

ضرورت آینده‌نگری در صندوق بازنشستگی

دکتر ابراهیم شیخ^۱

الف) مقدمه



از سال ۹۲ و بعد هم ۹۳ با قانون مدیریت خدمات کشوری ارتباط داشتیم. با دفتر مطالعات دولت در جهت نقد و بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری همکاری داشتیم. به همین دلیل با نظام اداری کشور و موضوع تأمین اجتماعی و بازنشستگی آشنا هستیم. امروز با بحران تأمین اجتماعی و بازنشستگی مواجهیم.

داده‌های کلان اقتصادی نشانگر شرایط سخت برای بنگاه‌های کسب و کار است. به مرور زمان به دیدگاهی رسیدیم که بخش‌هایی از آن را سال گذشته در کنفرانس بین‌المللی مدیریت با مجموعه‌ای از اندیشمندان در میان گذاشتیم. خوشحالم که امروز فرصتی فراهم آمد تا بخش‌های دیگر موضوع را تسهیم کنیم.

ب) علت اهمیت

موضوع سخنرانی بنده «ساختار و ضرورت تحول سازمانی و رهبری در صندوق بازنشستگی کشوری» است. علاقمندم تشریح مسئله را از زاویه‌ی متفاوتی آغاز کنم تا به نوعی هم‌نویسی برسیم. احتمال دارد این نوع بحث برایتان جدید و احیاناً جالب باشد. اخیراً در دنیا راجع به آینده زیاد صحبت می‌کنند. اندیشمندان و صاحب‌نظران دنیا بیش از این که درگیر گذشته و حال باشند به آتیه می‌اندیشند. به همین دلیل مدام اسم آینده‌پژوهی، پیش‌بینی آینده و آینده‌نگاری را می‌شنوید. خیلی‌ها اعتماد به نفس بیشتری دارند و می‌گویند «تلاش می‌کنیم آینده‌ای بسازیم که مورد علاقه‌مان است. کشور و سازمان ما باید بتواند جایگاه خود را در آینده بیابد».

آینده، موضوعی سهل و ممتنع است. سهل است چون افراد می‌توانند به راحتی چشم خود را ببندند و خیال‌بافی کنند. ممتنع است چون پیش‌بینی و ترسیم آینده با ابهام‌های بیشمار مواجه می‌باشد. در عین دشوار بودن، کار بسیار سرنوشت‌سازی است. اگر دولت‌ها بتوانند ترسیمی از آینده داشته باشند، نقش خود را به بهترین شیوه در آینده‌ای که رقم خواهد خورد در می‌یابند. صحبت کردن راجع به آینده، الهام‌بخش است. معمولاً رهبران بزرگ، الهام‌بخش‌های بزرگی به

^۱ دکتری مدیریت دولتی با گرایش مدیریت توسعه از دانشگاه علامه طباطبایی
- ارزیاب ارشد جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان، جایزه تعالی منابع انسانی
- ارزیاب جهانی MAKE مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری در ایران

شمار می‌روند چون توانایی ترسیم آینده را برای پیروان خود دارند؛ آینده‌ای که می‌تواند انگیزه‌ها و حرکت افراد را هدایت کند!

پ) الگوهای ذهنی

الگوی ذهنی، علاوه بر فکر کردن، منجر به این می‌شود که عمل خود را نیز بر اساس فکرمان تنظیم کنیم. مثلاً اگر تصور کنیم تربیت فرزند از طریق تنبیه به دست می‌آید، رویکردهای تربیتی گذشته را دنبال می‌کنیم. خیلی از شما در مدارس قدیم پرورش یافته‌اید. الگوی ذهنی این بود: «بچه اگر کارش را درست انجام ندهد باید تنبیهش کنی». اتفاقاً آن الگوی ذهنی راهنمای عمل معلمین دبیرستان ما به شمار می‌رفت. به سخت‌ترین شکل ممکن تنبیه می‌کردند. چنانچه الگوی ذهنی دیگری جایگزین شود که بگویید «تنبیه عامل مؤثری برای یادگیری نیست زیرا افراد نباید حس بدی از یاد گرفتن داشته باشند». در آن صورت به سراغ تشویق، فعالیت‌های مشارکتی و تعامل می‌رویم. این الگو و مدل ذهنی باعث تشکیل سیستم آموزشی مشابه امروز می‌شود. رفتار معلمین، مدیران و نظام‌های آموزشی تغییر پیدا کرده! الآن حتی بچه‌ها را بر اساس ادب ارزیابی نمی‌کنند بلکه ارزیابی توصیفی انجام می‌دهند. همه‌ی اینها بر الگوی ذهنی استوار است؛ الگویی که می‌گوید: «محیط یادگیری باید جذاب و مبتنی بر تعامل و تشویق باشد». الگوهای ذهنی، راهنمای عمل ما هستند. صحبت کردن راجع به آینده یکی از راه‌هایی است که عمل خود را بر اساس الگوهای ذهنی تازه‌ای تنظیم کنیم.

اگر خواستید ببینید یک ملت، خانواده یا سازمان چرا اینطور رفتار می‌کند و موضوعات خاصی را پی می‌گیرد، باید بفهمید چه دیدگاهی نسبت به آینده دارد. دائماً می‌شنوید هیئت‌های تجاری و بازرگانی مکرراً به ایران می‌آیند. وزیر صنایع حتی وقت ندارد با هیئت‌های تجاری عالی‌رتبه‌ای که تا ۴-۵ سال پیش فقط سالی یکی از آنها به ایران می‌آمد ملاقات نماید. قبلاً وزیر برای هر هیئت ساعت‌ها وقت می‌گذاشت ولی الآن این کار را به یکی از مدیران کل تفویض کرده! معنایش این است که طرف اروپایی ما الگوی ذهنی خاصی نسبت به آینده‌ی ایران دارد. یادمان باشد که آینده، الگوهای ذهنی ما را می‌سازد و الگوهای ذهنی، رفتارهایمان را! یکی از ویژگی‌های خوب آینده، وحدت‌آفرینی است. اگر همه‌مان راجع به آینده به وفاق و اجماع برسیم که وضعیت بازنشستگی در آینده چطور خواهد شد، تحلیل جمعی و واقعی برای عملکرد امروز به دست می‌آید. هم وحدت‌آفرین است و هم راهنمای عمل!

برای اندیشیدن به آینده، یکپارچگی میان نظر و عمل، یعنی برنامه و اقدام ضروری است. اصلاً چرا باید به آینده نگریم؟ چه نیازی به پیش‌بینی وجود دارد؟ مگر آینده با گذشته فرق می‌کند؟ چرا اینقدر انرژی خود را صرف آتیه کنیم؟

پ- چون تغییرات خیلی سریع اتفاق می‌افتد.

کاملاً درست است. این تغییرات سریع باعث می‌شود تصویری که از آینده داریم چندان شبیه گذشته نباشد. آیا دلیل دیگری

هم دارد؟

پ- به منظور بقا در آینده باید از شرایط شناخت داشته باشیم.

بله، می‌خواهیم جایگاه خود را در آینده حفظ کنیم. آینده، دنیایی متفاوت با نیازهای تازه است.

پ- و رقابت شدید!

رقابت شدید آینده ما را ملزم می‌کند که حتماً ایده‌هایی برای شرایط تازه داشته باشیم. بعضی‌ها می‌گویند «پیش‌بینی آینده خیلی خوب است ولی امکان‌پذیر نخواهد بود. نشانه‌اش این که اکثر پیش‌بینی‌ها غلط از آب در می‌آید! پس چه بهتر که آینده را رها کنیم و به حال حاضر برسیم». اکنون یک سؤال می‌پرسم. آیا وضعیت حال ما در زمینه‌ی تأمین اجتماعی و بازنشستگی مطلوب است؟

پ- خیر!

همه‌ی ما معتقدیم وضعیت بحرانی یا لاقلاً نامطلوب است. اگر ۱۰ سال پیش، وضعیت امروز را پیش‌بینی می‌کردیم یعنی آینده را می‌توانستیم ترسیم نماییم و با همین قدرت کلمه‌ی «خیر» را می‌گفتیم، آیا باز هم رویکردهای فعلی را دنبال می‌نمودیم؟ چنانچه می‌دانستیم چه رفتارهایی می‌تواند ما را از بحران نجات دهد آیا باز هم روند ۱۰ سال گذشته تکرار می‌شد؟ یکی از مشکلات اساسی کشورمان همین است که با آینده عجین و نزدیک نبوده‌ایم؛ چه در سطح فردی، چه سازمانی، اجتماعی و ملی! بعضی می‌گویند «آینده را باید با تمام قوا پیش‌بینی کنیم حتی اگر پیش‌بینی‌ها غلط باشد». ریسک غلط بودن را هم می‌پذیرند اما آینده را رها نمی‌کنند. کسی که آینده را رها نماید یعنی سرنوشت خود را به دست تصادف و شانس می‌سپارد لذا باید منتظر هر گونه نتیجه‌ای باشد. چنانچه جامعه‌ای نتواند تغییرها را پیش‌بینی و پیامد تحولات را بر زندگی، کسب و کار، امنیت و سایر مسائل بررسی کند، با آمادگی قبلی به استقبال شرایط نمی‌رود و غافلگیر می‌شود. نمی‌خواهیم دچار غافلگیری شویم بلکه دوست داریم امور را به دست برنامه‌ریزی بسپاریم.

در علم کیفیت، یک جمله‌ی مقدس را می‌گویند: «کیفیت، تصادفی به دست نمی‌آید. کیفیت، حاصل برنامه‌ریزی، اندیشه و تفکر است». هر محصول و کالای باکیفیت و هر خدمت باکیفیتی که داشته باشید بدانید که پشتش تفکر، برنامه‌ریزی و دقت وجود داشته!

یکی از برندگان جایزه‌ی نوبل جمله‌ای زیبا می‌گوید: «نمی‌توانیم آینده را پیش‌گویی کنیم اما می‌توانیم برای آینده آماده باشیم». من به مسئله‌ی «زمان» توجه زیادی دارم. مطالعاتی انجام دادم و نهایتاً به مستند بسیار ارزشمندی رسیدم که آن را از نوع فلسفی-اجتماعی می‌دانم. میزان توجه ملت‌های دنیا به زمان را بررسی نمودم. چند دسته فرهنگ را کشف کردم. البته این مطالب در منابع علمی بود و لزوماً اکتشاف شخصی به شمار نمی‌رفت. دسته‌ی اول کسانی هستند که توجه خیلی کمی به گذشته دارند. به همان نسبت هم توجه ناچیزی به آینده! آنها در «حال» زندگی می‌کنند. آن دسته را به صورت استعاری،

موسسه حسابرسی صندوق

«زندگی خیامی» می‌نامیم. خیام هم می‌گفت «گذشته تمام شده و آینده هنوز نیامده است. امروز خوش باش و خود را درگیر نکن». چه ملتهایی جزء این دسته‌اند؟

پ- ایران!

-- جهان سوم!

-- ملتهایی که از منابع طبیعی خوبی برخوردارند.

نه! آمریکای لاتین و فرهنگ اسپانیولی اینطور هستند. آنجا همه در «حال» زندگی می‌کنند. فقط می‌خواهند لحظه را دریابند. دسته‌ی دوم ملتها که در دنیا خیلی کم هستند، میزان توجهشان به حال، گذشته و آینده یکسان است. آلمانی‌ها از آن جمله‌اند. دسته‌ی دیگر، ملتهایی هستند که گذشته خیلی برایشان کوچک می‌باشد. به زمان حال بیشتر توجه دارند و آینده را خیلی بیشتر! فیلم‌هایی مثل «جاذبه» را می‌سازند که کاندیدای اسکار شد ولی در جدال با «۱۲ سال بردگی» عقب ماند. اشخاصی مثل ژول ورن، بیشتر درگیر آینده هستند. آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها در همین زمره‌اند. برای ژاپنی‌ها رویکرد به آینده قوی‌تر از آمریکایی‌هاست. بیشترین انرژی و هزینه‌های تحقیقاتی خود را صرف آینده می‌کنند. پروژه‌های حیرت‌انگیز ناسا را ببینید. آقای بهرخ خوشنویس یکی از نوابغ ایرانی است که در آنجا کار می‌کند و گاهی به ایران می‌آید و یکدیگر را دیدار می‌کنیم. بیش از صد اختراع جهانی دارد. او در دانشگاه صنعتی شریف درس خوانده و الآن استاد تمام است و بیش از ۵۰ سال سن دارد. یک پروژه‌ی چندمیلیون دلاری در ناسا راجع به طراحی خانه‌ی مسکونی برای مریخ انجام می‌دهد. او می‌خواهد خانه‌ای بسازد که انسان‌ها در مریخ زندگی نمایند. آمریکایی‌ها به آینده توجه دارند. دسته‌ی سوم ملتها کسانی هستند که خیلی درگیر گذشته‌اند.

پ- مثل ایرانی‌ها

هر صحبتی می‌کنند با ارجاع به گذشته است!

پ- دقیقاً مصداق ایران است

کمی هم به حال توجه دارند ولی آینده برایشان اهمیت کمی دارد. اصلاً حوصله‌ی توجه به آینده را ندارند. نمونه‌ی این دسته از کشورها کدامند؟

پ- ایران (همگان)

درباره‌ی ایران خودتان باید تحقیق کنید ولی بررسی‌های من نشان داد مصری‌ها از این جمله‌اند. هر گاه در مصر تحولی ایجاد شود بلافاصله برگشت به عقب و گذشته دارد. آنها به سختی تغییر می‌کنند. سؤال مهم این است که آیا ما ایرانی‌ها توجه کافی به آینده نشان می‌دهیم؟ نظر شما چیست؟ کسانی که گفتند توجه کافی به آینده نداریم، علت را در چه چیزی

می‌بینید؟

پ- چون کار سختی است!

-- چون درگیر مسائل حال هستیم!

-- از آینده هراس داریم!

-- فکر می‌کنیم تأثیرگذاری کمی بر آینده داریم.

-- منفعل هستیم.

-- تصور می‌کنیم منابع و انرژی‌هایمان هیچ‌گاه تمام نمی‌شود.

جواب‌ها بسیار عالی هستند. جمله‌ای از فریدمن می‌گوییم. او کتابی در سال ۲۰۰۵ تألیف کرد به نام «جهان مسطح». دنیا را به ۲۵ یا ۳۰ سال جلوتر برده! می‌گوید «دنیای آینده دنیای مسطح است. کسانی که می‌گفتند زمین کروی شکل است می‌فهمند که اشتباه کرده بودند. زمین در آینده بیش از هر وقت دیگری مسطح می‌شود». یعنی در دنیای امروز، هر انسانی در هر نقطه‌ای از ۵ قاره می‌تواند با یک کلیک به حجم انبوهی از اطلاعات دسترسی یابد که برای رسیدن به بخش کوچکی از آنها در گذشته بایست از ایران به چین و هندوستان سفر می‌کردند. در دنیای امروز، فاصله‌ها برداشته شده و هر کس به سادگی می‌تواند یک ایمیل به رئیس جمهور کشور دیگر بزند؛ در صورتی که اگر در دنیای گذشته یک دهقان می‌خواست والی شهر خود را ببیند کار راحتی نبود.

فریدمن می‌گوید «آینده از آن کسانی است که به جای آن که زمین و معادن خودشان را کاوش کنند، استعدادهای جوانان و مردمشان را می‌کاوند». این جمله‌ی فریدمن به قدری بر من تأثیرگذار بود که برای بررسی بیشتر به سفر رفتم. فریدمن می‌گوید: «وقتی از من می‌پرسند «کجایی هستی؟» اگر خجالت نمی‌کشیدم حتماً می‌گفتم «تایوانی هستم». بعد شرایط تایوان را ترسیم می‌کند: «کشوری که پر است از صخره‌ها! خدا چیزی غیر از موج و توفان و زلزله به آن نداده! این کشور تبدیل به جایی شده که بیشترین امنیت را برای سرمایه‌گذاری و بهترین فضا جهت تحقیق و توسعه و پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها را دارد». همین باعث شد که من در یک کنفرانس Knowledge Management مقاله بدهم و بروم تایوان را از نزدیک ببینم. واقعاً با معجزه‌ی اقتصاد و توسعه در آسیای شرقی مواجه شدم.

پ) لزوم مواجهه با ابهام

تحقیقات زیادی راجع به فرهنگ کشورهای مختلف شده است. یکی از پژوهش‌های جهانی را آقای «هافستید» انجام داده! او از فرهنگ پژوهان بزرگ دنیاست. بخشی از نتایج را نشان می‌دهم. بین ایران، ژاپن و روسیه مقایسه کرده و شاخصی به نام «اجتناب از ابهام» نشان داده است. یکی از نشانه‌های توجه یا عدم توجه یک فرهنگ نسبت به آینده، اجتناب از ابهام است. بعضی ملت‌ها دوست ندارند با ابهام مواجه شوند. می‌خواهند همه چیز روشن و شفاف باشد. هر جا صحبت از ابهام

موسسه حسابرسی صندوق

شود، نوعی تنش برایشان به وجود می‌آید. این مسئله نشان می‌دهد ما نسبت به سایر کشورها از حیث اجتناب از ابهام وضعیت بسیار بدی داریم. ابهام، برای ما سخت است و دست و پیمان را می‌لرزاند. باید توانایی مقابله‌ی خود را با ابهام بیشتر کنیم و بدانیم که در دنیای آینده با ابهام چگونه برخورد نماییم.

می‌خواهیم ببینیم چه رویکردهای اساسی به آینده وجود دارد. برخی می‌گویند «آینده شبیه گذشته است» یا «آینده پرتویی از گذشته است، لذا وضعیت و تجربه‌های گذشته می‌تواند چراغ راه آینده باشد». شاید دیده باشید کسانی که تجزیه و تحلیل روند را در سرمایه‌گذاری بورس انجام می‌دهند. آنها از طریق تحلیل روندهای گذشته، روندهای آینده را در می‌یابند اما خیلی‌ها اینطور نیستند؛ بلکه می‌گویند «اساساً آینده با گذشته متفاوت است». چه کسی فکر می‌کرد واقعه‌ی ۱۱ سپتامبر اتفاق بیفتد؟ ساعت ۶ بعد از ظهر بود و من پشت چراغ قرمز توحید ایستاده بودم. وقتی رادیو آن حرف را زد به قدری برایم هیجان برانگیز بود که نتوانستم در خودرو دوام بیاورم. بیرون آمدم، در را بستم و سرم را روی ماشین گذاشتم. چند نفر بوق می‌زدند و می‌گفتند «راه بیفت! چه اتفاقی افتاده؟! از خود می‌پرسیدم: «چه کسی فکر می‌کرد در منهتن نیویورک، برج‌های تجارت جهانی را اینطور فرو بریزند؟». به فاصله‌ی یک سال، در عراق و افغانستان این همه تحول اتفاق افتاد! چه کسی فکر می‌کرد خودسوزی یک سبزی فروش در تونس، بهار عربی و بیداری این همه ملت‌های مسلمان را به دنبال آورد؟ اینجاست که می‌فهمیم آینده لزوماً ادامه‌ی گذشته نیست. آینده، سوای گذشته است. شباهتی به گذشته ندارد. لزوماً تجربه‌های پیشین نمی‌توانند چراغ آینده باشند.

(ت) تقسیم‌بندی

چهار دسته آینده داریم. اول آینده‌های ممکن! یعنی آینده‌هایی که احتمال وقوع دارند. بعضی از آنها را می‌توانیم پیش‌بینی کنیم. مثلاً اگر روند اقتصادی کشور به همین صورت پیش برود و شیوه‌ی پرداخت بازنشستگان به همین منوال ادامه یابد و پرداخت‌های کارکنان در حال اشتغال به شکل فعلی باشد، صندوق‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی در آینده وضعیت خوبی نخواهند داشت. یکی از دوستانم که عضو هیئت مدیره‌ی سازمان تأمین اجتماعی است می‌گوید «ما فقط به اندازه‌ی ۲۰ روز نقدینگی داریم. اگر جریان نقدینگی سازمان تأمین اجتماعی قطع شود بیش از ۲۰ رو دوام نمی‌آوریم». من تجربه‌های یونان و کشورهای دیگری را مطالعه کرده‌ام که با بحران مواجهند. می‌بینم فاصله‌ی زیادی با ما ندارند. فقط دولت ما منابعی داشته که کمک کرده ولی آنجا نداشته! می‌دانید که الآن در کشور ما منابعی باقی نمانده! ما یک میلیون و ۷۰۰ هزار بشکه نفت در داخل مصرف و ۲ میلیون و ۲۰۰ هزار بشکه صادر می‌کنیم. دیگر چیزی باقی نمانده!

دومین دسته، آینده‌های مرجح هستند یعنی ترجیح دارند. مثلاً توافقی که کرده‌ایم به نظر من در پی شکل دادن به آینده‌ی مرجح بوده! نقدهایی که روی برجام یعنی برنامه‌ی جامع هسته‌ای ایران می‌شود، متکی به دلایل قوی است. هم موافقین استدلال دارند و هم مخالفین! اما همه روی یک نکته به اتفاق نظر رسیده‌اند: این آینده، مرجح است نسبت به

پاییز ۱۳۹۴

آینده‌ای که قبلاً به طرفش می‌رفتیم! گاهی ملت‌ها، کشورها و سازمان‌ها در شرایطی قرار می‌گیرند که باید یک نوع آینده را نسبت به دیگری ترجیح دهند.

سومین دسته «آینده‌های مطلوب» هستند. هر چه جلوتر می‌رویم وضعیت بهتر می‌شود. آینده‌ی مطلوب بازنشستگی کشوری را چطور توصیف می‌کنید؟ یک بار آقای وزیر در جمع شما مدیران صحبت کرده بود: «ما بازنشستگان را به هتل‌های ۵ ستاره می‌بریم؛ نه فقط در ایران بلکه در سراسر دنیا! باید بازنشستگان را آبشار نیاگارا بفرستید تا از دوران بازنشستگی خودشان لذت ببرند. پرداخت‌های عالی بکنید. امنیت عالی را فراهم سازید». این را می‌گویند: «آینده‌ی مطلوب». آرمان شهر، ناکجاآباد، مدینه‌ی فاضله یا یوتوپیا هم نامیده می‌شود. چه اشکالی دارد به وضعیت ایده‌آل بیندیشیم؟ قرآن هم ما را به آینده‌های مطلوب بشارت می‌دهد.

چهارمین دسته، آینده‌های مقدور هستند؛ یعنی آینده‌ای که من و شما در صندوق تأمین اجتماعی توان ساختنش را داریم. نمی‌توانیم بازنشستگان را به هتل ۵ ستاره ببریم ولی قادریم یک زاترسرا در مشهد به آنها اختصاص دهیم.

ث) آینده‌پژوهی

آینده‌پژوهی، شاخه‌ای از رشته‌ی «علم و فناوری» (Science And Technology) است که به دنبال کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا می‌باشد. اگر بتوانیم آینده‌ی نظام بازنشستگی کشور را کشف کنیم و آن را به سمت وضعیتی مطلوب‌تر از امروز ببریم، نوعی توفیق تلقی می‌شود. آینده‌پژوهی، یک فرایند تصمیم‌گیری پیش‌دستانه است که به توسعه‌ی فضای طرح‌ریزی منجر می‌شود. افق نگاه بلندمدتی دارد. این یعنی برنامه‌ریزی! شما که بیش از هر کسی راجع به شیوه‌های تقسیم اطلاعات در نظام بازنشستگی کشوری مطلع هستید بگویید فرایند تصمیم‌گیری پیش‌دستانه یعنی چه؟! -- یعنی درست عکس همان نکته‌ای که راجع به غافلگیری گفتید! برای این که دچار غافلگیری نشویم باید پیش‌دستی کنیم؛ نه از نوع فرار به جلو بلکه از نوع مثبت یعنی پیش‌بینی برای جلو افتادن از نظر زمانی!

ج) انواع آینده‌پژوهی

کاملاً درست است. آینده‌پژوهی فرایندی است که بر آن اساس تصمیم‌های بهتری می‌گیریم. چند دسته آینده‌پژوهی داریم. نوع اول را آینده‌پژوهی اکتشافی می‌گوییم. با توجه به روندهای فعلی، روند آینده را توصیف یا اکتشاف می‌کنیم. نوع دوم، آینده‌پژوهی تجویزی می‌باشد. با توجه به اصول، ارزش‌ها و هنجارها آینده را ترسیم می‌نماییم. جنبه‌های ایدئولوژیک دارد. اسمش را آینده‌پژوهی هنجاری نیز می‌گذارند. آینده‌پژوهی تصویرپرداز یعنی این که تخیل و تصویرسازی نماییم تا آینده ترسیم شود.

روش‌های مختلفی برای آینده‌پژوهی وجود دارد. یکی دیده‌بانی! در دیده‌بانی، اقدام به شناسایی، ردگیری، تحلیل و تعبیر

می‌کنیم. در حوزه‌ی تأمین اجتماعی، تحلیل روندهای زیادی انجام داده‌ام. وضعیتی که به آن رسیده‌ایم از قبل قابل پیش‌بینی بوده! الآن اگر تجزیه و تحلیل روند کنیم، وضعیت آینده را لاقلاً برای افق کوتاه مدت مثلاً سال ۹۷ یا ۹۸ بفهمیم. سومین نکته‌ی مهم، پایش روند است. در صنایع دفاعی نیز این شیوه کاربرد زیادی دارد. آمریکایی‌ها از همین روش برای نوشتن استراتژی امنیت ملی آمریکا در ۱۰۰ سال آینده استفاده کردند. برون‌یابی روندها، سناریوسازی، نظرخواهی و مشاوره از جمله تکنیک‌های همین دسته است.

شبیه‌سازی رایانه‌ای، مدل‌سازی، تحلیل تاریخی، توفان فکری و استفاده از افکار دیگران نیز کمک می‌کند. آمریکایی‌ها از طریق آینده‌پژوهی به این نتیجه رسیدند که ماهیت جنگ‌های آینده عوض می‌شود. پیش‌بینی کردند که جنگ‌های ویروسی خواهیم داشت. یک ویروس مسری خطرناک را کشوری در کشور دیگر نشر می‌دهد. برای استراتژی امنیت ملی خود، به این پرداختند که اگر وارد جنگ‌های ویروسی یا جنگ‌های سایبری شوند باید چه استراتژی اتخاذ نمایند تا پیروز باشند. رویکرد محوری آنها تمرکز بر آینده است.

ما در صندوق و در حوزه‌ی تأمین اجتماعی با این رویکرد به آینده نگاه می‌کنیم که ادامه‌ی گذشته است. معتقدیم آینده را نباید رها کرد. آینده را باید با تمام قوا پیش‌بینی کنیم تا پیامدهای تحولات را بر کسب و کار، اقتصاد و منابع انسانی کشور تبیین نماییم و آماده‌ی استقبال باشیم. به دنبال آینده‌های ممکن و مقدور هستیم. به دنبال آینده‌های مطلوب نیستیم که متکی به رؤیاپردازی باشد. از آینده‌پژوهی کمک می‌گیریم. آینده‌پژوهی ما شیوه‌ای اکتشافی بر اساس روندهای فعلی است. از بیان انواع روندها به پایش روندهای کلان مؤثر بر مدیریت منابع انسانی کشور می‌رسیم. روندهای اثرگذار فعلی و آتی مدیریت منابع انسانی کشور را در چند تیتیر خلاصه کرده‌ام. یکی مسئله‌ی اشتغال و بیکاری گسترده در کشور است. متأسفم این خبر را بدهم که حداقل طی ۵ سال گذشته، هر سال آمار بیکاری بدتر از قبل شده! ناتوانی نظام‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی جهت پاسخ به نیازهای فعلی را شاهدیم. ناکارآمدی بروکراسی دولتی را می‌بینیم. نظام اداری دولتی، طی سال‌ها و دهه‌ی اخیر، بیش از هر زمان دیگری ناکارآمد و غیراثربخش بوده است. این را من نمی‌گویم بلکه تمام مسئولان نظام اداری کشور به آن معتقدند. حتی می‌گویند «نظام اداری فعلی، احمق‌تر از هر زمان شده است». این واژه را در ادبیات علمی دنیا به کار می‌برند و با نام «نظام‌های اداری خنگ» نیز از آن یاد می‌کنند، یعنی چابکی پایینی دارند. بدبختی دیگر این که سرمایه‌ها و منابع ملی ما در بحران قرار گرفته‌اند. بهره‌وری در کشورمان بسیار اندک است. بهره‌وری سرمایه‌گذاری صندوق‌های ما، طی بررسی آقای عسکری آزاد، ۳٪ می‌باشد. نفت و دیگر منابع مملکت هم تقریباً تمام شده‌اند. نه آب داریم، نه امکان بهره‌برداری انبوه از نفت! قدری گاز مانده که در سراسر کشور توزیع می‌کنیم. کمی سنگ آهن و معادن هم

مانده‌اند.

— بیشتر از «کمی» داریم، ولی قدرت بهره‌برداری آن را پیدا نکرده‌ایم.

اقتصادی نیستند. من هر پنج شنبه به میتکو می‌روم که یک شرکت عظیم تولید آهن اسفنجی است. فرایند سختی برای تولید فولاد و آهن داریم. یک کیلو فولاد که تولید می‌کنیم، بسته به نوع آلیاژ، قیمتش به طور متوسط ۱ دلار است در حالی که بعضی از موبایل‌های شما ۲۰۰ گرم می‌باشد و ۱۰۰۰ دلار قیمت دارد. فرایند تولید فولاد آلودگی زیادی برای محیط زیست دارد.

چ) روندهای منابع انسانی

یکی از مهم‌ترین روندهای اثرگذار فعلی و آتی منابع انسانی، اشتغال است. این مسئله کشور ما را از ابعاد مختلف دچار مشکل کرده: امنیت ملی، مهاجرت، سرمایه اجتماعی، نابرابری و فقر! می‌دانید که وضعیت بحرانی و بدی در تمام شاخص‌ها داریم. برنده‌ی جایزه‌ی نوبل اقتصاد معتقد است میان سیاست‌های اشتغال با تنش‌های قومی، میزان پذیرش فناوری حل و فصل تعارض‌های جنسیتی، سطح کارایی اقتصاد ملی، و تقویت یا تضعیف سرمایه‌های اجتماعی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. الان درباره‌ی مدل ذهنی صحبت می‌کنم. در انتهای بهار ۱۳۹۲ بیکاری در ایران ۱۰/۶٪ بود. بهار ۹۳ یعنی پارسال که اینجا همین صحبت‌ها را تکرار می‌کردم به ۱۰/۷ رسید و امسال در بهار ۹۴ معادل ۱۰/۸٪ می‌باشد. اگر اشتغال ناقص را هم که ۹/۵٪ است به آن اضافه کنیم وضعیت بسیار نگران‌کننده می‌شود.

نرخ بیکاری جوانان ۱۵ تا ۲۴ ساله‌ی ما که اغلب تحصیل کرده‌اند ۲۴/۸٪ است. در مورد فارغ‌التحصیلان جوان دانشگاهی، نرخ بیکاری همواره افزایشی و بالای ۲۰٪ بوده است. الگوهای ذهنی ماست که وضعیت امروز را به وجود آورده! باید تغییر کند.

نرخ بیکاری در اندونزی ۶/۸٪، مالزی ۳/۲٪، پاکستان ۵/۶٪، سنگاپور ۱۲٪ و کره جنوبی ۳/۴٪ است. تایلند، آرژانتین و برزیل هم وضعیت مشابهی دارند. ایران در رده‌ی کشورهای با بیکاری بالا یعنی دورقمی قرار دارد. قطر با ۰/۶٪ دارای بهترین یعنی کمترین نرخ بیکاری در منطقه است. طبق آمار سازمان جهانی کار، جمعیت جوان بیکار ایران نزدیک به ۱ میلیون و ۳۲۱ هزار نفر است. برخی آمارها نشان‌دهنده‌ی قرار گرفتن ایران در جایگاه ششم بیکاری سراسر جهان است. رئیس مرکز آمار که از همکاران ما هستند، آقای عادل آذر، اعتقاد دارد که ما وارد مرحله‌ی بحرانی شده‌ایم.

ح) کارکردهای نظام تأمین اجتماعی

اکنون به کارکردهای نظام تأمین اجتماعی اشاره می‌کنم. فلسفه‌ی نظام‌های تأمین اجتماعی در دنیا، این است که پایداری را به ساختار اجتماعی بدهند. در واقع ریسک‌های زندگی اجتماعی تک‌تک افراد و جامعه را تحت پوشش در می‌آورند. وقتی

موسسه حسابرسی صندوق

شرایط اقتصادی، بیکاری و منابع وضعیت خرابی داشته باشد با اتکا به نظام تأمین اجتماعی، بازنشستگی و درمان قوی که داریم نباید غصه بخوریم زیرا همه‌ی ریسک‌ها را پوشش می‌دهد؛ اما امان از روزی که نظام تأمین اجتماعی ناکارآمد باشد. تأمین اجتماعی کارکردهای اقتصادی، توزیع درآمد و حمایت از شهروندان در زمان بحران را دارد. کارکردهای اجتماعی آن شامل پوشش‌های حمایتی، و بهبود بهداشت می‌باشد.

کارکردهای سیاسی را نیز نمی‌توان نادیده گرفت. قوی‌ترین کشورهای دنیا، منازعه‌ی اصلی برای پیروزی در انتخابات مربوط به نظام‌های تأمین اجتماعی است. مستندات جمعیتی در برنامه‌ی پنجم توسعه نشان می‌دهد وضعیت سنی کشور دارد به شدت تغییر می‌کند و به مرور، خانم‌ها هم نقش بیشتری در اقتصاد جامعه به دست می‌آورند. الان با پدیده‌ای مواجهیم که غربی‌ها اسمش را «بحران کهنسالی» می‌گذارند. ما بحران دوران جوانی کشور را با دانشگاه آزاد برطرف کردیم. بچه‌هایی که بعد از انقلاب به دنیا آمدند را بیکار دیدیم و راه حل‌مان دانشگاه آزاد بود. الان آیا برای بحران کهنسالی می‌توان دانشگاه آزاد دیگری راه انداخت؟

رشته‌ی من مدیریت دولتی بوده و طی مطالعات خود متوجه شدم از زمان پهلوی دوم یک اتفاق در ایران افتاده که بعد از انقلاب نیز ادامه یافته است. دولت‌ها در تمام مقاطع، تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی را منبعی برای جبران ناکارآمدی‌های خودشان دانسته‌اند. مثلاً وقتی نمی‌توانستند اقتصاد را توسعه دهند و اشتغال پایدار ایجاد کنند، تعداد کارکنان نظام اداری را افزایش می‌دادند. در واقع بار ناکارآمدی بخش اقتصادی را به دوش خود و صندوق‌ها می‌گذاشتند. هر گاه می‌خواستند اقدامی در جهت رضایت شهروندان بکنند، سیاستی را به صندوق‌های بازنشستگی تحمیل می‌نمودند. مثل بازنشستگی زودرس! بدین ترتیب در پی حل بحران‌های اجتماعی بودند. این اتفاق در ۵۰ سال گذشته منجر شده حجم عظیمی از رویکردهای نادرست به نظام بازنشستگی و تأمین اجتماعی کشور تحمیل شود. از جمله‌ی آنها عدم توازن میان کارکنان شاغل با بازنشستگان و مستمری بگیران است.

نظام بازنشستگی فرانسه را بررسی کردم و دیدم که چقدر به ضریب وابستگی توجه می‌کنند. به مؤثر بودن ورودی و خروجی‌ها دقت می‌نمایند. گاهی دولت‌ها برنامه‌های استخدام خود را با صندوق‌های بازنشستگی متناسب می‌سازند. در کشور خود شاهد بهره‌وری بسیار اندک سرمایه‌گذاری در تمام صندوق‌ها بوده‌ایم. مشکل نقدینگی را می‌بینیم. هزینه‌های ستادی بسیار زیادی دارند. این مسئله در تأمین اجتماعی بیشتر است. عدم توانمندسازی و توسعه‌ی مدیریت را شاهدیم. امروز یکی از مقالات برجسته‌ی جهان را خواندم که توضیح می‌داد: «مدیریت بر صندوق‌های تأمین اجتماعی و بازنشستگی به معنای مدیریت بر سازمان‌های بسیار پیچیده است». تا حالا ترمی به نام «سازمان‌های پیچیده» را در مدیریت به کار می‌بردیم ولی «سازمان‌های بسیار پیچیده» نداشتیم. تبیین می‌کند که این سازمان‌ها به دلیل کارکردهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خود جزو سازمان‌های بسیار پیچیده‌اند. توانمندسازی و توسعه‌ی مدیریت و رهبری در آنها عامل کاملاً مؤثری خواهد بود. در کشور ما این دسته سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و توسعه‌ی مدیریت نداشته‌اند. آنها با عدم توازن پرداخت و تعهدات

پاییز ۱۳۹۴

گزارش دولتی مواجهند. با بحران نظام تأمین اجتماعی و بازنشستگی مواجهیم که سؤالات زیادی مثل ورشکستگی صندوق‌ها، میانگین سن بازنشستگی بالا و مشکلات مدیریت صندوق‌ها را به دنبال دارد. ناکارآمدی نظام اداری، بحران در دستیابی به منابع و عدم بهره‌وری موجب تشدید معضلات هستند.

آقای «توماس مالتوس» به عنوان یک اقتصاددان بدبین معروف است. شخصاً فرد بدبینی نیستم ولی تحلیل خود از روندها را می‌گویم. اگر ما الگوهای ذهنی خویش را تغییر ندهیم و فضای کسب و کار کشور، ساختارها، رهبری، مدیریت و منابع سازمان تأمین اجتماعی توانمند نگردد باید حرف مالتوس را بپذیریم: «جمعیت به قدری زیاد و منابع به اندازه‌ای محدود می‌شود که مردم شروع به کشتن همدیگر برای به دست آوردن منابع می‌کنند». باید آینده را تغییر دهیم اما به کدام سمت؟! لازم است آینده‌ی مطلوب، آینده‌ی مرجح یا حداقل، آینده‌ی مقدور را پیش رو بگذاریم؛ آینده‌ای که می‌توانیم آن را بسازیم! ادامه‌ی مسیر گذشته، ما را به چیزی جز وضعیت امروز نمی‌رساند. نظام‌های تأمین اجتماعی مستلزم بهبود هستند. تغییر، از مدل‌های ذهنی و اجرایی شروع می‌شود. سپس تغییر در محیط کسب و کار اتفاق می‌افتد. در مرحله‌ی بعد، بازآفرینی سازمانی، تعالی و توسعه را شاهد خواهیم بود که جناب آقای دکتر اسلامیان در این زمینه استاد هستند. ایشان در یکی از بنگاه‌هایی که جزو افتخارات کشور به شمار می‌رود تعالی و توسعه را به وضوح اجرا کرده‌اند.

رویکردهای بازآفرینی سازمانی و توسعه‌ی رهبری منجر به تغییر ساختار سازمانی، نحوه‌ی سازماندهی فعالیت‌ها و بهبود انتظارات ذینفعان در توجه به کارکردهای اجتماعی-رفاهی و جلب مشارکت خواهد بود. بدین ترتیب می‌توانیم انتظارات ذینفعان را در توجه به کارکردهای اجتماعی-رفاهی و جلب مشارکت تغییر دهیم. یک ساختار مناسب هم برای سرمایه‌گذاری مطلوب و باثبات ایجاد می‌کنیم. ساز و کار مناسبی برای حاکمیت شرکتی، نفوذ و تأثیرگذاری بر حجم انبوه سرمایه‌گذاری‌های ناکارآمد خودمان در سازمان‌های مختلف خواهیم داشت. از فناوری‌های نو، بخصوص IT جهت استقرار بهینه‌ی فرایندها استفاده می‌کنیم. توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و رهبری را در دستور کار قرار می‌دهیم. بهره‌وری و تعالی سازمانی را دنبال می‌نماییم. فرصت‌های بسیار ارزشمندی برای زایش اقتصاد ایران فراهم شده! از آن فرصت‌ها لازم است حداکثر استفاده را برای صندوق بکنیم. خواستم تصویری از وضعیت امروز ارائه دهم. هرچند تصویر زیبایی نبود، باید آن را بشناسیم. نیاز به تغییر داریم و تغییر از خودمان و سازمانمان آغاز می‌شود.