# دورة تحول صناديق التقاعد: الإصلاح وإشراك المشتركين وسيناريوهات المستقبل

29 أغسطس – 2 سبتمبر 2027

الدوحة

# دورة تحول صناديق التقاعد: الإصلاح وإشراك المشتركين وسيناريوهات المستقبل

**المرجع:** 810_38026 **التاريخ:** 29 أغسطس – 2 سبتمبر 2027 **المكان:** الدوحة **الرسوم:** GBP 4300

## ملخص البرنامج

تحول صناديق التقاعد محور دورة تدريبية تمتد أسبوع للتنفيذيين في صناديق التقاعد والجهات الراعية للخطط وأعضاء مجالس الأمناء، ويخرج منها كل مشارك بخارطة طريق للتغيير لخطة تقاعد واحدة. تنتقل أنظمة التقاعد من المنافع المحددة نحو الاشتراكات المحددة، ويتوقع المشتركون خدمة رقمية، وتواجه المجالس توقعات جديدة في المخاطر والاستدامة. وكثيرا ما يواجه القادة الذين يعالجون هذه الضغوط مشروعا بعد مشروع مقاومة وإعادة عمل. وينتقل البرنامج من الاتجاهات ومبررات التغيير إلى التحول نحو الاشتراكات المحددة وإشراك المشتركين، ثم إلى الدمج والسيناريوهات وخارطة طريق مختبرة. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في تحول صناديق التقاعد لمجموعات من منظمات مختلفة.

## المبررات المؤسسية

تحمل صناديق التقاعد وخطط أصحاب العمل ومؤسسات التقاعد الوطنية وعودا طويلة الأجل، بينما تتغير أمامها أحوال المشتركين والأسواق والتقنية. ويتعثر التغيير الذي يقاد دون مبرر واضح وتسلسل وأدلة من المشتركين، ويرفع التأخير الكلفة ويضعف الثقة. ويمنح النهج المنظم الجهات الراعية وسيلة لاختيار التغيير وترتيبه وشرحه.

- تنفيذ الإصلاح: يستقر حين تتسلسل التغييرات بحسب القدرة والترابط وجاهزية أصحاب المصلحة.
- ثقة المشتركين: تقوى حين تختبر الرسائل وتغييرات الخدمة مع المشتركين قبل الإطلاق.
- كلفة الإدارة: تنخفض حين تراجع العمليات ومقدمو الخدمة وهياكل الخطط بحثا عن الدمج والأتمتة.

## المبادئ والأساس المعرفي

- تقرير OECD عن أسواق التقاعد Pension Markets in Focus: يتتبع الأصول والتوازن بين المنافع المحددة والاشتراكات المحددة والإصلاحات بين الدول، ويطبق في الجلستين 1 و2 على حزمة الاتجاهات ومبررات التغيير.
- نموذج ADKAR الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز: يصف مراحل التغيير لدى الأفراد، ويطبق في الجلسة 3 على خطط إشراك المشتركين والعاملين.
- نموذج Kotter ذو الخطوات الثماني: يبين مراحل قيادة التغيير المؤسسي، ويطبق في الجلستين 2 و5 على خارطة الطريق وتحالف الرعاة.
- تخطيط السيناريوهات Scenario Planning: يختبر الخطط أمام عدة مستقبلات محتملة، ويطبق في الجلسة 4 على سيناريوهات المستقبل.

## المشاركون المستهدفون

- التنفيذيون في الصناديق الذين يقررون الإصلاحات التي يقودونها وترتيبها.
- الجهات الراعية للخطط التي تمول ترتيبا تقاعديا وتتحمل مسؤولية وجهته.
- الأمناء وأعضاء المجالس الذين يراجعون مقترحات التغيير ويعتمدونها.
- قادة العمليات وخدمة المشتركين الذين سينفذون النموذج الجديد.

تشمل البيئات المعتادة خطط التقاعد في الشركات وصناديق التقاعد العامة وصناديق الأمانة المشتركة وجهات التأمين الاجتماعي.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم أثر الاتجاهات السكانية والسوقية والسياساتية في ترتيب تقاعدي.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء مبرر للتغيير يستطيع المجلس والراعي اختباره.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص مخاطر الانتقال من المنافع المحددة إلى الاشتراكات المحددة وآثاره في المشتركين.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم خطة لإشراك المشتركين والإدارة الرقمية.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات خيارات الدمج والاستدامة بحسب الكلفة والمخاطر.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خارطة طريق متسلسلة للتغيير أمام الأمناء والجهات الراعية.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: اتجاهات تحول صناديق التقاعد ومبررات التغيير

أي القوى تعيد تشكيل هذا الترتيب، ولماذا يجب أن يتغير؟

- موجز الاتجاهات السكانية والسوقية
- دليل قراءة تقرير OECD عن أسواق التقاعد
- خريطة ضغوط أصحاب المصلحة
- بيان المنصة المشتعلة
- تقييم الاستعداد للتغيير

### اليوم 2: التحول نحو الاشتراكات المحددة

ماذا يحدث للمشتركين والمخاطر والحوكمة حين يتحول الترتيب؟

- مقارنة خيارات الانتقال من المنافع المحددة إلى الاشتراكات المحددة
- سجل مخاطر نتائج المشتركين
- لوحة تحالف الرعاة
- مواءمة خطوات Kotter الثماني
- مصفوفة أثر الانتقال

## اليوم 3: إشراك المشتركين والإدارة الرقمية

كيف يتقبل المشتركون والعاملون النموذج الجديد ويستخدمونه؟

- تقييم الجاهزية وفق ADKAR
- خريطة رحلة المشترك
- قالب خطة التواصل
- مراجعة قدرات الخدمة الرقمية
- ورقة إعادة تصميم عمليات الإدارة

## اليوم 4: الدمج والاستدامة وسيناريوهات المستقبل

أي الهياكل والمستقبلات ينبغي اختبار خارطة الطريق أمامها؟

- تقييم خيارات الدمج
- مراجعة مقدمي الخدمة وهيكل الخطة
- قائمة فحص دمج الاستدامة
- شبكة تخطيط السيناريوهات
- ورقة اختبار تحمل خارطة الطريق

## اليوم 5: خارطة طريق التغيير لخطة تقاعد واحدة

هل تتكامل الأدوات السابقة في خارطة طريق يستطيع المجلس اعتمادها؟

- تطبيق بيان المنصة المشتعلة من الجلسة 1
- استخدام مصفوفة أثر الانتقال من الجلسة 2
- اختبار خريطة رحلة المشترك من الجلسة 3
- فحص شبكة تخطيط السيناريوهات من الجلسة 4
- إنجاز خارطة طريق التغيير

## المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات من مواد جاهزة لخطتين، إحداهما خطة شركة تغلق قسم المنافع المحددة والأخرى صندوق تقاعد عام يحدث خدمة المشتركين، ويضم كل منهما بيانات العضوية وأوراق المجلس وتقارير الخدمة. يعمل المشاركون في مجموعات، ويتحدى بعضهم افتراضات بعض، ويدافعون عن خارطة الطريق أمام زملاء يؤدون دور الأمناء.

- نشاط مقترح: إعادة كتابة مبرر للتغيير رفضه راع متشكك.
- نشاط مقترح: رسم تجربة مشترك مع خدمة إلكترونية جديدة وتحديد نقاط الإخفاق.
- نشاط مقترح: اختبار تحمل خارطة طريق أمام سيناريو نمو منخفض.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خارطة طريق للتغيير لخطة تقاعد واحدة. وتضم موجزا للاتجاهات ومبررا للتغيير ومصفوفة لأثر الانتقال وخطة للإشراك والتحول الرقمي واختبارا للسيناريوهات وقائمة متسلسلة بالإجراءات مع مالكيها. وتستخدم في العمل لإحاطة الأمناء، وكسب دعم الراعي، وتوجيه المرحلة الأولى من التنفيذ.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب التدريب على تحول صناديق التقاعد القادة الجدد على برامج الإصلاح؟

نعم، إذ يدرس تحول صناديق التقاعد عبر حالات جاهزة وقوالب. ويفترض البرنامج مسؤولية عن ترتيب تقاعدي أو إشرافا عليه، دون تدريب سابق في إدارة التغيير.

### على أي نماذج يقوم تحول صناديق التقاعد؟

يقوم تحول صناديق التقاعد على أدلة OECD في الاتجاهات ونموذج ADKAR ونموذج Kotter ذي الخطوات الثماني وتخطيط السيناريوهات، ويطبق كل منها على حالات خطط جاهزة.

### كيف تستخدم خارطة طريق تحول صناديق التقاعد في العمل؟

تستخدم خارطة طريق تحول صناديق التقاعد لإحاطة الأمناء وكسب دعم الراعي وترتيب الإصلاحات وتوجيه المرحلة الأولى من التنفيذ.

## بماذا يختلف تحول صناديق التقاعد عن برنامج في حوكمة التقاعد؟

يركز تحول صناديق التقاعد على قيادة التغيير في الهيكل والخدمة وتجربة المشتركين، بينما يركز برنامج حوكمة التقاعد على واجبات الأمناء والإشراف والرقابة.