

## ارائه الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی کشوری

علی ربیعی، علیرضا عسگریان<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۷/۶/۲۷

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق، ارائه الگوی راهبردی در زمینه اداره امور بازنشستگی کشوری براساس گفتمان امام و رهبری، قانون اساسی، تجارب جمهوری اسلامی ایران و بهره‌گیری از تجارب موفق بشری می‌باشد. به همین منظور از تعداد ۸۰ نفر از خبرگان و کارشناسان حوزه صندوق بازنشستگی کشوری در جهت نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. در بخش تحلیلی این رساله با استفاده از تحلیل محتوی از اسناد و قوانین بالادستی، تجارب نظام و تجارب بین‌المللی و همچنین سخنان امامین انقلاب، کدهای مرتبط با ابعاد نه‌گانه مدل موردنظر (دکترین، سیاست، اهداف، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل، اجرا و پیاده‌سازی) شناسایی گردید. در این بخش از نرم‌افزار maxqda استفاده شده است. در نهایت مدل شناسایی شده این تحقیق، دارای ابعاد نه‌گانه به همراه شاخص‌ها و زیر مولفه‌های مرتبط با الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی است که هر یک نیز دارای وزن دهی مرتبط با خود بوده است.

**کلید واژه‌ها:** الگوی راهبردی، صندوق بازنشستگی کشوری، تحلیل محتوی

۱ عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور در مرتبه دانشیار

Markettarget1@gmail.com

آدرس پستی: تهران، خیابان پاستور، میدان پاستور، دفتر ریاست جمهوری ایران

۲ دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی؛ و معاون اداری مالی کمیته امداد امام (ره)؛

email: phd.asgarian@gmail.com

آدرس پستی: تهران، جاده مخصوص، ساختمان مرکزی کمیته امداد امام (ره). تلفن: ۴۴۶۹۲۸۲۴

## ۱. مقدمه

رفاه شهروندان امروزه به عنوان یکی از مسائل مهم در مدیریت نظام‌های مختلف اقتصادی مطرح می‌باشد (پرین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۰۱۳). تأمین این رفاه در بسیاری از نظام‌های موفق در قالب سیستم‌های بازنشستگی مطرح شده است (دراکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۱۵). یکی از مسائل پیچیده و بحث‌برانگیز در اقتصاد کشورهای جهان، وجود اختلاف فزاینده بین منابع و مصارف سیستم بازنشستگی است. اکثر اقتصاددانان، حجم بالای منابع مالی در طرح‌های بیمه‌های بازنشستگی را دلیل پیدایش مشکلات مالی می‌دانند (پتریدس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۱۴). البته هر کشوری با توجه به شرایط موجود تلاش نموده است تا از مدل‌های مختلفی برای حل مسائل مرتبط با سیستم‌های بازنشستگی استفاده کند (شیپمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۲۶، سیمیاتکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۲۵).

ایران نیز به عنوان یک کشور در حال توسعه و دارای جمعیت عظیم نیروی کار، طرح‌های بازنشستگی بزرگ و پیچیده‌ای را بکار گرفته است که می‌تواند تأثیر بسزایی در فضای اجتماعی و اقتصادی کشور داشته باشد (عسگریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸).

با وجود مزایای تعریف شده برای صندوق‌های بازنشستگی، سیستم‌های بازنشستگی در ایران که غالباً با عنوان صندوق‌های بازنشستگی شناخته می‌شوند، با مسائل و چالش‌های متعددی روبرو می‌باشند. برخی از این چالش‌ها در خصوص مباحث رفتاری و انسانی مرتبط با ارباب رجوع در این صندوق‌ها قابل تعریف است. مسائلی همچون تغییر هرم سنی و امید به زندگی را می‌توان در این گروه قرار داد. دسته‌ای از چالش‌ها نیز به مباحث زمینه‌ای اشاره می‌کنند. مواردی همچون تغییرات شرایط اقتصادی، عدم ثبات قوانین و مقررات، حجم زیاد

۱ Perrin

۲ Drucker

۳ Petrides

۴ Shipman

۵ Siemiatycki



مشاغل غیررسمی و ... باعث پیچیده شدن سیستم بیمه‌های بازنشستگی در کشورهای در حال توسعه همچون ایران شده است (عسگریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۹). در نهایت برخی از مهم‌ترین چالش‌های صندوق بازنشستگی را می‌توان در گروه چالش‌های ساختاری و مدیریتی تعریف نمود. این جنبه بیشتر بر ضعف مدیریت بر صندوق بازنشستگی اشاره دارد.

در خصوص چالش‌های مرتبط با ارباب‌رجوع در صندوق‌های بازنشستگی باید بیان نمود که مبحث کارکردهای بهینه صندوق برای بازنشستگان یکی از مباحث مهم و اساسی می‌باشد که می‌تواند بر حوزه‌های مختلف کاری این صندوق تأثیرات بالایی داشته باشد. در واقع بازنشستگان انتظار دارند تا صندوق بتواند با سرمایه‌گذاری صحیح بر منابع مالی و آورده‌هایشان، در نهایت بتواند انتظارات بازنشستگان را در حوزه تأمین معیشت موردنظر، رفاه و امنیت مالی تأمین کند (وارشوسکی، ۲۰۱۷: ۲۳). حال به نظر می‌رسد که صندوق در این زمینه نتوانسته است رضایت کامل ارباب‌رجوع خود را تأمین کند. وجود طیف متنوعی از بازنشستگان و ظرفیت‌های متفاوت این گروه همواره صندوق‌ها را با چالش تنوع ارائه خدمات روبرو می‌سازد (دراکر، ۲۰۱۳: ۲۱). حال آنکه به نظر می‌رسد ساختار فعلی صندوق بازنشستگی کشوری از انعطاف لازم را برای توسعه ارائه خدمات برخوردار نباشد؛ لیکن این ساختار می‌بایست در یک چارچوب مدون و مشخصی ارائه شود که تمامی ابعاد صندوق بازنشستگی را تحت پوشش خود قرار دهد. چالش اصلی دستیابی به این چارچوب را می‌توان در این مقوله گنجانده که نیازمند یک دید کل‌نگر و درکی همه‌جانبه از حوزه‌های مختلف و نگاه هم‌زمان به اسناد، انتظارات بالادستی و نیز خواست و نیازهای ارباب‌رجوع می‌باشد. در حال حاضر به نظر می‌رسد این نگاه به‌خوبی در صندوق‌های بازنشستگی پیاده‌سازی نشده است.

همان‌طور که بیان گردید برخی از چالش‌ها نیز در حوزه ساختاری و عملکردی، گاه در حوزه محتوایی و گاهی نیز در حوزه مدیریت صندوق بازنشستگی مطرح است. آمارهای

مالی نشان می‌دهند که غالب صندوق‌های بازنشستگی در کشور ورشکسته می‌باشند. همچنین تعداد بالایی از این صندوق‌ها از نقطه سر به سر خود عبور نکرده‌اند. در این شرایط صندوق بازنشستگی کشوری که مورد مطالعه این تحقیق می‌باشد در بدترین اوضاع نسبت‌های مالی در سال‌های اخیر واقع شده است. در این صندوق کسری بودجه در حدود ۷۰ الی ۷۶ درصدی در سال‌های اخیر ثبت شده است. که به صورت میانگین سالیانه ۲ الی ۳ درصد به این کسری اضافه شده است (گزارش بودجه صندوق بازنشستگی کشوری، ۱۳۹۴: ۲۶). در واقع می‌توان بیان کرد که صندوق همواره حجم بالایی از بودجه خود را از طریق بودجه‌های دولتی دریافت می‌نماید و این امر موجب وابستگی منابع بودجه‌ای شدید این صندوق به منابع دولتی می‌باشد. جدول شماره ۱ به خوبی این وابستگی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱ سهم بودجه صندوق بازنشستگی از سرفصل بودجه رفاه و تأمین اجتماعی. منبع: برنامه بودجه صندوق بازنشستگی (۱۳۸۷-۱۳۹۴)

نام صندوق	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
صندوق بازنشستگی کشوری	۱۵,۷	۱۸,۴	۲۷,۶	۲۷,۱	۲۶,۴	۲۹,۳	۲۹,۹	۲۱,۲	۲۰,۱۸	۲۱,۱۲

در همین ارتباط می‌توان بیان نمود که در حال حاضر علی‌رغم اینکه جذب منابع از بخش‌های اقتصادی، افزایش را نشان می‌دهد، لیکن نسبت سود به بودجه مورد نیاز صندوق کاهش یافته است. گزارش‌های مالی صندوق بازنشستگی کشوری نشان می‌دهد که بین سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۶ سود کسب شده صندوق بازنشستگی ۵۰ درصد افزایش یافته است. اما با وجود این موضوع، هنوز نسبت مناسب بین سود و بودجه مورد نیاز تأمین نشده است و این نسبت وضعیت مالی مناسبی را نشان نمی‌دهد. در خصوص نسبت پشتیبانی که یکی از مهم‌ترین نسبت‌های مدیریتی مطرح در صندوق‌های بازنشستگی می‌باشد، باید بیان نمود که ضریب پشتیبانی صندوق برای سال ۱۳۹۴ به ازای هر نفر

بازنشسته ۰,۹۴، شاغل است (یعنی یک به ۰,۹۴) (گزارش‌های صندوق بازنشستگی کشوری، ۱۳۹۴: ۲۵). در واقع در یک بازه زمانی ۳۰ ساله نسبت پشتیبانی صندوق بازنشستگی کشوری از ۶/۶۸ در دهه ۶۰ به دلیل نبود الگویی کارآمد و جامعی که بتواند منتهی به ساختاری کامل و فرایندهایی دقیق شود، در یک سیر نزولی و در سال ۹۴ به کمتر از ۱ کاهش می‌یابد که عملاً به منزله عبور منفی صندوق از نقطه سر به سری و ورود آن به مرحله عدم ثبات مالی محسوب می‌گردد. این ارقام وضعیت هشدار را برای صندوق نشان می‌دهد. این وضعیت به منزله آن است که صندوق بازنشستگی عملاً از هویت بیمه‌ای خود خارج شده است.

در این میان، ضمن در نظر گرفتن سهم مدیریتی و ساختاری در صندوق، مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که برخی از دلایل این موضوع را می‌توان در چالش‌های محیطی و زمینه‌ای مرتبط دانست. در این زمینه دخالت‌های غیر مدیریتی بخش دولتی و همچنین تصویب قوانین بدون در نظر گرفتن شرایط کنونی و آینده صندوق، بار مالی سنگینی را به وجود آورده است. در واقع باید بیان نمود که بررسی تعاملات و اثرات بیمه‌های بازنشستگی بر فضای کسب و کار در قالب یک سیستم پیچیده رخ می‌دهد. اگر این سیستم‌ها به درستی شناخته نشوند هر دخالتی چه ساده و چه پیچیده نمی‌تواند به اهداف از پیش تعریف شده خود برسد (بردلی و همکاران، ۲۰۱۶: ۷۰). با توجه به آخرین تحلیل‌های صورت گرفته در سال ۱۳۹۴، بار مالی تحمیل شده به صندوق‌های بازنشستگی ناشی از قوانین و مقررات که به صورت غیر اثربخش تعریف شده‌اند بالغ بر ۴۰۰,۰۰۰ میلیارد تومان می‌باشد که این امر نیز بر پیچیدگی مسائل صندوق‌ها افزوده است.

از سویی به صورت مستمر میانگین حقوق پرداختی به بازنشستگان در کشور با توجه به تورم اعلامی در سال‌های مختلف روند صعودی داشته است (افزایش هزینه‌ها). به طور مثال میانگین حقوق پرداختی به بازنشستگان در سال ۹۳ نسبت به سال ۹۲ افزایش ۱۸ درصدی را نشان می‌دهد (برنامه بودجه صندوق بازنشستگی کشوری، ۱۳۹۴).

نتیجه اینکه به دلیل اختلالات مدیریتی و همان‌گونه که ذکر گردید نبود الگویی راهبردی جهت اداره امور بازنشستگی در صندوق مذکور این صندوق در یک مسیر نزولی با کسری بودجه بالایی مواجه شده است که به ناچار در قالب کمک‌های دولتی تأمین می‌شود. این کمک مستقیم دولت از ۵۰۰ میلیارد تومان در سال ۸۲ به بیش از ۹ هزار میلیارد تومان در سال ۹۳ بالغ گردیده است (در ردیف بودجه صندوق در سال ۹۳ عیناً عنوان کمک دولت ذکر گردیده است) که بیش از ۷۵٪ کل بودجه سال جاری صندوق را شامل می‌گردد (گزارش رسمی بودجه ده‌ساله صندوق به انضمام بودجه سال ۹۳). ذکر این نکته مناسب است که وابستگی کامل صندوق به دولت جهت تأمین ۷۵ درصد منابع خود به‌سادگی نشان‌دهنده بحرانی بودن وضعیت آن در کنار بسیاری از سازمان‌ها و صندوق‌های دیگر همچون صندوق بازنشستگی صداوسیما و فولاد است. این موضوع همواره موجب ایجاد کسری بودجه‌های مختلفی در صندوق شده است.

در یک جمع‌بندی با توجه به چالش‌های ساختاری، مدیریتی و زمینه‌ای مطرح شده و بنا بر مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های صورت گرفته محقق که در ادامه این تحقیق ارائه می‌شود، یکی از مسائل عمده معرفی شده از سوی کارشناسان داخلی و خارجی صندوق بازنشستگی کشوری در قالب ضعف یکپارچگی و چارچوب مشخص انسجام‌دهنده به فعالیت‌های صندوق که در نهایت منجر به هدر رفتن منابع و فعالیت‌های جزیره‌ای شده است، قابل ذکر می‌باشد.

برای برون‌رفت از این بحران در گام نخست می‌بایست نسبت‌های مطرح شده در این بخش را بهبود بخشید؛ منابع گسترده و مصارف مدیریت گردد؛ خدمات تک‌ریم بازنشستگان توسعه یابد؛ تغییرات اساسی در ساختار و مدیریت صندوق اعمال شود و سیستم عملکردی جامعی براساس شاخص‌های اثربخشی و کارایی تدوین گردد. تمامی این موارد در شرایطی امکان‌پذیر می‌باشد که یک الگوی جامع و منسجم راهبردی برای ارائه چارچوب مشخص در خصوص گام‌های اجرایی در مسیر بهبود تدوین و مورد توجه قرار گیرد. تدوین چنین طرحی می‌تواند در ارائه یک چارچوب کل‌نگر به بخش‌های مختلف دولتی و مدیران

صندوق موثر باشد. مسلماً دارا بودن یک چارچوب مشخص و مدون می‌تواند در حرکت با برنامه و به دور از تصمیمات مضر و بدون برنامه و توجه به ابعاد کلان این سازمان موثر واقع شود.

بر این اساس مسئله اصلی این تحقیق نبود الگوی راهبردی موجود در اداره امور صندوق بازنشستگی و ارائه الگویی جامع با نگاه فرابخشی از طریق تدوین تجارب جمهوری اسلامی ایران بر اساس گفت‌وگو ولایت‌فقیه و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران است که انتظار می‌رود این تحقیق منجر به تدوین آن الگو شود.

### سؤالات تحقیق سؤال اصلی

الگوی راهبردی «اداره امور بازنشستگی کشوری» براساس تجارب جمهوری اسلامی ایران، گفت‌وگو ولایت‌فقیه و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران چیست؟

### سؤالات فرعی

- ۱) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آن‌ها با محوریت دکترین در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۲) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت سیاست‌گذاری در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۳) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت هدف‌گذاری در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۴) اهم ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت برنامه‌ریزی در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۵) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت سازمان‌دهی در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟

- ۶) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت نظارت و ارزیابی در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۷) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت پیاده‌سازی و اجرا در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۸) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت هدایت در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟
- ۹) ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و روابط بین آنها با محوریت هماهنگی در الگوی راهبردی اداره امور صندوق بازنشستگی کدامند؟

### مبانی نظری تحقیق

به‌طور کلی طرح‌های بازنشستگی در ۴ رکن مطرح می‌شوند:

رکن صفر: هدف اصلی رکن صفر کاهش فقر بوده است. در ساده‌ترین حالت، این طرح، بخشی از شبکه‌ی امنیت اجتماعی است که از افراد فقیر و آسیب‌پذیر، در همه‌ی سنین، حمایت می‌کند. در طرح رکن صفر، انتقال درآمد به افراد مسن مورد نظر می‌باشد (هولزمن، ۲۰۱۲: ۶۵).

**رکن اول تأمین نشده و اجباری:** رکن اول تأمین نشده و اجباری، نوعی مزایای معین در کشورهای فقیر و دارای هرم جمعیتی با اکثریت سنین بالا است که با توجه به شرایط این کشورها دستخوش اصلاحاتی بنیادین گشته است. در کشورهای سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، این اصلاحات بیشتر پارامتریک بوده و شامل: کاهش میزان سخاوتمندی (نرخ سالانه‌ی تعهدی کمتر)، طولانی کردن زمان ارزیابی و زمان مشارکت، معرفی ابزارهای تنبیهی برای بازنشستگی زود هنگام، پاداش برای تأخیر در بازنشستگی و افزایش سن استاندارد بازنشستگی می‌باشد.

**رکن دوم اجباری و تأمین‌شده‌ی مشارکت معین:** رکن اجباری و تأمین‌شده‌ی مشارکت معین، انگیزه‌ی اصلی در اصلاح بازنشستگی بوده است. اگرچه برخی از

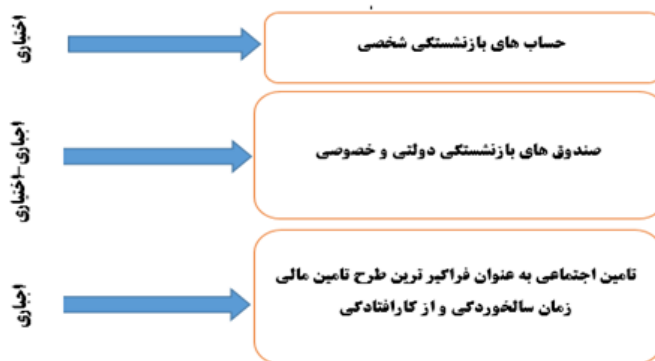




کشورهای پیشرفته (ازجمله کشور شیلی) تجربیات مفیدی برای ساختار و عملکرد بازارهای سالیانه ارائه می‌نمایند، اما این ویژگی‌ها برای تولیدات اصلی بخوبی شناخته‌شده نیستند و میزان دارایی‌ها جهت بررسی مخاطرات طول عمر و تورم در دسترس نمی‌باشند (هولزمن، ۲۰۱۲: ۲۳).

**رکن سوم بازنشستگی تأمین‌شده‌ی داوطلبانه و یا شغلی:** از نظر زمانی، استقرار این رکن از بازنشستگی تأمین‌شده‌ی داوطلبانه و یا شغلی، قبل از ایجاد رکن دوم اجباری بوده است، اما در حال حاضر نظارت و قانون‌گذاری این طرح‌ها یک چالش در سطح جهان است. با این حال این رکن توجه زیادی از سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است. و به‌عنوان ابزار توسعه دامنه پوشش به افراد شاغل در بخش غیررسمی در کشورهایی با درآمد کم یا متوسط، به‌منظور ایجاد فرصت برای جبران کاهش مزایای افراد از طریق اقدامات اندوخته‌گذاری فردی در کشورهای پردرآمد ارائه می‌شود.

به‌طورکلی در مورد طرح‌های صندوق‌های مختلف تأمین اجتماعی و بازنشستگی می‌توان به سه طرح اختیاری، اجباری و اجباری-اختیاری اشاره نمود که گونه‌های مختلف این طرح‌ها در قالب شکل شماره ۱ ارائه شده است:



شکل شماره ۱ انواع طرح‌های صندوق بازنشستگی با توجه به اجباری یا اختیاری بودن

در این تحقیق، شناسایی مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدیریتی الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی در نه محور (بعد) صورت می‌پذیرد که تعاریف نظری و عملیاتی هر یک در جدول شماره ۲ ارائه شده است:

جدول شماره ۲: تعاریف محورهای نه‌گانه مدیریتی

ردیف	ابعاد مدیریتی	تعریف نظری	تعریف عملیاتی	معیارهای تشخیص
۱	هدف	وضعیتی است که می‌خواهیم در آینده داشته باشیم. هدف‌گذاری اشاره دارد به تعیین وضعیت مطلوب و مورد انتظار در زمان مورد انتظار (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷).	در این پژوهش هدف‌گذاری عبارت است از مجموعه مقاصد و منظورهایی که در جریان برنامه‌ریزی و برای تحقق مأموریت، پیش‌بینی گردیده و عملیات اجرایی برنامه در جهت نیل به آن مقاصد تنظیم می‌گردد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشان‌دهنده مقصد</li> <li>- منظوره‌های خاص مدیران</li> <li>- در راستای تحقق مأموریت‌ها</li> <li>- نتیجه مورد انتظار از برنامه‌ها</li> </ul>
۲	دکترین	اصول و قواعدی که در هر یک از شاخه‌های علوم و یا در میان پیروان یک آیین مورد تصدیق و اعتقاد باشد (آقابخشی و افشاری‌راد ۱۳۸۳: ۱۹۵) و یا مجموعه‌ای از اصول و قواعد کلی و نسبتاً پایدار که هادی و راهنمای یک فرد، سازمان یا جامعه در اتخاذ سیاست‌ها، اهداف و راهبردها و انجام برنامه‌ها، رفتارها و اقدامات است (ذوالقدر، ۱۳۸۷: ۸).	در این پژوهش دکترین، اصول، قواعد، نظریه‌ها و اندیشه‌هایی هستند که به‌عنوان یک چتر هماهنگ‌کننده، همسو کننده و هم‌افزا کننده تصمیمات و اقدامات، در سلسله‌مراتب اداره امور بازنشستگی، کاربرد دارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اصول کلی هماهنگ‌کننده</li> <li>- قواعد کلی هماهنگ‌کننده</li> <li>- مباحث جهت‌دهنده به تصمیمات</li> </ul>

ردیف	ابعاد مدیریتی	تعریف نظری	تعریف عملیاتی	معیارهای تشخیص
۳	سیاست	سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالیانه دست‌یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که سازمان برای دستیابی به هدف‌های اعلان‌شده رعایت می‌کند. (دیوید، ۱۳۹۰: ۴۰).	سیاست در این تحقیق به‌عنوان مجموعه بایدها و نبایدها، اولویت‌ها و توصیه‌هایی لازم برای رسیدن به اهداف راهبردی صندوق بازنشستگی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بایدها و نبایدهای کلان</li> <li>- اولویت‌های رسیدن به اهداف</li> <li>- توصیه‌هایی برای رسیدن به اهداف</li> </ul>
۴	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی ابزاری است که با اولویت‌بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، بین این دو تعادل برقرار می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۷: ۱۲۵-۱۲۶)	برنامه‌ریزی چارچوبی مکتوب، منعطف، اولویت‌بندی شده و عملیاتی است به‌منظور تحقق اهداف اداری امور بازنشستگی کشوری که با تمرکز بر منابع و قابلیت‌های داخلی، الزامات بیرونی را در دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت لحاظ نموده است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجزای عملیاتی برای دستیابی به اهداف</li> <li>- دارای بعد زمان‌بندی</li> <li>- دارای اجزای مشخص</li> <li>- بیان‌کننده منابع و قابلیت‌های موردنیاز</li> </ul>
۵	سازمان‌دهی	فرآیندی است که طی آن تقسیم‌کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آن، به‌منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۷: ۱۳۸) و یا فرآیندی است که بر اساس آن تقسیم‌کار، تعیین مراتب به‌منظور کسب اهداف، امکان‌پذیر می‌شود (سیدجوادین، ۱۳۸۱: ۳۶۲).	سازمان‌دهی عبارت است از تشخیص و گروه‌بندی کارهای حوزه اداره امور بازنشستگی به‌گونه‌ای که هماهنگی و برقراری ارتباط درونی و تعامل با عوامل محیطی در این حوزه مشخص باشد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گروه‌بندی حوزه‌های اداری</li> <li>- ارتباط‌دهنده بین بخش‌ها</li> </ul>

ردیف	ابعاد مدیریتی	تعریف نظری	تعریف عملیاتی	معیارهای تشخیص
۶	هدایت	هدایت در قالب ارائه اطلاعات و یا مشاوره به منظور جهت دهی به افراد برای حل مسائل سازمانی تعریف می شود که از سوی فردی دارای مقام و جایگاه سازمانی به سایر افراد ارائه می گردد (تو و کارلس، ۲۰۱۶: ۷۴۹).	هدایت فرآیند اثرگذاری، ایجاد انگیزه و ارتباط مؤثر عوامل انسانی جهت بهبود عملکرد در حوزه اشتغال کشور است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرتبط با انگیزه و مباحث رفتاری</li> <li>- قابلیت ایجاد ارتباط مؤثر</li> </ul>
۷	هماهنگی	فرآیندی است که طی آن، مدیران، کوشش های افراد و واحدهای سازمان را در راستای یکپارچگی هدایت می کنند (زاهدی، الوانی، فقیهی، ۱۳۸۳: ۸۳) و یا مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزاء هر سازمان با یکدیگر، برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود (رضائیان، ۱۳۸۴: ۱۷۹).	هماهنگی عبارت است از مجموعه اقدامات مؤثر در زمینه ای ایجاد وحدت و یگانگی در ساختارها و رفتارها به منظور تحقق اهداف اداره امور بازنشستگی کشوری.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقدامات در جهت وحدت سازمانی</li> <li>- اقدامات برای یگانگی در ساختارها</li> <li>- اقدامات در جهت یگانگی در ساختارها</li> </ul>
۸	پیاده سازی و اجرا	بعضی از صاحب نظران مراحل پیاده سازی و اجرا را باهم می دانند و برخی نیز مجزا، با توجه به ماهیت پیاده سازی که از جنس برنامه ریزی مقدماتی و عملیاتی است، می توان اجرا را که از جنس اقدام عملیاتی است امری مجزا دانست و این نکته در برنامه ها، در سطح کمیت و کیفیت بالاتر، مهم تر و نمایان تر خواهد بود (حسن بیگی، ۱۳۹۰، ۳۷۵)	در این پژوهش پیاده سازی و اجرا مجموعه عملیاتی است که در دو مرحله شامل: بستر سازی و اقدامات سازمان یافته برای تحقق راهبردهای مربوط به اداره امور بازنشستگی کشوری انجام می گیرد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقدامات سازمان یافته برای تحقق راهبردها</li> <li>- کاملاً عملیاتی و در راستای اهداف</li> </ul>

ردیف	ابعاد مدیریتی	تعریف نظری	تعریف عملیاتی	معیارهای تشخیص
۹	نظارت و ارزیابی	نظارت فرآیندی است که از طریق آن اطمینان حاصل می‌شود، اهداف، مطابق با برنامه در حال انجام است که این فرآیند با مقایسه عملکرد با استانداردها و اهداف از پی تعیین شده انجام می‌گیرد (مقیمی، ۲۸۰:۱۳۸۲).	در این پژوهش کنترل و ارزیابی تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجرای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی اداره امور بازنشستگی که دربرگیرنده حداکثر کارایی است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از جنس بازخور</li> <li>- سیستماتیک بودن</li> <li>- اقدامات مقایسه‌ای با اهداف و دیگر برنامه‌ها</li> <li>- اقدامات مرتبط با شناسایی انحرافات</li> </ul>

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

روش این تحقیق از نوع کاربردی- توسعه‌ای است. چراکه اولاً دانش ضمنی و تلویحی درباره الگوی راهبردی اداره امور «بازنشستگی کشوری» بر اساس گفت‌وگو با ولایت‌فقیه، تجارب، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و سایر اسناد بالادستی را مدون می‌کند و توسعه می‌دهد (بعد توسعه‌ای تحقیق که از نظر هدف شناسی مطرح می‌باشد) و ثانیاً نتایج آن می‌تواند الگویی برای اداره امور کشور در موضوع صندوق‌های بازنشستگی و بیمه‌ای باشد و به صورت کاربردی مورد استفاده قرار گیرد (بعد کاربردی تحقیق که از نظر روش‌شناسی مطرح می‌باشد). قلمرو زمانی این تحقیق، از ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی شروع می‌شود و تا زمان حاضر که حضرت امام خامنه‌ای اندیشه‌ها، آراء، نظرات، رهنمودها و تدابیر خود را بیان می‌فرمایند، ادامه دارد. قلمرو مکانی این تحقیق نیز کشور جمهوری اسلامی ایران است. قلمرو موضوعی این تحقیق نیز مدیریت راهبردی در حوزه صندوق بازنشستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه با خبرگان) است. در بخش کتابخانه‌ای جامعه آماری شامل اسناد و مدارک مربوط

به موضوع تحقیق از جمله آثار، مکتوبات، بیانات و سیره ثبت شده حضرت امام خمینی (ره)، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله)، متن قانون اساسی، مذاکرات زمان تدوین آن، تفسیرهای رسمی شورای نگهبان از آن، همچنین برنامه توسعه ۵ و ۶، قانون جامع رفاه و تأمین اجتماعی می‌باشد. در بخش میدانی در راستای مستندسازی تجارب خبرگان متشکل از اساتید حوزه بیمه اداره امور بازنشستگان، سیاست‌گذاران، مدیران، اداره‌کنندگان و کارشناسان خبره اداره امور بازنشستگان حجم نمونه ۸۰ نفر در نظر گرفته شده است. روش نمونه‌گیری (غیر احتمالی هدفمند) در این تحقیق مورد نظر می‌باشد. در بخش کتابخانه‌ای، بررسی، تحلیل، تفسیر اسناد و مدارک مربوط به آثار حضرت امام خمینی (ره)، حضرت امام خامنه‌ای (مدظله)، متن قانون اساسی و اسناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه پنجم و ششم، بدون نمونه‌گیری و به صورت تمام شمار (در دسترس) انجام شده است. در بخش زمینه‌یابی و میدانی، مصاحبه‌ها از خبرگان مشخص شده در جامعه آماری، به صورت تمام شمار انجام شده و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافته است. در این تحقیق در روش میدانی از ابزار مصاحبه و در روش کتابخانه‌ای از ابزارهای فیش‌برداری از اسناد، مدارک استفاده شده است. همچنین در این تحقیق از ابزار مصاحبه با نمونه‌هایی از جامعه آماری تعریف شده با سؤال درباره تجربیات موفق و ناموفق جمهوری اسلامی ایران در حوزه صندوق بازنشستگی و ریشه‌یابی این تجربیات استفاده شده و اعتبارسنجی کلیه شاخص‌های مورد بررسی با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاه دفاع ملی و با بررسی مقادیر CVR مشخص می‌گردد. در این تحقیق از ابزار فیش‌برداری از طریق منابع که شامل اسناد، کتب و مجموعه جامعه آماری می‌باشد در مطالعه کتابخانه‌ای و همچنین مقایسه متون و انواع استنباط و استنتاج از متون با استفاده از ابزار فیش‌برداری استفاده شده است. همچنین به منظور شناسایی و استخراج کدها از نرم‌افزار maxqda استفاده شده است. در استخراج کدها نیز از روش‌های تحلیل محتوی استفاده شده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این بخش ابتدا به منظور دسته‌بندی صحیح اطلاعات تلاش شد تا کلیه داده‌ها در سه قالب: منویات رهبران نظام، تجربیات نظام و اسناد بالادستی مرتبط با صندوق بازنشستگی



کشوری جمع‌آوری شود. در جدول شماره ۳ نمایی از فضای پنجره مربوطه در نرم‌افزار Maxqda را نمایش می‌دهد:

جدول شماره ۳ اسناد مورد بررسی در پژوهش حاضر

تعداد کدها	اسناد
۲۰	امامین انقلاب
۴۵	قوانین بالادستی
۷۵	تجارب صندوق بازنشستگی کشوری
۱۴۰	جمع کل

همچنین تفکیک اسناد نیز در قالب جدول شماره ۴ ارائه شده است:

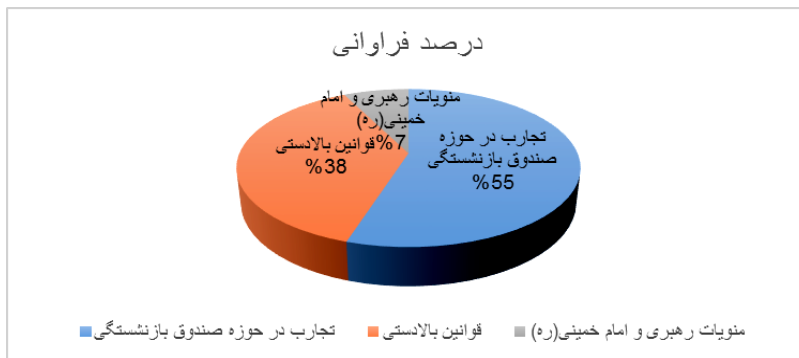
جدول شماره ۴ تفکیک اسناد ارائه شده در این تحقیق

دسته‌بندی داده‌ها	فهرست منابع	موجع گردآوری	ابعاد الگوی راهبردی
گفتمان ولایت فقیه	آرا و اندیشه‌های امام خمینی (ره)	صحیفه نور	دکترین
	آرا و اندیشه‌های مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)	پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری و نرم‌افزار بیانات	
اسناد بالادستی	قانون اساسی	متن قانون اساسی	سیاست
	قوانین پنج‌ساله جمهوری اسلامی ایران	مصوبات مجلس شورای اسلامی	
	قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی	مصوبات مجلس شورای اسلامی	اهداف
	قانون مدیریت خدمات کشوری	مصوبات مجلس شورای اسلامی	
	سند چشم‌انداز	متن سند	
تجریبات صندوق بازنشستگی کشوری	مجموعه تجارب موفق و ناموفق صندوق بازنشستگی در دو بعد صریح و ضمنی و مصاحبه از مسئولین باتجربه	صندوق بازنشستگی کشوری	برنامه‌ها، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی، کنترل، پیاده‌سازی



شکل شماره ۲ توزیع اسناد مورد مطالعه

مطابق با شکل شماره ۲، در این تحقیق سه دسته سند مورد بررسی قرار گرفته است. در دسته اول که مرتبط با منویات مقام معظم رهبری و امام خمینی (ره) می باشد. در ارتباط با صندوق های بازنشستگی ۲۶ کد مرتبط با حوزه های استراتژیک شناسایی شده اند که ۴ کد از سخنان سخنان امام خمینی (ره) و ۲۰ کد واژه نیز از سخنان رهبران نظام استخراج شده است. در سند دوم که مرتبط با قوانین و اسناد بالادستی بوده است نیز ۴۵ کد شناسایی شده است. در نهایت در بررسی تجارب نظام و همچنین مصاحبه های صورت گرفته ۷۵ کد واژه ی مرتبط با استراتژی های حوزه بازنشستگی بیان شده است. نمودار شماره ۳ بیانگر درصد توزیع این کدها می باشد.



نمودار شماره ۳ درصد فراوانی توزیع کد واژه ها

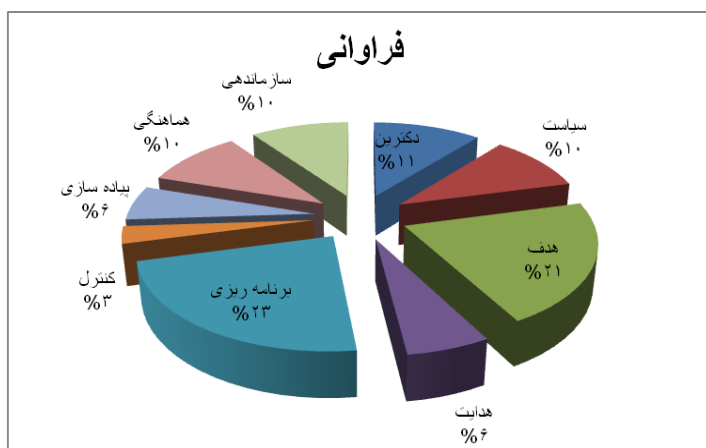


همچنین در بررسی ابعاد برنامه استراتژیک اداره‌ی امور صندوق بازنشستگی کشوری نیز در صفحه تعیین کد، ابعاد ۹ گانه‌ی این برنامه تعریف شده است. شکل شماره ۴ نشان‌دهنده ابعاد نه‌گانه می‌باشد:

Code System		
دکترین	10	
سیاست	17	
اهداف	12	
هدایت	10	
برنامه ریزی	40	
کنترل و ارزیابی	6	
پایه-سازی و اجراء	10	
هماهنگی	17	
سازماندهی	18	

شکل شماره ۴ کدهای تعریف شده در نرم‌افزار

مطابق با شکل شماره ۳، بیشترین تعداد کدهای شناسایی شده در سه اسناد مورد بررسی در حوزه برنامه‌ها تعریف شده است و کمترین کد نیز مرتبط با شاخص کنترل و ارزیابی بوده است. در بخش‌های بعدی تحلیل دقیق‌تر هر یک از این بخش‌ها ارائه می‌گردد. نمودار شماره ۵ به خوبی تفکیک درصد‌های مرتبط با این ابعاد را نشان می‌دهد:



نمودار شماره ۵ تفکیک درصد‌های ابعاد نه‌گانه راهبردی

#### ۴-۱. تحلیل تکرار کدهای نه‌گانه راهبردها در اسناد موردبررسی

در ادامه تعداد تکرار کدهای نه‌گانه استراتژی‌ها در اسناد مورد بررسی، در قالب جدول شماره ۵ ارائه شده است. در این بخش با استفاده از نرم افزار maxqda با توجه به هر یک از اسناد و مصاحبه های موجود در گام نخست کدهای باز شناسایی شده اند. در گام دوم براساس دسته بندی مطرح شده در ابعاد نه‌گانه مدل این کدها به صورت کدگذاری محوری دسته بندی شده‌اند و در نهایت نیز با دسته بندی و حذف و یکپارچه سازی کدها در قالب کدگذاری انتخابی مولفه‌ها، ابعاد و شاخص های نهایی شناسایی شده است.

جدول شماره ۵ تکرار کدهای نه‌گانه راهبردها در اسناد موردبررسی

تعداد تکرار	کلیدواژه	سند	تعداد تکرار	کلیدواژه	سند
۱۵	دکترین	امام خمینی (ره)	۰	دکترین	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	سیاست	امام خمینی (ره)	۴۲	سیاست	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	اهداف	امام خمینی (ره)	۰	اهداف	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	هدایت	امام خمینی (ره)	۱۶۳	هدایت	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	برنامه‌ها	امام خمینی (ره)	۳۳۸	برنامه‌ها	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	کنترل و ارزیابی	امام خمینی (ره)	۹۱	کنترل و ارزیابی	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	پیاده‌سازی و اجرا	امام خمینی (ره)	۱۳۶	پیاده‌سازی و اجرا	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	هماهنگی	امام خمینی (ره)	۳۹۵	هماهنگی	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری
۰	سازمان‌دهی	امام خمینی (ره)	۳۲۶	سازمان‌دهی	تجارب در حوزه صندوق بازنشستگی کشوری

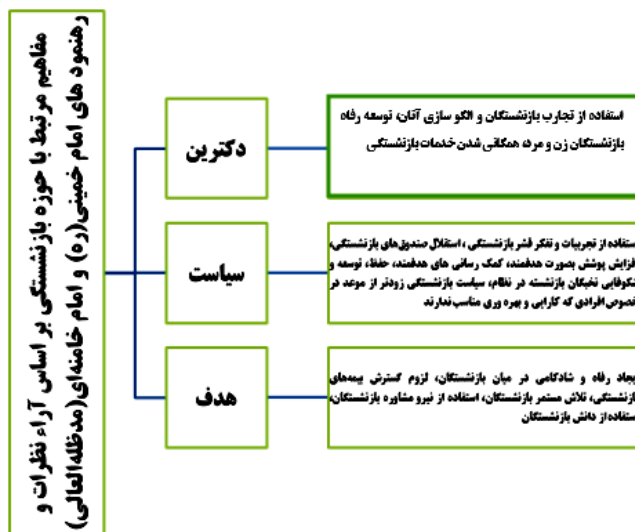
تعداد تکرار	کلیدواژه	سند	تعداد تکرار	کلیدواژه	سند
۸۵	دکترین	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۸۹	دکترین	قوانین بالادستی
۱۴۵	سیاست	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۹۸۷	سیاست	قوانین بالادستی
۵۵	اهداف	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۱۱۰۴	اهداف	قوانین بالادستی
۰	هدایت	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	هدایت	قوانین بالادستی
۰	برنامه‌ها	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	برنامه‌ها	قوانین بالادستی
۰	کنترل و ارزیابی	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	کنترل و ارزیابی	قوانین بالادستی
۰	پیاده‌سازی و اجرا	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	پیاده‌سازی و اجرا	قوانین بالادستی
۰	هماهنگی	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	هماهنگی	قوانین بالادستی
۰	سازمان‌دهی	رهنمودهای مقام معظم رهبری	۰	سازمان‌دهی	قوانین بالادستی

مطابق با جدول شماره ۵، در زمینه هر یک از کدهای مورد بررسی در اسناد مختلف، فراوانی‌های مختلفی مشاهده شده است. برای مثال کلیدواژه سیاست در تجارب صندوق بازنشستگی ۴۲ بار تکرار شده است. بیشترین تکرار مرتبط با کلیدواژه اهداف ۱۱۰۴ بار بوده است که در قوانین بالادستی ذکر شده است. البته برخی از کد واژه‌های نه‌گانه در هیچ یک از این اسناد تکرار نشده است. در کد واژه‌هایی که عدد ۰ ارائه شده است هیچ بعد یا زیر-بعدی در آن سند شناسایی نشده است. در این جدول تعداد تکرارها به بیان تمامی زیرکدهای مرتبط با بعد مورد بررسی می‌پردازد که به‌صورت مستقیم و یا غیرمستقیم به‌عنوان مولفه‌های این بعد در نگاه اولیه قابل دسته‌بندی بوده است. لیکن فراوانی این ابعاد

نیز مطرح شده است. برای مثال در بخش اهداف ممکن است کلیدواژه اشتغال ۲۰۰ بار در کل متون تکرار شده باشد که در این بخش به عنوان فراوانی ارائه شده است.

#### ۲-۴. استخراج کدهای موردنظر از نگاه رهبران نظام

شکل زیر براساس نظرات خبرگان و با توجه به مستندات ارائه شده، استخراج شده است. همچنین ذکر این نکته حائز اهمیت می باشد که در تأیید کدگذاری های صورت گرفته و تخصیص این کدها به ابعاد موردبررسی با توجه به حساسیت موضوعی، از نظرات خبرگان صندوق بازنشستگی کشوری استفاده شده است. به همین منظور از ضریب نسبی روایی محتوایی استفاده شده است. کدگذاری اولیه و تخصیص کدها به بعدهای برنامه راهبردی براساس تعاریف عملیاتی و شاخص های ارائه شده در بخش اول این تحقیق ارائه و تنظیم گردیده است.

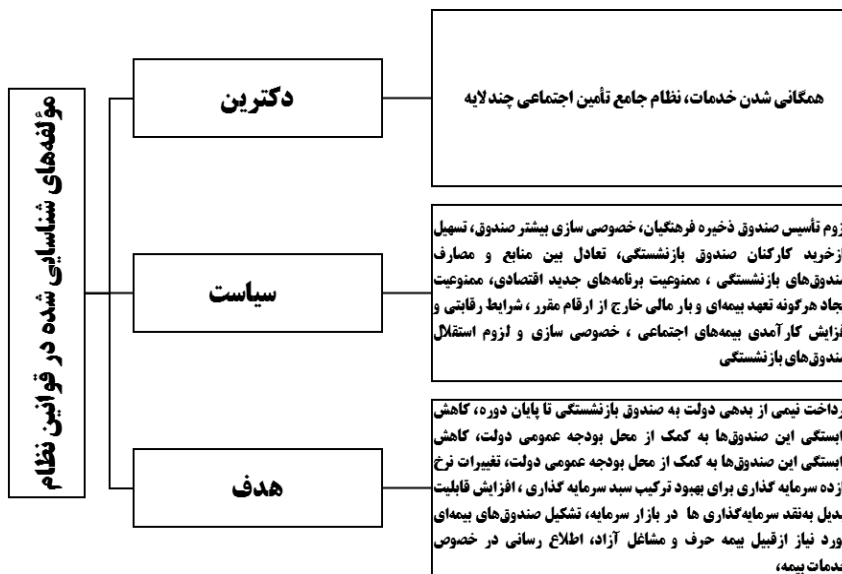


شکل ۶: مفاهیم مرتبط با حوزه بازنشستگی بر اساس آراء نظرات و رهنمودهای امام خمینی<sup>(ره)</sup> و امام خامنه ای (مدظله العالی)

مطابق با شکل شماره ۶، گفتمان رهبران نظام با استفاده از روش تحلیل گفتمان در سه قالب دکترین، سیاست‌ها و اهداف بیان شده است.

#### ۳-۴. رویکرد شناسی مباحث بازنشستگی در قانون اساسی و اسناد بالادستی

در این بخش نیز به منظور شناسایی شاخص‌های مرتبط با مفاهیم نه‌گانه تحقیق از تحلیل محتوی قانون اساسی و اسناد بالادستی استفاده شده است. نتایج این بررسی‌ها در قالب شکل زیر ارائه شده است:



شکل شماره ۷) مفاهیم مرتبط با صندوق‌های بازنشستگی بر اساس قوانین و اسناد بالادستی مطابق با شکل شماره ۷، ابعاد برنامه استراتژیک براساس متون ارائه شده در قوانین، بخصوص قانون اساسی از طریق تحلیل محتوی موردبررسی قرار گرفته است که پس از کدگذاری در قالب ابعاد سه‌گانه برنامه راهبردی اداره امور بازنشستگی مطرح شده است.

#### ۴-۴. تحلیل تجارب جمهوری اسلامی ایران و راهبردها

در این بخش به منظور استخراج شاخص‌های موثر در الگوی راهبردی، از تجارب نظام در حیطه‌های مربوطه استفاده شده است. این بخش در واقع برگرفته از مصاحبه‌های صورت گرفته در صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشد که بعد از تحلیل اطلاعات بدست آمده و

کدگذاری های صورت گرفته در نهایت به الگوی مشخص منجر شده است. با توجه به مستندسازی های صورت گرفته و همچنین استفاده از نظرات خبرگان در قالب مصاحبه های ساختاریافته نهایتاً برخی کد واژه های زیر، شناسایی و استخراج شده است:



شکل شماره ۸) مفاهیم مرتبط با صندوق های بازنشستگی بر اساس تجارب ثبت شده

#### ۴-۵. بخش بندی الگوی راهبردی اداره‌ی امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی

از میان ابعاد و محورهای ۹ گانه الگوی راهبردی که در بخش های قبلی به صورت تعریف عملیاتی ارائه شد، سه محور اولیه از نوع طراحی، چهار محور بعدی از نوع تمهید برای اجرا و دو محور آخر هم به ترتیب، ماهیت اجرا و ارزیابی دارند. به این ترتیب بخش های اصلی این الگو به صورت زیر قابل بیان می باشند:

#### بخش اول، طراحی الگوی راهبردی:

- دکترین اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران
- هدف‌گذاری اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران
- سیاست‌گذاری اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران

#### بخش دوم، تمهید و آماده‌سازی برای اجرا:

- برنامه‌ریزی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران
- سازمان‌دهی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران
- هدایت اجزا (ساختاری و سازمانی) در الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران
- اجزای الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران

#### بخش سوم، اجرای الگوی راهبردی:

- پیاده‌سازی و اجرای الگوی راهبردی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران

#### بخش چهارم، ارزیابی الگوی راهبردی:

- نظارت و ارزیابی در اجرای الگو راهبردی اداره امور بازنشستگی در جمهوری اسلامی ایران

#### ۴-۶. الگوی مفهومی نهایی تحقیق

در مدل مفهومی استخراجی این تحقیق اداره امور بازنشستگی کشوری به عنوان محور اصلی این مدل معرفی شده است. چراکه تمامی ابعاد نه گانه استراتژی بر اساس وضعیت این محور تبیین می شوند. در این زمینه باید بیان نمود که هر برنامه ریزی استراتژیکی می بایست بر یک محور موضوعی تبیین شود. در واقع این محور موضوعی است که می تواند در نهایت به شکل و ساخت و فرآیندهای آن برنامه استراتژیک جهت بخشد. به همین منظور در مدل، اداره امور بازنشستگی کشوری به عنوان مرکز محوری معرفی شده است. سپس ابعاد نه گانه استراتژی مورد نظر طراحی و تدوین شده است. در همین زمینه، تلاش شده است تا بر اساس تحلیل محتوی و تحلیل گفتمان صورت گرفته در حوزه سخنان رهبران نظام و همچنین اسناد و قوانین بالادستی محورهای دیگر مدل از جمله دکترین، سیاست ها و اهداف شناسایی گردند. در این لایه که در واقع سطح دوم برنامه استراتژیک سازمان می باشد. تلاش شده است تا دکترین، اهداف و سیاست های مطرح در حوزه صندوق های بازنشستگی در قالب سخنان رهبران نظام و همچنین قوانین اساسی و قوانین بالادستی استخراج گردد. در این زمینه با توجه به نوع روش های مورد نیاز در بخش سخنان رهبران نظام از تحلیل گفتمان استفاده شده است. حال آنکه در بخش تحلیل های مرتبط با قوانین اساسی و قوانین بالادستی تلاش شده است تا با استفاده از تحلیل محتوی قوانین موجود، کدهای استخراجی مرتبط با سه بعد دکترین، سیاست ها و اهداف شناسایی شود. در نهایت لایه سوم مدل مفهومی مرتبط با شش بعد برنامه ریزی، سازمان دهی، کنترل، ارزیابی و نظارت و پیاده سازی و اجرا بوده است. این ابعاد بر اساس تجربیات گذشته نظام در حوزه صندوق های بازنشستگی و همچنین مصاحبه های صورت گرفته از متخصصان و کارشناسان باتجربه و فعال در صندوق استخراج شده است. این ابعاد لایه سوم و بیرونی برنامه استراتژیک مورد نظر را تشکیل می دهند که در نهایت به عنوان پوسته این برنامه مورد استفاده قرار می گیرد. در واقع لایه زیرین همان واقعیت ها و اهداف و چشم اندازها و مأموریت صندوق بازنشستگی کشوری می باشد، لایه دوم مسیر حرکت را مشخص تر و در نهایت لایه

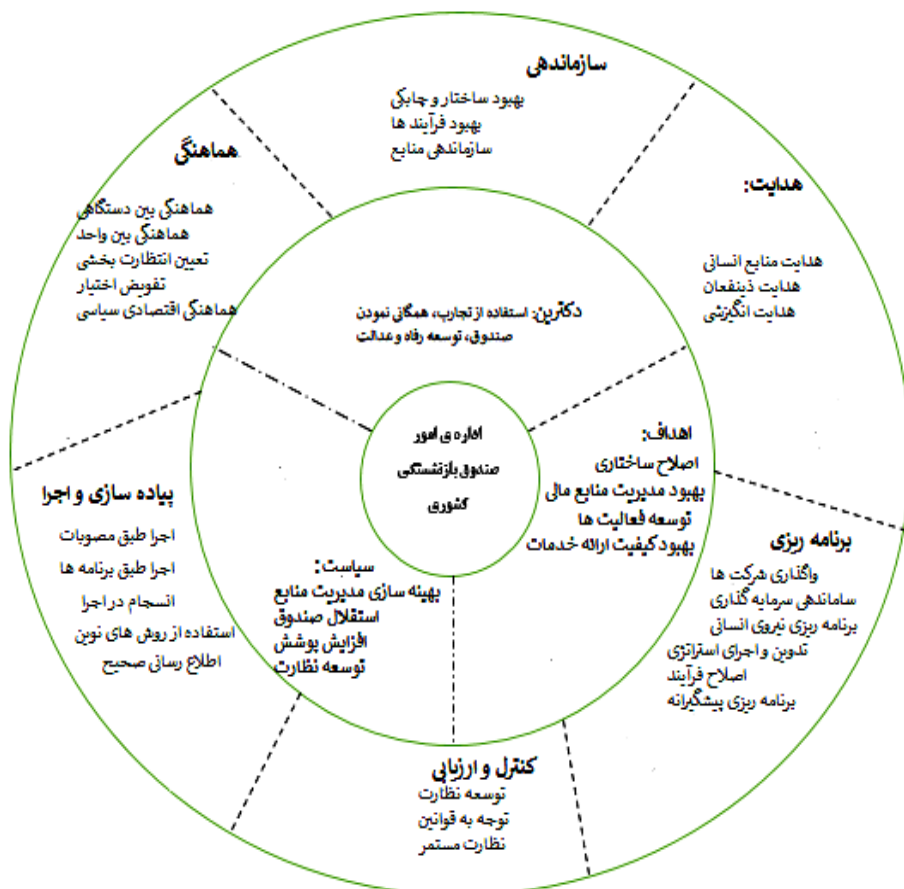


سوم ابعاد عملیاتی مسیر حرکت برنامه استراتژیک سازمان را تدوین و مشخص می‌نماید. توزیع کدهای اصلی استخراجی در ابعاد نه‌گانه در قالب جدول شماره ۶ ارائه شده است:

جدول شماره ۶ کدهای اصلی استخراجی ابعاد نه‌گانه راهبرد

ابعاد مدیریتی	ابعاد استخراجی
سیاست	استفاده از تجربیات و تفکر قشر بازنشستگی در تصمیم‌گیری‌های حساس کشور، استقلال صندوق‌های بازنشستگی، افزایش پوشش به‌صورت هدفمند، نوع کمک‌رسانی‌ها طوری باشد که خانواده‌ها را به تلاش متناسب وادار کند و در جامعه رکود به وجود نیارد، حفظ، توسعه و شکوفایی نخبگان بازنشسته در نظام، سیاست بازنشستگی زودتر از موعد در خصوص افرادی که کارایی و بهره‌وری مناسب ندارند و حتی وجودشان آسیب‌زننده می‌باشد،
دکترین	توجه به رفاه بازنشستگان زن و مرد، استفاده از تجارب بازنشستگان و الگوسازی آن‌ها، همگانی و مستقل شدن صندوق‌های بازنشستگی
هدف	ایجاد رفاه و شادکامی در میان بازنشستگان، لزوم گسترش بیمه‌های بازنشستگی، تلاش مستمر بازنشستگان، استفاده از نیرو و مشاوره بازنشستگان، استفاده از دانش بازنشستگان، تشکیل صندوق‌های بیمه‌ای موردنیاز از قبیل بیمه حرف و مشاغل آزاد، اطلاع‌رسانی در خصوص خدمات بیمه‌ای، کاهش وابستگی این صندوق‌ها به کمک از محل بودجه عمومی دولت، افزایش قابلیت تبدیل به نقد سرمایه‌گذاری‌ها
برنامه‌ریزی	واگذاری شرکت‌ها، ساماندهی سرمایه‌گذاری، آموزش، تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی پیشگیرانه برای پاسخ‌گویی، تدوین راهبرد کلان، اصلاح فرآیندهای زمان‌بر، برنامه کاهش وابستگی صندوق به بودجه، برنامه‌ریزی پرتفولیو، تحلیل نقاط ضعف و قوت
هماهنگی	همکاری بین دستگاه‌ها، همکاری بین واحدها، تعیین انتظارات بین بخشی، تفویض مناسب اختیارات، ایجاد هماهنگی‌های سیاسی، اقتصادی، فعالیتی
هدایت	هدایت صحیح نیروی انسانی، هدایت ذینفعان خارجی، هدایت از طریق توسعه انگیزشی، هدایت از طریق فرهنگ‌سازی، هدایت تصورات ذینفعان
نظارت و ارزیابی	نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه، توسعه نظارت‌های داخلی، توسعه نظارت مستمر، توجه به قوانین مصوب، توسعه نظارت حراستی، حرکت به سمت حراست پیش‌بینی‌کننده
پیاده‌سازی و اجرا	اجرای برنامه‌ها طبق مصوبات، اجرا مطابق با برنامه‌های عملی، انسجام اجرای برنامه‌ها، استفاده از روش‌های نوین در ارائه خدمات، استفاده از راهبرد اطلاع‌رسانی، تمرکز مباحث اجرایی
سازمان‌دهی	اصلاح ساختاری، خصوصی‌سازی، اصلاحات اساسنامه‌ای، توسعه پاسخگویی، یکسان‌سازی ساختارها، ایجاد و حذف معاونت‌ها بر اساس نیازها

در شکل شماره ۹ الگوی مفهومی تحقیق نشان داده شده است:



شکل شماره ۹ الگوی مفهومی

در نهایت می توان بیان نمود که این تحقیق به شناسایی ۹ بعد اصلی در قالب دکترین، سیاست، هدف، برنامه ریزی، پیاده سازی و اجرا، کنترل، هدایت و سازماندهی منجر شده است. در هر یک از این ۹ بعد، مولفه هایی شناسایی شده است. به صورت تجمعی تعداد ۳۵ مولفه مطرح شده است. هر یک از این مولفه ها نیز خود دارای شاخص هایی می باشند که در قسمت های قبلی بیان شده اند. این مدل می تواند به عنوان الگویی برای برنامه ریزی راهبردی در اداره امور صندوق بازنشستگی کشور به عنوان راهنمای عملیاتی تدوین

برنامه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. به‌منظور اجرای این الگو در سازمان مورد بررسی پیشنهادات زیر ارائه شده است.

### ۵. پیشنهادهای مستقیم بر اساس نتایج تحقیق

۱) در زمینه دکترین نتایج تحقیق نشان داده است که بهبود عدالت و رفاه در میان بازنشستگان از جمله عواملی است که می‌تواند در توسعه دکترین صندوق تأثیرگذار باشد. در این زمینه می‌توان بیان نمود که توزیع اطلاعات و امکانات مالی و معنوی به‌صورت متناسب با ویژگی‌های جمعیت شناختی، رفتاری، شناختی و تجربی بازنشستگان می‌تواند در ایجاد این عدالت مؤثر باشد. در زمینه سیاست و اهداف سازمانی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

۲) استفاده از تجارب بازنشستگان و ارائه مسابقات متعدد در زمینه ارائه دانش بازنشستگان و همچنین نگهداری و انتشار این دانش برای عموم به خصوص در نسل جدید، موجب می‌شود تا انگیزه‌های لازم برای سایر کارکنان مؤثر باشد.

۳) استفاده از خدمات ارزان قیمت و رایگان در سطح ارباب‌رجوع به همراه ارائه خدمات در سطح عمومی باعث می‌شود تا سطح ارائه خدمات در یک مقطع زمانی به بهبود و عمومی شدن خدمات منجر شود.

در زمینه بهبود برنامه‌ریزی می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

۴) استفاده اثربخش و کارا از منابع به همراه بهبود ساختارهای هزینه کرد مالی در زمینه‌های مختلف درکنار مدیریت صحیح منابع مالی و مادی می‌تواند در زمینه توسعه مدیریت منابع مؤثر باشد.

۵) عدم دخالت بخش‌های فراسازمانی در حوزه صندوق‌های بازنشستگی و همچنین تصویب قوانین براساس ملزومات و شرایط موجود می‌تواند در ایجاد استقلال صندوق مؤثر باشد.

در حوزه نظارت و کنترل می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

۶) استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور توسعه نظارت صندوق‌ها بر عملکرد شرکت‌های زیر مجموعه و همچنین مدیریت بر اطلاعات استخراجی بازنشستگان می‌تواند در توسعه نظارت‌های صندوق مؤثر باشد.

۷) استفاده از سیستم‌های نظر سنجی به منظور بهبود کارکرد نهایی سیستم‌های بازنشستگی و همچنین ارائه محصولات و خدمات با در نظر گرفتن نیازهای ارباب رجوع موجب بهبود کیفیت سطح ارائه خدمات به صورت مستمر می‌گردد. در زمینه سازمان‌دهی می‌توان پیشنهاد زیر را ارائه کرد:

۸) اصلاح ساختار سازمانی براساس نیازهای بازار کار و همچنین ایجاد انعطاف ساختاری به منظور پاسخ به نیازهای ارباب رجوع و سرعت بخشی در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد.

در خصوص سازمان‌دهی می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:

۹) تدوین راهبردی‌های کارا با استفاده از ساختارهای مناسب و همچنین استفاده از شاخص‌های تدوین و اجرای صحیح راهبردی سازمانی

۱۰) شناسایی فرآیندهای اجرایی و همچنین بهبود فرآیندها براساس مسیرهای اصلاحی و کاهش کنترل‌های سازمانی

۱۱) ایجاد چابکی سازمانی به منظور کاهش بروکراسی اداری و همچنین سرعت عمل بالای ارائه خدمات در کنار بهبود فرآیندهای زمان بر اجرایی

۱۲) استفاده از سازمان‌دهی و بهبود ساختارهای سازمانی با استفاده از نظرات کارشناسان، خبرگان صنعت بیمه و صندوق‌های بازنشستگی با توجه به نیازهای روز

در خصوص ایجاد هماهنگی در سازمان نیز می‌توان پیشنهادها زیر را ارائه داد:

۱۳) رعایت فیلترهای قانونی با استفاده از قوانین مصوب داخلی و همچنین قوانین مجلس و فرا بخشی به منظور در نظر گرفتن تأثیرات این بخش‌ها

۱۴) ایجاد همکاری بین دستگاه ها به منظور ارائه خدمات به بخش های مختلف داخلی  
۱۵) ایجاد همکاری بین بخش های مختلف صندوق به منظور اجرای اثربخش تر  
فعالیت های اجرایی

#### ۱-۵. پیشنهادات به محققین آتی

- ۱) تعیین شاخص های کلیدی کمی در هر یک از محورهای نه گانه
- ۲) اجرای مهندسی ارزش برای تعیین کارکردهای اصلی و فرعی از بین مولفه ها و شاخص های پیشنهادی مدل در محورهای نه گانه، برای افزایش بهره وری طرح های تحولی صندوق
- ۳) تطبیق مولفه ها و شاخص های پیشنهادی مدل در محورهای نه گانه با الگوی نقشه راهبردی و کارت امتیازی متوازن برای تسهیل در اجرای راهبردی
- ۴) تطبیق مولفه ها و شاخص های پیشنهادی مدل در محورهای نه گانه با شاخص های کلیدی محاسبات بیم سنجی
- ۵) تطبیق مولفه ها و شاخص های پیشنهادی مدل در محورهای نه گانه با الگوی تحلیل پویایی های سیستم برای تسهیل در تحلیل کمی علی حلقوی بین متغیرها
- ۶) شناسایی مهم ترین موانع فنی، ساختاری و رفتاری برای اجرای طرح های متناظر با مولفه ها و شاخص های پیشنهادی مدل در محورهای نه گانه

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- جلیلی، طیبه (۱۳۸۸) بررسی سیستم بازنشستگی کارکنان دولتی کالیفرنیا (Cal PERS) سازمان بازنشستگی کشوری.
- ربالیو دیوید، نظام‌های بازنشستگی در خاورمیانه و شمال آفریقا، (۱۳۸۷). ترجمه علی ماهر، حسین مشیری تبریزی، داود حاتمی، مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- عسگریان، علیرضا، حمیدرضا ایزد بخش و سید امیر آقایی (۱۳۹۲). تأمین اجتماعی و آینده پیش‌رو اندیشه اقتصادی، دنیای اقتصاد.
- گزارش بودجه صندوق بازنشستگی کشوری (۱۳۹۴)، واحد مطالعات و تحقیقات بیمه ای مؤسسه حسابرسی صندوق بازنشستگی کشوری.
- گزارش رسمی بودجه ده‌ساله صندوق به انضمام بودجه سال (۱۳۹۳)، دبیرخانه صندوق بازنشستگی کشوری.
- گزارش‌های صندوق بازنشستگی کشوری (۱۳۹۴)، دبیرخانه صندوق بازنشستگی کشوری.

### ب. منابع لاتین

- Bradley, D., Pantzalis, C., & Yuan, X. (2016). **The influence of political bias in state pension funds.** Journal of Financial Economics, 119(1), 69-91.
- Drucker, P. F. (2013). **The unseen revolution: How pension fund socialism came to America.** Elsevier.
- Holzmann, R. (۲۰۱۲). **Global pension systems and their reform: Worldwide drivers, trends and challenges.** International Social Security Review, ۶۶(۲).
- Perrin, E. C., Siegel, B. S., & Committee on Psychosocial Aspects of Child and Family Health. (2013). **Promoting the well-being of children whose parents are gay or lesbian.** Pediatrics, 131(4), e1374-e1383.
- Petrides L V and Dangerfield BC (2003). **Financing retirement: A basic economic analysis of the Pay-As-You-Go (PAYG) system and the expected consequences from a transition to a funded (FF) scheme,** System Dynamics Review.
- Shipman W (1998). **Facts and Fantasies about Transition Costs,** The Cato Institute, SSP no 13, October 13, p.2.
- Siemiatycki, M. (۲۰۱۵). **Canadian pension fund investors in transport infrastructure: A case study.** Case Studies on Transport Policy ۳(۲۰۱۵).
- Wang, J., Masehi-Lano, J. J., & Chung, E. J. (2017). **Peptide and antibody ligands for renal targeting: nanomedicine strategies for kidney disease.** Biomaterials Science.
- Warshawsky, M. (2017). **Life-Cycle Saving, Limits on Contributions to DC Pension Plans, and Lifetime Tax Benefits.** Evolution, 5, 17.