

## تصویرپردازی از آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران از طریق سناریو پردازی

عباس سلیمانی<sup>۱</sup>

علی اصغر پورعزت<sup>۲\*</sup>

محمدرضا اسماعیلی گیوی<sup>۳</sup>

### چکیده

امنیت کشورها به شدت به مراتب تأمین رفاه عمومی وابسته است و حتی می‌توان گفت که در نگاهی خردمندانه به پدافند غیر عامل، نقش تأمین اجتماعی برای ایجاد امنیت معطوف به آینده، بسیار حائز اهمیت است. از طرفی دستیابی به این آینده بدون داشتن سناریو و تصویر مطلوب اگر غیر ممکن نباشد امری دشوار است. به همین منظور در این پژوهش با هدف تبیین سناریوهای پیش روی سازمان تأمین اجتماعی ایران از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با تکنیک تحلیل تم ۱۲ عامل کلیدی تأثیر گذار در آینده این سازمان شناسایی شد. سپس در پاسخ به این سوال که سناریوهای آینده سازمان تأمین اجتماعی ایران کدامند با استفاده از مدل پیتر شوارتز و بر اساس رتبه‌بندی عوامل کلیدی و پیشران‌های شناسایی شده بر اساس اهمیت و عدم قطعیت توسط خبرگان در نهایت دو عامل میزان توجه و استفاده از سبک‌های مدیریتی و میزان سیاست زدگی سازمان تأمین اجتماعی رتبه بالاتری بدست آوردند که با قرارگیری در محورهای یک ماتریس (دو محور) مبنای شکل‌گیری چهار سناریو سازمان تأمین اجتماعی هوشمند، پویا، قهقراگرا و شکننده شدند. که در این میان تنها سناریو سازمان هوشمند است که با پرهیز از سیاست‌زدگی سازمان و خط‌مشی‌ها و بهره‌گیری از نظام‌های مدیریت می‌تواند همانند دو بال باعث جهش رو به جلو سازمان تأمین اجتماعی شود. در مقابل سناریو سازمان پویا تا حدودی و دو سناریو قهقراگرا و شکننده به میزان بالایی می‌توانند نظام تأمین اجتماعی را با چالش جدی مواجه سازند.

### واژه‌های کلیدی:

تأمین اجتماعی، سناریو پردازی، تصویر پردازی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

آینده‌پژوهی را می‌توان به عنوان هنر تبدیل دانش مربوط به گذشته، به دانش تحول آینده تلقی کرد. از این منظر مطالعات آینده رویکردی دقیق را برای مطالعه تحولات احتمالی مختلف برای زندگی در آینده فراهم می‌آورد (pourezat et al, 2018). توجه به این نکته مهم است که هدف آینده‌پژوهی پیش بینی ماجراجویانه آینده نیست، بلکه تلاش برای مطالعه عوامل موثر بر ساخت آینده است (عباس نیا و عبدی، ۱۳۹۲). آنچه مشخص است بحران در سازمان تامین اجتماعی ایران سرنوشت و سرمایه بیش از ۵۳ درصد جمعیت ایران را با مخاطره مواجه خواهد نمود بحرانی به وسعت سرزمین ایران از نظر پراکندگی جمعیتی و درگیری بیش از ۴۳ میلیون نفر بر اساس نظر بسیاری از تحلیل‌گران از مصادیق امنیت ملی خواهد بود. بدیهی است آینده سازمان تامین اجتماعی نقش بسیار زیادی در کمک به دولت‌ها در تحقق عدالت اجتماعی دارد بطوریکه در شعار انجمن بین‌المللی تامین اجتماعی<sup>۱</sup> نیز آمده است که بدون تامین اجتماعی محقق شدن عدالت اجتماعی میسر نخواهد بود (پروندی، ۱۳۹۵). در همین راستا ارزیابی خط‌مشی‌های فعلی و آینده سازمان تامین اجتماعی بعنوان پیش شرط اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در تمامی کشورها مطرح است (نعیمایی، ۱۳۹۳).

فراگرد انجام فعالیت در سازمان تامین اجتماعی مبتنی بر اصل تناسب و هماهنگی بین ورودی‌ها (درآمد) و خروجی‌ها (هزینه‌ها) است و بر اساس شواهد اصل مزبور به سرعت در حال کاهش و حرکت به سمت نقطه برابری می‌باشد (دلوی و دیگران، ۱۳۹۲). آمار و ارقام نشان می‌دهد در مقابل رشد ۸ برابری بیمه شدگان رشد ۱۹ برابری مستمری بگیران را داشته‌ایم بصورتیکه تعداد مستمری بگیران از سال ۸۹ تا ۹۷ برابر یک بازه ۳۳ ساله (۸۸-۵۵) رشد داشته است از سوی دیگر نسبت پشتیبان<sup>۲</sup> سازمان تامین اجتماعی در سال ۸۶ به میزان ۶/۷۷ بوده و بر اساس آمار اعلامی از سوی سازمان تامین اجتماعی ایران در شش ماهه دوم سال ۹۸ به ۴/۶۷ کاهش یافته است (مرکز آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی سازمان تامین اجتماعی، ۱۳۹۸). این آمار بیان‌کننده مشکلات جدی در حوزه تامین اجتماعی است و یادآور این مسئله است که ادامه این روند و عدم داشتن سناریو مطلوب برای آینده این سازمان می‌تواند کشور را با بحران امنیتی و ملی جدی مواجه سازد. از طرفی این نکته که توسعه سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی هر کشور با توسعه نظام تامین اجتماعی گره خورده است اهمیت این

<sup>۱</sup>. ISSA

<sup>۲</sup>. نسبت بیمه شدگان اصلی به مستمری بگیران

تحقیق و ضرورت توجه به آینده سازمان تامین اجتماعی را صد چندان می‌کند (پروندی، ۱۳۹۵). در حالیکه نزدیک به نیم قرن از فعالیت تامین اجتماعی در ایران می‌گذرد ولی ما همچنان شاهد عدم تحقق اهداف تامین اجتماعی در دو عرصه بیمه‌ای و درمان هستیم بنابراین لزوم توجه به آینده سازمان تامین اجتماعی امری جدی و پراهمیت است بزرگ‌ترین چالشی که سازمان تامین اجتماعی بدنبال عدم توجه به عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده این سازمان در حال حاضر با آن روبرو است، پیشی گرفتن مصارف بر منابع است علی‌رغم اینکه تاکنون تحقیقاتی با محوریت تامین اجتماعی صورت گرفته ولی پژوهش‌هایی که با موضوع تصویر پردازی از آینده و ارائه سناریو مناسب جهت سازمان تامین اجتماعی انجام شده بسیار محدود است و لذا خلاء تحقیقات در این خصوص کاملاً قابل درک است. در همین راستا مسئله پژوهش را می‌توان به صورت ذیل بیان نمود: سناریوهای اصلی و مطلوب تصویر پردازی آینده سازمان تامین اجتماعی در دو حوزه بیمه و درمان که سازگار با شرایط ایران باشد کدام است و الزامات اجرایی آن چیست؟ هدف اصلی تحقیق حاضر تبیین سناریوهای پیش روی آینده سازمان تامین اجتماعی ایران است. در کنار هدف اصلی اهداف جانبی نظیر تعیین عناصر، مولفه‌های پیشران و عدم قطعیت‌های حساس (بحرانی) سناریوهای باورپذیر آینده سازمان تامین اجتماعی ایران نیز مد نظر است. پرسش‌های تحقیق نیز که ناظر به اهداف اصلی و فرعی هستند عبارتند از:

پرسش اصلی: سناریوهای پیش روی آینده سازمان تامین اجتماعی ایران کدامند؟  
پرسش‌های فرعی:

عوامل پیشران سناریوهای باور پذیر آینده سازمان تامین اجتماعی ایران کدامند؟  
عدم قطعیت‌های حساس (بحرانی) سناریوهای باور پذیر آینده سازمان تامین اجتماعی ایران کدامند؟

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیش بینی تاریخ ریشه در ادبیات و داستان‌های علمی کلاسیک دارد پس از جنگ جهانی دوم و به موازات گسترش نظریه سیستم‌ها، آینده‌پژوهی و استراتژی پیش بینی تاریخ، در علوم اجتماعی بسط یافت (pourezzat et al, 2008). آینده‌پژوهی در واقع علم مطالعه آینده‌های ممکن، باورپذیر، محتمل و مطلوب است و در این مسیر تلاش می‌کند با بکارگیری علمی ابزارها و دستکاری مطلوب عوامل با استفاده از تکنیک‌های آینده‌پژوهی از قبیل سناریو نویسی آینده

دلخواه را شکل دهد (رضایان، ۱۳۹۵). سناریوها در واقع به پیش بینی آینده نمی پردازند بلکه امکان درک آینده های مختلف را در زمان حال میسر می کنند (شوارتز، ۱۳۸۶: ۳۸). برنامه ریزی سناریو می تواند به عنوان یک تمرین حسی در نظر گرفته شود که در طی آن مدل های ذهنی به چالش کشیده می شوند زیرا سناریوهای آینده از اطلاعات فازی و پیچیده ساخته می شوند، و می تواند شامل یادگیری از گذشته و بررسی عدم قطعیت های اساسی در مورد آینده باورپذیر باشند (ksenija et al, 2018: 5). در اکثر سناریوهای مطلوب چندین طرح متقاطع وجود دارد یک سناریو نویس تلاش می کند چرایی و چگونگی تقاطع این نیروهای همگرا را شناسایی کند و سپس آن تصویرسازی ها را بصورت تصاویر آینده های بدیل توسعه دهد (شوارتز، ۱۳۸۶: ۴۰). این تصاویر زمانی بر اساس تداعی شرایط مطلوب در داستان های گذشتگان، زمانی بر اساس شرایط حال و زمانی در دورنمای معطوف به آینده شکل می گیرد (پور عزت، ۱۳۸۲).

با این حال اهمیت اصلی و ارزش واقعی سناریو پردازی در تفسیر آینده است و این موضوع ارتباطی با پیش بینی ندارد. ویک<sup>۱</sup> استدلال می کند که در تحلیل سناریو، سناریوهای ساختاریافته به افزایش مهارت و شم سیاسی خطمشی گذاران کمک می نماید لذا در راستای تصویر پردازی آینده از سازمان تامین اجتماعی ضروری است تا ترکیبی مناسب از حقایق و عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده این سازمان در کنار هم قرار گیرد و با پردازش آنها تصویر پردازی از آینده انجام گیرد. همچنین در این تصویر پردازی باید موارد غیر واقعی را نیز در نظر داشت چرا که هر ملتی دارای تخیلات، تمایلات و جاه طلبی هایی هستند و آرمان شهری را برای خود تصور می کنند که این موارد باید پیرایش گردد (pourezzat et al, 2008). تامین اجتماعی از نظر سازمان بین المللی کار<sup>۲</sup> حمایت جامعه از اعضاء خود در برابر شوک های اقتصادی و اجتماعی از طریق یکسری اقدامات عمومی تعریف شده است (podger et al, 2014: 231). تامین اجتماعی در جوامع مختلف این حمایت را به دو صورت محقق نموده که بعنوان عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی از دو منظر قابل بحث هستند دیدگاه اول نظام بورجی<sup>۳</sup> که ریشه در کشور انگلستان دارد و هزینه آن از محل پرداخت مالیات تامین می شود که تامین اجتماعی و نظام ملی نامیده می شود.

1. wick

2. ILO

3. Beveridge

دیدگاه دوم نظام بیسمارکی<sup>۱</sup> است که ریشه در کشور آلمان دارد و تامین مالی این نظام عمدتاً از محل کسورات حق بیمه انجام می‌گیرد (خالق پرست و دیگران، ۱۳۹۶). در ایران نیز تامین مالی نظام بیسمارکی از محل حق بیمه دریافتی صورت می‌گیرد که این حق بیمه نه در صندوق پس انداز سرمایه گذاری می‌شود و نه بنام بیمه شده ذخیره می‌شود، بلکه در عوض، به سرعت و به طور مستقیم بین ذینفعان امروز سیستم مستمری بگیر توزیع می‌شود. بنابراین در ایران ما یک سیستم همبستگی داریم، که به نوعی پیمان بین النسلی بین شهروندان کشور وابسته است که در آن جوانان هزینه بازنشستگی سالمندان را تأمین می‌کنند، با این امید که در آینده حقوق بازنشستگی خود را توسط بیمه پردازان آینده دریافت نمایند.

نسل بعدی این سیستم نیاز به وجود برخی شرایط دارد تا در دراز مدت پایدار باشد از یک طرف پایه مشارکت کنندگان باید به اندازه کافی گسترده باشد تا عملکرد نظام را در مواقع رکود اقتصادی حفظ کند. از سوی دیگر، نسبت مستمری بگیران در سیستم نباید سریعتر از نسبت بیمه پردازان افزایش یابد، زیرا این وضعیت منجر به فروپاشی نظام تامین اجتماعی خواهد شد (Garcia & Ablanco, 2017). در ارتباط با نظام بیسمارکی دو موضوع بعنوان عامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران قابل بحث است اول استفاده از سیستم پیچ<sup>۲</sup> و عدم سرمایه گذاری حق بیمه‌های دریافتی دوم علی‌رغم اینکه حسب قانون، نظام بیسمارکی در ایران به رسمیت شناخته شده ولی دولت و مجلس دیدگاه و انتظار حمایتی (بورجی) از سازمان تامین اجتماعی دارند و همین مسئله طبق نظر خبرگان باعث تحمیل هزینه‌های سنگین به تامین اجتماعی شده و یکی از عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران را شکل داده که این دو مورد در سناریو پردازی آینده تامین اجتماعی باید مد نظر قرار گیرد.

از طرف دیگر همانطور که در بالا اشاره شد ماهیت بین النسلی بودن سازمان تامین اجتماعی باعث وابستگی شدید آن به تغییرات جمعیتی شده که یکی دیگر از عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده تامین اجتماعی ایران است به گونه‌ای که اگر خط‌مشی گذران سازمان تامین اجتماعی ایران در دورانی که خط‌مشی کاهش جمعیت مد نظر دولت بود سناریویی جهت مقابله با کاهش ورودی و به تبع آن کاهش درآمد و منابع مالی سازمان در آینده می‌داشتند امروز با این بحران کاهش شدید نسبت پشتیبانی که از عوامل کلیدی مهم تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی است روبرو نبودند. لذا تغییرات جمعیتی بعنوان یک

1. Bismarck

2. Page

عامل کلیدی باید مد نظر خط‌مشی گذاران آینده سازمان تامین اجتماعی در طراحی مدل‌های پایدار تامین اجتماعی باشد.

در اینجا سؤال اساسی این است که آیا ترتیبات ساختاری و نحوه اداره نظام‌های تامین اجتماعی بعنوان عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده تامین اجتماعی قابل بحث هستند، در پاسخ به این سوال باید گفت در شرایط کنونی ساختارهای تامین اجتماعی در کشورهای مختلف به یکی از اشکال ذیل است ۱- مدیریت بدون واسطه توسط بخش دولتی ۲- مدیریت توسط موسسات عمومی مستقل (بصورت هیات امنایی) ۳- مدیریت توسط بخش خصوصی (صندوق بیمه و بازنشستگی مستقل) از مهمترین ویژگی طرح اول می‌توان سیستم‌های حسابرسی و بودجه بندی یکپارچه را ذکر نمود، همچنین از ویژگی‌های طرح دوم می‌توان رعایت اصل سه جانبه گرایی را ذکر نمود که اشاره به تمایز قائل شدن بین منافع دولت، بیمه شدگان و کارفرمایان در مدیریت این طرح دارد. سه جانبه گرایی<sup>۱</sup> را می‌توان به عنوان "تعامل دولت، کارفرمایان" تعریف کرد و البته کارگران (از طریق نمایندگان آنها) در شرایط برابر و مستقل برای یافتن راه حل برای مسائل مشترک (ILO, 2013: 13).

آنچه مشخص است از نظر خبرگان سه جانبه گرایی نیز بعنوان یکی از عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران قابل بحث است چرا که در حال حاضر هیات امناء تامین اجتماعی متشکل از ۹ نفر است که ۶ نفر آنها به پیشنهاد وزیر رفاه تعیین می‌شود و با همین شش نفر جلسه هیات رسمیت پیدا می‌کند و تصمیمات با رای موافق پنج نفر قطعیت می‌یابد و این در حالیست که تمامی خط‌مشی‌های راهبردی سازمان تامین اجتماعی در هیات امناء تعیین می‌شود.

بر همین اساس اصل سه جانبه گرایی نیز بعنوان یک عامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران باید در سناریوهای آینده این سازمان در جهت تقویت نقش سایر اعضا لحاظ شود.

### پیشینه‌های پژوهش

#### جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

| کشور         | عنوان و اهداف                   | روش شناسی | نتیجه                         |
|--------------|---------------------------------|-----------|-------------------------------|
| عباس غلامی و | ترسیم برنامه آینده دانشگاه علوم | سناریو    | با توجه به کاهش حمایت دولت از |

<sup>۱</sup>. tripartism

| کشور  | عنوان و اهداف   | روش شناسی     | نتیجه  |
|---|---|---------------|--|
| رضا قاسمی<br>ایران (۱۳۹۱)   | پزشکی بر اساس رویکرد سناریو پردازی  | پردازی        | دانشگاه‌های علوم پزشکی و توسعه جهانی و رقم خوردن آینده مبهم می‌توان با استفاده از تکنیک سناریو به ترسیم آینده مطلوب دست زد.  |
| نجمه حسینی<br>ایران (۱۳۹۴)  | تصویر پردازی از مشخصه‌های بانکداری اسلامی خوب، الگو و تدوین چشم انداز آن با هدف ارائه تم‌ها و مضامینی درباره بانکداری اسلامی موفق | تحلیل تم      | پس از استخراج تم‌های فرعی و تایید آنها توسط خبرگان، الگوی اصلی و سپس برنامه ریزی استراتژی تدوین شده توسط محقق ارائه شده.   |
| احد رضایان و علی حسین رضایان ایران (۱۳۹۵)                         | آینده‌پژوهی بحران آب در ایران به روش سناریو پردازی با تکیه بر پیشران‌های اصلی مسئله آب در ایران                                   | سناریو پردازی | شناسایی چهار سناریو محتمل این حوزه: الف) ایران نا امن می‌شود، تشدید بحران ب) رفع بحران ج) به تعویق افتادن بحران در کوتاه مدت د) به تعویق افتادن بحران در بلندمدت.                    |
| بانک جهانی و سازمان همکاری اقتصادی و توسعه <sup>۱</sup><br>(۲۰۰۷) | بازنشستگی در یک نگاه، در ۵۳ کشور جهان اقدام به بررسی طرح‌های مختلف سیستم‌های بازنشستگی می‌نماید                                   | مطالعه تطبیقی | مقایسه نظام تامین اجتماعی ایران با سایر کشورها لزوم توجه به آینده نظام تامین اجتماعی و انجام اصلاحات با توجه به تغییرات جمعیتی برای ثبات و پایداری این نظام را ضروری اعلام می‌نماید. |
| آزلان زینول <sup>۲</sup><br>مالزی (۲۰۰۶)                          | چالش‌های مدیریتی و اجرایی در سرمایه‌گذاری صندوق‌های تامین اجتماعی (مطالعه موردی صندوق احتیاط کارکنان مالزی)                       | سناریو پردازی | محقق در نهایت از نرخ بهره، محدودیت منابع انسانی و خطر اوراق بهادار دولتی بعنوان عوامل کلیدی ایجاد کننده چالش‌های این صندوق یاد می‌نماید.   |

آنچه مشخص است پژوهشگران در بررسی حوزه نظام‌های تامین اجتماعی عمدتاً بر عوامل درون سازمانی (سیستم‌های بازنشستگی، مدیریت طرح‌های سرمایه‌گذاری و...) و به تعبیر دیگر لایه سطحی شکل‌گیری مشکلات متمرکز شده‌اند و تعداد کمی از پژوهشگران عوامل برون سازمانی (سیاسی، اقتصادی و...) را نیز مد نظر قرار داده‌اند و اغلب به ذکر توصیه‌هایی جهت بهینه‌سازی برنامه‌های تامین اجتماعی اکتفا نمودند.

<sup>۱</sup>. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

<sup>۲</sup>. Azlan Zainol

در این پژوهش محقق به منظور تکمیل پژوهش‌های گذشته بدنبال بررسی هر دو گروه عوامل برون و درون سازمانی از طریق مراجعه به آرا خبرگان است تا سناریوهایی با قابلیت کاربرد در دنیای واقعی برای سازمان تامین اجتماعی ارائه نماید. از جمله نوآوری‌های این پژوهش می‌توان به دستیابی به عوامل کلیدی، پیشران و عدم قطعیت‌های بحرانی سازمان تامین اجتماعی ایران اشاره نمود که می‌توانند در ترسیم آینده سازمان تامین اجتماعی از طریق تدوین سناریوی مطلوب تاثیر بسزایی داشته باشند.



نمودار (۱) نقشه راه پژوهش

## روش شناسی پژوهش

### مرحله اول روش تحقیق

#### مصاحبه با خبرگان

مصاحبه یک از روش‌های معمول گردآوری داده در پژوهش‌ها است و همچنین یکی از ابزارهای کیفی جهت دریافت خواسته‌ها و عقاید افراد در ارتباط با موضوعات مورد بررسی است (سرمد و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۴۹). برخی از پژوهشگران مصاحبه را بهترین و مطمئن‌ترین تکنیک گردآوری داده‌ها می‌دانند مصاحبه از نظر میزان سازمان یافتگی به سه دسته ساختار یافته، نیمه ساختار یافته و باز یا بدون ساختار تقسیم می‌شود (کریمی و دیگران، ۱۳۹۲). در این پژوهش از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده نمودیم که با طراحی پرسش‌ها با توجه به اهداف پژوهش



همه خبرگان بصورت یکسان مورد سوال قرار گرفتند با این حال خبرگان در ارائه پاسخ‌ها از آزادی عمل برخوردار بودند و جزئیات مصاحبه را در طی فراگرد مصاحبه مشخص نمودیم. روش نمونه‌گیری ما جهت مصاحبه نیمه ساختار یافته در این پژوهش مدل گلوله برفی یا زنجیره‌ای است و جهت تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری در مصاحبه استفاده نمودیم تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل تم انجام شد و جامعه آماری شامل اساتید گروه بیمه، تعدادی از مدیران بخش بیمه و درمان تامین اجتماعی هستند. ما سعی نمودیم در طی فراگرد مصاحبه از هر دو روش ضبط و نوشتن پاسخ بر اساس نظر خبره استفاده نمائیم که در صورت ضبط، پاسخ‌ها را بلافاصله بعد از مصاحبه بصورت نوشتاری پیاده می‌نمودیم.

### قابلیت اعتماد یا اعتماد پذیری مصاحبه

در این پژوهش برای تعیین اعتبار و روایی از معیارهای لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، استفاده نمودیم ۱- باورپذیری<sup>۲</sup>: جهت تامین اعتبار تحقیق با صرف زمان کافی، همچون مشاهده مستمر، تماس طولانی با محیط پژوهش، یادداشت برداری دقیق، استفاده از پرسش‌های عینی در طول مصاحبه سعی نمودیم اعتبار لازم را تامین نمائیم ۲- اطمینان پذیری<sup>۳</sup>: به این منظور ما عوامل کلیدی حاصل از مصاحبه را به تائید خبرگان تحقیق رساندیم ۳- انتقال پذیری<sup>۴</sup>: به منظور اطمینان از انتقال پذیری از تبادل نظر با هم‌تایان و همچنین از گروهی از خبرگان دیگر که در تحقیق مشارکت نداشتند خواستیم در مورد یافته‌های مصاحبه اظهار نظر نمایند ۴- تائید پذیری<sup>۵</sup>: در سراسر تحقیق با یادداشت برداری دقیق و گردآوری اطلاعات سعی نمودیم یافته‌هایی مبتنی بر داده‌های مصاحبه گردآوری نمائیم. همچنین ما از روش باز آزمون نیز جهت محاسبه پایایی استفاده نمودیم که به این منظور با انتخاب سه تا از مصاحبه‌ها (مصاحبه دو، سه و چهار) آنها را با فاصله دو هفته بعد کدگذاری مجدد نمودیم و با استفاده از فرمول ۱-<sup>۶</sup> پایایی را محاسبه نمودیم که میزان آن ۸۵/۷ درصد بدست آمد که چون از مقدار ۶۰ درصد بیشتر است کدگذاری مصاحبه‌ها قابل اعتماد است.

1. Guba & Lincoln

2. Credibility

3. Dependability

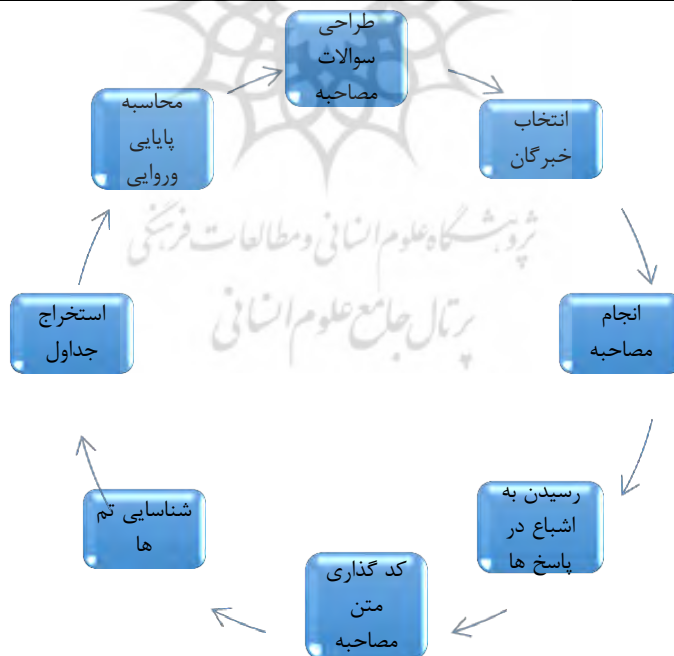
4. Transformability

5. Confirmability

۱. ۱۰۰٪ × (تعداد کل کدها) ÷ (تعداد توافقات × ۲) = درصد توافقات درون موضوع .

## جدول (۲) مشخصات خبرگان مصاحبه شده

| مدرک تحصیلی   | سابقه (سال) | تخصص                           |
|---------------|-------------|--------------------------------|
| دکتری         | ۲۳          | مدیران بخش درمان تامین اجتماعی |
| دکتری         | ۲۲          | مدیران بخش درمان تامین اجتماعی |
| دکتری         | ۲۱          | مدیران بخش درمان تامین اجتماعی |
| کارشناسی ارشد | ۲۲          | مدیران بخش درمان تامین اجتماعی |
| کارشناسی ارشد | ۲۷          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی      | ۲۹          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی ارشد | ۲۷          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی      | ۲۷          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی ارشد | ۲۰          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی      | ۲۹          | مدیران بخش بیمه تامین اجتماعی  |
| کارشناسی ارشد | ۷           | مدرس دانشگاه (بیمه)            |
| کارشناسی ارشد | ۱۰          | مدرس دانشگاه (بیمه)            |
| کارشناسی ارشد | ۱۵          | مدرس دانشگاه (بیمه)            |
| کارشناسی ارشد | ۱۰          | مدرس دانشگاه (بیمه)            |
| کارشناسی ارشد | ۱۵          | مدرس دانشگاه (بیمه)            |



نمودار (۲) مراحل انجام مصاحبه

## مرحله دوم روش تحقیق

### سناریو پردازی از طریق مدل پیتز شوارتز

سناریوها از دیدگاه شوارتز شامل سه جزء کلیدی هستند عناصر نسبتاً مشخص که پدیده‌های نسبتاً ساکن با تغییرات کم هستند و به سادگی در تبیین شرایط قابل مشاهده هستند، نیروهای پیشران تغییرات که همان کلان روندها یا ترکیبی از روندهای کوچک هستند و بالاخره عدم قطعیت‌های بحرانی یا حساس که نقطه تلاقی بیم و امیدها هستند یعنی همان موقعیتی که تغییرات می‌توانند آسیب‌زا یا حساس باشند. در این پژوهش جهت اجرای مدل شوارتز مراحل زیر را طی نمودیم:

۱- شناسایی مقاصدی که سناریو برای آن ایجاد می‌شود و معین نمودن موضوع اصلی سناریو: در این مرحله با طرح پرسش‌هایی ابتدا محیط درون سازمان تامین اجتماعی و سپس محیط بیرون تامین اجتماعی ایران را مورد سوال قرار دادیم سوالاتی از قبیل تصمیم‌گیران و خط‌مشی‌گذاران سازمان تامین اجتماعی در آینده نزدیک به چه چیزی می‌اندیشند؟ خط‌مشی‌ها و تصمیماتی که تاثیر بلند مدت بر سرمایه‌های سازمان تامین اجتماعی دارند کدامند؟ که این موارد را از طریق مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری نمودیم و در نهایت در قالب تم‌های فرعی و اصلی تبیین نمودیم. ۲- شناسایی پارامترهای اثرگذار محیط: در این مرحله فهرستی از عوامل کلیدی که در موفقیت و یا شکست تامین اجتماعی ایران تاثیر دارند را تهیه نمودیم این عوامل را از طریق مصاحبه و جمع‌بندی نظرات خبرگان بدست آوردیم که نتایج در جدول شماره (۳) آمده است. ۳- تعیین نیروهای پیشران: در این مرحله نیروهای پیشران موثر بر عوامل کلیدی مرحله اول را مشخص نمودیم به این منظور از نظر خبرگان در طول مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، محیطی و قانونی<sup>۱</sup> استفاده نمودیم. که نتایج آن در جدول شماره (۴) آمده است.

۴- اولویت بندی بر مبنای اهمیت و عدم قطعیت: در این مرحله از خبرگان خواستیم عوامل کلیدی و پیشران شناسایی شده را بر اساس اهمیت و عدم قطعیت رتبه بندی نمایند که نتایج آن در جدول (۶) آمده است. ۵- انتخاب منطق سناریو: پس از شناسایی تاثیر گذارترین عوامل از نظر اهمیت و عدم قطعیت در آینده تامین اجتماعی ایران این عوامل را در محورهای یک ماتریس (دو محور) قرار دادیم و منطق سناریوها و جزئیات آنها را مشخص نمودیم (نمودار ۳).

<sup>۱</sup>. PESTEL (political, economic, social, technological, environmental, legal)

۶- تدوین سناریوها: در این مرحله وضعیت و نتایج هر سناریو را با مراجعه به عوامل کلیدی و روندهای شناسایی شده در گام‌های دوم و سوم تدوین نمودیم. ۷- ارزیابی موضوع اصلی: پس از تدوین سناریوها با مراجعه به موضوع اصلی یعنی تصویر پردازی از آینده سازمان تامین اجتماعی ایران این مسئله را بررسی نمودیم که آینده تامین اجتماعی ایران در هریک از سناریوها چطور به نظر می‌رسد؟ چه آسیب‌پذیری‌هایی مشخص شده است؟ آیا آینده تامین اجتماعی در همه سناریوها تدوین شده استوار است یا در یک یا دو سناریو خوب به نظر می‌رسد؟ پس از بررسی سناریوها مشخص شد تنها در سناریو سازمان هوشمند آینده سازمان تامین اجتماعی ایران بسیار مطلوب به نظر می‌رسد. ۸- تعیین شاخص‌های راهنما: در این مرحله اقدام به تعیین شاخص‌های اصلی برای ارزیابی دقت و صحت سناریوهای سازمان تامین اجتماعی هنگام رخ دادن در دنیای واقعی نمودیم. این پژوهش به لحاظ زمانی به بررسی وضعیت زمان حال سازمان تامین اجتماعی ایران به منظور تصویر پردازی مطلوب از آینده سازمان تامین اجتماعی ایران می‌پردازد و قلمرو مکانی تحقیق محدود به ایران است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

#### تبیین عوامل کلیدی بوسیله خبرگان

##### تحلیل مضمون مصاحبه

به منظور شناسایی عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران اقدام به تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از تکنیک تحلیل تم یا تحلیل موضوعی نمودیم برای انجام تحلیل تماتیک مراحل زیر را طی نمودیم ۱- داده‌ها را گردآوری نمودیم ۲- اقدام به ذخیره داده‌ها نمودیم ۳- داده‌ها را قطعه بندی و کدبندی نمودیم و اقدام به توسعه نظام‌های مقوله کردیم ۴- در این مرحله روابط تم‌ها، الگوها، سلسله مراتب و روابط نشانه شناخت را شناسایی نمودیم ۵- در این مرحله اقدام به ایجاد جدول نمودیم ۶- در نهایت اقدام به تأیید و معتبر سازی یافته‌ها کردیم (محمدپور، ۱۳۹۲: ۶۶).

#### جدول (۳) نتایج تحلیل مضمون مصاحبه عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده تامین اجتماعی

| ردیف | کد مصاحبه                           | تم اصلی                |
|------|-------------------------------------|------------------------|
| ۱    | متخصص ۲، ۴، ۶، ۱۲، ۱۳، ۱۵           | نظام منابع انسانی      |
| ۲    | متخصص ۷                             | عوامل فراگردی و روش‌ها |
| ۳    | متخصص ۱، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ | اصلاح ساختاری          |
| ۴    | متخصص ۲                             | عوامل اجتماعی          |

| ردیف | کد مصاحبه                                 | تم اصلی                  |
|------|---|--------------------------|
| ۵    | متخصص ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۴ | نظام مالی                |
| ۶    | متخصص ۱۲، ۴                               | نظام ارتباطات            |
| ۷    | متخصص ۲، ۳، ۴، ۵، ۱۱، ۱۳، ۵               | خطمشی گذاری              |
| ۸    | متخصص ۲                                   | نظام کنترل و نظارت       |
| ۹    | متخصص ۱۲، ۷                               | نظام منابع اطلاعاتی (IT) |
| ۱۰   | متخصص ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴ | نظام سیاسی               |
| ۱۱   | متخصص ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴     | نظام مدیریتی             |
| ۱۲   | متخصص ۶، ۷، ۹، ۱۰                         | نظام درمان غیر مستقیم    |

### تعیین نیروهای پیشران عوامل کلیدی

جهت تعیین عوامل پیشران از نظر خبرگان در طول مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک، محیطی و قانونی<sup>۱</sup> استفاده نمودیم که نتایج آن در جدول شماره (۴) آمده است.

جدول (۴) دسته بندی پیشران‌های شکل دهنده به آینده سازمان تامین اجتماعی ایران با استفاده از

#### تکنیک PESTEL

| عامل    | مهم ترین نیروی محرک (پیشران)  |
|---------|---|
| سیاسی   | عدم رعایت سه جانبه گرایی و سیاست زدگی سازمان                                |
| اقتصادی | عدم مدیریت صحیح سرمایه گذاری و استفاده از نظام مالی بدون ذخیره <sup>۲</sup> |
| اجتماعی | ذهنیت عمومی در خصوص آینده تامین اجتماعی                                     |
| فن آوری | عدم تحقق بهینه تامین اجتماعی الکترونیک                                      |
| محیطی   | عدم توجه مطلوب به تغییرات نظام‌های جمعیتی و مسن شدن جمعیت                   |
| قانونی  | دیدگاه حمایتی قانون گذاران نسبت به سازمان تامین اجتماعی                     |

### اعتبارسنجی عوامل<sup>۳</sup>

نسبت اعتبار محتوا که توسط لاواشه<sup>۴</sup> ارائه شده است با توجه به تعداد خبرگان که در پژوهش همکاری دارند حداقل قابل پذیرش اعتبار سنجی عوامل را از جدول تعیین می کند تا با مقدار محاسبه شده از رابطه مقایسه شود (ayre & scally, 2014). جهت اعتبارسنجی عوامل کلیدی از خبرگان خواستیم عوامل را بر اساس سه طیف ضروری است، مفید است و ضروری نیست و

<sup>۱</sup>. PESTEL (political, economic, social, technological, environmental, legal)

<sup>۲</sup>. page

<sup>۳</sup>. CVR (content validity rate)

<sup>۴</sup>. Lawshe

ضروری نیست رتبه بندی نمایند با توجه به تعداد خبرگان که ۱۵ نفر بودند از طریق رابطه، اعتبار هر یک از عوامل کلیدی محاسبه شد و با حد نصاب استخراج شده از جدول (۰/۴۹) که بر اساس تعداد خبرگان مشخص می شود مقایسه شد بنابراین عوامل کلیدی که نمره بیش از ۰/۴۹ را کسب نمایند معتبر شناخته شدند (Wallace et al, 2003: 497). در نهایت ۹ عامل کلیدی توسط خبرگان معتبر شناخته شدند که نتایج در جدول (۵) آمده است.

#### جدول (۵) نتایج نمرات اعتبار سنجی عوامل کلیدی

| عامل کلیدی               | نمره اعتبار سنجی عوامل |
|--------------------------|------------------------|
| نظام منابع انسانی        | ۰/۸۶                   |
| عوامل فراگردی و روش ها   | ۰/۱۶                   |
| اصلاح ساختاری            | ۰/۷۳                   |
| عوامل اجتماعی            | ۰/۳۳                   |
| نظام مالی                | ۰/۱۶                   |
| نظام ارتباطات            | ۰/۱۲                   |
| خطمشی گذاری              | ۰/۱۵                   |
| نظام کنترل و نظارت       | ۰/۷۳                   |
| نظام منابع اطلاعاتی (IT) | ۰/۱۶                   |
| نظام سیاسی (سیاست زدگی)  | ۰/۷۳                   |
| نظام مدیریتی             | ۰/۷۳                   |
| نظام درمان غیر مستقیم    | ۰/۱۲                   |

#### اولویت بندی عوامل بر مبنای اهمیت و عدم قطعیت

در این پژوهش جهت شناسایی نیروهای پیشران از نظر خبرگان استفاده نمودیم، همچنین به منظور شناسایی عدم قطعیت های کلیدی که نقش اصلی در شکل دهی سناریوها دارند از خبرگان خواستیم هر یک از این عوامل را بر اساس نمره از نظر اهمیت و عدم قطعیت رتبه بندی نمایند که نتایجی در قالب جدول (۶) حاصل شد، بر اساس این رتبه بندی مهمترین و در عین حال غیرقابل پیش بینی ترین عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی نظام مدیریتی و نظام سیاسی شناسایی شدند.

جدول (۶) نتایج رتبه بندی عوامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران از نظر اهمیت و عدم قطعیت توسط خبرگان

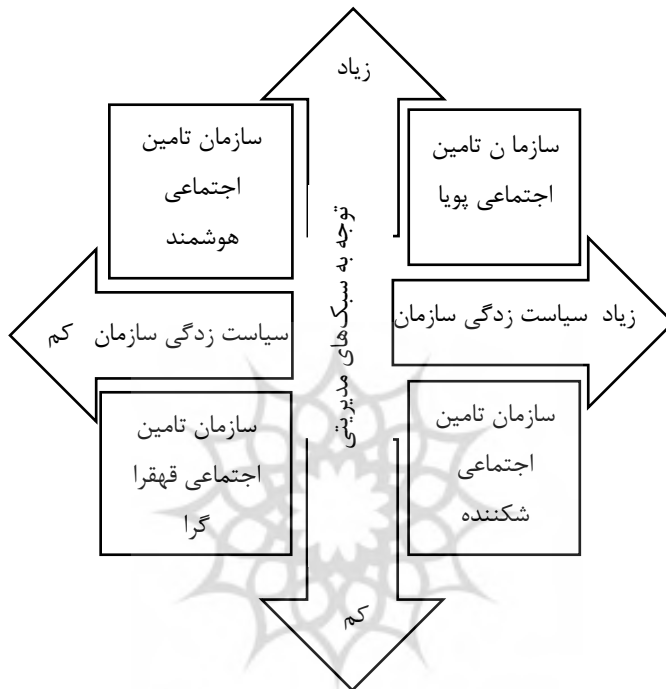
| میانگین | نمره عدم قطعیت<br>(غیر قابل پیش بینی<br>بودن) <sup>۱</sup> | نمره اهمیت | عامل کلیدی               |
|---------|--|------------|--------------------------|
| ۶/۴۹    | ۳/۴۶   | ۹/۵۳       | نظام منابع انسانی        |
| ۶/۸۵    | ۴/۳  | ۹/۴        | عوامل فراگردی و روش‌ها   |
| ۶/۷۸    | ۴/۲۶   | ۹/۳        | اصلاح ساختاری            |
| ۶/۶۹    | ۵/۸۶   | ۷/۵۳       | عوامل اجتماعی            |
| ۷/۵۳    | ۵/۴  | ۹/۶۶       | نظام مالی                |
| ۶/۸۹    | ۶/۰۶   | ۷/۷۳       | نظام ارتباطات            |
| ۷       | ۵/۲  | ۸/۸        | خط‌مشی گذاری             |
| ۶/۸۶    | ۴/۶  | ۹/۱۳       | نظام کنترل و نظارت       |
| ۶/۸۶    | ۴/۶  | ۹/۱۳       | نظام منابع اطلاعاتی (IT) |
| ۷/۹۱    | ۷/۳  | ۸/۵۳       | نظام سیاسی (سیاست زدگی)  |
| ۷/۶     | ۵/۶  | ۹/۶        | نظام مدیریتی             |
| ۶/۷۹    | ۴/۷۳   | ۸/۸۶       | نظام درمان غیر مستقیم    |

### آفرینش فضای سناریو

در این مرحله اساس شکل گیری محورهای ماتریس سناریو مبتنی بر پیشران‌ها، عدم قطعیت‌ها و عواملی است که بیشترین اثرگذاری و کمترین قابلیت پیش بینی را دارد که در واقع همان سیاست زدگی سازمان و میزان توجه به سبک‌های مدیریتی است که در مرحله قبل جدول شماره (۴) توسط رای خبرگان شناسایی شدند. اساس شکل گیری این ماتریس میزان سیاست زدگی و استفاده از سبک‌های مدیریتی بصورت حداقل و حداکثری در سازمان تامین اجتماعی است در یک سر طیف شاهد سیاست زدگی کم و توجه زیاد به نظام مدیریتی هستیم که مؤید سازمان تامین اجتماعی هوشمند است و مسیر تعالی نظام تامین اجتماعی را شکل می‌دهد و سر دیگر طیف با سیاست زدگی زیاد و توجه کم به سبک‌های مدیریتی تأیید کننده سازمان تامین اجتماعی شکننده و مؤید آسیب پذیرترین وضعیت تامین اجتماعی است. در بخشی دیگر از این ماتریس سیاست زدگی بالا و توجه زیاد به سبک‌های مدیریت، سازمان تامین اجتماعی پویا را شکل می‌دهد که در صورت عدم مدیریت صحیح نظام سیاسی، این سیاست زدگی آفت

<sup>۱</sup> میزان پیش‌بینی ناپذیر بودن تحولات و نتایج آینده را عدم قطعیتی می‌گویند مثال رفتار رقبا عموماً دارای عدم قطعیت بالا است در حالیکه روندهای جمعیتی دارای عدم قطعیت پایین می‌باشند.

سازمان پویا خواهد شد و در نقطه مقابل این شرایط توجه کم به سبک‌های مدیریت و سیاست زدگی پائین سازمان تامین اجتماعی قهقرا گرا را رقم می‌زند. همانطور که در نمودار (۳) مشخص است از برخورد دو عامل که از نظر خبرگان دارای بیشترین اهمیت و عدم قطعیت در آینده سازمان تامین اجتماعی هستند چهار سناریو حاصل شده است:



نمودار (۳) آینده‌های احتمالی برای سازمان تامین اجتماعی ایران

### سناریو اول

#### سازمان تامین اجتماعی هوشمند

این سناریو از برآیند دو عدم قطعیت مورد توجه قرار دادن زیاد و استفاده عملی از سبک‌های مدیریتی و سیاست زدگی کم سازمان و تصمیمات در تامین اجتماعی شکل می‌گیرد در این وضعیت مدیران تامین اجتماعی به دور از گرایش‌های حزبی و بر اساس شایسته سالاری و تخصص انتخاب می‌شوند و این انتخاب به دور از سیاست زدگی مدیران، زمینه حرکت به سمت سازمان هوشمند و مبتنی بر اصول مدیریتی را فراهم می‌کند.

در این سناریو تلاش می‌شود سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت بکارگیری شود و مفهوم سیاست بعنوان یک واقعیت زندگی تلقی شود و همزمان از نظام‌های مدیریتی در جهت تقویت



توانمندی کارکنان در اداره نگرش‌ها، چگونگی سازماندهی منابع و فناوری تامین اجتماعی، استفاده از تغییرات محیطی بعنوان نیروی سازنده و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی استفاده شود. در این فضا سازمان تامین اجتماعی هوشمند تلاش می‌کند با استفاده از سبک‌های مدیریت بیمه در وهله اول اصلاح خط‌مشی سرمایه‌گذاری سازمان تامین اجتماعی را در دستور کار خود قرار دهد چرا که سرمایه‌گذاری به طور مستقیم بر ورشکستگی، ریسک کسری نقدینگی تاثیر می‌گذارد لذا خط‌مشی سرمایه‌گذاری باید بصورتی تدوین شود که بازگشت سرمایه حداکثر و بالای ۵۳ درصد شود و درعین حال ریسک حداقل شود، که این امر مستلزم در نظر گرفتن عوامل اقتصادی با محوریت متغیرهایی همچون نرخ بهره و تورم است که تاثیر فراوانی بر خط‌مشی‌های ترمیم حقوق و بدهی‌های آینده سازمان دارند، اشتغال و بیکاری که تاثیر مستقیم بر نسبت پشتیبان سازمان دارد و اصلاح وضعیت کسب درآمد سازمان بصورتی که ابتدا حق بیمه‌های دریافتی در مواردی از قبیل سهام و اوراق بهادار سرمایه‌گذاری شود و سپس بعنوان درآمد وارد سازمان شود نیز از مصادیق این اصلاحات است.

همچنین در این فضا سازمان در راستای تحقق نظام مدیریت هوشمند باید ترکیبی از سیستم‌های با مزایای معین<sup>۱</sup> و طرح‌های مبتنی بر حق بیمه معین<sup>۲</sup> را در زمینه مدیریت بازنشستگی و تبدیل بیمه اختیاری به اجباری را در خصوص مدیریت بیمه‌های خاص به منظور حفظ و توزیع مناسب ذخائر سازمان در دستور کار خود قرار دهد. در این سناریو مدیران تامین اجتماعی باید از آینده مورد انتظار کسب یادگیری نمایند تا آمادگی لازم جهت مدیریت شرایط ناشی از افت درآمدهای کاهش ورودی بیمه‌شدگان نسبت به خروجی‌ها، مسن شدن جمعیت، افزایش هزینه‌های درمانی، کسر نقدینگی ناشی از عدم پرداخت سهم دولت در حق بیمه‌هایی از قبیل زنان خانه دار، قالی بافان و... داشته باشند و بدین منظور باید تلاش نمایند نسبت پشتیبانی را به بالای پنج ارتقاء دهند به گونه‌ای که حداقل در مقابل هر هفت نفر بیمه شده یک مستمری بگیر وجود داشته باشد. سازمان‌های هوشمند مسیر بسیاری از شرکت‌ها تامین اجتماعی در آینده خواهد بود و مدیران در این سازمان‌ها باید طرز تلقی و نگرش قبلی خود را کنار قرار دهند و بیاموزند که چگونه با کنترل رفتارهای سیاسی با دیگران جهت حصول به چشم‌اندازی مشترک کارکنند در فضای سازمان هوشمند مدیران تامین اجتماعی از تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن بهبود استفاده می‌کنند فضایی که در آن رفتارها و اندیشه‌های افراد

1. Defined Benefit (DB)

2. Defined Contribution (DC)

تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند و به همین دلیل از چنین سازمانی بعنوان سازمان هوشمند تعبیر می‌شود.

## سناریو دوم

### سازمان تامین اجتماعی پویا

این سناریو از برآیند دو عدم قطعیت سیاست زدگی زیاد خط‌مشی‌ها و تصمیمات تامین اجتماعی و تمایل زیاد به استفاده از سبک‌های مدیریتی در سازمان شکل می‌گیرد در این سناریو به منظور حفظ پویایی شرایطی در سازمان ایجاد شده که سیاست سازمانی برای اعضای سازمان و خود سازمان مفید واقع شود و رفتارهای سیاسی در سازمان شامل رفتارهایی آگاهانه‌ای باشد که به منظور نفوذ توسط گروه‌ها یا افراد به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع سازمان صورت گیرد و در کنار آن تلاش شده که کارکنان به طور مستمر قابلیت‌های خود را به منظور تحقق اهداف و آمالی که واقعاً در پی آنند از طریق استفاده از نظام‌های مدیریتی توسعه دهند به همین دلیل از این سازمان بعنوان پویا تعبیر می‌شود. آفرینش این فضای سناریو و پیدایش مفهوم سازمان‌های تامین اجتماعی پویا در برابر سازمان‌های سنتی تامین اجتماعی، گذر از ایستایی به پویایی است حفظ پویایی برای بقاء سازمان گریز ناپذیر و ضروری است در چنین فضایی هدف تامین اجتماعی این است که با استفاده از نظام‌های مدیریتی و کنترل رفتارهای سیاسی اقدام به توانمندی‌سازی مدیران و کارکنان سازمان برای کسب یادگیری پیشگیرانه از آینده‌های مورد انتظار نماید به گونه‌ای که همزمان با درس آموزی از تجربیات منفی حوزه تامین اجتماعی در جهت شناسایی و دستیابی به فرصت‌های مطلوب آینده باور پذیر تامین اجتماعی برنامه ریزی نماید و به این طریق از وقوع و تشدید بحران تامین اجتماعی پیشگیری نماید و البته این امر مستلزم آن است که تامین اجتماعی خود را برای رویارویی با حوادث آینده آماده نماید و در عین حال انعطاف پذیریش را افزایش دهد. با توجه به اینکه در این فضا سیاست زدگی به شدت می‌تواند پویایی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد باید تلاش شود با ایجاد خط‌مشی‌های روشن، افزایش اعتماد و کاهش ابهام در نقش کارکنان از عوامل شکل دهنده رفتار سیاسی کاسته شود.

طبیعتاً در چنین شرایطی به منظور حفظ پویایی سازمان تامین اجتماعی تلاش می‌کند با ایجاد نوعی تعادل بین سیاست زدگی و استفاده اثربخش از نظام و سبک‌های مدیریتی تا حد ممکن تمام کارکنان و ذینفعان تامین اجتماعی را در مراحل خط‌مشی گذاری، حل مشکلات و مسائل سازمان مشارکت دهد و به موازات آن به منظور حفظ پویایی خود با استفاده از

سبک‌های مختلف مدیریت بیمه در وهله اول اصلاح نظام مدیریت بازنشستگی را با هدف حفظ و ارتقاء منابع سازمان از طریق افزایش تدریجی سن بازنشستگی، انتقال تدریجی سیستم تامین منابع بازنشستگی از پیچ<sup>۱</sup> به سرمایه گذاری در حساب‌های انفرادی، تعیین حقوق بازنشستگی بر اساس متغیرهای ایجاد کننده تعادل سیستم تامین اجتماعی از قبیل درآمد و تعداد بازنشستگان و در نهایت اصلاح نرخ تعلق پذیری از ۰/۰۳۳ به گونه‌ای که افراد با سابقه بیمه بیشتر مزایای بالاتری دریافت کنند و از این طریق زمینه ارتقاء نسبت پشتیبان را در دستور کار خود قرار دهد. همچنین در این فضا سازمان در راستای تحقق نظام مدیریت پویا باید اصلاح خط‌مشی‌هایی از قبیل بازنگری قوانین و دستورالعمل‌های غیر کارشناسانه، اصلاح خط‌مشی - تسهیل در مقررات بازنشستگی پیش از موعد را مطابق با تغییرات نظام‌های جمعیتی از طریق اصل سه جانبه‌گرایی<sup>۲</sup> در دستورکار خود قرار دهد این گونه است که با کاهش و تعدیل سیاست زدگی در سازمان با استفاده از اصل سه جانبه‌گرایی فضای سازمان پویا شکل می‌گیرد.

#### سناریو سوم

##### سازمان تامین اجتماعی قهقراگرا (غیر منطقی)

این سناریو از برآیند دو عدم قطعیت توجه حداقلی و استفاده عملی اندک از سبک‌های مدیریتی و سیاست زدگی کم سازمان و تصمیمات در تامین اجتماعی شکل می‌گیرد اگر چه توجه کم به نقطه نظر سیاسیون و کاهش رفتارهای سیاسی در انتخاب مدیران و تخصیص بودجه و سیاست زدگی کم فراگردها می‌تواند بعنوان یک نقطه قوت در این سناریو باشد اما عدم توجه یا استفاده حداقلی از سبک‌های مدیریتی در این فضا شرایطی را برای آزمون و خطا دانسته‌های غیر علمی مدیران رقم خواهد زد که می‌تواند منجر به ایجاد شرایط غیرمنطقی و قهقراپی در سازمان شود عدم بهره‌گیری از نظام‌های مدیریت بیمه منجر به ناهماهنگی ساختار سازمانی با شرایط تکنولوژی محیطی و نوع کار شده و این مسئله بر روی بهره‌وری سازمان تأثیر منفی گذاشته و بدون شک مانع توسعه در نظام تامین اجتماعی می‌شود. در این فضا تأکید به رعایت آئین نامه‌ها و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های تفصیلی در محیط، مانع نوآوری و خلاقیت شده و شاهد بکارگیری توانمندی ۲۰ تا ۳۰ درصدی کارکنان و نوعی جابجایی هدف در سازمان خواهیم بود به گونه‌ای که اجرای قوانین آن قدر مورد تأکید قرار می‌گیرد که اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد و شاهد استفاده از قوانین بعنوان سپری

<sup>۱</sup>. Page

<sup>۲</sup>. Tripartism

جهت عدم انجام امور خواهیم بود در این شرایط شاهد سازمان قهقرا گرا در عرصه تامین اجتماعی هستیم.

چنین فضایی در سازمان‌های قهقرا گرا منجر به شکل‌گیری رفتارهایی ناصواب در مدیران می‌شود از قبیل عدم تحمل برای شنیدن سخنان کارکنان و در اختیار قرار ندادن اطلاعات که نتیجه‌ای جز شکل‌گیری فضای غیرقابل اعتماد و شیوه‌های تدافعی در مقابل مشکلات نخواهد داشت به گونه‌ای که مدیران آمادگی پذیرش هیچ گونه تفکرات متفاوت را ندارند مسلماً در این شرایط یک سازمان غیر منطقی مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن بپردازد تفکراتی از این قبیل است که باعث می‌شود سازمان‌ها آن چنان با مشکلات مأنوس می‌شوند که به مرور زمان آن را طبیعی می‌پندارند. کار کردن در چنین سازمانی همانند گیر افتادن در تنگ ماهی است در حالیکه دنیای واقعی بیرون از آن فضا جریان دارد سازمانی با این خصوصیت هیچ‌گاه هوشمند نخواهد شد و به تدریج بدون آن که متوجه شود به سراشیبی قهقرا سقوط خواهد کرد.

#### سناریو چهارم

##### سازمان تامین اجتماعی شکننده (ایستا)

در فضای این سناریو ما شاهد توجه حداقلی به سبک‌های مدیریتی و سیاست زدگی زیاد در تصمیمات سازمان تامین اجتماعی هستیم و این آسیب‌پذیرترین وضعیتی است که ممکن است برای سازمان تامین اجتماعی رقم بخورد در حالیکه سیاست زدگی در انتخاب مدیران، تدوین خط‌مشی‌ها، تخصیص بودجه و تصمیمات به شدت عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار داده بگونه‌ای که در محیط درون سازمان شاهد کاربرد قدرت سیاسی به منظور اعمال نفوذ بر فرآیند تصمیم‌گیری به منظور دستیابی به نتایج دلخواه خواهیم بود. در چنین فضایی رفتارهایی از قبیل در اختیار قرار ندادن اطلاعات جهت تصمیم‌گیری، نشت اطلاعات محرمانه سازمان در رسانه‌های گروهی، پرداختن به اموری که افراد با نفوذ تمایل دارند، عدم اجرای صحیح قوانین و پارتی بازی امری معمول است و تازگی نخواهد داشت. گسترش رفتارهای سیاسی در سازمان شرایطی بوجود می‌آورد تا افرادی که نمی‌توانند منافع خود را به روش‌های منطقی و درست بدست آورند تلاش کنند با اعمال تخریب افراد در نظر مدیران و کارکنان آنها را کم‌کار، نامطلوب و ناسازگار با اهداف سازمان و در نهایت مخالف شیوه‌های متداول و پذیرفته شده در تامین اجتماعی معرفی کنند.

در چنین فضای سیاست زده مدیران نیز ممکن است در جهت تحقق اهداف شخصی خود با توسل به ابزارهایی غیر اخلاقی ترغیب شوند در این شرایط مملو از رفتار سیاسی و عدم بهره

گیری از تکنیک‌های مدیریتی بحث و مجادله با هدف‌های سیاسی، جایگزین گفتگوی سازنده و مبتنی بر سبک‌های مدیریتی شده و بطور مستمر ما را به سمت ناسازگاری فضای سازمان سوق می‌دهد و اینگونه است که رفتارهای ما به وجود آورنده مسائل و مشکلات ما هستند و این در حالیست که یک سازمان شکننده نقص‌ها، مسائل و مشکلات را به عوامل بیرون سازمان منتسب می‌کند و این قبیل تفکرات سرآغاز ایستایی و ایجاد ساختارهای شکننده در نظام‌های تامین اجتماعی است و این گونه است که سیاست زدگی محیط پر مخاطره‌ای شکل می‌دهد که راهی جهت ایمن ماندن از نتایج نامطلوب آن وجود ندارد و کارکنان عملاً تمایلی برای سرمایه گذاری در چنین محیط شکننده‌ای را ندارند و بهره‌وری سازمان به شدت تحت تاثیر این سیاست زدگی‌ها قرار می‌گیرد و شاهد افزایش تنش و استرس‌های شغلی و ایستایی نگرش‌های مثبت سازمانی خواهیم بود به همین علت از این فضا بعنوان سازمان شکننده تعبیر می‌شود.

در این پژوهش جهت ارزیابی چهار سناریوی فوق در دنیای واقعی شاخص‌های ذیل را با توجه نظر خبرگان و مطالعات کتابخانه‌ای تدوین نمودیم شاخص اول: میزان قابل قبول و موجه بودن سناریوها شاخص دوم: میزان لحاظ نمودن چالش آینده تامین اجتماعی ایران در سناریو-ها شاخص سوم: میزان قابل استفاده بودن سناریوها برای تصمیم‌گیری در محیط سازمان تامین اجتماعی شاخص چهارم: میزان یکپارچگی درونی سناریوها.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اگر چه پژوهش‌های زیادی در حوزه تامین اجتماعی انجام گرفته‌اند ولی پژوهش‌های که با موضوع آینده سازمان تامین اجتماعی انجام شده باشند بسیار محدودند و اغلب تحقیقات انجام شده به ارائه توصیه‌هایی در خصوص ارتقاء برنامه‌ها اکتفا نمودند. هدف این مقاله تصویر پردازی از آینده سازمان تامین اجتماعی ایران از طریق سناریو پردازی است با توجه به هدف فوق در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت گردآوری اطلاعات استفاده نمودیم که به این منظور با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه تامین اجتماعی مصاحبه و در نهایت ۱۲ عامل کلیدی تاثیر گذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران را شناسایی کردیم در ادامه از نظر خبرگان این حوزه، نظام مدیریتی یا میزان توجه به سبک‌های مدیریتی و نظام سیاسی یا میزان سیاست زدگی سازمان مهمترین و غیرقابل پیش بینی‌ترین عوامل اثرگذار بر آینده سازمان تامین اجتماعی ایران شناسایی شد و سپس با روش سناریو پردازی شوارتز چهار سناریو سازمان هوشمند، سازمان پویا، سازمان قهقراگرا و سازمان شکننده برای آینده سازمان تامین اجتماعی

ایران ارائه نمودیم شرایطی که در آن سازمان تامین اجتماعی در هیئت سازمان هوشمند مطلوب‌ترین وضعیت و در قالب سازمان شکننده آسیب پذیرترین موقعیت را تجربه خواهد کرد. از جمله دستاوردهای این تحقیق می‌توان به شناسایی عوامل کلیدی، پیشران و عدم قطعیت‌های بحرانی تاثیرگذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران اشاره نمود که می‌تواند توسط مدیران و خط‌مشی‌گذاران در ترسیم آینده سازمان تامین اجتماعی ایران از طریق تدوین سناریوی مطلوب تاثیر بسزایی داشته باشد به گونه‌ای که با مد نظر قرار دادن سبک‌های مدیریتی در حوزه بیمه و پرهیز از سیاست زدگی و در نظر گرفتن محدودیت‌های تامین اجتماعی در مسیر هوشمند سازی سازمان تامین اجتماعی قدم بردارند.

همچنین نتایج این پژوهش می‌تواند توسط مدیران تامین اجتماعی در راستای تحقق اصل سه جانبه‌گرایی که بعنوان یکی از عوامل کلیدی تاثیرگذار در آینده سازمان تامین اجتماعی شناسایی شده به منظور ایجاد توازن قدرت میان دولت، کارفرمایان و نمایندگان کارگران به منظور حل مسائل مشترک حوزه تامین اجتماعی بویژه در زمینه پیشگیری از تحمیل هزینه‌های ناشی از دیدگاه حمایتی (بوريجی) دولت و بازنشستگی‌های پیش از موعد به سازمان تامین اجتماعی مورد استفاده قرار گیرد از طرف دیگر این پژوهش می‌تواند از طریق آشنایی سازمان با آینده‌های بدیل خود زمینه‌ساز شکل‌گیری فراگردها و ساختاردهی سازمان تامین اجتماعی در مسیر حرکت به سوی سازمان هوشمند و پرهیز از قرارگیری در مسیر سازمان‌های قهقراگرا و شکننده نیز باشد. در نهایت پیشنهاد می‌شود الف) به منظور حرکت در مسیر تعالی تامین اجتماعی با استفاده از سبک‌های مدیریتی و کنترل رفتارهای سیاسی در سازمان سعی شود سناریو سازمان هوشمند با در نظر گرفتن عوامل شش‌گانه ۱- عوامل محیطی ۲- عوامل اقتصادی ۳- عوامل سیاسی ۴- عوامل اجتماعی ۵- فناوری اطلاعات ۶- عوامل قانونی توسط خط‌مشی‌گذاران سازمان تامین اجتماعی در دستور کار قرار گیرد. ب) با عنایت به اینکه یکی از ابعاد اثرگذار در آینده سازمان تامین اجتماعی ایران نظام‌های مدیریتی است پیشنهاد می‌شود از طریق انجام پژوهش‌های منسجم مدل‌های مدیریتی سازمان هوشمند در حوزه تامین اجتماعی شناسایی و اجرایی شود. پ) با توجه به اینکه نظام‌های سیاسی نیز یکی از عوامل اثرگذار بر آینده تامین اجتماعی شناسایی شده پیشنهاد می‌شود خط‌مشی‌گذاران تامین اجتماعی از طریق تعامل با دولت مردان و مجلس از تحمیل اقدامات سیاست زده به تامین اجتماعی و تشدید بحران در این سازمان جلوگیری نمایند. ت) پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه یکی از چالش‌های اصلی نظام تامین اجتماعی پدیده سالمندی و تغییرات جمعیتی است و این مسئله

برنامه‌های آتی سازمان را در حوزه درمانی، مستمری و... به شدت دچار چالش خواهد نمود. خط‌مشی گذاران تامین اجتماعی سناریو مطلوبی برای رویارویی با این شرایط تدوین نمایند. ث) با توجه به نتایج پژوهش لازم است انتخاب مدیران با پرهیز از سیاست زدگی و مبتنی بر شایستگی، در عمل دستورکار سازمان قرارگیرد.

ج) با توجه به اینکه یکی از عوامل کلیدی اثرگذار در آینده سازمان تامین اجتماعی بر اساس نتایج تحقیق سیاست زدگی شناسایی شد پیشنهاد می‌شود از اصل سه جانبه گرایی در جهت تعدیل این مسئله بویژه در سطوح عالی نظام تامین اجتماعی استفاده شود. چ) پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه نظام مالی بعنوان یکی از عوامل کلیدی تاثیرگذار در آینده تامین اجتماعی شناسایی شده اصلاح مدیریت طرح‌های سرمایه گذاری و مالی تامین اجتماعی در دستور کار خط‌مشی گذاران تامین اجتماعی قرار گیرد.

نکته بسیار مهمی که باید هنگام سناریو پردازی مد نظر قرار گیرد آن است که سناریوها همواره با تاخیر تولید می‌شوند، بنابراین سیستم سناریو پردازی باید دقت نماید و تلاش کند که بطور مستمر سناریوهای خود را بازبینی کرده، در صورت لزوم سناریوهای برتری را تولید نموده، به مجموعه آنها بیفزاید (پورعزت، ۱۳۸۲). چهار سناریو پیشنهادی ما با توجه به رویکردهای بد بینانه و خوش بینانه که ممکن است اتخاذ گردند، می‌توانند به اخذ تصمیم‌های راهبردی سازمان تامین اجتماعی کمک نمایند ولی واقعیت این است که شرایط اجتماعی جهان پسا کرونا و بویژه شرایط اجتماعی و اقتصادی ایران، موقعیت سازمان‌ها را بسیار متزلزل ساخته است از این رو اهتمام به سناریو پردازی را نمی‌توان یک بار برای همیشه انجام داد و حتی نمی‌توان در دوره‌های معین یکساله یا دو ساله به سناریو پردازی پرداخت بنابراین لازم است که با طراحی سیستم‌های دیدمان سناریوپردازی و اجرای سناریو، امکان بازبینی مستمر سناریوها را برحسب تحولات محیطی فراهم آورد (پورعزت، ۱۳۹۰: ۱۸۲).

## منابع

- پروندی، یحیی. (۱۳۹۵). بررسی نظری تطبیقی نظام‌های تامین اجتماعی: مسیر یابی توسعه نظام سه لایه تامین اجتماعی ایران، نشریه سیاست‌گذاری عمومی، ۲ (۴): ۹-۲۸.
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۰). مدیریت راهبرد عصر مدار، رویکرد آینده‌پژوهانه به منافع عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۲). تصویر پردازی از آینده، استراتژی اقدام در سیستم‌های اجتماعی، سخن سمت سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، (۱۰) ۳۱-۵۲.

- حسینی، نجمه. (۱۳۹۴). تصویر پردازی از مشخصه‌های بانکداری اسلامی خوب الگو و تدوین چشم انداز آن، *پایان نامه کارشناسی/ارشد، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران.*
- خالق‌پرست، حسین، راسخ، محمد. و نعیمی، محمد. (۱۳۹۶). تحلیل حقوق تامین اجتماعی ایران در پرتو اصول و الگوهای نظام تامین اجتماعی مطلوب، *فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، (۶۴): ۳۷-۹.*
- دفتر آمار و محاسبات اقتصادی و اجتماعی سازمان تامین اجتماعی. (۱۳۹۸). *گزیده آمارشش ماهه اول سال ۱۳۹۸، معاونت اقتصاد و برنامه ریزی تامین اجتماعی، ۳۶-۱.*
- دلوی، محمد رضا، آقا داود، رسول. و آسان، حسین. (۱۳۹۲). اندازه گیری ابعاد قابلیت‌های چابکی در سازمان تامین اجتماعی استان کهگیلویه و بویر احمد، *فصلنامه تأمین اجتماعی، (۴): ۷-۹۹.*
- رضایان، احد. و رضایان، علی حسین. (۱۳۹۵). *آینده‌پژوهی بحران آب در ایران به روش سناریو پردازی، مجله اکو هیدرولوژی، ۳ (۱): ۱-۱۷.*
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس. و حجازی، الهه. (۱۳۹۶). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ سی‌ام، تهران: نشر آگه.*
- شوارتز، پیتز. (۱۳۸۶). *هنر دور نگاری: برنامه ریزی برای آینده در دنیای عدم قطعیت، عزیز علیزاده، چاپ اول، تهران: ناشر مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.*
- عباس نیا، سید محمد. و عبدی، مرجان. (۱۳۹۲). *آینده‌پژوهی مدیریت شرکت‌های دانش بنیان در ایران ۱۴۰۴، اولین همایش ملی آینده‌پژوهی، تهران، دانشگاه تهران.*
- غلامی، عباس. و قاسمی برق، رضا. (۱۳۹۱). *ترسیم برنامه آینده دانشگاه علوم پزشکی: رویکرد سناریو پردازی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، ۱ (۹): ۹۷-۱۰۱.*
- کریمی، صدیقه. و نصر، احمد رضا. (۱۳۹۲). *روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، مجله پژوهش، ۴ (۱): ۷۱-۹۴.*
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۲). *روش تحقیق ضدروش جلد یک، چاپ دوم، تهران: انتشارات طیف نگار.*
- نعیمایی، بنیامین. (۱۳۹۰). *مطالعه چالش‌ها و تنگناهای اجرای نظام جامع رفاه و تامین اجتماعی در ایران دهه ۹۰ (به سوی تامین اجتماعی حداکثری)، پایان نامه کارشناسی/ارشد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.*



- Ayre, C., & Scally A. J. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation. *Sage pub journals Permissions*, 47 (1): 79-78.
- International labour organization. (2013). National Tripartite Social Dialogue an ILO Guide for Improved Governance. Geneva, ILO.
- Ksenija, K., Sharon, P. Dale, W. & Fiona, C. H. (2018). Future Scenarios for Fast-moving Consumer Goods in a Circular Economy. *Published by Elsevier futures*, 1-15.
- Podger, A., station, D. & whiteford, P. (2014). Designing Social Security Systems Learning from Australia and other Counties. *Public Admin Dev*, (34): 231-250.
- Pourezzat, A. S., Mollae, A. & Firouzabadi, M. (2008). Building the Future: Undertaking Proactive Strategy for National Outlook. *Elsevier futures*, (40): 887-993.
- Pourezzat, A. S., Moghadam, M. H. Sani jlal, M. & Taheriattar, G. (2018). The Future of Governance in Iran. *Emerald Publishing*, 175-89
- Ruiz-Garcia, F. J., & Ablanco, E. (2017). Evaluating the Sustainability of the Spanish Social Security System. *Economics and Sociology*, 10(4), 11-20.
- Wallace, L., Silver, H. B. Gregory, S. & Parham, J. B. (2003). Development and Content Validation of Family Practice Residency Recruitment Questionnaires Lorraine. *Family Medicine*, 496-498.
- World Bank & OECD. (2008). Pension at a glance. *Asia pacific edition*.
- Zainol, A. (2006). Management and performance challenges in the investment of social security funds: The Malaysian Employees provident fund experience, ISSA Regional conference for Asia and pacific.