

بررسی راهکارهای استراتژیک در سازمانهای دولتی با رویکرد ارزش آفرینی در

ثبات ساختار مالی

دکتر محمد حقیقی دانشیار دانشگاه تهران

علی محی الدین کارشناس ارشد مدیریت مالی

چکیده

مقاله حاضر جزء الویتهای پژوهشی سازمان تأمین اجتماعی می باشد و به پیشنهاد واحد پژوهش عالی این سازمان مطرح گردیده است.

هدف از مقاله بررسی تأثیر وقایع و رویدادهای خارجی (مانند تورم، وقایع سیاسی، رکود و غیره) بر سازمانهای دولتی و نگاهی به راهکارهای استراتژیک سر راه این سازمانها می باشد.

باتوجه به اهمیت سازمانهای دولتی در کشور عزیز ما ایران علت انتخاب موضوع بحران جهانی اخیر و تأثیر آن بر اعتبار و ثبات مالی سازمانهای مذکور و عدم شناخت عوامل اثر گذار و اثرپذیر مربوط می باشد. با عنایت به اهمیت موضوع در ابر سازمانی مانند تأمین اجتماعی به بررسی فرصتها و تهدیدها نقاط قوت و ضعف این سازمان در اسفند ماه 1387 پرداخته شد.

پس از جمع آوری پرسشنامه از مدیران ارشد سازمان عدم باور مدیریتی به تصمیم گیری عمومی استراتژیک با 87% اطمینان تأیید گردید و در نهایت راهکارها و مشکلات مربوط در قسمت نتیجه گیری بررسی گردید. باشد که با بهره گیری از مطالب حاضر هر چه بیشتر از نقاط قوت سازمانی بهره گرفته و نقاط ضعف را بر طرف نمایند و با مرتفع نمودن مشکلات موجود بر سر راه سازمان مذکور به استمرار و بقاء این سازمان کمک نمایند.

تعریف مدیریت استراتژیک:

به مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی گفته می شود که عملکرد بلندمدت یک مؤسسه را تعیین می کند. شامل چهار مرحله است: 1- بررسی محیط 2- تنظیم استراتژی 3- اجرای استراتژی 4- ارزیابی و کنترل برخورد سازمانهای بزرگ با محیط را به چهار دسته تقسیم می کنند:

- 1- برنامه ریزی مالی اولیه¹: که تنها به اطلاعات داخلی سازمان اهمیت می دهند و مسائل بسیار جزئی را بررسی نموده و سالی یک بار انجام می پذیرد.
- 2- برنامه ریزی براساس پیش بینی²: از بودجه های سالیانه بلندمدت تر است و معمولاً بین سه تا پنج سال روند را ارزیابی می نماید.

¹ -Basic Financial planning

² -Forecast Based iponny

3- برنامه‌ریزی با گرایش بیرونی³ توسط مدیران ارشد و با کمک مشاوران خارجی سالی یک بار صورت می‌گیرد کاملاً از بالا به پایین بوده و از سطوح پایین سازمان استفاده نمی‌کند. این نوع برنامه‌ریزی علاوه بر اطلاعات داخلی به اطلاعات خارجی نیز بها می‌دهد

4- مدیریت استراتژیک: با تعامل بین کلیه سطوح طراحی می‌گردد و به جای پیش‌بینی از استراتژیهای اقتضائی استفاده می‌نمایند.

اطلاعات فقط در اختیار مدیران ارشد نمی‌باشد و در دسترس کلیه کارکنان سازمان قرار می‌گیرد.

(تامسون 2008)

سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از مشاوران و کارشناسان رده بالای خود در دسته سوم برخورد با محیط متغیر یاد شده قرار دارد (یعنی برنامه‌ریزی با گرایش بیرونی) در حقیقت مدنظر قرار دادن اطلاعات از داخل و خارج سازمان، شاید گستردگی و پراکندگی جغرافیایی در این سازمان ایجاد تعامل و همکاری را مشکل نموده و دسترسی سازمان به مرحله چهارم یعنی مدیریت استراتژیک را به تعویق انداخته باشد.

مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی با درک این واقعیت که حتی بهترین برنامه‌های استراتژیک که بدون توجه به مدیران سطوح پایین تر تدوین شده ارزشی ندارد می‌بایست با ایجاد گروههای برنامه‌ریزی متشکل از مدیران و کارکنان کلیدی در سطوح مختلف واحدها و گروههای کاری به جای تلاش جهت پیش‌بینی دقیق و کامل آینده بر سناریوهای محتمل و استراتژی‌های اقتضائی تکیه کنند. و اطلاعات استراتژیک که قبلاً تنها در اختیار مدیران ارشد قرار داشته از طریق شبکه‌های محلی در دسترس کلیه افراد کلیدی قرار گیرد در حقیقت مرحله چهارم و کامل‌ترین نوع برخورد با محیط متغیر تنها با برنامه‌ریزی در اثر تعادل بین کلیه سطوح سازمان حاصل می‌گردد.

بسته نجات مالی از مشکلات خواهد کاست اما آنها را بر طرف نخواهد کرد. محدوده این بحران، آمریکا و اروپای غربی نیست. نه تنها وسعت جغرافیایی این بحران هراس برانگیز است بلکه عمق اقتصادی آن نیز نگران کننده است. مؤسسه‌های مالی و بانک‌ها یکی پس از دیگری در آستانه ورشکستگی قرار می‌گیرند. در پی این بحران، شرکتهای ورشکسته از سوی شرکتهای دیگر خریداری شدند، برخی از شرکتهای ورشکسته با تزریق پول دولتی ملی شدند. شاخص‌های بورس و قیمت سهام شرکتهای بزرگ چون جنرال موتورز به شدت کاهش یافت. نتیجه پایانی این بحران بر هم خوردن نرخ بهره بین بانکی است که از اعتماد نداشتن مؤسسه‌های مالی به یکدیگر و ناتوانی در اعطای وام حکایت می‌کند. در نتیجه، نرخ بهره بین مؤسسه‌ها به مراتب بیشتر از نرخ بهره عادی است.

حال به بررسی نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتهای سازمان SWOT با توجه به نظر

کارشناسان خبره (مندرج در پرسشنامه) خواهیم پرداخت:

³ -Externally oriented planning

عوامل اصلی خارجی سازمان با رویکرد ثبات مالی (فرصتها)

اقتصاد	<ol style="list-style-type: none"> 1. تأکید قانون برنامه چهارم به توسعه اقتصادی 2. وجود جامعه هدف گسترده که به طور بالقوه می‌توانند تحت پوشش قرار گیرند 3. افزایش درآمدهای ارزی و امکان اصلاح ارقام سرانه 4. تمهیداتی از سوی دولت برای جلوگیری از ایجاد بدهی جدید تا پایان برنامه توسعه چهارم 5. سیاستهای اصل 44 قانون اساسی و روند خصوصی سازی 6. بالا بودن جمعیت بیمه شده
سیاسی	<ol style="list-style-type: none"> 1. اتخاذ رویکرد توسعه و فقرزدایی و پیگیری در توانمندسازی در برنامه چهارم توسعه 2. تأکید دولت بر اشتغال آفرینی 3. تعمیم پوشش بیمه همگانی با تعهد دولت در پرداخت 50 درصد از حق بیمه 4. تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری 5. تدوین و تصویب قانون ساختار و نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی
اجتماعی فرهنگی	<ol style="list-style-type: none"> 1- نسبت بالای جوانان تحصیل کرده و آموزش دیده در نقاط مختلف کشور 2- وجود سازمانهای مختلف با تجربه در حوزه فقرزدایی 3- دستیابی به استراتژیهای موثر از تجربیات کشورهای موفق 4- حساس شدن جامعه به اصلاح قوانین و مقررات به خصوص در مسائل اقتصادی 5- وجود مشاغلی که تحت هیچ نوع پوشش بیمه‌ای قرار نگرفته‌اند 6- امکانات واگذاری بخشی از خدمات به بخش خصوصی
فن آوری	<ol style="list-style-type: none"> 1- تجربه اجرایی در دستگاههای دولتی 2- وجود ارتباطات بین‌الملل با سازمانهای دولتی جهانی 3- پیشرفت تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و امکان بهره‌گیری از آن 4- بسط کمی و کیفی فناوری اطلاعات در سطح کشور

<p>1- توزیع متناظر جغرافیایی دهکهای درآمدی</p> <p>2- تکلیف دولت به حمایت‌های مالی از صندوقهای بیمه‌ای</p> <p>3- امکان استفاده از منابع حاصل از هدفمند کردن یارانه‌ها</p> <p>4- تأکید قوانین موجود بر تأمین مشارکت مالی عادلانه در تأمین مالی</p> <p>5- توسعه کمی و کیفی بازار سرمایه با توجه به سیاست‌های اجرایی (مانند اصل 44)</p> <p>6- تفویض اختیار به سازمان در خصوص تعیین ضوابط مربوط به عقد قرارداد بررسی اسناد انجام سرمایه‌گذاری (ماده 7 قانون بیمه همگانی)</p> <p>7- جهت‌گیری دولت در زمینه کاهش تصدیگری</p> <p>8- تأیید حداقل شمول توسط شورای عالی بیمه (ماده 10 قانون بیمه همگانی)</p> <p>9- قانون تأمین اعتبار در بودجه‌های سنواتی براساس سرانه واقعی (بند ه ماده 91 قانون برنامه چهارم توسعه)</p> <p>10- قانون الزام بیمه تجاری به رعایت مصوبات شورای عالی بیمه (بند الف ماده 91 قانون برنامه چهارم)</p> <p>11- استفاده از برخی منابع مالی مربوط به سود سهام عدالت جهت افزایش پوشش بیمه‌ای روستاییان</p> <p>12- پرداخت سرانه سهم دولت به‌عنوان بیمه اجتماعی پایه و افزایش اختیاری آن با پرداخت مابه‌التفاوت توسط بیمه شده صورت می‌گیرد.</p>	<p>منابع اصلی در خصوص بقاء مالی</p>
--	---

عوامل اصلی داخلی سازمان با رویکرد ثبات مالی (نقاط ضعف)

<p>1- آشفتگی و پراکندگی در سیاستها و برنامه‌های فقرزدایی در ایران</p> <p>2- توزیع اعتبارات انسانی مبنی بر هزینه دوره قبل و نه شاخص عملکرد</p> <p>3- عدم رعایت دستورالعمل اجزایی در انتصاب و تغییر مدیران</p> <p>4- وجود ساختار سازمانی غیر مصوب</p> <p>5- فقدان تعامل موثر با نمایندگان مجلس</p> <p>6- موضع انفعالی در توجیه نهادهای تصمیم گیرنده</p>	<p>مدیریت و سیاسی</p>
<p>1. عدم توجه کافی به رویکرد توانمندسازی و پیشگیری در جامعه</p> <p>2. عدم امنیت شغلی و جایگاهی و فقدان نظام پرداخت حقوق مبنی بر عملکرد</p> <p>3. مشکلات موجود در نظام پرداخت به مؤسسات</p> <p>4. پیچیدگی و ابهام در برخی از مقررات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها</p> <p>5. واکنش ضعیف و دیر هنگام سازمان به تغییرات محیطی</p> <p>6. عدم رضایت ارائه دهندگان و مصرف کنندگان خدمت</p> <p>7. ایجاد روحیه وابستگی به سازمانهای حمایتی</p>	<p>توسعه بازار (نگرش مثبت جامعه)</p>
<p>1- محدودیت منابع و بلوغ صندوق</p> <p>2- ضعف نظام نظارتی و کنترل مالی</p>	<p>مسائل مالی</p>

<p>3- عدم وجود مدیریت هزینه‌ها و یا حسابداری مدیریت</p> <p>4- عدم سرمایه‌گذاری در سهام تدافعی با وجود تورم و رکود شدید در کشور</p> <p>5- نامناسب بودن منابع و مصارف</p> <p>6- عدم حضور موثر و نظارت در فعالیتهای شرکتهای تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری</p> <p>7- عدم محاسبات هزینه اثربخشی در سازمان</p> <p>8- عدم سوادآوری شرکتهای تحت پوشش شرکت سرمایه‌گذاری</p> <p>9- بالا بودن راههای گریز از پرداخت حق بیمه</p> <p>10- بالا بودن هزینه‌های درمانی</p> <p>11- عدم تناسب مستمری‌های پرداختی با نرخ تورم</p> <p>12- سطوح بالای پرداخت مستقیم</p>	
<p>1- ثبت ناقص اطلاعات</p> <p>2- اطلاع‌رسانی ناکافی درون و برون سازمانی</p> <p>3- ساختارهای اجرای منقطع و جزیره‌ای و عدم ارائه دستورالعملی کلی</p> <p>4- فقدان بانک اطلاعات جامع</p>	<p>سیستم اطلاعات رایانه</p>

عوامل اصلی داخلی سازمان با رویکرد ثبات مالی (نقاط قوت)

<p>1- بسترسازی در جهت ایجاد روند مناسب</p> <p>2- تشکیل وزارت رفاه و تأمین اجتماعی</p> <p>3- گرایش به برون سپاری خدمات قابل واگذاری به سازمانهای دولتی</p> <p>4- ظرفیت مناسب جهت اعمال مدیریت بهینه ریسک و بهره‌مندی از صرفه‌های ناشی از مقیاس به علت حجم بالای ذخایر</p> <p>5- استقلال در امور مالی و اداری</p>	<p>مدیریت سیاسی</p>
<p>1- وجود نهادها و ساختارهای دولتی متولی مشکلات و آسیبهای اجتماعی و مراکز مداخله در بحران</p> <p>2- اجباری بودن بیمه برای عموم شاغلین در کشور</p> <p>3- گستردگی و تنوع ارائه خدمات در سطح گسترده‌ای از کشور و اجرای روشهای نوین در خدمات رسانی</p> <p>4- نهادینه شدن فرهنگ پاسخگویی در اغلب واحدهای اجرایی</p> <p>5- امکان واگذاری بخش اعظمی از فعالیتهای رفاه و تأمین اجتماعی به سازمانهای مردم نهاد</p>	<p>نگرش مثبت جامعه جذب بازاری (توسعه بازار)</p>
<p>1- وجود ذخائر مالی انباشته به صورت دارائی‌های ثابت و سرمایه‌گذاری شده</p> <p>2- تأکید قوانین بر پوشش بیمه همگانی</p> <p>3- ایجاد نوعی تنوع بخشی در تأمین مالی به لحاظ گستردگی در مشاغل تحت پوشش</p> <p>4- ایجاد پرتفوی مطلوب در سبد سرمایه‌گذاری صندوق</p> <p>5- تعامل مناسب با بانکها خصوصاً بانک رفاه کارگران</p> <p>6- وجود کارشناسان با تجربه و تحصیل کرده در حوزه مالی و سرمایه‌گذاری</p> <p>7- صحیح و شفاف بودن حسابهای مالی سازمان</p>	<p>امور مالی</p>

فرهنگی اجتماعی و منابع انسانی	1. برخورداری از منابع انسانی متخصص در این حوزه 2. وجود کارشناسان به روز و با تجربه در امور جاری 3. استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان 4. تمرکز زدایی در انجام امور
سیستم اطلاعات رایانه‌ای	1- بهره‌جویی از فعالیتهای اتوماسیون و راه‌اندازی نرم‌افزارهای متنوع 2- وجود اعتبارات تخصیصی برای اجرای برنامه‌های توانبخشی 3- تشکیل بانک جامع اطلاعات ایرانیان برای شناسایی اقشار آسیب‌پذیر جامعه 4- وجود سیستم اطلاعات مدیریت (mis) 5- ثبت اطلاعات در پرونده‌های بیمارستانی و درج شماره ملی

عوامل اصلی خارجی سازمان با رویکرد ثبات مالی (تهدیدها)

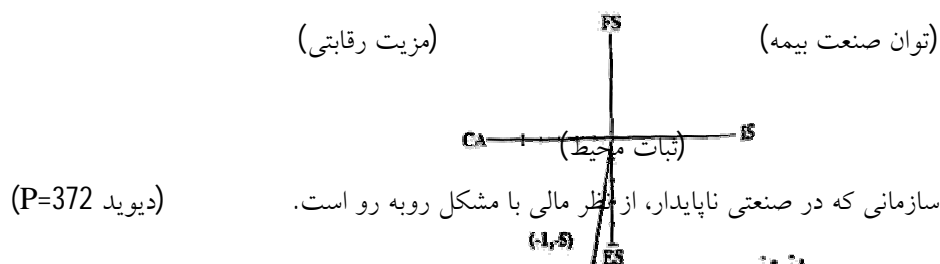
اقتصادی	1- متکی بودن اقتصاد کشور بر درآمدهای نفتی 2- وجود نوسانات شدید مانند تورم در اقتصاد ملی (عامل اصلی شکاف و نابرابری در جامعه) 3- هدفمند نبودن یارانه‌ها، قاچاق کالاهای یارانه‌ای، وابستگی یارانه‌ها به قیمت نفت 4- توزیع ناعادلانه ثروت 5- کاهش فعالیتهای عمرانی به دلیل رکود جهانی 6- ضعف نظام مالیاتی و تأمین اجتماعی در ایران 7- عمق کم بازار سرمایه و فقدان زیرساختهای اقتصادی مناسب
سیاسی	1. تعدد مراکز تصمیم‌گیری در حوزه اقتصادی و تداخل شدید فعالیتهای 2. نبود نظام هدفمند در سیاستها و برنامه‌های کلان توسعه کشور 3. افزایش روز افزون بدهیهای دولت به سازمان 4. عدم ثبات و مقطعی عمل کردن در سیاستها و برنامه‌ریزیهای کشور در خصوص نحوه همکاری با تشکلهای و نهادهای غیر دولتی 5. تحمیل فعالیتهای حمایتی به سازمان به دلیل ایجاد بحران که موجب اختلال در محاسبات مصادف و منابع می‌گردد.
اجتماعی فرهنگی	1. روحیه وابستگی در گروههای تحت پوشش و جامعه هدف 2. تفسیر در روند توزیع جمعیت و ساختار سنی و حرکت آن به سالخوردگی 3. افزایش شهرکهای حاشیه‌ای و مناطق اسکان غیر رسمی 4. کافی نبودن ارتباطات بین‌المللی در سطوح تخصصی و کارشناسی 5. مشارکت پایین سازمانهای غیردولتی 6. ضعف مراجع تصمیم‌گیری
فن‌آوری	1- عدم همخوانی آمارهای منابع مختلف و محدودیت در دسترسی به اطلاعات 2- فقدان سیاست راهبردی و مشخص در زمینه اطلاعات 3- ضعف شناخت مراجع تصمیم‌گیری از موقعیت و جایگاه صندوق بیمه به دلیل عدم کفایت اطلاع‌رسانی

4- وجود راههای گریز از پرداخت بیمه	
1- روز افزونی افراد نیازمند خدمات و تعهدات سازمانی 2- تصویب قوانینی که منجر به کاهش سن بازنشستگی و مدت بیمه پردازی می‌گردد 3- نامناسب بودن وضعیت اشتغال و افزایش میزان بیکاری 4- فشار بر بودجه دولت 5- متکی بودن اقتصاد کشور بر درآمدهای نفتی و تبعات مختلف آن و افزایش بدهیهای دولت به سازمان	مواد اصلی در خصوص بقاء مالی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به استاندارد حسابداری شماره 4 ($p=103$) بخش دامنۀ کاربرد تعهدات صندوق‌های بازنشستگی بابت مزایای بازنشستگی از آنجا که از عوامل ایجاد بحران کمبود نقدینگی و وجود هزینه‌های عملیاتی بالا می‌باشد سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند با استفاده از سه راهکار اصلی در مالی یعنی تأمین مالی از مناطق مناسب، مدیریت مناسب و بهینه هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری درست با مسائل فوق به صورت راهبردی مقابله نماید مواردی که در محدودیت اعتبار نظام مالی استراتژیک به کار می‌رود به قرار زیر است:

توان مالی (FS)



H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc. © 1982): 155.

استفاده از موقعیت تدافعی در شرایط بحران بوجود آمده تنها را بقاء برای سازمان‌های دولتی به نظر می‌رسد
موقعیت تدافعی در وضعیت WT در جدول زیر گویای مطلب می‌باشد

منابع:

- 1- مدیریت استراتژیک فردآردیوید سال 2008
- 2- فرآیند مدیریت استراتژیک تامسون 2009
- 3- وکیلی، بحران مالی جهانی و اقتصاد ایران 1387
- 4- عبده تبریزی کاحسین، تدبیر ایرانی در بحران جهانی 1378
- 5- عاقلی احمد، طراح نجات و اقتصاد آزاد 1387
- 6- برگستن (فرد، آرویندسوبر مانیان ضرورت واکنش جهانی به بحران مالی امریکا (واشنگتن پست)

7- استانداردهای حسابداری (سازمان حسابرسی 1384) استاندارد شماره 4 حسابداری پیشامدهای احتمالی

