

جدارات نظّار الأوقاف

إعداد:

م. محمد بن طلال عرب

شركة عبدالرحمن بن صالح
الراجحي وأولاده للإستثمار
Abdulrahman bin Saleh Al Rajhi
& Sons Investment Company



جدارات نظّار الأوقاف



إن نشر هذه المصفوفة يفتح الباب لعدد من المشاريع، مثل:

- بناء مسارات تطويرية للنظّار في مجالس النظارة.
- بناء دبلومات وبرامج تطويرية لأعضاء مجالس النظارة.
- وضع مؤشرات قياس للجدارات وتقييم النظّار عليها.
- بناء حقائب وبرامج تطويرية للنظّار على ضوء هذا القاموس.

م. محمد عرب



شركة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وأولاده للإستثمار

الدمام – طريق الدمام الخبر السريع

هاتف: +966 (13) 811 3842 فاكس: +966 (13) 811 3782

ص.ب. 68758 الدمام 31537

m.arab@alrajhi-endowments.com

www.alrajhi-endowments.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

٢	المقدمة
٤	الفصل الأول: جدارات النظّار
٤	تعريف الجدارات
٤	تعريف قاموس الجدارات
٥	أقسام الجدارات
٦	الفصل الثاني: مشروع بناء قاموس جدارات النظّار
٦	خطوات بناء قاموس جدارات النظّار
١٣	جدارات مجالس نظّارة الأوقاف
١٣	الولاء والدعم
١٤	التحليل
١٥	اتخاذ القرارات
١٦	القيادة
١٧	التعاون
١٨	الوعي
١٩	التنظيم
٢٠	التواصل
٢١	تطوير الآخرين
٢٢	تكوين العلاقات
٢٣	تحقيق الأهداف
٢٤	تطوير العمليات
٢٥	العمل الجماعي
٢٦	مصفوفة الجدارات لمجالس نظّارة الأوقاف
٢٨	تقسيم المستويات المطلوبة لجدارات أعضاء مجلس النظّار
٢٩	كيفية قراءة القاموس
٣١	الخاتمة
٣٢	شكر وثناء

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن اقتضى أثره إلى يوم الدين.

نعيش في هذه الأيام ازدهار ملحوظ وإقبالاً واسعاً على الأوقاف بحمد الله، فأعداد الموقفين في ازدياد، وأبواب الخير وبذل المال لله تتنوع، وكثير من رجال الأعمال والموسرين فتح الله قلبه لإيقاف جزء من أمواله لتبقى صدقةً جاريةً له تدّر له من الباقيات الصالحات، والسعيد من مات وبقيت حسناته تتوالى بعد رحيله.

ومن نتائج هذا الازدهار المبارك للأوقاف بروز احتياجات جديدة للأوقاف في شتى مجالاتها كالاستثمار والإدارة والجودة وغيرها، وهي فرصة للمتخصصين في كل مجال بأن يجعلوا خبراتهم وقفاً لله مسهمين في سدّ الاحتياجات الفنية للأوقاف من خلال إعداد مواد تخصصية يتقاطع فيها العمل الوقفي مع الفنون المختلفة، فإلساحة الوقفية بحاجة لمصنّف في أدوات الجودة في الأوقاف وأدوات الإدارة في الأوقاف وغيرها.

إن من أهم المجالات الرئيسية في الأوقاف هي الموارد البشرية وخاصة العليا فيها، فالناظر هو حجر الزاوية في الوقف، ومجالس النظارة لها الدور الكبير في الحفاظ على الأوقاف بإذن الله، ودعمها وتنميتها في شتى مراحلها، كما أن مسألة اختيار النظّار للوقف لا تقل أهمية عن اختيار عين الوقف أو أي ركن آخر من أركان الوقف، لأن الناظر هو المتولي على الوقف وهو الذي يوليه الموقف ويستأمنه على وقفه للقيام بشؤونه ورعاية مصالحه، فصالح الوقف من صلاحه وفساد الوقف من فساد، والله على كل شيء قدير.

وكما أن اختيار النظّار من أهم الخطوات التي يحتاج الواقف إلى العناية بها فإن تطوير النظّار بعد اختيارهم وتقييمهم المستمر وفق آلية علمية متينة لا تقل أهمية عن ذلك.

حين بدأنا العمل في أوقاف عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته على بناء الخطة التطويرية لمجلس النظارة، أشار الأستاذ عبد الله بن نوري المزين مدير الجودة بمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية أن برامج التطوير المميزة يتم تصميمها بناءً على مصفوفة جدارات، فبحثنا عن مصفوفة جدارات لأعضاء مجالس النظارة فوجدنا أنها غير موجودة مع الاحتياج العام لها في الميدان، وبناءً على ذلك فقد بادرنّا بالعمل على تصميم مصفوفة

جدارات النظّار لنع القطاع الوقفي والمساهمة في تمثين هذا الجانب فيه.

إن لدى مجلس نظارة أوقاف عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته اهتمام بالغ وحرص شديد على تطوير أعضاء مجلس النظارة حسب الاحتياجات المنفردة لكل عضو من أعضاء المجلس، ورغبةً منهم في المبادرة إلى الخير والدلالة عليه فقد تمّت المبادرة على العمل على إنشاء قاموس لجدارات النظّار ليساعد رجال الأعمال والموقفين والأوقاف والجهات التدريبية والتطويرية في العناية بالنظّار، من خلال اختيارهم بشكل علمي ابتداءً وتطويرهم وتقييمهم لاحقاً، وتقديم وصياغة البرامج التطويرية الملائمة لهم على أسس علمية رصينة.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه وأن يتقبله وأن يكون إضافة قيّمة تساهم في رفعة الأوقاف وتحسين مكانتها. والله الموفق..

كتبه

محمد طلال عرب

١٨ / ٤ / ١٤٣٧ هـ

الدمام - حرسها الله -

جدارات النظّار

ما هي الجدارات:

تختلف المنهجيات المتبعة في تطوير الموارد البشرية باختلاف مدارسها واحتياجاتها. وتعتبر منهجية تطوير الموارد البشرية بناءً على الجدارات من أكثر المنهجيات العملية والواقعية في تطوير الموارد البشرية وذلك لتانة بنائها العلمي والمنطقي، لاعتمادها على الخصائص التي تميّز المتفوقين في أداء عمل معين عن أقرانهم في نفس العمل. ثم يتم تجميع هذه الخصائص سوياً في قاموس يسمى قاموس الجدارات.

تعريف الجدارات:

هي مجموعة الخصائص المشتركة التي تميّز المتفوقين عن العاديين في أداء وظيفة ما.

قاموس الجدارات:

هي مجموعة الخصائص المشتركة وفق المستويات المطلوبة لأداء كل وظيفة بناءً على عدد مرات التكرار والأهمية.

تمثل الجدارات الأرضية الأولية التي يتم بناء الوصف الوظيفي عليها، فهي توفر الخصائص الأساسية التي تؤهل شخصاً ما لأداء الوظيفة المطلوبة، كما أنها القالب العلمي الذي ينطلق منه البرنامج التطويري للموارد البشرية، فمن خلالها يتم استقطاب الموارد ابتداءً، ثم تقييمهم بناءً على كمية الخصائص المطابقة للموجودة في قاموس الجدارات، ومن ثم تطويرهم للوصول إلى المستويات المطلوبة في الجدارات.

ولابد من الإشارة إلى فائدة الجدارات للجهات التطويرية والتدريبية فهي اللبنة الأولى في تصميم البرامج ذات الاحتياج، والأثر المنطقي القابل للقياس وبالتالي يتم الدفع بها للسوق الوظيفي بثقة أكبر وجدوى أوضح لرفع أداء العاملين فيه وتطوير خبراتهم.

أقسام الجدارات (بشكل عام):

1. الجدارات الظاهرة: وهي الصفات التي يسهل اكتسابها وقياسها وتنقسم إلى:
 - أ) المعلومات: المعارف المطلوب وجودها لدى الشخص حول مجال أو تخصص معين.
 - ب) المهارات: القدرات التي يمتلكها الشخص ليستطيع القيام بمهمة عقلية (ذهنية) أو مادية (عملية).
2. الجدارات الكامنة: وهي الصفات غير الظاهرة والتي تبرز لدى الشخص عند أداءه لمهام معينة لمدة طويلة، وهي تنقسم إلى:
 - أ) المفاهيم الاجتماعية: نظرة الشخص للمجتمع ودوره فيه.
 - ب) المفاهيم الشخصية: مبادئ الشخص وقيمه وقناعاته الراسخة التي يطمئن لها ويتمحور حولها.
 - ج) الصفات الذاتية: وهي الخصائص الذاتية للشخص مثل إدارته لمشاعره ومنهجية تفكيره وآلية عمله.
 - د) الدوافع: وهي المحفزات الراسخة في عمق شخصية الفرد والتي تحركه لأداء عمل معين كرد فعل أو المبادرة ابتداءً.

وبالنسبة لأي مهمة، فإن الجدارات الكامنة هي ما يميّز المتفوقين عن العاديين في تلك المهمة، بينما تُعدّ الجدارات الظاهرة أساسية لاختيار أي شخص للقيام بهذه المهمة.

لماذا جدارات نظّار الأوقاف:

إن من إيجابيات نهضة الأوقاف المعاصرة ظهور كثير من الأوقاف الضخمة التي تنتهج الأساليب الإدارية المتطورة في إدارة الأوقاف واستثماراتها والحفاظة على أصولها، مما أفرز احتياجاً في وضع آلية واضحة لاختيار مدراء (نظّار) هذه الأوقاف وتطويرهم وتقييم أدائهم، كما أن البرامج التطويرية للأوقاف في مختلف مجالاتها بحاجة إلى تمثين بنائها وضبط بوصلتها لتساهم في تقديم منتجات مناسبة لاحتياجات الأوقاف الحالية وأسلوبها المتطور.

إن مصفوفة الجدارات تلعب دوراً مهماً في بناء الأوصاف الوظيفية لأعضاء مجالس النظارة ابتداءً، ونماذج المهام والمسؤوليات المطلوبة، ومن ثم الاستقطاب بناءً على ذلك، كما أنها مفيدة في تقييم أداء النظّار وترشيح البرامج التطويرية لهم بعد ذلك، كما أنها تساعد على توزيع المهام أثناء العمل بناءً على الجدارات الموجودة لدى كل عضو. إن أفضل من يتعامل مع هذه الجدارات هم أخصائيو الموارد البشرية في الشركات والجهات المختلفة، فيُفضّل أن تتم الاستعانة بهم في قراءة هذه الجدارات والاستفادة منها.

كما أن الجهات التطويرية والتدريبية تستطيع الاستفادة من هذه الجدارات من خلال بناء الحقائق التدريبية المختلفة بناءً عليها وتصميم البرامج والفعاليات التطويرية والتدريبية بشكل مركز عليها.

مشروع بناء قاموس جدارات النظّار

تمهيد:

رغبة في مزج الخبرة العملية بالنظريات الفنية المؤصلة فقد تمّ بناء قاموس جدارات النظّار من خلال فريق استشاري متخصص وممارس عملياً ولديه خبرة ودراية بالعمل غير الربحي، وكذلك فقد تمّت الاستعانة بالمكتبات العالمية في الجدارات ومزجها بالتطبيقات القياسية (Best practices) مع الثقافة والتجارب المحلية، كما تمّ الاستماع لرأي المختصين وأصحاب القرار في عالم الأوقاف المحلية كي تخرج الجدارات ملائمة لواقع الأوقاف، وملائمة أكثر لتطبيقاتها.

خطوات بناء قاموس جدارات النظّار:

الخطوات التالية تشرح المراحل والمدخلات التي تمّ بها بناء قاموس جدارات النظّار:

1 استعراض عدد من مجالس نظارة الأوقاف المحلية والعالمية:

في هذه الخطوة قام فريق العمل بعمل بحث مكتبي لاستعراض عدد من مجالس نظارة الأوقاف العالمية والمحلية وكيفية هيكلتها الإدارية بهدف الاطلاع على أبرز الممارسات والمقارنة مع التجارب الناجحة والمختلفة.

2 الاطلاع على عدد من الأوصاف الوظيفية لأعضاء مجالس النظّار:

تم استعراض مهام أعضاء مجالس النظّارة من خلال الاطلاع على عدد من الأوصاف الوظيفية المحلية كما تمّ مراسلة عدد من الجهات المحلية والعالمية للاطلاع على مجالس النظّارة الموجودة لديهم وآلية عملها وكذلك للمقارنة بين المهام المتكررة والأدوار.

3 استخراج الجدارات الظاهرة والكامنة لأعضاء مجالس النظّارة:

بالاستفادة من المدخلين أعلاه وباستخدام آليات فنية ونماذج ومنهجيات متخصصة في الموارد البشرية فقد قام الفريق بوضع تصور عن الجدارات الظاهرة والكامنة وكذلك بالاستعانة بمجموعة من المستشارين المتخصصين في الاحتياجات التي يتوقع احتياجها لكل مستوى وظيفي.

4 استخراج الجدارات القياسية من المكتبات العالمية المتخصصة:

بعد أن تم اختيار مجموعة الجدارات الأولية في الخطوة السابقة، قام فريق العمل باستخراج الجدارات القياسية ذات العلاقة والمطبقة في بيئات العمل المماثلة عالمياً من خلال المكتبات العالمية المتخصصة في قواميس الجدارات مع المستويات التفصيلية لكل جدارة من الجدارات ومؤشراتهما.



٥

اختيار نموذج إداري مقترح لمجلس النظارة:

نظراً لتنوع الأوقاف واختلافها بناءً على حجمها ونوعها وغير ذلك من العوامل، فقد قام فريق العمل باختيار نموذج لمجلس النظّار يتفق مع أغلب النماذج المتّبعة في الأوقاف ذات الحجم الكبير حسب البحث الأولي لهذا المشروع وهو التالي:

١. رئيس للمجلس.
٢. نائب لرئيس المجلس.
٣. أمين عام أو عضو منتدب للمجلس.

تنبيه!

جدارات النظّار مناسبة لكل أنواع مجالس النظارة وكذلك للأوقاف التي تدار بشكل فردي ويمكن ذلك من خلال تعديل القاموس لتتواءم المستويات مع كمية العمل المطلوبة.

٦

عقد مقابلات شخصية مع بعض الأعضاء الشاغلين لعضويات مجالس نظارة حالية:

هدفت هذه المقابلات إلى أخذ تفاصيل أكثر عن دورهم الفعلي من خلال عقد مقابلات شخصية مع بعض الأعضاء الشاغلين لعضويات مجالس نظارة حالية بهدف الاطلاع بشكل أقرب على مهامهم ومسؤولياتهم.

٧

عقد ورشة عمل تخصصية لترتيب الجدارات وتقييم تكرارها:

للاقترب أكثر من الممارسة الحالية لأدوار أعضاء مجالس النظارة فقد تم عقد ورشة عمل حضرها عدد من أعضاء مجالس نظارة الأوقاف والمؤسسات الاستثمارية، وتم فيها مناقشة التالي:

أ. ما الذي يحتاجه رئيس المجلس ونائبه والأمين العام لينجح في أدواره الوظيفية وكذلك الأمور التي قد تعيقه.
ب. عمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWAT Analysis) لأبرز ما يواجهه عضو المجلس أيًا كان دوره في المجلس.
ج. تمّت الاستفادة من خبرة وتجربة الحضور في توزيع الجدارات لكل دور وظيفي في المجلس بناءً على محورين هما: (الأهمية - التكرار).

الجدول في الصفحة المقابلة يحتوي على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWAT Analysis) لأبرز ما يواجهه عضو المجلس أيًا كان دوره في المجلس.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWAT Analysis)

نقاط القوة

- وضوح الصلاحيات الممنوحة لهم
- التنوع في الخبرات
- الأدرّة المهنية
- قوة صك الوظيفية والتزام المجلس به
- وجود حوكمة جيدة
- الجدية في القيام بالأدوار
- مجلس فعال
- الفصل بين النظارة والإدارة التنفيذية
- تمثل أعلى سلطة في الهرم الوظيفي

أهم الفرص

- وعي أبناء الواقف والجيل الجديد
- الملاءة المالية للأوقاف
- التوجه نحو الاهتمام بجدارات مجلس النظارة
- تنوع فرص الاستثمار
- توفر رأس المال
- وجود حراك لدى الجامعات والشركات لدعم الأوقاف
- ضخامة حجم الأوقاف وعددها في المملكة
- تخصيص دوائر متخصصة في الأوقاف

نقاط الضعف

- عدم تكامل الخبرات
- عدم القدرة على الاستقطاب الصحيح
- عدم انتظام الجلسات
- تعيين مستقلين عن المجلس
- الفصل بين الملكية للوقف وإدارته
- ضعف الصيغة الوظيفية
- كثرة التسرب والدوران الوظيفي
- كفاءة إقناع المجلس برسالة الوقف

أهم التحديات

- الجهات الحكومية وضعفها
- ضعف التسهيلات الممنوحة
- ضعف البنية التنظيمية
- قلة وندرة الكفاءات
- الممارسة الخاطئة لإدارة الأوقاف أو الصيغة الوظيفية
- قلة مكاتب الأبحاث المتخصصة في الأوقاف
- تعدد المرجعيات
- النظرة الدونية للقطاع
- وجود تجارب فاشلة

توزيع الحضور للجدارات على الوظائف في المجلس بناءً على الأهمية والتكرار:

الجدارة	رئيس المجلس	الجدارة	عضو المجلس	الجدارة	الأمين العام أو العضو المنتدب
اتخاذ القرارات	٤	التعاون	٤	القيادة	٣
القيادة	٦	العمل الجماعي	٨	تحقيق الأهداف	٣
التعاون	٦	التحليل	٨	اتخاذ القرارات	٤
الولاء	٨	الولاء	٩	تكوين العلاقات	٤
الوعي	٩	التنظيم	١٢	تطوير الآخرين	٤
التحليل	١١	تحقيق الأهداف	١٤	الوعي	٥
تكوين العلاقات	١٢	الوعي	١٤	تطوير العمليات	٥
التنظيم	١٢	اتخاذ القرارات	١٥	العمل الجماعي	٥
تحقيق الأهداف	١٤	تطوير العمليات	١٦	التنظيم	٦
تطوير العمليات	١٨	تكوين العلاقات	٢٠	الولاء	٧
العمل الجماعي	٢١	القيادة	٢٣	التحليل	٨
تطوير الآخرين	٢٥	التواصل	٢٦	التواصل	٩
التواصل	٢٦	تطوير الآخرين	٣٥	التعاون	١٣



صورة جماعية لحضور الورشة

٨

الاستفادة من مخرجات الورشة مع المدخلات السابقة في صياغة قاموس جدارات مجلس

النظارة:

في هذه الخطوة تم المزج بين نتائج المقابلات الشخصية ومخرجات ورشة العمل كمعرفة تطبيقية واقعية مع الجدارات المستخرجة من المكتبات العالمية بهدف تكوين قاموس لجدارات النظّار يجمع بين أفضل الممارسات العالمية الفنية والممارسات التطبيقية الواقعية، وبعد ذلك تم الخروج بالمسودة الأولى لقاموس جدارات النظّار.

تقييم مسودة قاموس الجدارات ومراجعتها:

بهدف فحص المسودة بشكل أكبر فقد تم في هذه الخطوة إرسال المسودة ومخرجات الورشة لعدد من المتخصصين في الموارد البشرية وذوي الخبرة في مجال الأوقاف لخص هذه الجدارات وتقييمها وكتابة الملاحظات عليها، وقد تم الاستفادة من الملاحظات المرسله وإجراء التعديلات المقترحة على المسودة.

٩

الصورة النهائية لقاموس جدارات نظّار الأوقاف:

بعد إجراء التعديلات المقترحة من المختصين وخص الجدارات والقاموس، تم اعتماد قاموس جدارات نظّار الأوقاف وهي تتكون من التالي:

• الجدارات وتحتوي على العناصر التالية:

- اسم الجدارة.
- تعريفها.

○ مستويات إظهار الجدارة وهي تتفاوت من المستوى الأول (الأدنى) إلى المستوى الرابع (الأعلى) في كل جدارة.

• قاموس الجدارات بناء على النموذج الإداري: وفي هذا الجدول تم تقسيم المستويات المطلوبة لجدارات أعضاء مجلس النظّار بناء على الأهمية والتكرار.

١٠

جدارات مجالس نظارة الأوقاف

الولاء والدعم

هو أن يلتزم العضو ويدعم أهداف وقيم ومبادئ المنظمة داخلياً وخارجياً ويحافظ على سرية المعلومات، كما أنه يسعى لإيجاد متطوعين يدعمون المجلس.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- ملتزم وداعم لأهداف وقيم ومبادئ المنظمة.
- يبقي المعلومات السرية والحساسة طي الكتمان.
- يعمل ضمن أفضل رغبات المنظمة.

المستوى الثاني:

- يمثل المنظمة بصورة فعالة ويضع المنظمة في منزلتها الحقيقية من خلال تاريخها وإنجازاتها.
- يحضر ويتفاعل بشكل جيد للاجتماعات ويحرص على الحضور باستمرار.

المستوى الثالث:

- يشجع طاقم الفريق للخروج من نطاق واجباتهم الإلزامية إلى العمل التطوعي دون مقابل مادي كمتطوعين أو مانحين.
- يدعم ويشجع على التركيز على المصلحة العامة للمنظمة.

المستوى الرابع:

- يطور بيئة عمل وآليات عملية للتأكد من أن جميع الأعضاء يمثلون المنشأة بشكل فعال.

الجدارات
في مجموعة
الخصائص
التي تميز
المتفوقين
عن
الباقيين

التحليل

هو أن يحلل العضو المعلومات ويتحدى الأفكار بشكل بناء، ويقيم نقاط القوة والضعف، ويرصد الفرص والتحديات في جميع القرارات التي يتخذها، كما أنه يتابع الأداء العام بشكل مستمر طوال العام.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

• يطلب المعلومات من أعضاء الفريق التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة.

المستوى الثاني:

• يحلل المعلومات وعند الضرورة يتحدى الأفكار بشكل بناء.
• يبحث ويحلل ويفسر ويتواصل لفهم ما يشكل عليه فهمه من معلومات ومبادئ المنظمة.

المستوى الثالث:

• يقيم نقاط القوة والضعف للشركات المتوقعة من خلال العوائق التنظيمية والمالية والنظامية.

المستوى الرابع:

• يبحث عن أسباب الضعف والقوة والتوفيق بينها وبين رؤية المنظمة ورسالتها والربط بينها وبين الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.
• يحلل سياسات السوق والسياسات العامة في البلد.



اتخاذ القرارات

هو أن يتصرف العضو بحكمة ومسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل كما أنه يفكر بطريقة استراتيجية ويتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب أيًا كانت الظروف.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

• يمكنه تحديد تعارض المصالح الشخصية مع مصالح المنظمة.
• يتصرف بحكمة ومسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل.

المستوى الثاني:

• يتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب.
• يتصرف باستقلالية عن أي دور آخر قد يعمل فيه في المنظمة.

المستوى الثالث:

• يتعرف ويدير الأوضاع الصعبة والدرجة.
• يبادر ويقوم بتأسيس الأعمال والمهام.

المستوى الرابع:

• يفكر بطريقة استراتيجية.



القيادة

هو أن يخلق العضو رؤية مشتركة للفريق ويدمجها بالبرامج والعمليات التي يقوم بها المجلس كما أنه يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة والتأقلم مع التغييرات التي قد تطرأ كما أنه يدير الأنظمة ويتأكد من فعاليتها.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يخلق حس مسؤولية مشترك في تحقيق المنجزات وكذلك في التحديات والإخفاقات.
- يدمج رؤية المنظمة في البرامج والعمليات التي يقوم بها.
- يوجه الفريق بفاعلية.

المستوى الثاني:

- يدير التغييرات بشكل ناجح.
- يثقف الآخرين ويطلعهم على الوجهة المستقبلية ويلهمهم حتى يكونوا داعمين ومؤيدين لها.
- إدارة الأنظمة والتحديات المالية.

المستوى الثالث:

- يقود محاولات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة.
- يزود الآخرين بتوجيهات واضحة.

المستوى الرابع:

- يقود خلق رؤية مشتركة للفريق ومجلس الإدارة والهيئات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
- يعمل مع مجلس الإدارة على قيادة عملية إدارة التغيير لإنشاء قيم الوقف وتطبيقها من قبل جميع أفراد الوقف.
- يستخلص المواضيع والحلول التي تهتم المنظمة واختصارها في رؤية مترابطة ورسالة ذات معنى.



التعاون

هو أن يدعم ويتجاوب ويتبنى العضو آراء ومساهمات الأعضاء في الاجتماعات والقرارات الناتجة عنها كما أنه يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يساهم في اتخاذ القرارات الجماعية ويتبناها.
- يدعم ويشجع مشاركة وعمل أعضاء المجلس.
- يظهر وبوضوح اهتمامه بالآخرين وبمحاولة فهمهم.

المستوى الثاني:

- يدعم ويتجاوب مع آراء الأعضاء والأمناء الآخرين ويتجاوب مع مساهمات الأعضاء في الاجتماعات.
- يدعم الأعمال التي تقدمها القطاعات الأخرى وخاصة التي تتوافق مع توجهات المنظمة.

المستوى الثالث:

- يعمل مع المستشار القانوني ومجلس الإدارة لتحديد وإدارة المشاكل القانونية.
- يقدر على جمع وإيجاد ومشاركة البيانات التي تحتاجها الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى في مجال التي تركز عليه المنظمة.

المستوى الرابع:

- يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى.



الوعي

هو أن يحرص العضو على الاطلاع والتزام بالقوانين الخاصة بالبلد التي تؤثر على توجهات المجلس وأنها تطبق بشكل جيد كما أنه قادر على نقد القوائم المالية ويعرف الأساسيات الشرعية والنظامية لإدارة الأوقاف.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- قادر على نقد القوائم المالية.
- يعي الأساسيات الشرعية والنظامية لإدارة الأوقاف.

المستوى الثاني:

- يتحرى التغييرات الوظيفية والثقافية والمحركة للمنظمة.

المستوى الثالث:

- يوعي بالمعايير الأخلاقية للمنظمة ويشجع على بناء ثقافة شفافة تكون فيها المعايير الأخلاقية مفهومة وممارسة على جميع أصعدة المنظمة.

المستوى الرابع:

- يربط قوانين البلد بقوانين المنظمة وإجراءاتها.



التنظيم

هو أن يضع العضو لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس وأعضاءه تضمن سيره بشكل ناجح وفق الرؤى والسياسات التي تم الاتفاق عليها.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يشرف ويوثق المنح بطريقة تتماشى مع القوانين والأنظمة وأخلاقيات المنظمة.

المستوى الثالث:

- يضمن حقوق إنسانية عادلة للموظفين ويوثقها كتابياً.
- يصنع أدوات ضبط فعالة وذات شفافية ويحفظ الوثائق.



المستوى الثاني:

- يتعامل مع أي خرق أخلاقي فور حدوثه بشكل حازم وحكيم.
- التأكد من أن المنح توثق.

المستوى الرابع:

- يعمل مع مجلس الإدارة على وضع لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس.
- يسعى لتطوير معايير أخلاقية للمجلس.
- يعمل مع مجلس الإدارة على إقامة نهج للمساءلة تكون متلائمة مع طبيعة المنظمة.

التواصل

هو أن يتواصل العضو بشكل فعال ومقنع ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يتواصل بشكل فعال ومقنع.
- يناقش وينتقد أفكار أصحاب الصلاحية والسلطة بشكل بناء.

المستوى الثاني:

- يتواصل ويعمل بشكل جيد مع ممثلي المنظمات الأخرى.

المستوى الثالث:

- يتعامل مع وسائل الإعلام بشكل فعال.

المستوى الرابع:

- يضع الأمور التي تهتم لها المنظمة نصب أعين أصحاب المصلحة وكذلك المجتمع.
- ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي.



تطوير الآخرين

هو أن يخلق العضو بيئة عمل يكون التعليم والتطوير فيها مستمرًا ومتصاعدًا.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يكون قدوة في تمثله بالسلوك السليم ويعزز التطبيقات المتميزة له.
- يقوم بالتطوير الشخصي والمهني المستمر.

المستوى الثاني:

- يفوض القرارات والمسؤوليات المناسبة بشكل فعال.

المستوى الثالث:

- يوضّح للمجلس العلاقة بين التطوير الوظيفي وفعالية الوقف.
- يوعي مجلس الإدارة باحتياجاتهم التطويرية ويحدد لهم التوجيه والتدريب المناسب.
- يطور برامج وثقافة مؤسسية تدعم التطوير الفردي والمهني.

المستوى الرابع:

- يخلق بيئة عمل يكون التعليم فيها مستمر وأعضاء الفريق يشعرون بالارتياح عند قيامهم ببعض المخاطر لتحقيق أهداف المنظمة.
- يخلق ناظم تقويم ذاتي للموظفين.



تكوين العلاقات

هو أن يتقن العضو تكوين العلاقات المثمرة بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

• يتقن تكوين العلاقات بشكل جيد مع مختلف الشخصيات.

المستوى الثاني:

• يتواصل مع زملائه خارج المنظمة لاكتشاف سبل التعاون الممكنة.

المستوى الثالث:

• يحدد فوائد الربح للطرفين المتوقعة مع الشركاء.

المستوى الرابع:

• يكون علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة.
• يدير العلاقات الخارجية والداخلية.



تحقيق الأهداف

هو أن يقود العضو العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج وفقاً لأفضل الممارسات والتوجهات، كما يقوم بتقويم الأداء لأعضاء المجلس والبرامج والمنح.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

• يلتزم بالمسؤوليات المنوطة به.
• يحرص على تطبيق قيم المنظمة في الأعمال اليومية.
• يعمل بفاعلية مع اللجنة الاستشارية والمستشارين الماليين.
• ينفذ تعليمات مجلس الإدارة.

المستوى الثاني:

• يستفيد من الخبراء والمستشارين من خارج المنظمة بشكل فعال.
• يربط بين خبرات المنظمة وواقعها الحالي بقيم المنظمة التي أسست عليها.
• يدير ويدقق الكشوفات المالية والتقارير التي تصدر من المراجع الخارجي بشكل دوري.
• يراقب تقارير المنح المطلوبة.

المستوى الثالث:

• يقود العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج وفقاً لأفضل الممارسات والتوجيهات الأخلاقية ومتطلبات التوكيل له.
• يشجع اختيار مرشحين بخلفيات مختلفة لإعطائهم أدوار مختلفة في الوقف.
• يتأكد من تقييم البرامج والمنح.
• يضع خطط واضحة لإنجاز الأهداف.

المستوى الرابع:

• يقوم بتقويم الأداء لأعضاء المجلس.



تطوير العمليات

هو أن ينشئ العضو نموذج استثماري يتناسب مع طبيعة الأصول والميزانية ويتعرف ويتبنى أفضل الاستراتيجيات في المنح والاستثمار لتحقيق أهداف الوقف يستفيد من التغذية الراجعة من تقييم الأداء وأنظمة التقييم الأخرى لتحسين العمليات.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يستفيد من نصائح المختصين والخبراء.
- يأخذ التغذية العكسية من برامج المساءلة لتطوير العمليات.

المستوى الثاني:

- يستفيد من التغذية الراجعة من تقييم الأداء وأنظمة التقييم الأخرى لتحسين العمليات.
- ينشئ نموذج استثماري يتناسب مع طبيعة الأصول والميزانية.

المستوى الثالث:

- اتخاذ قرارات بشأن الاستفادة من التكنولوجيا لدعم كفاءة الموظفين.
- يقيم أداء المحاسبين والمستثمرين في المنظمة.

المستوى الرابع:

- يتأكد من أن المنظمة تسعى بنشاط لمتابعة المتغيرات في بيئة العمل ويصحح ويتعلم من التغيير.
- يقود عمليات تطوير التضامات مع الآخرين.
- يتعرف ويتبنى أفضل الاستراتيجيات في المنح والاستثمار لتحقيق أهداف الوقف.



العمل الجماعي

هو أن ينشئ العضو مجموعات متجانسة تحقق أعمال المجلس والمشاريع المنوطة بها كما أنه يعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس بالإضافة لقدرته على جمع الآراء وتوحيدها.

مستويات الجدارة:

المستوى الأول:

- يعمل كفرد في المجموعة بشكل فعال.
- يعمل بشكل جيد مع أعضاء المجلس بغض النظر عن مكانتهم.
- يشجع ويعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس.

المستوى الثاني:

- يحسن حل مشاكل التواصل بين أعضاء الفريق.
- يتمكن من إدارة النقد والاختلافات بفاعلية.
- قادر على جمع الآراء وتوحيدها.

المستوى الثالث:

- يتمكن من تكوين وإدارة المجموعات.
- يخلق بيئة عمل منتجة وإيجابية.

المستوى الرابع:

- يدير ويوفق بين المصالح المتعارضة في المجلس.
- يعمل مع أعضاء المجلس لخلق بيئة عمل داعمة تحمس الفريق لأخذ المخاطر المحسوبة التي تحقق رسالة الوقف.
- يمنع مشاكل التي تصدر من تعارض المصالح بين الأعضاء.
- يساهم في بناء مجلس الإدارة بحسب إمكانياته المادية والمعرفية.



مصفوفة الجدارات

الجدارة	تعريفها	المستوى الأول
الولاء والدعم	يلتزم ويدعم أهداف وقيم ومبادئ المنظمة داخلياً وخارجياً ويحافظ على سرية المعلومات كما أنه يسعى لإيجاد متطوعين يدعمون المجلس	<ul style="list-style-type: none"> ملتزم وداعم لأهداف وقيم ومبادئ المنظمة يبقى المعلومات السرية والحساسة طي الكتمان يعمل ضمن أفضل رغبات المنظمة
التحليل	يحلل المعلومات ويتحدى الأفكار بشكل بناء ويقيم نقاط القوة والضعف ويرصد الفرص والتحديات في جميع القرارات التي يتخذها كما أنه يتابع الأداء العام بشكل مستمر طوال العام	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب المعلومات من أعضاء الفريق التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة
اتخاذ القرارات	يتصرف بحكمة وبمسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل كما أنه يفكر بطريقة استراتيجية ويتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب أياً كانت الظروف	<ul style="list-style-type: none"> يمكنه تحديد تعارض المصالح الشخصية مع مصالح المنظمة يتصرف بحكمة وبمسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل
القيادة	يخلق رؤية مشتركة للفريق ويدمجها بالبرامج والعمليات التي يقوم بها المجلس كما أنه يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة والتأقلم مع التغييرات التي قد تطرأ كما أنه يدير الأنظمة ويتأكد من فعاليتها	<ul style="list-style-type: none"> يخلق حس مسؤولية مشترك في تحقيق المنجزات وكذلك في التحديات والإخفاقات يدمج رؤية المنظمة في البرامج والعمليات التي يقوم بها يوجه الفريق بفاعلية
التعاون	يدعم ويتجاوب ويتبنى آراء ومساهمات الأعضاء في الاجتماعات والقرارات الناتجة عنها كما أنه يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> يقود خلق رؤية مشتركة للفريق ومجلس الإدارة والهيئات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة يعمل مع مجلس الإدارة على قيادة عملية إدارة التغيير لإنشاء قيم الوقف وتطبيقها من قبل جميع أفراد الوقف يستخلص المواضيع والحلول التي تمه المنظمة واختصارها في رؤية مترابطة ورسالة ذات معنى
الوعي	يحرص على الاطلاع والتزام بالقوانين الخاصة بالبلد التي تؤثر على توجهات المجلس وأنها تطبق بشكل جيد كما أنه قادر على نقد القوائم المالية ويعرف الأساسيات الشرعية والنظامية لإدارة الأوقاف	<ul style="list-style-type: none"> قادر على نقد القوائم المالية يعي الأساسيات الشرعية والنظامية لإدارة الأوقاف
التنظيم	يضع لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس وأعضاءه تضمن سيره بشكل ناجح وفق الرؤى والسياسات التي تم الاتفاق عليها	<ul style="list-style-type: none"> يشرف ويوفق المنح بطريقة تتماشى مع القوانين والأنظمة وأخلاقيات المنظمة
التواصل	يتواصل بشكل فعال ومقنع ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي	<ul style="list-style-type: none"> يتواصل بشكل فعال ومقنع يناقش وينتقد أفكار أصحاب الصلاحيات والسلطة بشكل بناء
تطوير الآخرين	يخلق بيئة عمل يكون التعليم والتطوير فيها مستمرًا ومتصاعداً	<ul style="list-style-type: none"> يكون قدوة في تمثله بالسلوك السليم ويعزز التطبيقات المتميزة له يقوم بالتطوير الشخصي والمهني المستمر
تكوين العلاقات	يتقن تكوين العلاقات المثمرة بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس	<ul style="list-style-type: none"> يتقن تكوين العلاقات بشكل جيد مع مختلف الشخصيات
تحقيق الأهداف	يقود العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج وفقاً لأفضل الممارسات والتوجهات ويقوم بتقييم الأداء لأعضاء المجلس والبرامج والمنح	<ul style="list-style-type: none"> يلتزم بالمسؤوليات المنوطة به يحرص على تطبيق قيم المنظمة في الأعمال اليومية يعمل بفاعلية مع اللجنة الاستشارية والاستثمارية والمستشارين الماليين ينفذ تعليمات مجلس الإدارة
تطوير العمليات	ينشئ نموذج استثماري يتناسب مع طبيعة الأصول والميزانية ويعرف ويتبنى أفضل الاستراتيجيات في المنح والاستثمار لتحقيق أهداف الوقف يستفيد من التغذية الراجعة من تقييم الأداء وأنظمة التقييم الأخرى لتحسين العمليات	<ul style="list-style-type: none"> يستفيد من نصائح المحترفين والخبراء يأخذ التغذية العكسية من برامج المساءلة لتطوير العمليات
العمل الجماعي	ينشئ مجموعات متجانسة تحقق أعمال المجلس والمشاريع المنوطة بها كما أنه يعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس بالإضافة لقدرة على جمع الآراء وتوحيدها	<ul style="list-style-type: none"> يعمل كفرد في المجموعة بشكل فعال يعمل بشكل جيد مع أعضاء المجلس بغض النظر عن مكانتهم يشجع ويعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس

لمجالس نظارة الأوقاف

المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني
<ul style="list-style-type: none"> يطور بيئة عمل وآليات عملية للتأكد من أن جميع الأعضاء يمثلون المنشأة بشكل فعال 	<ul style="list-style-type: none"> يشجع طاقم الفريق للخروج من نطاق واجباتهم الإلزامية إلى العمل التطوعي دون مقابل مادي كمتطوعين أو مانحين يدعم ويشجع على التركيز على المصلحة العامة للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> يمثل المنظمة بصورة فعالة ويضع المنظمة في منزلتها الحقيقية من خلال تاريخها وإنجازاتها يحضر ويتفاعل بشكل جيد للاجتماعات ويحرص على الحضور باستمرار
<ul style="list-style-type: none"> يبحث عن أسباب الضعف والقوة والتوفيق بينها وبين رؤية المنظمة ورسالتها والربط بينها وبين الوضع الحالي والتوجه المستقبلي يحلل سياسات السوق والسياسات العامة في البلد 	<ul style="list-style-type: none"> يقيم نقاط القوة والضعف للشراكات المتوقعة من خلال العواقب التنظيمية والمالية والنظامية 	<ul style="list-style-type: none"> يحلل المعلومات وعند الضرورة يتحدى الأفكار بشكل بناء يبحث ويحلل ويضرس ويتواصل لفهم ما يشكل عليه فهمه من معلومات ومبادئ المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> يفكر بطريقة استراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> يتعرف ويدير الأوضاع الصعبة والحرجة يبادر ويقوم بتأسيس الأعمال والمهام 	<ul style="list-style-type: none"> يتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب يتصرف باستقلالية عن أي دور آخر قد يعمل فيه في المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> يقود خلق رؤية مشتركة للفريق ومجلس الإدارة والهيئات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة يعمل مع مجلس الإدارة على قيادة عملية إدارة التغيير لإنشاء قيم الوقف وتطبيقها من قبل جميع أفراد الوقف يستخلص المواضيع والحلول التي تمه المنظمة واختصارها في رؤية مترابطة ورسالة ذات معنى 	<ul style="list-style-type: none"> يقود محاولات التفكير والتخطيط الاستراتيجي يحفز الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة يزود الآخرين بتوجيهات واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> يدير التغييرات بشكل ناجح ينقذ الآخرين ويطلبهم على الوجهة المستقبلية ويلهمهم حتى يكونوا داعمين ومؤيدين لها إدارة الأنظمة والتحديات المالية
<ul style="list-style-type: none"> يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى 	<ul style="list-style-type: none"> يعمل مع المستشار القانوني ومجلس الإدارة لتحديد وإدارة المشاكل القانونية يقدر على جمع وإيجاد ومشاركة البيانات التي تحتاجها الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى في مجال التي تركز عليه المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> يدعم ويتجاوب مع آراء الأعضاء والأمناء الآخرين ويتجاوب يساهم الأعضاء في الاجتماعات يدعم الأعمال التي تقدمها القطاعات الأخرى وخاصة التي تتوافق مع توجهات المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> يربط قوانين البلد بقوانين المنظمة وإجراءاتها 	<ul style="list-style-type: none"> يوعي بالمعايير الأخلاقية للمنظمة ويشجع على بناء ثقافة شفافة تكون فيها المعايير الأخلاقية مفهومة وممارسة على جميع أصدقاء المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> يتحرى التغييرات الوظيفية والثقافية والمحركة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> يعمل مع مجلس الإدارة على وضع لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس يسعى لتطوير معايير أخلاقية للمجلس يعمل مع مجلس الإدارة على إقامة نهج المساءلة تكون متلائمة مع طبيعة المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> يضمن حقوق إنسانية عادلة للموظفين ويوثقها كتابياً يصنع أدوات ضبط فعالة وذات شفافية ويحفظ الوثائق 	<ul style="list-style-type: none"> يتعامل مع أي خرق أخلاقي فور حدوثه بشكل حازم وحكيم التأكد من أن المنح توفّق
<ul style="list-style-type: none"> يضع الأمور التي تهتم لها المنظمة نصب أعين أصحاب المصلحة وكذلك المجتمع ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي 	<ul style="list-style-type: none"> يتعامل مع وسائل الإعلام بشكل فعال 	<ul style="list-style-type: none"> يتواصل ويعمل بشكل جيد مع ممثلي المنظمات الأخرى
<ul style="list-style-type: none"> يخلق بيئة عمل يكون التعليم فيها مستمر وأعضاء الفريق يشعرون بالارتياح عند قيامهم ببعض المخاطر لتحقيق أهداف المنظمة يخلق ناظم تقييم ذاتي للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> يوضح للمجلس العلاقة بين التطوير الوظيفي وفعالية الوقف يوعي مجلس الإدارة باحتياجاتهم التطويرية ويحدد لهم التوجيه والتدريب المناسب يطور برامج وثقافة مؤسسية تدعم التطوير الفردي والمهني 	<ul style="list-style-type: none"> يفوض القرارات والمسؤوليات المناسبة بشكل فعال
<ul style="list-style-type: none"> يكون علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة يدير العلاقات الخارجية والداخلية 	<ul style="list-style-type: none"> يحدد فوائد الربح للطرفين المتوقعة مع الشركاء 	<ul style="list-style-type: none"> يتواصل مع زملائه خارج المنظمة لاكتشاف سبل التعاون الممكنة
<ul style="list-style-type: none"> يقوم بتقييم الأداء لأعضاء المجلس يتأكد من أن الميزانية تتلاءم مع الاحتياجات القانونية والعملية يصنع ويقتراح ميزانية سنوية تدعم رؤية المنظمة ورسالتها ينشئ أداة لقياس الأداء تتوافق وتضبط أداء إدارة المنح للتأكد من تحقيق أهداف 	<ul style="list-style-type: none"> يقود العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج وفقاً لأفضل الممارسات والتوجهات الأخلاقية ومتطلبات التوكيل له يشجع اختيار مرشحين بخلفيات مختلفة لإعصانهم أدوار مختلفة في الوقف يتأكد من تقييم البرامج والنح يضع خطط واضحة لإنجاز الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> يستفيد من الخبراء والمستشارين من خارج المنظمة بشكل فعال يربط بين خبرات المنظمة وواقعها الحالي بقيم المنظمة التي أسست عليها يدير ويندق الكشوفات المالية والتقارير التي تصدر من المراجع الخارجي بشكل دوري يراقب تقارير المنح المطلوبة
<ul style="list-style-type: none"> يتأكد من أن المنظمة تسعى بنشاط لتابعة التغييرات في بيئة العمل ويصحح ويتعلم من التغيير يقود عمليات تطوير التضامات مع الآخرين يتعرف ويتبنى أفضل الاستراتيجيات في المنح والاستثمار لتحقيق أهداف الوقف 	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ قرارات بشأن الاستفادة من التكنولوجيا لدعم كفاءة الموظفين يقيم أداء المحاسبين والمستثمرين في المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> يستفيد من التغذية الراجعة من تقييم الأداء وأنظمة التقييم الأخرى لتحسين العمليات ينشئ نموذج استثماري يتناسب مع طبيعة الأصول والميزانية
<ul style="list-style-type: none"> يدير ويوفق بين المصالح المتعارضة في المجلس يعمل مع أعضاء المجلس لخلق بيئة عمل داعمة تحمس الفريق لأخذ المخاطر المحسوبة التي تحقق رسالة الوقف يمنح مشاكل التي تصدر من تعارض المصالح بين الأعضاء يساهم في بناء مجلس الإدارة بحسب إمكانياته المادية والمعرفية 	<ul style="list-style-type: none"> يتمكن من تكوين وإدارة المجموعات يخلق بيئة عمل منتجة وإيجابية 	<ul style="list-style-type: none"> يحسن حل مشاكل التواصل بين أعضاء الفريق يتكّن من إدارة النقد والاختلافات بفاعلية قادر على جمع الآراء وتوحيدها

كيفية قراءة القاموس

تتم معرفة مستوى الجدارة المطلوبة من كل شخص في المجلس بتقاطع صف الجدارة الموجودة بعمود الجدارات على يمين الجدول مع عمود الوظيفة الموجودة في صف الوظائف أعلى الجدول، ثم تتم العودة إلى مصفوفة الجدارات لمعرفة ما هو المطلوب في المستويات المحددة، ويشير المستوى الأول في الجدارات إلى المستوى الأدنى، أما المستوى الرابع فيشير إلى المستوى الأعلى.

فمثلاً لمعرفة المستويات المطلوبة في جدارة التحليل لرئيس مجلس النظارة نجد أن الخلية التي يتقاطع فيها الصف والعمود هي (المستوى ٤-١) وهي تعني أن رئيس مجلس النظارة يجب أن تتوفر فيه المستويات الأربعة كلها في جدارة التحليل.

مثال آخر لمعرفة المستويات المطلوبة في جدارة الوعي لعضو مجلس النظارة، نجد أن الخلية التي يتقاطع فيها الصف والعمود هي (المستوى ٢-١) وهي تعني أن عضو مجلس النظارة يجب أن تتوفر فيه المستويين الأول والثاني فقط في جدارة الوعي.



تقسيم المستويات المطلوبة لجدارات أعضاء مجلس النظّار:

عضو المجلس	الأمين العام أو العضو المنتدب	رئيس المجلس	
المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	الولاء والدعم
المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	التحليل
المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	اتخاذ القرارات
	المستوى ٣-١	المستوى ٤-١	القيادة
المستوى ٣-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	التعاون
المستوى ٢-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	الوعي
	المستوى ٣-١	المستوى ٤-٢	التنظيم
المستوى ٣-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	التواصل
المستوى ١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	تطوير الآخرين
المستوى ٣-١	المستوى ٤-١	المستوى ٤-١	تكوين العلاقات
المستوى ١	المستوى ٣-١	المستوى ٤-٣	تحقيق الأهداف
المستوى ١	المستوى ٤-١	المستوى ٤	تطوير العمليات
المستوى ٢-١	المستوى ٢-١	المستوى ٤-٣	العمل الجماعي

الخاتمة

إن تطوّر الأوقاف وازدهارها أفرز عدداً من الاحتياجات، وأبرز أهمية توثيق وبحث التفاصيل المهمة في إدارة الأوقاف وحسن التعامل معها، وإن المهمة على عاتق المتخصصين والمهتمين في هذا المجال أن يقوموا بسدّ الاحتياجات، والتعاون على رأب الثغرات، والتكامل بين مختلف مشاريع قطاع الأوقاف ليعود مؤدياً لدوره المركزي في خدمة الإسلام والمسلمين بما يواكب احتياجاتهم ومتطلباتهم المعاصرة.

إن تقديم أوقاف عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته لهذه الجدارات يمثل إسهاماً في تمتين الموارد البشرية للأوقاف، وإن نشر هذه المصفوفة يفتح الباب لعددٍ من المشاريع بعدها ومنها:

- بناء مسارات تطويرية للنظار في مجالس النظارة.
- بناء دبلومات وبرامج تطويرية لأعضاء مجالس النظارة.
- وضع مؤشرات قياس للجدارات وتقييم النظار عليها.
- بناء حقائب وبرامج تطويرية للنظار على ضوء هذا القاموس.

واننا لنؤمن بأن العمل البشري معرّض للخطأ والنقص والزلل وهذا العمل وقفّ في جملة هذه الأوقاف المباركة فمن وجد فيه فرصة تحسين أو تعديل أو تصحيح فليبادر بها ليشركنا الأجر والثواب، ونسأل الله الإخلاص والقبول في الأعمال.

إن نشر هذه المصفوفة يفتح الباب لعدد من المشاريع، مثل:

- بناء مسارات تطويرية للنظار في مجالس النظارة.
- بناء دبلومات وبرامج تطويرية لأعضاء مجالس النظارة.
- وضع مؤشرات قياس للجدارات وتقييم النظار عليها.
- بناء حقائب وبرامج تطويرية للنظار على ضوء هذا القاموس.

شكر وثناء

هذا العمل أسهم في إخراجهم وشارك في العمل عليه عدد من الفضلاء نسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء وأن يعظم أجورهم ويخلف لهم في أوقاتهم وجهودهم خيراً وبركة، وهم:

عضو هيئة كبار العلماء	فضيلة الشيخ د. قيس بن محمد المبارك
عضو مجلس نظارة أوقاف عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته	الأستاذ/ تركي بن عبد الرحمن الراجحي
الأمين العام لمجلس نظارة أوقاف عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته	فضيلة الشيخ سعد بن محمد المهنا
نائب رئيس مجلس ادارة ابيات السعودية الرياض والخبر	المهندس / صلاح بن محمد الزامل
المدير التنفيذي لمؤسسة عبد الرحمن الراجحي وعائلته الخيرية	المهندس / موسى بن محمد الموسى
رئيس المحكمة العامة بجدة سابقاً	فضيلة الشيخ راشد بن محمد الهزاع
مدير تطوير العمل الخيري بأوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي -رحمه الله-	الأستاذ/ عبد الرحمن بن محمد العقيل
المستشار الإداري لأوقاف سليمان الراجحي	الأستاذ/ خالد بن فهد الفليج
الرئيس التنفيذي لشركة ميثاق القابضة	الأستاذ/ خالد بن عابد قامة
رئيس مجلس نظارة أوقاف الشيخ عبد الله بن سعيدان	الأستاذ/ سلمان بن عبد الله بن سعيدان
المدير التنفيذي لأوقاف الشيخ عبد الله بن سعيدان	الدكتور/ عبد الله بن محمد الخريجي
نائب رئيس مجلس إدارة شركة الجميع القابضة	الدكتور/ أحمد بن علي الغامدي
المدير التنفيذي للوقف العلمي بجامعة الملك عبد العزيز	الدكتور/ عصام بن حسن كوثر
أستاذ كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف	الدكتور/ عبدا الله بن محمد العمراني
المشرف العام على مركز استثمار المستقبل	الدكتور/ عبد الرحمن بن عبد العزيز الجريوي
مترجم كتاب الجدارة في العمل لليل سبتسر ومستشار سابق بشركة الاتصالات السعودية	الدكتور/ أشرف بن فضيل جمعة
مدير إدارة الجودة والتميز المؤسسي بمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	الأستاذ / عبد الله بن نوري المزين
مدير المشاريع الوقفية بمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	الأستاذ/ أيمن بن إبراهيم الغامدي
مدير إدارة المعرفة بمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	المهندس/ حاتم بن محمد عبد الهادي
مدير إدارة المنح بمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	الدكتور/ علي بن سليمان الفوزان
مرشد تطوير إداري بدائرة الجدارات بالشركة السعودية للكهرباء	المهندس/ محمد بن عبد الله باسميخ
مساعد إداري بأوقاف عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته	المهندس/ عوض بن حسين حميد
عضو برنامج كفاءة بمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية	المهندس/ معاذ بن عثمان الملحم
مدير تطوير الأعمال بشركة آفاق الأوقاف	المهندس/ أحمد بن خالد معتوق

