برعاية

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

معهد مكة
لإعداد معلمات القرآن الكريم

مفتاح

نماذجة

معاهد إعداد معلمات القرآن الكريم النسائية

معهد مكة أنموذجا

إعداد
معاهد للاستشارات
مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية

مركز معاهد للاستشارات

الرؤية :

مرجع متميز في تأسيس وتطوير المعاهد القرآنية

الرسالة:

بيت خبرة متخصص في تأسيس وتطوير المعاهد القرآنية التأهيلية، من خلال تقديم دراسات واستشارات وبرامج نوعية بواسطة كفاءات، وفق قيم ثابتة لتحقيق انتشار وتميز المعاهد .

خدمات المركز:

١. إعداد المناهج واللوائح والأدلة الإجرائية، والتطوير الإداري.
٢. الإسهام في تأسيس المعاهد .
٣. إعداد معايير الأداء المتميز، والتأهيل لها، وتقييمها .
٤. إعداد الدراسات التطويرية، وتقديم الاستشارات.
٥. إعداد قواعد البيانات والتطوير التقني.
٦. نمذجة التجارب المميزة وتسويقها، وإقامة الملتقيات وورش العمل.
٧. تحكيم البرامج المقدمة من المعاهد، وتقييم الكوادر البشرية وتأهيلها .

الأهداف التأسيسية للمركز:

- المساهمة في تأسيس المعاهد القرآنية وتطويرها .
- تأهيل العاملين والعاملات في المعاهد القرآنية .
- التنسيق بين المعاهد القرآنية والعاملين فيها .
- توثيق تجربة المركز ونشرها .

من مشاريع المركز:

- جائزة الموسى للتميز في المعاهد القرآنية .
- إعداد الدليل الإجرائي لتأسيس معاهد معلمات القرآن الكريم.
- مشروع التعليم الإلكتروني.
- تأسيس بوابة الخدمات الإلكترونية للمعاهد القرآنية .
- نمذجة تجارب مميزة في معاهد معلمات القرآن الكريم ونشرها .
- برنامج النمو المهني والتربوي لمنسوبات معاهد معلمات القرآن الكريم،
- تفعيل وتطوير كتاب (نمذجة معاهد إعداد معلمات القرآن الكريم).
- الدليل الإجرائي لدَور معلم القرآن الكريم في غرس القيم.
- برنامج البناء البعدي لخريجات المعاهد القرآنية.
- تأسيس مركز حلقاتنا لتطوير 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 معاهد إعداد معلمات القرآن الكريم النسائية – معهد مكة أنموذجاً– وهو دليل إجرائي لتنظيم عمل معاهد إعداد معلمات القرآن الكريم، على أن يكون من واقع الميدان وفق الاحتياجات الميدانية للمعاهد المعنية بتعليم القرآن الكريم.

وتكمن أهمية هذا الدليل في التالي :-

- أنه دليل عملي وواقعي ويتم تطبيقه حالياً في (معهد مكة).
- يتميز الدليل بالمرونة وحرية الاختيار والتطبيق بالشكل والقدر المناسب لقدرة المعاهد .
- السهولة والبساطة في الطرح والتطبيق.
- شموله لأهم مفردات اللوائح الإدارية والنماذج.
- احتواؤه على بطاقات الوصف الوظيفي لجميع منسوبات المعاهد .
- احتواؤه على لائحة للرواتب والأجور والسياسات والإجراءات المالية والمحاسبية.
- احتواؤه على الاحتياجات التدريبية لجميع منسوبات المعاهد .
- احتواؤه على النماذج الإدارية الأساسية والمساعدة بصيغة الكترونية للإفادة منها مباشرة، وتصميم الشعار الخاص بالمعهد عليها .
- وجود جهة استشارية (مركز معاهد للاستشارات) لتفعيل الدليل في معاهد معلمات القرآن الكريم ، ودعم المعاهد الراغبة ... في الاستفسار أو المساعدة في تنفيذ الدليل.

ويسعد مركز معاهد للاستشارات التربوية والتعليمية (وهو بيت خبرة في تأسيس وتطوير المعاهد القرآنية) بإعداد مفتاح لهذا الدليل لتحقيق الاستفادة المثلى من الدليل وسهولة استخدامه .

كما يسر مركز معاهد 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 المعاهد .

مفاتيح تطبيق الدليل

تحرص المعاهد المعنية بإعداد معلمات القرآن الكريم على الإفادة من كل ما فيه الرقي بالمستوى الإداري والتعليمي والتربوي داخل منظمتهم.

وحتى يفيد المعهد 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 يرغب المعهد في تطبيقها أويشعر بأنها ذات أهمية حالياً، بالنظر إلى أولويات احتياجه.
- 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 معاهد) عند الحاجة لذلك.
- من المهم جداً أن يكون التطبيق بشكل جماعي ومتفق عليه، ومن خلال إشراف مديرة المعهد والفريق العامل معها.

الباب الأول / الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

الأهمية :

تساهم الخطة الاستراتيجية في تحديد مسار المعهد 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 للمعهد (ص١٥) والتي تعتبر بمثابة المبادئ الحاكمة للأهداف الإستراتيجية ومن ثم للأهداف التشغيلية.
- يحوي الدليل ثلاثة محاور إستراتيجية مقترحة للمعهد (ص١٦) ويقصد بها الأهداف العامة التي يسعى المعهد 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 :-

1- وضع البرامج والمشروعات التي ستقدم في المعهد 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 المعاهد ولا يناسب أخرى.

• وصف لكل برنامج أو مشروع (ص٢٠-٢٦) 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 (ص٢٧-٢٩) 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 المعهد والفريق الإشرافي معها .

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب :

- كتابة الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمعهد والاستفادة مما هو موجود في الدليل، ويتم ذلك من خلال اجتماع المديرة والكادر الإداري وتحديد أهدافهم بالضبط من إقامة المعهد وما يسعى إليه من مخرجات، أما إذا كان المعهد لديه رؤية ورسالة فقد يكتفى بمراجعتها والتأكد من دقتها .
- الرؤية : هي وصف وصياغة للمستقبل الذي يتطلع المعهد إلى تحقيقه، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل يتطلع إليه المعهد ويتفوق بها على أوضاعه 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 عن الأسئلة التالية :-

- ماهو الشكل لنجاح المطلوب تحقيقه في المعهد؟
- ماهي الفرص المتاحة التي لم يأخذ به المعهد 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 يلتزمها المعهد ولا يتنازل 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 له هو أن المعهد بعد اعتماد الخطوات السابقة لابد أن تكون جميع البرامج والأنشطة التي سيقدمها 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 المعهد 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 المعهد خطة تشغيلية تحوي برامجه ومشاريعه 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 (ص٢٠-٢٧) ويقصد بهذه الخطوة إعداد بطاقة توضيحية لكل

برنامج كما هو موضح في المثال الموجود في الدليل، ومن المهم أن توزع نماذج بطاقات الوصف على جميع منسوبات المعهد 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 (ص٢٧-٢٩)
- من المهم التركيز عليه هو أن المعيار والمؤشر لابد أن يكون عدد أو نسبة (كما هو موضح في المثال)
- ما تحويه الجداول (ص٢٧-٢٩) أمثلة توضيحية فقط.

الأهمية :

تعتبر اللوائح والأنظمة من أهم أسرار النجاح الإداري في المنظمات، فقد يعد المعهد أهدافاً إستراتيجية وخططاً تشغيلية ولكن يخفق 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 (ص٣٤) 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 (ص٣٦-٧٦)

- لائحة تنظيم العمل: تحوي هذه اللائحة بشكل تفصيلي كل ما يتعلق بالموظفة وبالعمل داخل المعهد وتضبط هذه العلاقات والحقوق والواجبات والأنظمة بشكل متكامل(ص٨٧-٩١١).
- الدليل الإجرائي: وهو عبارة عن مخطط لسير الإجراءات المتعلقة بأداء عملية محددة ويحوي الدليل مجموعة كبيرة من مخططات سير الإجراءات لمجموعة من العمليات (ص١٢١-١٤٦).

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب:

- لابد من وجود هيكل إداري للمعهد 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 المعهد وظروفه.
- حين رسم الهيكل الإداري يتحتم مراعاة الواقع وليس الأمثل فقط، ومن الممكن الدمج والتغيير حسب ظروف المعهد وواقعه.
- لابد من إطلاع الكادر الإداري المشرف على المعهد ومسؤولة الموارد البشرية على مفهوم الوظيفة والوصف الوظيفي (ص٣٦-٧٦).

- مرفق في الدليل مجموعة متكاملة لبطاقات الوصف الوظيفي لجميع وظائف المعهد، ويمكن تعديله حسب الحاجة والواقع.
- الأصل في بطاقات الوصف الوظيفي أنها صممت بشكل مثالي حسب متطلبات كل وظيفة، ومن الممكن التعديل عليها حسب حاجة المعهد وظروفه.
- 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 يستفيد المعهد من لائحة تنظيم العمل الموجودة في الدليل فلابد من الاطلاع بشكل كامل وقراءة المحتوى من قبل مديرة المعهد والكادر الإشرافي عليه وتحديد ما هو مناسب للعمل به كما هو وما يحتاج إلى تعديلات حسب حاجة المعهد.
- جميع النماذج متاحة وموجودة في مرفق الكتروني قابل للتعديل.
- لابد من التنبه للوائح التي 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 المعهد ومن الممكن الاستفادة من هذه المخططات أو التعديل عليها، أو استحداث مخططات وأدلة إجرائية لعمليات جديدة يحتاجها المعهد وفق نفس النموذج.

الباب الثالث / اللوائح والأنظمة المالية

الأهمية :

اللوائح والأنظمة المالية لا تقل أهميةً عن اللوائح والأنظمة العامة التي ذكرناها في الباب السابق ، فهي تنظم العمل المالي وتضبط إيراداته ومصروفاته.

إيضاح:

يحوي هذا الباب ثلاث مكونات أساسية وهي :

١- لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية:

- من الأهمية قراءة التوضيح والتفصيل فيما يخص لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية (ص١٤٩).
- تم إعداد جداول متميزة للصلاحيات وسهلة التطبيق والهدف منها معرفة كل موظف لصلاحياته وأدائها من جهة وكذلك سهولة المتابعة والمحاسبة.

٢- لائحة الأجور والرواتب:

- وهي من أشهر اللوائح المنتشرة، ويحوي الدليل لائحة متكاملة للأجور والرواتب والحوافز والمكافآت

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 (ص١٤٩) خاصة من المسؤولة المالية في المعهد.
- 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 للمعهد واعتماده وتطبيقه داخل المعهد.
- لائحة الأجور والرواتب وضعت بشكل مثالي لمعهد نموذجي ترتبط بها الموظفة كوظيفة أساسية، وقد يختلف الوضع والقدرة المالية من معهد لآخر؛ لذلك لابد من مراعاة قدرة المعهد المالية حين الإفادة من هذه اللائحة.
- للاستفادة من هذه اللائحة يجب الإطلاع عليها وتحويرها وفق قدرات المعهد الحقيقية والواقعية

وأخذ ما يناسب منها والتعديل والإضافة وإخراج لائحة خاصة بالمعهد .

- في السياسات والإجراءات المالية والمحاسبية في غاية الأهمية أن تُفرغ مسؤولة مالية في المعهد 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 :

هذا الفصل هو عبارة عن رسم عملي متخصص ومفيد لأي معهد في جانب تدريب وتطوير منسوباته.

إيضاح:

هذا الباب عبارة عن بحث ميداني متكامل، وبطريقة علمية حديثة ومركزة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المعاهد.

آليات التفعيل والاستفادة من هذا الباب :

- للإفادة من بحث (الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المعهد) لابد من الإطلاع على مقدمته ومحتوياته وتوصياته فهو يحوي الكثير مما يفيد المعهد في تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع المنسوبات.
- يحوي هذا الفصل كذلك بطاقات تفصيلية للبرامج التدريبية مفيدة عند تقديم أي برنامج تدريبي أو البحث عن مدرب مناسب.
- هذا البحث هو بمثابة مرجع يرجع له المعهد في مجال التدريب وتحديد احتياجات منسوباته.

الأهمية :

- اختتم الدليل بمجموعة كبيرة من النماذج الإدارية والمالية التي يحتاجها المعهد، بشكل سهل ومبسط يتيح للمعهد 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 المعهد وشعاره مرة واحدة في النسخة الإلكترونية ليتم إدراجها في جميع النماذج.

والله الموفق ..

معاهد
للاستشارات

مركز معاهد للاستشارات

بيت خبرة في تأسيس وتطوير المعاهد القرآنية

الرياض . حي الروابي هاتف : ٠١١٤٤٥٩٠٤٩

جوال : رجال: ٠٥٣٥٥٥٩٠٤٩ ❖ نساء : ٠٥٠٦٤٩١١١١

فاكس : ٠١٤٤٥٩٠٤٩ تحويله : ١٠٩

ص . ب : ٢٣٦٤٦٥ الرياض ١١٣٣٢

البريد إلكتروني : INFO@M3AHED.COM

الموقع الإلكتروني : WWW.M3AHED.COM