاستراتيجي ، عمان ، دار الرایة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ، صفحة ١٢ .

^٥ حسن ياسر ، مبادئ الإدارة ، طبعة أولى ٢٠٢١ ، جامعة الشام الخاصة ، ص ١٦٢ .

- أن تكون قابلة للتنفيذ.

- أن تكون قابلة للاقياس.

• مشاكل تقف في وجه الاستراتيجية

- عدم معرفة البيئة المحيطة.

- التركيز فقط على الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة.

- فقدان التماسك والوحدة.

- غياب العمل الجماعي.

- الاكتفاء بتدوين الخطة الاستراتيجية ورقياً وعدم الالتفات إلى التطبيق.

- التعدد الكبير لأهداف الاستراتيجية.

- غياب مبدأ التركيز.

• متطلبات إعادة الهيكلة

- مفهوم إعادة هيكلة الكيانات للمؤسسة

تم إعادة الهيكلة عندما ترى المنشأة ضرورة إعادة النظر في هيكلها التنظيمية وأساليب العمل والإجراءات القائمة لتتوافق مع أهدافها الجديدة التي تعرضها المستجدات التي طرأت أثناء مسيرتها.

إعادة الهيكلة هي : عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية " ويقصد بها كذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف 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 التنظيمي في المؤسسة. ٢ وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة ، فقد تكون المنظمة

صالحة من النّواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه خللاً في الموارد البشرية نتيجة لاختلالات هيكلة العمالة فيها.

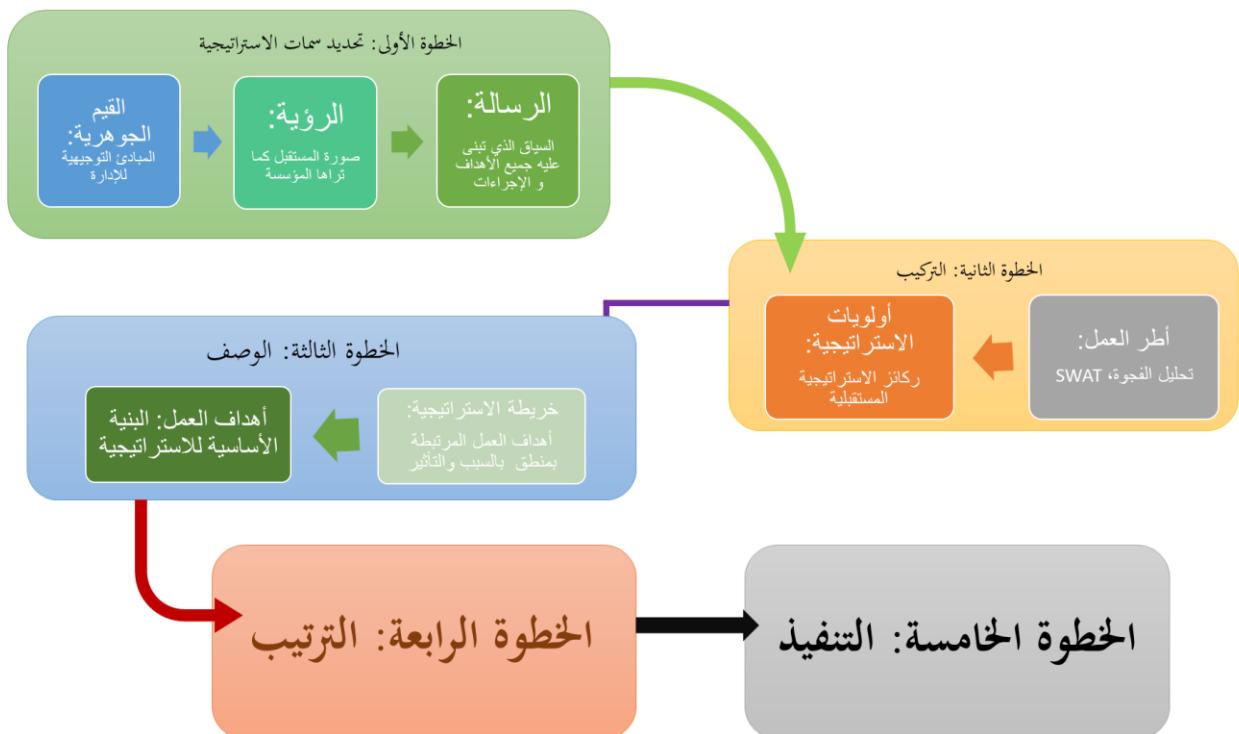
• أسباب إعادة الهيكلة: -إعادة الهيكلة وأهداف إعادة الهيكلة :

- توسيع النّشاط - تغيير النّشاط - معالجة الخلل - وضع سياسات وإجراءات للمؤسسة - تغيير الخطة 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 التكامل والتّسقّف والتّعاون ونقل المعرفة بينها.
- ترجمة فلسفة المؤسسة تجاه موظفيها وعملائها 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 التّغيير:

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

المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية المقترنة لمؤسسات الأزهر



- الخطوة الأولى: تحديد سمات الاستراتيجية

أولاً: القيم الجوهرية

تشكل القيم مجموعة مبادئ يعتقد بها مسؤولو المؤسسة والتي تتحول إلى نمط تفكير وإطار عمل 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 للمعلم عن توقعات المؤسسة وتوصيلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب العاملين وبالتحديد ذوي المهارات والكفاءات في العمل.
- تحدد الأسلوب الذي سوف يتبع لتجهيه وتنظيم الإدارة المؤسسة.
- تعزز الجانب الإنساني بما يؤدي إلى حماس العاملين ورفع معنوياتهم في العمل.

تللزم المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها بالقيم العملية الشخصية والسلوكية والادارية التالية:

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

ثانياً: الشعور بالمسؤولية كتابة الرسالة:

هي بيان علة وجود المنظمة ، وما يميّزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وقيمها الحاكمة على تفكيرها وسلوكها، وال المجالات 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 الحقيقة للمؤسسة ولا يكون مبالغًا 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 ومتعددة تساهم في بناء جيل مؤمن، واعٍ، ومسؤول. نلتزم بغرس القيم الإسلامية والأخلاقية في نفوس طلابنا، مع تعزيز قدراتهم الأكademie 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 السمحه وتشجع على التطبيق العملي للقيم الإسلامية.

^{٤٥} احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الأردن، عمان، دار مجذلاني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٩٩٦

^{٤٦} النظام الداخلي لأزهر البقاع.

• التّفوق الأكاديمي:

- ضمان تقديم مستوى تعليمي عالي الجودة يتماشى مع أفضل المعايير الأكاديمية العالمية، مع التركيز على تطوير مهارات التفكير النّقدي والإبداعي لدى الطّلاب.
- 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 تتوى تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها^{٤٧}. هي عبارة أيضاً عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشاة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز 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 بالأتي:^{٤٩}

- يجب أن تكون الرؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة.

- يجب أن تكون واقعية ومنسجمة مع رسالة وأهداف المنظمة.

- يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات وأهداف متربطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.

^{٤٧} - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط١، دار الجامعة، عمان،الأردن، ٢٠٠٣، ص ٩٣.

^{٤٨} - نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، ط١، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٥٨.

^{٤٩} - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل، عمان،الأردن، ٢٠٠٧، ص ص: ٢١٦-٢١٧.

أهمية الرؤية: تبرز أهمية الرؤية الاستراتيجية في ما يلي: ٥٠ من الضروري أن تراقب وتسطر كل مؤسسة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر.

- تبرز رؤية الاستراتيجية الحاجة إلى الاستراتيجيات إبداعية تلبى 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 يتتطور 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 ٢٠٣٠-٢٠٢٤ (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، وقدر على مواجهة تحديات المستقبل بإيمان وثقة.

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

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

• الخطوة الثانية: التركيب

أولاً: أطر العمل

تحليل الوضعية : ٥٢ SWOT

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

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 .

إنّ نتيجة عملية التحليل هذه، ترمي إلى الإجابة عن سؤال أساسي مفاده، لكي تتحقق المنظمة رسالتها ورؤيتها ما هي القضايا والأولويات الاستراتيجية التي يفترض أن تضعها؟

الأسئلة التي يتم طرحها في عملية التحليل ، هي :

ما هي التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية التي تعيق نجاح المنظمة والتي يجب اجتنابها؟

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 يجب السيطرة عليها أو التخفيف من آثارها السلبية؟

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

ثانياً: مفهوم بيئه المنظمة

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

^{٥٢} جيمس ماكريث و بوب بaites ، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها ، بيروت ، مكتبة جرير ، الطبعة الاولى ٢٠١٥ ، صفحة ١٨٣

البيئة الخارجية ٣٥ هي:

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتأثير عليها بشكلٍ أساسي في فاعليتها وتحقيق أهدافها، في حين أنّ 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 ٤٥

مجموعة العوامل التي لها علاقة بالمنظمة وتأثير عليها بشكلٍ أساسي في فاعليتها وتحقيق أهدافها وفق رسالتها وقيمها ، وللمنظمة تأثير فاعل وسيطرة كبيرة على هذه العوامل.

- نقاط الضعف:

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

- نقاط القوة:

نقط القوة هي المزايا والإمكانات والموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها المطلوبة وفق رسالتها وقيمها.

ثالثاً: التحليل التباعي لمؤسسات أزهر البقاع:

- أ - نقاط الضعف:

- غياب التخطيط ومؤشرات الأداء.

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

^{٢٢} 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 الترفيغ.
- قلة التدريب.
- غياب أنظمة تقييم الأداء والإنتاجية والتحفيز لتحفيز المستخدمين فيحافظوا على مستواهم وتطوير قدراتهم وتشجيع المقصرين لرفع هذا المستوى (وترهل الانظمة الموجودة وتقادها، والتجاوزات المختلفة لها).

ب- نقاط القوة:

- الوفر والمربود الماليان العائdan للمؤسسة.
- الانساب الى مؤسسة الأزهر والعمل فيها كعائلة.
- وجود كفاءات متخصصة وخبيئة 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 تقدم 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.
 - **ثـ- التهديدات:**
 - الوضع الاقتصادي الهش وتراجع التوظيف وعدد الوظائف، وإفلاس عدد من المؤسسات وإغلاق مؤسسات أخرى.

ث - التهديدات:

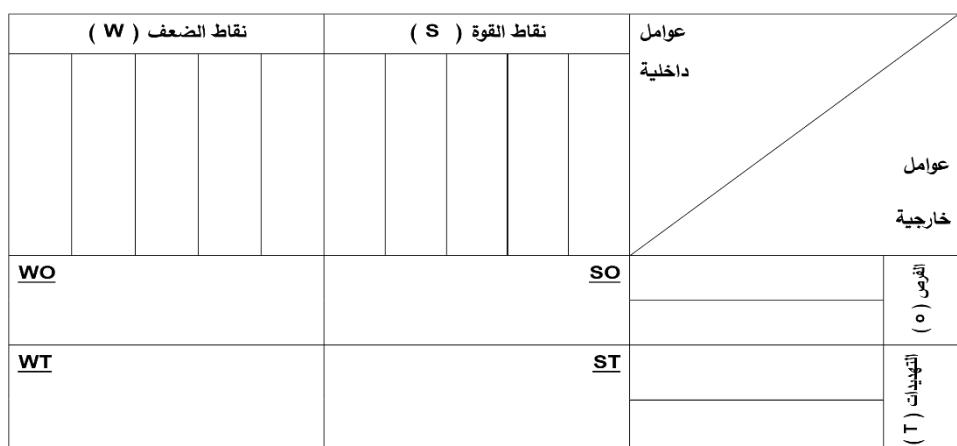
- الوضع الاقتصادي الهش وترابع التوظيف وعدد الوظائف، وإفلاس عدد من المؤسسات وإغلاق مؤسسات أخرى.
 - التناقض القائم على الجودة والنتائج مع المؤسسات العاملة في نفس المجالات.
 - الانقسامات المجتمعية الحاصلة بسبب امتداد أزمة النزوح السوري.
 - رابعاً: **أولويات الاستراتيجية:** هي القضايا الاستراتيجية التي قد ترى المنظمة أنه يجب التركيز عليها بسبب محدودية الموارد المتاحة والظروف المحيطة التي تمنعها من الإحاطة بكل القضايا. لذا يجب على المنظمة أن تحدد اتجاه الاستراتيجيات وأن تضع لنفسها أولويات لهذه الاستراتيجيات.

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

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

- معايير وضع القضايا والأولويات الاستراتيجية :

- أن تستمدّ 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 وجليّة ومن دون أي إبهام .



بالاستناد الى القييم، الرسالة والرؤية تأتي عملية اقتراح القضايا الاستراتيجية وفق مصفوفة SWOT وفق التالى: ٥٥

SO الفرس - نقاط القوة = ما هي القضايا التي يمكن من خلالها الاستفادة من الفرص لتعزيز نقاط القوة وتطويرها؟
WO: الفرس . 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 سلباً 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 الترقى ، نظام الحوافز ، نظام العقاب ، نظام العمل (الدوامات والاجازات) ، نظام التخطيط.
 - إعادة هيكلة مؤسسات الأزهر بما يناسب التغييرات المطلوبة.
 - اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة 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 ننتقل الى وضع الأهداف الاستراتيجية وهي عملية تحديد الخطوات وما يترتب عليها من نتائج تساهم في تحقيق الأولويات الاستراتيجية، على أن تكون محددة وقابلة للتحقق. يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي SMART^{٥٦} محدداً، واقعياً، Time-Bound محدد الزمان.

ثانياً: الخريطة الاستراتيجية:

الهدف التشغيلي	الهدف الاستراتيجي	الأولوية الاستراتيجية
	<p>مكنته كل الأقسام حتى نهاية ٢٠٢٥</p> <p>- استقطاب فريق مبرمجين مهندسين توظيفاً أو مراقبة خلال فترات زمنية محددة حتى نهاية عام ٢٠٢٥</p> <p>وضع نظام تكنولوجيا المعلومات حتى ٢٠٢٦</p>	استعمال الانظمة المستحدثة والعصرية
	<p>- وضع دراسة الهيكل الموجود (مكانن الخل ونقاط القوة)</p> <p>إضافة بعض الأقسام المستقلة والموظفين والوظائف تلبية لحاجة كل إدارة في المؤسسة.</p> <p>- اعداد دليل تنظيمي جديد لمؤسسة الأزهر حتى نهاية العام ٢٠٢٤</p> <p>- تطبيق الهيكل المقترن وتقدير التجربة خلال عام من تبني المشروع.</p>	إعادة هيكلة مؤسسات الأزهر بما يناسب التغييرات المطلوبة.
	<p>اشتراط الخبرة بال المجال التكنولوجي عند الاختيار والتعيين.</p> <p>تدريب العاملين وفق خطة ترقى بهم في المجال التكنولوجي.</p>	اعتماد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في عمل المؤسسة من قبل فريق داخلي

^{٥٦} - كامل بربير، استراتيجية الاصلاح في الادارة العامة، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى ٢٠١٢، م، صفحة ٢٧٥.

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

الخطوة الرابعة وهي الهيكلة عبر الترتيب الجديد وكذلك الخطوة الخامسة والتي هي تفعيز الخطة الاستراتيجية سيتم تفصيلهما والتحدث عنهم في المبحث القادم.

المبحث الثاني: بناء الهيكل التنظيمي المقترن

ترتکز الهياكل الإدارية المقترنة على الخطة الاستراتيجية التي اقترحناها، وتعتبر فرصة كبيرة لمؤسسات أزهر البقاء لاستفادة من هذه الأفكار، وليس طریقاً حصریاً لاتصال للتقدم والتطور، ولكن فيما نزع 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 الالزمه لتأديتها وحجم السلطة التي تمنحها وعلاقتها التنظيمية، وما هي الشروط التي يجب أن تتوفر في من يقوم بها، ولتحقيق كل هذه الأمور يتم تشكيل لجنة من خبراء في الهيئة تتبع الخطوات التالية:

- خطوات التوصيف: يتم التوصيف بوضع خطة منظمة لتنفيذها، وتتكون من الخطوات الآتية:
 - أ- الخطوة الأولى: جمع الحقائق لتقييم الوظائف: وت تكون هذه الخطوة من شقين أساسين 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 وتبيّن الإجراءات.
- (٣) موقع كل وظيفة في البناء التنظيمي حتى يتحدد نطاق إشرافها وكذلك المرجعية التنظيمية التي تتبع لها.

ومن الأمور الاعتيادية أن تظهر عيوبًا 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 ننتقل 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 تخيلًا لمهامها وواجباتها من واقع خبرتنا في هذا المجال (اللجنة المنوط بها هذا المشروع). وأمّا بالنسبة للوظائف المشغولة فإنّ 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 يتحقق؟

ما هي المهارات المتوفرة لديه؟

ما هي الأدوات المستخدمة في أداء هذه المهام والواجبات؟

كيف يمكن جمع الحقائق؟

لدينا ثلاثة 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 مزيدًا من الدقة والسلامة في النتائج وبالأخص عندما يكون الموظف لديه الخبرة في مجال عمله.

٣. نماذج الاستقصاء : الوسيلة الأكثر استخداماً حيث تتعدد الوظائف وتتنوع بكثرة مما يتعدّر معها استخدام الطرق الأخرى التي تتطلب مزيداً من الوقت والجهد ، ومعناها أن يقوم الموظف بالإجابة عن أسئلة محددة تهدف إلى الكشف عن المطلوب معرفته من مهام وواجبات الوظائف ، ويعقب الرئيس المباشر على إجابات الموظفين.

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

- أهميتها تبعاً لحساسيتها وصعوبتها
- دقة أدائها والظروف التي تؤدي بها
- الوقت المقدر لها والنتائج المترتبة على أدائها،

وبالنتيجة يتم تحديد مكانها في الهيكل الوظيفي والتظيمي كمقدمة لاستقطاب الأفراد الذين توفر فيهم المواصفات المناسبة مع مهام وواجبات هذه الوظائف .

وتكون عملية إعداد الهيكل التنظيمي العام من خطوتين رئيسيتين هما:

- تجميع الأنشطة
- تحديد العلاقات التنظيمية

أ. تجميع الأنشطة:

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

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

ولا بد أن نذكر أن 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 إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون نشاطات متعددة ومن تخصصات مختلفة في الوقت نفسه.

ومن المهم أن نذكر الأسس المتعددة لتجمیع الأنشطة (تکوین الوحدات التنظيمية) والتي لکل منها مزاياها وعيوبها، وتم اختيار "التجمیع حسب تخصص الوظائف" أي التجمیع على أساس اختصاصات الوظائف، حيث يشرح مسمى الوحدة التنظيمية طبیعة عملها أو المهمة الرئیسیة لها، ويجب مراعاة عدم المبالغة في المسميات والاكتفاء بما قلّ ودلّ، بالإضافة إلى المجال الجغرافي (أي توزع المؤسسة على المناطق)، ومراحل العمل: فتنهی المديريّة ما بدأته المديريّة السابقة.

وعليه تكون الوحدات التنظيمية الأساسية، وحدات لما سبق واسترشاداً بالرسالة والقيم والرؤیة والقضايا والأولويات والأهداف الاستراتیجیة كالتالي:

مجلس الادارة مكتب المجلس الادارة العامة مكتب الادارة العامة – المعلوماتية – الموارد البشرية – المالية – المراقبة.

وهنا تبرز أهمية الامرکزية 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.

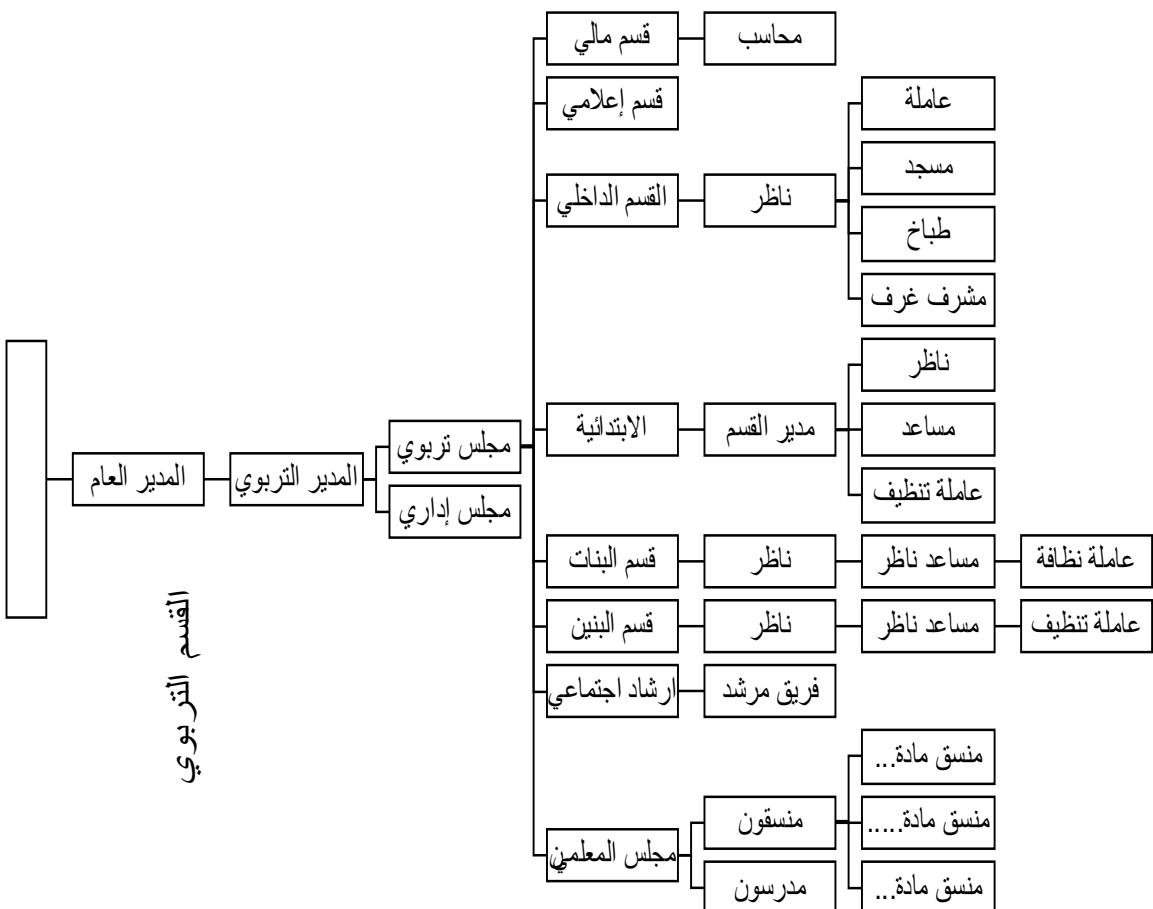
ب. تحديد العلاقات التنظيمية

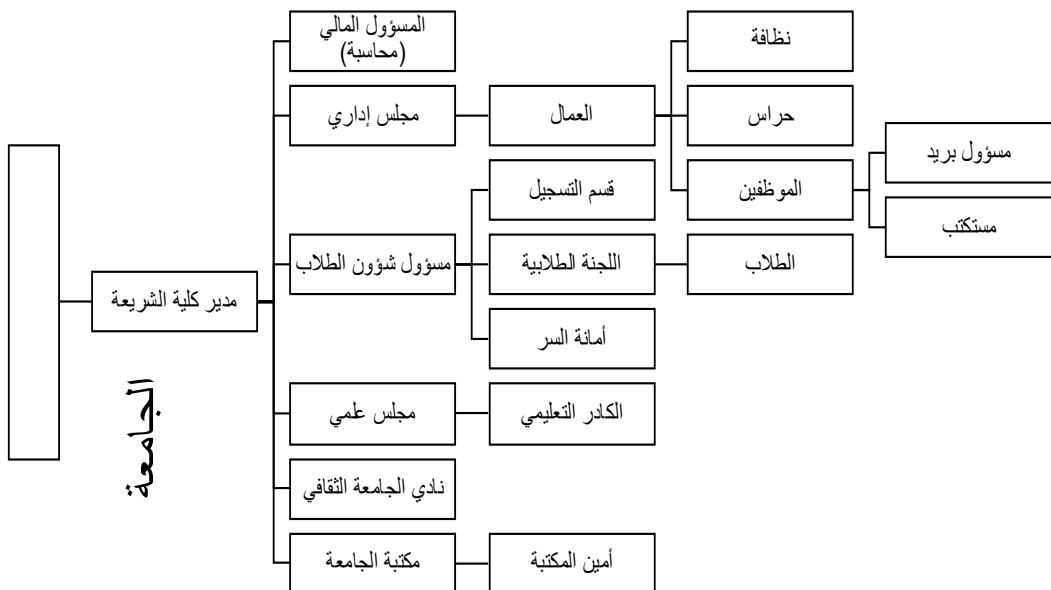
تالیاً لتكوين الوحدات التنظيمية، فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض بهدف التسیق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينها تتيح فرصة لتبادل البيانات والمعلومات بیسر وسهولة، ويتم تحديد التبعية الإدارية (العلاقات الرأسية) التي تربط كل رئيس بمرؤوسه، أي خط السلطة المحدد لاتجاه سير العمل، تقارير الإنجاز من المرؤوس إلى الرئيس، وعلاقات الاتصال (العلاقات الأفقية) متماشية مع نوع الهیكل التنظيمي أو طریقة التجمیع الأنسب من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين المستويات الإدارية أفقیاً وعمودیاً.

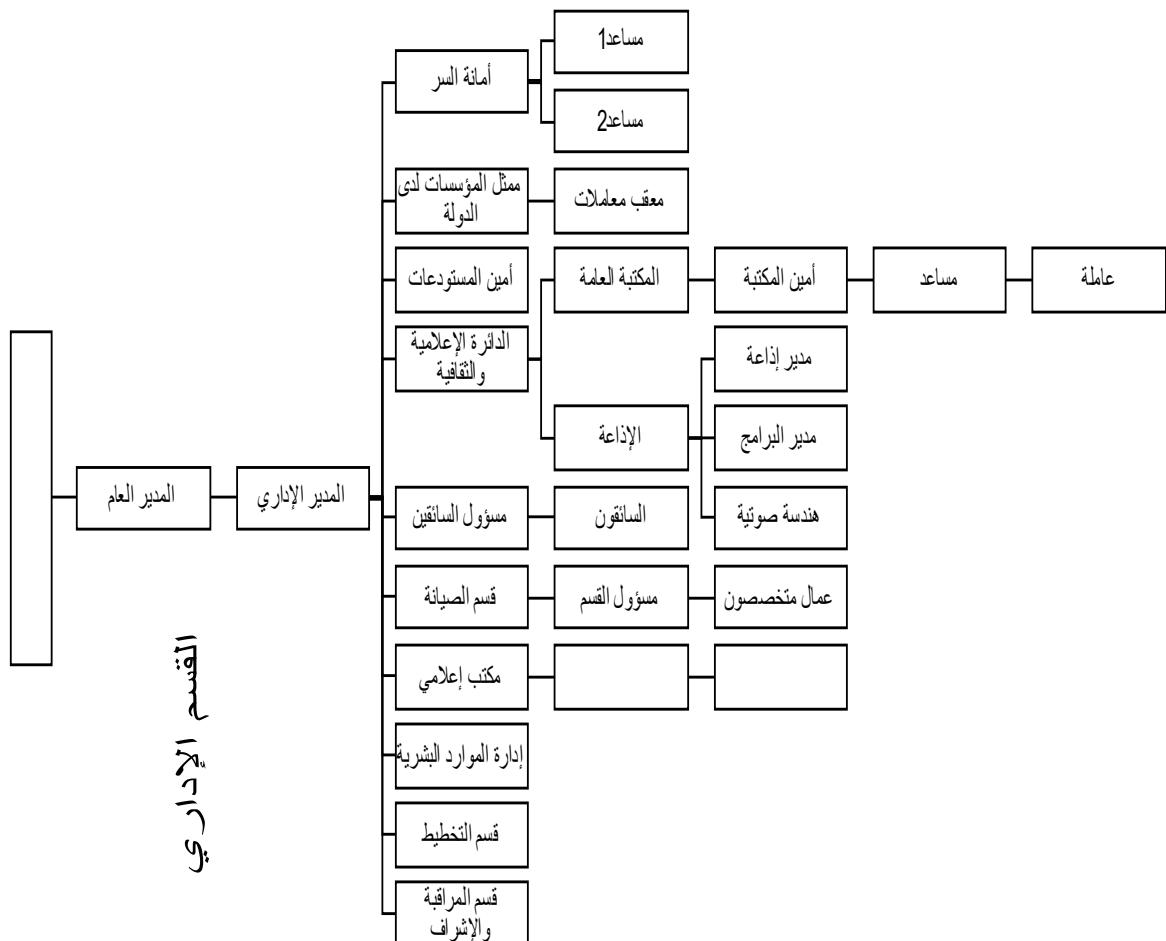
ونذكر بنوع من أنواع العلاقات التنظيمية وهو العلاقة الفنية أو المهنية الناشئة وفقاً لمتطلبات العمل ولنوع الهیكل التنظيمي، و تختص العلاقة الفنية بتوجیه کیفیة تنفیذ العمل وإجراء المتابعة وليس السلطة الرئاسية، مثل الموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.

المطلب الثاني: مقتراحات الخرائط التنظيمية والمهام العامة للوحدات الإدارية

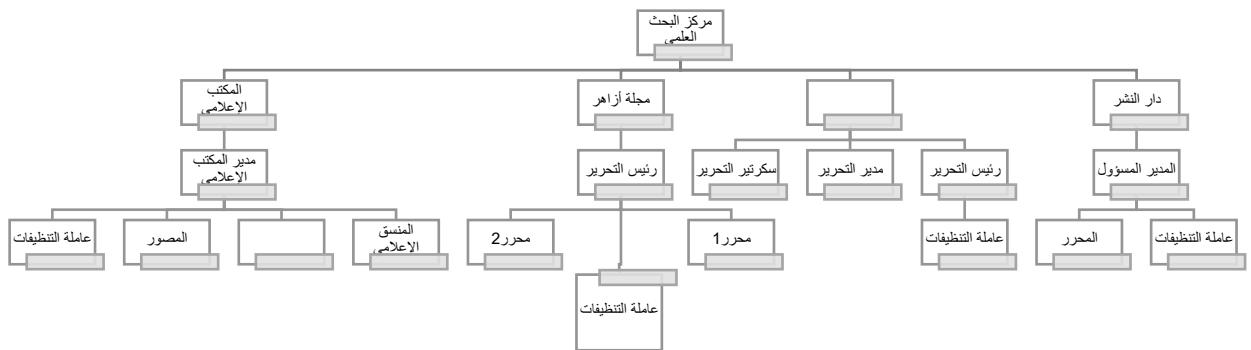
بعد إتمام تجميع الأنشطة، والتي هي بالتأكيد كثيرة ولا يمكن تضمينها جميعاً في هذا التقرير لضيق المساحة، نجد أن كل وظيفة تتكون من مجموعة من الأنشطة والإجراءات العملية. وفي ظل هذا الكم الكبير من الأنشطة، تنشأ مجموعة واسعة من الوظائف، لقد عملنا على رسم المشروع باستخدام العديد من المسودات، وبعد جهد وعناء ونقاشات 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 وما هي الملاحظات التي لاحظت في القسم الأول وعليه فإن القسم تفرع إلى مباحثين كان موضوع البحث الأول التعريف الشامل الكامل بالمؤسسات (أزهر البقاع) فذكرنا تاريخ المؤسسة والدور المهم الذي لعبه عبر التاريخ وكذلك أقسامه وهيكليته وقد تقسمت هذه المعلومات على فقرتين.

بينما تناول المبحث الثاني موضوع التدريب في المؤسسة وكيف جرى وما هي المكاسب المتحققة من العملية التدريبية وكانت النقاط موزعة على فقرتين 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 وعييناً تسعى لفهم الواقع الإداري للمؤسسة في سبيل دعمها وتطويرها وتقييم تقادها للمبادئ الإدارية بينما كان المبحث الثاني يتناول الهيكل التنظيمي، معناه وخطواته، وبعدها تطبيق تلك المفاهيم على خطة مقتربة 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 يعزز من جودة الأداء ويتحقق 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 الفعال لا يتم إلا بتكامل الجهود، وتضافر الإرادات، ووضوح الرؤية. فتطوير البرامج التربوية، 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 ضمانةً 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، والافتتاح على المستجدات العلمية والإدارية، دون التغريط في القيم والثوابت التي تشكّل هوية أزهر البقاع.

وفي الختام، نرفع هذا العمل إلى المعنيين بالشأن الإداري والتربوي في مؤسسات أزهر البقاع، آملين أن يكون لبنة في مشروع تطويري مستمر، نسعى من خلاله إلى تحقيق الريادة في التعليم الديني، على المستوىين الوطني والإقليمي، سائلين الله عز وجل أن يبارك هذه الجهود، و يجعلها 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 مفتى الجمهورية سماحة الشيخ عبداللطيف دريان.

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

١. الشفافية المالية العالمية 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 ومشتركة بين المسؤولين والكادر البشري خاصّة مع وجود حب الانتماء والتضحية لإنجاح المؤسسة وضمان استمرارها.

٤. احترام مبادئ الإدارة في مؤسسات الأزهر مقبول وإيجابي وهناك ملاحظة لاهتمام الإدارة بتطوير العمل وملائقة متطلبات الإدارة الحديثة ولكن ذلك يتم بخطوات بطئية بعض الشيء ويحتاج إلى اهتمام خاص ومتتابع 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 خلاً كبيراً على صعيد الهيكلية، وتحتاج فقط لاجتماعات مكثفة تقسم فيها الأعمال وتقتصر تعديلات توافق سرعة التطور الإداري للمؤسسات الحديثة.
٧. التوصيف الوظيفي أو بطاقة التوظيف التي تحتوي على توصيف الإمكانيات المطلوبة للوظيفة وكذلك المهام المناظرة 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 الخلل 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 بالخطيط للمؤسسة في مجلس الإدارة يعمل على التخطيط لجميع الوحدات والمستويات.

إن الخلل الأبرز في موضوع وظيفة التنظيم، يرجع بشكلٍ كبير إلى غياب التخطيط من الاستراتيجي إلى التشغيلي وبناءً عليه، كان تسلیط الضوء على الاختلالات الموجودة والحل هو في عملية إعادة الهندرة، حيث تشرفت باقتراح فكرة، لا بد أن تتكامل مع افكارٍ أخرى، حتى تتحقق النقلة النوعية لهذه المؤسسة، فتطلق انطلاقة جديدة تعمل على استمرار أدائها وتحسينه من أجل تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها لتكون أنموذجًا يقتدى به في عملية إدارة المؤسسات الدينية التي تخدم المجتمع تعليمياً وتنبيوياً واجتماعياً وصحيًا وجميع المجالات الخادمة والموصولة لما فيه الخير للمجتمع.

المقترحات:

إعادة هيكلة المؤسسات هي عملية تهدف إلى تكامل الممارسات للموارد البشرية مع المادية لمواكبة متطلبات مبادئ الإدارة الحديثة لذلك ترتكز 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 وتحطيط استراتيجي فعال لضمان أكبر وارد مالي يغطي ميزانية الأعمال والأهداف.
- إبراز ميزة الشفافية المالية التي تتمتع بها المؤسسة بشكل أكبر لتحسين 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 تتسع 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 جنبيه
- ب-** مقابلة مع المسؤول المالي لمؤسسات أزهر البقاع ومدير صندوق الزكاة فرع البقاع الأستاذ

كمال العفش

ت- المديرة 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

الملحق

ملحق رقم ١

من اسن



الجمهورية اللبنانية
وزارة التربية والتعليم العالي
الوزير

قرار رقم ١٣٦٢/٢٠٢١

التاريخ بتعيين مدير لمدرسة "أزهر البقاع" الكائنة في مجلد عنجر (قضاء زحلة)

بناء على المرسوم رقم ٤٣٤٠ تاريخ ٢٠١٩/١١/٣١ (تشكيل الحكومة) .
بناء على المرسوم رقم ١٤٣٦ تاريخ ١٩٥٠/٣/٢٣ (نظام فتح المدارس الخاصة) وتعديلاته
لاسميا 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 رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٠٠١/٥/٢٢ (المتضمن الإجازة لدار الفتوى في البقاع فتح مدرسة خاصة
كاملة المراحل على العقارين رقم ٩٤١٦ و ٩٤١٧ من منطقة مجلد 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 ب المباشرة التدريس في
المدرسة المذكورة) .
بناء على الاستدعاء رقم ١٢٥٢٦ تاريخ ٢٠١٩/٥/٢٢ (المتضمن طلب الموافقة على تعيين مدير جديد
للمدرسة) .
بناء على إقتراح المدير العام للتربية ،

يقرر ما يلي:

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

المادة الثانية: يبلغ هذا القرار حيث تدعى الحاجة %

وزير التربية والتعليم العالي

٢٠٢١/١٤

٢٠٢١/١٢٨٢

الكتاب

صادر COMPUTER

١٦/٢٠٢١

أكرم شهيب

١٦/٢٠٢١

الكتاب

١٦/٢٠٢١

٠٩٥٣ مرسوم رقم

تصحيح خطأ في المرسوم رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٢/٥/٢٠٠١
المتعلق بإجازة فتح مدرسة خاصة في مجلد عنجر (قضاء زحلة).

إنتَ رَئِيسُ الْجَهْوَرِيَّةِ

بناءً على الدستور ،

بناءً على المرسوم رقم ١٤٢٦ تاريخ ٢٢/٣/١٩٥٠ (نظام فتح المدارس الخاصة)

وتعديلاته ولا سيما المرسوم رقم ٩٤٠٨ تاريخ ١٥/١٠/١٩٩٦ ،

بناءً على المرسوم رقم ٥٥٤٦ تاريخ ٢٢/٥/٢٠٠١ المتعلق بالإجازة "لدار الفتوى" في
البقاع فتح مدرسة خاصة لمراحل الروضة والتعليم الابتدائي ، وال المتوسط ،
والثانوي ، ثانية ، مع حق التدريس صيفاً ، خارجية ، داخلية ، مختلطة
لتعليم اللغات والتقويم في بعض المواد وللتعليم الديني على العقارب رقم ٤٠٩
و٤١٤ من منطقة مجلد عنجر العقارية باسم ازهـرـ لـبنـانـ - الـبقـاعـ فـيـ مجلـدـ عنـجـرـ
(قضاء زحلة) ،

بناءً على الاستدعاء رقم ٢٢٢٨ تاريخ ٢٩/٥/٢٠٠١ المتضمن طلب تصحيح اسم

المدرسة المذكورة من ازهـرـ لـبنـانـ إلى ازهـرـ الـبقـاعـ حيث ورد خطأ ،

بناءً على القرار وزير التربية والتعليم العالي ،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : صحيـحـ اـسـمـ المـدـرـسـةـ الـوارـدـ فـيـ الـجـبـيـثـةـ الثـلـاثـةـ وـالـمـادـةـ الـأـولـىـ مـنـ المـرـسـومـ

رـقـمـ ٥٥٤٦ـ تـارـيـخـ ٢٠٠١ـ ٥ـ ٢٢ـ (ـ الإـجـازـةـ بـفـتـاحـ مـدـرـسـةـ خـاصـةـ فـيـ مجلـدـ عنـجـرـ

ـ قـضـاءـ زـحـلـةـ)ـ بـحـيثـ يـصـحـ عـلـىـ الشـكـلـ النـالـيـ :

"ـ مـدـرـسـةـ اـزـهـرـ الـبـقـاعـ بـدـلـاـ"ـ مـدـرـسـةـ اـزـهـرـ لـبـنـانـ

ـ وـ الـبـاقـيـ دـوـنـ تـعـدـيلـ .

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

بعدـاـ فـيـ ١٧ـ سـوـرـ ٢٠٠١ـ

الـاـخـاـ:ـ أـمـيلـ لـحـودـ

صـدـرـ عـنـ رـئـيسـ الـجـهـوـرـيـةـ

رـئـيسـ مـجـلـسـ الـوـزـرـاـ

الـاـخـاـ:ـ رـئـيقـ الـحـرـريـ

وزـرـاـتـ الـتـرـيـبـةـ وـالـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ

الـاـخـاـ:ـ عـبدـ الرـحـيمـ بـرـوارـ

لـهـيـشـيـدـ الـبـلـدـ



٩٨٧

٢٠٠١/٦/٢٢

الـمـدـرـسـةـ الـلـاـجـئـ نـاـزـلـ (ـ ٤ـ مـالـفـ

سـيـاسـيـ بـلـدـ



الجمهوريَّةُ الْلَّيْبَنَانِيَّةُ
وزارَةُ التَّربيَّةِ وَالْعُلُومِ الْعُلَامِيِّينَ

قرار رقم ٦١٣/١٩٩

التَّرْخِيصُ بِمَباشِرَةِ التَّدْرِيسِ فِي مَدْرَسَةِ اَزْهَرِ الْبَيْقَاعِ الْكَائِنَةِ فِي مَجْدَلِ عَنْجَرِ
(قَضَاءِ زَحْلَةِ)

إنَّ وزَيرَ التَّربيَّةِ وَالْعُلُومِ الْعُلَامِيِّينَ رقم ١٤٩٥٣ تَارِيخ ١٩/٧/٢٠٠٥
بناءً عَلَى المَرْسُومِ رقم ١٤٣٦ تَارِيخ ٢٢/٣/١٩٥٠ (نَظَامِ فَتْحِ الْمَدَارِسِ الْخَاصَّةِ) وَتَعْديلهِ
بناءً عَلَى المَرْسُومِ رقم ٢٨٩٦ تَارِيخ ١٥/١٠/١٩٩٢ (تَحْدِيدِ مَؤَهَّلَاتِ مَنْ يَتَولَّ إِدارَةَ مَدْرَسَةِ خَاصَّةِ)
بناءً عَلَى المَرْسُومِ رقم ٥٥٤٦ تَارِيخ ٢٢/٥/٢٠٠١ (المُتَضَمِّنِ الْإِجازَةِ لِدارِ الْفَتوَى فِي الْبَيْقَاعِ فَتْحِ
مَدْرَسَةِ خَاصَّةِ لِمَرَاحِلِ الرَّوْضَةِ وَالْتَّعْلِيمِ الابتدَائِيِّ وَالْمُتَوَسِّطِ وَالثَّانِيِّ، نَهَارِيَّةً، شَتَّانِيَّةً، مَعَ حَقِّ
الْتَّدْرِيسِ صَيفًا، خَارِجيَّةً، دَاخِلِيَّةً، مُخْتَلِطَةً وَلِتَعْلِيمِ الْلُّغَاتِ وَالْتَّقْوِيَّةِ فِي بَعْضِ الْمَوَادِ وَلِتَعْلِيمِ الدِّينِ عَلَى
الْعَقَارِيْنِ رقم ٤١٤ وَ٤٠٩ مِنْ مَنْطَقَةِ مَجْدَلِ عَنْجَرِ الْعَقَارِيَّةِ بِاسْمِ اَزْهَرِ لَبَنَانَ - الْبَيْقَاعِ فِي مَجْدَلِ عَنْجَرِ
(قَضَاءِ زَحْلَةِ) .
بناءً عَلَى المَرْسُومِ رقم ٥٩٠٣ تَارِيخ ١٧/٧/٢٠٠١ المُتَضَمِّنِ تَصْحِيحِ اسْمِ الْمَدْرَسَةِ لِيُصْبِحَ مَدْرَسَةً
ازْهَرِ الْبَيْقَاعِ بَدَلًا مِنْ مَدْرَسَةِ اَزْهَرِ لَبَنَانَ .
بناءً عَلَى الْاسْتَدِعَاءِ رقم ١٢٣٨٢ تَارِيخ ٢٦/١/٢٠٠٤ المُتَضَمِّنِ طَلَبِ التَّرْخِيصِ بِمَباشِرَةِ التَّدْرِيسِ فِي
الْمَدْرَسَةِ الْمُذَكَّرَةِ وَتَعْيِينِ الشَّيْخِ خَلِيلِ مُحَمَّدِ الدِّينِ مُدِيرًا لَهَا .
بناءً عَلَى اقتِرَاعِ الْمُدِيرِ الْعَالَمِ لِلتَّرْبِيَّةِ .

يَقْرَرُ مَا يَلِي:

الْمَادَّةُ الْأَوَّلِيَّةُ: يُرْخَصُ لِدارِ الْفَتوَى فِي الْبَيْقَاعِ الْمَجَازُ لَهَا فَتْحُ مَدْرَسَةِ خَاصَّةٍ كَاملَةِ الْمَرَاحِلِ فَيَسِّي
مَجْدَلِ عَنْجَرِ (قَضَاءِ زَحْلَةِ) بِاسْمِ مَدْرَسَةِ اَزْهَرِ الْبَيْقَاعِ بِمَوْجَبِ الْمَرْسُومِ رقم ٥٩٠٣ تَارِيخ
١٧/٧/٢٠٠١ ، مَباشِرَةِ التَّدْرِيسِ فِي الْمَدْرَسَةِ .
يَتَحَدَّدُ عَدْدُ الْتَّالِمَذَةِ فِي الْمَدْرَسَةِ بِالْفَلْفَلِ وَمَا يَتَبَيَّنُ وَسِعَةُ وَسِتِّينَ /١٢٦٧/ تَلَمِيذًا وَتَلَمِيذَةً كَحْدَ اَقْصَى وَيَتَولَّ
ادَارَتَهَا الشَّيْخُ خَلِيلُ مُحَمَّدِ الدِّينِ الْمُعْنَى فِي مَكْسَةِ (قَضَاءِ زَحْلَةِ) وَتَعْتَدُ اللُّغَةُ الْأَنْجِلِيزِيَّةُ كُلُّهُ اِجْنِيَّةً
اُولَى فِي الْمَدْرَسَةِ وَاللُّغَةُ الْفَرَنْسِيَّةُ كُلُّهُ اِجْنِيَّةً ثَانَيَةً .
الْمَادَّةُ الثَّانِيَّةُ: يُسَقَطُ التَّرْخِيصُ حَكَمًا اَذَا مَا يَبَاهِرُ التَّدْرِيسُ فِي الْمَدْرَسَةِ الْمُذَكَّرَةِ خَلَالِ السِّنِّيْنِ
الْمُدَسَّبِيْنِ الْلَّاحِقَيْنِ الْمُتَتَالِيَّيْنِ لِتَارِيخِ صَدُورِ هَذَا الْقَرْارِ .

الْمَادَّةُ الثَّالِثَّةُ: يُبلغُ هَذَا الْقَرْارُ حِيثُ تَدْعُو الْحَاجَةُ .

بِبَرُوتِ فِي : ٥/٦/٢٠٠٥

وزَيرُ التَّربيَّةِ وَالْعُلُومِ الْعُلَامِيِّينَ

خَالِدُ قَبَانِي





جامعة بيروت الإسلامية
كلية الشريعة

صدر ١٢٩٠ / ٥٠

اتفاق

اتفق الأستاذ الدكتور أنس طبرة عميد كلية الشريعة وسماحة مفتى زحلة والبقاع الشيخ خليل الميس على أن يتلزم فرع كلية الشريعة جامعة بيروت الإسلامية في البقاع بتدریس المقررات التي تدرسها الكلية في بيروت، وأن يتم تسجيل الرسائل الجامعية في بيروت، ويعين لها مشرف حسب الأصول؛ وأن يكون المدرسوں في فرع البقاع من حملة الدكتوراه على الأقل، والمشرفون على الرسائل الجامعية بدرجة أستاذ مساعد على الأقل.

وللبيان حرر على نسختين.

عميد كلية الشريعة
جامعة بيروت الإسلامية
الشيخ أ.د. أنس طبرة

مدير فرع الكلية في البقاع
سماحة مفتى زحلة والبقاع
الشيخ خليل الميس



بيروت في ١٧ محرم ١٤٣٢ هـ
و ٢٣ كانون الأول ٢٠١٠ م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

الرقم



مِيقَاتُ الْجِبْرِيلِ لِلْبَيْتِ الْأَمِيْرِي

فَضْلَيْهِ عَمِيدِ كُلِّيَّةِ / عَيْنِ الْكَوْزِ
الْأَسْمَادِ الدَّكْوُرِ أَنْ طَبَارَةِ حَفَظَ اللّٰهُ

السلامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللّٰهِ وَبَرَّاتُهُ وَبَرَّهُ :

إِلَحَافًا بِأَصْحَابِ رَبِّنَا الْأَسْمَاءِ فِي فَضْلِكُمْ ،
يُشَكِّلُونَ فِي الْبَيْتِ وَبِعَيْنِي وَلَدِي سَاحَةَ مَفْتِنَةِ حَلَةِ وَالْبَيْعِ
سَاحَةَ الْأَنْجَى خَلِيلِ الْمِسْكِينِ فَرَعِ الْكَلِمَةِ إِذَا صَحَّتِ الْأَسْمَاءِ كَيْفَيَة
بَرِّهِ (الْأَلَامِيَّةِ وَبِرِّهِ الْجَعِيَّةِ عَمِيدِ كُلِّيَّةِ / عَيْنِ الْكَوْزِ) بِبَرْوَانَةِ
فَضْلِكُمْ دُعَى قَوَاعِدُ النَّظَامِ الْجَمَعِيِّ وَأَرْبَاطُ الْفَعْلِ فِي
الْبَيْعِ بِكَلِمَةِ رَحْمَةِ نَبِيِّ الْأَنْجَى - بِمَا يَذَلِّلُ الْمَرْتَابَ الْمُهُنْجَى
مُسْبِطَ اِنْتَصَارَ .

عِزْوَاجِيَّةٌ ١٤٢٠

وَ١٢٠٩ م

مُفتَنَةُ الْبَيْتِ الْأَمِيرِي

أَمْمَارِيَّةُ عَيْنِ الْكَوْزِ

عَمِيدُ كُلِّيَّةِ الْأَسْمَادِ

مُحَمَّدُ شَهْرُودُ عَيْنِ الْكَوْزِ

مُحَمَّدُ كَاظِمُ عَيْنِ الْكَوْزِ

صندوق الزكاة

ZAKAT FUND IN LEBANON

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

إن مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان :

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

بناءً على النظام الخاص بقروء صندوق الزكاة في لبنان الصادر بالقرار رقم 20 تاريخ 13/3/2017م المصدق من قبل صاحب السماحة مفتى 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 :

١- سماحة المفتى الشيخ الدكتور علي محمد الغزاوي (رئيساً) .

٢- الأستاذ كمال الدين حسين العفشي (نائباً للرئيس) .

٣- الشيخ زياد حسين هيفة (أميناً للسر) .

٤- الشيخ محمد علي عبد الرحمن عضواً .

٥- القاضي الشيخ عبد الرحمن يوسف شرقية عضواً .

٦- القاضي الدكتور يونس حسين عبد الرزاق عضواً .

٧- الشيخ عاصم محمد جراح عضواً .

٨- الحاج حسين ديب ياسين عضواً .

٩- الدكتور رضا خالد الميس عضواً .

١٠- الحاج محمد أبو شحادة عضواً .

١١- السيد منذر العمحي عضواً .

١٢- السيد محمد أحمد محي الدين الحاج عضواً .

١٣- السيد شبيب خليل صالح عضواً .

١٤- السيد محمد أحمد عبد الفتاح عضواً .

١٥- السيد عمر العلي عضواً .

١٦- السيد خليل الحصري عضواً .

١٧- السيد أحمد سلامة عضواً .

١٨- الحاج محمد أحمد ياسين عضواً .

ثانياً : تلتزم اللجنة تطبيق مواد الباب الرابع من نظام صندوق الزكاة في لبنان المتعلقة بالقروء ، أو لجان الصندوق في المناطق أو المحافظات .

ثالثاً : تراول اللجنة عملها بعد تقديم خطة مفصلة ل برنامجه المستقبلي أمام "لجنة الفروع" في مجلس أمينة صندوق الزكاة في لبنان وبعد موافقتها على الخطة ، وبعد إيداع المركز الرئيسي في بيروت تقريراً مالياً عن الفترة الماضية (ميزانية وقطع حساب وموازنة تدريبية) ، وتغير عن الوضع الحالي للفرع.

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

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

سادساً : ينشر هذا القرار وبلغ حيث تدعو الحاجة .

رئيس المجلس

الأستاذ نبيل بدر

أمين السر

الشيخ زهير كبي



المجلس الشرعي الاسلامي الاعلى
في الجمهورية اللبنانية

قرار رقم ٤٢ م

ان مقى الجمهورية اللبنانية

بناء لاحكام المادة ٣ من المرسوم التشريعي رقم ١٩٥٥/١٨ المعدل

بناء على قرار المجلس الشرعي الاسلامي الاعلى رقم ١٩٧٨/٣٦ ورقم ١٩٢٩/٢٠

بناء على القرارات رقم ١٩٨٤ / ١٩٨٥ ورقم ٢٨ / ١٩٨٥

بناء على اقرار رئيس لجنة صندوق الزكاة بتاريخ ١٩٨٦/٨/٦

بناء على مقتضيات المصلحة الاسلامية العليا

يقرر ما ياتي :

المادة الاولى : تشكل لجنة صندوق الزكاة (فرع البقاع) من العادة التالية اسماً هم :

- ١ - المقى الشيخ خليل الميس رئيضا
- ٢ - المقى الشيخ رؤوف القادرى عضوا
- ٣ - القاصي الشيخ ابراهيم اللدن
- ٤ - الاستاذ عبد السلام القادرى
- ٥ - الاستاذ حسن شكر
- ٦ - السيد حسن الشوماعي
- ٧ - د . عبد البيلل الشيشيني
- ٨ - الاستاذ ابراهيم عرابي
- ٩ - د . احمد ابو عسكر
- ١٠ - السيد فرمان عبد الرحيم
- ١١ - الاستاذ محمد ابوناعيف
- ١٢ - الاستاذ سعيد الميس
- ١٣ - السيد عدنان هاشم
- ١٤ - الشيخ محمد عبد الرحمن
- ١٥ - الاستاذ عبد الرحيم مراد
- ١٦ - الشيخ سليم يوسف
- ١٧ - الاستاذ علي حاتم
- ١٨ - الاستاذ صلاح بكري

اعضاوا	الاستاذ محمد الخطيب	١٩ -
=	الشيخ خالد كنسان	٢٠ -
=	د . فايز عسالج	٢١ -
=	الشيخ خليل سعيدى	٢٢ -
=	السيد بهاء رحال	٢٣ -
=	السيد محمد ابو شاهين	٢٤ -
=	الشيخ خليل الصيفي	٢٥ -
=	الشيخ محمد علي الرفاعي	٢٦ -
=	السيد خليل صالح	٢٧ -
=	الشيخ خالد الصليخ	٢٨ -
=	السيد علي عادر	٢٩ -
=	د . منير الحجيري	٣٠ -
=	السيد هاني بيان	٣١ -
=	احمد فتوح	٣٢ -

المادة الثانية: تتكلف اللجنة بجمع الزكاة وصرفها ضمن اصولها الشرعية .

المادة الثالثة: عضوية اللجنة حسبه لوجه الله تعالى .

المادة الرابعة: تحمل اللجنة (مؤقتا) بالنظام الداخلي المتبع في المركز الرئيسي ببيروت الى حين اصدار النظم العام للهيئة المركزية للصدقوق وفرجها ببقية الفنادق .

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

المادة السادسة: ييلغى هذا القرار حيث تدعوه الحاجة .

مفتى الجمهورية اللبنانية

بيروت في ٢ من ذي الحجة ١٤٠٦

صورة طبع الأصل ١١٨٦



الشيخ حسن خالد



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

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

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

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

الرقم	البيان	المبلغ ل.ل.	المبلغ \$	مستفيدون
1	الصرف الدائم (٤ فصول)	2,793,400,000	-----	1876
2	الصرف الإغاثي السريع (طبابة واستئشفاء واجتماعية)	42,950,000	-----	124
3	الصرف الخاص (ذوي الحاجات الخاصة)	11,950,000	-----	8
4	منح طلبة 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 (جهات)	912,885,000	11,687	125
10	مشروع إفطار صائم	66,875,000	-----	2700
11	زكاة مبشروظة لمستفيدين محددين	26,100,000	3,000	غير محدد
12	زكاة مبشروظة لأزهر البقاع	583,408,000	307,747	غير محدد
13	قيمة المساعدات العينية (غذائية وثياب وقرطاسية)	1,633,850,000	400,123	12,364

المجموع العام:

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

لتبرعاتكم وإرسال مندوبينا إليكم:

08622662 ☎

03933970 ☎

03658711 ☎

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين

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

أولاً : الإيرادات

فرنك سويسري	5.500	ليرة لبنانية	4.197.493.500
دولار كندي	850	دولار أمريكي	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 وخمسماة 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 وخمسماة 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

بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين

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

ثانياً : الإيرادات

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

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧٣ صفر ١٤٤٥ هـ
٢٣ سبتمبر ٢٠٢٣ م

صندوق الزكاة/البقاع

الدائرة المالية

قسم الحسابات

Signet Col

أولاً : النفقات

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

44.500.000 ل.ل) أربعين وأربعون مليوناً وخمسمائة ألف ليرة لبنانية

\$204.291 (مائة واربعة 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 (٤٠٠ قطعة)
٢	حصة غذائية	١٢٥ كرتونة
٣	أضاحي (مشروع تنفيذ الهدي - السعودية)	٩٠ كرتونة
٤	تمور	٤ كيلو غرام
٥	طرود حبوب	١٨ طرد
٦	طرود جيلو وعصير	٢٠ طرد
٧	قسائم ثياب	٥٠٠ قسمة
٩	أحذية	١٣٠٦٤ حذاء
١٠	طرود قرطاسية وحقائب متنوعة	-----
١١	لبات (إنارة)	١ صندوق
١٢	زيت زيتون	٢ عبوة
١٣	قماش	١٩١٣ متر

صندوق الزكاة/البقاع

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ

الدائرة المالية

٢٣٠٢٠ میولے

قسم الجيسيات

١٧ صفر

2506 64 M 1,500,000

قسم الحسابات

Interim (1970)

Telefax: 08/622662

PELICAN. CORNISH

[View all posts by **John**](#) [View all posts in **Uncategorized**](#)



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 المستفيدون
١	الصرف الدائم (من شباط لغاية ت ٢٠٢٣ + منحة رمضان)	8.842.300.000	-----	1938
٢	الصرف الإغاثي السريع (طبابة واستشفاء واجتماعية) من جلسة ٨٢٨ ولغاية جلسة ٨٣٣ ضممتها	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 الأرضاجي (المستفيدون : ٣٩ قرية + ٤ مؤسسات + عاملون)	11.500.000	42.057	2506

بيانات مالية عن العام: التاسع والثلاثين
بدءاً من تاريخ: ٢٠٢٢/٠١/٣١ ولغاية ٢٠٢٢/٠٨/٣١

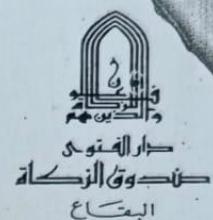
الرقم	البيان	المبلغ ل.ل.	المبلغ \$	عدد المستفيدون
٦	دعم إذاعة القرآن الكريم . صوت الأزهر (رواتب واشتراك ضمانت تعويض نهاية خدمة)	100.707.000	140	٢
٧	زكاة الفطر	346.245.000	-----	204
٨	كفالات أيتام داخلية	135.928.000	6.584	43
٩	كفالات أيتام خارجية (٤ جهات)	1.241.325.000	10.800	236
١٠	مشروع منحة رمضان للأئمة والخطباء	375.000.000	-----	125
١١	زكاة مشروطة لمستفيدن محددين	41.100.000	6.960	108
١٢	زكاة مشروطة للأزهر	-----	55.000	910
١٣	البعثات الاغترابية	1.820.000	9.402	٤
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

Dar Al Fatwa

Zakat - Fund

Al Bekaa

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ



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 المستفيدون
١٧	منح تعليمية	67.131.000	-----	٧
١٨	اتصالات وإنترنت	5.447.000	70	-----
١٩	تهنئة ومعايدات	-----	500	١٠
٢٠	المساعدة الاجتماعية	-----	3.710	١١
٢١	إعلام وشبكات التواصل الاجتماعي ومطبوعات	67.500.000	766	٢٠
٢٢	مصروفات أعمال المستودع	11.600.000	100	١٢
٢٣	آلات وصيانة	1.010.000	7.434.50	-----

صندوق الزكاة/البقاع: ١٧ صفر ١٤٤٥ هـ

٢٠٢٣ م ٠٢ أيلول

صندوق الزكاة/البقاع

الدائرة المالية

قسم الحسابات

Telefax: 08/622662

Cel : 03/658711

Email: Zakat_bekaa @ maktoob.com

ملحق رقم ٨ : مقابلة الشيخ عمر جانبيه المدير الإداري لمؤسسات أزهر

الباقع 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 من هم أهل للخبرة والاختصاص.
- تحدث أنه لا اعتبار للمسؤولية في التوظيف.
- تحدث عن تطبيق الامرالركزية في اتخاذ القرار فهناك مساحة داخلية للقرار الذاتي.
- كما تحدث عن وجود مركبة في القرارات المتعلقة بالأمور الخارجية فتعود القرارات إلى المفتى أي المدير العام لمؤسسات أزهر الباقع.
- تحدث عن مركبة في اطلاع المدير على إجمالي سير العمل بشكل متراوحة وحسب الحاجة، وما يستدعيه الأمر.
- تحدث عن وجود هيئة إدارية مكونة من المدير العام(المفتى)، رؤساء الأقسام، المدير المالي ويتم التشاور بكل الأمور وتجمع دورياً عند 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 التوسيع فيه وزيادة أعداد الموظفين فيه.
- تحدث عن التخطيط ووجود خطة يضعها رؤساء الأقسام، ووجود رزنامة سنوية تضبط من أول العام وجود 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 لإدارة مشاريع منظمة ومنسقة لمواعيد الأنشطة بهدف عدم التعارض وتعرض على رؤوساء الأقسام.
- تحدث عن التطوير الإداري وإخضاع الإدارة لدورات متعددة والسعى 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 تربية في لبنان تضع كاميرات في الصفوف لزيادة الانضباط الصفي.
- ومن الإيجابيات كذلك تحدث عن وجود سياسة عامة معروفة تعمل بالشوري حيث يعتبـ أحد أهم قيم المؤسسة.
- كما ذكر إيجابية حول تقديم المصلحة العامة حيث ان المدير يسير قرار بالشوري وإن كان مخالفـاً لرأيه 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 تمثل بالوضع السياسي غير المستقر.

الملحق رقم ٩ : 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 آلية حضور الصفوف مع المنسقين.
- تحدثت عن السعي الحثيث لتطوير الكادر الإداري من خلال حضوره دورات تدريبية وتربوية.
- وكذلك تطويرها لنفسها من خلال حضورها دورات تربوية.
- تحدثت عن مجموعة تحسينات تسعى لها من ضمنها : مسابقات داخل المؤسسة وخارجها، المشاركة في مبارزة 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 الازمة التعليم 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 بسبيل 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 متكملاً.

- تحدثت عن خطتهم في تطوير الجانب التكنولوجي.
- تحدثت عن تحصيلهم لنتائج جيدة جداً ونسبة نجاح تصل إلى ١٠٠٪.
- تحدثت عن الشفافية والمعايير التي يتمتعيين وفقها وتطبيقاتها على كل المتقدمين للتوظيف من خلال آليات تعيين واختيار دقة وعادلة تعتمد على الخبرات إلى جانب التخصص.
- تحدثت عن خضوع المعلم المتقدم لمقابلة لجنة تتكون من الأستاذة مريم المديرة التربوية والأستاذ عمر المدير الإداري ومنسق المادة ومعلمة من معلمات المواد.
- تحدثت عن الموارد المالية وأن الطالب يدفع فقط ثلث التكالفة بينما تأتي الإيرادات من الأرض الواقية والمشاريع السكنية.
- تحدثت عن عدم وجود نشاط إعلامي مستقل.
- الإدارة والمكنته متوسط الأداء.
- تحدثت عن وجود اللامركزية الإدارية وفق مساحة لا يأس 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 على عسکر مسؤول إداري في المكتبة العامة لازهر

الباقع بتاريخ ٢٠٢٤/٠٦/١٢

- تحدث عن تاريخ إنشاء الأزهر ككل والمكتبة خصوصاً.
- تحدث عن مصدر الكتب: فالالأصل أن تكون تبرعاً، ويشتري بعض الناقص منها، وكذلك من أرباح المعارض
- تحدث عن وجود ١٣ ألف عنوان، ٤٠٢٤ 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 مدربة هي مسؤولة مكتبات بيروت وتم انتداب الشيخ بلال عبد الرحمن أمين المكتبة الحالي ليتدرّب 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 المهامات التي كان يقوم بها أمين المكتبة: الأرشفة، بيع الكتب الأكاديمية، الأبحاث التي تجري في المكتبة، متابعة كل كتاب يسلم أو يعار.
- تحدث عن كيفية الالتزام بالوقت والآليات لإعارة الكتب.
- تحدث عن تطوير العمل فحيث تطالب إدارة الأزهر بحضور دورات تدريبية.
- تحدث عن تسليمه للمكتبة لم يتم إلا بعد اختبار وتطبيق عملي لما تلقاه.

- تحدث أن المكتبة مطبقة وأن برنامج المكتبة برنامج عالمي.
- تحدث عن جملة مقتراحات: 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 للإطلاع وتسوق الكتب ومد المكتبة باللزم منها.

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

- تحدث أولاً عن تاريخ وكيفية إنشاء صندوق الزكاة، كفرع عن صندوق الزكاة في لبنان عام ١٩٨٥ على يد المفتى 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 الهيئة الإدارية وجود الموظفين والرواتب، ووقوفه تحت إشراف المفتى مباشرةً.
- بين أعداد الموظفين حيث هم ٦ موظفين فقط، وبين أنه عدد قليل ويحتاج إلى زيادة.
- تحدث عن وضع المندوبين وظيفياً وأنهم 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 شرعى.
- تحدث عن كون صندوق الزكاة كإحدى فروع مؤسسات أزهر البقاع سابقاً.

- ذكر أن نظام المحاسبة متتطور 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 مقصر 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 ابرزها:

 - عدم تعاون بعض اللجان في بعض المناطق البقاعية.
 - قلة عدد الموظفين المتفرغين.
 - ضعف الرواتب مقارنة بالنظراء.

- تحدث عن نقاط القوة ومنها:

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

- دخول التقنية منذ أكثر من ٢٥ سنة.
- تحدث عن التخطيط واستقلالية نمة الصندوق المالية.
- التخطيط موجود ولكن ليس على سبيل استراتيجي، بل تخطيط شهري عملياتي وإجرائي.
- ذكر أن التخطيط منذ زمن المفتى الميس رحمه الله شهد تطويراً 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 الافتادات وكشف العلامات، أما بالنسبة لمعاملات التعليم فتتبع مباشرة وزارة 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 متقطعين.
- تحدث عن اتخاذ القرارات الذي يتم عبر مجلس إداري يطرح الأفكار ويتم اتخاذ القرار بعد التشاور وتضويت الأغلبية واختيار المناسب لكل مرحلة.
- تحدث عن حاجة الكلية لموظفي أكثر من أجل تخصيص المهام ومتابعتها بالشكل الأمثل واقتراح بعض المسميات الوظيفية الالزمة لسير العمل بسلامة.
- تحدث عن أهمية وجود مكتبة خاصة بالجامعة ومستقلة عن المكتبة العامة التي لا غنى للطلاب عنها ولكن لتيسير عمل الطلاب واحتياجاتهم وقربها من المبني 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، الإدراة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط١، دار الجامعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
٢. بربير كامل، الإدراة 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، زحلة كسار، مكتبة الجامعة، ٢٠٠١.
٥. خير الدين غسان مدبحة، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ٢٠١٢.
٦. العفاد عبد الله، الإدراة الاستراتيجية محاضرات قسم العلوم الإدارية في جامعة الناصر الجمهورية اليمنية ط ٢٠٢٣.
٧. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدراة الإستراتيجية، منظور منهجي متكملاً، ط١، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
٨. القطامي احمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الأردن، عمان، دار مجداوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ١٩٩٦
٩. ماكريث جيمس وبوب بaites، الكتاب الصغير لنظريات الادارة الكبيرة وكيفية استخدامها، بيروت، مكتبة جرير، الطبعة الاولى ٢٠١٥.
١٠. المرسي نبيل محمد، الإدراة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، ط١، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.
١١. المطيري ثامر ملوح، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، دار اللواء للنشر والتوزيع، ط ١٩٩٦.

١٢. منقارة سامي، الادارة الفضلى في القطاعين الخاص والعام، مؤسسة بحسون للنشر والتوزيع. دار المناج، بيروت، الطبعة الاولى ١٩٩٦.
١٣. ياسر حسن، مبادئ الادارة، ط ٢٠٢١، ٢٠٢١، جامعة الشام الخاصة.

الرسائل والأطروح

الميس عز الدين، أزهر الباقع 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 الباقع نشأتها وإنجازاتها وأثرها في تنمية وترشيد الخطاب الديني في حافظة الباقع، 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: ١٩٥٥/٠١/١٩ | الصفحة: ١٧٤-١٩٠

الموقع الالكترونية

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

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

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

