



موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی

مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی

گروه نظرسنجی و افکارسنجی

# آسیب شناسی تعاملات سازمان تامین اجتماعی و شرکتهای تابعه

نویسنده گزارش: محمد باقر امتی

۱۳۹۸

## مقدمه و بیان مسئله

از اوایل دهه هفتاد شمسی، با مطرح شدن ایده تاسیس شرکت‌های زیر نظر سازمان تامین اجتماعی که بناست بخشی از وظایف این سازمان را در حوزه سرمایه‌گذاری یا خدمات بر عهده گیرند، سازمان وضعیت جدیدی را در عرصه مدیریت سازمانی تجربه کرده است. هرچند در دهه اخیر شنیدن این اخبار برای ما تعجب برانگیز نیست و برخی از وزارتخانه‌ها یا سازمان‌های دولتی تحت عنوان «برون سپاری» بخشی از وظایف خود را به بیرون از سازمان واگذار کرده‌اند، اما سازمان تامین اجتماعی از پیش قدمان در این عرصه است و مدل خاص خود را نیز برای این امر برگزیده است. تفاوت سازمان تامین اجتماعی در «برون سپاری» (به معنای وسیع کلمه) نسبت به ارگان‌های دولتی و عمومی دیگر را باید در مدل اجرایی این سازمان جست و جو کرد که تبعاً متناسب با ماهیت وظایف و ماموریت‌های آن تعیین شده است.

پرداختن به موضوع تاسیس شرکت‌هایی که امروزه طبق گزارش‌های سازمان تعدادشان به ۱۸ شرکت (ماموریتی یا غیر ماموریتی) می‌رسد، از مهم‌ترین مباحث مدیریتی تامین اجتماعی در ایران است که متأسفانه مورد توجه متخصصان این حوزه قرار گرفته نشده است. عمومی این شرکت‌ها را که به اختصار «ستا» نامیده می‌شود به اعتبار فعالیت‌هایشان به دسته‌های مختلفی تقسیم می‌کنند. تقسیم شرکت‌ها به دو دسته ارائه دهنده خدمات و تولیدکننده کالا، از جمله این تقسیم‌بندی‌هاست که در برخی از گزارش‌ها مورد توجه قرار گرفته است. (امکان سنجی بهره‌برداری از برند) در تقسیم‌بندی دیگری که درون سازمان بیشتر مورد استفاده است این شرکت‌ها را به ماموریتی و غیر ماموریتی تقسیم می‌کنند. که مراد از یکی شرکت‌های سرمایه‌گذاری سازمان است و از دیگری شرکت‌هایی که در خدمات سازمانی مشغول به فعالیت هستند.

ردیف	شرکت‌های ستا
۱	شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی شستا
۲	شرکت سرمایه‌گذاری خانه‌سازی ایران
۳	شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تامین
۴	شرکت رفاه‌گستر تامین اجتماعی
۵	شرکت کار و تامین
۶	مؤسسه فرهنگی هنری آهنگ آتیه
۷	بانک رفاه کارگران
۸	مؤسسه املاک و مستغلات تامین اجتماعی

ردیف	شرکت‌های ستا
۹	مؤسسه خدمات بهداشتی، درمانی میلاد سلامت تهران
۱۰	شرکت بازرگانی بین‌المللی تأمین اجتماعی
۱۱	مؤسسه حسابرسی تأمین اجتماعی
۱۲	شرکت بین‌المللی خدمات مسافرتی و جهانگردی تأمین
۱۳	شرکت گروه‌های هتل هما
۱۴	شرکت رفاه و گردشگری تأمین
۱۵	مؤسسه عالی پژوهش
۱۶	گروه پزشکی حکمت
۱۷	مؤسسه خدمات درمانی البرز کرج
۱۸	انتشارات علمی و فرهنگی

مدل تاسیس شرکت‌ها در سازمان تأمین اجتماعی به تعبیری قدم گذاردن بر روی مرز «برون سپاری» بود. این شرکت‌ها از منظر حقوقی و در اساسنامه اولیه تماماً تحت کنترل سازمان تأمین اجتماعی قرار دارند. سهام شرکت‌ها صد در صد متعلق به سازمان است و نقش مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی در تعیین بخش عمده اعضای هیئت امنای شرکت‌ها و همچنین نصب مدیر عامل شرکت‌ها نشان دهنده عمق این وابستگی سازمانی است. اما موارد عدیده‌ای نیز در اساسنامه شرکت‌ها وجود دارد که اجازه استقلال نسبی به آن‌ها می‌دهد. همچنین واضح است که مدیریت داخلی این شرکت‌ها به عهده هیئت امنای و مدیرعامل آن‌هاست. این وضعیت جایگاه این شرکت‌ها را در شرایطی روی مرز درون و بیرون سازمان قرار می‌دهد که به جرات می‌توان گفت که امروز پس از گذشت حدود ربع قرن از این تجربه، پیامدهای مهمی دارد که قابل بررسی است.

ساختار درونی سازمان تأمین اجتماعی با وجود تمام تغییراتش، به عنوان مرکزیت اصلی، وظایف سازمان را به عهده دارد و به فراخور ماموریت‌های مشخص با شرکت‌ها در تعامل است. در حال حاضر هر یک از شرکت‌ها با بخشی از سازمان به عنوان واحد متناظر که مسئولیت پیشبرد فرمت مالی، حقوقی و واگذاری اقدامات را به عهده دارد، تعامل مستمر دارند. این تعاملات در طول زمان نوسانات زیادی را طی کرده است. هرچند در سالیان اخیر تلاش‌هایی در راستای نظام‌مند کردن این ارتباط انجام شده است و آیین-نامه‌های متعددی در این زمینه نیز نوشته شده است اما همچنان به گواه نظرات کارشناسان درون سازمان و شرکت‌های تابعه مشکلات به قوت خود باقی است. تعاملات شرکت‌ها و سازمان گاهی به شکل تصادفی با حضور نمایندگان در طرفین که توافق نسبی بر سر پیشبرد فعالیت‌ها داشته باشند به شکل غیر

ساختاری روزهای خوبی را سپری کرده است، اما در روی دیگر سکه به حذف یکی از طرفین انجامیده است. تعطیلی موسسه عالی پژوهش در اواخر دهه ۸۰ و تجربه تعطیلی مقطعی موسسه آتیه‌نو و انتقال نشریه به درون سازمان از جمله جدی‌ترین لحظه‌های بحرانی سازمان در مواجهه با این شرکت‌هاست.

فارغ از لحظه‌هایی که بحران به اوج خود می‌رسد و نمود مشخصی در تصمیمات مسئولین سازمان به وجود می‌آورد که ذکر برخی از این موارد در بالا گذشت، در شرایط روزمره نیز اختلالات به جای خود باقی است. در فقدان تعیین نقش‌ها برای طرفینی که روزانه تعامل بسیار زیادی با یکدیگر دارند و واگذار کردن حدود و ثغور این تعامل به ارتباطات شخصی افراد، طبیعی است که سازمان مدرن که ویژگی مهم آن نظم در تمام مراتب و وظایف و جایگاه‌هاست دچار مشکلات بزرگ و کوچکی می‌شود که نتیجه‌ای جز توان فرسایی اعضای سازمان و شرکت‌ها را ندارد. در این صورت آیا مدل سازمانی که پس از تاسیس شرکت‌ها بنا بود به بهره‌وری سازمان بیانجامد در این مسیر قرار می‌گیرد؟ یا دائماً توان دو سوی آن خرج مقابله با طرف مقابل است؟

وضعیت بحرانی در عمر سازمان‌های مدرن شاید چندین بار تکرار شود. این قبیل سازمان‌ها با وجود ثبات ساختاری، دائماً در حال انجام اصلاحات کوچک و بزرگ و سنجش تاثیر این تغییرات درون ساختار خود هستند. به همین دلیل ظهور بحران پس از تغییرات در ساختار بروکراتیک سازمان نباید کسی را متعجب کند، اما عدم ارزشیابی دائمی ساختار جدید، رصد نکردن وضعیت اجرایی شدن اهداف و ماموریت‌ها و از همه مهم‌تر فقدان تلاش جدی برای برطرف کردن اختلالات ریز و درشت آن می‌تواند وضعیت‌های نگران‌کننده در سازمان جدید به وجود آورد. رشته‌هایی نظیر «جامعه‌شناسی سازمان» و «مدیریت سازمان» عموماً در این مقاطع به درمان اختلالات سازمان به عنوان موجودی مستقل می‌پردازند و با ارائه پیشنهادهایی عملی در راستای افزایش بهره‌وری درون سازمان گام بر می‌دارند. غفلت مدیران از این قبیل نیازهای کلان سازمان ضربات جبران‌ناپذیری به کلیت ساختار وارد کرده است.

به نظر می‌رسد پس از گذشت تجربه بیش از دو دهه‌ای که سازمان تامین اجتماعی در تغییر ساختار سازمانی خود داشته است امروز اگر دیر نباشد، این ساختار قابل تحقیق و بررسی از وجوه مختلف است. به گوش رسیدن صدای نارضایتی از طرفین تعامل ستادی سازمان و شرکت‌های تابعه که علت اصلی آغاز این پژوهش است باید راهنمای پژوهشگران در حوزه‌های مختلفی باشد تا به ارزیابی مدل سازمان بپردازند. پژوهش‌هایی که ثابت شد در فقدان‌شان بر حجم مشکلات افزوده شد و به برهم پیچیدن این کلاف کمک شد. در این پژوهش سعی شده است وضعیت چند مورد از این شرکت‌ها که عموماً در ادبیات درون سازمانی شرکت‌های «ماموریتی» نامیده می‌شود، بررسی شود و کیفیت و کمیت تعامل‌شان با واحدهای

متناظر درون سازمانی را در کانون توجه قرار دهیم. اسامی شرکت‌ها و بخش‌های درون سازمانی که در این گزارش مورد بررسی قرار خواهند گرفت در جدول زیر آمده است.

ردیف	بخش متناظر درون سازمان	شرکت ماموریتی سازمان
۱	اداره کل آموزش و پژوهش	موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
۲	اداره وصول حق بیمه	شرکت حسابرسی تامین اجتماعی
۳	اداره کل خدمات عمومی و امور رفاهی	شرکت خدمات کار و تامین اجتماعی
۴	دفتر راهبری سیستم	شرکت مشاوره خدمات ماشین تامین اجتماعی
۵	روابط عمومی	موسسه فرهنگی آتیه نو

در واقع مسئله اصلی این پژوهش این است که تعامل میان شرکت‌ها و واحدهای متناظرشان چه مسیری را در طول این سال‌ها پیموده است و امروزه چه مختصاتی یافته است. تمرکز بر وظایف مشخص هر یک از این واحدها و مشخص شدن نقاط اشتراک و افتراق وظایفشان، ماهیت بخشی از مشکلات را افشا می‌کند. تداخل و تعارض نقش‌ها در سازمان ریشه در همین دایره‌های تمایز یافته و متداخل وظایف بخش‌های مختلف سازمان است. همچنین موضوع مهم دیگر تعارض منافع است. هرگونه اعمال تغییراتی در ساختار سازمان سبب جا به جایی خطوط قدرت درون ساختار سازمان می‌شود. این انتقال قدرت یقیناً رفتار بخش‌های ضعیف و قوی ساختار را که دست‌ش از قدرت کوتاه شده است یا قدرت جدیدی را به دست آورده است را تحت تاثیر قرار می‌دهد. روندهای مقاومت و تحمیل در سازمان جریانی است که نمی‌شود آن را نادیده گرفت. بهره بردن از این وضعیت وابسته به چیدمانی است که تعادل قدرت را دائماً در سازمان به همه گوش زد کند.

اهداف فرمت که سازمان برای بیش از دو دهه آن را دنبال می‌کند از پیش دارای اهدافی مشخص بوده است. از جمله این اهداف می‌توان به کاهش هزینه‌های سازمانی و نیرو انسانی، افزایش بهره‌وری از توان مالی و نیروی انسانی سازمان، سهولت و تسریع در انجام وظایف سازمان و ... نام برد. بررسی این اهداف

پس از سال‌هایی که این الگو به بوته آزمایش گذاشته شده است از مهم‌ترین اهداف پژوهش است. اما در انتها ذکر این نکته نیز خالی از اهمیت نیست که این پژوهش با توجه به مسئله و روش برگزیده شده در آن قصد فهم مشکل را در لایه‌های خرد و میانه سازمان دارد و توجه اصلی‌ش معطوف به نیروهای درگیر فعالیت در سطح اجرای سازمان است. به همین دلیل برای تکمیل این پژوهش قطعاً نیاز به پژوهشی کلان‌نگر معطوف به اهداف کلی سازمان و سیاست‌گذاری آن با نگاه به اسناد و برنامه‌های آن در افق‌های پیش رو احساس می‌شود.

سوالات مهم این پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- وظایف اصلی هریک از طرفین تعامل چیست؟ نقاط اشتراکی و افتراقی این وظایف کدام است؟
- ۲- فرمت اصلی این تعامل در حوزه‌های مالی، حقوقی و بهره‌وری در انجام وظایف تخصصی چگونه است؟
- ۳- حدود تعریف نقش‌ها در تعامل ساختاری میان این دو عنصر چیست؟ آیا این تعاریف سبب تعارض نقش، تداخل نقش و تعارض منافع میان طرفین نشده است؟
- ۴- دغدغه‌های سازمانی ذی نفعان اصلی این تعامل چیست؟
- ۵- موارد خاص اختلافات در شرکت‌ها و موارد مشابهی که مشکلات عامی برای مدل کلی تعامل به وجود آورده است کدام است؟

## روش تحقیق

مهم‌ترین روش و تکنیک‌هایی که این پژوهش از آن‌ها بهره برده است با توجه به مسئله اصلی آن، متعلق به سنت کیفی پژوهش است. سنت‌های روشی با توجه به موضوع تحقیق انتخاب می‌شوند و نقاط مثبت و منفی آن‌ها با مسئله تحقیق سنجیده می‌شود. در واقع هیچ یک از روش‌ها به خودی خود دارای ارزش یا فاقد ارزش نیستند. سنت کیفی نیز از این قاعده مستثنی نیست. به کارگیری روش کیفی برای این پژوهش نیز دلایلی دارد که ذکر آن‌ها دارای اهمیت است. به دلیل ماهیت مسئله تحقیق امکان تقلیل دادن اطلاعات مخاطبان این پژوهش به داده‌های کمی پاسخ مناسبی به پرسش ما نبود. همچنین روشن شدن موضوع نیاز به تعامل دائمی محقق و میدان تحقیق داشت. به همین منظور، تکنیک عمده مورد

استفاده در این پژوهش را مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۱</sup> قرار دادیم تا امکان این رابطه متقابل بین محقق و تحقیق فراهم شود.

از دیگر دلایل استفاده از روش کیفی در این تحقیق بهره بردن از تقدم میدان تحقیق بر نظریه یا ایده تحقیق است. به فراخور مسئله تحقیق، محقق باید بدون پیش فرض به دنبال یافتن مشکلات و چالش‌های اصلی در سازمان باشد. به همین دلیل استفاده از روش‌هایی که مبتنی بر آزمایش فرضیه‌هاست برای این تحقیق کارا نیست. برای یافتن چالش‌های اصلی سازمان ما به ناچار باید از دل گفت و گو با افراد درگیر در میدان به سطح ایده‌ها برسیم و تا حد ممکن ایده‌ها را در نسبت با هم فهم کنیم و منتظم کنیم. (فیلیک، ۱۳۹۳: ۱۳-۱۵)

توضیح چگونگی بهره‌گیری از روش‌های تحلیل محتوا در این پژوهش نیز برای خوانندگانی که به طور مداوم با جداول کدگذاری شده رو به رو می‌شوند، بسیار دارای اهمیت است. شیوه‌ای که از آن در این پژوهش استفاده شده است استفاده از چند نوع کدگذاری در مراحل مختلف تحلیل است. ابتدا استفاده از کدگذاری باز برای تحت پوشش قرار دادن سطح وسیع‌تری از مفاهیم ضروری بود. پس از آن کدگذاری محوری مورد استفاده قرار گرفت. این کدگذاری به منظور پیوند و ادغام کدهای مفهومی که نزدیک‌تری بیشتری به یکدیگر دارند برای رسیدن به کدهای اصلی تحقیق در دستور کار قرار گرفت.

اما کدگذاری در مرحله آخر که در نگارش مقاله نیز حذف نگشته است و برای مخاطبان قابل مشاهده است، کدگذاری گزینشی و مبتنی بر مدل خانواده‌های کدگذاری است. در این مرحله «از مدل ساده و در عین حال بسیار کلی و عمومی برای روشن کردن روابط میان پدیده‌ها، علل، پیامدهای آن، زمینه و استراتژی‌هایی که در آن حضور دارند استفاده شد». نکته بسیار مهم این است که این «پارادایم کدگذاری تنها به روابط ممکن میان پدیده‌ها و مفاهیم اشاره می‌کند و به کار تسهیل کشف و یا برپا کردن ساختار روابط میان پدیده‌ها می‌آید.» (همان: ۳۳۵) مرحله بعدی که فیلیک تذکر عدم غفلت از آن را می‌دهد در این گزارش، هرچند حاصل تحلیل مصاحبه‌ها بود، اما به شکل تحلیلی و انتقادی در انتهای هر فصل مورد اشاره قرار گرفته است.

تکنیک دیگری که برای نوع دیگری از اطلاعات نیاز بوده است. استفاده از داده‌های اسنادی است. این داده‌ها برای پژوهش حاضر منحصر به اسناد سازمانی و معدود پژوهش‌هایی شد که با موضوعات دیگر درباره شرکت‌های تابعه تحقیق انجام شده بود. از جمله داده‌های اسنادی می‌توان به آیین‌نامه‌های سازمان در حوزه‌های مختلف، اساس‌نامه‌های شرکت‌های تابعه سازمان، گزارش‌های سالانه شرکت‌ها اشاره کرد.

---

<sup>۱</sup> مصاحبه نیم ساخت یافته به مصاحبه‌ای گفته می‌شود که پرسش گر مخاطب را با سوالات بسته مواجه نکند. بلکه سوالات را به نوعی طرح کند که قابلیت خلاقیت‌هایی را به مخاطب بدهد که محقق میدان از آن‌ها بی اطلاع است. این نوع مصاحبه برای مواردی از تحقیق مناسب است که نیاز به فرایند رفت و برگشت دائمی میان محقق و تحقیق باشد.

همچنین تحلیل ثانویه گزارش‌هایی که مشابهت بیشتر به میدان تحقیق حاضر داشتند، مورد توجه قرار گرفته است.

در آخر لازم است که لیست مصاحبه با افراد حقوقی که برای این پژوهش جزء جامعه نمونه تحقیق بودند را بیاوریم و در هر بخش به شکل مجزا به محتوای مصاحبه و یافته‌های آن اشاره خواهیم کرد. همچنین در انتها نیز سعی داریم با در نظر گرفتن نقاط مشترک یافته‌های هر بخش نتیجه‌گیری کلی درباره مشکلات مدل تعامل سازمان و شرکت‌های تابعه ارائه کنیم.

ردیف	بخش سازمانی مربوطه	مصاحبه شونده	شخصیت حقوقی
۱	دفتر راهبری سیستم	آقای مهندس کتابی	معاون ITC دفتر راهبری سیستم
۲	اداره کل خدمات عمومی و رفاه	آقای روزبهانی	کارشناس اداره کل خدمات عمومی و رفاه
۳	اداره کل وصول حق بیمه	آقای تیموری	کارشناس بخش وصول حق بیمه مرتبط با شرکت حسابرسی تامین اجتماعی
۴	اداره کل آموزش و پژوهش	خانم تفکریان	معاونت پژوهش اداره کل آموزش و پژوهش
۵	روابط عمومی	آقای کیان‌مهر	کارشناس روابط عمومی
۶	شرکت خدمات ماشین تامین اجتماعی	آقای مهندس حسینی	مدیر عامل شرکت خدمات ماشین تامین اجتماعی
۷	شرکت خدمات کار تامین اجتماعی	آقای مهندس مشبعی	معاونت شرکت خدمات کار تامین اجتماعی
۸	موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی	آقای دکتر نیکوپور	معاون پژوهش موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
۹	موسسه فرهنگی آتیه نو	آقای باقری	مدیر مسئول هفته‌نامه آتیه‌نو
۱۰	شرکت حسابرسی تامین اجتماعی	آقای دکتر محسنی	مدیر عامل شرکت حسابرسی تامین اجتماعی



## فصل اول

### (بررسی موردی، اداره کل آموزش و پژوهش سازمان تامین اجتماعی و موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی)

#### مقدمه:

آموزش و پژوهش دو نیاز انکار ناپذیر سازمان مدرن است. در واقع این دو حوزه وظایف و کارکردهای کاربردی و بنیادین متعددی برای هر سازمان به عهده دارند. امروزه با گسترش حوزه نفوذ فعالیت علوم مختلف در قالب رشته‌های تفکیک یافته در ساحت سازمان‌ها و ایجاد ظرفیت حداکثری بهره‌برداری از دانش‌های متکثر توسط مدیران سازمان‌ها، بخش آموزش و پژوهش بیش از پیش فرجه شده است. تا جایی که بخش قابل توجهی از هزینه‌های سازمان‌های مهم جهانی (با وجود تمام تفاوت‌هایی که میان سازمان‌ها وجود دارد) به این بخش اختصاص می‌یابد و هزینه آموزش و پژوهش به عنوان شاخصی برای سنجش تدبیر و دوراندیشی سازمان به منظور سرمایه‌گذاری برای اهداف بلند مدت و استراتژیک تعیین شده آن محسوب می‌شود.

تردید نیست که سخن گفتن درباره ضرورت این دو امر مذکور اطاله کلام است و تمام بحث‌های کارشناسی که در دنباله مطلب خواهد آمد، در باب چیزی جز فرمت بهره‌مندی مطلوب‌تر از ظرفیت حوزه‌های آموزش و پژوهش در سازمان تامین اجتماعی نیست. پس در این فصل بناست که به بررسی تعامل دو عنصر مهم آموزشی و پژوهشی سازمان تامین اجتماعی یعنی، اداره کل آموزش و پژوهش سازمان و موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی به عنوان شرکت تابعه سازمان بپردازیم. ذکر مختصر از تاریخچه‌ای که این دو بخش مهم سازمان در طول سال‌های فعالیت‌شان طی کردند اولین گامی است که باید برای تبیین تعامل این دو بخش برداشت.

بخشی که امروزه تحت عنوان «اداره کل آموزش و پژوهش» در چارت سازمانی زیر مجموعه مستقیم مدیرعامل سازمان تامین اجتماعی مشغول به فعالیت است از سال ۱۳۹۰ تغییرات عمده‌ای را پشت سر گذاشته است. پیش از سال ۱۳۹۰ این اداره در ساختار سازمانی ذیل معاونت اداری و مالی سازمان تحت عنوان «اداره آموزش سازمان تامین اجتماعی» فعال بود. این تغییرات پس از تعطیلی «موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی»<sup>۲</sup> به عنوان بازوی پژوهشی سازمان در سال ۱۳۸۸ اتفاق افتاد و معاونت پژوهشی در کنار معاونت آموزش در اداره کل آموزش و پژوهش تشکیل شد. از این پس مسئولیت هر دو حوزه آموزش و پژوهش در غیاب موسسه به عهده این اداره کل گذارده شد. اما طولی نکشید که در سال ۱۳۹۴

<sup>۲</sup> از این پس در متن به اختصار موسسه نوشته شده است.

با بازگشایی موسسه وظایف پژوهشی این اداره به شکل مشترک میان این دو عنصر سازمان تقسیم شد. همچنین وظیفه نظارت و کنترل موسسه نیز به عهده اداره کل آموزش و پژوهش قرار گرفت. موسسه از سال ۱۳۷۱ به عنوان شرکت تابعه سازمان فعالیت خود را در حوزه آموزش و پژوهش آغاز کرد. در دوره‌های اولیه تاسیس آن، به دلیل رنجی که حوزه رفاه اجتماعی از فقدان منابع مربوطه این حوزه به عنوان حوزه مادر تامین اجتماعی می‌برد، فعالیت‌های موسسه نیز به سمت حوزه وسیع‌تر و فعالیت‌های زیربنایی نظیر تالیف و ترجمه منابع مکتوب، تعریف و توسعه مفاهیم حوزه رفاه در ادبیات سیاست‌گذاری کشور و... سوق یافت. اما با گسترش ادبیات این حوزه موسسه به عنوان بازوی پژوهشی و آموزشی سازمان به عرصه مشاوره سیاست‌گذاری در سازمان نیز پرداخت. این وظایف مواردی بود که در اساس‌نامه مصوب موسسه در بخش اهداف آمده است که در بخش بعد به آن خواهیم پرداخت. موسسه فراز و فرودهای زیادی را در نسبت با سازمان تجربه کرده است. چنان که در بالا ذکر آن گذشت موسسه تا پیش از سال ۱۳۸۸ به شکل مستقل زیرمجموعه مدیرعامل سازمان قرار می‌گرفت و ضمن همکاری با سایر معاونت‌های سازمان تحت نظارت بخش خاصی نبود. اما پس از اینکه در سال ۱۳۸۸ به تصمیم مدیر عامل وقت سازمان فعالیت موسسه به طور کامل متوقف شد و در واقع موسسه با مهر تعطیلی رو به رو شد. پس از انتقال وظایف موسسه به اداره کل آموزش و پژوهش، بازگشایی مجدد موسسه در سال ۱۳۹۴ سبب تغییر مهمی در جایگاه سازمانی آن با سازمان تامین اجتماعی شد. موسسه پس از این فارغ از اینکه به فعالیت‌های پیشینش تا به امروز ادامه داده است، اما این بار با نظرات اداره کل آموزش و پژوهش که مسئولیت اصلی کار را به عهده دارد. شاید این تحولات مهم‌ترین عامل اختلالات و چالش‌هایی است که بناست در ادامه این فصل به فهم آن کمک کنیم.

### **اداره کل آموزش و پژوهش سازمان تامین اجتماعی**

این اداره با دو معاونت آموزش و پژوهش زیر نظر مستقیم مدیرعامل سازمان در حال فعالیت است. فعالیت‌های معاونت آموزش نیز در دو بخش نظارت و برنامه‌ریزی آموزش و اداره اجرایی آموزش تقسیم کار شده است. معاونت پژوهش هم از دو بخش تولید علمی و نظرات و برنامه‌ریزی پژوهش تشکیل شده است. در استان‌ها نیز این معاونت به عنوان معاونت آموزش حضور دارد و بخشی از فعالیت‌های ستاد را در استان‌ها تحت پوشش می‌گیرد.

وظایف این اداره کل پوشش نیازهای آموزشی و پژوهشی سازمان تامین اجتماعی و هماهنگی این نیازها با سطح کلان در حوزه رفاه اجتماعی است. معاونت آموزش به دلیل عدم تغییرات در ساختار وظایف و ماموریت‌ها کما فی سابق مشغول به فعالیت است و معاونت پژوهش نیز پس از سال ۱۳۸۸ طبق آیین‌نامه اجرایی مصوب سال ۱۳۹۴ با تشکیل کمیته پژوهش که متشکل از معاونت‌های سازمان و اعضای مدعو

مرتبط با موضوعات است به شکل سالیانه پیشنهادهای خود را به شورا پژوهش سازمان که مهم‌ترین رکن تصمیم‌گیری حوزه پژوهش است ارائه می‌دهد. پس از تعیین اولویت‌های پژوهشی سازمان، این معاونت تصمیم‌گیرنده اصلی واگذاری این اولویت‌ها به افراد ذی صلاح است. لازم به ذکر است که به گفته معاونت پژوهش سازمان، «پروژه‌های پژوهشی به سه دسته کلان، متوسط و خرد تقسیم می‌شود که طبق توافق سازمان و موسسه، بخش عمده دو سطح اول پروژه‌های پژوهشی به آن‌ها سپرده می‌شود». در واقع طبق این تعریف منطبق با آیین‌نامه پژوهشی سازمان می‌توان گفت که موسسه بزرگ‌ترین دریافت‌کننده پروژه از کارفرمایی به عنوان معاونت پژوهشی سازمان است.

هرچند طبق مقررات تمامی نیازهای پژوهشی سازمان باید به شکل متمرکز از کانال این معاونت عبور کند، اما به گفته معاونت پژوهش سازمان در عمل این اتفاق نمی‌افتد و بخش‌های مختلف سازمان از راه‌های دیگر نیز اقدام به انجام پژوهش‌های مورد نیاز بخش خود می‌کنند. همچنین این معاونت از طریق فراخوان‌های عمومی سالیانه با تعداد زیادی از پژوهشگران این حوزه (درون و برون سازمانی) در قالب طرح‌های پژوهشی و حمایت از پایان‌نامه‌های تحصیلی ذیل سازوکارهای اندیشه‌شده در سازمان، در ارتباط است.

اما همچنان عمده پروژه‌های این معاونت توسط موسسه انجام می‌شود. در واقع بزرگ‌ترین کارفرمای موسسه، معاونت پژوهش سازمان تامین اجتماعی است و این امر با توجه به ساختار حقوقی موسسه به هیچ وجه تعجب‌برانگیز نیست. همچنین طبیعی است که بزرگ‌ترین چالش این معاونت نیز با موسسه باشد. در ادامه این بخش سعی شده است که از خلال مصاحبه با خانم تفکریان معاونت پژوهش اداره کل آموزش و پژوهش که مطلع‌ترین فرد از رابطه موسسه و سازمان است از مختصات این تعامل باخبر شویم، چالش‌ها و اختلالات این مسیر را شناسایی کنیم و به راه برون رفت از مشکلات پیش آمده و افزایش بهره‌وری سازمانی بیاوریم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
علت عینی اختلال	تعطیلی موسسه	سال ۱۳۸۸ موسسه عالی پژوهش انحلال یافت.
راه جایگزین	تغییرات ساختار، بازگشت کارویژه پژوهش به سازمان	«از سال ۱۳۹۰ همونطور که عرض کردم خدمتون تغییرات عمده‌ای ایجاد شد... اینکه ما یه موسسه‌ای داشتیم تحت عنوان موسسه‌ی عالی پژوهش این

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>موسسه منحل شده بود، و در سال ۹۰ اداره‌ی کل آموزش تشکیلاتش تغییر کرد و تبدیل شد به اداره‌ی کل آموزش و پژوهش»</p>		
<p>«نوع فعالیت‌های ما به مقدار متفاوت. در عین حال که از نظر ماهیت، هدف، مأموریت در نهایت مثل هم هستیم» (وظایف) «یک جاهایی با هم موازی میشه که نیاز به اصلاح داره. تو همین راستا ما به شیوه‌نامه‌ای برای تعامل با موسسه در دست بررسی داریم که سعی می‌کنیم این رو به حداقل برسونیم ولی بعضی جاها چرا، اگر همپوشانی‌هایی و یسری تداخل‌هایی متاسفانه پیش میاد ولی خب تعامل خوبی باهم داریم»</p>	ایجاد وظایف موازی	پیامدها
<p>«ما اونارو (موسسه) تحت سیطره‌ی خودمون میدونیم به نوعی و تحت نظارت خودمون، نمی‌تونیم بگیم مستقل هستند»</p>	نظارت بر موسسه	
<p>«یه سری بروکرسی‌ها و محدودیت‌هایی در ستاد وجود داره که شاید این به موسسه‌ی بیرونی باشه خیلی راحت‌تر بتونه این کار رو انجام بده... ما اینجا در اداره کل آموزش و پژوهش که فصلنامه رو اول به عهده داشتیم واقعا با این تعداد نیرو از عهده‌ی ما خارج بود. خیلی خیلی کار سختی بود»</p>	ضعف بروکرسی سازمان	شرایط و زمینه‌ها
<p>«شورای پژوهش ما در هر سال مکلفه که اولویت‌های پژوهشی رو به روز کنه. درسته؟ وقتی شورای پژوهش ما، اولویت‌های پژوهشی‌ای که کمیته‌ی پژوهش بهش ارائه داده الان سه ساله که تصویب نکرده و هر سال ما باز بازنگری می‌کنیم میدیم شورای پژوهش و تصویب نمیشه و کار میمونه»</p>	ضعف نهادهای بالادستی معاونت پژوهش	تشدید کننده

مفهوم (کد اصلی)	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
نظارت محدود کننده بر واحدهای سازمانی	«پس بنابراین منم به عنوان ناظر (ناظر موسسه) اگر عملکردی رو تایید بکنم باید توجیه داشته باشم. منم اینجا زیر نظرم. من جای دیگه هم پاسخگو باید باشم»	
اولویت نداشتن پژوهش برای سازمان	(به من هم میگن) «ماموریت اصلی سازمان تامین اجتماعی پژوهشگری نیست. پژوهشگری برای هدف اصلی که رفاه و تامین اجتماعی. هدف تو گم نکن»	
قانون گریزی موسسه	«ما هم دیدگاهمون اینه که اونها تا یه حدودی گریز از مرکز»	استراتژی
رفتار گریز از مرکز موسسه	«اعتقاد داریم که دارن قانون گریزی می کنن»	
دور زدن معاونت پژوهش توسط موسسه	از طریق برقراری ارتباط با واحدهای دیگر سازمان بدون اطلاع معاونت پژوهش	
سودای بازگشت به استقلال	«من (به عنوان موسسه) هنوز به این دیدگاه به خودم نگاه می کنم که من همون موسسه ی قبل از سال ۹۰ هستم، الان در این موسسه رو یه مدت بستم الان بازش کردم همونه. نه تشکیلات تغییر کرده» «مهمترین نقطه ضعفشون (موسسه) به نظرم اینه که هنوز به نظر ماهیتی خودشون رو تطبیق ندادن و هنوز با اون دیدگاه قبلی وجود داره و در نتیجه نمی تونن تمکین کنن و این خیلی باعث شده که سد تو کار ایجاد کنه و بیشتر از اینکه ماموریت اصلیشونو انجام بدن درگیر حاشیه شدن» «ما سعی می کنیم نقش نظارتیمونو حفظ کنیم، موسسه هم سعی می کنه به ما بفهمونه من مستقلم. این مهمترین مشکل ماست»	علت ذهنی
انحصار کانال پژوهش از معاونت مزبور	موسسه و مدیران باید طبق مقررات تمام سفارشات پژوهشی را از کانال معاونت پژوهش دنبال کنند.	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>«ما سفارش کار بهشون میدیم و ناظر امورشون هستیم.»</p> <p>(موسسه نمی‌تواند) «پژوهش خودشون به شخصه (انجام بدهد)، اگر بخوان اینکارو بکنن باید مجوزشو از ما بگیرن. ولی میتونه سفارش کار غیر از اداره کل آموزش از طریق مدیرعامل و شورای معاونین هم برایشون بره ... ولی گزارش کار و تاییدش باید بیاد پیش ما باز.»</p>	محدودیت به اولویت‌های سازمانی	مقاومت ذی‌نفع سازمانی
<p>«من یه طرح پژوهشی رو تعریف می‌کنم، خرده، متوسطه، کلانه... اینها تمام نرخ‌نامه داره و من خدمتشون مستندات رو بردم و گفتم ببینید ما هرکار کیفی‌ای رو وقتی می‌خوایم ارزش ریالی بهش بدیم مکلفیم کمی‌ش کنیم.»</p>	تبدیل امور کیفی به شاخص‌های کمی محاسبه پذیر	
<p>تماما قراردادهای تحت نظارت معاونت پژوهش با اولویت‌های آن تعریف می‌شود.</p>	نظارت مالی	
<p>«اون چیزی که به ما فیدبک میدن، اعتقاد دارن که موسسه خیلی کار رو پرهزینه‌تر انجام میده»</p>	هزینه‌های زیاد موسسه	برداشت‌ها
<p>عموما پژوهش‌ها غیر عملیاتی هست با هزینه‌های زیاد</p>	پژوهش‌های غیر کاربردی	
<p>«غیرقانونی هم هست ولی خب من این سری خودم تو گزارش کاراشون وقتی اینو شنیدم، خیلی موشکافی کردم و یسری ایرادای بزرگی درآوردم. که فهمیدم خرجارو سرشکن می‌کنن برای چیزای دیگه»</p>	ایجاد بازار رقابتی منفی با سازمان (موسسه) «بازار رقابتی مخفی ایجاد کرده. (مدعوین می‌گن) موسسه به ما بهتر پول میده»	
<p>« معتقدند منی که اینجا هستم مثل، مثلا بهتون بگم، کاملا اداری چی شدم. کارمندیم ما ...</p>	احساس نگاه بالا به پایین به سازمان	

مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)	مثال
		دیدگاهشون اینه که اونها مسائل رو وسیع تر، علمی تر و چجوری بگم از دیدگاه پژوهشی نگاه می کنن. دید بسیط تر از ما دارن، بسیط که نه بسیط واژه‌ی درستی نیستش، دیدگاه علمی تری از ما دارن»
سازمان عامل محدودکننده و دست و پا گیر		«موسسه میگه آموزش داره، ما تو یه ستادیم تحت نظارت قوانین هستیم از دیدگاه اونا ما یه عامل بازدارنده و محدود کننده‌ایم. مثل اینکه مثلاً اداره‌ی دارایی برای یه نهاد، ما ناظرش شدیم مسلماً نقش محدود کننده داریم»
ادغام کامل وظایف پژوهش در سازمان	راه حل مطلوب	«من موافقم که پژوهش، موسسه عالی پژوهش بیاد تو اداره کل آموزش و پژوهش. اداره‌ی کل آموزش و پژوهش به عنوان یه اداره‌ی کل زیرمجموعه‌ی مدیرعامل گسترش بیشتری پیدا کنه»

### موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی

موسسه عالی پژوهش پس از تاسیس در سال ۱۳۷۱ در دوره مدیریت وقت سازمان تامین اجتماعی (آقای کرباسیان) مسئولیت گسترش ادبیات نظری حوزه تامین اجتماعی را به عهده داشت. گسترش فعالیت‌های سازمان تامین اجتماعی و بروز مشکلات صندوق‌ها سبب شد که موسسه نیز به شکل تخصصی‌تر علاوه بر تولیدات علمی به ارائه گزارش‌ها و مطالعات تخصصی در حوزه رفاه اجتماعی نیز بپردازد. در سال‌ها بعد این فعالیت‌ها با توجه به نیازهای حوزه رفاه اجتماعی در ایران جدی‌تر نیز می‌شود. برای مثال موسسه گزارش‌های پشتیبان قانون ساختار نظام رفاه تامین اجتماعی را تدر ۲۱ جلد کارشناسی تدوین کرد که منجر به ایجاد وزارت رفاه و تامین اجتماعی در سال ۱۳۸۳ می‌شود. همچنین در سال‌ها بعد موسسه گزارش‌های پشتیبان تاسیس صندوق بیمه روستاییان و عشایر را انجام می‌دهد که به ایجاد بیمه روستایی عشایر ختم شد.

در بند دوم از اساس‌نامه این موسسه اهداف آن به صراحت چنین آمده است: «اهداف موسسه عبارت است از انجام مطالعات و انواع پژوهش‌های کاربردی، بنیادی و توسعه‌ای در حوزه تامین اجتماعی؛ مبادله دست‌آوردهای تحقیقاتی با سازمان‌های مشابه داخل و خارج کشور، ... همچنین ارائه خدمات علمی و

مشاوره‌ای و آموزشی جهت تامین و پرورش نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور در امور مربوطه» (اساس نامه موسسه، ماده دوم) همچنین مسئولان وقت موسسه نیز وظایف آن را اینگونه برای ما نقل کردند: «در نتیجه کار کرد این موسسه این نبوده است که الزاماً فقط مسائل روز و جاری سازمان تامین اجتماعی را به شکل مطالعات کاربردی انجام بدهد و بعد اینکه شما اگر مطالعات بنیادی و ملی پوشش بدهید به هماهنگ کردن کل نظام جامعه رفاه و تامین اجتماعی کمک می کنید که مدیریت بهتری در سازمان شکل بگیرد... پس موسسه یک وظیفه اولیه اش بسط ادبیات رفاه و تامین اجتماعی بوده که تا همین امروز و قبل از تعطیلی موسسه به شکل جدی دنبال شده است».

اما تعطیلی این موسسه در سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۴ سبب شد که سازمان برای جبران این فقدان، معاونتی در سازمان به عنوان معاونت پژوهش تشکیل دهد. پس از بازگشایی مجدد موسسه مشکلات عدیده‌ای در قالب ساختار جدید تعامل با سازمان برای موسسه پیش آمد کرد که بعضاً روند پژوهش مطلوب را با موانعی رو به رو کرد. در حال حاضر موسسه از نظر حقوقی و سازمانی باید در تعامل با معاونت پژوهشی اداره کل آموزش و پژوهش باشد در صورتی که پیش از این تماماً امور پژوهش سازمان را تحت نظر مدیرعامل سازمان فعالیت می کرد. این تحولات زمینه ساز بروز بحران‌هایی شده است که سعی کردیم در مصاحبه با آقای نیکوپور معاونت پژوهش سازمان به آن‌ها بپردازیم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
علت عینی	تعطیلی موسسه	«موسسه که تعطیل میشه می‌گن اونجا رو بکنیم اداره کل آموزش و پژوهش و وظایف پژوهشیش رو هم بهش بدین... الان که موسسه دوباره ایجاد شد، باید شما وظایف پژوهشی رو حذف می کردی. علیرغم این موضوع به شدت رفتن دنبال آیین نامه ضوابط، نوآوری و پژوهش که توش تعبیه شده بود که شورای پژوهش چه شکلی باشه و... ۶ سال طول کشید تا اون آیین نامه رو اجرا کنن اون هم در زمانی که موسسه ایجاد شده بود».
	چابکی سازمانی	«کارها توی یه موسسه چابک راحت تر انجام میشه، تسریع میشه و نوع برخورد حرفه ای تر میشه و کار رو



مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>میتونی پیش ببری مثلاً شما یه خارجی بخوای بیاری اگر سازمان به خاطر بیاره باید اجازه ریاست جمهوری بگیره، و با وزارت امور خارجه هماهنگ کنه و برای بلیت با مالی و بودجه هماهنگ کن.»</p>		
<p>«ما اینجا ۳۰-۳۵ تا پرسنل داریم. نود درصد کارمون آتسورسه. سازمان که نمیتونه کارش رو آتسورس کنه. مثلاً اینجا واحد آموزشی ما نمی تونه بره قرارداد ببندد اتسورس کنه. چون اون برای خودش واحد مالی و اداری جدا میخواد، چک بادی صادر کنه و این ها رو باید بخونه و نظارت باید بکنه بنابراین مجبوره با نیروهای موجود خودش کار کنه. منم اگه اینجا می خواستم با همین ۳۰ تا نیرو کار کنم، مثل اونا فسیل بود. یعنی رسوب می کردیم. خوب من اگه یه نیرو رو بیارم ۳۰ سال یه جا کار کنه معلومه که ایده نداره. تمام فایده این موسسات همینه که از کل توان کشور داره استفاده میکنه.»</p>	<p>برون سپاری</p>	<p>مزیت های مدل موسسه</p>
<p>«قیمت تمام شده عموماً کمتر است. مثلاً برای ما چاپ کتاب، ۲۵ درصد قیمت علمی- فرهنگی نیست یا قیمت تمام شده ای که برای آموزش داریم، نصف آموزش سازمان نیست. چون آموزش سازمان نزدیک ۲۵-۲۰ میلیارد تومن بودجه داره. ما شش و نیم میلیارد تومن هزینه می کنیم. میزان اثر بخشی آموزش های اینجا رو با اونجا مقایسه کنید. سازمان فقط ۲۵ میلیارد تومن بودجه داره. ۶۰۰-۵۰۰ نفر کارمند حوزه آموزش داره.»</p>	<p>هزینه کمتر</p>	
<p>«سازمان بزرگترین مشتری ماست. و شما حتماً باید مشتری رو راضی کنی. اما این مشتری باید کلان فکر کنه... آن ها با دید فراخ تری نگاه میکنند به مسئله</p>	<p>نگاه بخشی و بروکراتیک به منافع سازمان</p>	<p>شرایط سازمان</p>

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>پژوهش. پژوهش رو نباید توی قفس کنیم. نباید براش مرز درست کنیم. وقتی میدیش به یه واحد اجرایی، اون بخشی بهش نگاه میکنه و موضوع خدشه پیدا میکنه و پژوهش ها انحراف پیدا میکنه. من هم اگر اونجا برم همین کارو میکنم».</p>		
<p>«من میگم وقتی شورای ما کنترل کیفی ماست، کنترل قیمت ماست، دیگه کس دیگه ای نباید اینو نظارت کنه. اما تو ریز کار اجرای ما ورود پیدا نمی کنه. نمیگه چرا با آقای فلانی قرار داد بستن؟ نمیگه چرا این کارو با فلانی با این کیفیت دادی بیرون؟ چون فرضش اینه که شورا و اینا همه اینا رو پذیرفتن».</p> <p>نقد مدل نظارت بر قراردادهای و در نظر نگرفتن مدل کیفی کار پژوهش</p>	<p>عدم درک ماهیت و مختصات پژوهش</p>	
<p>«دلیل مشکلات قبضه قدرت است. تو کل سازمانها همه دنبال همین هستن که کار رو قبضه بکنن دست خودشون. در نتیجه یکی ش قدرته و یکی دیگه هم اینه که واقعا واحدهای داخل سازمانی توانمندی انجام کارشون به اندازه شرکتهایی که ایجاد شده نیست».</p>	<p>قبضه قدرت و ناتوانی در انجام وظایف</p>	
<p>«یه مشکل خیلی بزرگتر اینه که ما واحدهای اجرایی مون توی استانها یه واحد درمان و یه واحد بیمه دارند. مدیریت بیمه مون، اداره کل بیمه است و یه مدیریت درمان داریم. یعنی تو هر استان ما دو تا مدیر کل تامین اجتماعی داریم و بعد اینا برای خودشون بودجه های جدا، ساختمان های جدا، اداری - مالی جدا و آموزش جدا دارند. الان یکی آموزش برای بیمه و یکی هم برای درمان. جالبه. در صورتی که اینها باید یکی می شد. اگر دست موسسه بود، نیازهای</p>	<p>هزینه زیاد و نیروی کار غیرتخصصی اداره کل آموزش و پژوهش</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>آموزشی رو از استان می گرفت، یا از معاونت مربوطه می گرفت، کل این تجهیزات رو با هم یکی میکرد، حداقلش صرفه جویی در فضای فیزیکی می شد».</p>		
<p>«رویکرد اینه که اگر کاری رو خودت می تونی انجام بدی چرا پول رو می دید به پژوهشگر. اگر می تونستی انجام بدی پس چرا خودت معرفی کردی؟ چرا این رو مطرح کردی؟ میگن وقتش رو نداریم. یعنی پول بیشتر به شما بدیم که شما خودت این کارو بکنی؟ مسائل اینجاست. مسائل اینه که فکر می کنیم که یه شرکتی که ایجاد میشه چقدر ما می تونیم از اونجا منتفع بشیم».</p> <p>«مدلی که پیشنهاد دادیم ما رو هیچ کدوم از سازمانی ها نمی پسندن. الان بزرگترین مشکل ما سهم خواهی ها واحدها توی سازمان از موسسه است».</p>	<p>فساد و سهم خواهی از پژوهش</p>	
<p>«ما سال ۸۸ که موسسه تعطیل میشه، چون موسسه کار پژوهشی می کرده ، اداره کل آموزش، آموزش های ضمن خدمت رو میداده به پرسنل سازمان. موسسه نوع آموزشش، آموزش های ضمن خدمت نیست. ما آموزشی می دیم به همه صندوق ها و تمام فعالان حوزه رفاه. ما ممکنه به کانون های کارگری بگیریم که بیاید یه دوره هایی برای شما برگزار می کنیم. ولی آموزش سازمان میتونه این کار رو بکنه؟»</p> <p>«جایگاه ما تو حوزه رفاه اجتماعی تو کشور کجاست. مرکز پژوهش ها ما را به عنوان یک نهاد مستقل قبول داره. یا دولت و کمیسیون های</p>	<p>گسترش حوزه ذی نفعان و ادبیات نظری به حوزه رفاه</p>	<p>نسبت ایده آل با سازمان</p>

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>مختلف ، خود وزارتخانه به اضافه فعالان حوزه رفاه تامین اجتماعی و کانون های کارگری و کارفرمایی. اینها ذینفعان سازمان تامین اجتماعی. سازمان تامین اجتماعی فقط با ۷۰ هزار کارمند تعریف نمیشه. سازمان تامین اجتماعی با ۱۵ میلیون کارگر مستمری بگیر هم تعریف نمیشه. اون با تمام ذینفعانش تعریف میشه. پس ما وقتی موسسه پژوهشی حوزه رفاه تامین اجتماعی هستیم، پس برای تمام ذینفعان کار می کنیم».</p>		
<p>«ما به شکل مستقیم با همه معاونتها می تونیم درگیر باشیم . چون که گروه های پژوهشی ۶ گانه مون عملا خیلی هاشون متناظر با واحدهای داخل سازمانی تعریف شدن. ما افکار سنجی داریم، سلامت، اقتصاد، حقوقی داریم. اما یه گروهشمون مثلا ممکنه با سه واحد درگیر باشه و یه گروه دیگه مون با یه واحد مثلا. این مشکلی نداره. الان هر معاونتی یه نماینده در موسسه داره و یه عنوان که میاد تا زمان آ ر اف بی شو قرارداد و نظارت اجراییش، اون نماینده تمام مراحل رو پیگیری میکنه با گروه ما؛ هفتگی باهاشون جلسه داره، ما ازشون تاییدیه میگیریم بابت این کار»</p>	ارتباط مداوم با تمام معاونت های سازمان	
<p>«درسته که ما زیر مجموعه سازمان تامین اجتماعی هستیم ولی در اساسنامه هم تصریح شده، میگه پژوهش های حوزه رفاه و تامین اجتماعی. حوزه رفاه الزاما فقط سازمان تامین اجتماعی نیست. ما می توانیم از وزارت رفاه ، از نهاد ریاست جمهوری ،</p>	گسترش ساختار سازمانی موسسه	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>مرکز پژوهش های مجلس و دانشگاه ها عنوان بگیریم و باهاشون کارکنیم. مثلاً ما در حوزه اشتغال واحد ناظری که در سازمان نداریم اما ما فکر می کنیم که اشتغال و دستمزد یکی از کلیدی ترین فاکتورهای تاثیر گذار در سازمان هست.»</p> <p>«اینکه سازمان باید کل فرایند آموزش ضمن خدمت و آموزش هایی که الان داشت و کل پژوهشش رو واگذار کنه به یه موسسه. کما اینکه بقیه ارگانها هم این کار رو میکنن مثل وزارت نفت که پژوهشکده نفت داره. یا وزارت نیرو که پژوهشکده نیرو داره. یا وزارت جهاد کشاورزی که پژوهشکده جهاد کشاورزی داره.»</p>		
<p>«اگر موسسه بخواهد کیفیت طرح سلامت را بررسی کند، معاونت درمان نباید بتونه جلو من رو بگیره. من به عنوان یک پژوهشگر مستقل چقدر قدرت دارم؟ من مطالباتم بر عکس اوناست. قدرت من رو باید اونقدر زیاد بکنید، دسترسی به اطلاعاتم رو باید اونقدر زیاد کنید که من بتونم گزارش های مستقل دربیارم. من اصلاً نباید دنبال این باشم که بگم این ۶ هزار میلیارد تومن رو این نظارت کنه یا اون؟ من میگم من یه واحد مستقلم . هیئت مدیره، شورا دارند. هیچ ناظری نذارید برای من. بذارید دستم باز باشه. اونقدر دستم باز باشه که بتونم میزان محبوبیت مدیر عامل رو هر ماه در بیارم و بهت بدم.»</p>	<p>استقلال تام حوزه پژوهش</p>	<p>راه حل</p>

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
	بودجه‌ای شدن فرمت مالی	«ساختار مالی بودجه ای باشد. نظارتش کنه مثلا روی ارکانی که وجود داره. اگر هیئت امنای هم یه حسابرس بذارن اینجا به عنوان ذی حساب از مالی»
	خروج از رابطه کارفرمایی با سازمان	تماما پیشنهادها در رابطه فرمت مالی و تعامل ساختاری پیشنهادی موسسه به سمت خروج از رابطه کارفرمایی و نزدیک تر شدن به ساختار سازمان را دارد.
	بازگشت انحصاری پژوهش به موسسه	«پژوهش که صددرصد باید مستقل باشد. چون اگه ظرفیتش تو سازمان وجود داشت توی اون ۶ سال این کار رو میکردن. آموزش هم حتما باید پیروی بکنه از این موضوع به خاطر مسائلی که وجود دارد»

## جمع بندی فصل:

به نظر می رسد می توان با اطمینان ریشه اختلافات این دو واحد آموزشی و پژوهشی سازمان را به سال ۱۳۸۸ و تعطیلی موسسه عالی بازگرداند. به گواه هردو طرف این تعامل، این اتفاق نقطه عطفی در رابطه سازمان و موسسه محسوب می شود. به همین سبب است که مسئولان موسسه به عنوان «حداقلی ترین مطالبه» درخواست بازگشت به شرایط پیش از تعطیلی موسسه را دارند و بقای واحد پژوهشی سازمان را پس از بازگشایی مجدد موسسه فاقد اعتبار می دانند. معاونت پژوهش اداره کل نیز مهم ترین مشکل موسسه را سودای بازگشت به دوران پیش از نظارت سازمان بر این موسسه می داند و تاکید دارد که مدیران آن باید با توجه به شرایط جدید گام بردارند و از قوانین جدید که آن ها را به عنوان یکی از پیمان کاران امر پژوهش در سازمان معرفی می کند، تخطی نکنند.

آقای دکتر نیکوپور معاونت پژوهش موسسه با دست گذاشتن بر کارنامه موفق موسسه پژوهش و توضیح مزایای این ساختار نسبت به مدلی که درون سازمان حول محور پژوهش چند سالی است شکل گرفته است، سعی دارد تا حوزه ماموریت خود را وسعت ببخشد. ایشان با مرزگذاری ماهیت فعالیت های موسسه با نوع آموزش و پژوهشی که در سازمان دنبال می شود، این دو ماموریت را متفاوت قلمداد می کند و سازمان را فاقد توانایی لازم برای انجام فعالیت های مشابه موسسه می داند. ایشان این موارد را بعضا معطوف به توان بالقوه حقوقی سازمان و بخشی دیگر را مربوط به ظرفیت علمی و اجرایی آن بیان می کند. اما قطعاً موارد

مذکور توسط مسئولان معاونت پژوهش سازمان که کمتر از یک دهه از تشکیل آن می‌گذرد و چند سالی است که شیوه‌نامه‌های مورد نیاز و ساختارهای مربوطه را برای انجام امور پژوهشی درون سازمان آماده کرده است، بی پاسخ نمی‌ماند.

خانم تفکریان معاونت پژوهشی اداره کل آموزش و پژوهش است. ایشان معتقد است که ساختار فعالیت‌های پژوهشی در سازمان بر اساس آیین‌نامه‌ها و ساختاری که امروزه وجود دارد تعیین شده است. تخطی از این موارد به تبع برای سازمان به هیچ وجه مورد پذیرش نیست و از تمامی پیمان کاران فردی یا غیر فردی درخواست می‌شود در حدود اولویت‌های سازمان به ارائه طرح‌های پیشنهادی پژوهشی مبادرت کنند. خانم تفکریان هرچند موسسه عالی پژوهش را مجری طرح‌های متوسط و کلان این معاونت می‌داند، اما نوع تعاملی مبتنی بر استقلال طلبی موسسه در مواجهه با کارفرما و ناظر را به هیچ وجه صحیح نمی‌داند و موسسه را به رعایت ضوابط جدید دعوت می‌کند. گلایه ایشان از هزینه‌های زیاد موسسه نسبت به موارد مشابه در امر پژوهش و استدلال نادرست آن‌ها در قبال عدم داوری پذیری کارهای کیفی با تبدیل به معیار کمی از مهم‌ترین نکاتی است که در مصاحبه به آن‌ها اشاره کردند. از نظر ایشان رعایت نکردن این امور تا حدی باعث ایجاد بازار رقابتی منفی میان موسسه و سازمان شده است که برای فعالیت‌های هرکدام آثار منفی زیادی دارد.

به نظر می‌رسد موسسه عالی پژوهش در دوره جدید بازگشایی به دنبال گسترش حوزه فعالیت خود طبق ظرفیت‌های اساس‌نامه مصوب خود است. مسئولان موسسه بر تکیه بر توان و ظرفیت علمی و بهره‌گیری از نیروهای تخصصی معتقدند که می‌توانند جای خالی واحد پژوهشی پویا را برای سازمان پر کنند. به همین دلیل هرگونه مانعی در این مسیر را سنگ اندازی از سوی افرادی می‌دانند که به نحوی یکی از ذی‌نفعان عدل شکل‌گیری این ماموریت، پیش روی آنان است. همچنین از نظر آقای دکتر نیکوپور فراهم شدن این هدف، نیاز به شرایط و ابزاری دارد که سازمان باید برای تامین نیازهای پژوهشی آن را در اختیار واحدی از خود قرار دهد که رزومه قابل قبولی در این عرصه داشته است. از مهم‌ترین مواردی که ایشان لازمه طی طریق چنین مسیری می‌داند، تامین استقلال و افزودن قدرت موسسه است. به همین منظور ایشان معتقد است که سایه نظارت واحدهای سازمانی بر موسسه عالی پژوهش فایده‌ای برای سازمان ندارد و توقف روند رو به رشد موسسه را به همراه دارد.

اگر بخواهیم در آخر این فصل به بررسی پیشنهادهای اصلاحی طرفین این تعامل سازمانی بپردازیم باید بگوییم که این بررسی نشان از جدیت این اختلاف دارد. پیشنهاد موسسه عالی پژوهش به طور جدی بازگرداندن موقعیت پیشین خود در سازمان در حوزه پژوهش و تعطیلی واحدهای ناظر درون سازمانی است. گویی قرار گرفتن مجدد در موقعیت سابق که نظارت توسط مدیرعامل سازمان تامین اجتماعی است تا حدی

مطالبات این موسسه را عملی می کند. اداره کل آموزش و پژوهش نیز پیشنهادهایی از جنس اصلاح آیین نامه تا ادغام کامل موسسه در سازمان را راه‌حلهایی می‌داند که اجرایی شدن هر کدام به منزله سلب رویه استقلال طلبی موسسه عالی است. شاید بیش از واحدهای دیگر سازمان عدم توجه به ماموریت‌ها و وظایف موازی این دو بخش پس از بازگشایی مجدد موسسه مورد غفلت قرار گرفته است. جدیت پیگیری هر دو واحد و ایجاد ساختارهایی با فرمت خود از سال ۱۳۹۴ به این سو بحران حوزه پژوهش در سازمان را هر روز جدی‌تر می کند. ارائه راه‌حل اصلاحی این ساختار شاید پژوهشی مستقل بطلبد که فعلا از حوصله این نوشته خارج است. اما هشدار بر جدیت این اختلاف و توجه به اختلالی که نتیجه‌ای جز هدر رفت انرژی بخش‌های مختلف سازمان را ندارد از رسالت‌های این گزارش است که امیدوارم در انجام آن موفق بوده باشد.

## فصل دوم

### (بررسی موردی، اداره کل وصول حق بیمه سازمان تامین اجتماعی و شرکت خدمات حسابرسی تامین اجتماعی)

#### مقدمه:

حسابرسی در سازمان تامین اجتماعی به دو وظیفه عمده قابل تقسیم است: حسابرسی از واحدهای تابعه سازمان و حسابرسی از دفاتر قانونی که مشمول پرداخت حق بیمه به سازمان تامین اجتماعی هستند. به دلیل گستردگی این امور در حال حاضر در داخل سازمان واحدهای زیادی به این دو ماموریت می پردازند. برای مثال معاونت اقتصادی سازمان دارای بخش مشخصی است برای بررسی اسناد مالی واحدهای تابعه همچنین اداره کل وصول حق بیمه با چهار معاونت به حسابرسی مالی واحدهای بیرونی سازمان مشغول است.

سازمان ابتدائاً برای تسهیل امر حسابرسی درونی سازمان دست به تاسیس موسسه حسابرسی تامین اجتماعی زد. این موسسه در ابتدا وظایف حسابرسی مالی سازمان را نسبت به واحدهای تابعه به عهده داشت. اما پس از چند سال به گسترش فعالیت‌های تامین اجتماعی در دهه ۷۰، موضوع نظارت بر شرکت‌های برون سازمانی که مشمول پرداخت حق بیمه به سازمان بودند مطرح شد. در واقع این امر سبب تغییر ماموریت موسسه حسابرسی نسبت به وظیفه آن در بدو تاسیسش بود. همچنین به دلیل وسعت حجم کار و محدودیتی که سازمان طبق قانون تجارت برای بررسی اسناد بیمه‌ای شرکت‌ها داشت، سازمان مجبور به اخذ راهکارهای جدید برای پیگیری این ماموریت شد. به همین منظور ردیف جدیدی تحت عنوان معاونت بازرسی دفاتر قانونی در هر استان ایجاد شد که مسئولیت اولیه جمع‌آوری اطلاعات و بازرسی اولیه بر اسناد بیمه‌ای شرکت‌های محدوده جغرافیایی خود را داشتند.



موسسه حسابرسی نیز با گسترش دامنه فعالیت‌های خود به منظور بررسی دقیق تر دفاتر، به تشکیل نمایندگی استانی در اکثریت استان‌های کشور اقدام کرد. اما به گواه کارشناسان ستادی این دفتر همچنان بخش عمده‌ای از کار بازرسی دفاتر توسط سازمان یا بخش‌های استانی آن به دلیل حجم زیاد پرونده‌های باقی مانده برون‌سپاری می‌شود. حتی بخشی از این برون‌سپاری به دست خود موسسه حسابرسی انجام می‌شود که خارج از توان اجرایی این شرکت محسوب می‌شود.

امروزه سازمان برای انجام مأموریت نظارت بر دفاتر قانونی با ساختار عریض و طولی درون خود و همچنین با موسسه‌ای وابسته به عنوان واحد اجرایی رو به رو است که در پیش‌برد وظایف مشغول به فعالیت است. این مأموریت هرچند به دلیل اینکه جنبه تخصصی دارد و برای انجام آن تجربه زیادی نظیر تجربه اندوخته موسسه حسابرسی نیاز است، تا حد خوبی در حال اجرا است اما با چالش‌های زیادی نیز رو به رو است. جدا کردن بخش سیاست‌گذاری و اجرا، فرایند مشترک بازرسی میان موسسه و واحدهای سازمان و همچنین اجرایی شدن پرونده‌های مورد نظر با محدودیت‌های زمانی و نیروی انسانی سازمان از جمله این چالش‌هاست. سعی داریم در این فصل با بررسی این موارد از خلال مصاحبه با آقای تیموری به عنوان کارشناس معاونت بازرسی دفاتر قانونی در ستاد اداره کل وصول حق بیمه و آقای دکتر محسنی به عنوان مدیرعامل شرکت حسابرسی تامین اجتماعی به آسیب شناسی تعامل میان این دو بخش سازمان دست یابیم و در حد توان این نوشته در ارائه راه‌های برون رفت کوشش کنیم.

### **اداره کل وصول حق بیمه، معاونت بازرسی دفاتر قانونی**

بخش اداره کل وصول حق بیمه دارای معاونت‌های مختلفی است که به کار در حوزه‌های متفاوتی اشتغال دارند. از جمله این حوزه‌ها که در قالب معاونت‌های این اداره کل فعالیت دارند: حوزه نظارت، حوزه اجرا و بازرسی کارگاهی، حوزه پیمان‌ها و حوزه بازرسی دفاتر قانونی است. در این نوشته ما تنها در صدد بررسی یکی از معاونت‌های این اداره کل هستیم که مسئولیت بررسی اسناد مالی و بیمه‌ای شرکت‌هایی را دارد که مشمول پرداخت حق بیمه به سازمان هستند. این معاونت در سازمان تحت عنوان بازرسی دفاتر قانونی و در استان‌ها با همین ردیف مشغول به انجام وظیفه است.

فرایند انجام این مأموریت به این شکل است که معاونت بازرسی دفاتر قانونی، بخش کنترل و نظارت بر حسابرسی‌هایی که انجام می‌شود را به عهده دارد و اداره استانی آن‌ها در استان‌ها ابتدائاً دریافت کننده گزارش‌های شرکت‌های حاضر در محدوده جغرافیایی خود هستند، سپس با ارسال گزارش شعب تابعه و سپردن اطلاعات به شرکت حسابرسی تامین اجتماعی یا کارفرما بیرونی به پرونده‌ها رسیدگی می‌کنند. همچنین بخش ستادی این معاونت نیز وظیفه سیاست‌گذاری نحوه صدور دریافت‌ها، جلسات برای حل

مشکلات مراکز برون سازمانی و شرکت‌ها، نحوه بازرسی و نحوه تغییراتی که برای بخش‌نامه‌ها نیاز باشد را به عهده دارد.

بزرگ‌ترین پیمان کار این معاونت، شرکت حسابرسی تامین است. این موسسه اسناد مربوط به تمام اشخاص حقیقی و حقوقی که بر اساس قانون موظف به اخذ، تحریر و نظارت بر دفاتر هستند را مورد حسابرسی بیمه‌ای قرار می‌دهد. لازم به ذکر است که این نظارت و بازرسی فقط منحصر به بخش بیمه‌ای است و مربوط به مطالبات شرکت‌ها به سازمان تامین اجتماعی است. معاونت بازرسی دفاتر قانونی علاوه بر سپردن کار به موسسه حسابرسی با برون‌سپاری کارهای حسابرسی به اشخاص حقیقی و حقوقی که صلاحیت شان توسط انجمن حساب‌رسان مورد تایید باشد بخش دیگری از پرونده‌های باقی مانده را نیز پوشش می‌دهد که از حوزه بررسی تفصیلی این نوشته خارج است. در این بخش برای روشن شدن کم و کیف این تعامل تنها میان موسسه حسابرسی و معاونت بازرسی دفاتر قانونی به تحلیل مصاحبه آقای تیموری خواهیم پرداخت.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
نوع تعامل	کارفرما و پیمان کار	«ما سیاست‌گذاری انجام می‌دهیم و کارفرما هستیم و موسسه هم به عنوان یکی از پیمان کارهای ما مسئول اجرا است و پرداخت حق الزحمه ش و نظارت بر کارش هم به عهده ماست»
شرایط و محدودیت‌های سازمان	حجم زیاد کارگاه‌ها	«سازمان به دلیل اینکه حجم نیرو مورد نیاز برای انجام این خدمات را نمی‌تواند استخدام کند و همچنین طبق قانون تجارت، شرکت‌ها تا ۱۰ سال موظف به نگهداری مدارک بیمه‌شان هستند و هر سال که ما موفق نشویم به حسابرسی یک سال را از دست دادیم و به دلیل زیاد بودن کار به نظرم اگر دو برابر نیروی حال حاضر را هم داشتیم از پس انجام بازرسی بر نمی‌آمدیم. به همین دلیل برون سپاری کردیم»
	محدودیت زمان بررسی	
	کمبود نیروی انسانی	

مفهوم (کد اصلی)	مدهای کلی (رابط)	مثال
عدم توانایی اجرایی در پیش‌برد ماموریت	شرایط موسسه	موسسه به دلیل حجم زیاد کار با وجود دفاتر استانی نمیتواند تمام کار را پوشش دهد.
تاسیس واحد استانی معاونت بازرسی دفاتر قانونی	پیامد	«بر اساس تجربه از سال ۱۳۷۶ معلوم شد که موسسه حساب‌ری توان رسیدگی به حجم کار ما را ندارد و مجبور شدیم در ادارات کل دفتر بازرسی دفاتر قانونی را تاسیس کنیم»
برون‌سپاری توسط سازمان		«ما به عنوان کارفرما داریم میریم به این سمتی که دفاتر استانی مون به شکل مستقیم کار رو به افراد حقیقی و حقوقی بسپارند و کارهای حساب‌رسی رو انجام بدن. حالا ممکنه به موسسه بسپارند یا غیر موسسه»
برون‌سپاری توسط موسسه		سازمان مایل است که موسسه به عنوان واحدی علاوه بر فعالیت اجرایی جنبه آموزشی حساب‌رسی به افراد دیگر را نیز به عهده بگیرد و خود به برون‌سپاری بپردازد.
رضایت سنجی از شرکت‌ها جلسات هماهنگی و ارائه گزارش ماهانه	نظارت	موسسه به شکل ماهانه گزارش تعداد واحدهای بررسی شده و واحدهای باقی مانده را به معاونت اعلام می‌کند. معاونت به شکل تصادفی پرونده‌ها را بررسی می‌کند. علاوه بر این معاونت با استفاده از شیوه‌های رضایت سنجی از نحوه تعامل موسسه حساب‌رسی با شرکت‌ها نیز مطلع می‌شود.
رضایت از مدل فعلی	مدل آل ایده	«به دلیل تجربه تجربه این چند ساله موسسه به نظر من در مقایسه با بخش خصوصی موسسه بهرت کار حساب‌رسی را انجام می‌دهد و به دلیل قوت موسسه

مفهوم (کد اصلی)	مثال	کدهای کلی (رابط)
	در انجام ماموریت ما مشکلی با این فرمت همکاری با آنها نداریم. ضمناً موسسه نیز در صورت داشتن ظرفیت ۵ برابر کار الان را به شکل بلقوه دارد و اینطور نیست که ما بگوییم کار به آنها نمی‌دهیم.»	

### موسسه خدمات حسابرسی تامین اجتماعی

موسسه حسابرسی تامین اجتماعی در سال ۱۳۷۲ تاسیس شده است. ابتدائاً ماموریت اصلی آن حسابرسی داخلی از واحدهای تابعه سازمان تامین اجتماعی بوده است. این حسابرسی به عنوان مثال شامل بازرسی از شعب و دفاتر اسناد پزشکی بیمارستان‌ها و سایر بخش‌های داخلی سازمان تعریف شده بود. به مرور زمان با توجه به تغییر و تحولاتی که در سازمان تامین اجتماعی رخ داد این وظیفه در واقع اهمیت درجه اول خود را از دست می‌دهد و ماموریت اصلی که از سال ۱۳۷۶ به عهده موسسه گذارده شده است را دست خوش تحول می‌کند. این وظیفه که تا به امروز موسسه به انجام آن اشتغال دارد، بازرسی از دفاتر قانونی کلیه واحدهای تجاری در سراسر ایران است (فارغ از تعلق به سازمان تامین اجتماعی). در واقع موسسه وظیفه نظارت بر اساس قوانین و مقررات تامین اجتماعی را برای شرکت‌هایی که شامل پرداخت حق بیمه هستند را به عهده دارد.

در حال حاضر موسسه در هر استان یک نمایندگی دارد که به انجام امور بازرسی دفاتر محدوده جغرافیایی خود مبادرت می‌کند. این موسسه جمعا در سراسر ایران ۴۲۵ نیرو دارد که حدوداً ۱۴۰ نفر از آنها در استان تهران مشغول به کار هستند. همچنین این موسسه دو واحد متناظر درون سازمانی دارد. معاونت اقتصادی که مسئولیت بررسی اسناد مالی و حسابرسی مالی درونی موسسه را نظارت می‌کند و معاونت بیمه‌ای که در انجام کارهای اجرایی موسسه نظارت دارد. تعامل دائمی آنها با اداره کل وصول حق بیمه نیز بخش مهمی از ارتباط آنها با سازمان را شکل داده است. به نظر می‌رسد تعامل موسسه با سازمان به شدت تحت تاثیر ماهیت کار تخصصی حسابداری قرار گرفته است. همچنین حجم زیاد کارگاه‌های کشور که باید در مدت زمان محدود حسابرسی بیمه‌ای آنها انجام شود نیز دغدغه اصلی تمام بخش‌های زمان را درگیر اجرای فرایند حسابرسی کرده است. امام همچنان چالش‌هایی در این روند برای هر دو بخش وجود دارد که خالی از اهمیت نیست. تحلیل و بررسی مصاحبه با دکتر محسنی مدیر عامل موسسه حسابرسی تا حدی این مسائل را روشن خواهد کرد.

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>«یه بعد دیگه نظارتمون هم معاونت اقتصادی هستش. معاونت اقتصادی روی کار ما نظارت میکنه. مثلاً خود موسسه قوانین و مقررات را رعایت می‌کنه؟ باید صورت مالی بدیم گزارش عملکرد خودمون رو باید بدیم به اونجا، هیئت مدیره ما رو مثلاً فرض کنید مسئله‌ای که باشه از طریق معاونت اقتصادی مطرح می‌کنیم.»</p>	<p>درون سازمانی</p>	<p>نظارت</p>
<p>«نظارت روی کارمون نیست به اون صورت یعنی ما در عمل و اجرا دست خودمونه»</p> <p>«نوع نظارت یعنی وقتی که بحث رسیدگی به شرکت هارو داریم میریم نگاه میکنیم خب نوع شرکت ها با هم متفاوته فعالیت ها با هم متفاوته دستورالعملی که سازمان میده نمیتونه تمام این موارد ها را بیوشونه پس بالطبع با یکسری مواردی برخورد می‌کنیم که یا شرایط عوض شده محیط قانونی عوض شده باید با سازمان یک هماهنگی بکنیم بهشون بگیم چنین مسئله‌ای وجود داره اونا برای ما دستورالعمل بدند بگن که حالا که این مشکل پیش اومد به چه صورتی باید باهش برخورد بکنید پس بالطبع روی نتایج نه روی نحوه انجام کار روی ما نظارت دارند.»</p>	<p>نظارت بر نتیجه</p>	
<p>« یک تعاملی که داریم سر همین دستورالعملها و بخشنامه هایی هست که معاونت بیمه‌ای داره به ما ابلاغ میکنه. ببینید اون به من ابلاغ میکنه منتها من در عمل چون من باید اجرا بکنم مشکلات رو من میبینم که چه مشکلاتی هست. اینجا بیشترین مشکلات ما شروع میشه... یک بخش نامه میاد حالت کلی دارد. ما</p>	<p>فاصله اجرا و سیاست- گذاری</p>	<p>چالش تعامل</p>

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>که می‌خواهیم بریم در عمل بررسی بکنیم میبینیم این اون چیزی نیست که اون جا داره اعلام میشه»</p>		
<p>«ببینید معاملات در سطح ایران مثلا حالت ساده قبل رو دیگه نداره ، حالت پیچیده پیدا کرده و این بخشنامه هایی که سازمان داره میده نتونسته خودش رو هنوز با این شرایط تطبیق بده. بخش نامه ها قدیمی هست و جوابگو نیست. ببینید بالاخره باید اونجا داخل سازمان باید یک اتاقی باشه ، فکر کنند ببینند چه موردی پیدا شده. بخش خصوصی هم شروع میکنه عکس العملی کار کردن، اینا تونستند تا حالا با اونها برخورد داشته باشد؟»</p>	<p>عدم انطباق با تغییرات بازار و صنعت</p>	<p>پیامدهای چالش</p>
<p>«این فراینده خیلی طولانیه، هی من باید بگم این تغییرات لازم رو و یکسری افراد اونجا نشستن می گیرند یکسری هم میگم حالت تک بعدی خودشون رو دارند و توجه نمی کنند»</p>	<p>فرسایشی شدن اصلاحات مورد نیاز</p>	
<p>«من وقتی توی سازمان تامین اجتماعی کار می کنم تک بعدی میشم. دیگه فقط دارم بیمه رو میبینم، دیگه جای دیگه ای رو نمیتونم برم ببینم. کسی که توی مالیاته فقط مالیاتی فکر می کنه، این شرکتی که وجود دارد با همه داره برخورد می کنه پس بنابراین اون جلوتر از این تک بعدی ها داره حرکت میکنه برای همین هم سازمان باید بدونه که چی کار باید بکنه یعنی خودش رو با شرایط روز تطبیق بده.»</p>	<p>تک بعدی بودن</p>	
<p>«برای تعامل داشتن یک کمیته وحدت رویه خواستیم. وقتی ما میریم با رویه های مختلف با موارد قانونی که در عمل دچار مشکل هستیم رو به رو می شیم باید با</p>	<p>کمیته وحدت رویه</p>	<p>راه حل عملیاتی</p>

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>معاونت بیمه‌ای هماهنگی داشته باشیم. بیایم این مسئله را بررسی کنیم و بعد به نتیجه برسیم. بالاخره فعالیت موسسه در سراسر کشور هست. ما در تمام استان های کشور یک دفتر نمایندگی داریم. اول از همه باید بین خودمون یک وحدت رویه وجود داشته باشد یعنی ما باید سعی بکنیم که اون قضاوت هایی که می خواهیم انجام بدیم، خیلی به هم دیگه باید نزدیک باشه؛ راجع به یک موضوع دفتر خوزستان من یک شکلی انجام نده و دفتر تهرانم یک شکل دیگه ای!»</p>		
<p>«هیئت مدیره ما رو سازمان تامین اجتماعی تعیین میکنه. حالا یکی از اون معاونت هایی که ما می‌خواهیم عضو هیئت مدیرمون باشه، همین معاونت بیمه ای هستش که درخواست می‌کنیم که در جهت تعامل، یک نفر از اونجا عضو هیئت مدیره ما باشه»</p>	<p>دعوت از معاونت مربوطه به هیئت مدیره موسسه</p>	

## جمع بندی فصل

به نظر می‌رسد، همانطور که در متن بالا گفته شد، تعامل این دو بخش سازمان به شدت تحت تاثیر ماهیت کار تخصصی حساب‌داری قرار گرفته است. در واقع سازمان به دلیل ماهیت تخصصی کار و حجم بالای آن این توان را در نیروهای خود برای انجام کار نمی‌بیند. برون سپاری از طریق سازمان نیز در مقایسه با برون‌داد موسسه نتیجه چندان مطلوبی به بار نیاورده است. به همین دلیل به گفته مسئولان هر دو بخش، تعامل سازمان با موسسه درگیر حواشی که میان بخش‌های دیگر سازمان با شرکت‌ها پیش آمده است نشده است.

از سوی دیگر به دلیل فراتر بودن حجم تقاضای بازرسی از ظرفیت موسسه و عدم صرف اقتصادی برای گسترش بیش از حد موسسه، نتیجه مطلوب برای هر دو طرف برون سپاری تحت نظارت موسسه است.

به همین منظور درخواست سازمان از موسسه به گسترش جنبه آموزشی آن برای تعلیم نیروهای تخصصی در حوزه بازرسی بیمه‌ای نشان دهنده تمایل به عدم دخالت در حوزه اجراست. به گفته کارشناس معاونت بازرسی دفاتر قانونی نسبت حجم کار به ظرفیت موسسه حدود ۵ برابر است. در نتیجه؛ حجم زیاد تقاضا و ماهیت کار تخصصی حسابداری سبب تمایل سازمان برای پیشبرد کارها از طریق موسسه شده است و ظرفیت اجرایی موسسه تا حد مقبولی مورد استفاده قرار گرفته و نگرانی برای مسئولان‌ش وجود ندارد. اما گذشته از اختلالات مربوط به امور مالی در فرمت تعامل دو بخش سازمان که به نظر به حداقل ممکن رسیده است، معضلات اجرا در این بخش پررنگ است. بزرگ‌ترین بحرانی که این دو بخش برای تعامل با آن رو به رو هستند در سطح اجراست. جدایی حوزه سیاست‌گذار و اجرا سبب عدم هماهنگی آن‌ها شده است. این فاصله سبب شده است که حوزه ستاد، معاونت بازرسی دفاتر قانونی، نتواند به خوبی در فرایند سیاست‌گذاری اصلاحات لازم را به انجام برساند. همچنین تحولات عرصه صنعت و بازار به عنوان پرداخت کنندگان اصلی حق بیمه به سازمان از چشم نهاد سیاست‌گذار سازمان مغفول می‌ماند.

این انفکاک با وجود تمام تلاش‌هایی که برای انتقال تجربیات بخش اجرا به بخش سیاست‌گذاری شده است هنوز مرتفع نشده است. با استناد به گفته‌های مدیر عامل شرکت حسابرسی واضح است که بخش عمده‌ای از تعامل این شرکت و توان مدیران آن صرف تغییرات لازم آیین‌نامه‌ها و قوانین ابلاغی می‌شود. از نظر ایشان این دوری سبب شده است که مدیران سازمان تک بعدی شوند و توان درک موقعیت‌هایی که حاصل تغییرات در مورد موضوع‌های گذشته است را آن طور که باید و شاید نداشته باشند. عقب افتادن حسابرسی‌ها، عدم هماهنگی برای حل مشکلات و فرسایشی شدن حل و اصلاح قوانین از بزرگ‌ترین مشکلات شرکت حسابرسی برای تعامل با سازمان تامین اجتماعی است. در آخر باید گفت به نظر می‌رسد تعامل سازمانی این دو بخش را بتوان جز موارد موفق همکاری دانست که دلایل عمده آن ماهیت تخصصی کار و ترجیح موسسه حسابرسی توسط سازمان در مقایسه با بخش خصوصی، حجم زیاد کار و ماهیت اجرایی آن و راه‌حل‌های مفیدی نظیر کمیته وحدت رویه و حضور نماینده معاونت بیمه‌ای در هیئت مدیره شرکت حسابرسی است که تنش را بسیار کمتر از بخش‌های دیگر سازمان کرده است.



## فصل سوم

### (مطالعه موردی، روابط عمومی سازمان تامین اجتماعی و موسسه فرهنگی و هنری

### آتیه)

#### مقدمه:

نیاز به وظایف و ماموریت‌های که در حوزه ارتباط با مخاطبان بالقوه و بالفعل هر سازمانی وجود دارد، ضرورت تشکیل واحدی با مختصات روابط عمومی را ضروری می‌کند. این ارتباط در ساخت تصویر مطلوب سازمان از خودش بسیار اهمیت دارد. تصویری همان‌گونه که با اهداف سازمان بیشترین همخوانی را داشته باشد و سازمان را در درون و بیرون به همگان معرفی کند. همچنین علاوه بر اطلاع رسانی به مخاطب که به عنوان حق وی مورد تایید است؛ این نیاز برای جذب مخاطب، حتی در برخی از موارد به تکنیک‌های تبلیغات اقتصادی نیز نزدیک می‌شود. ساختن تصویر مطلوب از سازمان امروزه از هرزمان دیگر برای سازمان‌ها حیاتی‌تر شده است.

سازمان تامین اجتماعی نیز به دلیل وسعت مخاطبان‌ش در طیفی از افراد برون سازمانی، از بیمه‌شدگان مختلف تا سیاست‌گذاران برون سازمانی که در تصمیم‌گیری درباره سازمان تامین اجتماعی دخیل هستند ولی متأسفانه از گذشته تا به امروز آگاهی چندانی از ماهیت و اهداف این سازمان ندارند، و کارمندان درون سازمان که در شعب مختلف و ادارات متعدد هریک بنا به تخصص، مشغول فعالیت مربوط هستند و شاید تصویر صحیحی از کلیت سازمان نداشته باشند، این ضرورت را بیش از دیگران دریافته است. به همین دلیل است که از سال ۱۳۷۱ ما در سازمان ابتکاری به نام شورا ارتباطات را داریم که از مجموعه‌ای از واحدهای سازمان و معاونت‌ها به اضافه برخی از متخصصان رشته علوم ارتباطی تشکیل شده بود و زمینه را برای تولد نشریه آتیه باز کرد.

همچنین در کنار این فعالیت‌ها که در واحد روابط عمومی سازمان آغاز شده بود با تاسیس موسسه فرهنگی و هنری آتیه در سال ۱۳۷۷ سعی در تشکیل و تاسیس نهاد تخصصی در حوزه ارتباطات را داشت. موسسه تا سال ۱۳۸۸ متکفل انجام امور فرهنگی و رسانه‌ای سازمان بود. در این سال با تعطیلی موسسه این وظایف دوباره به بدنه واحد روابط عمومی بازگشت. اینگونه بود که حدوداً ۲ سال متوالی روزنامه خورشید تا پایان دولت دهم در این مجموعه منتشر می‌شد. پس از بازگشایی موسسه آتیه قوه تازه‌ای به این واحد افزوده شد. این دوره جدید سرآغاز فعالیت‌های وسیع‌تری برای امور روابط عمومی شده است.

در حال حاضر از برون دادهای موسسه که مهم‌ترین ویتترین سازمان تامین اجتماعی است، چهار خروجی مهم در حال انتشار است. نشریه آتیه نو که با ۲۰ هزار تیراژ برای مخاطب عمومی تر سازمان چاپ می‌شود. نشریه تامین که ببا ۲۰ هزار نسخه برای کارمندان و بخش‌های درونی سازمان توزیع می‌شود. علاوه بر این

ماهنامه قلمرو رفاه با مخاطب تخصصی به گفتمان‌سازی در حوزه رفاه اجتماعی و تامین اجتماعی همت گماشته است و امروزه از مهم‌ترین مکتوبات در این حوزه است که به مسائل روز می‌پردازد. همچنین با گسترش رسانه‌های جمعی از سال ۱۳۹۲ سایت تامین ۲۴ نیز تا به امروز به روز رسانی شده است و منبع دیجیتال اطلاع رسانی سازمان است. به گواه کارشناسان سازمان و موسسه آتیه عمده فعالیت‌های فرهنگی روابط عمومی نیز از طریق ظرفیت موسسه انجام می‌شود و محدودیت‌های واحد روابط عمومی به این شکل پوشش داده می‌شود.

اما با این وجود این تعامل که از تنیدگی ساختاری میان این دو بخش حکایت می‌کند دارای اختلالات اساسی و در مواردی همراه رفتارهای سازمانی غیر حرفه‌ای است که نتیجه‌ای غیر از اتلاف نیرو و توان سازمان را نداشته است. در دو بخش این فصل به سراغ هر دو سوی این تعامل رفتیم و بر آن بودیم که با گفت‌گویی انتقادی از ابعاد تحلیل‌ها و راهکارهای آنان مطلع شویم. آقای باقری به عنوان کارشناس موسسه آتیه و سردبیر نشریه آتیه که خود سابقه حضور در روابط عمومی سازمان را نیز دارند یکی از انتخاب‌های ما بوده است. همچنین آقای کیان مهر به عنوان کارشناس واحد روابط عمومی که مدیرمسئول سابق نشریه آتیه نیز بودند ما را از کم و کیف این تعامل مطلع کرده‌اند. در ادامه با بررسی این گفت‌گو راهی برای اینمشکل جست و جو می‌کنیم.

## روابط عمومی سازمان تامین اجتماعی

روابط عمومی سازمان تامین اجتماعی از جمله واحدهایی است که همیشه ضرورت حضور آن محل بحث نبوده است. این واحد با ستاد مرکزی که در آن حدود ۲۰ نفر کارمند مشغول به کار هستند مسئولیت سیاست گذاری رسانه‌ای و تولید محتوای فرهنگی مورد نیاز سازمان را به عهده دارد. همچنین به دلیل گستردگی این حوزه در هر استان کشور در دو بخش اداره کل بیمه و درمان یک واحد روابط عمومی مشغول به خدمت است. حضور موسسه آتیه نیز با تمام فراز و نشیب‌ها به عنوان بزرگ‌ترین پیمان کار روابط عمومی در پیشبرد اهداف این واحد از سازمان بسیار کمک کننده بوده است.

روابط عمومی سازمان علاوه بر انجام ماموریت‌های روزمره که طبق آیین‌نامه موظف به انجام آن است با تغییرات حوزه رسانه نیز در حال به روز رسانی خود است. به گفته یکی از کارشناسان این واحد، پس از گسترش فضای ارتباطات جمعی و به خصوص با گسترش شبکه‌های مجازی مبتنی بر شبکه اینترنت سراسری سازمان نیز به این عرصه ورود کرده است. علاوه بر سایت تامین ۲۴ که به شکل آنلاین خدمات و اطلاع‌رسانی سازمان را به عهده دارد، سازمان در شبکه‌های اجتماعی نظیر اینستاگرام و تلگرام (پیش از ممنوعیت استفاده) در قالب صفحات و کانال‌هایی مشغول به فعالیت بوده است.

این قسم فعالیت‌ها در کنار انتشار سه نشریه مهم که عبارت‌اند از: نشریه آتیه، نشریه تامین و ماهنامه قلمرو رفاه که هر سه توسط موسسه آتیه منتشر می‌شوند، این واحد را تبدیل به یکی از واحدهای پرکار سازمان کرده است. اما به همین اندازه که این تعامل برای برون‌دادهای این بخش مفید بوده است دارای حواشی نیز شده است. روابط عمومی سازمان در تعامل با موسسه آتیه سعی دارد که سیاست گذاری سازمان را پیش ببرد و در این بین با وجود همراهی‌ها بعضاً به شکل کامل همگامی آتیه را آنطور که انتظار دارد مشاهده نمی‌کند. آتیه نیز به عنوان بزرگ‌ترین مجری انتشار محصولات مکتوب سازمان در قالب‌های مختلف و با تجربه و تخصصی که در طول این سال‌ها کسب شده است، ملاحظاتی برای انجام یافتن مطلوب امور دارد که گمان بر بی توجهی به آن‌ها دارد. گفت‌وگو با آقای کیان مهر به عنوان نماینده واحد روابط عمومی، سراسر این فضای مذکور را برای ما می‌شکافد و تحلیل‌های روشنگری ارائه می‌دهد که سعی داشتیم در ادامه آن‌ها را به اطلاع خواننده محترم برسانیم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (اصلی)	کد	مثال
رابطه با موسسات	شرکت‌ها به عنوان پیمان‌کار امین سازمان		«سازمان آنجا یک تیمی را گذاشته که امین سازمان هستند و این‌ها با اغلب مسایل و سیاست‌های کلان سازمان همراه هستند و اون‌ها این کار را انجام می‌دهند. و به صورت خیلی ملموس‌تر در نشریاتی مثل تامین که مستقیماً در خود روابط عمومی ورود کرده‌اند و در واقع بخشی از کارها را به آن‌ها واگذار کردیم»
	وظیفه سیاست گذاری و نظارت بر موسسات		سازمان کار را تعریف می‌کند و با همان مختصات تحویل می‌گیرد.
قرار دادها	قراردادهای بلندمدت		در این موارد عموماً مشکلی نداریم
	قراردادهای کوتاه-مدت		« بعضی از کارها، کارهای فورسه. مثلاً من زنگ میزنم میگم آقای فلانی فلان کار رو انجام میدی؟ بعد اون انجام میده و فاکتور میده. و تو سیستم

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>انجام میشه. در این موارد ما با واحد خدمات مشکل داریم. خدمات هم استنباط میکنه که اولاً اینا دارند گرون میدن دوم اینکه باید از طریق مناقصه انجام بشه... ببینید دعوا نیست. اختلاف نظره. باید این رو در نظر بگیریم که دوستان ما در دو طرف یه نگاه دیگه‌ای به قضیه دارند. اینایی که میشناسیم نگاه کیفی و کمی دارند، اونا کاملاً ریلی به قضیه نگاه میکنن. مقایسه میکنن. کما اینکه من عرض کردم معمولاً شما کتاب رو با کتاب مگه میشه مقایسه کنید؟ هر کدوم یه محتوایی دارن، نویسنده هاشون فرق میکنه. یه وقتی هست شما میز میخوری میگه من ارزون میگیرم، اون گرون میده ولی اینجا اینطوری نیست.»</p>		
<p>«اینجا ساختارش ساختار اداری و سازمانیه. اینجا اگه بخواد با یه پژوهشگر و یه آدم متخصص کار قرار دادی انجام بدهد یه سیکل طولانی و دوماً اینکه میافته در سیکل اداری. اینکه چرا اینو آوردی و چرا اونو نیارودی؟»</p>	<p>چرخه ناکارآمد اداری سازمانی</p>	<p><b>شرایط سازمان</b></p>
<p>موسسه‌ها ایجاد شدن که «اول اینا کمی از این سیستم رسمی و اداری خارج بشوند و دستشون باز باشه برای قرارداد و پیگیری سرعت عملشون بالا بره. مثلاً همین الان اگر بخواهید یه کتابی چاپ کنید، اگر تو سیستم سازمان باشه اول باید مناقصه و مزایده بگیرید و همه این سیکل‌ها طی بشه تا کی طول بکشه تا هزینه‌ش را بدهند»</p>	<p>ساختار ضعیف مالی سازمان</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>تجربه دو سالی که آتیه در سازمان منتشر می- شد خیلی سخت بود. «شما ببینید الان نیرویی که داریم اینجا اداریه و ثابت. وقتی دو تا نیرو از بیرون بیاد اینجا سیستم پرداختی اینجا اصلا اینا رو قبول نمیکنه. یه سیکل طولانی. شاید اون موقع من یادم میاد حداقل ۶-۷ ماه طول کشید که به این دوستان جا بندازم که حق التحریر یعنی چی. این مقوله حق التحریر تو سیستم سازمان تعریف نشده. مقوله برای صفحه بند و حروف چین نداریم اینجا. اینا چیزایی بود که توی ادبیات سازمان و فرهنگ سازمانی جا نیفتاده بود. نه اینکه بیگانه باشن. هیئت اجرایی جواب نمیده. موسسه اینکار رو وقتی نیاز داشته باشه به راحتی انجام میده. اما اینجا زمان بر بود دیگه. حذف داشت. ۲ ساله سخت بود. خیلی تلاش کردیم جا بندازیم و راه بندازیم کارو.»</p>	<p>تجربه دشوار کار در سازمان</p>	
<p>«فرهنگ تو کشور ما همیشه جزء مقولات مهجور بوده. یعنی اگر وضع مالی به هم بخوره اولین چیزی که از سبد کالا کم میشه کتاب است. بعد سراغ خوراک و پوشاک میریم. بالطبع توی سازمان هم همینه. سازمان هم از ادمایی مثل من و شما تشکیل شده. و تو سازمان مشکل مالی که پیش میاد، این نگاه وجود داره و میگه اینا رو انجام ندیم و اینو چاپ نکنیم و صرفه جویی میکنن. باز هم نگاه کمی هس که میاد این مقولات رو از بین میبره»</p>	<p>عدم اولویت کارهای فرهنگی در سازمان</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>هرچه سازمان‌ها به سمت استقلال رفتند رابطه آن‌ها با سازمان بیشتر دچار مشکل شده است.</p>	<p>استقلال خواهی موسسات</p>	<p><b>دلیل مشکلات</b></p>
<p>«اگر اون حوزه‌ها و شرکت‌های مربوطه کار خودشون رو خوب انجام بدن خود به خود این اتفاق‌ها نمی‌افته. اگر از دل اون مسائل پژوهش خوب بیرون بیاد، کار گروهی باشه، مسلما مدیر به کارش میاد. اگر موسسه اتیه‌ای که نشر تولید خوبی میاد مسلما نیاز دارنشون پس نمی‌زنن که. این مشکل زمانی پیش میاد که شمای نوعی که اینجا نشستید تو سازمان حساب کنید اون کاری که می‌خواید تو سازمان انجام نمیشه یا همراهی لازم رو با شما ندارند. اون موقع است که شاید شما دنبال یه کیس دیگه بگردید تا کارتون رو خوب انجام بده.»</p>	<p>فعالیت‌ها بدون توجه به نیاز سازمان</p>	
<p>«ادمایی که در موسسه‌ها اومدن، اصلا ادمای عالی، ولی چون نگرش سازمانی نداشتن اینجا فاصله ایجاد شده که چون سازمان پژوهش فلان انجام میده و اصلا ما باید آموزشگاه عالی بزیم اینجا. یعنی نگاهشون به سمت جاهای دیگه‌ای رفت. در نتیجه تولیداتی که کردن و کتابایی که توی اون دوره تولید کردن توی سازمان هیچ چیزی بازخورد نداشت و دیده نشد. اینا هست که ضربه میزنه. اگه واقعا اونا با این نگاه بیان که توی موسسه مطالعه‌ای بکنن که بحث این نیست که از سازمان حتما یه نفرو اینجا بذارن.»</p>	<p>عدم آشنایی و اطلاع سیاست‌های سازمان</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>ولی اون ادمایی که میان اگر اساسنامه و تاریخچه موسسات رو بررسی و مطالعه کنن که چرا ایجاد شده و چرا مهمه دیگه فاصله نمی-افته».</p>		
<p>«در مجموع یه سری دوستان نگاهشون به قضیه اینه که کارمندن دیگه. هیچی نمی دونن. از صبح میان ساعت میزنن و میرن. میگن ما داریم کار پژوهشی و مکتوب و رسانه‌ای می کنیم و ما خیلی متوجه میشیم. این نگاه خوبی نیس. البته همیشه به همه کارمندا اینو نسبت داد کارمندا دغدغه های سازمانی خاص خودشون رو دارن. این که همه رو به یک کیش پنداری هم درست نیست».</p>	<p>نگاه از بالا به پایین به موسسه</p>	
<p>«در سال‌های گذشته شاهد بودیم که یه وقتی مدیرانی در شرکتهای زیر مجموعه اومدن که همراهی لازم رو با واحدهای متناظرشون تو سازمان نداشتن. اینجور موقع ها مسلما مقاومت هم توی سازمان ایجاد میشه . اصل قضیه اینه که شرکتهای تابعه اینو قبول کنن که اینا برای این بوجود اومدن که یک بخشی از وظایف این سازمان رو انجام بدن. یعنی اگه یه واحدی بوجود اومده برای اینه که کمک کننده و تسهیل کننده کارای سازمان باشه . این یه اصل کلیه که بعضی وقتا نادیده گرفته میشه به هر دلیلی. از سال ۸۰ که من دارم تو سازمان کار میکنم اینو دیدم که اصلا رعایت نکردن و خودشون رو</p>	<p>مقاومت سازمان</p>	<p>پیامد</p>

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>بالتر از واحد متناظر در سازمان می دیدن. اینجاها حتما مقاومت هست و حتما مشکلی پیش میاد».</p>		
<p>«به مرور زمان موسسات خیلی فربه شدن. و این به خودشون هم ضربه میزنه. فربهی آنها تا حدودی تخصصی نبوده متاسفانه... این فربهی تو نیروهای پشتیبانی شون بیشتر بوده. جایی که نیروهای تخصصی نیاز نداره. جاهایی اون شرکتهای که من چندتایی رو می شناسم تو جاهایی فربه شدن که نیروهای پشتیبانی هستند. نیروهای اداری. در صورتی که موسسات من اعتقاد دارم حالا چقدر درسته نمی دونم من چون تجربه مدیریت دارم، استنباط من اینه که این موسسات باید مغزشون بزرگتر از بدنشون باشه در صورتیکه برعکسه... این فرایند باعث افزایش هزینه هاشون میشه. دو سرعت عملشون رو میگیره و سوم کیفیت کارش رو کم می کند. پس یکی تامین کارهای تخصصی شون کم میشه و کیفیت کار شون میاد پایین و سوم تسهیل گری شون کمتر میشه».</p>	<p>فربه شدن سازمانها</p>	<p><b>عوامل تشدیدکننده مشکلات</b></p>



مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>«یه بحثی هست که موسسات ماموریتی رو نباید سازمان بهشون، نگاه اقتصادی داشته باشه. سازمان نباید انتظار داشته باشیم که موسسه مثل پژوهش مثل اتیه درآمد زا باشه. اصلا برای درآمدزایی ایجاد نشدن که. اینا همین که بتونن خدمات رو انجام بدن کافیه. از موسسه عالی پژوهش نباید انتظار داشته باشی که پول دربیاره. پول درمیاره ولی نگاه اقتصادی نیست.»</p>	<p>نگاه اقتصادی سازمان به موسسات</p>	
<p>«اصلاح که قاعدتا نیازه. هم شرایط عوض میشه و هم تجربیات بوجود میاد. مسلما موسسه ای که با شرکت یه سیستمی ایجاد میکنه یه سری تجربیات داره ولی به مرور میتونی اصلاحات کنی. این حتمیه. ولی با حذف موافق نیستم. نه موسسات و نه واحدهای متناظرشون. ولی واحدهای متناظر قطعا باید نظارت کننده خوبی باشند.»</p> <p>«این ساختارها می دونید چجوریه؟ یه کمی به هیچ فرمتی نمیتونی اینا رو بنویسی. نمی تونی یه این نامه بنویسی و بگی فکر نکنید شما از کارمندا بهترید. این یه بخشیش تعاملاته و یه بخشیش مدیرانی هستن که اونجا منصوب میشن. اونا چقدر نگاه سالم دارند و چقدر مجموعه رو میشناسن»</p>	<p>تعامل</p>	<p>راه حل مطلوب</p>

## موسسه فرهنگی و هنری آتیه

موسسه فرهنگی آتیه در پی نیاز سازمان تامین اجتماعی به برپایی یک واحد تخصصی در حوزه ارتباطات تشکیل شد. ایده اولیه در سال‌ها ۷۲-۱۳۷۱ در قالب یک شورای به وجود آمد که آن را شورای ارتباطات نامیدند. این شورا که برخی از واحدهای سازمان در آن عضویت داشتند با حضور برخی از متخصصان رشته علوم ارتباطات، تکمیل شده بود. در ابتدا این ایده مطرح شده بود که سازمان تامین اجتماعی به دلیل مواجهه با سطح وسیعی از جمعیت تحت پوشش و سطح تماس برون سازمانی با نهادهای دیگر احتیاج به یک نشریه دارد. اینچنین بود که نشریه آتیه متولد شد.

با گسترش فعالیت‌های سازمان در دهه ۷۰ مدیران آن به ضرورت توسعه فعالیت‌های روابط عمومی واقف شدند. به همین منظور در سال ۱۳۷۷ با تشکیل موسسه فرهنگی و هنری به نام آتیه بخشی از این مأموریت را به شکل تخصصی بر عهده موسسه ای وابسته به سازمان گذاردند. به گفته آقای باقری مدیر مسئول نشریه آتیه از جمله مأموریت‌های اصلی موسسه «گفتمان سازی در حوزه تامین اجتماعی است. قرار بود ما در حوزه تامین اجتماعی، بحث تامین اجتماعی را مطرح کنیم، ریشه یابی بکنیم مسائل سازمان تامین اجتماعی را و این مسائل و مشکلات رو در اختیار مخاطبان مختلف سازمان بگذاریم. مخاطبانی که اینگونه تعریف شده بودند که یک بخش از مخاطبان افرادی هستند که از ما خدمت می‌گیرند، یک بخشی دیگر از مخاطبان افرادی هستند که ممکن است در مورد سازمان تصمیمی بگیرند یعنی یک بخش عمده‌ای از مخاطبان این نشریات ما و کارهای ارتباطی ما نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم ساز مملکت بودند که متأسفانه نه در آن زمان نه در زمان حال حاضر، با ادبیات تامین اجتماعی آشنایی ندارند و تصمیماتشان همیشه برای تامین اجتماعی در دسرساز بوده و هست».

موسسه آتیه از همان زمان با برون‌دادهایی در قالب رسانه‌های مختلف از جمله نشریه، سایت‌های اینترنتی، محصولات فرهنگی، برگزاری مراسم‌های مربوطه سازمان و... تا سال ۱۳۸۸ مشغول به فعالیت بود. اما در سال ۱۳۸۸ با تعطیلی موسسه عموم این فعالیت‌ها به روابط عمومی سازمان بازگشت. پس از این دوره از سال ۱۳۹۲ موسسه با گسترش فعالیت‌ها دوره جدیدی را آغاز کرد. امروزه موسسه؛ نشریه آتیه که سابقه ۱۵ ساله در سازمان داشت را پس از دوره‌ای تعطیلی با تیراژ ۲۰ هزار نسخه برای مخاطب عام سازمان تامین اجتماعی منتشر می‌کند. در کنار آن نشریه تامین نیز با همین تیراژ برای مخاطب درون سازمانی تهیه می‌شود. طبق دسته‌بندی مخاطبمان، مباحث تخصصی حوزه رفاه در قالب وظایف گفتمان سازی رفاه در ایران در ماهانه قلمرو رفاه در حال انتشار است. همچنین سایت تامین ۲۴ نیز در این موسسه از سال ۱۳۹۲ دائماً به شکل فعال و پویترین دیجیتال سازمان است.

این موارد که ذکر آن‌ها گذشت را می‌توان برون‌دادهای بلندمدت موسسه نامید. علاوه بر این موارد می‌توان فعالیت‌های دیگر موسسه را در قالب محصولات فرهنگی و مکتوبات تخصصی دیگر که به سفارش سازمان به فراخور نیاز توسط متخصصان موسسه تهیه می‌شود را به عنوان فعالیت‌های مقطعی و قراردادی کوتاه مدت نام داد. به گواه کارشناسان روابط عمومی و موسسه آتیه در حال حاضر بخش عمده‌ای از فعالیت‌های روابط عمومی سازمان به دلیل ماهیت تخصصی موسسه و چابکی بیشتر آن نسبت به سازمان به کمک موسسه انجام می‌شود. اما با وجود این سطح از تعامل و همکاری میان روابط عمومی سازمان و موسسه آتیهف مواردی از اختلال و اختشاش ساختاری در فرمت تعامل این دو بخش دیده می‌شود که قابل چشم پوشی نیست. بیان پاره‌ای از این موارد در بخش پیشین که مربوط به واحد روابط عمومی بود از نگاه خوانندگان این گزارش گذشت، حال نوبت به طرح مباحث و مشکلات از سوی موسسه آتیه است. تحلیل مصاحبه آقای باقری به عنوان یکی از کارشناسان موسسه آتیه و مدیرمسئول هفته‌نامه آتیه که خود تجربه فعالیت در روابط عمومی سازمان را نیز دارند برای روشن تر شدن این مسائل به ما کمک خواهد کرد.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
تعریف	ماموریت فراتر از روابط عمومی	«ماموریت های اصلی موسسه گفتمان سازی در حوزه تامین اجتماعی است. قرار بود ما در حوزه تامین اجتماعی، بحث تامین اجتماعی را مطرح کنیم، ریشه یابی بکنیم مسائل سازمان تامین اجتماعی را و این مسائل و مشکلات رو در اختیار مخاطبان مختلف سازمان بگذاریم.»
علت مشکلات	نگاه اقتصادی به موسسات فرهنگی	«متأسفانه در دوره جدید فعالیت موسسه یک نگاهی در سازمان تامین اجتماعی به لحاظ اینکه سازمان تامین اجتماعی از یک طرف در دوره آقای مرتضوی به لحاظ خاصه خرجی ها یک آسیب هایی دیده بود، بحث تحقیق و تفحص مطرح شده بود. مدیر عامل جدید و تیم جدید به شدت ابا داشتند از اینکه مثلاً خیلی خاصه خرجی بکنند و خیلی گشاده دستانه

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>پرداخت کنند. متأسفانه این وسط نگاه به موسسه ما و موسسه عالی پژوهش این شد که اینها هم یک بخشی مثل شرکتهای شستا هستند و باید کار اقتصادی کنند و باید توجیه اقتصادی داشته باشند. در صورتیکه کار فرهنگی و پژوهشی یک کار سرمایه گذاری بلند مدته و نتیجهش توی تغییر در رفتار مخاطبان مشخص میشه و همیشه با ادبیات اقتصادی صرف بهشون نگاه کرد. اینکه این نگاه حاکم شد و هی پا گرفت توی بخش های مختلف سازمان، این شروع مشکلات موسساتی مثل ما شد با سازمان تامین اجتماعی»</p>		
<p>«از همان سال ۷۲ که هفته نامه آتیه شروع شد همیشه من و دوستان من و این موسسه و نشریه، انگار خاری بوده در چشمان سازمان. ما همیشه خودمون می گفتیم ما بچه هوویم. روابط عمومی سازمان که در واقع این نشریه متعلق به اونه بعضی از بچه هاشون چشم دیدن مارو ندارن. اینها رو همیشه گفت مثلاً خود آقای تقی پور به عنوان مدیرکل روابط عمومی با ما یک ارتباط خیلی خوبی داره و میفهمه کار رو ولی در حوزه پایین تر از آقای تقی پور خیلی ها هستند که میگن هزینه اضافیه و دارند کار اضافی انجام می دهند و خود اون واحد هم نمی تونه این کار رو انجام بده، ادعاش رو دارند ولی نمیتونه.»</p> <p>«ما الان شدیم یک واحدی که در موقعیت های حساس و خطیر ببخشید این یک اصطلاحی که من</p>	<p>بیرونی پنداشتن موسسات</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>بین خودمون و دوستانمون میگم، ما دستمال کاغذی هستیم... بلافاصله بعد از اینکه یک طرح در مجلس مطرح میشه که ممکنه برای سازمان تامین اجتماعی هزینه داشته باشه بلافاصله همه نگاه ها میاد سراغ ما که آقا توی فضای مجازی سر و صدا به پا کنید، تو نشریات فلان کار بکنید ولی بعدش کلاً فراموش میشه، بعدش معاونت امور حقوقی مجلسه که میگه من رفتم نداشتم چیز بکنن»</p>		
<p>«اون مناسباتی که در این حوزه وجود داره متأسفانه. مناسباتی که سازمان تامین اجتماعی کارپردازهایش رو به صورت دوره‌ای میچرخونه به لحاظ اینکه اونجا پولی وجود داره، پورسانتی وجود داره»</p>	فساد در سازمان	
<p>روابط عمومی نمی‌تواند جواب گوی نیازهای سازمان باشد.</p>	عدم توانایی روابط عمومی در انجام ماموریت‌ها	شرایط سازمان
<p>«الان توی خود روابط عمومی سازمان تامین اجتماعی حدود ۴۰ نفر آدم داره. این‌ها رو بصورت اف رکورد میگم. معاونت فرهنگی تامین اجتماعی چیزی حدود ۱۲۰-۱۳۰ نفر آدم داره. قاعدتاً و منطقاً این‌ها تولیداتشان باید هر تولید ارتباطی و فرهنگی و اجتماعی و رسانه‌ای که سازمان میخواد منطقاً اینها باید تولید بکنند دیگه... اما نمی‌کنند... اون همه آدم و اون همه هزینه‌ها اینها هیچ‌جا دیده نمیشه» ولی دائماً از هزینه موسسات حرف زده می‌شود.</p>	هزینه‌ها و نیروی انسانی مازاد سازمان	
<p>«البته اونها هم حرفهایی برای خودشون دارند و میگن الان سازمان بازرسی اومده اینجا مستقر شده</p>	محدودیت‌های بازرسی	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>جالبه نماینده سازمان بازرسی اومده تو سازمان تامین اجتماعی مستقر شده به جای اینکه وارد حوزه‌های مثلاً احتمالی تخلف و فساد بشه یکی از سوال هاش این بوده که چرا شما ۴ تا رسانه جداگانه دارید؟ این چه ارتباطی با حوزه بازرسی می تونه داشته باشه؟ من نمی فهمم. یا جالبه که گفتم حتی در مورد قرارداد هامون خیلی مشکلی نداریم شما چرا در مورد انتخاب سردبیر مناقصه برگزار نکردید؟»</p>		
<p>«بیشترین ترین مشکل پرداخت ما مربوط به کارهای فورس ماژوریه که از طریق روابط عمومی به ما ارجاع داده میشه. اخیراً که باز یک بحث جدید که اداره خدمات الان یک سامانه تدارکات دولت که اصلاً همه چیز حتی صد تا دونه مداد رنگی هم سازمان میخواد بخره باید بره تو اون سامانه ثبت بشه و شما هم برید تو اون سامانه حضور داشته باشید. از طریق این سامانه ما وقتی اعلام کردیم قیمت بدید اگر پایین ترین قیمت دادید ما به شما اون کار رو میدیم. این بحث هم اخیراً پیش اومده.»</p> <p>«توی حوزه های دیگه (غیر از قراردادهای روتین) خیلی ما رو محدود کردند. ببینید البته این بحث ها یه مقدار داخل سازمانیه. من به عنوان تولیدکننده مثلاً نشستم کتابی رو تولید محتوای رو انجام دادم، طراحی اون کتاب رو انجام دادم ... آماده ش کردم ولی چاپش رو میگه من تصمیم میگیرم کی چاپ بکنه! ببینید بخش عمده ای از نفع مالی من تو چاپه و هزینه هایی که این موسسه داره از اون طریق باید</p>	<p>مشکلات قراردادهای غیر ثابت</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>تامین بشه و هیچ کدوم از آنها نمی توانستند این کار رو به اینجا برسانند، چون این تخصص فقط اینجا وجود داره. من یک کاری انجام می دهم و حداقل هزینه ای رو میگیرم ولی سود اصلی توی جیب کس دیگه ای میره.»</p>		
<p>«یک بخشی از این کارها داره باز این هم بستگی به اون آدم داره ها، الان کارپردازی که داره با ما کار میکنه عوض شده من الان یکی دو ماهه که یک بخشی از این کارها رو میتونم بگیرم، در صورتی که قبلا یک آدم رو گذاشته بودند» که کار دچار مشکل شده بود.</p>	تعامل وابسته به افراد	
<p>واحدهای دیگر سازمان را ملزم کردند که از کانال خدمات یا روابط عمومی موارد مورد نیاز را تهیه کنند و اجازه تعامل مستقیم با موسسه را به آن ها نمی-دهند.</p>	محدودیت در اخذ سفارش از واحدهای دیگر سازمان	
<p>«در نهایت اگر آقای صدیقی بود بهتون می گفت که جالبه که خودشون سر همین کتابها آخرش باز می رسند به ما یعنی با اون قیمت هایی که می گیرند، با اون استعلام هایی که کارپرداز های خودشون می گیرند، باز به این نتیجه می رسند که کار ما از نظر کیفیت و قیمت و زمان ارائه بهتره»</p>	کمترین هزینه	مزیت موسسه
<p>موسسه به دلیل تخصصی که در حوزه تامین اجتماعی دارد قابل مقایسه با بخش خصوصی نیست. به دلیل اینکه آن ها آشنا با بحث تامین اجتماعی نیستند به هیچ وجه نمی توانند کیفیت مدنظر سازمان را لحاظ کنند.</p>	تخصص تامین اجتماعی	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>خدمات میگم من یک نهاد اجرایی‌ام. همه کارهای سازمان میگم از هزار تومن تا ۱۰۰ میلیون تومان توی آیین نامه جدید باید بره از طریق اون انجام بشه. هرچند میگم باز توی اون آیین نامه هم یه بند هایی داره که میشه ازش استفاده کرد برای کارهای کیفی، ولی به لحاظ دغدغه ای که دارند و به لحاظ این ترسی که میگم فایده ای نداره. به مدیرعامل خودمون میگم که من این کار رو خیلی راحت تر می‌تونم انجام بدم ولی این دغدغه‌هایی که شما برای من گذاشتید مانع میشه. الان ما در مورد کاغذ این مشکل رو داریم. ما چون یه خرده دولتی هستیم کاغذی که میخریم باید فاکتور داشته باشد. الان توی بازار کاغذ کسی فاکتور نمیده و ما گرفتاریم. هر دفعه آقای صدیقی باید خون دل بخوره تا کاغذ این کار رو تامین بکنه در صورتی که خیلی راحت میشه این کاغذ رو با قیمت خیلی پایین تر از بیرون تامین کرد ولی چون من دغدغه دولتی بودن دارم و چون من یک نهادی روی من ناظره که بعداً میاد از من میپرسه که به چه دلیلی رفتی کاغذ رو از فلانی خریدی و این آدم کی بوده و کپی کارت ملیش کو؟ کد اقتصادی کو؟ گرفتاری‌های اینجوری دارم. از یک طرف دولتی بنویسیم از یک طرف به ما خصوصی و اقتصادی نگاه می‌کنند».</p>	<p>رفتار دوگانه مابین بخش خصوصی و دولتی</p>	<p>موقعیت موسسه</p>
<p>«من تصورم اینه که یک بازنگری توی آیین نامه مالی اداری سازمان و یک پیش بینی این ماجرا که سازمان خودش یک شرکتهایی داره و تو این حوزه اگر کاری</p>	<p>اصلاحات آیین نامه‌ای</p>	<p>راه‌حل</p>



مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>هست، این شرکت ها تو اولویت هستند و این محدودیت ها رو برای این شرکت ها بردارند و این شرکت ها رو با یک واحد نمونه ی اونها در بخش خصوصی قیاس نکنن. این شرکت شرکتیه که خود سازمان هزینه کرده. باقری که اینجا هست و آقای رستمی که اینجا هست یک سرمایه است برای سازمان تامین اجتماعی. سرمایه ای که سازمان تامین اجتماعی سی سال به این آدم حقوق داده و با ادبیات تامین اجتماعی آشنا شده، چرا این سرمایه رو ول کنیم و برند یه جای دیگه کار رو سفارش بدن»</p>		

### جمع بندی فصل:

در رابطه با تعامل واحد روابط عمومی سازمان و موسسه آتیه نکاتی را به تفصیل آوردیم. اکنون برای مقایسه نقدها و راهکارهای طرفین سعی داریم تا حدی نظرات را در مواجهه با یکدیگر قرار دهیم و نتایج مشخصی از چالش این دو بخش به دست آوریم. مهم ترین چالشی که واحد روابط عمومی با موسسه آتیه دارد، خروج از چهارچوب های اهداف سازمان تامین اجتماعی و عدم درک ماهیت سیاست گذاری در سازمان و ساز و کار نظارتی بروکراتیک برای آن است. این چالش از نظر کارشناس روابط عمومی دلیل اصلی مشکلات واحدهای سازمانی با شرکت های تابعه است. تاکید عمده ای که این واحد دارد، انجام ماموریت های مشخص در حوزه سفارشات کارفرما برای موسسه آتیه است. در واقع واحدهای سازمانی صراحتاً درخواست انجام فعالیت های سپرده شده به موسسات و عدم تغییر این خواسته ها هستند.

در مقابل موسسه آتیه وظایف خود را فراتر از حوزه روابط عمومی تعریف می کند. این موسسه معتقد است که بر اساس اساسنامه مصوب آتیه، می تواند فراتر از حوزه تامین اجتماعی به گفتمان سازی در حوزه کلان تر رفاه پردازد و فعالیت هایی را در این جهت با بخش های مختلف سازمان تدارک ببیند. تاکید بر خلاقیت در جنس کارهای فرهنگی و هنری که آتیه مسئولیت انجام آن ها را به عهده داشته از مهم ترین نقاط برتری این موسسه در سالیان اخیر بوده است و مسئولان این موسسه قصد ندارند خود را به سادگی به پیمان کاری سفارشی تبدیل کنند.

موسسه آتیه در طول سال‌های فعالیت‌ش به دلیل کسب تخصص در حوزه تولید محصولات فرهنگی و آموزشی سازمان، خود را ذی صلاح‌ترین بنگاه برای دریافت پروژه‌های سازمان می‌داند. تخصص و آشنایی توأمان در حوزه تامین اجتماعی و امور فرهنگی و هنری از جمله مزایای این موسسه است که کمتر جای رقیب برای آن به جای می‌گذارد. اما سازمان خود را گرفتار در محدودیت‌های مختلفی از جمله بازرسی و نظارت واحدهای بالادستی می‌داند. واحد روابط عمومی برای قراردادهای غیرثابت باید از طریق اداره کل خدات عمومی اقدام کند و این امر رابطه این واحد را با موسسه آتیه وارد جدالی با سه طرف می‌کند که از هر نظر پیچیدگی بیشتری به امور می‌بخشد.

با وجود اینکه آقای کیان مهر از ناتوانی سازمان با ظرفیت حال حاضر در انجام ماموریت‌های روابط عمومی که برون سپاری شده است، خبر می‌دهد اما از نگاه فرادستی موسسه به نیروهای سازمان گلایه دارد و این نگاه را سبب ساز انحراف از تامین نیازهای سفارش شده از سوی روابط عمومی می‌داند و عدم رضایت از تعامل را ناشی از این امر تلقی می‌کند. آتیه نیز با تاکید بر تخصص سازمانی در این حوزه بر حق خود در انجام وظایفی که اولویت در اخذ آن را از آن موسسه می‌داند، نقض این قاعده را به فساد درون سازمان ربط می‌دهد. از نظر آقای باقری مدیرمسئول نشریه آتیه، نگاه دوگانه سازمان باعث آسیب‌های زیادی برای موسسات شده است. او معتقد است از سوی سازمان در هنگام حسابرسی آن‌ها را همچون بخش دولتی تلقی می‌کند و توقع رعایت اصول خاص سازمانی را از آن‌ها دارد که سبب افزایش هزینه‌های آن‌ها می‌شود، از سوی دیگر در زمان رقابت با دیگر بنگاه‌ها به مثابه بخش خصوصی که از این محدودیت‌ها رهایی یافته است، با آتیه برخورد می‌کند. آقای باقری معتقد است این نگاه باید با انجام پذیرفتن اصلاحاتی جای خود را به تعامل بیشتر با موسسات بدهد و عاملی شود تا در تمام فعالیت‌ها، سازمان موسسات و شرکت‌های تابعه خود را در اولویت قرار دهد.

## فصل چهارم

(مطالعه موردی، اداره کل خدمات عمومی و رفاه سازمان تامین اجتماعی و شرکت

خدمات کار تامین اجتماعی)

### مقدمه

نیازهای خدماتی و رفاهی درون ستاد و تامین کالاهای و خدمات مورد نیاز بخش‌های مختلف آن در سراسر کشور در واحدهای درمانی و بیمه‌ای ضرورت وجود یک واحد تدارکات و لجستیک را برای سازمان تامین اجتماعی مطرح می‌کند. این واحد تحت عنوان اداره کل خدمات عمومی و رفاه سازمان تامین اجتماعی را در زیر مجموعه معاونت اداری مالی تشکیل شده است و دقیقاً مسئولیت و مأموریت پرداختن به موارد مذکور

را دنبال می‌کند. شرح وظایف این اداره کل را به طور کلی می‌توان به دو بخش ستادی و استانی تقسیم کرد. بخش ستادی مربوط به تامین نیازهای درون ستاد سازمان است و بخش استانی مربوط به اقلام و خدمات مورد نیاز واحدهای مختلف سراسر کشور است. این اداره کل در حال حاضر در بخش ستادی با ۱۴۰ نیرو مشغول به فعالیت است و در تمامی استان‌های کشور تحت همین عنوان دارای نیروی فعال است.

اما به دلیل حجم عظیم کارهای مربوط به مأموریت این اداره، بر اساس آیین‌نامه مالی این واحد بخش عمده‌ای از فعالیت‌هایش را با برون‌سپاری سبک کرده است. شرکت‌های تابعه سازمان مانند شرکت کار و تامین، شرکت خدمات ماشین‌تأمین و شرکت رفاه گستر به شکل مستقیم با این واحد در تعامل هستند. همچنین شرکت‌های تابعه دیگر نیز با واسطه واحدهای متناظرشان برای ارائه خدمات باید در هماهنگی با این واحد در آیند. علاوه بر این موارد به گفته کارشناسان این اداره، مشاغل حجمی، انبارداری و وظایفی که از توان این اداره خارج است به شرکت‌های وابسته سازمان نیز واگذار شده است.

بخش عمده‌ای از فعالیت‌های این اداره کل توسط شرکت خدمات کار و تامین اجتماعی انجام می‌شود. این شرکت از سال ۱۳۷۱ در سراسر کشور مشغول به کار است و طبق اساس‌نامه مصوب سازمان تامین اجتماعی، «محصولات شاخص این شرکت تابعه سازمان تأمین اجتماعی عبارت است از: انعقاد قرارداد حجمی و انجام خدمات نظافت و رفاهی شرکت‌ها، مؤسسات تابعه و سازمان. لذا موضوع فعالیت این شرکت با توجه به محصولات شاخص آن بر اساس ماده ۲ اساسنامه اصلاحی طی مصوبه مجمع عمومی فوق‌العاده مورخ ۱۳۸۸/۷/۲۶ صاحبان سهام به قرار زیر خواهد بود:

- ۱) عملیات خدمات عمومی، اداری، تدارکاتی، نظافتی، باغبانی و نگهداری فضای سبز، انبارداری، بازرگانی و سایر عملیات اصلی، پشتیبانی و جانبی مراکز بهداشتی و درمانی ادارات، مؤسسات و شرکت‌های سازمان تأمین اجتماعی و سایر ادارات، مؤسسات و نهادها و اشخاص حقوقی.
- ۲) تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در اجرای قراردادهای شرکت با مراکز بهداشتی و درمانی، ادارات، مؤسسات، شرکت‌ها، هتل‌ها، فرودگاه‌ها، پایانه‌ها، اقامتگاه‌ها، کارخانجات صنعتی و دیگر واحدهای خدماتی و تولیدی سازمان تأمین اجتماعی و سایر ادارات، مؤسسات، نهادها و اشخاص حقوقی.
- ۳) طراحی سیستم سازمان‌دهی و خدمات مدیریتی، حفظ و نگهداری واحدها.
- ۴) جذب افراد مستمری‌بگیر بیمه بیکاری و تأمین کادر متخصص مورد نیاز و برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی جهت ارتقاء دانش و کارایی فنی پرسنل شرکت برای ارائه خدمات با کیفیت مطلوب.
- ۵) تأسیس و انحلال و مشارکت در مؤسسات خدماتی که با موضوع فعالیت شرکت مرتبط باشد.

۶) عقد قراردادهای پیمان مدیریت و نظارت در زمینه کلیه امور خدمات عمومی، اداری و دیگر مشاغل پشتیبانی با سازمان تأمین اجتماعی و شرکت‌ها و مؤسسات تابعه و سایر ادارات، مؤسسات، نهادها و اشخاص حقوقی.

۷) خرید و فروش و به طور کلی عملیات تجاری داخلی و خارجی که به طور مستقیم یا غیر مستقیم با تمام یا هریک از موضوعات مشروحه فوق مرتبط باشد.

در این فصل نیز به روال فصول پیش ابتدا به سراغ واحد سازمانی مربوطه یعنی اداره کل خدمات عمومی و رفاه، رفته‌ایم و به پیشنهاد مدیرکل با یکی از کارشناسان این واحد که از جریان امور مطلع است مصاحبه کرده‌ایم. مصاحبه آقای روزبهانی حاوی اطلاعات مهمی از رابطه سازمان و شرکت‌های تابعه دارد که سعی شده است که به شکل دسته‌بندی شده به مخاطبان عرضه شود. پس از آن به سراغ آقای مهندس مشبعی از مسئولان شرکت خدمات کار تأمین رفتیم و از تحلیل این شرکت از تعامل با سازمان پرسیدیم. نهایتاً در آخر این فصل سعی داریم موارد مورد نظر هر دو طرف این تعامل را به صورت مقایسه‌ای مطرح کنیم و اختلالات و تجربیات چند ساله فرمت شرکت‌های تابعه را بررسی کنیم.

### **اداره کل خدمات عمومی و رفاه تأمین اجتماعی**

این اداره کل به عنوان زیر مجموعه معاونت اداری و مالی سازمان تأمین اجتماعی موظف به تأمین نیازهای درون سازمانی از قبیل تهیه کالاهای مورد نیاز واحدهای مختلف سازمان و ارائه خدمات مورد نیاز به تمام واحدهای درمانی و بیمه‌ای سازمان است. همچنین به دلیل تمرکز این مأموریت در این واحد، تهیه تمام موارد مذکور در هر معاونت سازمان به نحوی از این کانال گذر می‌کند. به همین دلیل ارتباط تمام واحدهای سازمان با این بخش که مقدمه پرداخت‌های مالی آن‌هاست، بیش از پیش اهمیت یافته است.

بنا به گفته آقای روزبهانی از نیمه دوم سال ۱۳۹۷ نیز با راه اندازی و فعال شدن سامانه تدارکات الکترونیک توسط دولت این سازمان و تمام سازمان‌های دولتی موظف شدند که تمام خرید مایحتاج خود را از طریق بازار الکترونیکی ایجاد شده در این مجموعه تهیه کنند. این امر در مأموریت سنتی این واحد تحولات عمده‌ای را ایجاد خواهد کرد و تعاملات منظم‌تری را میان واحدهای سازمان و این بخش فراهم می‌کند. از سوی دیگر راه‌اندازی این سامانه سبب محدودیت‌های برای سازمان و شرکت‌های تابعه می‌شود که تا مدت‌ها خود سبب اختلالاتی است. سامانه تدارکات الکترونیک تغییرات وسیعی در نوع تعامل قبلی واحدهای سازمان ایجاد خواهد کرد که پذیرش آن به زودی برای آن‌ها ممکن نیست و اگر این تغییرات در دوران گذاری پیش از شکل‌گیری کامل این سامانه نیز باشد که خود باعث ناکارآمدی بیشتر در سازمان می‌شود.

تعامل اداره کل خدمات عمومی و رفاه با سه شرکت تابعه سازمان یعنی، شرکت خدمات کار و تأمین، شرکت رفاه گستر و شرکت خدمات ماشین تأمین از جمله مهم‌ترین بخش فعالیت‌های این واحد است. در این نوشته

به دلیل محدودیت‌ها، تنها به بررسی تفصیلی مدل تعامل با شرکت خدمات کار و تامین خواهیم پرداخت و اجمالا مشترکات تعامل با دو شرکت دیگر را نیز مدنظر قرار داده‌ایم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
ماهیت تعامل	اولویت در شرایط برابر	«ما هیچ الزامی برای واگذاری کارهایمان به شرکتهای تابعه سازمان نداریم. حتی موظفیم شرایط را بررسی کنیم. اگر در شرایط برابر یک شرکت خصوصی و شرکتهای تابعه سازمان قرار گرفتند، شرکت سازمانی را در اولویت قرار می‌دهیم» «شرکت‌ها هرچند مالکیت‌شون با سازمانه ولی هیئت مدیره و سیستم مستقل دارن و برای ما مثل یک شرکت خصوصی هستند».
دلایل برون- سپاری	کمبود نیرو سازمان	از جمله اهداف کلی برون سپاری در سازمان تامین اجتماعی را برشمارده است.
	انحراف از اهداف اصلی سازمان	
	چابک‌سازی فعالیت‌ها	
نتایج برون سپاری	عدم کاهش هزینه	«کاهش هزینه‌ای برای سازمان اتفاق نیافته که هیچ، در عمل ۲ یا ۳ برابر هزینه تموم شده را که یک بخش خصوصی میتونست به عهده بگیره رو از سازمان گرفتند»
	عدم کارآمدی	نه تنها هزینه‌ها افزایش دارد در مقایسه با موارد مشابه بخش خصوصی بیشتر است در عمل کارآمدی نیز کمتر می‌شود و واحدهای سازمانی را راضی نمی‌کند.

مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)	مثال
موازی کاری		شرح وظایف موازی در سازمان پیش آمده است که از نظر ایشان باید سریعاً مشخص و توسط سازمان اصلاح شود.
عدم رعایت چهارچوب‌های کلی سازمان		«دلیل اصلی مشکلات این است که موسسات در راستای چهارچوب‌های کلی سازمان حرکت نیم-کنند و الا چرا باید یک واحد سازمان که از خدمات-ش راضی هست بره کار رو به بیرون بده؟»
عدم رعایت آیین‌نامه مالی سازمان		«موسسات به هیچ وجه آیین‌نامه مالی سازمان رو رعایت نمیکنن و بدون ارتباط گرفتن با ما از واحدهای دیگه سازمان سفارش می‌گیرند و ما عملاً وقتی متوجه می‌شویم که کار از کار گذشته است و بعد ما متوجه میشیم که هزینه‌ها بیشتر از بیرون فاکتور شده است.»
عدم درک نظارت و بازرسی بالادستی سازمان		اشاره به نظارت سازمان بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات از سازمان تامین اجتماعی که سازمان را محدود کرده است و شرکت‌ها متوجه این موارد نیستند.
نقش نظارتی	واحدهای سازمان قدرت نظارت ندارند	«ما هیچ قدرت نظارتی بر موسسات نداریم. چون مدیرعامل شون رو مدیرعامل سازمان تعیین میکنه و تصمیم‌گیری به عهده ما نیست. در واقع دست بالا افتاده دست موسسات و شرکت‌ها هیچ‌گونه پاسخ‌گویی به هیچ‌جا ندارند جز مدیران کلان سازمان.»
راه حل	حذف شرکت‌ها	«برخی از شرکت‌ها را باید حذف کرد. آن‌ها نبودنشان به صلاح است و در مقاطعی هم تعطیل شدند و درست هم بود و اگر منطقی بررسی کنیم خیلی از شرکت‌ها را باید منحل کنیم چون هیچ سودی برای

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
		سازمان ندارند... این شرکتها اهداف سازمان را تامین نمی کنند و بعید میدونم خیلی هاشون به اهداف سالیانه شون رسیده باشند»
	بازگشت ماموریت ها به داخل سازمان	«درسته که ما کارها رو سپاردیم و تفویض اختیار کردیم ولی آن طوری که ما میخواستیم نشده است و ما خودمون هم مشغول کار هستیم. من ایده ام این است که ما خودمان هم می توانیم بخشی از این کارها را انجام بدهیم چنان چه قبلا هم انجام دادیم. اگر کار برگردد به سازمان این وظایف بهتر انجام می-شود.»
	همکاری با بخش خصوصی در قالب مناقصه	«بخش دیگری از کار که نیروی آنرا نداریم با بخش خصوصی کار می کنیم. این واسطه را حذف کنید. این شرکتها شدن آش کشک خاله ما. افتادن گردن ما. انحصار ایجاد کردن برای ما. باور کنید با بخش خصوصی خیلی بهتر میتوانیم کار کنیم ما. بهتر میتوانیم به آن امر و نهی کنیم. فعالیت ش رو اگه بد انجام بده می تونیم جریمه کنیم. ما این شرکتها را نه می توانیم جریمه کنیم، نه اخراج کنیم نه بگیم لغو قرار داد. در عمل ما نمیتوانیم نظارت کنیم.»

### شرکت خدمات کار و تامین اجتماعی

شرکت خدمات کار و تامین اجتماعی در سال ۱۳۷۱ با هدف ارائه خدمات به سازمان تامین اجتماعی تاسیس شد. این شرکت بر اساس اساسنامه خود، در حوزه های نظیر: طراحی سیستم سازماندهی، خدمات مدیریتی، برگزاری دوره ها و کلاس های آموزشی پرسنل، عملیات خدمات عمومی و مراکز بهداشتی و درمانی، تامین نیروی انسانی مورد نیاز در اجرای قراردادهای شرکت با مراکز مختلف، جذب افراد مقرر بگير بیمه بیکاری

و تامین کادر متخصص مورد نیاز، انجام فعالیت‌های بازرگانی مربوطه و کارایی و مشاوره شغلی، به ارائه خدمات می‌پردازد.

بر اساس رزومه سوابق این شرکت که توسط آن منتشر شده است، این شرکت از سال ۱۳۹۳ با تغییر استراتژی مدیریتی خود برای گسترش و توسعه اقدامات ذیل اساس‌نامه رویکرد تهاجمی برای به دست آوردن بازارهای مربوطه اقداماتی را آغاز کرده است. این تغییرات سبب شده است که در بازه کوتاهی تعداد نیروی این شرکت از ۱۹۹۰ نفر به ۲۹۸۸ نفر ارتقا یابد، که این میزان در حال حاضر در قالب قراردادهای مختلف به ۶۰۰۰ نفر می‌رسد. با وجود اینکه شرکت کار و تامین در سال‌های اخیر به ارائه خدمات به شرکت‌های مختلفی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی می‌پردازد اما همچنان بزرگ‌ترین کارفرمای آن سازمان تامین اجتماعی و مراکز تابعه سازمان هستند.

همین موضوع سبب شده است تا موقعیت این شرکت بیش از پیش تحت تاثیر فرمت تعامل با سازمان تامین اجتماعی قرار گیرد. واحد متناظری که تعامل مربوطه سازمان با شرکت کار و تامین را به عهده دارد اداره کل خدمات عمومی و رفاه است. سالیانه شرکت کار و تامین طبق قراردادی با سازمان به فعالیت‌های بلند مدت مشغول می‌شود و در صورت نیاز به تامین خدمات مورد نظر سازمان نیز مبادرت می‌کند. درباره چند و چون این تعامل پس از اینکه به سرغ مسئولان اداره کل خدمات و رفاه رفتیم، در مصاحبه با آقای مشبعی نیز سعی کردیم ابعاد دیگر این تعامل را از زاویه دیگر بررسی کنیم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
تعریف خود	تاکید بر خودی پنداشته شدن در سازمان	«به نظر من باید اینطور رابطه ما با سازمان تبیین شود، فضای اداری خدمات در سازمان را بزرگ‌تر کنید در ذهنتان بذارید در خیابان ملک. ما هم اداره خدمات هستیم با ماموریت کمک به سازمان»
علت مشکلات	فساد درونی سازمان	«برخی که ماهیت وجودی شرکت‌ها را آسیب می‌دانند باعث این مشکلات هستند. ماهیت شرکتها آسیب نیست. این نظر بخشی از سازمان است که برهه‌هایی از زمان ذی نفع بودند در بهترین حالت کسانی هستند که از کار بیکار شدند... عموماً هم به خاطر فساد است که وجود دارد»



مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>«تخصصی که این شرکت‌ها در طی این سال‌ها دارند باعث شده که هزینه‌های سازمان کمتر بشه و بهره‌وری بیشتر بشه.» ایشان مثال‌های متعددی در زمینه تخصصی کار خودشان برای تصدیق این امر داشتند.</p>	<p>تخصص شرکت‌ها و کاهش هزینه‌های سازمان</p>	<p><b>مزایای شرکت‌ها</b></p>
<p>«تمام آنالیزهای معاونت اقتصادی تایید می‌کند که عملکرد ما به نفع سازمان بوده و این مدل را تایید کرده به همین دلیل هم کلان سازمان مایل است که شرکت‌ها گسترش پیدا کنند.»</p>	<p>اثر بخشی</p>	
<p>«شرکت کار و تامین ۶ هزار نیرویی که دارد را چون ذی نفع نیست حق و حقوق کارار می‌پردازد. به همه تعهداتش عمل می‌کند. اگر بدهید کار رو بیه بخش خصوصی از اضافه کار میزنه از بیمه میزنه... چه می‌شود؟ هزینه‌های اقتصادی سازمان به ظاهر میاد پایین ولی هزینه‌های اجتماعی چه؟ کار ما حمایت از مثلث کارگر و کارفرما و دولت است اگر ما جور دیگر رفتار کنیم که سر خودمون رو کلاه گذاشتیم.»</p>	<p>هزینه‌های اجتماعی سازمان</p>	
<p>«سازمان با توجه به بودجه خودش و برنامه‌های بیزینسی‌ش برنامه ریزی میکند که آیا حضور این شرکت‌ها به صرفه است یا نه؟ حالا ممکن است یه بخشی که منافعشون همراه نباشد سنگ اندازی کنند. این افراد درگیر نگاه بخشی و گروهی و فردی هستند.»</p> <p>از نظر ایشان نظر هیئت مدیره سازمان و مسئولان رده بالا همیشه بر گسترش شرکت‌ها بوده است و</p>	<p>کل و جز سازمان نظر متفاوت درباره شرکت‌ها دارند</p>	<p><b>تمایز نظر</b></p>

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
		نظر بخش ها و واحدهای جزئی تر همیشه بر تعطیلی موسسات
راه حل	تقویت نقش نظارت و دوری از اجرا	پیشنهاد ایشان دوری ستاد از وظایف اجرایی و انجام درست نقش نظارتی است.

### جمع بندی فصل:

به نظر می رسد اداره کل خدمات عمومی و رفاه به دلیل ماهیت وظایفی که به عهده دارد بسیار با بازارهای اقتصادی مختلف و بنگاه های خدماتی و تجاری متنوع در تعامل بوده است. موقعیت خاصی که برای این اداره کل به وجود آمده است، از سویی تمام واحدهای سازمان را برای تهیه مایحتاج کالاها و خدمات، متقاضی و درخواست کننده اداره خدمات و رفاه کرده است و از سوی دیگر این اداره با بازارهای متنوع بیرونی متصل شده و ظرفیت آشنایی با بنگاه های مختلف را کسب کرده است. این شرایط سبب شده است که اداره کل خدمات و رفاه در بیشتر موارد پیشرو قدرت انتخاب و گزینش را در بازارهای رقابتی داشته باشد به جز مواردی که با شرکتها مجبور به تعامل است. در نتیجه به هیچ وجه برای این اداره قابل قبول نیست که (به تعبیر خودشان) زیر بار انحصار شرکت های تابعه سازمان که هیچ قدرت نظارتی بر آنان ندارد، برود.

تمام سعی اداره کل خدمات و رفاه این است که با شرکتها در قالب رابطه کارفرما و پیمان کار مستقل عمل کند. برای این منظور از هر امکانی که طبق قانون این ظرفیت را به آن بدهد استقبال می کند. از مهم ترین این موارد راه اندازی سامانه تدارکات الکترونیک توسط دولت است که از نیمه دوم سال ۱۳۹۷ سازمان نیز در حال انتقال سفارشات به آن است. از مهم ترین حامیان این سامانه اداره کل خدمات است. پیش از این نیز اداره کل بر اساس تفسیری از آیین نامه اداری و مالی سازمان دائما واحدهای سازمان را تحت فشار قرار می داد که تماما کالاها و خدمات را از کانال این بخش تهیه کنند. این تلاشها در راستای توقف همکاری شرکت های تابعه سازمان با واحدهایی بود که سفارشات را به طور مستقیم و بدون نظارت این اداره کل پیش می بردند.

از سوی دیگر در مقابل تلاش های اینچنینی در تاکید بر فاصله شرکتها با سازمان، شرکت کار و تامین نیز تاکید بر خودی تلقی شدن توسط سازمان است. آقای مهندس مشبعی از کارشناسان این شرکت بارها بر

این نکته تاکید کردند که شرکت‌ها بخشی از بدنه سازمان تامین اجتماعی هستند و کاملاً تحت سیطره و مالکیت سازمان قرار دارند. ایشان روی اختلاف نظر بخش کلان و واحدهای سازمان درباره شرکت‌ها دست می‌گذارد. آقای مشبعی بقای شرکت‌ها و همکاری تنگاتنگ آن‌ها در سازمان و میل به گسترش حیطه فعالیت هایشان را از برنامه‌ها و استراتژی‌های مهم مدیران سازمان می‌داند و این امور را مهم‌ترین سند بر نظر سازمان درباره شرکت‌ها تلقی می‌کند. در کنار این تحلیل بخشی از تنگ‌نظری‌ها و سنگ اندازی‌ها را نیز محصول نگاه بخشی و منفعت‌گرایانه واحدهایی می‌داند که احساس خطر از دست دادن جایگاه‌شان را دارد. این تحلیل نشان دهنده سعی شرکت‌ها برای خودی تلقی شدن درون سازمان تامین اجتماعی است. این تلاش را در مصاحبه‌های پیشین با مدیران دیگر شرکت‌ها نیز به وضوح می‌توان دید.

مقایسه شرکت‌ها با بازار بخش خصوصی نیز یکی دیگر از بحث‌هایی است که در این میان دو طرف درباره آن نظراتی ابراز کردند. کارشناس اداره کل خدمات و رفاه به صراحت از موقعیت انحصاری شرکت‌ها گلایه کرد و بهره‌وری و میزان هزینه‌های آن‌ها را غیر قابل مقایسه با بخش خصوصی می‌دانست. آقای روزبهانی به شکل جدی درخواست بررسی کارنامه این شرکت‌ها و پیشنهاد تعطیلی موارد ناکارآمد آن‌ها را داد. ایشان مهم‌ترین مشکل پیش آمده در تعامل سازمان با شرکت‌ها را عدم درک چهارچوب‌های سازمان توسط شرکت‌ها دانست و آنان را متهم به عدم پاسخ‌گویی در خصوص نتایج برون‌دادهایشان کرد. این مضمون را بدون استثنا در تمامی مصاحبه‌های مربوط به مسئولان بخش‌های مختلف سازمانی با درجات متفاوتی از شدت شنیدیم. در مقابل نیز شرکت‌ها با اشاره به تجربیات خاصی که در طول سالیان خدمت به سازمان کسب کردند این تخصص را سرمایه‌ای برای سازمان می‌دانند که در استفاده از آن ناتوان است. شرکت‌ها این تخصص را عامل کاهش هزینه‌های اقتصادی سازمان، افزایش کیفیت برون‌دادها و سبب‌ساز نزدیک شدن سازمان به اهداف خود می‌دانند.

به عنوان آخرین نکته مربوط به تحلیل تعامل این دو بخش باید گفت که کارشناس اداره کل خدمات از جمله جدی‌ترین پیشنهادکنندگان بازگشت ماموریت‌های شرکت‌ها به سازمان بود و حرف از تعطیلی موسسات و جایگزینی آن‌ها با فعالان بخش خصوصی می‌زد. این اداره کل نقش مهمی در مقاومت سازمان در مقابله با شرکت‌ها دارد. محدودیت‌هایی که در پرداخت‌های مالی و موانعی که برای ارائه خدمات توسط این اداره کل ایجاد شده است از گلایه‌های شرکت‌های تابعه مختلف بود و بعضاً مورد اعتراض کارشناسان واحدهای درون سازمانی نیز قرار می‌گرفت. شرکت کار و تامین نیز به عنوان یکی از بزرگ‌ترین ارائه‌کنندگان خدمات مستقیم به سازمان، به طور جدی ورود این واحد به سطح اجرا و موانعی که برای تعامل با شرکت‌ها ایجاد کرده است را مربوط به ترس از دست رفتن موقعیت‌ش و در حالت بدبینانه مربوط به فساد سازمانی آن می‌دانست.

## فصل پنجم

### (مطالعه موردی، دفتر راهبری سیستم‌ها سازمان تامین اجتماعی و شرکت خدمات

### ماشین تامین)

#### دفتر راهبری سیستم

دفتر راهبری سیستم از نظر چارت سازمانی در حال حاضر زیر مجموعه معاونت اقتصادی سازمان است. طبق اطلاعاتی که ما از تایخچه این واحد کسب کردیم گویا پیش از این، این واحد به صورت مستقل، زیر نظر مدیرعامل سازمان مشغول به فعالیت بوده است. این دفتر دارای یک مدیر کل و سه معاونت است. نرم افزار، زیرساخت و نوآوری و طرح‌ها نام این سه معاونت دفتر راهبری سیستم است. این دفتر متولی امر آی تی سازمان تامین اجتماعی است. به همین منظور بخشی از سیاست‌گذاری‌های حوزه آی تی سازمان نیز در همین دفتر انجام می‌شود اما به دلیل گسترش و توسعه آی تی در تمام سازمان، بعضاً سیاست‌گذاری در بدنه کلان سازمان مانند هیئت مدیره تعیین می‌شود و این دفتر بر این امور نظارت می‌کند. طبق گفته‌های آقای مهندس کتابی از وظایف دفتر راهبری، «نظارت بعد فنی، زیرساخت ارتباطی، نظارت بر مباحث امنیتی و تعاملات برون سازمانی در حوزه آی تی سازمان تامین اجتماعی است. همچنین مدیریت بودجه آی تی واحدهای استانی سازمان تامین اجتماعی و تصویب مواردی و اطلاع‌رسانی در قالب ابلاغیه‌ها در رابطه با دستورالعمل‌های این حوزه نیز به عهده ماست». (امکان سنجی بهره‌برداری از برند)

دفتر راهبری سیستم بخش عمده‌ای از برون‌سپاری‌هایش را به شرکت خدمات ماشین تامین انجام می‌دهد. این شرکت اگرچه بزرگ‌ترین پیمان‌کار سازمان است اما به این معنا نیست که تمام پروژه‌های آی تی سازمان توسط این شرکت انجام می‌شود. اما هم برای دفتر راهبری سیستم هم برای شرکت خدمات ماشین تامین برقراری این تعامل ضروری است. مصاحبه با مهندس کتابی به عنوان معاونت دفتر راهبری سیستم، روشن‌کننده زاویه نگاه این دفتر به کیفیت این تعامل است. سعی داریم با تحلیل آن نقاط کانونی را تشخیص دهیم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
علت تاسیس شرکت	جذب نیرو متخصص	میزان حقوق‌ها و محدودیت‌های سازمان دولتی باعث می‌شد که نیرو متخصص در حوزه آی تی راغب نباشد به سازمان بیاید. «شرکت رو تاسیس کردند که نیروی خوب با قیمت بالا بگیریم. من خودم کارمند شرکت تامین بودم یعنی پیمانکار شرکت تامین بودم و بعد

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>شدم پرسنل و بعد ۴-۵ سال رفتم بیرون و بعد اومدم تو بدنه ستاد استخدام شدم. اونجا وقتی که ما شرکت تامین بودیم حقوق ما حقوق بسیار بالایی بود، به محض این هم که کم کاری می کردیم مدیرعامل می گفت که شما آخر ماه دیگه تشریف نیار، میدونی یعنی کاملاً بدنه خصوصی»</p>		
<p>«الان شرکت هزینه هاش بالاست، زمانش به شدت کنده، خیلی از کارها رو مثلاً چرخ رو از ابتدا اختراع میکنه به جای این که بره از یک پیمانکار بیرونی بخره و برای ما بیاره. شما یه محصولی دارین و این محصول یونیک شماست و خیلی هم برای من عالیه ، من می خوام بخرم نمیتونم چون باید برم مناقصه بزارم، یکی دو سال طول میکشه و معمولاً هم به نتیجه نمیرسه. ما یک شرکت تاسیس کردیم شما رو معرفی کردیم که برو این رو از اونجا بخر بیار بده به ما که تسهیل بشه... الان شرکت ما هم نمی تونه این کار رو بکنه چون اون جا حاضر نیستن ترک تشریفات کنند و این رو بخرند، اونا هم مناقصه میزارند یعنی اون تسهیل گری از بین رفته است».</p>	<p>هزینه بالا</p> <p>فرهنگی اداری</p> <p>نقش تسهیل گری در برون سپاری ندارد</p>	<p>نتایج عملی شرکت</p>
<p>«ببینید خب ما یک شرکت اصلی داریم. اول اینکه دو مدیر(مدیر شرکت و مدیر معاونت های سازمان) بعضاً همترزند و بعضاً مدیرعامل شرکت بالاتره. این ایراد داره. یعنی مدیر عامل شرکت با یک بشکن زدن مدیر کل باید عوض بشه. ولی الان این طوری نیست. بعضاً حتی اتفاق افتاده مدیر کلی رو مدیر شرکت عوض کرده. سر چالشی که داشتند... با مدیرعامل صحبت کردند و مدیر کل ما عوض شد»</p>	<p>قدرت و نفوذ مدیرعامل شرکت ها نسبت به واحد سازمانی</p>	<p>وزن کشی قدرت</p>
<p>«سازمان باید به واحد It اعتماد کنه، یعنی چی؟ یعنی بگه من حرف این واحد رو میخونم. بعد ۴ تا آدم</p>	<p>دور زدن واحد سازمانی</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>(متخصص حوزه آی تی) بذاره بگه حرف نهایی رو واحد سازمانی زیرمجموعه من میزنه... الان برعکس اتفاق میافته. مدیران ما به شرکت میگن این رو میخوایم. واسه همین شرکت میره کار رو میکنه بعد صورتحساب میاره حالا اینجا مردی امضا نکن. اینطوری فراینده درست طی نمیشه».</p>		
<p>«منع قانونی برای سپردن کارها به شرکت نداریم، منع شاید نانوشته داریم، چون بالاخره مدیر عامل اونجارو مدیر عامل سازمان منصوب می کنه، مدیر کل ما رو هم مدیر عامل سازمان منصوب می کنه. هر دو قدرت دارند، بسته به اینکه کدام قدرتمند ترند حرف اون پیشه. اگر مدیر عامل سازمان حرف مدیر شرکت را بیشتر بخونه اون میگه که فلان کار رو بیرون نده من خودم انجام میدم ولی منع قانونی نداریم».</p>	<p>قانون نانوشته برای قراردادها</p>	
<p>«بعضا اتفاق میفته، بعضا می بینیم یک کاری رو شرکت انجام نمیده خودمون اینجا آستین بالا میزنیم و انجام میدیم، جزو شرح وظایفمون نیست ولی انجام میدیم»</p>	<p>ورود به عرصه اجرایی</p>	<p>شرایط سازمان</p>
<p>«دید اون ور اینه که خیلی از بچه های اینجا کار اجرایی نکردند و از اجرا درک درستی ندارند واسه همین متوجه نمیشن که یک کار چقدر زمان میبره .... عموماً به یک نفری که از دانشگاه اومده و بیست سال هم سابقه داره اینجا میگن تو اصلاً نمیفهمی اجرا یعنی چی. میگن تو یک کارمندی، واست مهم نیست که این کار بشه یا نشه، تو داری حقوقت رو میگیری. نگاه اینه»</p>	<p>سطح پایین تر نیرو تخصصی سازمان در نگاه شرکتها</p>	
<p>برخی از قراردادها را از حیث موارد امنیتی حتماً به شرکت مشاین تامین می دهند. به دلیل اینکه نفوذ روی شرکت بیشتر است و نیروها همگی به تایید حراست رسیده اند.</p>	<p>اهمیت مباحث امنیتی سازمان</p>	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>«ما داریم سرویس حاکمیتی ارائه می کنیم کافیه یک روز مراکز درمانی ما سرویس نده ، در مملکت اشوب میشه. شرکت برایش مهم نیست ولی بدنه سازمان مهمه. دستگاه های نظارتی با شرکت کاری نداره، میاد سراغ ما»</p>		
<p>«ما مالی با شرکت گیری نداریم. شرکت کمی اذیت میشه، فرآیند انتقال قرارداد در سازمان کمی کند بوده. شرکت هم مشکل مالی نداره چون شرکت خودمون بوده هر زمان درخواست علی الحساب کرده ما بهشون علی الحساب دادیم... بعد ما قرارداد هامون معمولاً ۷-۸ ماه از ابتدای سال میگذره و امضا میشه یا پارسال برج ۱۱ و ۱۲ بود که امضا شد. پارسال مثلاً آیین نامه هامون عوض شده بود و دچار مشکل شده بودیم ولی امسال قرارداد هامون رو حداکثر تا آخر برج ۳ منعقد میکنیم. شرکت هم از صورتحساب های سال قبل میتونه تا اونجا پیش بره بعد برج ۳ صورت حساب کنه و ما دوباره بهش تاییدیه بدیم. شرکت اما از ما طلب داره. این قرارداد ها رو بیاریم جلو تر میشه این رو بالانس کرد که امسال داریم این کار رو می کنیم»</p>	<p>مشکل رسیدگی به قراردادها و تاخیر در پرداخت</p>	
<p>«اینکه در مدیریت شرکت از افرادی استفاده کنیم که قائل به این باشند که تحت امر مدیر کل آی تی سازمانند. یعنی این براشون تعبیر بشه خیلی مشکلات حل میشه»</p> <p>«من با حذف شرکت ها موافق نیستم. موافق اصلاح روند هستم.... بهترین حالت بالانس بودن این دو قدرته. یعنی شرکت یک مجری قدر، دفتر راهبری یک ناظر قدر. این عالی ترین حالتیه. اگه شرکت بد اجرا کرد بدم یک شرکت دیگه و جریمه اش کنم که بتونه کیفیت رو به بهبود بده»</p>	<p>بالانس قدرت</p>	<p>راه حل</p>

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
	گسترش فعالیت آی تی	«آی تی سازمان در گذشته یک معاونت بوده بعد که شرکت تاسیس میشه کوچیک میشه. الان همه سازمان ها دنبال این اند که آی تیشون قدرت بگیره. سازمان ما این کار رو نکرده چرا؟ شرکت نداشتن این اتفاق بیفته چون از قدرت آنها کاسته میشه. الان این باید قدرت بگیره تا اون نقش خودش رو درست بازی بکنه.»
افزایش اختیارات مدیر سازمان	«ناظر قوی از پیمانکار قدرتمند تره یعنی اگر صورت حساب شرکت همه چی دست من باشه شرکت کاملاً پا جفت میکنه و کارش رو انجام میده و میدونه اگر این کار رو نکنه باید جوابگو باشه میدونه شغلش را از دست میده، میدونه من میفرستمش بیرون و یکی دیگه رو میارم جایش» «ما باید وزن بالاتری داشته باشیم. وزن هم فقط فرمایشی نیست یعنی به دستور نیست همه ما باید تقویت بشیم هم از نظر تشکیلاتی و هم از نظر نیروی انسانی. ما الان بضاعتمون به اندازه ی یک اداره کله اگر معاونت بشیم باید آدم هایی که توی این اسکیل هم بیان. همیشه همین بچه ها رو دوباره بنشونی توی اون قالب. ممکنه»	

### شرکت خدمات ماشین تامین اجتماعی

«شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تأمین در تاریخ ۱۳۷۰/۱۲/۲۷ با شخصیت حقوقی سهامی خاص تأسیس و طی شماره ۸۹۲۴۱ مورخ ۱۳۷۰/۱۲/۲۷ در اداره ثبت شرکتها و مالکیت صنعتی تهران به ثبت رسید. موضوع فعالیت شرکت طبق مفاد ماده ۲ اساسنامه عبارت است از: خرید، فروش و تولید دستگاههای الکترونیکی به ویژه انواع کامپیوتر، تجهیزات، قطعات، لوازم یدکی، سخت افزار و نرم افزار مربوط به آنها و نیز تعمیر، نگهداری و سرویس، نصب، بازسازی و راه اندازی ماشینهای محاسب دستگاههای دولتی و غیر دولتی، مطالعه و تحقیق در زمینه های فوق و ایجاد ارتباط با مراکز علمی، تحقیقاتی و اجرایی که با موضوع شرکت مرتبط است. طراحی سیستم، سازماندهی، خدمات مدیریتی و ارائه خدمات ماشینی در زمینه های مالی، اداری،



فنی، پزشکی و غیره به واحدهای ستادی و اجرایی سازمان تأمین اجتماعی و سایر اشخاص حقیقی و حقوقی اعم از دولتی یا خصوصی، جذب افراد جهت تأمین کادر متخصص موردنیاز و برگزاری کلاس‌های کامپیوتر جهت تربیت و ارتقاء دانش و کارایی فنی پرسنل سازمان و واحدهای تابعه، تأسیس و مشارکت در مؤسسات خدماتی، تولیدی و تجاری مرتبط با موضوع فعالیت شرکت، استفاده از امکانات مازاد بر نیاز جهت ارائه خدمات کامپیوتری به سایر مراکز دولتی و خصوصی حسب مجوز هیأت‌مدیره سازمان و نهایتاً شرکت در کلیه معاملات مجاز مرتبط با موضوع فعالیت شرکت است.»(۱)

بنا بر گفته‌های آقای مهندس حسینی این شرکت به دلیل ماهیت فعالیتش در سازمان به طور مستقیم با بخش‌های مختلف سازمان در تعامل است. در واقع به دلیل استفاده از سیستم‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری این شرکت در تمام واحدهای درمانی و بیمه‌ای سازمان، کارهای این شرکت تا درون شعب مخاطب مستقیم دارد. همچنین ارتباط با واحدهای دیگر سازمان تأمین اجتماعی به منظور تهیه نیازهای مربوط به نرم‌افزارهای تخصصی در حوزه تأمین اجتماعی نیز بعدی دیگر از ارتباط این شرکت با سازمان است. اما به شکل مستقیم واحد سازمانی و ناظر این شرکت در ستاد تأمین اجتماعی، دفتر راهبری سیستم است. در بخش پیشین مصاحبه با مسئولان این دفتر درباره نوع تعامل با شرکت خدمات ماشین تأمین را بررسی کردیم. حال به سراغ مصاحبه با آقای مهندس حسینی مدیرعامل شرکت خدمات ماشین تأمین خواهیم رفت تا از زاویه دید متفاوتی به مشکلات این تعامل بپردازیم.

کدهای کلی (رابط)	مفهوم (کد اصلی)	مثال
نقش‌های منفی سازمان (نقش-های که با وظایف سازمان همخوانی ندارد)	نقش نظارت قراردادی	«این فرایند عقد قرار داد ماست. این فرآیند در واقع دچار پیچیدگی‌های عجیب و غریب استهلاک کننده شده است و اینکه من گفتم به شما که ساده است یعنی میروم به دفتر می دهم و کارفرما می گوید که اینجا یک مشکل دارد و آن را به من بر می گرداند و ما می گوییم که آن جا را قبول داریم و اینجا را قبول نداریم و این متن را چند بار می بندیم و بعد می گوییم که می بریم پیش حقوقی و برمی گردانیم و او تغییرات اعمال می کند و ما دوباره اعتراض می کنیم و این کاری که ما می کنیم باز توسط بیمه ای ها تغییر پیدا می کند بر روی بخش مالی آن هم اثر می گذارد و برخی مواقع این سیکل ممکن است بارها و بارها با

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>کاغذ ها و جلسه های زیاد به چرخد. و حتی ممکن است یک قرارداد ساده چندین ماه طول بکشد و حتی یک سری قراردادهای روتین داریم قراردادهایی که برای پشتیبانی از سازمان هاست که ۲۵ سال است که شرکت در حال بستن آنهاست.</p> <p>الان چیزی حدود ۵۰ قرارداد داریم که بخش عمده ای از آنها یعنی ۲۰ و ۳۰ عدد از آنها روتین است. پیچیدگی در جدید ها بسیار بیشتر است که ما سامانه را می سازیم و می بریم روی کار ولی هنوز قرارداد آنها بسته نشده است... قرارداد ها با این فرایند بسیار مستهلک کننده است و زمان بسیاری می برد و مشکلات حقوقی ایجاد می کند. ما نه میتوانیم بگوییم سامانه را نمی سازیم چون نیاز سازمان است و نه میتوانیم بگوییم صبر کن تا قرارداد بسته شود و بعد اجرا کنیم. حتی ما کار را انجام می دهیم ولی تا آخر هنوز قرار داد بسته نشده. این چالش بزرگی است که ما و سازمان داریم».</p>		
<p>«نقشی که دفتر راهبری تا الان بازی کرده است و می تواند بازی کند نظارت فنی است یعنی دفتر رهبری می گویند من ناظر فنی شرکت هستم و می گوید تو بیا به من سین جیم پس بده... اما این نقش تا به حال کارا نبوده و نه دفتر می تواند این نقش را اجرا کند.</p> <p>علت آن هم خیلی ساده است. این شرکت بیست و چند سال سابقه عملیاتی دارد و تمام کارشناس های ارشد سوابق زیادی دارند و سوابق این سیستم های بیمه ای و درمانی از خیلی سال پیش در اختیار بچه های ماست و فرآیندهای سازمان را بهتر از خود سازمان میشناسند. چون سازمان تغییرات داشته است و ما بچه های ما اینجا دانش فنی شان رسوب کرده است. دفتر راهبری ۱۰ تا ۲۰ آدم دارد که آنها این</p>	نقش نظارت فنی	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>فرآیند سازمان را می شناسند و نه به سابقه آی تی مسلط است و نه خودش دست به کیبورد است و اصلا ماهیت نظارت فنی روی کار من را ندارد و این کار غلط است».</p> <p>«بسازمان باید بیاید در لایه ی سرویس. همانطور که قرارداد باید سرویس محور شود نظارت هم باید سرویس محور شود... پس بیا و نظارت فنی را در سطح سرویس ببر. صبر کن و اگر نتیجه بد شد حتی سر من را بزن و من تاوان پس خواهم داد. و نیا در لایه های فنی چون انجا حریف من نمیشوی و چیزی هم گیت نمی آید»</p>		
<p>«نقش دیگری که دفتر گاه و بیگاه بازی می کند نقش کارفرمایی است یعنی خودش را در جایگاه کارفرما می گذارد حتی به شکل افراطی... تا این حد که تا چند سال پیش دفتر به من می گفت که شما اجازه ندارید که بروی با یک سری از دفتر ها و شرکت ها جلسه بگذاریم و اصلا نباید با آنها حرف بزنید و تو باید نیازهای ات را به من بگویی و من خودم با آنها صحبت می کنم و بعد صحبت را منتقل می کنم و شما اجازه ندارید جلسه با کاربر من بگذارید مگر اینکه من حضور داشته باشم. و ما نمی توانستیم این را قبول کنیم و زدیم زیر آن».</p> <p>وقتی سازمان ما را به عنوان پیمان کار در نظر گرفت «یک قرارداد تبدیل شد به ۵۰ قرار داد. نگاه و approach چه بود که باعث ایجاد این مصیبت شد که عوارض آن را هنوز هم داریم می بینیم؟ این بود که سازمان می گفت که من شما را پیمانکار می بینم و حالا چرا من باید پولم را به شما بدهم؟ شما باید بروید و سخت افزار برای من بخرید و چرا من باید ۵ درصد به شما حق العمل بدم مگر خودمان نمی توانیم بخریم؟»</p>	نقش کارفرما	

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>پس من دیگر اختصار را از تون می خرم و فقط نرم افزار را از شما میخرم. یعنی در کل رفتیم به یک مسیری که در آخر این مسیر باعث ایجاد چالش‌های الان شد.»</p>		
<p>نقش چهارم اینکه دفتر راهبری اخیراً برای خودش در نظر گرفته است یعنی در زمان آقای معیری و دارد به صورت قوی در آن حرکت می کند که تا قبل از ایشان نبود... همه این را قبل از این قبول داشتند که دفتر یک جایگاه ستادی دارد و حتی در این نقش بتواند بعضی کارها را به عنوان کارفرما انجام دهد و به ظاهر درست بود ولی من زیاد قبول نداشتم. ولی از دوره آقای معیری دفتر در این نقش گفته است که من خودم می خواهم اجرا کنم. یعنی programmer گرفته و شروع کرده سیستم develop می کند. به نظر من اجرا خط قرمز دفتر است و با هیچ استدلالی دفتر نباید وارد بخش اجرایی شود.»</p>	نقش اجرایی	
<p>« این کار کاملاً غلط است. سازمان خود را به عنوان یک رقیب شرکت خودش نشان میدهد. یعنی تا الان در رده بالایی شرکت خودش را نشان می داد ولی الان آن را بریده است و نتوانسته است که حرف خود را به کرسی بنشانند و حالا آمده است در نقش رقیب شرکت که من خودم بهتر از شرکت می توانم کاری انجام دهم تو در جایی مدعی است که به من دیتا بده که من می‌خواهم بروم این کارها را انجام دهم و در واقعیت ما از این کار ابا داریم و در آن کثافت کاری هایی هم دارد در می آید.»</p>	سازمان رقیب شرکت‌ها شده است	پیامد
<p>«از نظر من کار ستادی دفتر رهبری است منتها در این کلاس است و ماموریت خودش را چیز دیگری تعریف کرده است و چنین ماموریتی ... مغفول مانده و این باعث شده که دعوای زرگری بین ما و آنها ایجاد</p>	نقش ستادی برای واحدهای سازمان	راه حل

مثال	مفهوم (کد اصلی)	کدهای کلی (رابط)
<p>شود. پس کلیت قضیه این است که به راحتی می توان تک تک این ها را باز کرد. در کل ما احتیاج به یک دفتر راهبری به عنوان یک مغز کل سیستمی به این معنا که بتواند زندگی کند با آن و مسائل کسب و کار را در کنند و بهبود فرایند بدهد، یعنی دقیقاً همین نقشی که الان در سازمان تحت عنوان ناب سازی تست شد. مسئول ناب سازی و بهبود فرآیند و ارتباط آن با IT دفتر رهبری است نیاز به تغییر ساختار و عوض کردن مدیر در دفتر راهبری دارد و و دیگر رقیب شرکت نیست و مکمل شرکت است»</p>		
<p>«اصلاً نوع نظارت ما غلط است و مفهومی جنسش چیز دیگری است. من قبول دارم که نظارت کار ستاد است ولی این ها هیچکدام بلد نیستند. هیچ کدام از این ها را بلد نیستند، برنامه ریزی را بلد نیستند و نظارت را هم بلد نیستند. دفتر رهبری هم همین کار را با من می کند و می گوید تا آن را به من بده و من آن را نظارت کنم من می گویم که اصلاً تو نمیفهمی آن چیست که بخوای آن را نظارت کنی. من هم می روم پشت آن قایم می شوم و به تو دیتای خطا می دهم که نتوانی نظارت کنی. مشکلات با این ها حل نمی شود» باید نقش نظارتی از سوی سازمان برای واحدها تعریف شود.</p>	تعریف نقش نظارت برای سازمان	

### جمع بندی فصل

برای جمع بندی نهایی این فصل که به تعامل دو بخش مهم سازمان به نحو تفصیلی از خلال مصاحبه با طرفین پرداخت، ذکر چند نکته ضروری است. آقای مهندس حسینی، مدیرعامل شرکت خدمات ماشین تامین به صراحت چهار نقشی که سازمان به عهده گرفته است را از منظر ماموریتی و از نظر کارآمدی نقد کرد و تبعات مخرب انجام این نقش ها در ستاد را گوش زد کرد. این نقش ها شامل موارد زیر بودند:

۱- نقش نظارت قراردادی: از نظر شرکت خدمات ماشین تامین این نقش توسط سازمان به بدترین نحو ممکن صورت پذیرفته است و مشکلات زیادی را در حوزه مدیریتی و مالی برای این شرکت به وجود آورده است. مهم‌ترین چالش در این بخش تعدد قراردادها و فرایند فرسایشی نهایی شدن و پرداخت آن‌هاست. دلیل عمده‌ای که ایشان برای عدم انجام مناسب این مأموریت سازمان بیان کرد، نوع نگاه کارفرما و پیمان کاری سازمان به شرکت‌هاست. راه حل پیشنهادی که مطرح شد نیز سرویسی شدن قراردادها است که مشکلات متعددی را حل می‌کند.

۲- نقش نظارت فنی: نقش نظارت فنی در نسبت با فعالیت‌های شرکت از نظر مهندس حسینی به هیچ وجه کارا نیست. از نظر ایشان وظیفه سازمان ورود به ساختار تخصصی فعالیت‌ها نیست بلکه وظیفه نظارت باید از لایه فنی به لایه نتایج و به نوعی با تمرکز بر روی سرویس‌های ارائه شده انجام گیرد. ۳- نقش کارفرمایی: این نقش نیز از جمله مواردی است که ایشان صریحا مخالفت خود را با آن اعلام کرده است و پیامد منفی آن را رقابت بی دلیل سازمان با یکی از بخش‌های خود می‌داند. از سوی دیگر این رابطه پیمان کار و کارفرمایی سبب شده است که دفتر راهبری از تعامل شرکت با بخش‌های دیگر سازمان ممانعت کند و کانال انحصاری در سازمان ایجاد کند.

۴- نقش اجرایی: اما آخرین چیزی که برای مجموعه شرکت‌ها به عنوان خط قرمز است نقش اجرایی سازمان است. این نقش را سازمان چند سالی است که برای واحدهای خود تعریف کرده است. در مصاحبه با مهندس کتابی نیز به این نقش اشاره شد و ایشان درخواست گسترش آن را داشت.

این چهار نقش که مهندس حسینی با اجرایی شدن آن مخالف است دقیقا توسط بخش سازمانی جزء وظایف تلقی می‌شود. در واقع مهندس کتابی به عنوان معاونت دفتر راهبری وقتی از ضعف سازمان در نسبت با شرکت‌ها حرف می‌زد و الگوی توازن قدرت میان این دو بازیگر را می‌داد، دقیقا برای کنترل شرکت خدمات ماشین تامین این موارد را ذکر می‌کرد. ایشان با تاکید بر گسترش نقش دفتر راهبری در حوزه مربوطه خواستار تحت کنترل در آوردن شرکت‌ها با قدرت گرفتن همزمان واحدهای سازمانی است.

شاید در هردو مصاحبه، مصاحبه شوندگان بر نقش نظارتی دفتر راهبری سیستم تاکید داشتند اما هر یک به معنایی متفاوت بر این نقطه دست گذاشتند. نقش نظارتی که شرکت خواهان آن است، نتیجه خواسته یا ناخواسته‌اش حفظ استقلال خود است و تعیین حدود برای کارفرمایی که از دخالت‌هایش به ستوه آمده است. مهندس حسینی به این نقش نظارتی و ستادی تحت عنوان «عوض کردن کل زمین بازی» اشاره می‌کند و معتقد است ستاد سازمان تامین اجتماعی به دلیل فقدان درک درست از این نقش دچار بحران هویتی شده است که در این سال‌ها به دلیل ناتوانی از خارج شدن از این بحران خود

را به عنوان رقیب اجرایی شرکت‌ها مطرح کرده است. اما در سوی دیگر نقش نظارتی که دفتر راهبری سیستم از فقدان آن گلایه دارد، در واقع فقدان قدرت است. چیزی که در صورت وصول به آن شرکت خدمات ماشین تامین را کاملاً می‌تواند در کنترل داشته باشد و به عنوان یکی از واحدهای زیرنظر خود تحت امر و نهی خود قرار دهد.

شاید مهم‌ترین دعوایی که برای پنجمین بار در بررسی‌های این مقاله به چشم می‌خورد، عدم درک روشن طرفین از میزان کارآمدی یکدیگر است. از نظر دفتر راهبری سیستم، شرکت‌ها نقش تسهیل‌گر خود را که از اهداف تاسیس‌شان بوده است از دست دادند و دچار فریبهی سازمانی، افزایش هزینه و ناتوانی در برون‌سپاری کارها شدند. از سوی دیگر شرکت سازمان را متهم به عدم تخصص و تجربه و عدم درک نقش‌های اساسی و دخالت بی‌مورد در امور غیر مربوط می‌کند. این موارد سایه تشدید کنندگی خود را بر سر مشکلات اساسی‌تر می‌اندازند و فرایند تعامل را از پیش سخت‌تر می‌کنند.

مقاومت‌هایی که دفتر در مقابل شرکت دارد و در سال‌های اخیر در برون‌سپاری مستقیم از سوی آن دیده می‌شود همراه شده است با نقدهای جدی به سیستم‌های نرم‌افزاری خریداری شده توسط شرکت؛ به خصوص در پروژه‌هایی که جنبه درون‌سازمانی دارد و شرکت احساس نفوذ به حوزه‌ی فعالیت خود را دارد. از سوی دیگر استفاده شرکت از قدرت پنهان خود برای دور زدن دفتر راهبری، از طریق دسترسی به رده‌های بالاتر سازمان سبب می‌شود این بخش دست خود را خالی از قدرت بداند و برای نشان دادن این امر دست به اقدامات جدیدی بزند. به نظر می‌رسد با توجه به راه‌حل‌های پیشنهادی هر دو طرف، با وجود اینکه هر دو این پیشنهادات اصلاحی بودند و جنبه حذف کامل دیگری در آن‌ها کمرنگ بود، امکان حل بحران به حداقل‌ترین حالت می‌رسد. شاید بهترین راه برای برون‌رفت از این چالش اجرایی شدن یکی از راه‌های این دوراهی باشد. زیرا ادغام راه‌حل‌ها نیز نه تنها به حل مشکل کمک نمی‌کند بلکه طرفین نزاع را برای جنگ در عرصه بعدی آماده می‌کند.

## نتیجه گیری:

در انتهای این گزارش، پس از بررسی تفصیلی واحدهای درون سازمانی و شرکت‌های مربوطه به این بخش‌ها و اشاره به مشکلات منحصر به فرد هر کدام از این تعاملات، حال وقت آن رسیده است که نتیجه مشترکی مبتنی بر یافته‌های پژوهش در مورد مدل همکاری واحدهای سازمانی و شرکت‌های مأموریتی آن بیان شود. برای رسیدن به مرحله نزدیک کردن مفاهیم جدا از یکدیگر که هر یک با قبول اشتراکات ممکن میان‌شان، مربوط به پدیده‌های مختلفی در میدان‌های عینی متفاوتی هستند، نیاز به سطحی فراتر از انتزاع را داریم.

عموما این مرحله به کمک نظریه‌های پیشینی که توسط متفکران رشته‌های علمی مربوطه طرح شده‌اند طی می‌شود، اما به چند دلیل ما در این پژوهش از بهره‌گیری از نظریات مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان یا رشته‌های دیگر، امتناع کردیم. مهم‌ترین دلیل برای چشم‌پوشی از بهره‌بردن از چنین ابزار مطلوبی، ماهیت مسئله تحقیق است که تبعا باید در قالب پژوهش‌های استقرایی «مبتنی بر زمینه



اجتماعی» انجام می‌گرفت. به همین دلیل گذر از مرحله عینی به مراحل انتزاعی تحلیل داده و نتیجه-گیری کلی پژوهش تنها مبتنی بر یافته‌های خود تحقیق استوار است. اما گذشته از مقدمات لازم، بهتر است در این بخش به مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش اشاره کنیم.

مهم‌ترین کلیدواژه‌ای که من سعی دارم در بخش نتیجه‌گیری به توضیح آن بپردازم، «بحران هویت سازمانی» است. عموماً این مفهوم در نسبت با اشخاص و گروه‌های اجتماعی به کار می‌رود اما در جامعه‌شناسی سازمان این مفهوم را در نسبت با سازمان‌ها نیز استفاده می‌کنند. منظور از مفهوم «بحران هویت سازمانی» این است که، وقتی سازمانی یا بخش از آن برخلاف شرایط عادی در سازمان‌های بروکراتیک مدرن<sup>۳</sup> به علت تغییرات و تحولاتی (رسمی یا غیررسمی، غیرقابل انتظار یا پیشبینی‌پذیر) از جایگاه مشخص پیشین که مختصات آن برای‌ش تعریف شده بود، به هر طریقی فاصله می‌گیرد و شرح موقعیت جدید یا برای‌ش طبق مراحل مورد انتظار انجام نمی‌شود یا به شکل مبهم و دارای نقص تحقق می‌یابد، این سازمان یا بخشی از آن دچار «بحران هویتی» می‌شود.

به نظر می‌رسد برای سازمان تامین اجتماعی این فرایند از آغاز دهه ۷۰ شمسی با طرح تاسیس موسسات و شرکت‌های تابعه سازمان پیش آمده است. سازمان تامین اجتماعی پیش از این تغییرات با بدنه واحدی که در مکان فیزیکی ستادی مشترک و با واحدهای به هم پیوسته که بر اساس نظم ساختاری سازمان متصل به یکدیگر در پیوند قرار داشتند، مشغول به انجام وظایف مشخص مبتنی بر تقسیم کار اداری بودند. اما پس از طرح ایده تاسیس شرکت‌های تابعه سازمان بر اساس نیاز رو به گسترش سازمان تامین اجتماعی در این دهه، هرچند با حضور این شرکت کارآیی مدنظر مدیران و طراحان این مدل در انجام امور و بهره‌وری مطلوب‌تر تا حدی تحقق یافت اما این فرایند بدون توجه و اخذ روشی برای مواجهه با بدنه درون سازمانی تامین اجتماعی همراه بود.

از همان سال‌های اوایل دهه ۷۰ تا به امروز باوجود تغییرات عمده‌ای که ساختار ستادی سازمان تامین اجتماعی تجربه کرده است، هیچ رویه مشخص اداری قابل اجرایی برای تعیین مدل تعامل واحدهای سازمان با شرکت‌های تابعه ابلاغ نشده است. این روند هرطور که تا به امروز پیش رفته است، مبتنی بر تعاملات فردی و غیرساختاری افراد با یکدیگر بوده است. این ابهام در شرح وظایف کارمندان با واحد جدیدی که مأموریت مشترکی با واحد سازمانی او دارد بخشی از بحران است. از سوی دیگر ابهام در

---

<sup>۳</sup> مهم‌ترین ویژگی سازمان بروکراتیک مدرن که بیان مختصات آن در کتاب‌های مدیریت و جامعه‌شناسی به وفور قابل جست و جو است، نظم و قانون‌مندی آن و مشخص شدن وظایف به شکل پیشینی برای تمام واحدهای مربوطه در تمام جزئیات مطروحه است. به منظور آگاهی از تفصیل بیشتر درباره این موضوع رجوع کنید به فصل بروکرسی کتاب «دین، قدرت، جامعه» وبر که به فارسی نیز ترجمه شده است.

تعیین وظایف واحدهای جدید و قدیم و بسنده کردن به استفاده شفاهی از تعریف دو نقش، ستادی نظارت‌کننده و بخش اجرایی کلاف سردرگمی را به وجود آورده که امروزه به سادگی قابل گشودن نیست.

گواه این بحران هویتی تجربه تعامل تمام شرکت‌ها با واحدهای متناظر سازمانی‌شان است. در این بین موسساتی مانند موسسه عالی پژوهش و موسسه فرهنگی آتیه به دلیل ماهیت فرهنگی ماموریت‌شان و همچنین به دلیل فراز و نشیب نهادی پیش و پس از تعطیلی در اواخر دهه ۸۰ بیشتر با این مشکل رو به رو هستند. حتی این جنس از ابهام در حوزه موسسه عالی پژوهش و اداره کل آموزش و پژوهش سازمانی تا حدی پیش رفته است که در فقدان موسسه این اداره به تاسیس معاونتی مبادرت کرده که عهده دار کار پژوهشی باشد و امروزه نیز با بازگشایی موسسه همچنان آن واحد با تعریف گذشته به قوت خود باقی است و موسسه نیز با ماموریت‌های نسبتاً مشترک دوباره مشغول به فعالیت شده است. اما موسساتی که کارویژه‌های تخصصی و فنی سازمان را به عهده دارند، مانند: شرکت حسابرسی تامین اجتماعی و شرکت خدمات ماشین تامین کمتر با این بحران رو به رو هستند.

عدم تعریف ماموریت جدید برای واحدهای سازمان یا مشخص کردن دایره حدود وظایف مشترک و متمایز میان واحدهایی که از جوهی به یکدیگر نزدیک هستند، سبب ناکارآمدی بسیاری شده است. پس از تشکیل شرکت‌های تابعه سازمان مشخصاً وظایف اجرایی واحدهای درونی سازمان کمتر شده است. گذار از این مرحله تحت عنوان برون سپاری به انجام رسیده است. اما در فقدان وظیفه قبلی چه وظایفی برای واحدهای سازمانی مشخص شد؟ آیا وظایفی نظیر سیاست‌گذاری، نظارت، هماهنگی و... که امروزه با تمام ابهامی که دارند همچنان مورد استفاده هستند، مدیریت سازمان برای واحدها تعیین کرد؟ بر اساس شواهد هیچ سندی جز ابلاغیه‌ها و دستورالعمل‌های جزئی مربوط به کارهای مشخص در راستای روشن شدن ابهام وظایف جدید سازمان در دست کارمندان و مدیران واحدهای مختلف آن نرسیده است.

وقتی از بحران هویت سازمانی حرف می‌زنیم از مجموعه‌ای از پیامدهایی سخن می‌گوییم که به مرور خود را نمایان می‌کنند. از جمله این موارد می‌توان با ارجاع به مصاحبه‌ها، از مقایسه دائمی بخش‌های طرف همکاری با یکدیگر اشاره کرد. هرچند در بادی امر این مقایسه عادی به نظر می‌آید اما این امر فقط از جهت شباهت فعالیت‌ها نیست. در طول مصاحبات تمام بخش‌های سازمان در صدد سنجش این امر بودند که همچنان می‌توانند امور اجرایی پیشین را به سازمان بازگردانند یا خیر. پاسخ به این سوال اگرچه توسط بخش‌های مختلف یکسان نبود اما حاکی از وجهی مشترک داشت. اینکه واحدهای سازمان در فقدان وظایف قبلی و عدم تعریف وظایف جدید، همچنان در جست و جو هویت پیشین خود هستند.

به همین دلیل این میل به بازگشت به اجرا، با بهانه‌گیری از اجرای دیگری شان یعنی شرکت‌های تابعه همراه شده است. واحدهای سازمانی در پی اثبات خود برای بازگرداندن کارهای اجرایی به جای پیشین خود هستند، تغییری که هنوز دلایل انجام آن برایشان روشن نیست یا معتقدند که آن دلایل امروزه از حیز انتفاع ساقط شده است و دیگر ضرورتی بر ادامه‌شان وجود ندارد.

اما کوتاه سخن این است که پیامد اصلی این بحران هویت، چیزی جز رقابت بخشی از سازمان با نزدیک ترین واحدهای متناظرشان است که تصاحب کننده جایگاه پیشین‌شان است یا به اندازه کافی تحت سیطره آن‌ها نیست. این رقابت هرچند برای بخش کلان سازمان تامین اجتماعی و برای ناظران بیرونی بی معناست، زیرا مدیران سازمان با بررسی اسناد مختلف ارزیابی از فعالیت این شرکت‌ها دارند که احتمالاً به دلیل مثبت بودن آن دستور به بقای آن‌ها دادند. اما رقابت اصلی میان واحدهای سازمانی که در صدد بازگرداندن قدرت به خود هستند با شرکت‌های تابعه که خود را از همه نظر برتر در انجام خدمات مربوطه می‌دانند. این شرکت‌ها واحدهای سازمانی را چیزی جز عناصر محدود کننده فعالیت‌های خود نمی‌دانند و از هر طریقی با استفاده از قدرت خود در پی حذف، دور زدن و در نهایت تعامل از روی اجبار با آن‌ها هستند. لازم به ذکر است که کیفیت این رقابت به هیچ وجه نه تنها که به سود سازمان نیست بلکه نتیجه‌ای غیر از اتلاف انرژی بخش‌های مختلف سازمان در جنگ با یکدیگر ندارد. به همین دلیل ما آن را رقابت منفی می‌نامیم.

اما در انتهای ذکر موارد مشابهی که از خلال گفت و گو با واحدهای سازمانی و شرکت‌های تابعه به عنوان کدهای اصلی تحقیق استخراج شده است ضروری است. ابتدا کدهای مشترک واحدهای سازمانی آمده است و سپس کدهای اصلی شرکت‌های تابعه سازمان تامین اجتماعی به استحضار مخاطبان خواهد رسید.

ردیف	کدهای اصلی واحدهای سازمان تامین اجتماعی
۱	تاکید بر قوت و تایید رابطه کارفرما و پیمان کاری با موسسات
۲	درخواست افزایش قدرت نظارتی واحدها بر شرکت‌ها

رديف	كدهای اصلی واحدهای سازمان تامین اجتماعی
۳	درخواست رفع ایرادات ساختاری و حقوقی در قالب آیین‌نامه‌های لازم الاجرا و حل چالش وظایف موازی با شرکت‌ها
۴	انتقاد از نگاه فرادستانه‌ی مسئولان شرکت‌ها به کارمندان سازمان
۵	انتقاد از بی توجهی موسسات نسبت به اولویت‌ها و اهداف اعلام شده سازمان و انحراف از وظایف در نظر گرفته شده برای آن‌ها
۶	عدم تحقق اهداف تاسیسی شرکت‌ها در زمینه کارآمدی، کاهش هزینه‌ها و تسهیل‌گری حوزه مربوطه

رديف	كدهای اصلی شرکت‌های سازمان تامین اجتماعی
۱	انتقاد از نگاه مرزگذارانه سازمان با شرکت‌ها و غیرخودی پنداشتن آن‌ها
۲	نقد نگاه تک بعدی و محدود کننده واحدهای سازمان در ایجاد محدودیت برای ارتباط شرکت‌ها با واحد مشخص
۳	اصلاح آیین‌نامه‌ها و ماموریت‌های موازی با سازمان
۴	مشکلات مالی و دشواری‌های تصفیه قراردادها با سازمان که سبب‌ساز مشکلات اقتصادی برای آن‌ها شده است

کدهای اصلی شرکتهای سازمان تامین اجتماعی	ردیف
اشاره به فساد درون سازمان تامین اجتماعی	۵
اشاره به ناکارآمدی و عدم تخصص در میان واحدهای سازمان تامین اجتماعی	۶

### فهرست منابع:

- فیلیک، اوه، ۱۳۹۳، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران: نشر نی
- ؟، ؟، ؟، گزارش امکان سنجی بهره برداری از ارزش برنَد شرکتهای تابعه سازمان تأمین اجتماعی، به سفارش موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
- اساس نامه موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
- رزومه و سوابق کاری شرکت کار و تامین