

## بررسی چشم انداز سازمان تأمین اجتماعی ایران با روش سوات (فرصت، تهدید، قوت، ضعف)

ام البنین گیلان<sup>۱</sup>، باقر ساروخانی<sup>۲</sup>، سیدمحمد سیدمیرزایی<sup>۳</sup>

### چکیده

سازمان تامین اجتماعی به عنوان بزرگترین سازمانهای بیمه‌های اجتماعی در کشور، پیوسته در تعامل با محیط درونی و بیرونی سازمان است. ارزیابی و شناخت دقیق عوامل استراتژیک پیش روی سازمان از طریق تحلیل محیط خارجی و داخلی، که تجزیه و تحلیل راهبردی استراتژیک نامیده می‌شود، یکی از ارکان اصلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک و اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان محسوب می‌شود. در پژوهش حاضر، جامعه آماری، مدیران، کارشناسان، خبرگان و ارباب رجوع سازمان تامین اجتماعی است و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. با توجه به تعداد جامعه هدف خبرگان سازمان، ۱۳ نفر بوده که نمونه آن تمام شمول است؛ تعداد کارکنان سازمان به تعداد ۶۰ نفر که بر اساس جدول مورگان ۵۲ نفر از آنها بعنوان نمونه انتخاب شده اند و تعداد مشتریان نیز ۳۰۰ نفر که بر اساس جدول مورگان ۱۶۹ نفر از آنها بعنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. در این تحقیق سعی شده است با مطالعه 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 و با بررسی جامع تحقیقات و مطالعات قبلی و آمار فعلی این سازمان و با شناسایی عوامل چهارگانه شامل نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی، بر اساس یافته‌ها، چشم انداز سازمان تامین اجتماعی ایران ترسیم شود.

واژگان کلیدی: چشم انداز، سازمان تامین اجتماعی، روش سوات

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۵

پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱۱</sup> دانشجوی دکترای جامعه‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> استاد گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول). sarokhani@ut.ac.ir.

<sup>۳</sup> استاد گروه جمعیت‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

تمام اعمال اختیاری انسان به دنبال ضرورت‌ها و جهت برطرف کردن نیازها و حل چالش‌ها بوده و یا به منظور پیشگیری از خطرات آینده صورت می‌گیرد. و یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی در کنترل دوران آشوب، آینده‌نگری است (بارکر، ۱۳۸۰: ۲۷). تصمیم‌های خوب بستگی کامل به دورنگری دارد. زندگی امروزی با گذشته بسیار متفاوت است؛ در این دنیای پر تغییر، دیگر سنت‌های قدیمی آینده ما را شکل نمی‌دهند؛ بلکه ما خود باید آینده خودمان را خلق کنیم تا بتوانیم خود، سازمان و جامعه را در برابر تغییرات جهانی آماده سازیم. شرایط جدید جهانی فرصت‌های بی شماری برای جوامعی که برای دورنگری اهمیت قائلند ایجاد کرده است، اما برای جوامعی که از آینده‌نگری بهره‌ای نبرده‌اند این شرایط جدید حاوی تغییرات عمیق و درهم شکسته شدن فاجعه‌وار ساختار آنها می‌باشد. آینده و آینده‌پژوهی بسیار مهم و ضروری است، چون نمی‌توانیم به وقوع پیوستن آن را به تعویق بیندازیم (مظفری، ۱۳۸۹). فرصت‌ها، تهدیدها و ریسک‌ها در اتاق انتظار نمی‌نشینند تا ببینند ما آماده ایم یا نه و بعد به وقوع پیوندند؛ بلکه کاملاً برعکس، در بیشتر اوقات، زمانی که ما کمترین آمادگی را داریم آنها اتفاق می‌افتند. تنها پاسخی که ما نسبت به این حوادث داریم همان تفکر رو به جلو و آماده بودن در بهترین حالت ممکن برای مواجهه با آنهاست. بنابراین باید خطاب به تمامی افراد، سازمان‌ها و دولت‌ها گفت: آینده جایی است که بقیه زندگی خود را در آن خواهید گذراند؛ از آنجا که این یک حقیقت می‌باشد، آیا بهتر نیست قبل از پا گذاشتن به این وادی جدید، آن را بشناسید؟ (دراکر، ۱۳۸۷).

نگریستن به آینده، هر اندازه هم که دشوار باشد، هم ضروری است و هم وسوسه‌انگیز و جذاب. ضروری است چرا که خطرها، چنان زیادند که حتی تلاش و کوشش اندک (برای آینده‌نگری) بهتر از عدم تلاش و تکاپو است؛ و وسوسه‌انگیز و جذاب است، زیرا ما موجودات بشری، کنجکاو و درگیر احساسات و مجذوب چالش‌ها هستیم (ناصر آبادی، ۱۳۷۹: ۹). سازمان‌ها برای حفظ و دستیابی به رشد و توسعه در محیط رقابتی بایستی به محیطی که در آن قرار دارند توجه خاص داشته باشند (شریف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). محیط هر سازمان متشکل از اجزاء و عواملی است که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سازمان تاثیر می‌گذارد این تاثیرات در غالب فرصت‌ها و تهدیدات محیطی ظهور می‌یابند و ابزار سازمان برای مواجهه با این تغییرات مدیریت راهبردی است و سازمان می‌کوشد بین

توانمندی‌ها و ضعف‌های درونی خود و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی توازن برقرار کند (النعمیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). امروزه با توجه به رقابت شدید و سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی، داشتن مدل‌ها، ارزیابی عملکرد برای تعیین موقعیت سازمان و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس نقاط قوت و ضعف، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد (والنتین<sup>۳</sup> ۲۰۱۴). بروز چنین نیازی و عدم کارایی و ضعف سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شده است (کاپلان و همکاران، ۱۳۸۸).

از طرفی، توسعه اجتماعی زیربنای تحولات یک جامعه و زمینه ساز محیط اصلی توسعه اقتصادی- اجتماعی است. سازمان تأمین اجتماعی، به عنوان یکی از بزرگترین سازمان‌های اجتماعی ایران، برای تحقق توسعه اجتماعی، باید بیش از گذشته راه شفاف سازی، پاسخگویی و کارآمدی را با تکیه بر برنامه ریزی و طراحی چشم انداز بلند مدت ببیند تا بتواند تقاضاهای رو به گسترش اجتماعی ناشی از توسعه اجتماعی در کنش‌های متقابل جامعه و مناسبات اجتماعی باشد. از طرف دیگر تامین اجتماعی نتیجه تحولات جامعه مدرن است و همواره برای حرکت و اصلاح و کارآمدی، محتاج دانش فنی و اجتماعی مربوط به حوزه علمی خویش است و 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 می‌کند و باید در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی باشد. در واقع این نیاز را می‌توان تلاشی منظم در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقداماتی بنیادی دانست که به موجب آنها ماهیت سازمان، فعالیتها و چرایی انجام امور آن مشخص می‌شود (میرزایی، ۱۳۸۳).

سازمان تأمین اجتماعی با گستردگی عملیاتی، تنوع کارکردها، فعالیتها و قلمروها، حجم فعالیتی بسیار زیاد، در قلمرو اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و امنیتی کشور ایفاگر نقش بس مهمی می‌باشد. این سازمان بزرگ طی هر روز و هر ساعت از فعالیت شبانه روزی خود دائم در تعامل و ارتباط گسترده با بیمه شدگان، بازنشستگان، بیماران، مراکز درمانی طرف قرارداد و واحدهای اقتصادی و

---

1. Shreef  
2. Al-Noaim  
3. Valentin

کارفرمایی و ... می‌باشد. نظر به شرایط محیطی ( درون و برون ) حاکم بر ساختار و کارکردهای سازمان تامین اجتماعی، لازم است این سازمان بصورت همه‌جانبه، مستمر و خودگردان و به صورت درون‌زا و برون‌زا، در صدد اصلاح امور، بازسازی و نوسازی در فرایندها، عملیات، برنامه‌ها، نظام‌های اداری، مالی، آماری و بودجه‌ای خود باشد. زیرا سازمانی می‌تواند ایفاگر نقش‌های بزرگ توسعه‌ای در شرایط محیطی کشور و جهان از یک طرف بوده و پاسخگوی مطالبات به حق بیمه‌شدگان و کارفرمایان از طرف دیگر باشد که قبلاً بتواند خود را از هر نظر بزرگ سازد. هدف از بررسی چشم‌انداز ارائه‌شده تصویر روشنی از آینده سازمان می‌باشد تا با در نظر گرفتن سیر تحولات و تغییرات اجتماعی آینده، سازمان را جهت برنامه‌ریزی مناسب در این مسیر یاری داده تا از اتلاف منابع و همچنین گمراهی راهبردی سازمان جلوگیری کند به نحوی که سازمان آمادگی روبروشدن با تغییرات آتی را در هر زمینه‌ای دارا باشد. و ضمن پرداختن به چالش‌های اصلی، در جست‌وجوی رسیدن به یک درک مشترک درباره‌ی آینده و چگونگی ساخت آن بوده و علاوه بر شناخت و کشف آینده، در صدد ساختن آینده به صورت مطلوب برآید(همان).

بنابراین مساله ما این است که در جهان متحول و متغیر کنونی، عوامل و مولفه‌های بسیار زیادی در ارتباط با توسعه هر سازمانی مطرح است و به تبع تنوع و گستردگی سازمان تامین اجتماعی، عوامل و مولفه‌های اثرگذار موصوف بر سازمان از تعدد و پیچیدگی بیشتری برخوردار است. بنابراین این سازمان چگونه باید با احصاء و شناخت دقیق و تقویت جامع این عوامل، مساعی و تلاش‌های مستمری را در جهت مقابله و تقلیل عوامل نامساعد و تقویت و بهره‌مندی از عوامل مساعد در آینده در تمامی سطوح به کار برد و چشم‌اندازی روشن برای خود ترسیم نماید؟ و در حال حاضر، عوامل کلیدی استراتژیک پیش روی سازمان تامین اجتماعی در ایران، کدامند؟ فرصتهای پیش روی سازمان تامین اجتماعی کدامند؟ تهدیدات پیش روی سازمان تامین اجتماعی کدامند؟ نقاط قوت پیش روی سازمان تامین اجتماعی کدامند؟ نقاط ضعف پیش روی سازمان تامین اجتماعی کدامند؟ در این بخش به معرفی تحقیقاتی که در ایران و جهان درباره موضوعات سازمان تامین اجتماعی و آینده پژوهی به ویژه با روش تحلیل SWOT بوده، می‌پردازیم:

ساروخانی(۱۳۸۲) در مقاله‌ای تحت عنوان " پیدایش و تکامل تامین اجتماعی " به بررسی پیدایش فرایند تولد تامین اجتماعی و سیر تکامل آن پرداخته و این نتایج اخذ گردید: الف-تأمین اجتماعی

پدیده ای اجتماعی است. ب- تأمین اجتماعی پدیده ای چند ساحتی است. پ- تأمین اجتماعی پدیده ای تاریخی است. ت- تأمین اجتماعی در غرب در فضایی دیالکتیکی پدید آمد. ث- تأمین اجتماعی ازبیمه‌های بازرگانی متفاوت است. ج- تأمین اجتماعی، پدیده ای جهانی است و خاص یک نظام یا یک منطقه خاص جغرافیایی نیست. حیدری (۱۳۸۲) در مقاله ای با عنوان "تحلیلی کلی بر سیر تطور ساختاری تأمین اجتماعی در ایران و تبیین عوامل مساعد و نامساعد توسعه آن" با کالبد شکافی مشکلات و مسائل مبتلا به سازمان تأمین اجتماعی، ابعاد ساختاری و تشکیلاتی، و بررسی میزان و کیفیت تأثیر مؤلفه‌های کلان اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... بر ساختار و تشکیلات متولی امر تأمین اجتماعی در کشور، فهرستی از عوامل مساعد و نامساعد توسعه تأمین اجتماعی در کشور احصاء و آثار آن‌ها بر ابعاد ساختاری و تشکیلاتی تأمین اجتماعی پرداخته است. مدنی (۱۳۸۲) در بخشی از مقاله خود تحت عنوان "چشم اندازهای فراروی تأمین اجتماعی در ایران" به بررسی تفصیلی مشکلات بخش بهزیستی و تأمین 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 گیری‌ها و برنامه ریزیها، ضعف و نارسایی‌های قانونی به منظور تحرک بیش تر نظام تأمین اجتماعی در تصمیم گیری‌ها و برنامه ریزیها، ضعف و نبود انجام ساختاری نظام تأمین اجتماعی و تعدد مراکز تصمیم گیری و برنامه ریزی، ضعف مدیریت منابع و .... دانسته است. ولی پور و دیگران (۱۳۹۲) در مقاله ای با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک در راستای توسعه کشاورزی شهری با روش SWOT" به بررسی و تدوین استراتژی‌های توسعه کشاورزی شهری پرداخت. نتایج نشان داد سازمان در مقابل تهدیدها و فرصت‌ها، توانایی واکنش قابل اتکا را ندارد و استراتژی‌های گذشته توانایی بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و مقابله موفق با تهدیدهای محیطی را ندارد. همچنین، ادامه وضع موجود، تضمین کننده آینده روشن برای توسعه کشاورزی شهری نیست. از این رو تغییر در راهبردهای توسعه کشاورزی شهری برای بهبود بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها ضروری است. همتی عقیف و دیگران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش پرورشی شهرستان آوج بر اساس مدل SWOT نشان دادند که باید استراتژی‌های رقابتی خود را در راستای بهره گیری از نقاط قوت داخلی در جهت کاهش و از بیم بردن اثرات ناشی از

تهدیدهای موجود در محیط خارجی سازمان و برای موفقیت و دستیابی به چشم اندازهای خود بکار برد.

کاردگر و دیگران(۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل فازی تدوین و اولویت بندی استراتژی‌های شرکت‌ها بیمه با استفاده از روش فازی با شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر فرایند برنامه ریزی استراتژیک و با استفاده از روش فازی و فازی نمودن ماتریسهای عوامل داخلی و خارجی و ماتریس ارزیابی کمی، برخی از ابهامات در تدوین استراتژی‌ها را مرتفع نموده است. زارعی و حسن زاده(۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش شاخص‌های توسعه سیاسی بر پیروزی انقلاب اسلامی با استفاده از مدل SWOT بر اساس این روش و با سنجش چهار معیار نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات بین‌المللی به بررسی تاثیر شاخص‌های توسعه سیاسی پرداخته است. هیمز و گلد(۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان "نقش آینده‌نگر سازمانی برای یکپارچه سازی آینده نگری در شرکت" به بررسی یکپارچه سازی این بینش در شرکت‌ها به عنوان یک چالش اثبات شده، بررسی کرده است. این مقاله نقش آینده پژوهی سازمانی را به عنوان یک مذاکره کننده سازمان برای تسهیل فرایند یکپارچه سازی پیشنهاد می‌دهد. دی لوند و همکاران(۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان "یک روش برنامه ریزی قومی مبتنی بر سناریو یکپارچه برای آینده نگری و مدیریت استراتژیک با کاربرد در صنعت انرژی" ترکیبی از چند روش آینده‌نگری نظیر دلفی، تجزیه و تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی (PEST) و تجزیه و تحلیل اثر متقابل (CIA) است. ایمولا و همکاران(۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "سه آزمایش: اکتشاف مجهولات ناشناخته در آینده نگری" انجام داده اند. مهمترین یافته تحقیق، نشان دادن عدم قطعیت است و ما مجبوریم بر تحلیل آینده تمرکز کنیم در حالیکه هیچ احتمالی از آن را درک نمی‌کنیم در این روش ما قادر هستیم روشهای موجود را به چالش بکشیم و تعداد زیادی از مدل‌های آینده را ایجاد کنیم.

### روش شناسی

در پژوهش حاضر از آنجائی که برپایه گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات استخراجی از جنبه‌های مختلف است روش انجام پژوهش، طرح تحقیق توصیفی - تحلیلی می‌باشد و از نظر نوع روش نیز بر اساس داده‌ها کمی - کیفی، بر اساس هدف کاربردی می‌باشد. برای گردآوری داده‌های تحقیق از مطالعات میدانی، مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در این تحقیق با توجه به مطالعات تطبیقی،

مصاحبه‌ها و مطالعات نظری موجود، شاخصهای اولیه استخراج شده و پرسشنامه ای تهیه که با چند تن از کارشناسان مرتبط با درس روش تحقیق، کارشناسان و مسئولین خبره این فن، امر مباحثه صورت گرفت و روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. برای تعیین پایایی آن از الفای کرونباخ استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری برای علوم اجتماعی 'SPSS STATISTICS 21.0'، آلفای کرونباخ برای پرسشنامه در هر محور بصورت جداگانه محاسبه گردید. در تمام حالات مقدار آن بیشتر از 0.8 بود بنابراین پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار بود.

Reliability Statistics		جدول ۱: الفای کرونباخ	
N of Items	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Cronbach's Alpha	
۱۵	۰.۸۷۳	۰.۸۷۳	عوامل ساختاری
۱۱	۰.۹۰۲	۰.۹۰۰	مشتری مداری
۳	۰.۸۵۷	۰.۸۵۵	پرداخت مناسب
۵	۰.۸۵۸	۰.۸۴۳	شرایط کاری امن
۵	۰.۷۶۰	۰.۷۵۹	ایجاد فرصت برای رشد
۶	۰.۸۳۶	۰.۸۳۴	حقوق افراد
۵	۰.۸۲۴	۰.۸۱۸	مسئولیت اجتماعی
۵۰	۰.۸۴۴	۰.۸۴۰	مجموع

روش نمونه گیری استفاده شده در این تحقیق نمونه گیری طبقه بندی شده است. با توجه به اینکه سازمان تأمین اجتماعی با طبقات مختلفی از افراد اعم از ارباب رجوع، خبرگان و کارشناسان و کارکنان در ارتباط می‌باشد از نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان استفاده خواهد شد و با توجه به تعداد جامعه هدف که خبرگان سازمان می‌باشد ۱۳ نفر بوده که نمونه آن تمام شمول است و این ۱۳ نفر از دیدگاه جداول CVR اقتباس شده است. در بعد کارکنان سازمان جامعه ای به تعداد ۶۰ نفر از کارکنان بصورت تصادفی انتخاب که بر اساس جدول مورگان ۵۲ نفر از آنها بعنوان نمونه انتخاب شده اند. و در بعد ارباب رجوع نیز ۳۰۰ نفر از آنها بعنوان جامعه آماری انتخاب که بر اساس جدول مورگان ۱۶۹ نفر از آنها بعنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش دلفی و برای تعیین راهبرد نیز از روش SWOT دیوید استفاده شده است. و ابزار آماری روشهای یاد شده نرم افزار SPSS STATISTICS 21.0 می‌باشد.

بر اساس ادبیات تحقیق و مصاحبه و پرسشنامه انجام شده، نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های سازمان تأمین اجتماعی به شرح ذیل خواهد بود.

**جدول شماره ۲: چالش‌ها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و قوت سازمان**

ردیف	عوامل	گونه‌ها
۱		امکان رشد ظرفیت‌های بالقوه کارکنان
۲		پرداخت حقوق مناسب در موعد مقرر
۳		امنیت شغلی برای کارکنان
۴		وجود مشوق‌هایی برای ارباب رجوع فعلی
۵	تفویض اختیار	وجود یک سیستم رسمی برای شناسایی ارباب رجوع
۶		امکان دسترسی آسان و سریع به خدمات برای جامعه
۷		انعطاف پذیری بالا در مقابل اتفاقات
۸		رواج امانداری و پاکدستی در جامعه
۹		اهمیت دادن به ارباب رجوع
۱	تفویض اختیار	عدم رعایت اصول بهداشتی در محیط کار
۲		ساعت کاری غیر منطقی و نا عادلانه
۳		عدم ابراز نظر در برابر مافوق
۴		عدم بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در کار
۵		وجود تبعیض در محیط کاری بین کارکنان
۶		عدم وجود یک ارتباط تعامل دوسویه با ارباب رجوع
۷		عدم پیش‌بینی نیازهای ارباب رجوع
۸		عدم توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری کارکنان
۹		عدم هماهنگی با سایر مقامات دولتی
۱۰		عدم وجود پایگاه اقتصادی مطمئن با افزایش منابع مالی
۱۱		عدم گسترش چتر حمایتی سازمان برای اقشار مختلف جامعه
۱۲		عدم توجه بازسازی و نوسازی فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات محیطی
۱۳		عدم توجه به اخلاق گرایی در سرفحه کارهای سازمان
۱۴		عدم توجه به بهبود مستمر و به روز
۱	تفویض اختیار	اجازه ادامه تحصیل به کارکنان
۲		حمایت از کارکنان
۳		برقراری ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع
۴		الکترونیکی شدن خدمات ارائه شده
۵		توسعه پوشش بیمه ای
۶		توجه ویژه به کرامات انسانی
۱	تفویض اختیار	وجود سلطه انسانی و نه سلطه قانونی در سازمان
۲		عدم اعتماد کارکنان نسبت به یکدیگر
۳		عدم درک صحیح کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی
۴		عدم انجام به موقع خدمات مورد توجه ارباب رجوع
۵		دخالت کارکنان در سایر مسئولیت‌های اجتماعی
۶		تنوع اقلیمی در شغل و عدم حمایت از فعالیت ارباب رجوع
۷		عدم پاسخگویی در مواقع ضروری به ارباب رجوع
۸		عدم ترغیب جامعه به استفاده از خدمات بیمه‌ای
۹		وجود سایر رقبای بیمه‌ای و فعالیت زیاد آن‌ها



در تحلیل محیطی تحقیق (SWOT) بر اساس نقطه نظرات خبرگان در خصوص ۴ مولفه اساسی تحلیل محیطی یعنی نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌ها به بیان و ارائه وضعیت موجود سازمان تأمین اجتماعی و همچنین راهبردهای پیشنهادی پرداخته شده است. در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف سازمان تأمین اجتماعی و ضریب اهمیت و نمره هر کدام از این نقاط در قالب جدول زیر بیان شده است. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فرصتها و تهدیدات و ضریب اهمیت و نمره هر کدام از این نقاط در قالب جدول زیر بیان شده است.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	نمره > ۱	نمره نهایی
<b>نقاط قوت:</b>			
۱. ارتباط بلند مدت با مشتریان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۲. توجه ویژه به همه مشتریان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۳. طراحی سیستمی برای تعامل با مشتریان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۴. ارتباط تعامل دوسویه با مشتریان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۵. وجود سیستم رسمی برای شناسایی مشتریان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۶. اهمیت مشکل همه مشتریان برای سازمان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۷. پیش‌بینی نیاز مشتریان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
<b>نقاط ضعف:</b>			
۱. عدم ابراز نظر در برابر مافوق	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲. عدم بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در کار	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۳. عدم گسترش چتر حمایتی سازمان برای اقشار مختلف جامعه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۴. عدم توجه بازسازی و نوسازی فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات محیطی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۵. عدم توجه به اخلاق‌گرایی در سرلوحه کارهای سازمان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۶. عدم توجه به بهبود مستمر و به روز	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۷. عدم توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری کارکنان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۸. عدم هماهنگی با سایر مقامات دولتی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۹. ساعت کاری غیر منطقی و نا عادلانه	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۰. وجود تبعیض در محیط کاری بین کارکنان	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۱۱. عدم وجود پایگاه اقتصادی مطمئن با افزایش منابع مالی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
<b>جمع:</b>	۱/۰۰	-	۲/۳۱

جدول ۴-: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	ضریب اهمیت	نمره >۱	نمره نهایی
<b>فرصتها:</b>			
۱. برقراری ارتباط بلند مدت با مشتریان	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۲. الکترونیکی شدن خدمات ارائه شده	۰/۰۹	۳	۰/۲۷
۳. توسعه پوشش بیمه ای	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴. اجازه ادامه تحصیل به کارکنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۵. توجه ویژه به کرامات انسانی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
<b>تهدیدات:</b>			
۱. وجود سلطه انسانی و نه سلطه قانونی در سازمان	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۲. عدم اعتماد کارکنان نسبت به یکدیگر	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۳. دخالت کارکنان در سایر مسئولیتهای اجتماعی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹
۴. عدم ترغیب جامعه به استفاده از خدمات بیمه‌ای	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۵. عدم درک صحیح کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۶. عدم انجام به موقع خدمات مورد توجه مشتریان	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۷. عدم پاسخگویی در مواقع ضروری به مشتریان	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۸. تنوع اقلیمی در شغل	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۹. وجود سایر رقبای بیمه‌ای و فعالیت زیاد آنها	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
<b>جمع:</b>	٪۱۰۰	-	۱/۲۲

راهبردهای تحقیق بر اساس تحلیل SWOT مشتمل بر ۴ راهبرد به شرح زیر هستند:

الف) راهبردهای قوت - فرصت (SO): این دسته از راهبردها، بهترین حالت را دارند. در این حالت سازمان تامین اجتماعی با چند فرصت محیطی مناسب روبروست و قوت‌های زیادی که سبب می‌شود، بتواند از فرصت‌ها به بهترین شکل استفاده نماید. جدول (۱) راهبردهای قوت - فرصت را نشان می‌دهد. ب) راهبردهای قوت - تهدید (ST): در این حالت سازمان تامین اجتماعی دارای قوت‌های کلیدی می‌باشد ولی با محیط نامطلوب روبروست. در چنین وضعیتی از قوت‌ها برای از بین بردن و یا کاهش اثرات تهدیدهای موجود استفاده می‌شود. جدول (۲) راهبردهای قوت - تهدید سازمان تامین اجتماعی را نشان می‌دهد. پ) راهبردهای ضعف - فرصت (WO): در این حالت سازمان تامین اجتماعی تلاش می‌کند با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی، نقاط ضعف درونی خود را برطرف نماید. جدول (۳) راهبردهای ضعف - فرصت سازمان تامین اجتماعی را نشان می‌دهد. ت) راهبردهای ضعف - تهدید (WT): این حالت بدترین وضعیت است که در آن سازمان تامین اجتماعی دارای ضعف‌هایی بوده و با تهدیدهای محیطی نیز روبروست و در موضعی

مخاطره آمیز قرار دارد. در این حالت سازمان تأمین اجتماعی تلاش می کند نقاط ضعف درونی خود را کاهش داده و یا برطرف نماید و از تهدیدهای ناشی از محیط بیرونی پرهیز نماید. جدول (۴) راهبردهای ضعف- تهدید سازمان تأمین اجتماعی را نشان می دهد.

استناد	راهبردهای قوت - فرصت
قوت : ۲،۳،۴،۱ فرصت : ۱،۲،۳	تعامل گسترده، دوسویه، سازنده و مداوم با مشتریان با استفاده از سیستم های اطلاعاتی نوین
قوت : ۷،۵،۶ فرصت: ۵،۳	شناسایی و پیش بینی نیاز مشتریان بر اساس حفظ کرامات انسانی با استفاده از سیستم های رسمی و غیر رسمی
قوت : ۴، ۷- فرصت: ۲،۴	ارتقای سطح بهره وری کارکنان
استناد	راهبردهای قوت - تهدید
قوت : ۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹ تهدید : ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	استفاده از فناوری اطلاعات در جهت توسعه پوشش بیمه ای
قوت : ۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹ تهدید: ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	شناسایی مزیت های رقابتی سازمان نسبت به رقبای
قوت : ۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹ تهدید: ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	توجه ویژه به کارکنان سازمان
استناد	راهبردهای ضعف - فرصت
ضعف : ۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱- فرصت : ۲،۳	توسعه خدمات بیمه ای با توجه ویژه به کارکنان
ضعف : ۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱- فرصت : ۲،۳،۴،۵	افزایش چسبندگی شغلی کارکنان سازمان
ضعف : ۳،۴،۵،۶- فرصت : ۲،۳،۴،۵	مهندسی مجدد فرآیندهای خدمات سازمان
استناد	راهبردهای تهدید- ضعف
ضعف : ۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰- تهدید: ۱،۲،۳،۴،۵	افزایش میزان تعهد کارکنان جهت اجرای مأموریت سازمان
ضعف : ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹- تهدید: ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	یکپارچه سازی فرآیندهای سازمانی در کل کشور
ضعف : ۱،۲،۳،۴،۵،۶- تهدید: ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹	توجه به نوآوری، خلاقیت در سازمان

بر اساس نقاط ضعف و قوت، تهدیدات و فرصتهای پیش رو و بیان شده ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت و همچنین ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک آماده شده است که در ماتریس اول در سطر و ستون اول فرصت ها، ضعف ها، تهدیدات و فرصت های پیش روی سازمان نوشته شده است که بر اساس این موارد راهبردهای دو دویی نگارش شده است. در ماتریس دوم انواع استراتژیهای پیش روی یک سازمان نگارش شده است که بر اساس وضعیت فعلی سازمان تأمین اجتماعی، استراتژی تنوع جهت رقابت پذیری با سایر رقبای در نظر گرفته شود که از طریق شناخت دقیق نقاط آسیب پذیر و نقاط ضعف سازمان صورت خواهد گرفت.

**ماتریس تهدیدات فرصت‌ها نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)**

عوامل داخلی	قوتها:	ضعفها:
	ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع	عدم ابراز نظر در برابر مافوق
	توجه ویژه به همه ارباب رجوع	عدم بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در کار
	طراحی سیستمی برای تعامل با ارباب رجوع	عدم گسترش چتر حمایتی سازمان برای اقشار مختلف جامعه
عوامل خارجی	ارتباط تعامل دوسویه با ارباب رجوع	عدم توجه بازسازی و نوسازی فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات محیطی
	وجود سیستم رسمی برای شناسایی ارباب رجوع	عدم توجه به اخلاق گرایی در سرلوحه کارهای سازمان
	اهمیت مشکل همه ارباب رجوع برای سازمان	عدم توجه به بهبود مستمر و به روز کردن
	یش بینی نیاز ارباب رجوع	عدم توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری کارکنان
		عدم هماهنگی با سایر مقامات دولتی
		ساعت کاری غیر منطقی و نا عادلانه
		وجود تبعیض در محیط کاری بین کارکنان
		عدم وجود پایگاه اقتصادی مطمئن با افزایش منابع مالی
<b>فرصتها:</b>	تعامل گسترده، دوسویه، سازنده و مداوم با ارباب رجوع با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی نوین	توسعه خدمات بیمه‌ای با توجه ویژه به کارکنان افزایش چسبندگی شغلی کارکنان سازمان مهندسی مجدد فرآیندهای خدمات سازمان
برقراری ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع	شناسایی و پیش‌بینی نیاز ارباب رجوع بر اساس حفظ کرامات انسانی با استفاده از سیستم‌های رسمی و غیر رسمی	
الکترونیکی شدن خدمات ارائه شده	ارتقای سطح بهره‌وری کارکنان	
توسعه پوشش بیمه‌ای		
اجازه ادامه تحصیل به کارکنان		
توجه ویژه به کرامات انسانی		

تهدیدات:	استفاده از فناوری اطلاعات در جهت	افزایش میزان تعهد کارکنان جهت اجرای مأموریت سازمان
وجود سلطه انسانی و نه سلطه قانونی در سازمان	توسعه پوشش بیمه‌ای	یکپارچه سازی فرآیندهای سازمانی در کل کشور
عدم اعتماد کارکنان نسبت به یکدیگر	شناسایی مزیت‌های رقابتی سازمان نسبت به رقبا	توجه به نوآوری، اخلاقیت در سازمان
دخالت کارکنان در سایر مسئولیتهای اجتماعی	توجه ویژه به کارکنان سازمان	
عدم ترغیب جامعه به استفاده از خدمات بیمه‌ای		
عدم درک صحیح کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی		
عدم انجام به موقع خدمات مورد توجه ارباب رجوع		
عدم پاسخگویی در مواقع ضروری به ارباب رجوع		
تنوع اقلیمی در شغل		
وجود سایر رقبای بیمه‌ای و فعالیت زیاد آنها		

### ب- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

عوامل داخلی	قوتها:	ضعفها:
ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع	ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع	عدم ابراز نظر در برابر مافوق
توجه ویژه به همه ارباب رجوع	توجه ویژه به همه ارباب رجوع	عدم بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در کار
طراحی سیستمی برای تعامل با ارباب رجوع	طراحی سیستمی برای تعامل با ارباب رجوع	عدم گسترش چتر حمایتی سازمان برای اقشار مختلف جامعه
ارتباط تعامل دوسویه با ارباب رجوع	ارتباط تعامل دوسویه با ارباب رجوع	عدم توجه بازسازی و نوسازی فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات محیطی
وجود سیستم رسمی برای شناسایی ارباب رجوع	وجود سیستم رسمی برای شناسایی ارباب رجوع	تغییرات محیطی
اهمیت مشکل همه ارباب رجوع برای سازمان	اهمیت مشکل همه ارباب رجوع برای سازمان	عدم توجه به اخلاق گرایی در سرلوحه کارهای سازمان
پیش‌بینی نیاز ارباب رجوع	پیش‌بینی نیاز ارباب رجوع	عدم توجه به بهبود مستمر و به روز
		عدم توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری کارکنان
		عدم هماهنگی با سایر مقالات دولتی
		ساعت کاری غیر منطقی و نا عادلانه
		وجود تبعیض در محیط کاری بین کارکنان
		عدم وجود پایگاه اقتصادی مطمئن با افزایش منابع مالی
فرصتها:	قوتها و فرصتها	ضعفها و فرصتها
برقراری ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع	استراتژیهای: تهاجمی	محافظه کارانه
رجوع الکترونیکی شدن خدمات ارائه شده	شناخت اهرمهای نفوذ	شناخت محدودیتها (تغییر جهت)
توسعه پوشش بیمه ای		
اجازه ادامه تحصیل به کارکنان		
توجه ویژه به کرامات انسانی		

**تهدیدها:**

وجود سلطه انسانی و نه سلطه قانونی در سازمان  
عدم اعتماد کارکنان نسبت به یکدیگر  
دخالت کارکنان در سایر مسئولیتهای اجتماعی  
عدم ترغیب جامعه به استفاده از خدمات بیمه‌ای  
عدم درک صحیح کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی  
انجام به موقع خدمات مورد توجه ارباب رجوع  
عدم پاسخگویی در مواقع ضروری به ارباب رجوع  
تنوع اقلیمی در شغل  
وجود سایر رقبای بیمه‌ای و فعالیت زیاد آنها

جایگاه سازمان تامین اجتماعی

**نقاط قوت و تهدید**

استراتژیهای تنوع  
استراتژیهای رقابتی  
شناخت آسیب پذیرها (نقاط ضربه پذیر)

**ضعفها و تهدیدها**  
**استراتژیهای تدافعی**  
شناخت مسائل و مشکلات

**یافته‌ها**

**الف - یافته‌های توصیفی**

بر اساس تجزیه و تحلیل توصیفی صورت پذیرفته، نتایج مرتبط با عوامل و شاخص‌ها به شرح زیر ارائه می‌شود. مشاهده می‌شود که میانگین خدمت کارکنان شاغل و پاسخ دهنده در سازمان تامین اجتماعی ۱۸ سال می‌باشد. بیش از ۶۰ درصد از پرسش شوندگان دارای شغل‌های بیمه‌ای بوده‌اند. بیش از ۷۶ درصد از پرسش شوندگان تحصیلات لیسانس به بالا داشته‌اند و بیش از ۶۰ درصد از آنها با چشم انداز سازمان تامین اجتماعی آشنایی زیادی داشته‌اند. از طرف دیگر مشاهده می‌شود که میانگین سابقه خدمت ارباب رجوع در سازمان تامین اجتماعی ۱۱ سال می‌باشد. بیش از ۳۰ درصد از پرسش شوندگان دارای شغل‌های آموزشی بوده‌اند. بیش از ۳۳ درصد از پرسش شوندگان تحصیلات لیسانس به بالا داشته‌اند و بیش از ۷۸ درصد از آنها با چشم انداز سازمان تامین اجتماعی آشنایی کم و متوسطی داشته‌اند.

**ب- یافته‌های استنباطی**

**سوال اول: چشم انداز آینده‌ی سازمان تامین اجتماعی بر اساس رویکرد swot چگونه خواهد بود؟**

چشم انداز این سازمان بر اساس ابعاد، عوامل و شاخص‌های موثر بر آینده سازمان تأمین اجتماعی و بر اساس در نظر گرفتن راهبردهای مستخرجه از بررسی نقاط ضعف، قوت، تهدیدات و فرصت‌های بررسی شده توسط خبرگان این سازمان استخراج شد. برای بررسی چشم انداز سازمان در دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. عواملی که در بعد درون سازمانی مورد نظر بوده شامل پرداخت مناسب به کارکنان، شرایط کاری امن، ایجاد فرصت برای رشد کارکنان، حقوق افراد و مسئولیت اجتماعی و عواملی که در بعد برون سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است شامل مشتری مداری و مباحث ساختاری سازمان می‌باشد.

#### **سوال دوم: فرصت‌های پیش روی سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟**

با توجه نتایج مستخرجه از تحقیق حاضر سازمان تأمین اجتماعی فرصت‌های زیر را پیش رو خواهد داشت.

۱. برقراری ارتباط بلند مدت با ارباب رجوع ۲. الکترونیکی شدن خدمات ارائه شده ۳. توسعه پوشش بیمه ای
۴. اجازه ادامه تحصیل به کارکنان ۵. توجه ویژه به کرامات انسانی

#### **سوال سوم: تهدیدات پیش روی سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟**

با توجه نتایج مستخرجه از تحقیق حاضر سازمان تأمین اجتماعی تهدیدات زیر را پیش رو خواهد داشت.

۱. وجود سلطه انسانی و نه سلطه قانونی در سازمان ۲. عدم اعتماد کارکنان نسبت به یکدیگر
۳. دخالت کارکنان در سایر مسئولیتهای اجتماعی ۴. عدم ترغیب جامعه به استفاده از خدمات بیمه‌ای
۵. عدم درک صحیح کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی ۶. عدم ارائه بموقع خدمات مورد توجه ارباب رجوع ۷. عدم پاسخگویی در مواقع ضروری به ارباب رجوع ۸. تنوع اقلیمی در شغل ۹. وجود سایر رقبای بیمه‌ای و فعالیت زیاد آنها

#### **سوال چهارم: نقاط قوت پیش روی سازمان تأمین اجتماعی کدامند؟**

- با توجه نتایج مستخرجه از تحقیق حاضر نقاط قوت سازمان تأمین اجتماعی به شرح زیر خواهد بود.
۱. سازمان به ارباب رجوع توجه ویژه دارد. ۲. سازمان سیستمی برای تعامل با ارباب رجوع دارد.
  ۳. سازمان سعی می‌کند یک ارتباط و تعامل دوسویه با ارباب رجوع داشته باشد. ۴. سازمان یک

سیستم رسمی برای شناسایی ارباب رجوع دارد. ۵. مشکل همه ارباب رجوع برای سازمان اهمیت دارد. ۶. سازمان از پیش‌بینی نیاز ارباب رجوع لذت می‌برد.

### سوال پنجم: نقاط ضعف پیش روی سازمان تامین اجتماعی کدامند؟

با توجه نتایج مستخرجه از تحقیق حاضر نقاط ضعف سازمان تامین اجتماعی به شرح زیر خواهد بود.

۱. عدم ابراز نظر در برابر مافوق ۲. عدم بکارگیری مهارت‌های آموخته شده در کار ۳. وجود تبعیض در محیط کاری بین کارکنان ۴. عدم وجود یک ارتباط تعامل دوسویه با ارباب رجوع ۵. عدم پیش‌بینی نیازهای ارباب رجوع ۶. عدم توازن بین زندگی شخصی و زندگی کاری کارکنان ۷. عدم هماهنگی با سایر مقالات دولتی ۸. عدم وجود پایگاه اقتصادی مطمئن با افزایش منابع مالی ۹. عدم گسترش چتر حمایتی سازمان برای اقشار مختلف جامعه ۱۰. عدم توجه بازسازی و نوسازی فرآیندهای سازمان با توجه به تغییرات محیطی ۱۱. عدم توجه به اخلاق‌گرایی در سرلوحه کارهای سازمان ۱۲. عدم توجه به بهبود مستمر و به روز.

### بحث و نتیجه‌گیری

بیانیه ماموریت سازمان تامین اجتماعی، وظیفه اصلی این سازمان را "اجراء، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و اهتمام در افزایش تعداد بیمه‌شدگان 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 آتی و آتی محسوب می‌شود" می‌باشد. بر این اساس چشم‌اندازی 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 چشم‌انداز ترسیم شده سازمان، نیازمند رویکرد استراتژیک و جاری شدن باور و تفکر استراتژیک در تک تک تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها در خصوص این سازمان است.

این تحقیق با تحقیق مدنی (۱۳۸۲) که به بررسی تفصیلی مشکلات تأمین اجتماعی در ایران پرداخته و از جمله مهم‌ترین و اساسی‌ترین این مشکلات در بخش بیمه‌ای را مواردی مثل؛ ضعف رویکرد علمی به ویژه به اصول بیمه‌گری در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، ضعف و نارسایی‌های



قانونی به منظور تحرك بیش تر نظام تأمین اجتماعی در تصمیم گیری‌ها و برنامه ریزیها، ضعف و نبود انجام ساختاری نظام تأمین اجتماعی و تعدد مراکز تصمیم گیری و برنامه ریزی، ضعف مدیریت منابع و .... دانسته است. همسو بوده و در انجام تحقیق و روش پژوهش متفاوت می‌باشد. همچنین این پژوهش با تحقیق ولی پور و دیگران (۱۳۹۲) که با روش SWOT" به بررسی و تدوین استراتژی‌های توسعه کشاورزی شهری پرداخت. و نشان داد سازمان در مقابل تهدیدها و فرصت‌ها، توانایی واکنش قابل اتکا را ندارد و استراتژی‌های گذشته توانایی بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها و مقابله موفق با تهدیدهای محیطی را ندارد. از این رو تغییر در راهبردهای توسعه کشاورزی شهری برای بهبود بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها ضروری است. در زمینه روش تحقیق و رسیدن به نتایج با این روش همسو می‌باشد. تحقیق دیگر که از نظر استفاده از روش همسو می‌باشد تحقیق زارعی و حسن زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش شاخص‌های توسعه سیاسی بر پیروزی انقلاب اسلامی با استفاده از مدل SWOT بر اساس این روش و با سنجش چهار معیار نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات بین المللی به بررسی تاثیر شاخص‌های توسعه سیاسی پرداخته است.

بدین منظور، در تحقیق حاضر، با بررسی و تحلیل جامع مطالعات نظری و تحقیقات انجام گرفته در حوزه تأمین اجتماعی و تلاش‌های 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، داده‌های مورد نیاز، گردآوری، و به روش کیفی و با رویکردی استقرائی و تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با جمع بندی، تلخیص و اولویت بندی یافته‌ها، مجموعاً عوامل کلیدی استراتژیک از تجزیه و تحلیل راهبردی سازمان تأمین اجتماعی، شناسائی و ارائه شد که مطالعه و ارزیابی دقیق آنها می‌تواند در شفاف سازی و شناخت بهتر جایگاه فعلی این سازمان موثر باشد و دخالت دادن این عوامل در تصمیمات و سیاست‌های مدیران و سیاست گذاران سازمان و ارزیابی تاثیرات این عوامل بر امور جاری و آتی سازمان می‌تواند به حل بسیاری از مسائل و مشکلات سازمان و ارتقاء اثر بخشی تصمیمات و سیاست‌های مدیران سازمان کمک کند. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر باعث افزایش قابلیت سازمان در انجام بهتر چشم‌انداز خود خواهد شد؛ بنابراین برای تکمیل کار در این راستا راهکارهای زیر ارائه شده است :

- شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیاده‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی در سازمان تأمین اجتماعی
- ارزیابی آمادگی سازمان تأمین اجتماعی جهت ارائه خدمات الکترونیکی
- ارائه الگوی کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی
- ارائه الگوی مشتری مداری برای سازمان تأمین اجتماعی
- ارزیابی آمادگی سازمان تأمین اجتماعی جهت پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها

### منابع

- الف باغی، عصمت؛ جوانمرد، مهدی. (۱۳۹۴). آینده پژوهی فناوری داده‌های بزرگ در ایران، دومین کنفرانس ملی آینده پژوهی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- بارکر، ارتور. (۱۳۸۰). هنر کشف آینده، مترجم: نغمه خادم باشی، تهران: انستیتو ایزایرانو
- دراکر، پیتر. (۱۳۸۷). مدیریت در جامعه آینده، مترجم: غلامحسین خانقاهی، تهران: فرا، چاپ دوم.
- حیدری، علی. (۱۳۸۲). تحلیلی کلی بر سیر تطور ساختاری تأمین اجتماعی در ایران و تبیین عوامل مساعد و نامساعد توسعه آن، فصلنامه تأمین اجتماعی، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۸۲.
- زارعی، غفار؛ حسن زاده، فاضل. (۱۳۹۷). بررسی نقش شاخص‌های توسعه سیاسی بر پیروزی انقلاب اسلامی با استفاده از مدل SWOT، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، دوره جدید، شماره نهم، بهار ۱۳۹۷.
- زاهدی، شمس السادات؛ خانلو، نگین. (۱۳۹۰). آینده پژوهی پاسخگویی سازمان‌های غیر دولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران ۱۴۰۴، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ششم، شماره ۲۱.
- ساروخانی، باقر. (۱۳۸۲). سیر پیدایش تحول و تکامل تأمین اجتماعی، فصلنامه تأمین اجتماعی، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۸۲.
- فاتح راد، مهدی، جلیلود محمدرضا، مولایی محمدمهدی، سمیعی سعید، نصرالهی وسطی لیلا. (۱۳۹۲). مختصات روش شناختی فرارشته آینده پژوهی به مثابه یک فرآیند یک پارچه، مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی : زمستان ۱۳۹۲، دوره ۶ شماره ۱-۲۱.
- کاردگر، ابراهیم؛ سلیمانی، فرهام؛ فارغ، فهیمه؛ حسینی، حسین؛ جلیلود، زهرا. (۱۳۹۶). ارائه مدل فازی تدوین و اولویت بندی استراتژیهای شرکت‌های بیمه با استفاده از روش فازی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، شماره ویژه کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و علوم انسانی، زمستان ۱۳۹۶.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید. (۱۳۸۸). تبدیل استراتژی از حرف به عمل کارت امتیازی متوازن. ترجمه ملماسی، رامین و سیفی، جمله، چاپ و نشر بازرگانی.
- عباس نیا، سیدمحمد؛ عبدی، مرجان. (۱۳۹۱). آینده پژوهی مدیریت شرکت‌های دانش بنیان در ایران ۱۴۰۴، اولین همایش ملی آینده پژوهی سال ۱۳۹۱.
- مدنی، سعید. (۱۳۸۲). چشم انداز فراروی تأمین اجتماعی در ایران، چالش‌ها و راهکارهای پیش‌بینی شده در لایحه نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، فصلنامه تأمین اجتماعی، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۸۲.

مظفری، علی. (۱۳۸۹). آینده پژوهی، بستر عبور از مرزهای دانش، فصلنامه نظم و امنیت نظامی، سال دوم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۸۹.

میرزائی، داود، نگاهی به شرایط بر نامه استراتژیک سازمان تامین اجتماعی-برنامه ریزی راهبردی در بستری از چالش‌های فرارو، هفته نامه آتیه، شماره ۵۴۲ - آذر ۱۳۸۴.

ولی پور، سجاده؛ اکبر، محمدرضا؛ ذاکر حقیقی، کیانوش. (۱۳۹۲). برنامه ریزی استراتژیک در راستای توسعه کشاورزی شهری با روش سوات، شماره ۱۵.

ناصرآبادی، زهرا. (۱۳۷۹). آینده پژوهی، مرکز مطالعات و برنامه ریزی استراتژیک تهران، موسسه آموزشی و تحقیقات صنایع دفاع.

همتی عقیف، علی؛ الهی، سید مجید؛ افتخاری، مهدی؛ حاجی حسینی، مبین. (۱۳۹۶). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش پرورشی شهرستان آوج بر اساس مدل SWot، مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی، دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۶.

Al-Nuaim, H. A. (2011). "An Evaluation Framework for saudi E-Government".  
Journal of e-Government studies and Best practices.

Bell, w. (2003). Foundation of futures studies: History, purposes, and knowledge,  
Transaction pub.

Inayatullah,s.(1993)."From who am I? to when am I? : Framing the shape and time of  
the future." Futures 25(03): 235-253.

Imola leena,Rovenskaya Elena(2016). Three experiments: The exploration of  
unknown unknowns in foresigt, Technological Forecasting and Social Change,  
Volume 106, May 2016, Pages 85–100

Hines andy,Gold jeff. An organizational futurist role for integrating foresight into  
corporationsTechnological Forecasting and Social Change, Volume 101,  
December 2015, Pages 99–111.

D. lund peter,Alizadeh Reza,Beynaghi ali, Abolghasemi Mahdi, Maknon reza. An  
integrated scenario-based robust planning approach for foresight and strategic  
management with application to energy industry. Technological Forecasting and  
Social Change, Volume 104, March 2016, Pages 162–171.

Shareef, S. M. (2012). Analysis of the e-Government stage model evaluation using  
SWOT-AHP method. Available from: roar. Uel. Ac. UK /jspui /handle/  
10552/1314 (last Accessed on 20<sup>th</sup> February 2012).

Valentin, E. K. (2014). "Away with SWOT Analysis: use Defensive/offensive  
Evaluation Instead". The journal of Applied Business Research, 21(2).