



هيئة
الإمارات
للهوية
EMIRATES
IDENTITY
AUTHORITY

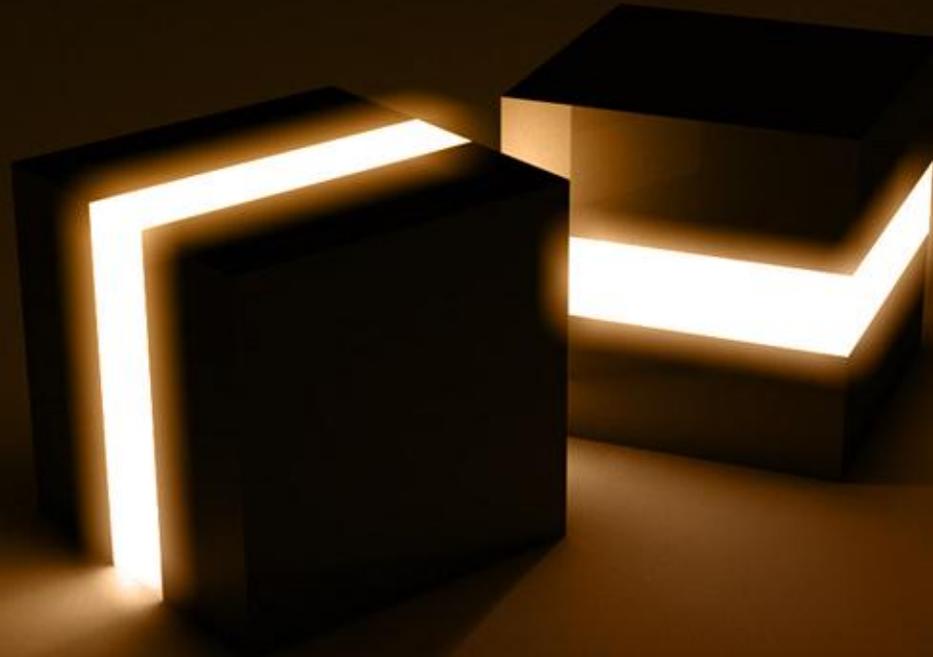


التعلم المؤسسي:

الرقص مع الفيلة

شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات

رؤيتنا: أن تكون هيئة الإمارات للهوية المرجع الرئيسي لإثبات الهوية الشخصية وتوفير البيانات السكانية في دولة الإمارات العربية المتحدة



د. علي محمد الخوري

المؤتمر الدولي الثاني للتعلم المؤسسي

٣٠ - ٣١ أكتوبر ٢٠١٣ - دبي، الإمارات العربية المتحدة

أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

أجندة العرض

• مقدمة : تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

حالة العالم اليوم ؟



درجة التعقيد:

**غموض كبير وصعوبة في
الفهم!**

وتيرة التغيير:

**بيئات مضطربة
ومستقبل يصعب التنبؤ
به أو التحكم بمجرياته**

الفوضى:

أحداث عشوائية وصعوبة في الوصول إلى أسبابها الجذرية ..

أهمية إيجاد وسائل تعليمية جديدة ..

إنفجار معلوماتي

المفاهيم الإدارية التقليدية لم
تعد ملائمة لبيئات العمل
سريعة التغير وشديدة
التعقيد

التنافسية العالمية

دورة معرفية
أقصر

التركيبة السكانية

اقتصاد مرتكز
على المعرفة

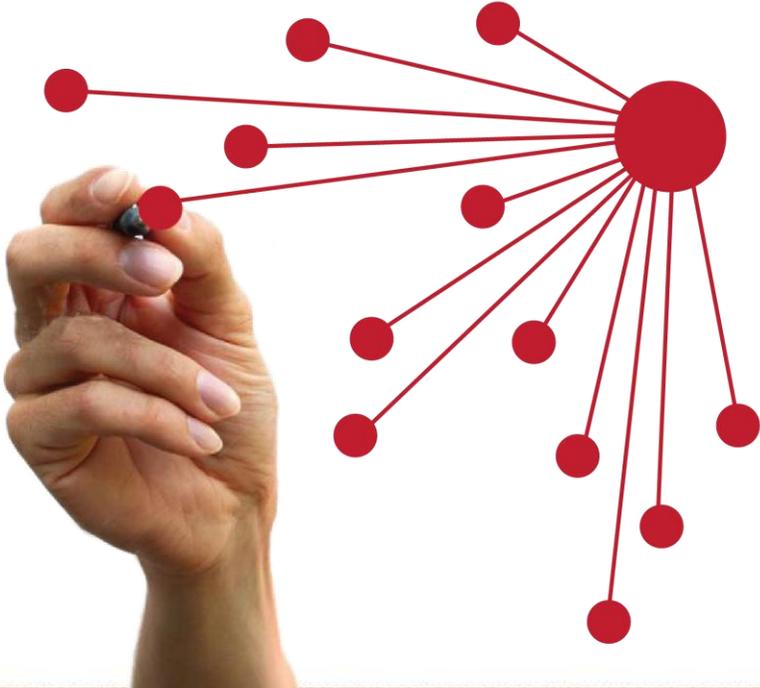
أهمية المعرفة
الضمنية



هل تتعلم
المؤسسات؟
وكيف؟



- المؤسسات بطبيعتها هي مجموعات منظمة من البشر تربطهم **أهداف وأنظمة مشتركة** تعمل سوية كي **تنتج مخرجات** محددة سواء كانت **منتجات ملموسة أو معلومات أو خدمات**.



- ينطبق عليها ما ينطبق على **المجتمعات بحجمها الكبير وأيضا** ما ينطبق على **فرق العمل**.

إجماع فكري وبحثي على أهمية التعلم المؤسسي



يجمع الباحثين والمفكرين على مستوى العالم على

أن التعلم يلعب دوراً أساسياً في **بناء القدرات**

الفردية والمؤسسية

وأنه يشكل الميزة النسبية المستدامة الأولى والأهم

لأي مؤسسة .. وتشير الدراسات إلى أنه يسهم في

زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء وتحقيق

التميز والإبداع المؤسسي، وأنه يمكن حل ٨٠٪

من المشكلات الإدارية والسياسية

باستخدام أساليب التعلم المؤسسي.

أجندة العرض

- مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

- **التعلم المؤسسي**

- نماذج التعلم المؤسسي

- التعلم من خلال فرق العمل

- المقومات والمعوقات

- أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

- التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

- ملاحظات ختامية

مفهوم التعلم المؤسسي؟ (Organisational Learning)

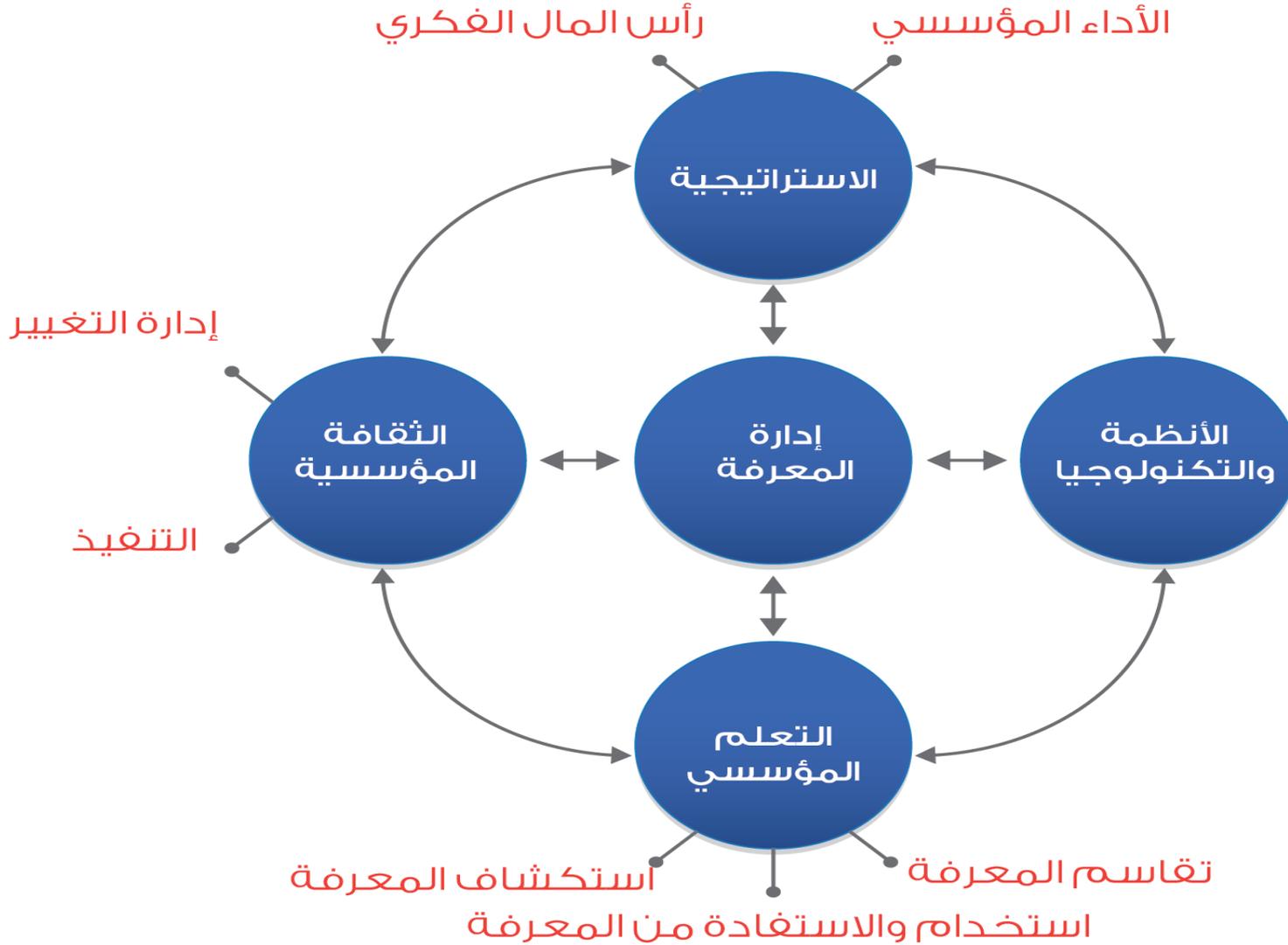
- ظهر في الثمانينيات من القرن الماضي ..

- أشير إلى التعلم المؤسسي حينها كـ «تغيرات في الحالة المعرفية» .

- استعارة مستمدة من **التعلم الفردي**، وتطبيقها على المؤسسة بأكملها.

- **دمج التعلم الفردي** مع التعلم المؤسسي:
وسيلة منهجية لبناء المعرفة المؤسسية ..





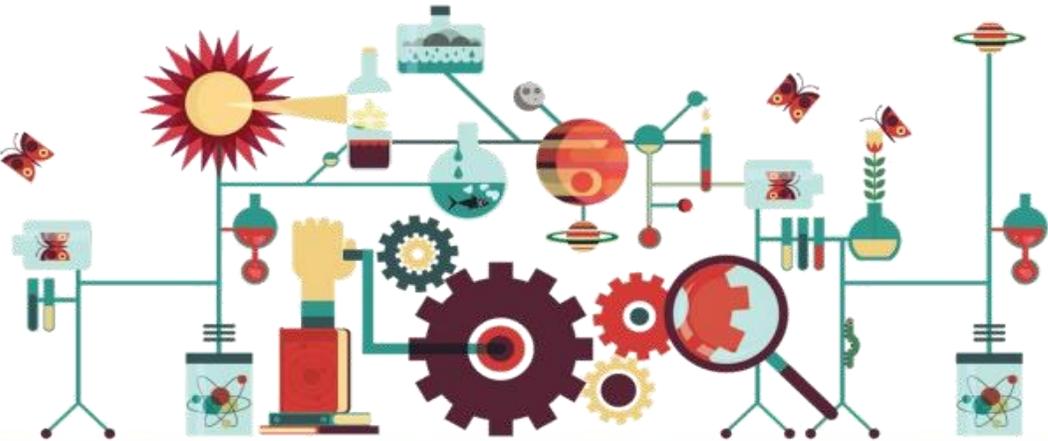
عناصر مكونة التعلم المؤسسي (Organisational Learning)



التعلم
المؤسسي :

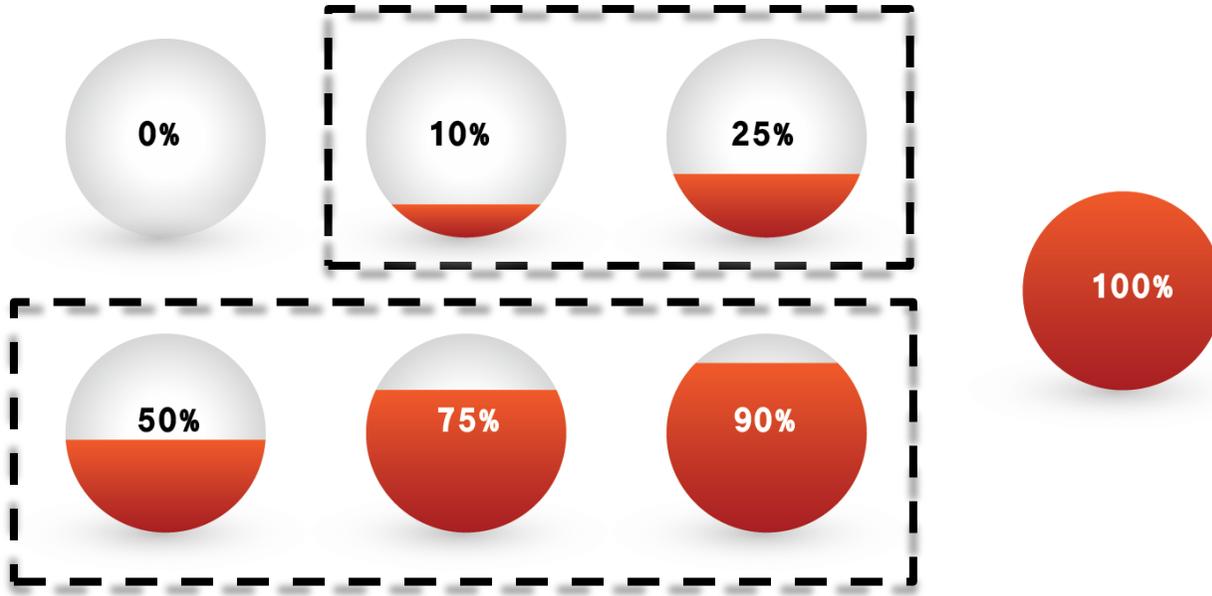
كيف توصف المؤسسة المتعلمة ؟ (Learning Organisation)

لديها **المهارة** والقدرة على إنشاء واكتساب وتبادل وتطبيق المعرفة ..
التي تساعدها في التعرف وتحديد التحديات أو التغيرات الداخلية والخارجية ..
وتتبنى (تشجيع) التغيير والابتكار على جميع المستويات .. لإيجاد ردود
أفعال بناءة تمكنها من التغير والاستفادة من معارفها ... وينعكس ذلك إيجابا
على الأداء العام (الأمثل) والميزة التنافسية ..



معرفي | فكري

البحث عن أفكار جديد، التوسع في المعرفة، التفكير بشكل مختلف ..



تحسين الأداء

تحسينات قابلة

للقياس كنتائج

سلوكي

تغيير في المفاهيم الفردية ينعكس على سلوكيات الموظفين

أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

نموذج التغذية الراجعة [Single-Loop Learning] الأحادي



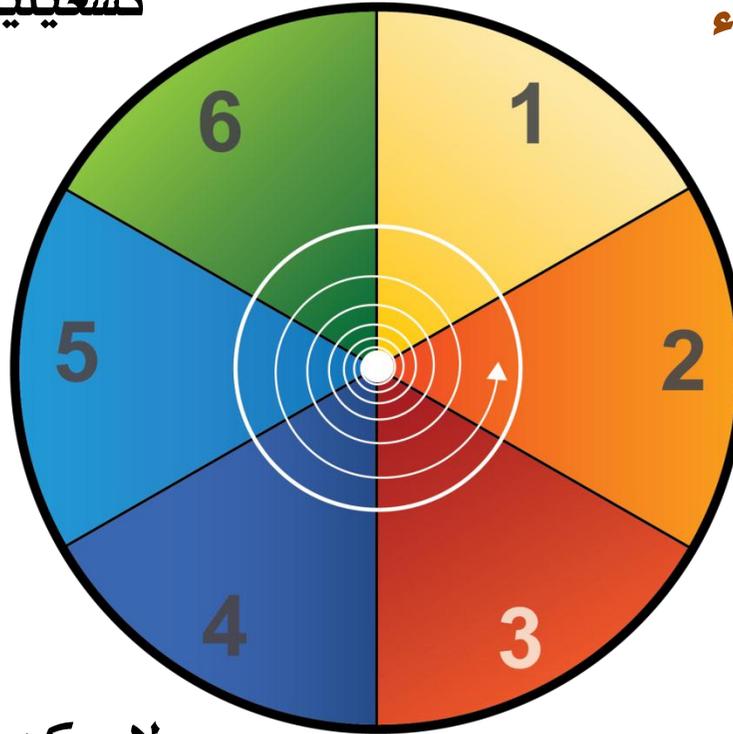
يمثل أحد أعمدة عملية التعلم المؤسسي الرئيسية حيث يحدث التعلم من **الخطأ** فتتم إعادة العمل مرة أخرى لإصلاح الخطأ ويمكن التعلم هنا في طريقة التنفيذ نفسها أو في طبيعة المواد والمعلومات أو من خلال تحديد مصدر الخطأ ثم العمل على منع حصوله.

ملاحظات هامة على نموذج التغذية الراجعة الأحادي [Single-Loop Learning]

يعتبر نموذج تكتيكيا
تشغيليا وليس استراتيجيا

لا يمكن التعلم من غير
قياس للأداء

لا يمكن أن يحدث أي تعلم
بدون القدرة على
التصحيح وتوفر آليات
صناعة القرارات المناسبة
في الوقت المناسب

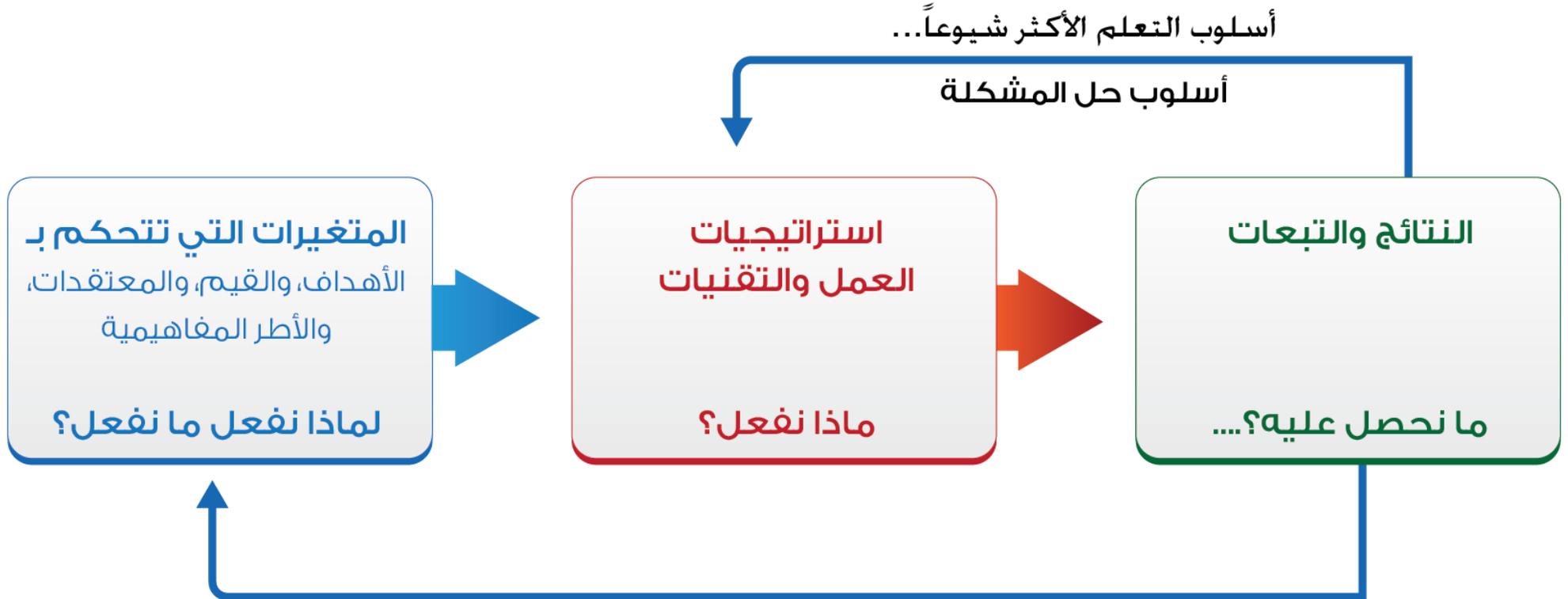


لا يمكن التعلم من غير
تحديد للمتطلبات في
صورة مواصفات أو
مستهدفات

لا يمكن أن يحدث أي تعلم بدون
تحليل أسباب الخطأ وتعريفه

لا يمكن التعلم من استهداف إرضاء المتعامل أو
أي جهة مستفيدة بشكل أو بآخر

نظام التعلم الثنائي [Double-Loop Learning]

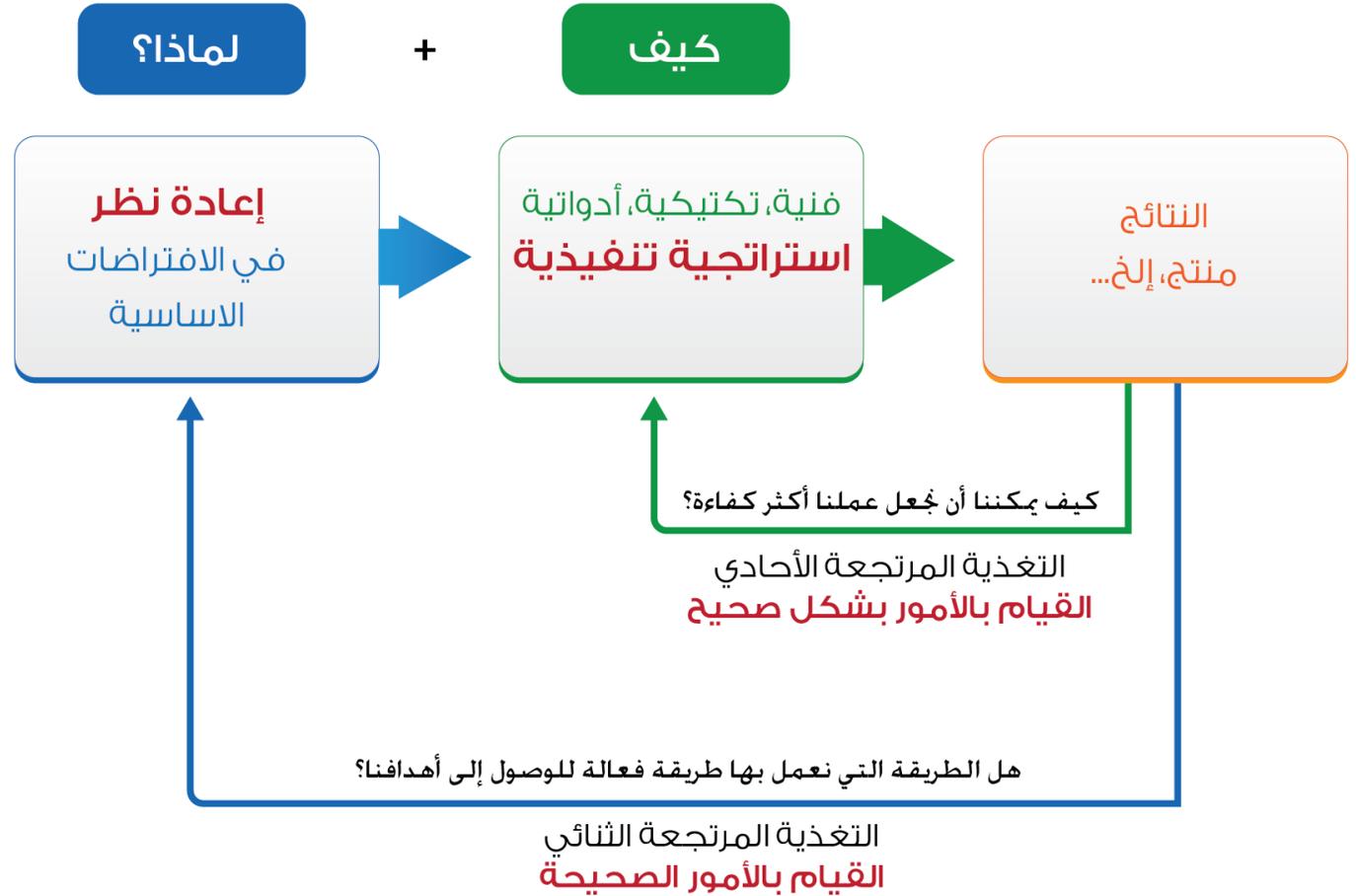


أكثر من حل المشكلات، فهو أسلوب التعلم بإعادة تقييم وصياغة الأهداف، والقيم، إلخ..

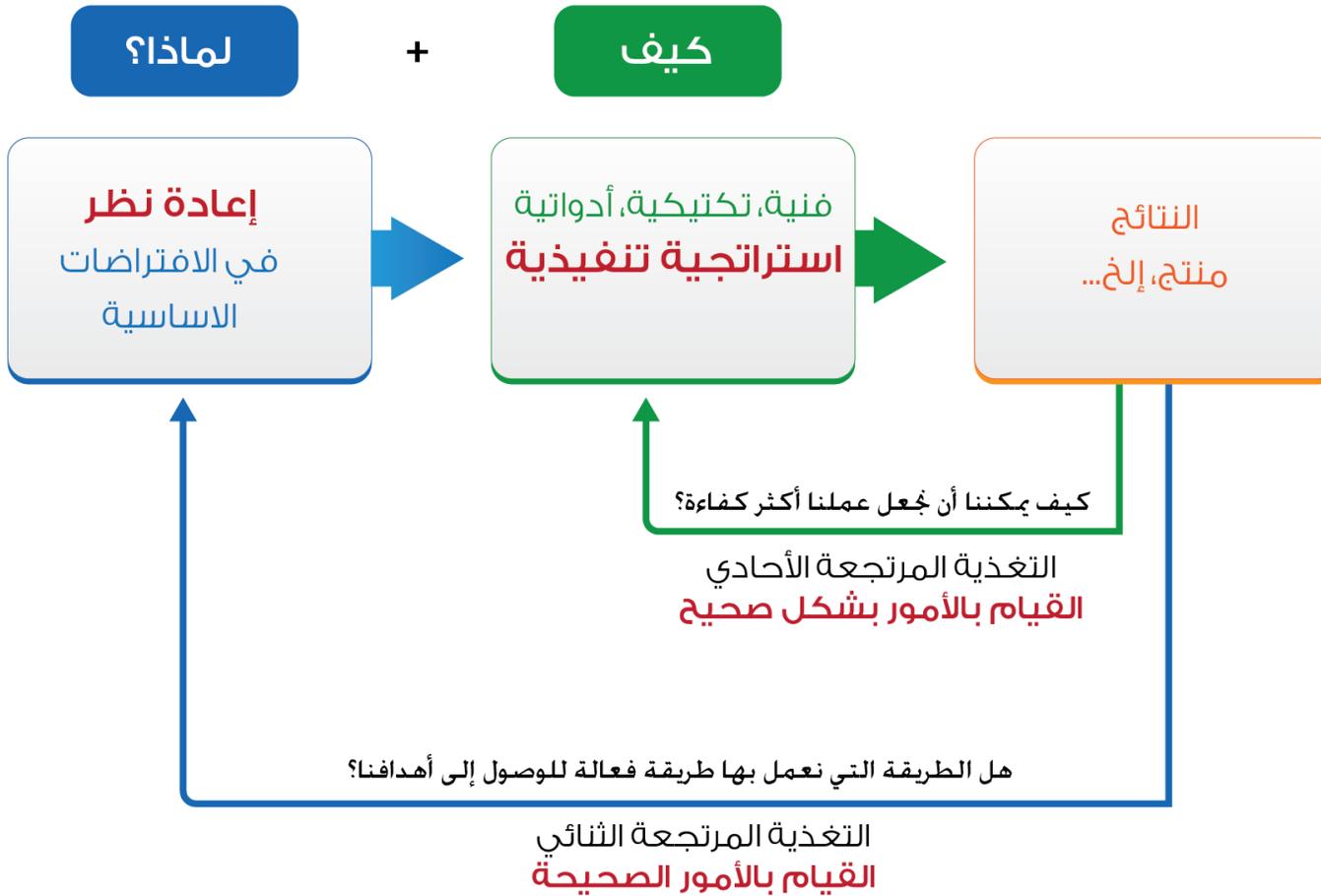
مقارنة بين نظام التغذية الراجعة البسيط أو الأحادي
مقابل النظام الثنائي أو المركب

مزايا نظام التغذية الراجعة الثنائي

يعيد تقييم الافتراضات
الرئيسية للمؤسسة،
ويساعدها على تعديل
وتطوير توجهاتها
الاستراتيجية من جديد
حيث أن السؤال المطروح
هو: كيف أن السياسات
السابقة أدت لظهور تلك
الاجراءات التي صنعت
الخطأ الواجب تصحيحه؟



مزايا نظام التغذية الراجعة الثنائي



في النظام الثنائي نلاحظ أن التغذية الراجعة تعود على أنظمة العمل الحالية نفسها وليس على النتائج/المخرجات، فهي ستؤدي لإعادة تصميم العمليات والإجراءات وليس مجرد تصحيحها، وهو ما سيعود بالنهاية على المخرجات الرئيسية.

التعلم الفردي:

هو **اللبنة** الرئيسية
للتعلم **المؤسسي**

التعلم الجماعي: هو المركب الرئيسي

الذي سيكون **محركا** للتعلم **المؤسسي**
وهو **الجسر** بين **التعلم الفردي والتعلم**
المؤسسي ويجب على المخطط أن يدرك
تلك الآلية وينتبه لضرورة **التكامل**
والترباط بين الفرق المختلفة.

التعلم المؤسسي: هو المستوى

الأخير للتعلم عندما **تتكامل**
المستويات السابقة في اتجاه
واضح و**تطور منظم** وهو
عكس التطور الفوضوي والذي
قد يكون معكوس الأثر.



أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

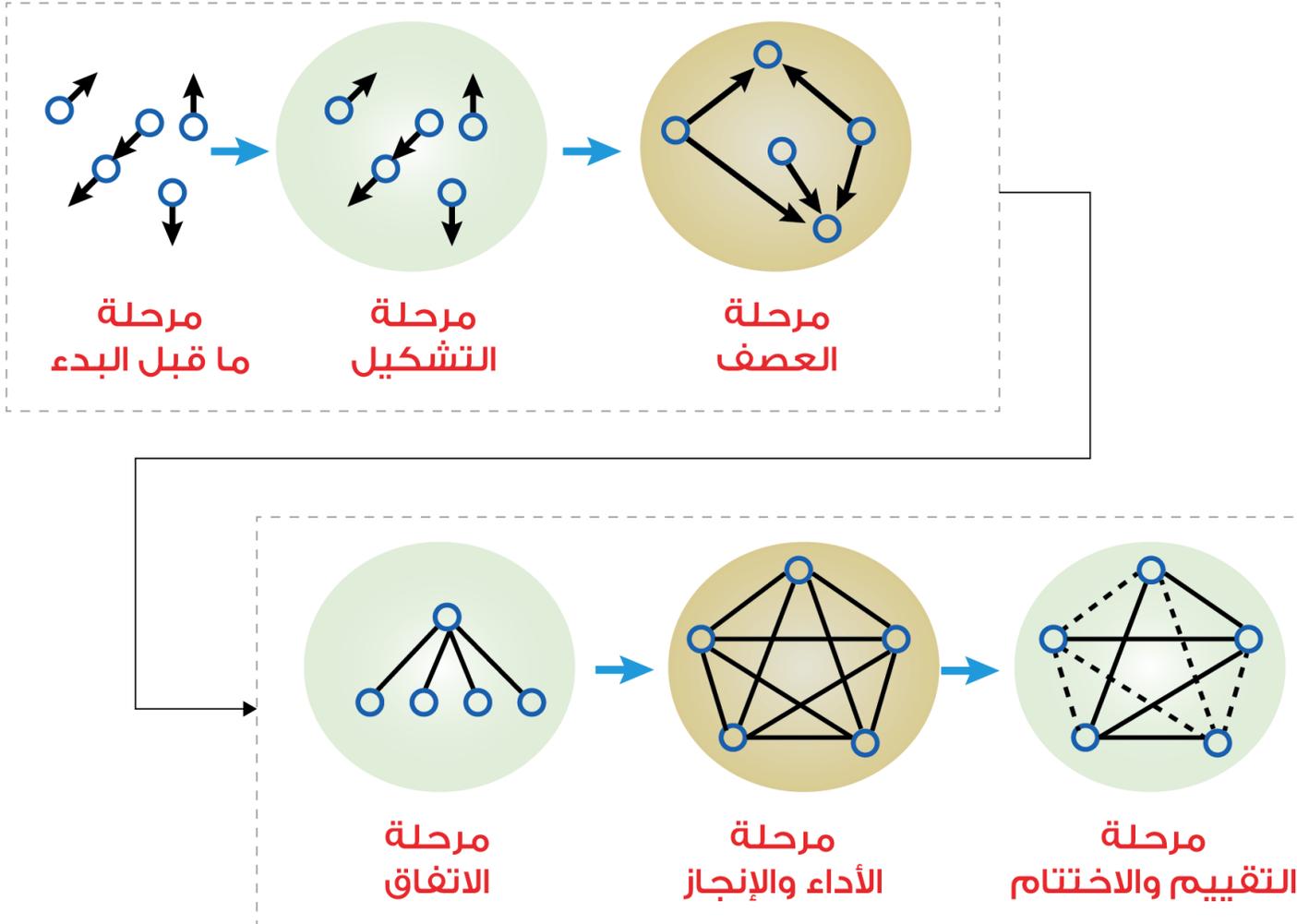
• التعلم من خلال فرق العمل

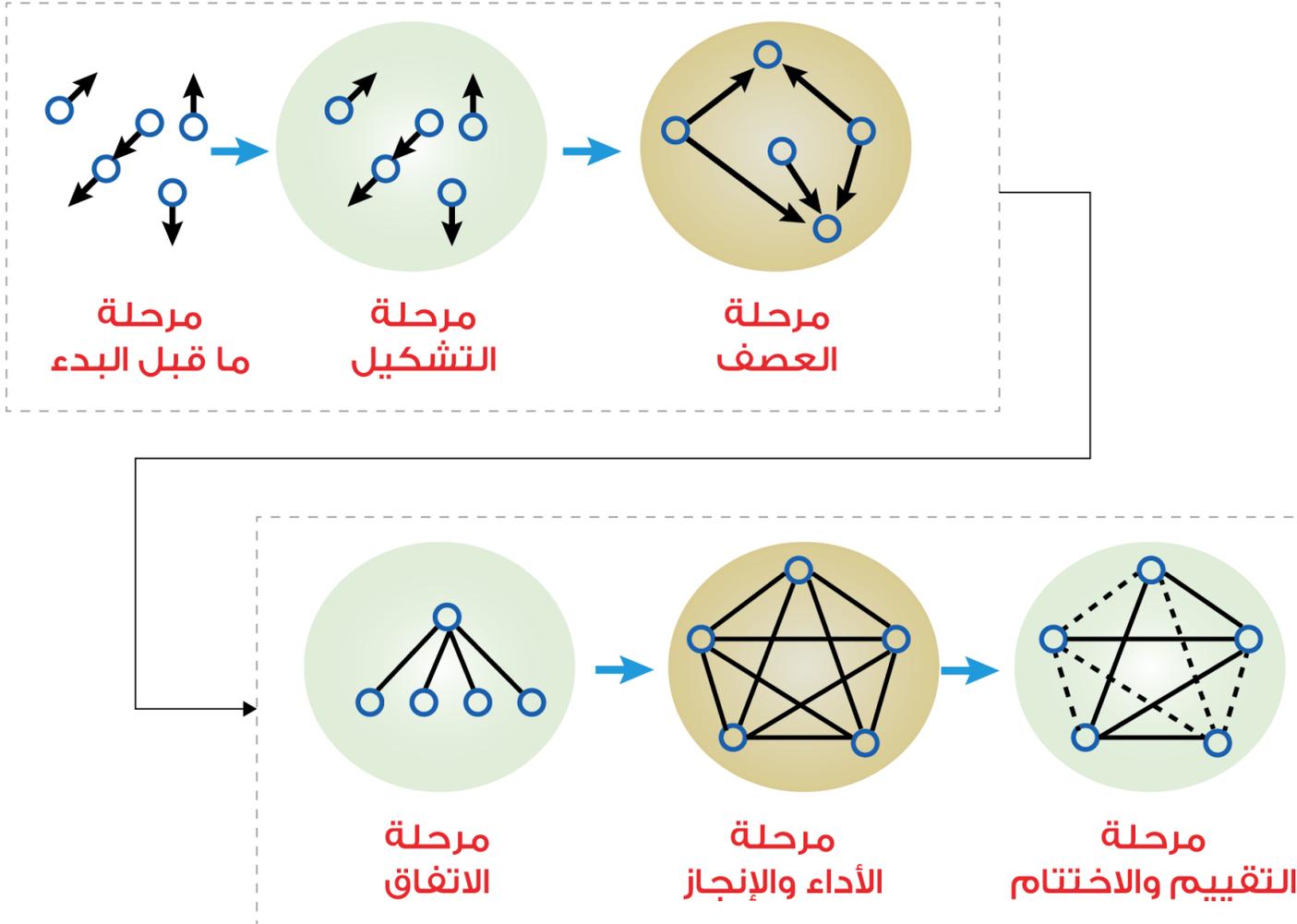
• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

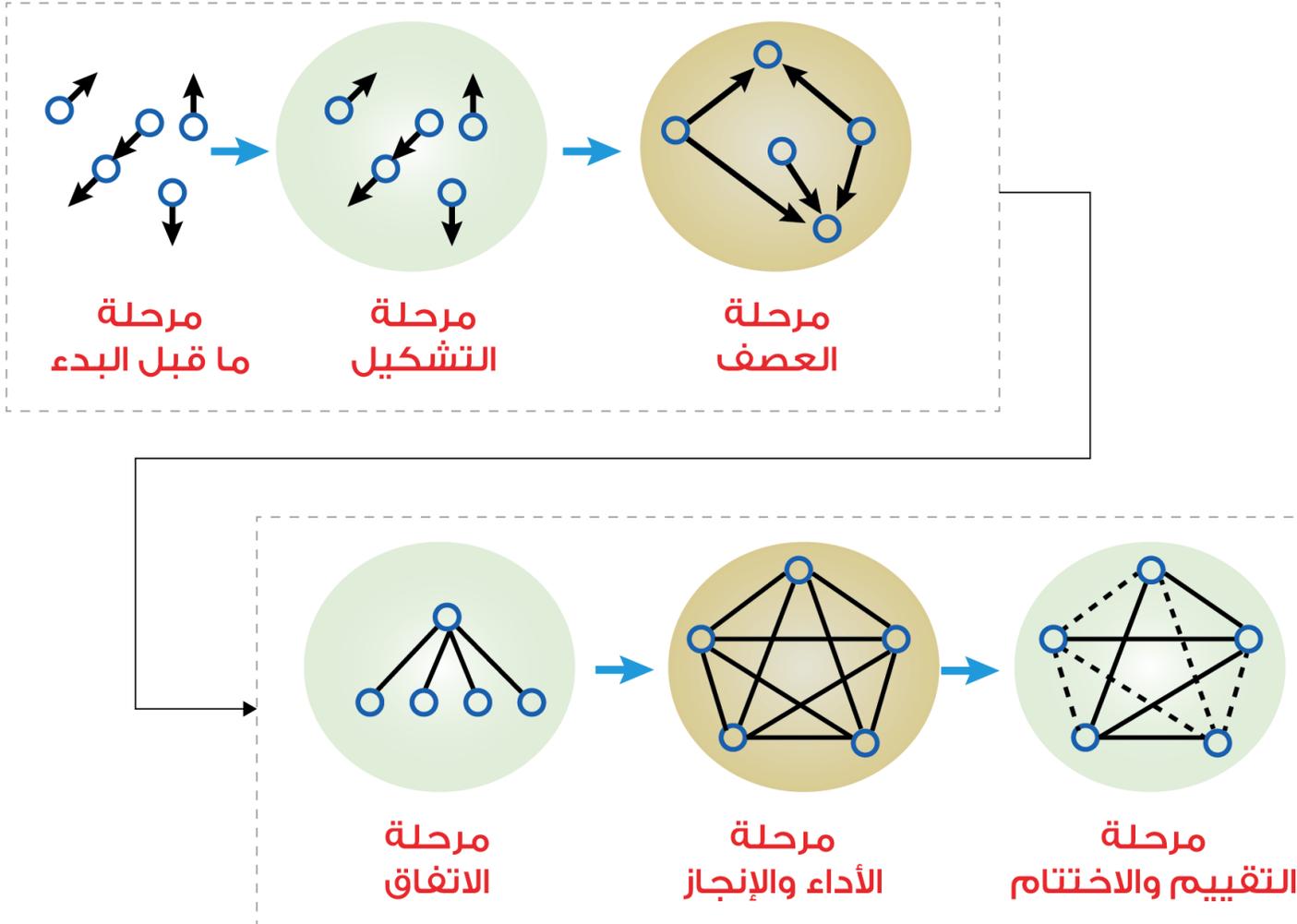
• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

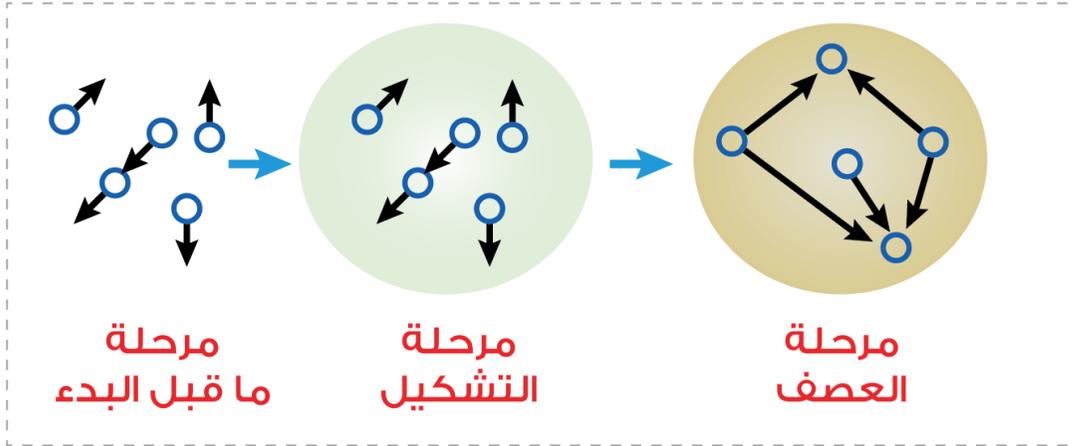




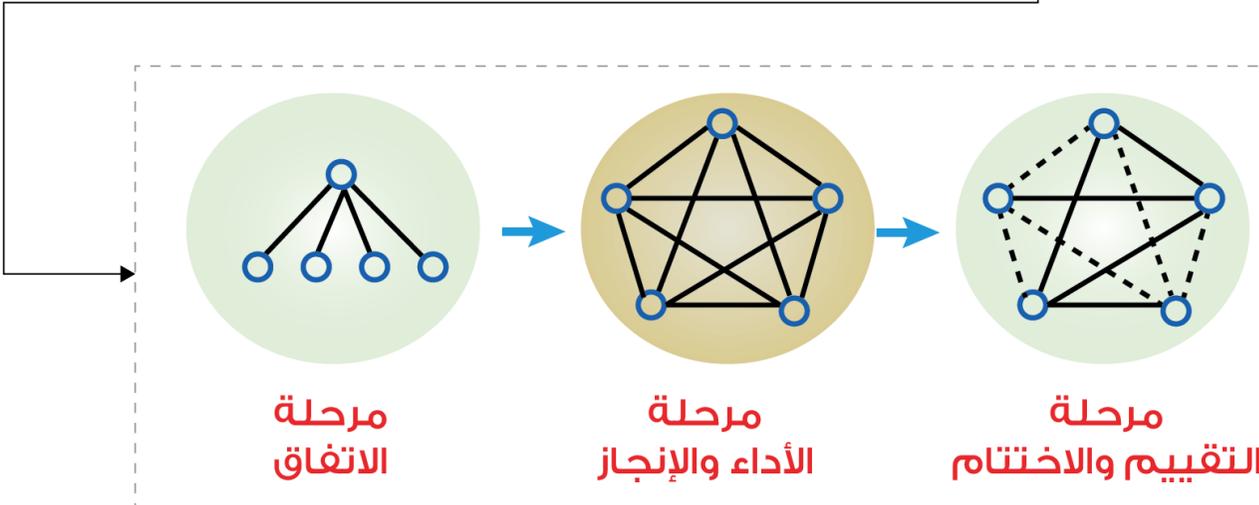
مرحلة التشكيل:
يكون الفريق في
مرحلة **استكشاف**
ووضع القواعد
الأساسية، ويتم
الاحتفاظ بالرسميات
والتعامل مع أعضاء
الفريق كغرباء.



مرحلة العصف:
يبدأ الأعضاء في
التعبير عن
مشاعرهم، ولكن لا
تزال نظرتهم
فردية وليست كجزء
من فريق. تكون
هناك مقاومة
لقائد الفريق وإظهار
العداء له.

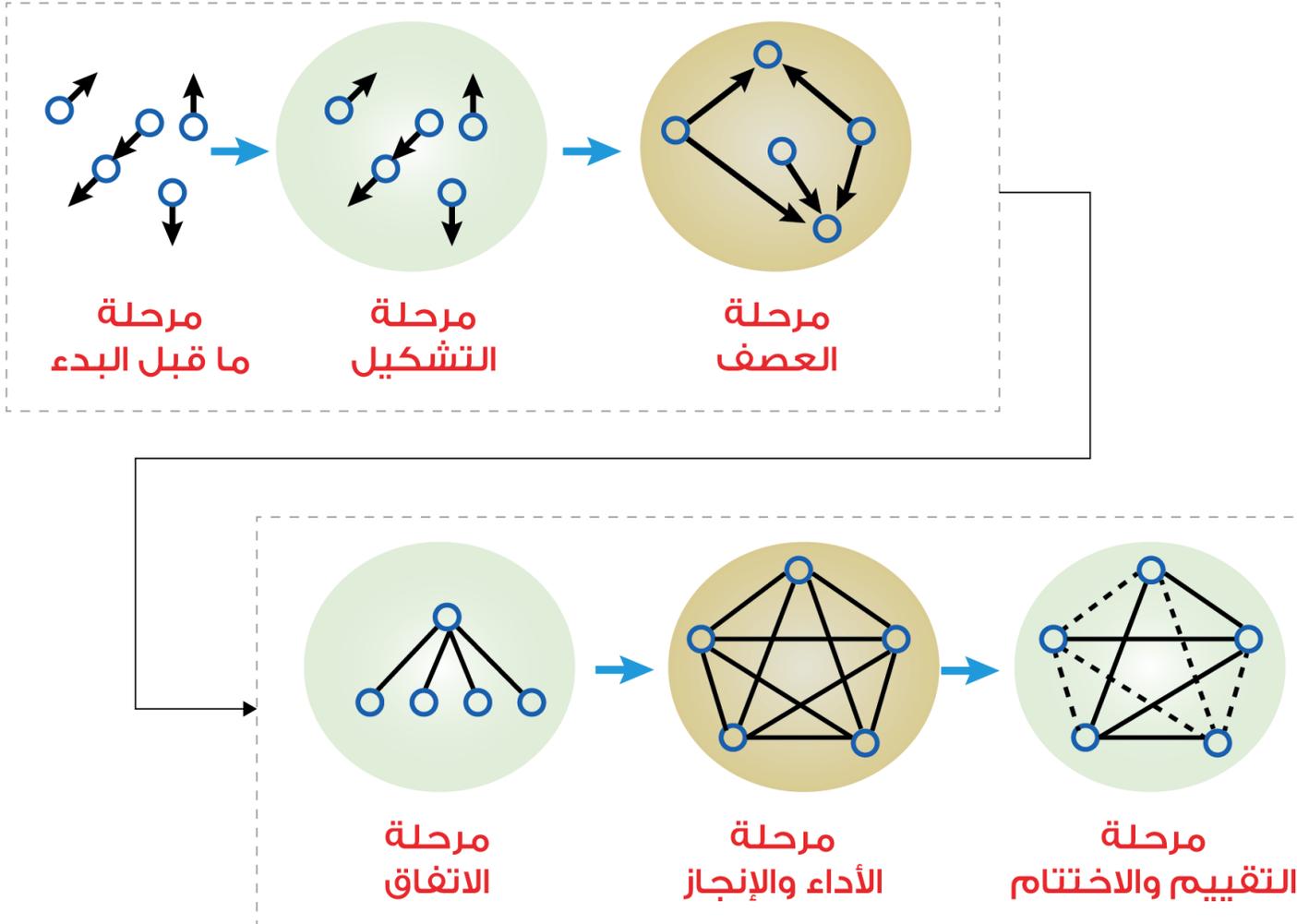


مرحلة الاتفاق:
يبدأ الشعور بأنهم
جزء من الفريق،
وإدراك أنه يمكن
تحقيق الأهداف إذا

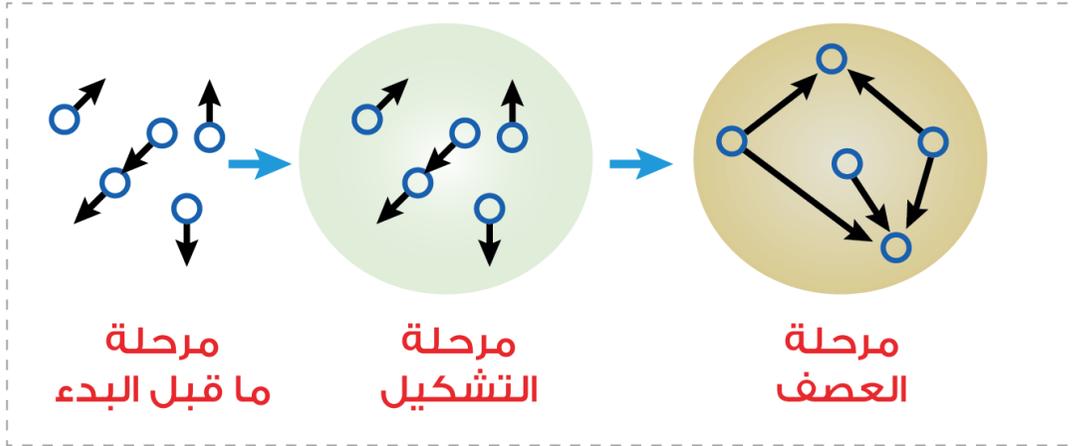


كان هناك تقبل
لوجهات النظر
الأخرى

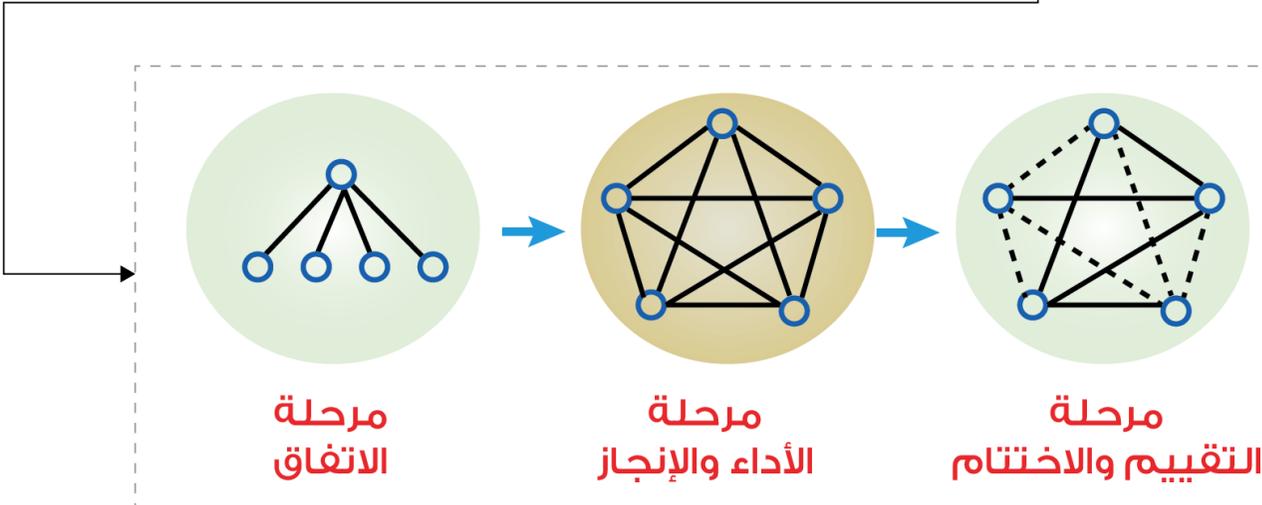
ملاحم التعلّم بفرق العمل

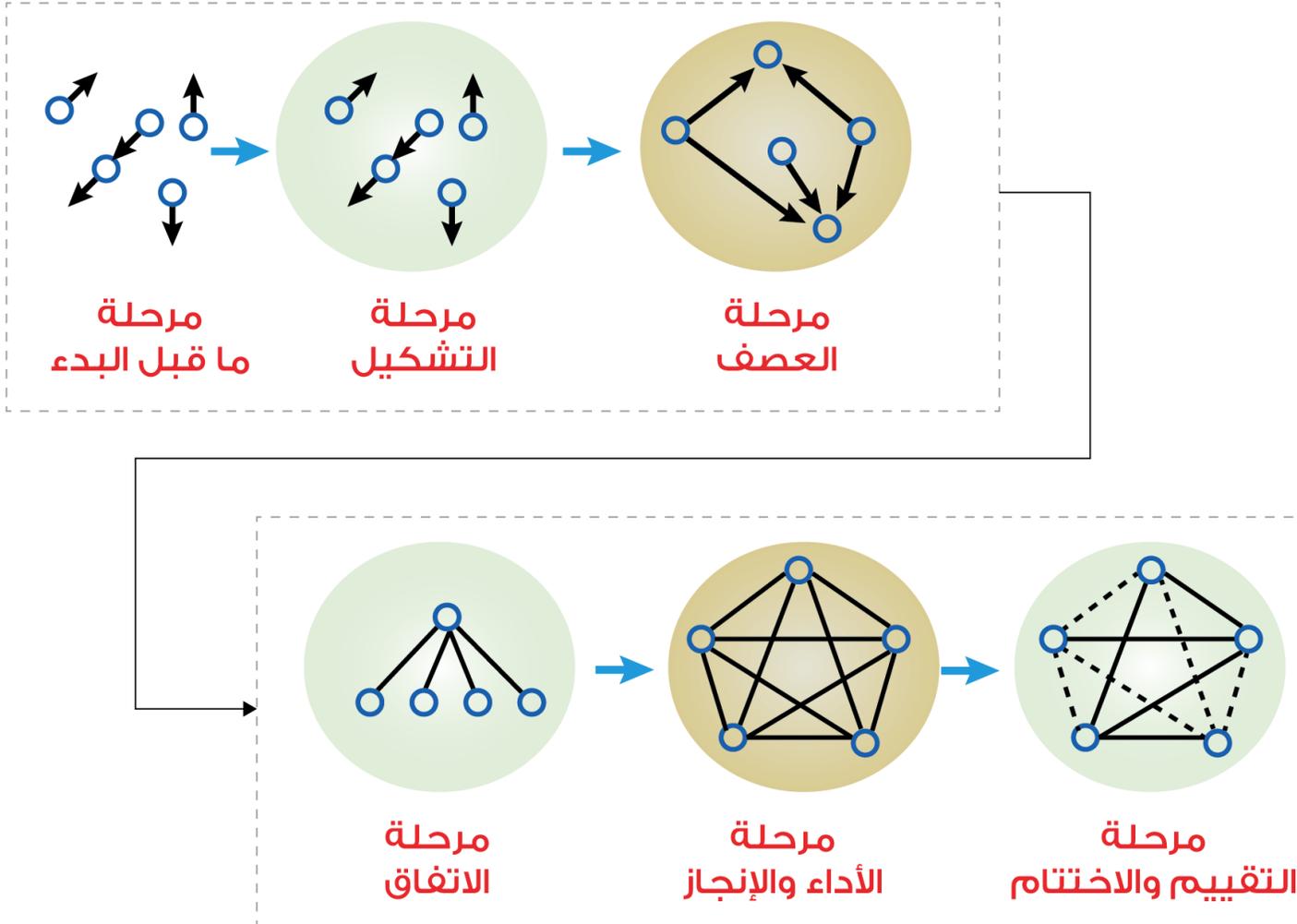


نلاحظ أن مرحلتي العصف والاتفاق هما **مراحلنا تعلم رئيسيتان** لكافة أعضاء الفريق.. تتم خلالهما تنحية وجهات النظر المختلفة والاتفاق على خطة العمل وآلياته واستكمال التدريب الضروري لمن يلزم من أعضاء الفريق.



مرحلة الأداء
والإنجاز:
يعمل الفريق في بيئة
عمل منفتحة
تسودها الثقة
والمرونة، وتقل
فيها أهمية
التسلسل الهرمي.





مرحلة الاختتام:
تقييم عمل
الفريق، ووضع خطة
لنقل الأدوار،
واعتراف
بمساهمات
الأعضاء.

أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

أبرز ما يميز المؤسسة المتعلمة ؟



برأيك، كيف..
تكون السمات التي
تميز المؤسسات
المتعلمة؟



إذا كنتم في مؤسسة متعلمة.. فهذه سماتها :

تقدير و تثمين دور الأفراد

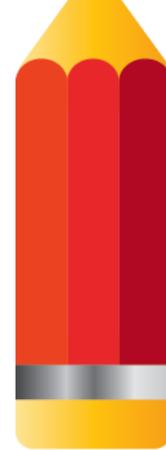
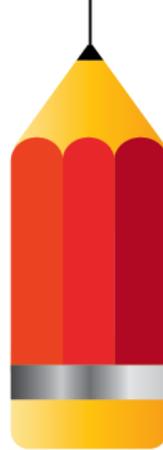
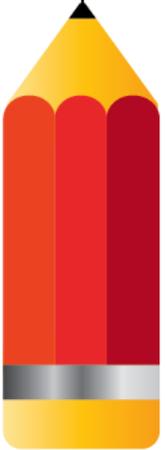
التعلم من التجارب

الالتزام بالتعلم
والتطوير الذاتي

بيئة عمل تتسم
بالانفتاح والثقة

تبادل وانتقال حر
للمعلومات

رؤية مستقبلية
وتركيز علي البيئة
الخارجية





**برأيك، ما هي
أبرز المعوقات التي
قد تعيق المؤسسات لكي
تصبح مؤسسات
متعلمة؟**

الانشغال بالأمر التشغيلية ،

وعدم تخصيص وقت كاف للتفكير الاستراتيجي..

البيروقراطية والتركيز على
الأنظمة والإجراءات والتوثيق

..

أجندات شخصية خفية!

مدفوعة من أعلى إلى أسفل السلم
الإشرافي، مما يؤدي إلى عدم وجود
تمكين حقيقي ..

التردد في الاستثمار في التدريب.. وغيرها
من الاحتياجات الفورية الواضحة
الأخرى ..

أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

كثير من المفكرين
يربطون المفاهيم
الإدارية بـ «الفيل»

.....

هل هناك حقا
أوجه شبه بين
المؤسسات
والفيلة؟

ذاكرة معرفية وتعلم مستمر ..

يتميز الفيل بـ

«ذاكرة قوية»

تعي الأشياء والأماكن لسنوات عديدة، ويستفيد بذاكرته تلك في الوصول إلى موارد المياه في فترات الجفاف التي قد تمتد لسنوات في أفريقيا.

تحليل المخاطر والفرص

يتميز بـ

«حاسة الشم»

القوية التي تمكنه
من شم الرياح
لتعرف على مصادر
المياه، وكذلك
الأعداء على ندرتها
فلا تخشى الفيلة
حتى الأسود.

تحب الفيلة

التمرغ في الوصل
والطمي ورش
التراب على
ظهورها،

فذلك يحميها من
حرارة الشمس
الحارقة وتمنع عن
ظهورها الحشرات
المزعجة.

حس المسؤولية وقيمة الولاء المؤسسي المطلقة

فترة حمل أنثى الفيل سنتين أو ٢٢ شهراً، وهي تحن على ولدها كثيراً.. **وتدافع الأنثى الكبيرة قائدة القطيع عن جميع الصغار** في حالة تعرضهم للخطر، وبالأحرى **فإن الصغار مسؤولة القطيع بأكملهم** يدافعون عنهم حتى لو لم يكونوا أولادهم. وقد تنجب الفيلة توأمًا ففي هذه الحالة تحتاج دعم جميع أفراد القطيع لرعاية الصغيرين.

التعلم والتطور المستمر ..

تتحلى بميزة أفضل من بقية الأجناس الحيوانية بأن **دماغها أكثر ليونة** تمنح هذه الميزة الفيل **قدرة هائلة على التعلم**، تتعلم الصغيرة كل ما عليها معرفته من أمها وأسرته؛ طريقة الشرب وما يجب أكله وطريقة الأكل، بالإضافة إلى طريقة الاستحمام ونفض الغبار... عالمها كناية عن سلسلة دائمة من الاكتشافات الجديدة وبعض الدروس أصعب من غيرها، قد يكون اكتشاف **طريقة السيطرة على الخرطوم أصعب التحديات** لدى صغار الفيل، وتستغرق عامين كاملين لتكتسب المهارة في ذلك، في عالم صغار الفيلة يحتل **تعلم المهارات الاجتماعية** الأهمية نفسها التي يحتلها تعلم مهارات البقاء.



التعلم والتطور المستمر ..

تتحلى بميزة أفضل من بقية الأجناس الحيوانية بأن **دماغها أكثر ليونة** تمنح هذه الميزة الفيل **قدرة هائلة على التعلم**، تتعلم الصغيرة كل ما عليها معرفته من أمها وأسرته: طريقة الشرب وما يجب أكله وطريقة الأكل، بالإضافة إلى طريقة الاستحمام ونفض الغبار... عالمها كناية عن سلسلة دائمة من الاكتشافات الجديدة وبعض الدروس أصعب من غيرها، قد يكون اكتشاف **طريقة السيطرة على الخرطوم أصعب التحديات** لدى صغار الفيل، وتستغرق عامين كاملين لتكتسب المهارة في ذلك، في عالم صغار الفيلة يحتل **تعلم المهارات الاجتماعية** الأهمية نفسها التي يحتلها تعلم مهارات البقاء.

- قدرة جبارة ودؤوبة على **التعلم والتطور المستمر**
- **الالتزام** بتعاليم وسياسات المؤسسة
- **إعداد الأجيال** الجديدة لإلتزام مؤسسي

الإلتزام والتنظيم الإداري

إن مجتمع الفيلة مؤلف من
بنية بالغة التعقيد .. إنه **مجتمع تراتبي**
يرتكز بشكل أولي على السن،
وتحتل فيه جميع الفيلة الصغيرة رتبها
بشكل تدريجي، وسيكون عليها تعلم
إشارات اجتماعية وممارسة أداب الجماعة
وإظهار الاحترام للفيلة التي تكبرها سنأً
وبخاصة **الأم الرئيسة**.. الأم الرئيسة هي
محور مجتمع الفيلة وتنشأ حولها روابط
العائلة، فهي التي تقرر وجهة العائلة
يوميأً ووقت نومها وساعة توقفها عن
الأكل وما ينبغي فعله في أوقات الخطر.

الإلتزام والتنظيم الإداري

- التوحد خلف الأهداف المؤسسية
- التزام مؤسسي باتباع أفضل الممارسات الموروثة
- مؤسسة تعتمد مبدأ الإدارة العسكرية.

إن مجتمع الفيلة مؤلف من
بنية بالغة التعقيد .. إنه **مجتمع تراتبي**
يرتكز بشكل أولي على السن،
وتحتل فيه جميع الفيلة الصغيرة رتبها
بشكل تدريجي، وسيكون عليها تعلم
إشارات اجتماعية وممارسة آداب الجماعة
وإظهار الاحترام للفيلة التي تكبرها سنأ
وبخاصة **الأم الرئيسة**.. الأم الرئيسة هي
محور مجتمع الفيلة وتنشأ حولها روابط
العائلة، فهي التي تقرر وجهة العائلة
يوميأ ووقت نومها وساعة توقفها عن
الأكل وما ينبغي فعله في أوقات الخطر.

عند افتقاد الهدف المؤسسي المحفز، يضعف الأداء وتتخفص الحاجة للمعرفة وتراجع المؤسسة

قطعان الذكور

أقل انضباطاً وتعاوناً وترابطاً

من قطعان الإناث، وتهميم
بشكل منفصل عن قطعان
الإناث إلا أنها تتواصل معها
بتواصل تحت صوتي وهي
أقل تعقيداً من قطعان
الإناث.



عند افتقاد **الهدف المؤسسي المحفز**،
يضعف الأداء وتتخفص الحاجة للمعرفة
وتراجع المؤسسة ..

يقضي الفيل **ثلاثة أرباع اليوم** في
مضغ النباتات الفقيرة في قيمتها
الغذائية ولذلك يستعويض عن ذلك
الفقر الغذائي بتعويض الكمية،
والأفيال تعري الغابات

فهو تأكل **200 كيلوغرام** من
النباتات يومياً، ولذلك فإن الفيل
يستبدل **ضروس الطواحن 6 مرات**
في حياته لكثرة استهلاكها.

يخرج الفيل كمية هائلة من
الفضلات تصل إلى **136 كيلوغراماً**
تعيد القيمة المفقودة للتربة
لتخرج **نباتات جديدة**.



النضج الفكري .. المسؤولية الاجتماعية ..

يقضي الفيل **ثلاثة أرباع اليوم** في
مضغ النباتات الفقيرة في قيمتها
الغذائية ولذلك يستعويض عن ذلك
الفقر الغذائي بتعويض الكمية،
والأفيال تعري الغابات

فهو تأكل **200 كيلوغرام** من
النباتات يومياً، ولذلك فإن الفيل
يستبدل **ضروس الطواحن 6 مرات**
في حياته لكثرة استهلاكها.

يخرج الفيل كمية هائلة من
الفضلات تصل إلى **136 كيلوغراماً**
تعيد القيمة المفقودة للتربة
لتخرج **نباتات جديدة**.



– **الاتقان** في تأدية المهام بصبر
– استهلاك الموارد البيئية بلا مسؤولية تعويضية بديلة يعرضها لخطر الغناء
– **ضرورة وجود خطط بديلة** لتخفيف أثر المخاطر أو التعامل معها

يخشى الفيل النار والأصوات العالية

ولذلك فعند هجوم الأفيال على المزارع، يسرع المزارعون الآسيويون بحمل شعلات نارية كما يترقون على الصفائح.

أحيانا لا يمكن التغلب على نقاط
الضعف وهو ما يوحى بضرورة
العمل على مواجهة نقاط
الضعف وإصلاحها



عندما تشعر الأفيال بقرب
موتها أو بالإرهاك فهي
تذهب إلى أماكن المياه، وقد
تموت هناك وبتراكم العظام
يصبح ما يسمى مجازاً بمقبرة
الأفيال. **والفيلة عاطفية جداً**
فيما يتصل بالموتى ويظهر
توترها وخوفها إذا ما رأت
جمجمة فيل آخر، تماماً مثل
الإنسان.



عندما تشعر الأفيال بقرب
موتها أو بالإرهاك فهي
تذهب إلى أماكن المياه، وقد
تموت هناك وبتراكم العظام
يصبح ما يسمى مجازاً بمقبرة
الأفيال. **والفيلة عاطفية جداً**
فيما يتصل بالموتى ويظهر
توترها وخوفها إذا ما رأت
جمجمة فيل آخر، تماماً مثل
الإنسان.

القائد الناجح هو من يعرف تماماً كيف
يتعامل مع الانسان على أنه انسان..

تظهر المؤسسة تعاطفها مع
الضعف الانساني بتأزر والتزام مما
يخلق **الولاء المؤسسي** ويعزز فرص

هل هناك أوجه تشابه فعلا بين المؤسسات والفيلة؟



المؤسسات تشبه الفيلة إلى حد بعيد.. فكلاهما يتسمان بالضخامة..
وفي بطء الحركة.. تأثيرهما كبير، إن تركا حس المسؤولية فالعواقب وخيمة..
لديهما قابلية التعلم .. وهناك حاجة دائمة إلى القيادة الفاعلة ..



أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهاوية

• ملاحظات ختامية

هيئة
الإمارات
للهوية
EMIRATES
IDENTITY
AUTHORITY



للهيئة تجربة فريدة في رحلتها نحو
التعلم المؤسسي ..

الخطة الاستراتيجية: الخطة بين الحبر والورق والواقع ..



– إعادة صياغة الخطة

الاستراتيجية ..

– الاستماع للجميع ..

النتائج:

– توحيد الرؤية ..

– تمكنت الهيئة من تحقيق جميع

مستهدفاتها الاستراتيجية ..

إعادة هندسة إجراءات العمل ..

مراكز الطباعة

- إستمارة التسجيل
- مسح الصورة لمن هم دون الـ (15)
- مسح الوثائق
- استيفاء الرسوم



مدة إنجاز المعاملة
في مراكز التسجيل:

5 دقائق

(تصوير + تبصير)

مكتب الطباعة

- التدقيق على البيانات

- التركيز على الأنظمة الرئيسية
..[Core Functions]

- إعادة تنظيم وتصميم وأتمتة
إجراءات العمل..

- الاستخدام الأمثل للموارد
التكنولوجية..

• إدارة المعرفة ..

• توفير أكثر من ٤٠٠ مليون درهم في أقل من ٣ سنوات

• التمويل الذاتي للميزانية السنوية بعد كان الاعتماد على التمويل الحكومي..

إشراك ومشاركة الموظفين والشركاء والمتعاملين ..





شركاء في بناء أمن واقتصاد الإمارات



عن الهيئة | بطاقة الهوية | الخدمات | مراكز الهيئة | المركز الإعلامي | المشاركة الإلكترونية | البيانات المفتوحة | المسؤولية المجتمعية

أخبار & إلكتروني

آخر الأخبار < "الهوية" توفر نغلاً مباشراً لوفائج مؤتمر التعلم المؤسسي على موقعها الإلكتروني

أخبار الهيئة

- شاهد المرصد
- الإنتم 28 أكتوبر 2013
"الهوية" توفر نغلاً مباشراً لوفائج مؤتمر التعلم المؤسسي على موقعها الإلكتروني
- الأحد 27 أكتوبر 2013
"الهوية" تؤكد أهمية دور السجل السكاني في دعم النظام الإحصائي بالدولة
- الأحد 27 أكتوبر 2013
"الهوية" تسلم الفائز بالجولة الثالثة لمسابقة "محطات تاريخية في مسيرة الإمارات..."
- الأحد 27 أكتوبر 2013
"الهوية" تكرم مدير عام "الهوية" ب شخصية الشهر

استفسر عن حالة الطلب بواسطة:

رقم الطلب

رقم الهوية

متابعة الطلب

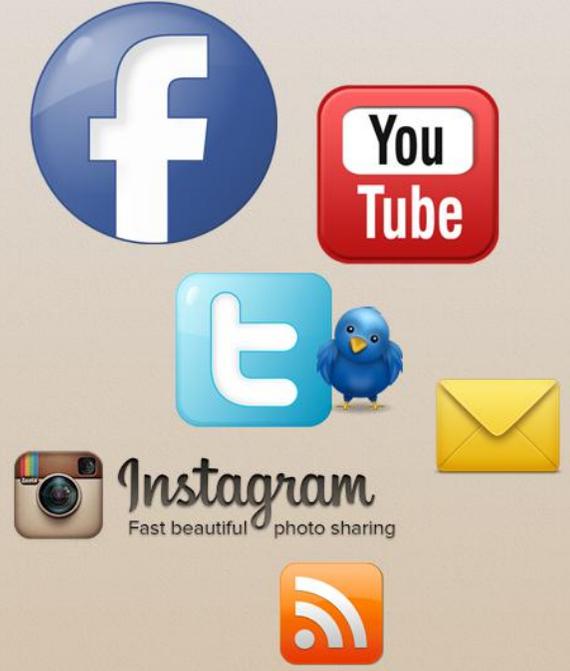
دليل الخدمات | الاستعلام عن حالة الطلب | خدمة البحث السريع | حدث اليوم

- حالة البطاقة لدى بريد الإمارات
- مكاتب الطباعة
- مراكز الخدمة
- باقة الخدمات
- الاستمارة الإلكترونية

التقرير السنوي 2012
هيئة الإمارات للهوية

جائزة الهوية
للإبداع والابتكار العلمي والتطبيقات المؤسسية

شارك معنا قبل 30 نوفمبر 2013



رأس المال البشري ..



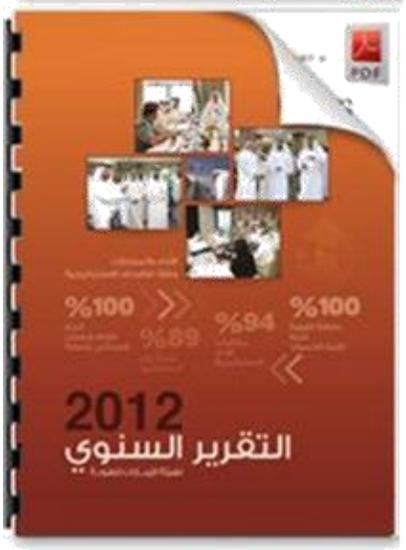
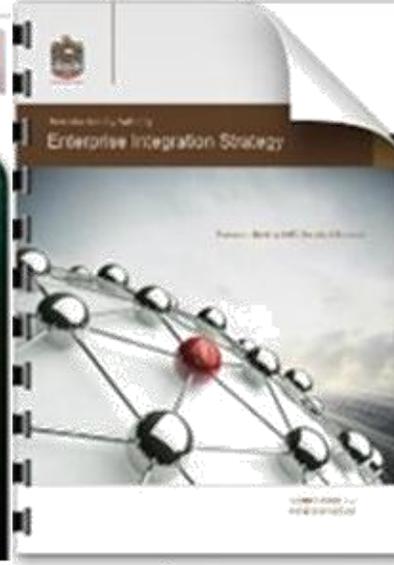
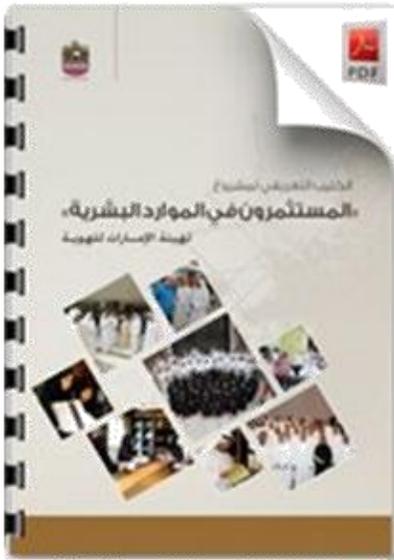
– استثمار في التدريب ..
– دعم وتحفيز التعليم ..

النتائج:

– 99% نسبة التوظيف
– انخفاض معدل الدوران
الوظيفي ..
– الرضا الوظيفي ..
– ارتفاع أصحاب الشهادات
الجامعية ..







إنشاء مركز الإمارات للتعلم المؤسسي ..



مؤسسة بحثية .. أكثر من ١٠٠ بحث من ٢٠٠٩ ..

رؤى استراتيجية

التوطين: دراسة نقدية لواقع التوطين في العالم العربي

Critical Insights from Government Projects

Critical Thoughts from a Government Mindset

European Journal of ePractice

Technology and Investment

International Journal of Engineering Science and Technology

Journal of e-Government

Critical Insights from a Practitioner Mindset

Global Journal of Computer Application and Technology

Business Management Research

وضع كتبيات الهيئة في مكتبة الأمم المتحدة في 2012 ووصفت بـ «القيمة».

مرجع للباحثين وللحكومات.

المقارنات المعيارية ..



– أصبحت الهيئة اليوم **مرجعا لأفضل الممارسات** في مجال إدارة أنظمة الهوية والعمل المؤسسي.

– تعاون مع **الأمم المتحدة** في مجال دعم جهود تطوير القطاع الحكومي والحكومة الإلكترونية..

– تعاون مع **الاتحاد الأوروبي** في مجال تطبيقات الهوية الرقمية والربط الإلكتروني ..



القيادة الحكيمة .. السبب الحقيقي لنجاح الهيئة ..



أجندة العرض

• مقدمة: تحديات متجددة في عالم متغير

• التعلم المؤسسي

• نماذج التعلم المؤسسي

• التعلم من خلال فرق العمل

• المقومات والمعوقات

• أوجه التشابه بين الفيلة والمؤسسات ؟

• التعلم المؤسسي في هيئة الإمارات للهوية

• ملاحظات ختامية

الفيل والعميان الستة : الغموض في المؤسسات

**مؤسسات اليوم كينونات
معقدة.. تحتاج إلى طرق
مختلفة للتعامل مع
التحديات المعاصرة.. ولا بد
للمؤسسات أن تستفيد من
الممارسات والتجارب
المختلفة..**

ما نفع في السابق، ليس من
الضروري أن يكون نافعا
اليوم أو غدا..



هل يمكن أن نقطع الفيل إلى نصفين، ونحصل على فيلين؟



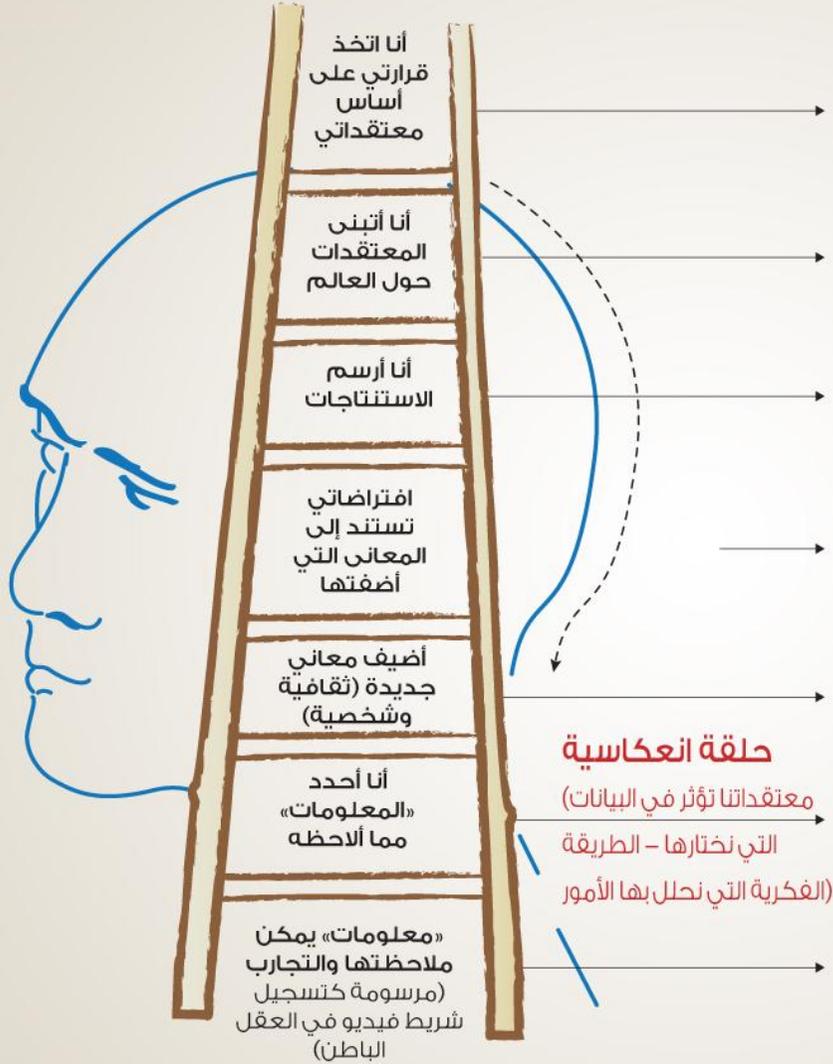
هل يمكن أن نقطع الفيل إلى نصفين، ونحصل على فيلين؟ لا طبعاً !!

كذلك هي المؤسسات..
النظرة الشمولية ضرورة
لفهم الجوانب المختلفة
في المؤسسات ...



كثير من القيادات تفكر
بهذه الطريقة .. وتنظر
إلى **الأجزاء** وتنسى
الصورة الكلية ..
وتفتقر الممارسات إلى
الرؤية الشمولية..

المنظومة الفكرية .. [Triple-Loop Learning]



من الضروري على الدول أن
تسعى جاهدة
لبناء المنظومة الفكرية
لرأس مالها البشري ..
ففكر الشعوب هو ما
يتحكم في تقدمها أو
تراجعها ..



**الخلاصة: نحتاج إلى تطوير آليات جديدة للارتقاء بمفهوم العمل المؤسسي..
ويمكن إن طلب منها: ترويض الفيلة والرقص معها أيضا!**



ألفين توفلر

مفكر وكاتب أمريكي

الأمية في القرن الـ ٢١ لا تعني
أن لا يجيد الفرد القراءة
والكتابة.. بل يكون أميا عندما
لا تكون لديه قابلية التعلم،
ومحو ما تعلمه، وإعادة
التعلم !

شكرا لكم ..

د. علي محمد الخوري

المدير العام | هيئة الإمارات للهوية

الإمارات العربية المتحدة



www.emiratesid.ae |

ali.alkhouri@emiratesid.ae | [@DrAliAlKhouri](https://twitter.com/DrAliAlKhouri)