برعاية

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

مفتاح

نموذجة

مدارس تحفيظ القرآن الكريم النسائية

دار مكة أنموذجًا

إعداد

حلقاتنا

مركز حلقاتنا للاستشارات
وتطوير الحلقات والمدارس القرآنية

مقدمة :

تأتي أهمية التنظيم الإداري والتخصصي في العمل الخيري– مؤسسات ومشاريع – ، حيث تساعده على الوصول إلى الجودة والإتقان المطلوب، والتي تحقق الإفادة المثلى من الإمكانات والتفعيل الأفضل للطاقات، خاصةً مع تحول العمل الخيري عموماً - والتربوي والتعليمي خصوصاً - من الفردية إلى المؤسسية المنشودة

ومع زيادة الوعي والقناعة والخبرات لدى العاملين في هذا القطاع، فقد أصبحت الحاجة إلى النمذجة ورصد وإبراز الممارسات الأمثل ضرورة ذات أهمية كبيرة، فبها يقل الهدر الحاصل من تكرار الجهود والأخطاء، وبها يبرز النجاح وتسطر أساليبه وأدواته بإذن الله.

كما أن تنظيم العمليات والإجراءات والنماذج من المعينات الأساسية لإنجاز العمل بسرعة وضبط وتوجيهه لتحقيق الأهداف بدقة.

وقد سعى القائمون على إعداد نمذجة مدارس تحفيظ القرآن الكريم النسائية - دار مكة أنموذجاً- وهو دليل إجرائي لتنظيم عمل مدارس تحفيظ القرآن الكريم النسائية، على أن يكون من واقع الميدان ووفق الاحتياجات الميدانية للدور النسائية الخيرية المعنية بتحفيظ وتعليم القرآن الكريم.

وتكمن أهمية هذا الدليل في التالي :-

- أنه دليل عملي وواقعي ويتم تطبيقه حالياً في (دار مكة).
- يتميز الدليل بالمرونة وحرية الاختيار والتطبيق بالشكل والقدر المناسب لقدرة الدار النسائية.
- السهولة والبساطة في الطرح والتطبيق.
- شموله لأهم مفردات اللوائح الادارية والنماذج.
- احتواؤه على بطاقات الوصف الوظيفي لجميع منسوبات الدار النسائية.
- احتواؤه على لائحة للرواتب والأجور والسياسات والإجراءات المالية والمحاسبية.
- احتواؤه على الاحتياجات التدريبية لجميع منسوبات الدار النسائية.
- احتواءه على النماذج الإدارية الأساسية والمساعدة بصيغة الكترونية للإفادة منها مباشرة، وتصميم الشعار الخاص بالدار عليها.
- وجود جهة استشارية (مركز حلقاتنا للاستشارات وتطوير الحلقات والمدارس القرآنية) لتفعيل الدليل في الدور النسائية ، ودعم الدور الراغبة ... في الاستفسار أو المساعدة في تنفيذ الدليل.

ويسعد مركز حلقاتنا للاستشارات وتطوير الحلقات والمدارس القرآنية بإعداد مفتاح لهذا الدليل بالتعاون مع مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية (وهو بيت خبرة في تأسيس وتطوير المعاهد

القرآنية) لتحقيق الاستفادة المثلى من الدليل وسهولة استخدامه .

كما يسر (مركز حلقاتنا للاستشارات وتطوير الحلقات والمدارس القرآنية) بتلقي الملاحظات المقترحات لتطوير هذا المفتاح وتضمينه في الدليل (الطبعة الثانية).

نسأل الله أن يكون أن هذا المنتج خير مرشد لفهم الدليل وتنظيم العمل في الدور .

مفاتيح تطبيق الدليل

تحرص الدور النسائية المعنية بتعليم القرآن الكريم وتحفيظه لبنات المسلمين على الإفادة من كل ما فيه الرقي بالمستوى الإداري والتعليمي والتربوي داخل منظمتهم.

وحتى تفيد الدار من هذا الدليل بأفضل طريق وأكبر قدر وأسهل سبيل ، فإنا نقترح ما يلي:

- الاطلاع على محتويات كتيب الدليل بشكل كامل.
- قراءة مفاتيح الدليل المرفقة مع الكتيب.
- تحديد المجالات والجوانب التي ترغب الدار في تطبيقها أو تشعر بأنها ذات أهمية حاليا، بالنظر إلى أولويات احتياجها.
- البدء في تنفيذ المجالات والجوانب التي تم اختيارها عن طريق الاستفادة من مفاتيح الدليل وتطبيق مرفقات الدليل ونماذجه الموجودة الكترونياً ومرفقة مع الكتاب.
- الإفادة من الجهة الاستشارية لدعم تنفيذ هذا الدليل (مركز حلقاتنا) عند الحاجة لذلك.
- من المهم جداً أن يكون التطبيق بشكل جماعي ومتفق عليه، ومن خلال إشراف مديرة الدار والفريق العامل معها.

الأهمية :

تساهم الخطة الاستراتيجية في تحديد مسار الدار على المدى البعيد، وتسهيل تحديد الأهداف ومن ثم تحقيقها، أما الخطة التشغيلية فهي عبارة عن البرامج والأنشطة والفعاليات التي تساهم في مجموعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة.

إيضاح:

- في التخطيط الاستراتيجي من الأهمية بمكان تحديد الرؤية والرسالة والقيم للدار (ص١٥) والتي تعتبر بمثابة المبادئ الحاكمة للأهداف الإستراتيجية ومن ثم للأهداف التشغيلية.
- يحوي الدليل ثلاثة محاور إستراتيجية مقترحة للدار (ص١٦) ويقصد بها الأهداف العامة التي تسعى الدار لتحقيقها بحيث تكون جميع البرامج والأنشطة داخلة تحت إطار تحقيق هذه الأهداف.
- لعمومية المحاور الاستراتيجية كان لابد من التفصيل في كل محور إلى أهداف تشغيلية (تفصيلية) لتحقيق كل محور استراتيجي (ص١٦) والهدف من ذلك سهولة تنفيذها وقياسها.

تهدف الخطة التشغيلية إلى تحقيق ثلاثة ركائز أساسية :

١- وضع البرامج والمشروعات التي ستقدم في الدار وفق إطار زمني محدد في (ص١٩) مثال لوضع البرامج والمشروعات ضمن إطار زمني ، فقد تم تقسيم الجدول لخمس سنوات ثم كل سنة لأربعة أرباع ثم تحديد البرامج والمشاريع من حيث فترة التنفيذ .

- من المهم ملاحظة أن بعض البرامج والمشاريع متكررة في أكثر من فترة وبعضها ينتهي في إطار زمني محدد .
- البرامج والمشاريع تم أخذها من خلال الخطوة السابقة في الخطة الاستراتيجية (الأهداف التشغيلية) وليست عشوائية.
- ما يحويه الجدول (ص١٩) هو مثال توضيحي فقط قد يناسب بعض الدور ولا يناسب أخرى.
  - وصف لكل برنامج أو مشروع (ص٢٠-٢٩) ويقصد بهذه الخطوة إعداد بطاقة توضيحية لكل برنامج كما هو موضح في المثال الموجود في الدليل؛ وهذه البطاقة مفيدة جداً في تطبيق البرامج والمشاريع وكذلك في حفظ البرامج وأرشفتها والاستفادة منها مستقبلاً، ومن الممكن كذلك أن يضاف على هذه البطاقة بند (أدوات التنفيذ) (التكلفة المتوقعة).

٢- تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة (ص٣٠-٣١) في الخطوات السابقة تم وضع محاور وأهداف

استراتيجية ثم أهداف تشغيلية لتحقيق المحاور الاستراتيجية ، ثم في هذه الخطوة نضع معايير أداء ومؤشرات للأهداف التشغيلية حتى يسهل متابعتها وقياسها من قبل مديرة الدار والفريق الإشرافي معها .

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب :

- كتابة الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالدار والاستفادة مما هو موجود في الدليل، ويتم ذلك من خلال اجتماع المديرة والكادر الإداري وتحديد أهدافهم بالضبط من إقامة الدار وما تسعى إليه من مخرجات، أما إذا كانت الدار لديها رؤية ورسالة فقد يكتفى بمراجعتها والتأكد من دقتها .
- الرؤية : هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع الدار إلى تحقيقه، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع اليها الدار وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.
- عند صياغة الرؤية لابد من التفكير بالنقاط الآتية :-

كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد ثلاث أو خمس سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد ثلاث أو خمس سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن .

- ولصياغة الرؤية ينبغي أن نتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ماهو الشكل لنجاح المطلوب تحقيقه في الدار؟
- ماهي الفرص المتاحة التي لم تأخذ به الدار حتى الآن؟
- ولابد للرؤية أن تكون طموحة وتصف مستقبلاً أفضل.
- أما الرسالة فهي عبارة تجيب عن تساؤل من نحن ؟ من هم المستفيدون من خدماتنا ؟ ماهي متطلبات المستفيدين وكيف نلبيها؟ ماهي وظائفنا الأساسية ؟ ماهي الخدمات الأساسية التي نقدمها وكيف تقدم ؟ كيف سنمضي لتحقيق رؤيتنا؟
- والرسالة عبارة عن الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والسبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها.
- ويتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي. وكذلك يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية.
- أما القيم فهي مهمة جداً وتعتبر بمثابة المبادئ الأساسية التي تلتزمها الدار ولا تتنازل عنها ويتم حصرها ومناقشتها من قبل الكادر الإداري والاستفادة مما هو موجود في الدليل .
- بعد ذلك ومن خلال ما تم كتابته واعتماده من رؤية ورسالة يتم كتابة ٣إلى ٥ محاور استراتيجية

(أهداف طويلة المدى وتفسيرية للرؤية والرسالة) وممكن الاستفادة مما هو موجود في الدليل أو اعتماده كما هو .

- في الخطوة التالية يتم كتابة أهداف تشغيلية (تفصيلية) لكل محور (هدف) استراتيجي وهي عبارة عن مجموعة أهداف لتحقيق الهدف الاستراتيجي الأساس ومن المهم أن تكون الأهداف التشغيلية مرتبطة مباشرة بالهدف الاستراتيجي ومتسلسلة ومنطقية .
- من الجدير التنبه هو أن الدار بعد اعتماد الخطوات السابقة لابد أن تكون جميع البرامج والأنشطة التي ستقدمها متوافقة مع تحقيق الأهداف التشغيلية التي اعتمدت في الخطوات السابقة، ويتم حصر البرامج والأنشطة والمشاريع التي تحقق الأهداف التشغيلية وحذف ما سواها .
- ما تم اعتماده من برامج وأنشطة ستقدم في الدار يتم وضعها ضمن إطار زمني، كما هو موضح في الجدول (ص١٩) فقد تم تقسيم الجدول لخمس سنوات ثم كل سنة لأربعة أرباع ثم تحديد البرامج والمشاريع من حيث فترة التنفيذ، وبهذا يكون لدى الدار خطة تشغيلية تحوي برامجها ومشاريعها لمدة ٣ إلى ٥ سنوات بشكل واضح ومفصل ودقيق.
- ولأجل حفظ البرامج والمشاريع ونمذجتها وسهولة تطويرها وتبادل الخبرات؛ فإنه لابد من إعداد بطاقة وصف لكل برنامج أو مشروع (ص٢٠-٢٩) ويقصد بهذه الخطوة إعداد بطاقة توضيحية لكل

برنامج كما هو موضح في المثال الموجود في الدليل، ومن المهم جداً أن توزع نماذج بطاقات الوصف على جميع منسوبات الدار بحيث من أرادت أن تقدم برنامجاً أو مشروعاً فتقدمه وفق هذه البطاقة.

- بعد ذلك يتم تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة للأهداف التشغيلية التي كتبناها فيما سبق، وهي عبارة عن مقاييس واضحة لتحديد مستوى سير الأداء؛ ولتسهيل المتابعة والتقييم، وممكن الاستفادة من المعايير الموجودة (ص٣٠-٣١)
- من المهم التنبه له هو بأن المعيار والمؤشر لابد أن يكون عدد أو نسبة (كما هو موضح في المثال)
- ما تحويه الجداول (ص٣٠-٣١) أمثلة توضيحية فقط.

الأهمية :

تعتبر اللوائح والأنظمة من أهم أسرار النجاح الإداري في المنظمات، فقد تعد الدار أهدافاً إستراتيجية وخططاً تشغيلية ولكن تخفق في تحقيقها بالشكل الأمثل بسبب عدم وجود أو ضعف اللوائح والأنظمة المرتبة للعمل .

إيضاح :

قُسّم الدليل في هذا الباب إلى مكونات مهمة نبسطها فيما يلي:-

- الهيكلة التنظيمية : ويقصد بها الرسم التوضيحي المشهور (ص٣٥) والذي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل متدرج ومتفرع بحيث تكون السلطة للأعلى والمسؤولية للأسفل، أمام المربع الذي هو أعلى منه، والرسم الموجود في الدليل هو رسم مقترح ولكن هو الأنسب والأفضل حسب بحوث فريق العمل.
- الوصف الوظيفي: يحوي الدليل شرحاً وافياً لمفهوم الوظيفة والوصف الوظيفي (ص٣٨-٤٢)

- لائحة تنظيم العمل: تحوي هذه اللائحة بشكل تفصيلي كل ما يتعلق بالموظفة وبالعمل داخل الدار وتضبط هذه العلاقات والحقوق والواجبات والأنظمة بشكل متكامل.
- الدليل الإجرائي: وهو عبارة عن مخطط لسير الإجراءات المتعلقة بأداء عملية محددة ويحوي الدليل مجموعة كبيرة من مخططات سير الإجراءات لمجموعة من العمليات (ص١٢٣-١٤٨).

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب:

- لابد من وجود هيكل إداري للدار ولابد من التأكد من أنه مرسوم بشكل صحيح وواقعي وأن يكون معلناً وواضحاً لجميع الموظفات.
- الرسم الموجود في الدليل هو رسم مقترح، ولكن هو الأنسب والأفضل حسب بحوث فريق العمل وممكن الإفادة منه والتعديل بحسب حاجة الدار وظروفها.
- حين رسم الهيكل الإداري يتحتم مراعاة الواقع وليس الأمثل فقط، ومن الممكن الدمج والتغيير حسب ظروف الدار وواقعها.
- لابد من إطلاع الكادر الإداري المشرف على الدار ومسؤولة الموارد البشرية على مفهوم الوظيفة والوصف الوظيفي (ص٣٨-٤٢).

- مرفق في الدليل مجموعة متكاملة لبطاقات الوصف الوظيفي لجميع وظائف الدار، يمكن تعديله حسب الحاجة والواقع.
- الأصل في بطاقات الوصف الوظيفي أنها صممت بشكل مثالي حسب متطلبات كل وظيفة , ومن الممكن التعديل عليها حسب حاجة الدار وظروفها .
- الاستفادة من بطاقات الوصف الوظيفي كثيرة جداً بدءاً من البحث عن الموظفة حتى التعاقد معها ثم تطويرها ومحاسبتها وتقييمه ، كل هذا تحويه بطاقة الوصف الوظيفي بالتفصيل.
- حتى تستفيد الدار من لائحة تنظيم العمل الموجودة في الدليل فلابد من الاطلاع بشكل كامل وقراءة المحتوى من قبل مديرة الدار والكادر الإشرافي على الدار وتحديد ما هو مناسب للعمل به كما هو وما يحتاج إلى تعديلات حسب حاجة الدار.
- جميع النماذج متاحة وموجودة في مرفق الكتروني قابل للتعديل.
- لابد من التنبه بأن هذه اللوائح تعتبر مواثيق وعقود بين الإدارة والعاملين فلابد أن تكون واضحة ومعلنة للجميع وليست مخفية.
- يجب الحرص عند تطبيق هذه اللوائح إلى عدم التشدد والحرفية في التطبيق , فالهدف من هذه اللوائح التسهيل والتنظيم وليس التشديد والتضييق.

- الدليل الإجرائي يهدف إلى تسهيل سريان المهام وتدفق الإجراءات دون تعثر أو توقف، وكذلك سهولة المتابعة ومعرفة التقصير والتأخير في أي معاملة وسببه.
- يحوي الدليل الكثير من مخططات سير العمليات في الدار ومن الممكن الاستفادة من هذه المخططات أو التعديل عليها، أو استحداث مخططات وأدلة إجرائية لعمليات جديدة تحتاجها الدار وفق نفس النموذج.

الأهمية :

اللوائـح والأنظمـة الماليـة لا تقـل أهميـةً عـن اللوائـح والأنظمـة العامـة التـي ذكرناهـا فـي البـاب السـابق ، فهـي تنظـم العمـل المالـي وتضبـط إيراداتـه ومصروفاتـه.

إيضاح:

يحوي هذا الباب ثلاث مكونات أساسية وهي :

١- لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية:

- من الأهمية قراءة التوضيح والتفصيل فيما يخص لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية (ص١٥١).
- تم إعـداد جـداول متميـزة للصلاحيـات وسـهلة التطبيـق والهـدف منهـا معرفـة كل موظـف لصلاحياتـه وأدائهـا مـن جهـة وكذلـك سـهولة المتابعـة والمحاسـبة.

٢- لائحة الأجور والرواتب:

- وهـي مـن أشـهر اللوائـح المنتشـرة، ويحـوي الدليـل لائحـة متكاملـة للأجـور والرواتـب والحوافـز والمكافـآت

والعلاوات وكل ما يتعلق بالأجور المالية.

٣- السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية:

- يحوي هذا الفصل كل ما يتعلق بالأمور المالية والمحاسبية وإعداد التقارير الخاصة بها.

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب:

- للإفادة من لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية قراءة التوضيح والتفصيل فيما يخص لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية (ص١٥١) خاصة من المسؤولة المالية في الدار.
- يحوي الدليل جداول متميزة للصلاحيات وسهلة التطبيق والهدف منها معرفة كل موظف لصلاحياته وأدائها من جهة وكذلك سهولة المتابعة والمحاسبة ولابد من فرزها وتحديد المناسب منها للدار واعتماده وتطبيقه داخل الدار.
- لائحة الأجور والرواتب وضعت بشكل مثالي لدار نموذجية ترتبط بها الموظفة كوظيفة أساسية، وقد يختلف الوضع والقدرة المالية من دار لأخرى؛ لذلك لابد من مراعاة قدرة الدار المالية حين الإفادة من هذه اللائحة .
- للاستفادة من هذه اللائحة يجب الإطلاع عليها وتحويرها وفق قدرات الدار الحقيقية والواقعية

وأخذ ما يناسب منها والتعديل والإضافة وإخراج لائحة خاصة بالدار.

- في السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية في غاية الأهمية أن تُفرغ مسؤولة مالية في دار لمتابعة هذا الجانب بشكل متميز .
- قد يحوي هذا الفصل أموراً محاسبية متخصصة قد لا يجيد فهمها إلا من له تخصص محاسبي أو مالي.
- للإفادة من هذا الجزء من الدليل لابد من الاطلاع والتدرب على محتوياته وأخذ المناسب منها.

الباب الرابع/ الاحتياجات التدريبية

الأهمية :

هـذا الفصـل هـو عبـارة عـن رسـم عملـي متخصـص ومفيـد جـداً لأي دار نسـائية فـي جانـب تدريـب وتطويـر منسـوباتها .

إيضاح:

هـذا البـاب عبـارة عـن بحـث ميدانـي متكامـل، وبطريقـة علميـة حديثـة ومركـزة لتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة لمنسـوبات الـدار النسـائية .

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب :

- للإفـادة مـن بحـث (الاحتياجـات التدريبيـة لمنسـوبات الـدار) لابـد مـن الاطـلاع علـى مقدمتـه ومحتوياتـه وتوصياتـه فهـو يحـوي الكثيـر ممـا يفيـد الـدار فـي تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة لجميـع المنسـوبات.
- يحـوي هـذا الفصـل كذلـك بطاقـات تفصيليـة للبرامـج التدريبيـة مفيـدة جـداً عنـد تقـديم أي برنامـج تدريبـي أو البحـث عـن مـدرب مناسـب.
- هذا البحث هو بمثابة مرجع ترجع له الدار في مجال التدريب وتحديد احتياجات منسوباتها .

الملاحق والنماذج

الأهمية :

- اختتم الدليل بمجموعة كبيرة من النماذج الإدارية والمالية التي تحتاجها الدار، بشكل سهل ومبسط يتيح للدار الاستفادة منها بشكل مباشر.

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب :

- يتم دراستها ومناقشتها واختيار المناسب منها .
- علماً بأنها مرفقة بصيغة مفتوحة الكترونياً مع الدليل والإفادة منها سهلة جداً .
- كما يمكن إضافة اسم الدار وشعارها مرة واحدة في النسخة الإلكترونية ليتم إدراجها في جميع النماذج.

والله الموفق ..

بيت خبرة متخصص في الاستشارات والدراسات الخاصة
بتعليم القرآن الكريم في الحلقات والمدارس القرآنية
الرياض – حي شبرا- غرب شارع الترمذي –مخرج 24
هاتف وفاكس :0114262508
ايميل / 5Laqatna.c@gmail.com