



المعهد الدولي للوقف الاسلامي  
International Institute of Islamic Waqf  
- iiiw -

# التقرير الختامي لأعمال برنامج المنظمة الوقفية المتعلمة



المملكة العربية السعودية - الرياض  
من 6 وحتى 9 مايو 2018

استثمار المستقبل  
FUTURE INVESTMENT  
متخصصون في الأوقاف والوصايا



+966 506 83 66 30



www.iiw.org



info@iiw.org

## مقدمة

يتغير العالم من حولنا بتسارع شديد، ويزداد تأثير هذا التسارع على منظماتنا ومؤسساتنا الخيرية في الوطن العربي والإسلامي خاصة مع التطور الكبير الذي تشهده علوم ومجالات الإدارة، وكذا تطور حاجات وتوقعات المجتمع والمستفيدين. وبالتالي تزداد الحاجة إلى التطوير المؤسسي واعتماد الأساليب القيادية والإدارية المناسبة والتي تعزز القدرة على الاستجابة لهذه المتغيرات وتحقيق وضعية تنافسية قوية. ومن هنا برز دور العلم والتعلم، واتباع الطرق المناسبة لتحويل المعارف والخبرات الكامنة إلى مناهل متاحة يستفيد منها الجميع ويتبادلونها بسهولة ويسر.



## اليوم الأول:



ضمن فعاليات المعهد الدولي للوقف الإسلامي بإليزيا أقيمت دورة بعنوان: "المنظمة الوقفية المتعلمة" كأول برنامج مخصص للقطاع الوقفية بمدينة الرياض في الفترة ١٦-١٩ سبتمبر ٢٠١٨، وفي بداية البرنامج قدم الأستاذ تامر العطي مدير العمليات بالمعهد نبذة تعريفية عن البرنامج وأهدافه والتوقعات التي سيحققها البرنامج للمتدربين، واستعرض الجدول الزمني للبرنامج، وأهم وأبرز المحاور التي يتناولها البرنامج وورش العمل المصاحبة.

**ثم قدم الدكتور سامي الصلاحات** مؤسسة المعهد الدولي للوقف الإسلامي نبذة عن المعهد وتأسيسه منذ عام ٢٠٠٨ وحتى ٢٠١٨ وما قدمت المعهد للقطاع الوقفي خلال العشر سنوات الماضية من برامج تدريبية وملتقيات علمية واستعرض بعض التجارب التي مر بها المعهد خلال مسيرته.

بعد ذلك قدم المهندس جمال عرفه كلمة عن أهمية البرنامج وما يعكسه من آثار على المؤسسة الوقفية، كما تناول في حديثه مقدمة عن تاريخ المنظمات المتعلمة على مستوى العالم، وما سيتناوله البرنامج في الأربعة أيام وتعريف مبسط عن كل محور.



## بدأ الدكتور سامي سلمان

البرنامج التدريبي حديثه عن النقاط التالية:

لماذا المنظمة المتعلمة؟



كيف يمكن أن نصبح منظمة متعلمة؟



مسؤولية المنظمة نحو التعلم



مسؤولية الفرد نحو التعلم





ثم تحدث د. سامي سلمان عن سمات المنظمة الوقفية المتعلمة ومن أبرز السمات التي تحدث عنها:



« المنظمة الوقفية والمتعلمة تعطي أولوية للتعلم.

« التعليم قيمة وعملية مستمرة.

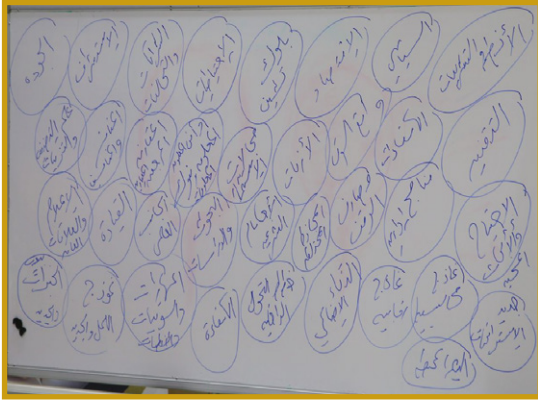
« التعلم عمليه مندمجة مع كل أعمالنا ومترابطة

« الفرد هو العنصر الأهم في المنظمة

« الفرد المبدع والمتحفز هو المنظمة المتعلمة

« المنظمة تتعلم من نفسها أكثر

« المنظمة المتعلمة منظمة ممتعة وشيقة



بعد ذلك تحدث د. سامي سلمان عن لماذا نتعلم في مؤسساتنا الوقفية، وكيف تصبح المنظمة متعلمة، وما هي أبرز المهارات والأدوات اللازمة لذلك، وتناول في حديثه مسؤوليات المنظمة المتعلمة، ومسؤوليات الفرد في المنظمة المتعلم، ومسؤوليات المدير في المنظمة الوقفية المتعلمة، بعد ذلك قدم ورشتي عمل عن المعوقات الأساسية التي تواجهها المنظمة المتعلمة لدى الفرد والمنظمة وكيفية إزالتها.

وختم اليوم الأول بنقاش عن الأدوات والآليات التي تطبقها المؤسسة الوقفية لقياس جاهزيتها للتحويل لمنظمة متعلمة.

## اليوم الثاني:



بدأ المهندس جمال عرفة حديثه بالتعريف بمؤسسة العلم واستعرض تجربة شركة تويوتا كواحدة من أبرز الشركات التي تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، كما تناول الحديث في هذه الجلسة عن المبادئ الأربعة عشر لشركة تويوتا وكيف وصف أسلوب تويوتا على أنه نظام مصمم لتقديم الأدوات المناسبة للأشخاص لتحسين أعمالهم بشكل مستمر. وقسم المبادئ الأربعة عشرة إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

1- فلسفة بعيد المدى

2- سير العمليات الصحيحة ينتج عنه نتائج صحيحة

3- القيمة المضافة للمنظمات تتحقق من خلال تطوير العاملين

4- حل أصل المشاكل بشكل مستمر يؤدي إلى تعلم المنظمة من نفسها





TOYOTA

## المبادئ الأربعة عشر لشركة تويوتا

### القسم الأول: فلسفة المدى الطويل

1 أسس قراراتك الإدارية على أساس المدى الطويل حتى إذا كان ذلك على حساب أهدافك العالية قصيرة المدى

### القسم الثاني: العملية الصحيحة ستقود إلى نتائج صحيحة

2 خلق تدفقاً مستمراً للعملية بما يكشف الأخطاء الكامنة

3 استخدام نظام "الإنتاج اللحظي" لتجنب الإنتاج الزائد

4 تحديد مستوى العمل المطلوب

5 أسس ثقافة توقف العمل لإصلاح الأخطاء، من أجل الوصول إلى الجودة المطلوبة من أول مرة

6 تستند المهام إلى معايير التطوير المستمر Kaizen وتحسين مستوى أداء العمالة

7 استخدم التحكم البصري بما لا يجعل هناك مشكلات خفية

8 استخدم فقط التكنولوجيا التي يمكن الاعتماد عليها، والتي تم اختبارها جيداً، والتي يمكنها أن تساعد العمال وتخدم عملية الإنتاج

### القسم الثالث: أضف القيمة إلى عمالك من خلال تطوير موظفيك وشركائك

9 قم بتربية قادة يفهمون العمل تماماً، ويطبقون الفلسفة السائدة فيه، ويقومون بتعليمها

10 اعمل على تنمية موظفين وفرق عمل استثنائية تطبق فلسفة الشركة

11 احترم شبكة علاقاتك - التي تشمل شركائك والموردين - من خلال تحديهم ومساعدتهم على تطوير أدائهم

### القسم الرابع: الحل المستمر للمشكلات الجذرية يؤدي إلى التعليم المؤسسي

12 اذهب وشاهد بنفسك لترى الأمور على حقيقتها

13 اتخذ القرارات ببطء، وبالإجماع، من خلال دراسة كل البدائل، مع تطبيق القرارات بسرعة

14 التحول إلى منظمة متعلمة من خلال التفكير المتأنني الدائم، والتطوير المستمر

**بعد ذلك** تناول المدرب الحديث عن المنظمة المتعلمة بعد البناء، ثم تحدث عن دور الفرد والمدير في المنظمة المتعلمة وكان من أهم النقاط التي تحدثت عنه

فرق العمل

هياكل عضوية

تطوير مستمر للأدوات  
والاستراتيجيات

آليات التعلم من التجارب



نظام إدارة المعرفة

تطور مفاهيم الأعمال

منهجيات واضحة

مميزات تنافسية

المنظمة المتعلمة

تستجيب لمتغيرات السوق

**بدا الحديث** في الجلسة الثانية من جلسات اليوم الثاني بالحديث عن مفهوم التعلم التقليدي والتعلم الحديث، والحاجة للتحويل للمنظمة المتعلمة، وكان من أبرز ما تحدثت عنه المدرب علم الفوكا



وهي اختصار لأربعة كلمات

التقلب = Volatile

عدم اليقين = Uncertainty

التعقيد = Complexity

الغموض = Ambiguity

وأنة يمكن لبيئة الفوكا أن:

١- تزيد القلق لدي الموظفين والمديرين.

٢- تستنزف دوافعهم.

٣- تحبط خططهم المهنية.

٤- تجعل إعادة التدريب المستمر وإعادة الهيكلة ضرورة.

٥- زيادة فرص اتخاذ قرارات سيئة.

٦- تعرض المشاريع والتطورات والابتكارات طويلة الأجل للخطر.

بعد ذلك تحدث المدرب عن الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب ومفهوم المنظمة المتعلمة، ودار النقاش بين المدرب والمتدربين عن أبرز عيوب نظم الإدارة الحالية كحالة عملية تبرر الحاجة للتحويل لمنظمة متعلمة، وكانت مخرجات النقاش تحت عنوان:

## قصور نماذج الإدارة الحالية في مواجهة التحديات المعاصرة.

الإدارة كمنظمة متعلمة	النمط التقليدي في الإدارة	مجال المقارنة
تخلق المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة لإحداث التغير في السوق	التعلم عملية للتأقلم مع التغيرات والاستجابة لها	التأثر والتأثير في التغيرات الخارجية
ربما يقع الخبير في درجة أعلى من المدير إن لم يكونا على حدٍ سواء	المدير هو المهم والخبير في درجة أقل أهمية	أهمية الخبير
يمثل كنزاً من الخبرات والمعارف	الاستغناء عن الخدمات	مرحلة ما بعد تقاعد الموظف
تتعلق بقدرة الأفراد على نقل وتبادل المعارف والخبرات من خلال شبكات التواصل داخل وخارج المنظمة	الفرد يحتفظ بمعلوماته وخبراته في ذهنه، ويعتقد أن قوته تكمن في الاحتفاظ بها، وهي سر بقاءه	الميزة التنافسية للموظف
الكفاءة والمهارة والمعارف	الكفاءة والمهارة	ما يميز الأفراد





**في ختام اليوم الثاني** من أيام برنامج المنظمة الوقفية المتعلمة تناول المدرب الحديث عن استراتيجيات بيتر سينج للمنظمة المتعلمة والذي عرفها بأنها المنظمة التي يمكن خلالها للأفراد تحسين قدراتهم باستمرار على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وهي المنظمة التي يتم فيها رعاية وتشجيع أنماط جديدة من التفكير من خلالها، ويتعلم الأفراد وباستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.



## اليوم الثاني:



كانت نقطة التحول الأساسية في مفاهيم وأدبيات المنظمة المتعلمة عن طريق الباحث الأمريكي بيتر سينجي (Peter Senge) الذي قام عام ١٩٩٠م بتأليف واحد من أهم الكتب في الإدارة المعاصرة تحت عنوان البعد الخامس أو (the fifth discipline) هذا الكتاب أسس فيه بيتر سينجي لمفهوم المنظمات المتعلمة وحدد خمسة أسس يتوجب على المنظمات أن تطبقها وتلتزم بيها لكي تتحول إلى منظمة تستطيع أن تصبح منظمة متعلمة قادرة على التجاوب مع المتغيرات الحديثة وهذه الأسس الخمسة هي:

- قيادة الذات
- التفكير المنظومي
- التعلم الجماعي
- النماذج الذهنية
- الرؤية المشتركة

من هنا بدأ اليوم الثالث من أيام برنامج المنظمة الوقفية المتعلمة بالنقاش حول الأسس الخمسة، وتناول المدرب الحديث عن النماذج الذهنية **وأن لكل إنسان منا نموذج ذهني خاص به، والتقريب بينها ضرورة في إطار العمل**



**بعد ذلك** قدم المدرب حالة دراسية بعنوان: لماذا تتعرض الأفكار الجيدة للفشل؟ وتحدث بعدها عن معوقات النماذج الذهنية، وإن العمل على بناء النماذج الذهنية يسمح بظهور النماذج المخفية والموجودة مسبقاً في حين أن التفكير النظامي يقوم بإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى الأسباب الحقيقية للمشاكل التي تواجه المنظمات من القواعد التي ينبغي أن تبني عليها استراتيجية التحكم في النماذج الذهنية ما يلي:



- تطوير وتوسيع طريقة تفكير الفرد بصفة ظاهرة.
- تحليل وجهات النظر، والتشجيع على تقديم طرق جديدة للتفكير
- تحليل الحجج والبراهين المقدمة في النقاش
- تفسير الظواهر وأسبابها وركائزها

**انتقل الحديث بعد ذلك** عن مفهوم التمكين الذاتي وكيفية تحقيقه من خلال منهجية تطوير الرؤية الشخصية، تحديد مجالات المعرفة، المحافظة على الضغط الخلاق، الممارسة اليومية، تقييم وتطوير الأداء، التغلب على الصراع الداخلي، استخدام الوعي الخلفي.

**بعد ذلك قدم المدرب ورشة عمل عن : بناء رؤية التعلم**



## اليوم الثاني:

تحدث المدرب في اليوم الرابع من أيام برنامج المنظمة المتعلمة عن دعم فرق التعلم وأن النقاشات الحرة وتبادل الأفكار والآراء هي الطريق للتعلم الجماعي، وأنه طريقة لتنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها.

### فرق العمل المتعلمة

الفرد يراقب سلوك الفريق

تبادل المعارف والخبرات

تلاحق الأفكار

تقارب النماذج الذهنية

التعلم من التجارب

الاستمرار



عملية جماعية



## التعلم التنظيمي

ثقافة تنظيمية محفزة



نماذج ذهنية متقاربة



الانفتاح



المقارنات والممارسات المثلى



تعدد مصادر التعلم



الرشاقة



## في ختام البرنامج

تناول المدرب الحديث عن إدارة المعرفة وأدوات تحصيل المعرفة لدى المنظمة المتعلمة، كما تناول الحديث عن أساليب جمع وتنظيم المعرفة، ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة وتطبيقها وتخزينها في المنظمة المتعلمة.







## ثم استعرض الأستاذ عمر عبدالخالق

نموذجاً لتطبيق المنظمة المتعلمة على إحدى الأوقاف القائمة وخطة ونموذج العمل الذي قدم لتلك الجهة وبعد الاحصائيات النتائج التي تم جمعها من خلال تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على هذه الجهة.



## التكريم

في خاتم البرنامج

كرم الأستاذ سلطان بن محمد الدويش الرئيس التنفيذي والعضو المنتدب لشركة استثمار المستقبل المديرين والمشاركين في البرنامج، كما شكر القائمين على الإعداد والتنسيق للبرنامج.





