

تجزیه و تحلیل استراتژیک سازمان تامین اجتماعی ایران و ارزیابی و شناسایی عوامل کلیدی استراتژیک آن با استفاده از روش تحلیل SWOT

مهدی قدرتی^۱

میرحجت نجفی نسب^۲

حسین رضازاده^۳

ارزیابی تفصیلی و شناخت دقیق عوامل استراتژیک پیش روی سازمان از طریق تحلیل محیط خارجی و داخلی، که «تجزیه و تحلیل راهبردی یا استراتژیک» نامیده می شود، یکی از ارکان اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان محسوب می شود. در مقاله حاضر سعی شده است با مطالعه و تحلیل همه جانبه از محیط داخلی و خارجی سازمان تامین اجتماعی، به شناسایی، ارزیابی و تشریح عوامل استراتژیک محیطی و سازمانی آن با استفاده از روش تحلیل SWOT پرداخته شود. بدین منظور نخست به بررسی اجمالی مفاهیم استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک و تجزیه و تحلیل استراتژیک و مدل SWOT پرداخته شده است. سپس از آنجا که سازمان مورد مطالعه، یک سازمان عمومی است، به بررسی تفاوت ها و ملاحظات برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمان های عمومی در مقایسه با سازمانهای خصوصی پرداخته و در آخر با مطالعه و بررسی جامع تحقیقات و مطالعات و مطالب موجود در منابع مختلف در خصوص زمینه ها و مسائل کلیدی پیرامون سازمان تامین اجتماعی و با استفاده از تجربیات و تلاش های قبلی، نسبت به «تجزیه و تحلیل راهبردی» و شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه شامل نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و فرصت ها و تهدیدات برون سازمانی و ارائه ماتریس اولیه SWOT سازمان تامین اجتماعی در حد توان و بر اساس یافته های موجود تلاش شده است.

واژگان کلیدی:

تجزیه و تحلیل SWOT، ضعف ها و قوت ها، فرصت ها و تهدیدات، عوامل کلیدی استراتژیک

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس امور اداری سازمان تامین اجتماعی - شعبه خوی (نویسنده مسئول)

me1go25@yahoo.com

^۲ کارشناس ارشد اقتصاد و کارشناس درآمد سازمان تامین اجتماعی - شعبه خوی najafi1387@gmail.com

Rezazadeh_h@yahoo.com

^۳ کارشناس سازمان تامین اجتماعی

۱- مقدمه

توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و تصویر چشم‌اندازی از فعالیت آینده برای سازمانها، لزوم آمادگی برای برخورد با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی^۱ در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمانها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید موثر بر تصمیم‌گیری، نوع برنامه‌ریزی و وجود مدیران با ویژگیها و وظایف متفاوت را مطرح می‌سازد. دیگر نمی‌توان به شکل واکنشی و منفعلانه با حوادث و تحولات شتابنده برخورد کرد (گروه مطالعات کاربردی مدیریت استراتژیک، ۱۳۷۲).

بدون شک وظیفه استراتژیست‌ها (طرح ریزان) تعیین بهترین نوع استفاده از منابع موسسه در یک محیط در حال تغییر است، بدین منظور ضروری است دست‌اندرکاران حتی المقدور با استفاده و ادغام همه ابزارهای رشته مدیریت مالی، تولید، بازاریابی، حسابداری، روابط کارکنان و غیره، رسیدن به اهداف موسسه را تسهیل کنند. به‌طور کلی «مدیریت استراتژیک»^۲ جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک استراتژی موثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌شود. فرآیند مدیریت استراتژیک راهی است که در آن استراتژیست‌ها اهداف را تعیین کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند. این فرآیند به‌طور کلی عبارت است از: تجزیه و تحلیل و شناخت، انتخاب، اجرا، و ارزیابی. تجزیه و تحلیل و شناخت یعنی پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی موسسه. انتخاب عبارت است از ایجاد راه حل‌های متنوع برای حل مسئله، مقایسه، ارزیابی و انتخاب مطلوب‌ترین راه حل. اجرا یعنی پیاده کردن استراتژی انتخاب شده از طریق تخصیص منابع، سازماندهی، تدوین خط‌مشی‌ها و به‌کارگیری سبک رهبری مناسب (خلیلی شورینی، ۱۳۷۱).

استراتژی عبارت است از طرح جامع عملیاتی که جهات مهم را مشخص می‌سازد و تخصیص منابع را برای دستیابی به اهداف سازمانی بلند مدت، هدایت می‌کند. استراتژی یک محور عملیاتی است که در خصوص آنچه باید برای حصول موفقیت مستمر برای سازمان انجام شود، «بهترین حدس» را نشان می‌دهد. مدیریت استراتژیک نیز بنابر تعریف عبارت است از فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌هایی به منظور تامین موفقیت سازمانی در بلند مدت. اولین مسئولیت، تدوین استراتژی یعنی فرایند «تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی» و انتخاب استراتژی‌هایی است که بنظر می‌رسد به بهترین نحو با نیازهای سازمان منطبق باشد و تهیه بر نامه‌هایی است برای دنبال کردن آن استراتژی‌ها (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۵).

^۱ Uncertainties

^۲ Strategic Management

به طور کلی، «تجزیه و تحلیل راهبردی»^۱ مرحله بسیار مهمی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود. در این مرحله، موقعیت سازمان بر حسب قوت ها و ضعف هایی که در محیط درونی خود دارد و فرصت ها و تهدیداتی که در محیط بیرونی با آنها مواجه است، مورد ارزیابی قرار می گیرد (احمدی، ۱۳۸۶، ۴۲). تجزیه و تحلیل راهبردی، می بایست به «شناخت راهبردی»^۲ منجر شود. شناخت راهبردی مهمترین عاملی است که تصمیم گیران سازمانی به آن نیاز دارند (Schwenk, 1988).

«شناخت راهبردی» شناختی است که با معرفی علل و عوامل اصلی داخلی و محیطی (قوت ها، ضعف ها، تهدیدها، و فرصت ها) و چگونگی تعامل آنها در طول زمان، اطلاعات لازم در مورد ساختارها و رفتارهای نظام و محیط موثر بر آن را ارائه نماید (فروتنی و دیگران، ۱۳۸۶، ۷۲). بدین منظور، ابزارها و مدل های مختلفی ارائه شده است. از جمله روشهای تحلیلی مورد استفاده در تجزیه و تحلیل استراتژیک عبارتند از (Downey, 2007):

- تجزیه و تحلیل SWOT
- تجزیه تحلیل PEST
- تجزیه و تحلیل نیروهای پنجگانه پورتر
- تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

که یکی از متداول ترین آنها روش تحلیل SWOT^۳ است.

در تحقیق حاضر نیز قصد داریم با استفاده از روش تحلیل SWOT به تجزیه و تحلیل استراتژیک سازمان تامین اجتماعی ایران بپردازیم.

به طور کلی در این تحقیق بدنبال پاسخگویی به این سوال هستیم که:

«در حال حاضر، عوامل کلیدی استراتژیک پیش روی سازمان تامین اجتماعی ایران، کدامند؟»

۲- روش تحقیق

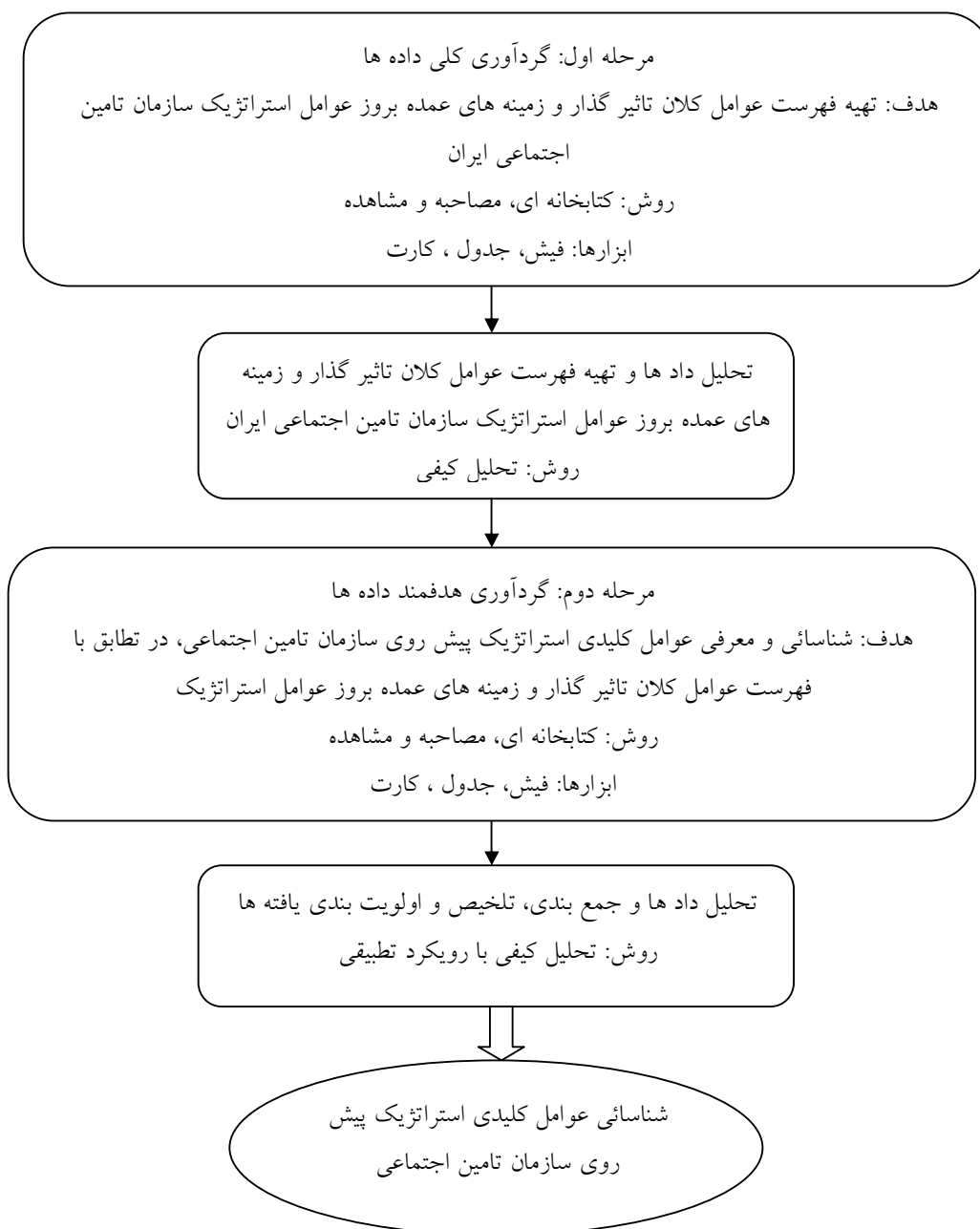
این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از شاخه تحلیل محتوا می باشد. تحقیق توصیفی تحلیل محتوا، به منظور توصیف عینی و کیفی محتوای مفاهیم به صورت نظامدار انجام می شود. در واقع قلمرو این نوع تحقیق را متن های مکتوب، شفاهی و تصویری درباره موضوعی خاص تشکیل می دهد. محقق در چنین تحقیقی به دنبال تجزیه و تحلیل و توصیف مطالب است (حافظ نیا، ۱۳۸۴، ۶۵). برای گردآوری داده های مورد نیاز در تحقیق حاضر، علاوه بر مطالعه و تحلیل منابع کتابخانه ای متعدد، از مصاحبه با مدیران سازمان و مشاهدات و تجربیات

^۱ Strategic Analysis

^۲ Strategic Cognition

^۳ SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Treat

مستقیم محققان نیز استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده های حاصل نیز از روش تجزیه و تحلیل کیفی در مراحل مختلف تحقیق استفاده شده است. در پژوهش های کیفی بر خلاف پژوهش های کمی که از ابتدا متغیرهای خاصی را مد نظر قرار می دهند، به جای آزمون فرضیه، در ابتدا فقط پرسش های پژوهش مطرح است و متغیرها در خلال پژوهش به تدریج شناسایی شده، رابطه میان آنها و ویژگی های شان توصیف می شود. پژوهش کیفی مستلزم جمع آوری نظام مند، سازماندهی و تفسیر مطالبی است که حاصل مصاحبه ها و مشاهده ها هستند و برای بررسی معانی نهفته در پدیده های روان شناختی و اجتماعی، به صورتی که انسانها در موقعیت طبیعی تجربه می کنند، استفاده می شود (صدوقی، ۱۳۸۷، ۵۶). مراحل پژوهش حاضر در نمودار زیر نشان داده شده است:



۳- مروری بر مبانی نظری «تجزیه و تحلیل استراتژیک» و «روش SWOT»

مدیریت استراتژیک عبارتست از تجزیه و تحلیل استراتژیک، گزینش استراتژیک برای آینده و در نهایت تبدیل استراتژی به عمل. موقعیت استراتژیک یا همان تجزیه و تحلیل راهبردی نیز، به معنای شناسایی تاثیر محیط خارجی، قابلیت استراتژیک، منابع و توانمندی ها، و انتظارات ذی نفعان بر استراتژی سازمان است (طیبی و مظلومی، ۱۳۸۸). بنابراین تجزیه و تحلیل استراتژیک، اولین گام در فرایند مدیریت استراتژیک سازمان و اخذ هرگونه تصمیم استراتژیک در سازمان است. قریب به اتفاق صاحب نظران مدیریت استراتژیک، این مرحله را شامل دو دسته تحلیل مجزا دانسته اند: تحلیل دورنی و تحلیل بیرونی.

در این میان، روش تجزیه و تحلیل SWOT، یکی از چندین ابزار مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک است که توسط سازمان های بسیاری برای کسب اطمینان از اینکه آیا اهداف به روشنی تعریف شده اند و تمامی عوامل مرتبط با این اهداف، چه مثبت و چه منفی، شناسایی شده اند، بکار گرفته شده است (Tsourela et al, 2011, 524).

SWOT ابزار تحلیلی مفیدی است که به شکل نظام یافته، هر دو تحلیل فوق را در خود جای داده است و از این طریق فهرستی از عوامل کلیدی استراتژیک شامل قوت ها و ضعف های درونی و فرصت ها و تهدیدات بیرونی را در یک ماتریس اولیه، که به آن لیست پروفایل SWOT نیز گفته می شود، ارائه می کند که هدف آن کمک به ترسیم روشن جایگاه فعلی سازمان است. و در مرحله بعد از طریق تطابق عوامل چهارگانه فوق، با ارائه ماتریس نهایی، استراتژیهای متناسب با موقعیت کنونی سازمان را منعکس می سازد.

بنابراین، در این مدل دو نوع بررسی صورت می گیرد: یکی بررسی درونی که در برگیرنده قوت ها و ضعف های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت های سازمان را برای مدیریت فراهم می کند. و دیگری بررسی بیرونی که مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... و موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند بهترین ترکیب را، که حاصل این بررسی هاست، برای برنامه ریزی به دست آورد (الوانی، ۱۳۹۰).

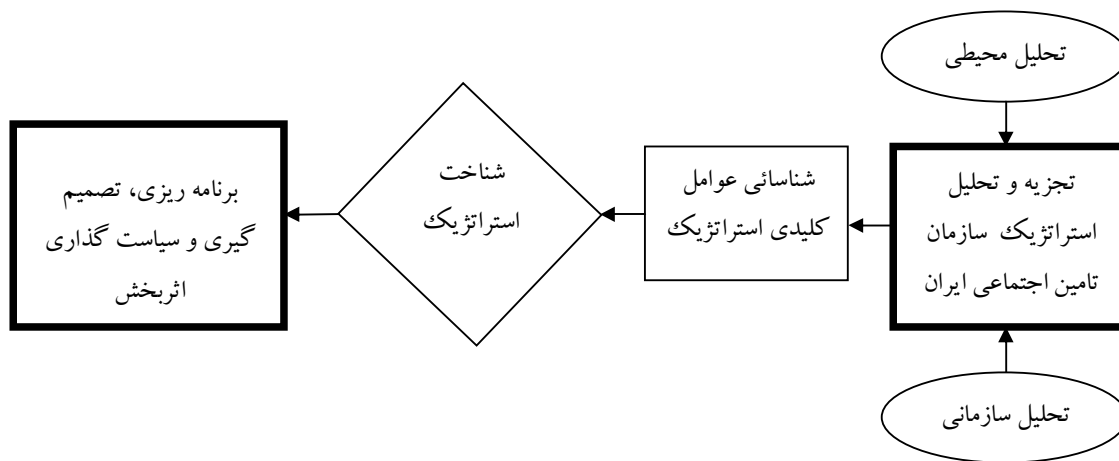
مقصود از «فرصت ها و تهدیدهای خارجی» رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا بیرون سازمانی تعبیر می شوند (دیوید، ۱۳۸۶).

از سویی دیگر «نقاط قوت و ضعف داخلی» در زمره فعالیت‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان آن‌ها را به نحوی مطلوب و ایده‌آل و یا به شکلی ضعیف انجام داده و مدیریت نماید (دیوید، ۱۳۸۶).

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان‌ها باید برای بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن‌ها، در صدد تدوین استراتژی‌های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت‌های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دواير و واحدهای سازمان را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید (هانگر و دیگران، ۱۳۸۶).

در مقاله حاضر نیز سعی شده است با بررسی و مطالعه جامع ادبیات موضوع و تحقیقات و مطالعات انجام شده در حوزه تامین اجتماعی، ماتریس اولیه SWOT سازمان تامین اجتماعی ایران که شامل فهرست نهایی عوامل کلیدی اشتراک‌پوش پیش روی این سازمان است، ارائه شود. لازم به ذکر است که در این تحقیق بدلیل محدود کردن گستره تحقیق، به تجزیه و تحلیل استراتژیک سازمان تامین اجتماعی با هدف کمک به «شناخت راهبردی» موقعیت فعلی و آتی سازمان، بسنده می‌شود و قضاوت در خصوص تلفیق این عوامل و تدوین استراتژی‌های مورد نیاز، به مدیران و سیاستگذاران سازمان واگذار می‌شود.

با عنایت به مفاهیم فوق، مدل تحلیلی زیر به عنوان چارچوب مفهومی تحقیق حاضر در نظر گرفته شد:



نگاره ۲: مدل تحلیلی تحقیق

اما قبل از ورود به موضوع اصلی تحقیق حاضر در خصوص سازمان مورد مطالعه، از آنجا که سازمان تامین اجتماعی، یک سازمان عمومی است، بد نیست مروری عام به مفاهیم استراتژی و ملاحظات آن در سازمانهای عمومی نسبت به سازمانهای خصوصی صورت گیرد.

۴- استراتژی در سازمانهای عمومی

کاربردهای استراتژی در بخش خصوصی به اندازه کافی روشن است و مزایای قابل توجهی در نگرش بلند مدت و نگرستن به محیط خارجی به جای توجه به مسائل روزمره نهفته است. ممکن است فرایندهای متداول مدیریت برای عملیات معمولی کافی باشد، ولی این ضرورت نیز وجود دارد که فلسفه وجودی سازمان به طور مرتب ارزیابی شود و مشخص گردد که سازمان در پی انجام چه چیزی است و به کجا می رود (هیوز، ۱۳۸۹، ۱۹۹).

اما بخش دولتی با بخش خصوصی و مدیریت آن تفاوت‌های بارزی دارد. هیوز به نقل از استیل من (۱۹۸۷) چند ویژگی منحصر به فرد سازمانهای دولتی را ذکر می کند: نبود معیار سود و زیان، تنوع تشکیلات نهادی، تجزیه و بخش بخش شدن سازمانهای دولتی و اختیارات آنها، فعالیت سازمانهای دولتی در محیطی چون جام بلورین صورت می گیرد، حساسیت ویژه نسبت به تغییرات کلان اقتصادی و اجتماعی، پیچیدگی، انعطاف ناپذیری و تنوع نظامهای فرعی حرفه ای درونی، تفاوت چشم انداز زمانی در هریک از زیرسیستم ها، پیچیدگی های ویژه ناشی از توسعه زیر نظامهایی که ماهیت قراردادی دارند، ناتوانی در انتخاب بازار هدف، و محدودیت های حقوقی و قانون اساسی بر روشها و ابزارهای ارائه خدمات. برخی از این تفاوتها، تفاوت در تاکید یا اجرا است و تفاوت اساسی دو موضوع نیست. با این حال، تفاوتهای عمده ای وجود دارد که بر شیوه ی اعمال مدیریت در بخش دولتی تاثیر می گذارد (هیوز، ۱۳۸۹، ۳۵۲).

از دهه آخر سده بیستم به بعد در دنیا، با پیشرفت سریع علم و تکنولوژی و سرعت در ارتباطات و با تغییر و تحولاتی که در محیط و رسالت دولتها ایجاد شده، رویکرد نوینی در مدیریت دولتی پا به عرصه نهاده است. الگوی نوی مدیریت دولتی بر استراتژیهای جدیدی مانند: نظریه حکمرانی، دولت کارآفرین، دولت پاسخگو و شهروند محور تاکید می کند (نژاد حاجعلی ایرانی، ۱۳۸۷، ۲۹).

در گذشته، مدیریت دولتی توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می داشت و به طور عمده مشکلات درونی بوروکراسی را مسئله اصلی می پنداشت و تلاش سازمان های دولتی در جهت تحولات و اصلاحات تشکیلاتی رفتاری شاهدهی بر این مدعا بود (الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۸، ۲۹۵). مدل سنتی اداره امور، به علت تمرکز بر عوامل درونی و چشم انداز کوتاه

مدت آن مورد انتقاد قرار گرفته بود. هردوی این نارسائیه‌ها با ظهور مدیریت گرایی (مدیریت دولتی نوین) بر طرف شده اند (هیوز، ۱۳۸۹، ۱۹۷). امروزه مدیریت دولتی باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را بشناسد و از آثار سازمان خود بر محیط اجتماعی آن آگاه باشد و مسائل شهروندان و شهروندی را دغدغه ذهنی خود قرار دهد (الوانی، ۱۳۷۱، ۲۱). بخش دولتی در مقایسه با گذشته توجه بیشتری به استراتژی بلند مدت نشان می‌دهد و در چشم انداز استراتژیک، سازمان را در محیط خارجی اش مورد توجه قرار می‌دهد (هیوز، ۱۳۸۹، ۱۹۷).

اما به همان دلایلی که استیل من، در بیان تفاوت‌های بخش خصوصی و بخش دولتی متذکر می‌شود، اکثر صاحب‌نظران معتقدند، نمی‌توان مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک را به همان شکلی که در بخش خصوصی کاربرد دارد، در بخش دولتی نیز به کار برد.

نات و بک اف (۱۹۹۲) عقیده دارند که مدیران استراتژیک در بخش دولتی باید در استفاده از رویکردهای بخش خصوصی که دارای «اهداف روشن، مقاصد سوددهی و اقتصادی، اختیار نامحدود برای اقدامات، پنهان کاری، مسئولیت محدود در قبال اقدامات و نظارت از طریق مکانیسمهای بازار که نتایج مالی را تعیین می‌کند»، و در سازمانهای دولتی بسیاری از این مفروضات فاقد اعتباراند، با احتیاط عمل کنند (هیوز، ۱۳۸۹، ۲۰۳).

تحولاتی که مدیریت دولتی معاصر با آنها روبروست در زمینه‌های مختلف شکل گرفته‌اند. از جمله مهمترین چالش‌هایی که مدیریت دولتی در این دوران با آنها روبرو گردیده است و برای خود می‌بایست استرژئی‌های مناسبی در مواجهه با آنها در پیش گیرد، عبارتند از (الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۸):

۱- ابداعات و نوآوری‌های خارق‌العاده و سریع تکنولوژیک

۲- دانشی شدن سازمانها

۳- جهانی شدن

۴- تغییر در ترکیب جمعیت‌ها و تنوع و تعدد فرهنگی.

۵- کاهش اعتماد به نهاد‌های سنتی دولت

به عنوان مثال، کاهش اعتماد به دولت و نهادهای دولتی از بحران‌های جهان امروز است. برخی از نویسندگان این افت اعتماد عمومی را ناشی از پاره‌ای فسادها و اعمال خلاف بوسیله مدیران و احساس عدم کنترل شهروندان بر سازمانها می‌دانند. گروه دیگری از اندیشمندان مدیریت مساله عدم اعتماد عمومی را مرتبط به عدم توان پاسخگویی سازمان‌ها دانسته‌اند. سازمانهایی که نمی‌توانند به مسئولیت‌های اجتماعی خود عمل کنند و به انتظارات شهروندان در این زمینه پاسخ گویند، مورد بدگمانی واقع شده و اعتماد از آنان سلب می‌گردد.

زمینه های پنجگانه ای که به آنها اشاره شد حرکت مدیریت دولتی را به سوی آینده شکل می دهد و استراتژی های آتی آن را مشخص می سازد. مدیران دولتی در آینده باید دیدگاهی «شهروند محور» پیدا کنند و «مشارکت جویی» را جایگزین نگرش سنتی سلسله مراتبی نمایند. با این دو استراتژی (شهروند محوری و مشارکت جویی) است که آنان خواهند توانست نقش واقعی خود را در آینده ایفا کنند (الوانی و دانائی فرد، ۱۳۸۸، ۲۹۵).

نهایتاً این عبارت روشنگر آون هیوز (۱۳۸۹) را باید به خاطر سپرد که: «به کارگیری دیدگاه استراتژیک در بخش دولتی زمانی ارزشمند است که به شکلی معقول به کار رود، خشک نباشد، صاحبان منافع را در بر گیرد و به جای اینکه صرفاً یک هدف باشد، به عنوان یک وسیله در خدمت مدیریت قرار داشته باشد».

۵- مروری بر پیشینه تحقیق

از روش SWOT در تجزیه و تحلیل استراتژیک شرکت ها، سازمان ها، صنایع و زمینه های بسیاری در داخل و خارج از کشور استفاده شده است. مطالعات و پژوهش های فراوانی در صنعت گردشگری و توریسم، بانک ها و بیمه های تجاری، صنایع نفت و گاز و پتروشیمی، خدمات شهری، خودروسازی و ... صورت گرفته است. اما در حوزه تامین اجتماعی مطالعه قابل توجهی انجام نشده است. به جز در تدوین سند برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی^۱ که در مراحل تدوین آن از روش فوق در سنجش و تحلیل عوامل داخلی و خارجی موثر بر سازمان استفاده شده است. اغلب مطالعاتی که در حوزه تامین اجتماعی صورت گرفته است به بررسی مسائل و مشکلات پیش روی سازمان و نقاط ضعف و قوت سازمان با تمرکز بر بخشی از فعالیت ها و عملکرد سازمان پرداخته است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود:

علی حیدری (۱۳۸۲) در مقاله ای با عنوان "تحلیلی کلی بر سیر تطور ساختاری تامین اجتماعی در ایران و تبیین عوامل مساعد و نامساعد توسعه آن" با هدف کالبد شکافی مشکلات و مسائل مبتلا به سازمان تامین اجتماعی، ابعاد ساختاری و تشکیلاتی، و بررسی میزان و کیفیت تأثیر مؤلفه های کلان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... بر ساختار و تشکیلات متولی امر تامین اجتماعی در کشور، فهرستی از عوامل مساعد و نامساعد توسعه تامین اجتماعی در کشور احصا و آثار آن ها بر ابعاد ساختاری و تشکیلاتی تامین اجتماعی پرداخته است. در این مقاله فضای جهانی (شرایط و عوامل فراملی)، فضای کشوری (شرایط و عوامل ملی)، فضای پیرامونی سازمان (شرایط

^۱ گزارش فرایند تدوین سند برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی (سایت اینترنتی معاونت اقتصادی و برنامه ریزی سازمان تامین اجتماعی).

و عوامل مرتبط با شرکای اجتماعی و مخاطبان) و همچنین فضای صندوق (شرایط و عوامل مرتبط با مؤلفه های درونی سازمان) مورد بررسی قرار گرفته است.

فرخ ملکوند (۱۳۸۲) در تحقیق با عنوان "بازشناسی و تحلیل عملکرد پنجاه ساله سازمان تامین اجتماعی در قلمرو بیمه بازنشستگی" به بررسی مهم ترین چالش های فراروی سازمان پرداخته و عدم تناسب فرایند رشد منابع با مصارف، نبود تناسب بین نسبت پرداخت کنندگان حق بیمه و دریافت کنندگان مستمری (کاهش نرخ وابستگی) و نرخ بیکاری و سطح دستمزدها، را به عنوان مهمترین چالش های پیش روی سازمان تامین اجتماعی نامبرده است.

دکتر علی حسن زاده (۱۳۸۲) در تحقیقی با عنوان "بازشناسی و تحلیل عملکرد پنجاه ساله سازمان تامین اجتماعی در قلمرو بیمه درمان" با اشاره به رشد فزاینده منابع درمان، آن را ناشی از دو علت (افزایش تعداد بیمه شدگان) و افزایش تفاوت سطح حداقل و حداکثر دستمزد مشمول دریافت حق بیمه) می داند. مطابق نتایج این پژوهش، تعداد بیمه شدگان تحت پوشش اصلی، دائم افزایش یافته است. همچنین رشد هزینه های درمان در سال های پس از ۱۳۵۸، فرایندی کاملاً فزاینده داشته، ضمن این که در سال های مورد مطالعه، سهم درمان غیرمستقیم از کل هزینه های درمان، فرایندی رو به کاهش داشته؛ در حالی که از سال ۱۳۶۹ هزینه های درمان مستقیم، پیوسته سهم بیش تری از هزینه های درمان را به خود اختصاص داده است. (در بخش های پایانی این نوشتار، نقاط قوت، و ضعف، فرصت ها، تهدیدها، و چالش های آینده سازمان تامین اجتماعی در قلمرو بیمه درمان، تشریح و اصلاحات پیشنهادی نیز ارائه شده است.)

سعید مدنی (۱۳۸۲) در بخشی از مقاله خود تحت عنوان "چشم اندازهای فراروی تامین اجتماعی در ایران" به بررسی تفصیلی مشکلات بخش بهزیستی و تامین اجتماعی در ایران پرداخته که از جمله مهم ترین و اساسی ترین این مشکلات در بخش بیمه ای را مواردی مثل: ضعف رویکرد علمی به ویژه به اصول بیمه گری در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها، ضعف نارسایی های قانونی به منظور تحرک بیش تر نظام تامین اجتماعی در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها، ضعف و نبود انسجام ساختاری نظام تامین اجتماعی و تعدد مراکز تصمیم گیری و برنامه ریزی، ضعف مدیریت منابع و... دانسته است.

۶- سازمان تامین اجتماعی ایران و شناسایی عوامل کلیدی استراتژیک آن

بر اساس ماده ۲ قانون ساختار نظام جامع رفاه و تامین اجتماعی مصوب ۱۳۸۳/۲/۲۱، نظام جامع تامین اجتماعی کشور شامل سه حوزه اصلی به شرح زیر است:

الف) حوزه بیمه ای: شامل بخش بیمه های اجتماعی از جمله بازنشستگی، بیکاری، حوادث و سوانح، ازکارافتادگی و بازماندگان و بخش بیمه های درمان (بهداشت و درمان).

ب) حوزه حمایتی و توانبخشی: شامل ارائه خدمات حمایتی و توانبخشی و اعطای یارانه و کمکهای مالی به افراد و خانواده های نیازمندی است که به دلایل گوناگون قادر به کار نیستند و یا درآمد آنان تکافوی حداقل زندگی آنان را نمی نماید.

ج) حوزه امدادی: شامل امداد و نجات در حوادث غیرمترقبه.

بدون شک سازمان تامین اجتماعی در حال حاضر، مهمترین رکن حوزه اول (حوزه بیمه ای) نظام جامع رفاه و تامین اجتماعی کشور محسوب می شود. این سازمان بعنوان بزرگترین سازمان بیمه گر اجتماعی که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (اختیاری) است، در حال فعالیت است.

جمعیت تحت پوشش سازمان، بر اساس آمارهای اعلامی، شامل ۱۱/۵ میلیون نفر بیمه شده اصلی و بیش از ۲/۲ میلیون نفر مستمری بگیر است که با افراد خانواده بیمه شدگان، جمعیت تحت پوشش آن برای خدمات درمانی، نزدیک به ۳۵ میلیون نفر می رسد، که بدون تردید، نشانگر حساسیت و اهمیت این سازمان و رسالت خطیر آن در پاسخگویی به تعهداتی که بر عهده دارد، می باشد. بنابراین کوچکترین غفلت و ساده اندیشی در مدیریت و برنامه ریزی چنین سازمانی می تواند تبعات نامطلوب اجتماعی و اقتصادی و حتی سیاسی در پی داشته باشد. علاوه بر این، از آنجا که بخش مهمی از تعهدات سازمان، شامل تعهدات و حمایت های بلند مدت است، اهمیت دوراندیشی و آینده نگری و برنامه ریزی بلند مدت و در یک کلام «استراتژیک» در این سازمان دو چندان می شود.

سازمان تامین اجتماعی به عنوان بزرگترین سازمان ارائه دهنده بیمه های اجتماعی در کشور، مدام در حال تعامل با محیط درونی و بیرونی است. این تعامل مستمر و دایمی و اثرات محیط بیرونی بر آن، تامین اجتماعی را به سوی تهیه و اجرای یک برنامه بلند مدت و بهینه رهنمون می کند. به طور کلی، نباید فراموش کرد که سازمان ها در یک محیط متغیر به حیات خود ادامه می دهند و سازمان تامین اجتماعی نیز متأثر از همین رویکرد، دائماً در حال مبادله و اثرگذاری و تاثیرپذیری از محیط خود است. از این رو، درک این فرآیند منجر به گونه ای از برنامه ریزی براساس نگرش واقع بینانه می شود. برنامه ریزی استراتژیک و رویکرد تامین اجتماعی به تهیه و اجرای این برنامه ریزی از همین ضرورت ناشی می شود (میرزایی، ۱۳۸۴، ۸).

به همین دلیل، برآن شدیم، عوامل چهارگانه کلیدی استراتژیک پیش روی سازمان تامین اجتماعی را، به عنوان بخشی از فرآیند پیچیده برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک این سازمان، و با هدف کمک به «شناخت راهبردی» موقعیت فعلی و آتی سازمان، ارزیابی و شناسایی کنیم.

بدین منظور، در این مرحله، با بررسی و تحلیل جامع مطالعات نظری و تحقیقات انجام گرفته در حوزه تامین اجتماعی و تلاش های عملی صورت گرفته در داخل و خارج از سازمان و با بهره گیری از نقطه نظرات صاحب نظران مسائل پیرامون این سازمان از منابع مختلف (که فهرست کامل آنها در پایان مقاله ذکر شده است) داده های مورد نیاز، گردآوری شد.

سپس جهت پالایش داده های به دست آمده، مطالب به روش کیفی مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت و با دسته بندی و تلخیص یافته ها، ابتدا «فهرستی از عوامل کلان تاثیر گذار و زمینه های عمده بروز عوامل استراتژیک» در تطابق با حوزه های چهارگانه مدل تجزیه تحلیل محیطی پست^۱ (سیاسی-قانونی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، فناوری) در ارزیابی عوامل خارجی، و حوزه های نه گانه مدل تجزیه و تحلیل سازمان (مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه، بازاریابی، تولید و عملیات، فناوری اطلاعات و ارتباطات) در ارزیابی عوامل داخلی، تهیه شد تا از این طریق، چهارچوب و ملاکی علمی و عملی برای شناسایی عوامل استراتژیک چهارگانه حاصل شود.

در مرحله بعد، به منظور شناسایی و معرفی عوامل کلیدی استراتژیک پیش روی سازمان تامین اجتماعی، تمامی تحقیقات و مطالعات و اظهار نظرهای کارشناسی در منابع مختلف که حاوی نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات پیش روی سازمان که در ارتباط مستقیم با «فهرست عوامل کلان تاثیر گذار و زمینه های عمده بروز عوامل استراتژیک» که در مرحله قبل تهیه شده بود، بودند شناسایی شدند. سپس داده های حاصل از پژوهش با رویکردی تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با جمع بندی، تلخیص و اولویت بندی یافته ها، فهرست نهائی عوامل کلیدی استراتژیک، در ماتریسی تحت عنوان ماتریس اولیه SWOT سازمان تامین اجتماعی به شکل زیر خلاصه گردید که بعنوان نتیجه نهائی تحقیق حاضر، در نگاره ۳ ارائه می گردد:

^۱ PEST: Political, Economic, Socio-cultural and Technological

عوامل خارجی (External factors)	<p style="text-align: center;">فرصت ها (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • رشد روزافزون فرهنگ بیمه ای جامعه و افزایش متقاضیان انواع بیمه های اختیاری و اجباری. • وجود نیروی کار ارزان، در دسترس و تحصیل کرده جویای کار در جامعه. • مزیت انحصارگری سازمان در ارائه بیمه های اجتماعی و فعالیت سازمان در شرایط بدون رقابت. • وجود فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و امکان بهره گیری از آنها در ارائه خدمات به بیمه شدگان و کارفرمایان و افزایش درآمدهای سازمان.
عوامل داخلی (Internal factors)	<p style="text-align: center;">تهدیدات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود برخی تلقی های نادرست و برداشت عمومی مبنی بر عدم پایبندی سازمان به تعهدات قانونی و مسئولیت های اجتماعی خود و عدم پاسخگویی اجتماعی سازمان در برابر انتظارات و نیازهای جامعه. • بی ثباتی اوضاع کلان اقتصادی، اشتغال پائین، تورم بالا و تاثیر منفی این عوامل بر سرمایه گذاری ها و ذخائر سازمان. • افزایش روز افزون فرار بیمه ای و کاهش توانایی کارفرمایان در پرداخت مطالبات سازمان. • به خطر افتادن استقلال مالی و تشکیلاتی و تصمیم گیری در امور سازمان از سوی نهادهای خارج از سازمان. <p style="text-align: center;">قوت ها (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • سرمایه و پشتوانه مالی قوی سازمان. • تجربه کافی و سابقه طولانی سازمان در ارائه بیمه های اجتماعی. • سلامت اداری و مالی و انضباط کاری در سطوح مختلف سازمان و پایبندی به ضوابط و مقررات. • گستردگی شعب سازمان در تمامی نقاط کشور و سهولت دسترسی به آنها در هر دو حوزه بیمه ای و درمانی. • استقلال مالی و اداری سازمان و اختیارات قانونی وسیع برای تصمیم گیری و سیاست گذاری. <p style="text-align: center;">ضعف ها (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • پایین بودن کیفیت ارائه خدمات سازمان و نارضایتی بیمه شدگان و مراجعان سازمان از نحوه ارائه خدمات به آنها. • عدم توسعه کمی و کیفی منابع انسانی متناسب با اهداف و برنامه های سازمان و ضعف سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی سازمان. • عدم بازنگری اصولی در نظام سرمایه گذاری سازمان و افزایش ریسک ناشی از عدم حفظ و ارتقای ارزش ذخائر سازمان. • عدم توسعه کافی منابع و امکانات فیزیکی و فضای شعب و سیستم اتوماسیون متناسب با نیازهای سازمان. • ضعف در سیستم نظارت و کنترل بر ورودی و خروجی منابع سازمان. • عدم انعطاف پذیری ساختاری و کندی اجرای اصلاحات تشکیلاتی و ساختاری نسبت به تغییر شرایط و نیازهای سازمان و اهداف و برنامه های آن. • بازنگری ناکافی و به روز نبودن قوانین و مقررات، بخشنامه ها، دستورالعمل ها و آیین نامه ها.

۶- نتیجه گیری

بیانیه مأموریت سازمان تامین اجتماعی، وظیفه اصلی این سازمان را "اجراء، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و اهتمام در افزایش تعداد بیمه شدگان و پوشش کامل جامعه هدف در چارچوب قوانین" معرفی می‌کند و تصریح می‌کند که "سازمان همواره مکلف به رعایت اصول محاسبات بیمه‌ای و صیانت و ارتقاء ارزش ذخائر، که ضامن پایداری آن و توانمندی جهت اجرای تعهدات آنی و آتی محسوب می‌شود" می‌باشد. بر این اساس چشم اندازی که برای این سازمان در سند برنامه استراتژیک آن ترسیم شده است عبارت است از "اعتلای کرامت انسانی و بهبود سطح استاندارد و کیفیت زندگی جامعه هدف از طریق سازمانی دانشمدار، قانونمند، پایدار و پاسخگو با استقرار کامل بیمه‌های اجتماعی". اما پرواضح است که تحقق رسالت اصلی و چشم انداز ترسیم شده سازمان، نیازمند رویکرد استراتژیک و جاری شدن باور و تفکر استراتژیک در تک تک تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در خصوص این سازمان است.

چرا که «اثر بخشی سازمان» در گرو «اثر بخشی تصمیمات و سیاست‌های مدیران آن» است و اثر بخشی تصمیمات مدیران نیز در گرو «شناخت آنان از موقعیت و عوامل موثر بر آن» است. شناخت دقیق موقعیت و عوامل موثر بر آن نیز از طریق تجزیه و تحلیل جامع سازمان در دو بعد درونی و بیرونی حاصل می‌شود. بنابراین، «تجزیه و تحلیل استراتژیک» و ارزیابی و شناسایی مستمر عوامل کلیدی استراتژیک پیش روی سازمان تامین اجتماعی در شرایط متغیر کنونی و به دست آوردن یک دیدگاه جامع و آینده‌نگر و واقع‌بینانه از جایگاه کنونی سازمان، مهمترین رکن برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک چنین سازمان حساس و عظیمی است. مجهز شدن به چنین شناختی از جایگاه سازمان می‌تواند به تحول فکری کارکنان و مدیران این مجموعه بی‌انجامد که نهایتاً "موجبات تسریع و تسهیل تحقق اهداف متعالی و ارزشمند سازمان تامین اجتماعی را فراهم خواهد کرد.

بدین منظور، در تحقیق حاضر، با بررسی و تحلیل جامع مطالعات نظری و تحقیقات انجام گرفته در حوزه تامین اجتماعی و تلاش‌های عملی صورت گرفته در داخل و خارج از سازمان و با بهره‌گیری از نقطه نظرات صاحب‌نظران مسائل پیرامون این سازمان از منابع مختلف، داده‌های مورد نیاز، گردآوری، و به روش کیفی و با رویکردی استقرائی و تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با جمع‌بندی، تلخیص و اولویت‌بندی یافته‌ها، مجموعاً "۲۰ عامل کلیدی استراتژیک از تجزیه و تحلیل راهبردی سازمان تامین اجتماعی، شناسایی و ارائه شد که مطالعه و ارزیابی دقیق آنها می‌تواند در شفاف‌سازی و شناخت بهتر جایگاه فعلی این سازمان موثر باشد و دخالت دادن این عوامل در تصمیمات و سیاست‌های مدیران و سیاست‌گذاران سازمان و ارزیابی تأثیرات این

عوامل بر امور جاری و آتی سازمان می تواند به حل بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان و ارتقاء اثربخشی تصمیمات و سیاست های مدیران سازمان کمک کند.

منابع:

۱. احمدی، محمدرضا، (۱۳۸۶)، روش تحلیل راهبردی SWOT، مجله حصون، شماره ۱۳، ص ۳۹-۵۷.
۲. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۰)، مدیریت عمومی، نشرنی، تهران، چاپ چهل و سوم.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۱)، مدیریت مسائل عمومی، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، شماره ۶، ص ۲۱-۳۵.
۴. الوانی، سید مهدی و دانائی فرد، حسن، (۱۳۸۸)، گفتارهایی در فلسفه تئوری های سازمان دولتی، انتشارات صفار، تهران، چاپ هشتم.
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر، نشر مدیران، تهران.
۶. حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۴)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران، چاپ یازدهم.
۷. حسن زاده، علی، (۱۳۸۲)، بازشناسی و تحلیل عملکرد پنجاه ساله سازمان تامین اجتماعی در قلمرو بیمه درمان، فصلنامه تامین اجتماعی، سال پنجم، شماره چهارم، ص ۲۰۹.
۸. حیدری، علی، (۱۳۸۲)، تحلیلی کلی بر سیر تطور ساختاری تامین اجتماعی در ایران و تبیین عوامل مساعد و نامساعد توسعه آن، فصلنامه تامین اجتماعی، سال پنجم، شماره چهارم، ص ۱۳۵.
۹. خلیلی شورینی، سهراب، (۱۳۷۱)، مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۲۵، ص ۹-۱۴.
۱۰. دیوید، فرد.آر، (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ دهم.
۱۱. سند برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی (۱۳۸۷)، سایت اینترنتی معاونت اقتصادی و برنامه ریزی سازمان تامین اجتماعی.
۱۲. صدوقی، حمید، (۱۳۸۷)، معیارهای ویژه ارزیابی پژوهش کیفی، فصلنامه روش شناسی علوم انسانی، سال ۱۴، شماره ۵۶، ص ۵۵-۷۲.

۱۳. طیبی، محمدرضا و مظلومی، نادر، (۱۳۸۸)، ارائه مدلی به منظور تجزیه و تحلیل، گزینش و اجرای راهبرد زنجیره تامین کسب و کار، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶، ص ۱۵۴-۱۳۹.
۱۴. فروتنی، زهرا، عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، درانی، کمال، (۱۳۸۶)، طراحی و مقایسه الگوی تصمیم گیری راهبردی امام خمینی (ره) با برخی از الگوهای تصمیم گیری راهبردی در مدیریت نوین، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۶، ص ۹۶-۶۹.
۱۵. قانون ساختار نظام جامع رفاه و تامین اجتماعی (۱۳۸۳)، مجموعه کامل قوانین و مقررات تامین اجتماعی، انتشارات جنگل، تهران، چاپ اول تابستان ۱۳۸۹.
۱۶. گروه مطالعات کاربردی مدیریت استراتژیک (سازمان مدیریت صنعتی)، (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک چیست؟، مجله تدبیر، شماره ۳۲، ص ۶۹-۲۸.
۱۷. گزارش فرایند تدوین سند برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی، (۱۳۸۷)، سایت اینترنتی معاونت اقتصادی و برنامه ریزی سازمان تامین اجتماعی.
۱۸. مدنی، سعید، (۱۳۸۲)، چشم اندازهای فراوری تامین اجتماعی در ایران، فصلنامه تامین اجتماعی، سال پنجم، شماره چهارم، ص ۲۸۹.
۱۹. ملکوند فر، فرخ، (۱۳۸۲)، بازشناسی و تحلیل عملکرد پنجاه ساله سازمان تامین اجتماعی در قلمرو بیمه بازنشستگی، فصلنامه تامین اجتماعی، سال پنجم، شماره چهارم، ص ۱۸۹.
۲۰. میرزائی، داود، (۱۳۸۴)، نگاهی به شرایط برنامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی، برنامه ریزی راهبردی در بستری از چالش های فرارو، هفته نامه آتیه، شماره ۵۴۲، ص ۸.
۲۱. نژاد حاجعلی ایرانی، فرهاد، (۱۳۸۷)، مدیریت رضایت مندی مراجعان در سازمان های دولتی، مجله تدبیر، شماره ۱۹۷، ص ۳۳-۲۹.
۲۲. هانگر، دیوید جی و ویلن، توماس ال، (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، چاپ سوم.
۲۳. هیوز، آن، (۱۳۸۹)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی و دیگران، انتشارات مروارید، تهران، چاپ یازدهم.

The Strategic Analysis of Iran's Social Security Organization and Evaluation of Its Key Strategic Factors Using SWOT Model with Qualitative Analysis

Mehdi Godrati¹
Mir Hojjat Najafi Nasab²
Hossein Reza zadeh³

Abstract

Detailed evaluation of the strategic factors ahead the social security organization by the analysis of the internal and external environment so-called as “strategic analysis” is one of the pillars of the strategic planning and decision making process in the organization. In the current descriptive research which is qualitative and based on content analysis an attempt has been made to identify, evaluate and elaborate on the organizational as well as environmental strategic factors by the SWOT method of analysis. To this end, after an introduction to the research and its necessity the concepts of strategic analysis and the SWOT model have been discussed. Since the organization under this study is a public organization, the way it is different in planning considerations and strategic management from private organizations has been discussed and finally the methodology, process and the results of the research on “strategic analysis” have been elaborated, meanwhile the four strategic factors have been detected and the strong and weak points within the organization and the threats and chances outside the social security organization have been presented in a matrix .

Key Words:

The social security organization, strategic analysis, strategic knowledge, SWOT

¹ . Expert of Social Security Organization and M.A of Management

² . Expert of Social Security Organization and M.A of Economics

³ Expert of Social Security Organization and M.A of Management