

# إدارة التغيير أم قيادة التغيير؟

إدارة التغيير وإدارة المخاطر في الضمان الاجتماعي

>  
accenture



ترجمة وتلخيص

مديرة التعاون الدولي  
إدارة الدراسات والنظريات

## الملخص التنفيذي:

لضمان استدامة أنظمة الضمان الاجتماعي، فإن العديد من الظروف الداخلية والخارجية للنظام تتطلب إطلاق مبادرات التغيير على كافة الأصعدة الإدارية والتأمينية والخدماتية. وفي هذا الصدد، يقول أحد مدراء الضمان الاجتماعي "إن عالم اليوم يختلف عن عالم الأمس، كما أن عالم الغد سيختلف عن عالم اليوم" ولهذا فأن من الضرورة بمكان أن تباشر مؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي بتطبيق مبادرات تغيير تحافظ على ديمومتها واستقرارها بما يضمن تحقيق فلسفة وأهداف الضمان الاجتماعي.

ومن هذا المنطلق، تم تشكيل مجموعة عمل (working group) مكونه من مدراء تنفيذيين وخبراء من أعضاء الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (International Social Security Association) وبالتعاون مع شركة أكسنتيور (accenture) لإجراء دراسة حول أفضل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المخاطر في الضمان الاجتماعي. وعليه، باشرت هذه المجموعة عملها بطرح السؤال التالي: ما هي أحد أهم ممارسات إدارة التغيير وإدارة المخاطر التي انتهجها المدراء التنفيذيون في الضمان الاجتماعي لتحسين مستوى الأداء بشكل فاعل؟

وشكل هذا السؤال وإجاباته الركيزة الأساسية لإعداد الدراسة والتي مرت بمرحلتين. المرحلة الأولى تمثلت بإعداد وتوزيع استبانة على الدول الأعضاء في الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي والتي تضمنت على بند يطلب من المشاركين إعداد تقرير حول أحدث مبادرات التغيير الرئيسية التي أدت إلى تحقيق تحسن وتطور ملحوظ في نتائج عمل المؤسسة أو الهيئة. وتطرفت هذه الاستبانة إلى المواضيع التالية:

- ما هي ممارسات إدارة التغيير التي تم إتباعها في مبادرة التغيير الرئيسية؟
- ما هي ممارسات إدارة المخاطر التي تم إتباعها؟
- ما مدى فاعلية هذه الممارسات؟
- ما هي النتائج المحققة؟

شارك في تعبئة الاستبانة (٣٧) مؤسسة وهيئة ضمان اجتماعي من (٣٤) دولة نامية ومتطورة من دول أوروبا وإفريقيا وآسيا وأمريكا الشمالية والجنوبية، وقدمت هذه الدول شرحاً حول ما مجموعة (٤٠) مبادرة. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء (٣٠) مقابلة مكثفة مع (٦) مؤسسات وهيئات ضمان اجتماعي لتوضيح النطاق التمثيلي لمبادرات إدارة التغيير.



وأفترضت الدراسة (Hypothesis) نموذج يشتمل على تسعة عناصر تساهم في الوصول إلى إدارة تغيير وإدارة مخاطر فاعلة، والتي بدورها تؤدي إلى تنفيذ مبادرات فاعلة تمكن المؤسسة أو الهيئة من تحقيق أهدافها. كما تم التأكيد على أنه لا يمكن النظر إلى هذه العناصر التسعة على أنها وحدات يمكن فصلها عن بعضها والتعامل مع كل منها على أنه وحدة مستقلة. وفيما يلي شرحاً يوضح مفهوم هذه العناصر مع النسبة التي حصل عليها كل عنصر يساهم بفاعلية في إدارة التغيير من وجهة نظر المشاركين، علماً بأنهم قد أكدوا على أهمية (الاستعداد للتغيير والقيادة الفاعلة وإدارة المخاطر) في تحقيق النتائج المرجوة من مبادرة التغيير:

- **الاستعداد للتغيير:** خلق بيئة تنظيمية للمؤسسة أو الهيئة لا تحفز الموظفين على الرغبة في دعم مبادرة التغيير فقط، بل على أن يتوقوا إلى التحدي.
  - **القيادة الفاعلة:** تقديم الإرشاد والتوجيه الصحيح والقيادة نحو مبادرة التغيير.
  - **حشد الدعم:** إقناع الشركاء الرئيسيين بمبادرة التغيير للحصول على دعمهم المطلق، بنسبة أكثر من (٣٠%).
  - **التخطيط الفاعل:** تنظيم الأفراد وإعداد الموازنة وتحديد جدول الأعمال تمهيداً لإنجاز المهام المطلوبة لتنفيذ مبادرة التغيير بشكل فاعل، بنسبة (٧,٥%).
  - **الاتصال:** إبقاء كافة الشركاء المعنيين مطلعين وتضمين وجهات نظرهم وملاحظاتهم خلال عملية التغيير، بنسبة (٨٧,٥%).
  - **فريق العمل:** مشاركة الأفراد ذوي المهارات المتنوعة والوحدات التنظيمية الإدارية المختلفة للتعاون معهم في تنفيذ التغيير، بنسبة (١٥%).
  - **الحاكمية (الإدارة):** المراجعة والإشراف الفاعلين لمواجهة العوائق ولضمان أن مبادرة التغيير تسير في الاتجاه الصحيح لحين تنفيذها، بنسبة (٤٧,٥%).
  - **التطبيق:** تقديم برامج منافع جديدة وأنظمة جديدة وممارسات جديدة وغيرها، وضمان تنفيذها كما كان مخطط لها، بنسبة (٤٧,٥%).
  - **إدارة المخاطر:** التحديد المنظم للمخاطر ذات العلاقة بمبادرة إدارة التغيير واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها وتقليل أثارها.
- ومن الجدير بالذكر، أنه إضافةً إلى الطلب من المشاركين بوضع نسبة لأدائهم فيما يتعلق بالعناصر التسعة الواردة في نموذج إدارة التغيير، فقد اشتملت الاستبانة على العديد من الأسئلة حول تحديد عناصر أخرى يرونها هامة في إدارة التغيير الفاعلة. وفي ضوء ذلك، تم التوصل إلى عنصرين جديدين هما:

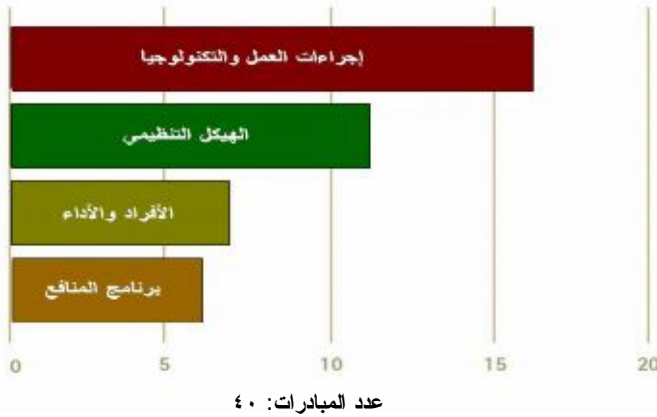
- **إدارة التكنولوجيا بشكل فاعل.**
- **ومشاركة الشخص "المناسب".**

وتؤكد الدراسة، أنه لا يمكن لأنظمة الضمان الاجتماعي أن تعمل في معزل عن المتغيرات المحيطة بها، بل يجب أن تتمتع بديناميكية عالية تمكنها من التعامل معها من خلال إطلاق مبادرات تغيير ترتقي بمستواها، وخاصةً على الصعيد الإداري والتأميني. وهذا يتحقق من خلال انتهاج التفاعل السلس بين الإدارة العليا والموظفين والتفاعل الديناميكي مع إجراءات العمل والأنظمة الحاسوبية وغيرها من المسائل الهامة وعلى رأسها المحيط الاقتصادي والسياسي للنظام التأميني.

كما أن مبادرات التغيير لم تعد تقتصر على قيام المدراء التنفيذيين بتحديد مبادرة للتطرق إليها ولا تحديد الجوانب التي يرغب النظام بتطويرها وتحسينها فقط، بل أصبحت مبادرات التغيير في مؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي تتطلب انتهاج أساليب تكتيكية قصيرة المدى واستراتيجيات دائمة ومتميزة تتواءم مع تطور الوضع والبيئة المحيطة بالنظام.

**حرص العديد من المدراء على مشاركة الموظفين في تنفيذ مبادرة التغيير للحصول على دعمهم الكلي للمبادرة، ولكن بعض قادة التغيير تميزوا على ذلك من خلال خلق أحساس أعمق لدى الموظفين بتبني هذه المبادرة لديهم.**

وبناءً على نتائج الاستبيانات التي تم توزيعها، فقد أظهرت الدراسة أن أبرز مبادرات التغيير لدى مؤسسات وهيئات الضمان الاجتماعي تنطوي تحت أربعة مجالات وهي: إجراءات العمل والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأفراد والأداء وبرنامج المنافع كما يظهر في الشكل التالي:



**وعليه، توصلت الدراسة إلى أربعة استنتاجات هي:**

١. أصبح فن التغيير أكثر تعقيداً من قبل.
٢. يدرك المدراء التنفيذيون في الضمان الاجتماعي أهمية إدارة التغيير ويقومون بإدارة التغيير بفاعلية.
٣. ارتقاء القياديين البارزين بأفكارهم وتطلعاتهم، من خلال انتهاج الطرق الابتكارية التي تؤدي إلى الحصول على نتائج متميزة.
٤. ورغم ذلك، ما زال هنالك المزيد للقيام به.

ويمثل الجدول التالي مبادرات التغيير التي أطلقها المشاركون مصنفة حسب مجال التغيير:

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
١.	إجراءات العمل والتكنولوجيا	قبرص	هيئة خدمات التأمين الاجتماعي التابعة لوزارة العمل والتأمين الاجتماعي	تحصيل الاشتراكات من أصحاب العمل عبر الانترنت.
٢.		بلجيكا	مكتب التوظيف الوطني	تطبيق نظام محوسب لإدارة الحالة وإجراءات عمل جديدة حققت انخفاضاً ملحوظاً في الوقت المستغرق لإنجاز معاملة التقدم بطلب استحقاق منافع تأمين البطالة.
٣.		اسبانيا	مؤسسة الضمان الاجتماعي الوطنية	تصميم نظام لا يقوم فقط بإصدار بطاقات التأمين الصحي للمواطنين، بل أيضاً يساعد المؤسسة على تسوية حسابات التأمين الصحي مع دول الاتحاد الأوروبي الأخرى.
٤.	الهيكل التنظيمي	جنوب أفريقيا	دائرة التنمية الاجتماعية	إنشاء وحدة منفصلة للتعامل فقط مع الإعانات الاجتماعية للفقراء.
٥.		ألمانيا	المؤسسة الفدرالية لتأمين التقاعد	إلغاء الفصل بين العمال أصحاب الياقات البيضاء والعمال أصحاب الياقات الزرقاء والدمج بين مزودي خدمات التأمين.
٦.	استونيا	مجلس التأمين الاجتماعي الوطني	تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعتين: ١. موظفو خدمة الجمهور. ٢. موظفي مكاتب الإسناد (التي لا تتعامل مع الجمهور). كما قام المجلس بإنشاء (١٨) مكتباً جديداً لتقديم الخدمات للمواطنين بفاعلية وبما يلبي توقعاتهم.	
٧.	الأفراد والأداء	لتوانيا	مجلس صندوق التأمين الاجتماعي الحكومي	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء وإعداد مجموعة جديدة من الدورات التدريبية حول إدارة البرنامج والتخطيط طويل المدى.
٨.		سويسرا	الصندوق الوطني للتأمين ضد الحوادث	تصميم وتطبيق مناهج موجهة نحو إجراءات تقديم الخدمة والقائمة على مفاهيم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM).

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
٩.	برنامج المنافع	ترينداد وتوباغو	مجلس التأمين الوطني	تحديث شروط وحزمة المنافع المقدمة للورثة في حالة وفاة المشترك.
١٠.		موريتانيا نيجيريا	صندوق الضمان الاجتماعي الوطني صندوق ائتمان التأمينات الاجتماعية	زيادة نسب الاشتراكات والمنافع المقدمة في برامج تقاعد الشيخوخة.
١١.		جامايكا	وزارة العمل والضمان الاجتماعي	دمج العديد من برامج الرفاه لبناء شبكة أمان اجتماعي موحدة وأكثر فاعلية.
١٢.	الاتصال (نشر الرسائل)	بلجيكا	المكتب الوطني للإعانات العائلية للموظفين	<p>- وضع برنامج "صيد الإشاعات"، حيث تعهد فريق عمل البرنامج بتقديم إجابة صحيحة لاستفسارات الموظفين خلال ٢٤ ساعة. وهذا الإجراء يمكن الفريق من تحديد اهتمامات الموظفين ومناقشتها كما أنه يخلق جو حوار مفتوح للحد من انتشار الإشاعات.</p> <p>- وكذلك حدد المدير العام وقتاً لسماع الموظفين من خلال مقابلاتهم شخصياً للإجابة على استفساراتهم التي تجول في أذهانهم. وقد ساهمت سياسة الباب المفتوح في خلق جو عمل صريح ويعتمد على التواصل.</p>
١٣.		هولندا	بنك الضمان الاجتماعي	<p>- قام مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات بتحديد موعد لتنظيم مأدبة عشاء دورية للإدارة العليا في البنك.</p> <p>- قام مجلس البنك بعقد (٢٠) اجتماعاً، يحضر كل اجتماع منها (٢٠) موظفاً ممن أمضوا (٢٠) عاماً في البنك (سياسة ٢٠×٢٠×٢٠). ومن خلال هذه السياسة، تمكن المجلس من استشراف مبادرات التغيير المطلوبة كما ساهمت في غرس الثقة بين الموظفين القدامى "العامود الفقري للبنك".</p>

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
١٤	الحاكمية (الإدارة) (متابعة منظمة وإعداد التقارير)	السويد	وكالة التأمين الاجتماعي	إعطاء صلاحيات أكبر للمدراء الذين لعبوا دوراً هاماً في تحقيق النتائج المتميزة والمرغوبة، وذلك من خلال الأخذ بأفكارهم واقتراحاتهم الهادفة إلى التحسين والتطوير.
١٥		ماليزيا	صندوق ادخار الموظفين.	تأسيس وحدة مستقلة تُعنى فقط بمهام مبادرة التغيير.
		بلجيكا	المكتب الوطني للعلاوات العائلية للموظفين	
		هولندا	بنك التأمين الاجتماعي	
١٦		كندا	دائرة التنمية الاجتماعية والموارد البشرية	وضع إطار عمل لمشروع إدارة يشتمل على تقييم الأداء من خلال شبكة الانترنت الداخلية (Intranet) ورفع تقرير الأداء بشكل مستمر لمدراء المشروع والحفظ الشامل لوثائق المشروع. إضافة إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول واقع حال المشروع، ويعمل كنظام تنبيه مبكر في حال وجود خلل في تطبيق البرنامج والموازنة.
١٧	سويسرا	الصندوق الوطني للتأمين ضد الحوادث	تطبيق نظام إدارة حالة جديد وإجراءات عمل ذات علاقة، حيث تم تأسيس مكتب يتكون من مختص في مجال إدارة الحالة وشخص يمتلك مهارات تنظيمية وشخص آخر مختص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	
١٨	الجزر البريطانية	مجلس الضمان الاجتماعي	تطبيق نظام المكافآت "المباشرة" للمساهمات المتميزة، حيث يقوم المدراء التنفيذيين بتحفيز السلوك الذي يساعد بشكل كبير في نجاح مبادرة التغيير ودعمها.	

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
١٩	<b>التطبيق</b> (الإرشاد والإطلاق والتدريب)	الأردن	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	أطلقت المؤسسة وبشراكة مع الاتصالات الأردنية مبادرة الرقم المجاني "النافذة الهاتفية"، ولضمان مقدرة موظفي شركة الاتصالات على إجابة الاستفسارات، فقد قامت المؤسسة بتدريب المعنيين من موظفي شركة الاتصالات. وتم ربط رقم النافذة الهاتفية مباشرةً بالمؤسسة، وتقوم النافذة الهاتفية بتسجيل المكالمات التي لم يتم إجابتها ويتم الرد عليها في اليوم التالي كحد أقصى.
٢٠		النرويج	إدارة التأمين الوطني	استخدام نافذة على شبكة الانترنت الداخلية لتوزيع طرق العمل والممارسات الفضلى على الوحدات التنظيمية في الإدارة. وهذا الاستخدام ساعد (١٩) مركز عمل تابع للإدارة على تبادل الدروس والمناهج التي أظهرت فاعلية في العمل وتحقيق النتائج.
٢١		كندا	كندا للخدمات	إنشاء مركز إيضاح المفاهيم (Concept Center) خلال السنة الثانية من المبادرة الخمسية لتطوير الخدمات، حيث تمت الاستفادة من هذا المركز لعرض الأفكار والنماذج الأصلية التي يمكن من خلالها التواصل مع جدول الأعمال المطروح وصياغة الرؤية خلال مراحل تقدم المبادرة.
٢٢		هولندا	بنك الضمان الاجتماعي	تبني توجه صريح نحو "الاستعداد" لاستكمال التخطيط الدقيق لمبادرة التغيير، حيث تم تشكيل فريق لحل المشاكل وتم إنشاء خطوط هاتف مباشرة ورسم إجراءات الاستجابة السريعة لدعم الفروع خلال مرحلة إطلاق استخدام الأنظمة الجديدة.



## جدول مبادرات التغيير

مبادرة التغيير	المؤسسة / الهيئة	الدولة	مجال التغيير	الرقم
<p>تبنى إطار عمل مساعد الذي يقوم على الامتداد من الملكية المجهولة إلى الملكية العلنية لمبادرة التغيير، حيث قام الصندوق بتشكيل فريق إدارة التغيير الدائم والذي يتولى فقط مسؤولية تنمية حس المشاركة لدى الموظفين من خلال نقلهم التسلسلي عبر المراحل التالية: "التوعية"، "الفهم"، "الدعم" وأخيراً إلى مرحلة الشعور "بالملكية" اتجاه مبادرة التغيير.</p> <p>إضافة إلى قيام مديري الإدارة العليا بزيارة دورية "وجهاً لوجه" للموظفين في الفروع والسماع لهم مباشرةً والتحدث معهم بمنتهى الصراحة وسؤالهم عن آرائهم في المبادرات التي يطلقها الصندوق وملاحظاتهم عليها وذلك بهدف الحصول على دعمهم وبالتالي المساعدة في تنفيذها على أرض الواقع.</p>	صندوق ادخار الموظفين Employee Provident Fund	ماليزيا	حشد الدعم (توخي التأييد)	٢٣
<p>إجراء تغييرات على مستوى الإدارة العليا للمكتب. وفي ضوء نتائج مسح الموظفين والذي طالب بتحسين المهارات الفردية للمدراء، تم إعادة هيكلة الإدارة العليا من معظم المستويات الإدارية العليا عبر تحديد مهام منفصلة للموظفين المختصين في مجالات معينة ومدراء الأفراد ومدراء البرامج. ومن خلال هذه المبادرة التي أكدت أيضاً على التزام المكتب بقيمه، فقد تعزز مفهوم الدعم والتأييد لهذه المبادرة وغيرها لدى الموظفين.</p>	المكتب الوطني للعلاوات العائلية للموظفين	بلجيكا		٢٤
<p>تضمن مفهوم المسؤولية المشتركة أو المتبادلة نحو مبادرة التغيير بين الموظفين والإدارة العليا وبين الهيئة وملتقى الخدمة، حيث قامت الهيئة بالتعاون مع الجهات المحلية المعنية لبناء بركة سباحة مقابل أن يتعهد أولياء الأمور بذهاب الطلاب إلى المدرسة. والنتيجة كانت ارتفاع معدلات حضور الطلاب إلى ما يقارب (١٠٠%) إضافة إلى تحسين الوضع الصحي لهم.</p>	هيئة الخدمة العامة	استراليا		٢٥

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
٢٦	فريق العمل (هندسة بيئة عمل تعاونية)	هولندا	بنك الضمان الاجتماعي	نقل مبادرات التغيير من المنطقة الريادية (Pilot Site) إلى تسع مناطق في مخلف أرجاء الدولة، حيث تم مراعاة مشاركة المدراء من هذه المناطق التسعة في فريق عمل المبادرة منذ بداية إطلاقها في المنطقة الريادية، مما مهد الطريق أمام المناطق غير الريادية لتبادل الممارسات الفضلى وتطبيق مبادرات التغيير دون الاصطدام بمواجهة الاختلافات والفروقات بين هذه المناطق والمنطقة الريادية.
٢٧		بلجيكا	المكتب الوطني للعلاوات العائلية للموظفين	تم تحديد خمسة قيم للمكتب وهي: الاعتزاز والثقة والاستقامة والتبادل والمشاركة. وبهدف غرس هذه القيم بين الموظفين. قام فريق مبادرة التغيير بتنظيم مسرح أعمال (Business Theater)، بحيث يقوم الموظفون بكتابة نص مسرحي عن المواقف والمشاكل التي تظهر خلال ساعات العمل. ومن ثم يتم عرضها بحضور الموظفين من كافة المستويات ومناقشتها والتوصل إلى اتفاق جماعي بين كافة الموظفين الحضور (الموظفين) حول الحل الواجب اتباعه لمواجهة المشكلة.
٢٨	التخطيط (جدولة المهام وتخصيص الموارد)	فرنسا	الصندوق الوطني لتأمين الشيخوخة للموظفين	الافتداء بمرجعيات معيارية (Benchmark)، حيث قام الصندوق بالإطلاع على تجارب عدد من البنوك وشركات التأمين على صعيد تقديم الخدمات وذلك لوضع الأهداف المناسبة لمشروع Proxim'Assure الذي ينفذه الصندوق.
٢٩		سويسرا	الصندوق الوطني للتأمين ضد الحوادث	إجراء استطلاع رأي للشركاء بهدف الوقوف على وجهة نظرهم حول أداء الصندوق، من ثمة قام الصندوق بإجراء تحليل عميق للحالات المعقدة لتسليط الضوء على العوامل التي تساهم في الوصول إلى نتائج أفضل واستخدام أمثل للموارد.

## جدول مبادرات التغيير

مبادرة التغيير	المؤسسة / الهيئة	الدولة	مجال التغيير	الرقم
<p>إتاحة تلقي الخدمات عبر الانترنت للمواطنين ورجال الأعمال، حيث قام فريق البرنامج بتطوير خطة إدارة تغيير صريحة بالتوازي مع خطتها التنفيذية للتكنولوجيا والخدمات. وسلطت هذه الخطة الضوء على جملة من المسائل (الاتصالات، تغييرات الهيكل التنظيمي، وقياس مستوى التقدم) التي تم تأطيرها زمنياً لاستكمال مراحل إطلاق التكنولوجيا التي يباشر بها المجلس.</p>	مجلس الرواتب التقاعدية في كيوبك	كندا	<p><b>التخطيط</b> (جدولة المهام وتخصيص الموارد)</p>	٣٠
<p>بناء مؤسسي جديد يقوم على أساس الربط بشبكة معلوماتية. وبدلاً من الخوض في مركزية أو لامركزية الوحدات الإدارية للاتحاد، فإن هذه المبادرة تهدف إلى الوصول إلى "التعاون المنظم والمحوسب" بين مؤسسات التأمين الاجتماعي. ومن خلال هذه المبادرة، فإنه يتم الحفاظ على استقلالية هذه المؤسسات بما يضمن زيادة فاعلية عملها عبر التشارك والتبادل المعرفي.</p>	اتحاد مؤسسات التأمين الاجتماعي	النمسا		٣١
<p>اختيار الموظفين المبدعين في فرق العمل، وخاصة ممن لديهم معرفة عميقة في إجراءات العمل وكيف سيؤثر التغيير المقترح عليها. وغالباً ما تصطدم مبادرات التغيير بعدم مقدرة الأفراد المبدعين على إيجاد وقت كافي للقيام بمهام فريق العمل وذلك لصعوبة الاستغناء عنهم في مواقع عملهم الأصلية. ولضمان نجاح المبادرة، فإنه من الضروري أن يتم تحديد الأشخاص المبدعين في مرحلة مبكرة من التطبيق ومساعدتهم على تخصيص الوقت الكافي للقيام بمهام الفريق ودعم المشروع المستهدف.</p>	مؤسسة التأمين الاجتماعي	ألبانيا	<p><b>مشاركة الشخص</b> "المناسب" (تشكيل فريق ذو خبرة متخصصة)</p>	٣٢

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
٣٣	مشاركة الشخص "المناسب" (تشكيل فريق ذو خبرة متخصصة)	هولندا	بنك الضمان الاجتماعي	ليس هنالك مبادرة تغيير أفضل من مبادرة التغيير التقنية والتكنولوجية، حيث أن التغييرات على صعيد التكنولوجيا تستطيع بطريقة أما أو أخرى تغيير طريقة عمل الأفراد. وفي هذا الصدد، قام الصندوق باختيار أحد الموظفين المبدعين في عضوية فريق عمل، حيث قام هذا الموظف بالربط التكنولوجي بين المسائل التقنية والمسائل المالية ومسائل الموارد البشرية مما مكن الفريق من الوصول إلى حل سريع ودقيق للمشاكل التي تظهر.
٣٤		السويد	وكالة التأمين الاجتماعي	تطبيق برنامج إدارة الأداء والذي يقوم على الطلب من كبار المدراء في الوكالة بالتوقيع على عقود تحدد أهدافهم خلال العام.
٣٥	إدارة التكنولوجيا	أيرلندا	دائرة الشؤون الاجتماعية والعائلية	باشرت الدائرة بمبادرة تطوير آليات تقديم الخدمات من خلال الاستفادة من أحدث تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ويهدف ضمان دقة هذه التطبيقات وتجنب مخاطرها، فقد قامت الدائرة بتشكيل هيئة استشارية من خبراء داخليين وخارجيين حيث تقوم هذه الهيئة بتقييم التطبيقات المقترحة ورفع التوصيات بما يمكن الدائرة من تجنب مخاطرها ونقاط ضعفها.
٣٦	الاستعداد للتغيير	هولندا	بنك الضمان الاجتماعي	قام البنك بتشكيل أنظمتة وإجراءات عمله الجديدة بشكل صريح وعلني من خلال إطلاق برنامج يحمل مسمى "برنامج الابتكار"، وذلك لخلق الاستعداد لدى كافة المستويات نحو التغيير.
٣٧	إدارة المخاطر	كندا	فرع الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	تطبيق "إدارة مخاطر متكاملة" بدلاً من تحديد هذه المخاطر فقط في ضوء المعطيات والظروف المحيطة. تقوم "إدارة المخاطر المتكاملة" على تطبيق إجراءات احترازية ومنظمة لفهم وإدارة المخاطر التي يواجهها الفرع، والتي أثمرت عن إدارة المخاطر وتقييمها ومواجهتها مع مراعاة الأهداف العامة للفرع.

## جدول مبادرات التغيير

الرقم	مجال التغيير	الدولة	المؤسسة / الهيئة	مبادرة التغيير
٢٨	يتبع:	ليتوانيا	مجلس صندوق التأمين الاجتماعي الحكومي	وضع نظام لتقييم المخاطر وفق مقياس خماسي (١-٥) نقاط ويشتمل هذا النظام على ثلاثة معايير للتقييم وهي: <ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمالية الحدوث.</li> <li>- مدى التأثير في حال حدوثها.</li> <li>- مدى فعالية إجراءات الضبط الحالية.</li> </ul> بحيث يتم وضع نقطة (من ١ إلى ٥) لكل من هذه المعايير الثلاثة. وبهذا النظام، تمكن المجلس من تحديد المخاطر التي تحتاج إلى المعالجة الفورية وتركيز الجهود نحو مواجهة هذه المخاطر.
٣٩	إدارة المخاطر	إيطاليا	مؤسسة التأمين الاجتماعي الوطنية	تبني إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وتقييم كل من المخاطر المحتملة خلال العمليات التشغيلية وأنظمة الضبط المصممة لتقليل من أثرها. من ثم استخدام النتائج في دعم التحسين المستمر. كما قامت المؤسسة بتطوير آلية لجمع معلومات تفصيلية حول التعرض للمخاطر إضافة إلى رفع تقارير حول الوضع العام للإجراء.
٤٠		سويسرا	الصندوق الوطني للتأمين ضد الحوادث	بعد تحديد وتقييم المخاطر، يقوم الصندوق باستخدام إطار عمل مساعد لتوجيه سير الإجراء فيما يتعلق بإدارة المخاطر: <ul style="list-style-type: none"> <li>- إذا كان الخطر يتميز باحتمالية حدوث عالية وتأثير عالي، يتم اتخاذ الإجراءات المطلوبة على الفور.</li> <li>- إذا كان الخطر يتميز باحتمالية حدوث عالية وتأثير متوسط، يتم اتخاذ الإجراءات التحضيرية المطلوبة ومن ثم التعامل مع الخطر بشكل سريع.</li> <li>- إذا كان الخطر يتميز باحتمالية حدوث منخفضة وتأثير عالي، يتم اتخاذ إجراءات احترازية وتطبيق نظام الإنذار المبكر.</li> <li>- في حال ظهور أي علاقة أخرى تجمع الاحتمالية مع التأثير، فإنه يتم البحث في التغييرات.</li> </ul>

## جدول مصادر التغير