

## Governance Challenges of the National Pension Fund

**Morteza Ghodrati** Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

**Ali Asghar Pourezat**<sup>1</sup> Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. (Correspond Author)

**Mojtaba Kiaei**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 09/Mar/2024 | Accepted: 17/Aug/2024

### Abstract

**Purpose:** This research was intended to examine the governance challenges of the National Pension Fund and to design a periodic performance evaluation system for the Fund.

**Methodology:** The research method was exploratory, and it was practical in terms of purpose. The statistical population consisted of fifteen experts in the field of pension funds. The data were collected using interviews and the model was designed through triple coding grounded theory. The number of experts was determined based on theoretical saturation.

**Findings:** The analysis of the text of the interviews with the experts led to six main categories and thirty concepts. Findings show that the most important challenges of the governance of the National Pension Fund of a country include the following items: the inadequacy of the pension infrastructure, unfavourable work development and uncertainties in the Fund, short span of managerial appointments, fluctuations in the money exchange rate, high replacement rate of the personnel and low support rate, lack of meritocracy in managerial appointments, rarity and even lack of support measures at the community level, and lack of government accountability and obligations to strengthen the Fund. Regarding the political and commercial turbulence in the external environment as well as the need for strategic thinking and quality internal monitoring and supervision, we suggest that planning, support, financial, insurance, managerial, political, human, corrective, supervisory, and retirement strategies be implemented to make periodic evaluation of the Fund's performance possible.

**Originality/ value:** By presenting a comprehensive model including the challenges of the National Pension Fund governance, the causes of such challenges, and the external and internal factors affecting them, this research has achieved strategies to improve the current conditions of the National Pension Fund and the implementation of its periodic performance evaluation system. This outcome not only can be considered as a new step for the improvement of the National Pension Fund performance, but also can function as a milestone for other pension funds.

**Recommendations:** We suggest that the strategies presented in this research be implemented in the National Pension Fund and be modified, if necessary, after the evaluation of their effects. It is also necessary to conduct more research in the field of the performance evaluation of other government funds.

**Keywords:** National Pension Fund Governance, Governance Challenges, Periodic Performance Evaluation, National Pension Fund Evaluation, National Pension Fund Transparency.

1. pourezat@ut.ac.ir

2. mjtkiaei@srbiau.ac.ir

# عنوان مقاله: چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری

مرتضی قدرتی پور<sup>۱</sup>، علی اصغر پور عزت<sup>۲</sup>، مجتبی کیائی<sup>۲</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۷

## چکیده:

هدف: این پژوهش بررسی چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری در طراحی سامانه ارزشیابی عملکرد دوره‌ای برای این صندوق بود.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش اکتشافی و از لحاظ هدف کاربردی بود. جامعه خبرگان در روش کیفی ۱۵ نفر از خبرگان بود. داده‌ها با استفاده از مصاحبه جمع‌آوری و با کدگذاری سه گانه گراند تئوری، مدل طراحی شد. تعداد خبرگان براساس اشباع نظری تعیین گردید.

یافته‌ها: از تحلیل متن مصاحبه با خبرگان، ۶ مقوله اصلی و ۳۰ مفهوم به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که نارسایی زیرساخت‌های بازنشستگی، تحولات نامساعد کار و عدم اطمینان موجود در صندوق، کوتاه بودن عمر مدیریت، نوسان‌های نرخ ارز و دلار، نرخ جایگزینی بالا و نرخ پشتیبانی پایین، عدم شایسته‌گزینی مدیران، کاهش و فقدان اقدامات پوششی در سطح جامعه و فقدان پاسخگویی دولت به بازپرداخت و تعهداتش به صندوق، مهم‌ترین چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری است؛ که با در نظر گرفتن تاملات سیاسی و تجاری محیط بیرونی و تفکر راهبردی و کیفیت پایش و نظارت درونی می‌توان از راهبردهای برنامه‌ریزی، حمایتی، مالی، بیمه، مدیریتی، سیاسی، انسانی، اصلاحی و نظارتی و بازنشستگی برای امکان ارزشیابی دوره‌ای عملکرد صندوق بهره برد.

ارزش / اصالت پژوهش: این پژوهش با ارائه مدل جامع دربرگیرنده چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی، علت به وجود آمدن آنها و عوامل بیرونی و درونی تأثیرگذار بر آن، به راهبردهایی برای بهبود شرایط فعلی صندوق بازنشستگی برای حکمرانی آن و اجرای سامانه ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صندوق بازنشستگی کشوری دست یافته که گامی نوآورانه در جهت ارتقای عملکرد این صندوق برداشته است. همچنین یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای سایر صندوق‌های بازنشستگی نیز مفید باشد.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: پیشنهاد می‌شود راهبردهای ارائه شده در این پژوهش در صندوق بازنشستگی کشوری اجرا و پس از ارزیابی، در صورت نیاز اصلاح شوند. همچنین انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه ارزشیابی عملکرد سایر سازمان‌های دولتی ضروری است.

## کلیدواژه‌ها: حکمرانی صندوق بازنشستگی، چالش‌های حکمرانی،

ارزشیابی عملکرد دوره‌ای، ارزشیابی صندوق بازنشستگی

کشوری، شفافیت صندوق بازنشستگی کشوری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

pourezzat@ut.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mjtkaiei@srbiau.ac.ir

اگرچه محبوبیت صندوق‌های بازنشستگی به عنوان ابزاری برای پس انداز طولانی مدت افزایش یافته است (Otero-González et al., 2021)، اکنون صندوق بازنشستگی کشوری از لحاظ تامین منابع مالی دچار بحران شده و برای جبران آن، به شدت به بودجه عمومی وابسته شده است. از طرفی روند افزایش سن جمعیت و بالا رفتن سن امید به زندگی صندوق‌ها را با افزایش تصاعدی تعداد بازنشستگان و مستمری بگیران مواجه نموده است.

متأسفانه در غالب صندوق‌های بیمه‌ای و بازنشستگی شغلی، وضعیت چنین است که هیچ شخص حقوقی و نهاد و سازمانی دیگری به اطلاعات اعضای آن‌ها دسترسی ندارد؛ حتی افراد تحت پوشش این صندوق‌ها نیز به‌عنوان عضوی از صندوق، تصویری کلی از این مجموعه ندارند. هیچ پایگاه اطلاعاتی وجود ندارد که این نهادهای بیمه‌ای را ملزم به اظهار اطلاعات خود در دوره‌های زمانی مشخصی کند و آن‌ها را در دسترس نهادهای نظارتی قرار دهد. بسیاری از مدیران این صندوق‌ها اطلاعات جامعی ندارند؛ زیرا، بسیاری از این اطلاعات حتی توسط خود صندوق نیز ثبت نمی‌شوند و یا در صورت ثبت (به صورت کاغذی)، در دسترسی به آنها، علاوه بر زمان‌بر بودن، احتمال خطا نیز وجود دارد. بنابراین، هرمدیر در زمان مشخصی تصویری جامع و دقیق از آنچه بر این صندوق گذشته و مسیری که صندوق اکنون و یا آینده در پیش رویش است، ندارد. در چنین شرایطی از فقر اطلاعاتی، به طور مسلم محاسبات واقعی و دقیقی از مخاطرات صندوق‌ها انجام نمی‌گیرد یا پایه محاسباتی قوی وجود ندارد (گرچی پور و اخوان بهبانی، ۱۳۹۹). پیشنهادهایی مانند اصلاح مقررات بازنشستگی کشور و توجه به محاسبات اکچوئری، بازنگری قوانین محدودکننده در حوزه سرمایه‌گذاری صندوق‌های بازنشستگی، تسویه مطالبات این صندوق‌های توسط دولت و همچنین وجود یک نهاد تنظیم‌گر برای این صندوق‌ها توسط مکری و همکاران (۱۴۰۰) ارائه گردیده است.

صندوق‌های بازنشستگی در برابر نوسان اقتصاد کلان و تحولات جمعیتی بسیار حساس هستند. تحولات اقتصادی در سال‌های اخیر و تاثیر آن بر میزان و نوع اشتغال، همراه با تاثیر تورم بر کاهش ارزش ذخایر صندوق‌های بازنشستگی، مستلزم انجام اصلاحات پارامتری در این صندوق‌هاست (راغفر و اکبریگی، ۱۳۹۴). ارزشیابی می‌تواند ابزاری برای بهبود کارایی کلی باشد و برنامه‌های موثرتری را برای جامعه و سازمان‌ها فراهم نماید. اگر از اطلاعات حاصل از ارزشیابی، برای تصمیم‌گیری استفاده نشود، ارزشیابی کردن بی‌فایده است. ارزشیابی مرتب و اصولی کیفیت کار

هریک از کارمندان و مدیران را بررسی و اتخاذ تصمیم در زمینه‌های متفاوت را پس از تجزیه و تحلیل امور میسر می‌گرداند (McAdam, Hazlett & Gillespie, 2017).

سازمان‌ها بایستی برای پی بردن به سطح کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان، اقدام‌هایی در راستای سنجش و ارزشیابی عملکرد آنها انجام دهند، تا پس از اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن با اهداف سازمان، به اهمیت و جایگاه ارزشیابی پی برده شود. هدف از ارزشیابی تضمین تحقق اهداف کلی و عینی، کارایی، اثربخشی، نتایج و پایدارسازی پیامدهای مطلوب می‌باشد (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). ارزشیابی نوعی اطلاعات مترکم است که با دلالت بر عملکرد گذشته و عبرت از آن، چراغ راه آینده می‌شود؛ پس ارزشیابی خوب باید بتواند علل بروز انحرافات و میزان و شدت و سرعت وقوع آن‌ها را بررسی کند و اطلاعات مفیدی را برای جلوگیری از بروز مجدد آن در آینده فراهم سازد (پورعزت، ۱۳۹۴).

در ایران، صندوق‌های بازنشستگی به یکی از خاستگاه‌های بحران‌های اقتصادی آینده کشور تبدیل شده‌اند. لذا در این پژوهش، برای حل این معضل با توجه به جایگاه صندوق بازنشستگی کشوری، برای اولین بار سامانه ارزشیابی عملکرد این صندوق طراحی می‌شود. با توجه به چندوجهی بودن صندوق‌های بازنشستگی، از حیث اثرگذاری بر حوزه‌های گوناگون فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی (در سطح خرد و کلان جامعه)، طراحی سامانه جامعی برای ارزشیابی عملکرد کلیه ارکان آن ضرورت دارد، تا کلیه وظایف صندوق (خود صندوق و شرکت‌های تابعه) در راستای ماموریت و چشم‌انداز آن ارزیابی شوند و نیز چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری شناسایی گردند؛ همچنین برای مدیران عالی تصمیم‌گیرندگان کلان آن، تصویری واقعی از نحوه عملکردها و جایگاه واقعی آن به دست آورند. اهداف پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

(۱) بررسی چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری، (۲) شناسایی عوامل تاثیرگذار بر چالش‌ها و (۳) ارائه راهبردهایی جهت غلبه بر چالش‌ها و اجرای ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صندوق بازنشستگی کشوری.

## مبانی نظری پژوهش

### صندوق بازنشستگی کشوری

صندوق‌های بازنشستگی در سراسر جهان نقش حیاتی در تأمین امنیت و رفاه افراد در دوران بازنشستگی ایفا می‌کنند (لینج، ۱۳۹۷). صندوق‌های بازنشستگی که مسئولیت رفاه ذی‌نفعان را

بر عهده دارند، وظایف و کارکردهای بسیاری دارند. در نتیجه، حکمرانی و مقررات آن‌ها موضوعی است که مستقیماً با منافع سهامداران و در پایان، عملکرد بازارهای مالی ارتباط دارد. با توجه به انتظارات قانون عرفی در مورد رفتار مناسب متولی، الزامات قانونی در رابطه با رفتار عادلانه ذینفعان و مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها نیز مهم است (Clark, 2004). صندوق‌های بازنشستگی منبع اصلی درآمد بازنشستگان و سالمندان است. به این ترتیب، شرکت‌کنندگان طرح به دنبال یک درآمد قابل پیش‌بینی و ایمن بازنشستگی هستند و برای مدیریت ایمن و موثر پس‌انداز بازنشستگی خود به صندوق‌های بازنشستگی متکی هستند (Gonzalez, van Lelyveld & Lučivjanská, 2020). دسترسی به سرمایه برای هر سازمانی لازم است (مهربانی و زرگران خوزانی، ۱۴۰۲: ۲۸۶). صندوق‌های بازنشستگی<sup>۱</sup> (PFs) ابزارهای سرمایه‌گذاری‌اند که کارکردهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی گسترده‌ای دارند. صندوق‌های بازنشستگی به عنوان واحدهای اقتصادی، ابزار مهمی برای پس‌اندازهای بزرگ هستند و بنابراین باید برای تولید و بازده اقتصادی سرمایه‌های خود، تلاش کنند (Chohan, 2017). صندوق‌های بازنشستگی به عنوان نهادهای اجتماعی، دو شکل مهم از امنیت را به مدیران ارائه می‌دهند: اول، درآمد مشهودی که پرداخت می‌کنند و دیگری، احساس امنیت روانی نامشهود که به عنوان منبع شناخته‌شده درآمد آتی در اختیار مدیران قرار می‌دهند. به عنوان نهاد سیاسی، نیرویی در برابر عوامل سیاسی است که تنش بین ملاحظات کوتاه‌مدت و بلندمدت را از بین می‌برند، مانند وسوسه استفاده از منابع بازنشستگی برای تامین نیازهای فوری از سویی لزوم حفظ سرمایه برای سال‌های آینده وجود دارد (Chohan, 2017). با این حال، این صندوق‌ها در بسیاری از کشورها با چالش‌های متعددی مانند حکمرانی شرکتی ناکارآمد، مدیریت مخاطرات ضعیف، مدیریت مالی ناکارآمد، عوامل جمعیتی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی روبرو هستند.

## ارکان و چارچوب‌های حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی

حکمرانی خوب توسط صاحبان دارایی‌های نهادی، تفاوت افزایشی قابل‌توجهی را در خلق ارزشی ایجاد می‌کند که با نرخ بازده تعدیل شده بر اساس مخاطرات دور برد، اندازه‌گیری می‌شود. با تکیه بر مطالعات موردی بهترین عملکرد، استدلال می‌شود که اصول حکمرانی خوب را می‌توان با انسجام سازمانی، از جمله شفافیت مأموریت یک موسسه و ظرفیت‌های آن، خلاصه کرد (Clark & Urwin, 2016). حکمرانی خوب به طور فزاینده‌ای به عنوان یک جنبه مهم از یک

سیستم بازنشستگی خصوصی کارآمد شناخته می‌شود که عملکرد سرمایه‌گذاری و امنیت منافع را افزایش می‌دهد. از این رو، ضعف‌های حکمرانی در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۱</sup> و غیرعضو وجود دارد (Yermo, 2008).

حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی، به مجموعه‌ای از ساختارها، فرآگردها و رویه‌ها اطلاق می‌شود که به منظور هدایت و نظارت بر فعالیت‌های صندوق، تضمین حقوق ذی‌نفعان و ارتقای شفافیت و پاسخگویی، طراحی و اجرا می‌شوند. چارچوب‌های گوناگونی برای تبیین مؤلفه‌های اصلی و حساس حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی ارائه شده است. یکی از چارچوب‌های مرسوم، مدل سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) است که بر پایه سه رکن اصلی استوار است:

یک) ساختار حکمرانی: این رکن به چارچوب سازمانی صندوق، توزیع وظایف و اختیارات بین ارکان گوناگون آن و نحوه انتخاب و انتصاب اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل می‌پردازد. دو) مسئولیت‌پذیری: این رکن به تعهدات و وظایف ارکان گوناگون صندوق در برابر ذی‌نفعان، از جمله ذی‌نفعان داخلی مانند بازنشستگان، ذی‌نفعان خارجی مانند دولت و کارفرمایان و ذی‌نفعان نسل آینده (مانند کودکان)، می‌پردازد.

سه) شفافیت: این رکن بر افشای اطلاعات مربوط به عملکرد مالی، وضعیت مالی، مخاطرات و تصمیم‌های اتخاذ شده توسط صندوق به ذی‌نفعان مربوطه تأکید دارد (OECD, 2011). علاوه بر این مدل، چارچوب‌های دیگری نیز برای حکمرانی صندوق‌های بازنشستگی ارائه شده‌اند، از جمله:

نمونه اول) چارچوب موسسه بین‌المللی حسابداری<sup>۲</sup> (IASB) که بر شفافیت اطلاعات مالی و پاسخگویی ارکان صندوق تأکید دارد. نمونه دوم) چارچوب انجمن بین‌المللی حسابداران دولتی<sup>۳</sup> (IPSAS) که نظارت بر عملکرد صندوق‌های بازنشستگی توسط نهادهای ذی‌صلاح را مورد تأکید قرار می‌دهد.

برای بررسی چالش‌های حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی، مرور مبانی نظری مرتبط با حکمرانی شرکتی، مدیریت مخاطرات، مدیریت مالی، اقتصاد صندوق‌های بازنشستگی و خط‌مشی‌های عمومی، مفید است.

1. Organisation for Economic Co-operation and Development
2. International Accounting Standards Board
3. International Public Sector Accounting Standards. <https://www.ipsasb.org/>

## پیشینه پژوهش

**شکرخواه و همکاران (۲۰۰۴)**، به رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی پایداری صندوق‌های بازنشستگی در ایران پرداختند که نتایج حاصل تاییدکننده شاخص ترکیبی متشکل از ابعاد عدالت، کفایت و مالی شد. سپس شاخص‌های مالی بیشترین اهمیت را داشته است. **مرادی و رمضان‌پور (۱۴۰۲)**، نتیجه‌گیری کردند که صندوق‌های بازنشستگی در سیستم حقوقی ایران، در سال‌های اخیر با چالش‌های زیادی روبرو شدند. مهم‌ترین آن، مباحث مالی، فقدان چشم‌اندازی از آینده، برنامه نامشخص در کنار مدیریت‌های غیرتخصصی و ناکارآمد، عدم شفافیت، تعارض، تورم، مدیریت، نظارت استقلال صندوق‌ها، اعطای بازنشستگی زودرس، عوامل سیستماتیک و پارامتریک، ناپایداری مالی، عوامل فنی مثل نمایه‌سازی نامناسب، عوامل زمینه‌ای مثل تغییرات جمعیتی و پیرشدن صندوق‌ها، مشکلات اقتصادی کشور و بدهی‌های دولت، از چالش‌های است که می‌توان به آن اشاره کرد و برای رهایی از آنها، راهکارها و راه‌حل‌های متعددی پیشنهاد شده که برخی از مهم‌ترین آن عبارت است از: تخصصی شدن مدیریت صندوق، کاهش هزینه‌های اداری و سازمانی، افزایش سهم پرداختی حق بیمه و سن بازنشستگی، بازنگری در قوانین مربوط به از کارافتادگی، توجه به نرخ سود سرمایه‌گذاری، جلوگیری از دخالت دولت‌ها، پرداخت بدهی‌های دولت، اصلاح قوانین مقررات و استحکام بخشی به وضعیت مالی صندوق است. **ایلخانی‌پور و زرن‌دی (۱۴۰۲)**، در پژوهش خود راهکارهایی چون، ادغام یا تجمیع صندوق‌ها، اصلاح نظام پرداخت از نظام DB به DC، حذف قوانین بازنشستگی پیش از موعد و اصلاح پرداخت مستمری، اصلاح نرخ کسور بازنشستگی، ایجاد یک نهاد ناظر و نظارت بر اداره و سرمایه‌گذاری دارایی صندوق‌ها، استفاده از مدیران متخصص و توجه ویژه به محاسبات اکچوئری، برای برون رفت از چالش صندوق‌های بازنشستگی کشوری را پیشنهاد کردند. **عباس‌نیا (۱۴۰۲)**، در تبیین جایگاه توسعه صلاحیت حرفه‌ای مدیران، در تعیین نقش‌های کلیدی نهاد ناظر بر صندوق‌های بازنشستگی، به دسته‌بندی نقش‌های نهاد ناظر بر صندوق‌های بازنشستگی، در سطوح پنج‌گانه مجوزدهی، نظارت، مداخله و اصلاح، تجزیه و تحلیل و ارتباطات پرداختند. **چوبانی گل سعید و سبحانی (۱۴۰۲)**، نشان دادند که افزایش بدهی‌های دولت به صندوق بازنشستگی کشوری، تاثیرگذاری تورم بر منابع و مصارف صندوق و پیرشدن جمعیت و افزایش امید به زندگی در ایران از عوامل اصلی ایجادکننده بحران در صندوق بازنشستگی کشوری می‌باشند. **عباسی و همکاران (۲۰۲۳)**، بیان کردند که لازم است در کنار برنامه‌ریزی برای افزایش سن بازنشستگی اقدام‌های دیگری مانند، اصلاح قواعد بازنشستگی در مشاغل سخت و زیان‌آور و افزایش تعداد بیمه‌پردازان از طریق تشویق بیمه‌پردازی اختیاری، کاهش گریز بیمه‌ای و افزایش جمعیت شاغل را در نظر داشت. **عزیزی و همکاران (۱۴۰۲)**،

بیان کردند که بررسی وضعیت مالی صندوق‌های بازنشستگی کشور، نشان‌دهنده ناتوانی این صندوق‌ها در ایجاد تعادل بین منابع و مصارفشان است. همچنین فقدان مدیریت متمرکز، عدم یکپارچگی خط‌مشی‌گذاری بیمه‌ای، ضعیف بودن شاخص‌های حکمرانی خوب از قبیل شفافیت، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، پویایی، افشاء و حاکمیت قانون، در اداره این صندوق‌ها، باعث ناکارآمد شدن آن‌ها و در نهایت از هم گسیختگی سیستم بازنشستگی کشور گردیده است. بنابراین نیاز به انجام اصلاحات اساسی و به موقع در ساختار، کارکرد و مدیریت این صندوق‌ها، ضرورت دارد. همچنین یکی از رویکردهای مدیریت نوین این صندوق‌ها تجمیع آن‌ها به منظور انباشت منابع مالیشان در راستای افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی این منابع و همچنین بهبود شاخص‌های حکمرانی در نحوه اداره نظام بازنشستگی کشور می‌باشد. **غلامرضایی و حسینی (۲۰۲۰)**، در تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری، ۴۸ شایستگی فرعی مدیران استانی در ۶ مقوله یا بعد اصلی شایستگی به نام دانش، ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطی و میان‌فردی، فکری و تحلیلی - ذهنی، مدیریتی و اجرایی و ارزشی و اعتقادی دسته‌بندی کردند. مقوله دانش بالاترین رتبه و مقوله فکری، تحلیلی - ذهنی پایین‌ترین رتبه را داشت. از بین شایستگی‌های فرعی نیز شایستگی‌های تسلط بر قوانین و مقررات بازنشستگی (فنی)، تسلط بر امور درآمد و هزینه، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، بالاترین رتبه و مدرک تحصیلی مرتبط، رفتار سیاسی، شایسته‌گزینی، پایین‌ترین رتبه را داشت. **نجفی و همکاران (۱۴۰۰)**، ضمن بررسی تاثیر شوک متغیرهای کلان اقتصادی بر تاب‌آوری صندوق‌های بازنشستگی (مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی) دریافتند که اقتصاد ایران نیازمند بازنگری اساسی در روش‌های و ساختارهای خط‌مشی‌گذاری دولت در اقتصاد کلان، به ویژه در ساختار و خط‌مشی‌گذاری‌های پولی (مانند دادن پیام‌های مثبت ضدتورمی با اقدام‌های عملی به منظور کاهش انتظار تورمی) می‌باشد. **رئیس جعفری مطلق و همکاران (۱۳۹۹)**، اجرای خط‌مشی افزایش طول دوره کار و افزایش سن بازنشستگی به عنوان ابزاری مفید در راستای پایداری مالی صندوق‌های بازنشستگی، دانسته‌اند. **محمودزاده و همکاران (۱۳۹۶)**، دریافتند که حکمرانی دولتی صندوق‌های بازنشستگی عمومی در جمهوری اسلامی ایران، به افزایش مطالبات این صندوق‌ها از دولت، واگذاری انواع شرکت‌های زیان‌ده از سوی دولت به صندوق‌ها، انتصاب مدیران سیاسی و فاقد شایستگی‌های کلیدی در صندوق‌های بازنشستگی و مجموعه‌های اقتصادی تابعه آن‌ها، انجام سرمایه‌گذاری‌های فاقد توجیه فنی و اقتصادی و عمدتاً با رویکرد سیاسی، غفلت تاریخی از مقوله سرمایه‌گذاری ذخایر، کاهش توان انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید، ضرورت فروش دارایی‌ها و استقراض از بانک‌ها، کاهش میزان بازدهی دارایی‌های صندوق‌های بازنشستگی و به تبع آن تشدید عدم تعادل آن‌ها و بحران صندوق‌های بازنشستگی، منجر شده است.



برگنارد و سالوا (۲۰۲۳)، دریافتند که تخصیص دارایی صندوق بازنشستگی با حکمرانی آن مرتبط است و مشارکت و سازماندهی آن‌ها می‌تواند با توجه به تخصیص دارایی و ظرفیت مخاطرات مهم باشد (Bregnard Salva, 2023). روپر (۲۰۲۱)، براساس تحلیل فرآگرد سیاسی بر صندوق‌های بازنشستگی آلمان، نشان داد که شکاف در کسب و کار لزوماً در امتداد خطوط مالی در مقابل غیرمالی ایجاد نمی‌شود. درحالی که «مخالفتان مالی» از صندوق‌های بازنشستگی حمایت کردند، «مسوولان مالی» (بیمه‌گران) با برداشت درک محافظه‌کارانه از مقوله سالمندی دفاع کردند. با وجود حرکت سیاسی فوق‌العاده به سمت مالی شدن، رقبا تا حد زیادی ناموفق بودند (Röper, 2021). مورینا و گریما (۲۰۲۱)، بر اساس نتایج این مطالعه، به این نتیجه رسیدند که دارایی‌های صندوق‌های بازنشستگی دولتی و خصوصی بر رشد اقتصادی کشورهای OECD (۲۰۰۲-۲۰۱۸) تأثیر مثبت داشته است (Morina & Grima, 2021). گونزالس و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند که چگونه عملکرد صندوق‌های بازنشستگی: الف) تحت تأثیر فعالیت یک صندوق بازنشستگی است، و ب) بازنشستگی در بهره‌برداری از فرصت‌های سرمایه‌گذاری صبور است یا خیر؟ و دریافتند که برخی از صندوق‌های بازنشستگی به اندازه کافی صبور هستند تا از فرصت‌های سرمایه‌گذاری بلندمدت استفاده کنند. کلارک و اوروین (۲۰۱۶) در مقاله خود دریافتند که چالش حکمرانی در صندوق بازنشستگی دارای دو جنبه است: تسهیل انطباق با الزامات عملکردی فعالیت در بازارهای جهانی با توجه به میراث یک موسسه در بلند مدت، انجام اصلاحات به گونه‌ای که شکل و ساختار نهادی، مطابق با اصول توسعه یافته باشد. کلارک (۲۰۰۴)، یکی از محققین فعال در زمینه صندوق‌های بازنشستگی، در مقاله خود با عنوان حکمرانی صندوق بازنشستگی دریافت که حرکت به سمت «اصلاح» حکمرانی صندوق بازنشستگی به اشکال مختلفی صورت گرفته است. با این حال، آیین‌نامه‌های عملی به‌خاطر سهمشان در کارایی هزینه و ثبات تصمیم‌گیری و هم به‌عنوان معیارهایی در ارزیابی عملکرد عملکردی برنامه‌ها ارزشمند هستند و یکی از راه‌حل‌های کمبود ظاهری تخصص در صندوق‌های بازنشستگی، تبدیل موسسات به سازمان‌هایی است که منابع داخلی کافی را در اختیار داشته باشند تا بتوانند بهترین مدیران و مشاوران حرفه‌ای را به کار گیرند.

## روش‌شناسی پژوهش

از نظر روش شناختی، محققین بر این اعتقادند که روش پژوهش کیفی بیش عمیق‌تری را در مورد پدیده‌های فرایندی فراهم می‌سازد. در این مطالعه، برای طراحی سامانه و استخراج ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های آن، از روش تحلیل نظریه‌پردازی داده بنیاد (گراندد تئوری) استفاده شده است. برای انجام کدگذاری از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به منظور تحلیل داده استفاده شد. هدف نهایی

نظریه داده بنیاد ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد پدیده‌ای خاص است. به طور کلی، این راهبرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند (Strauss & Corbin, 1998). با توجه به اینکه پژوهش کنونی به دنبال نظریه‌پردازی در مورد ارزشیابی دوره‌های عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری است، از این روش استفاده و بر مبنای مصاحبه با خبرگان و در قالب گام‌های نظریه داده‌بنیاد، انجام شد. جامعه خبرگان پژوهش، فعالان و متخصصان حوزه مدیریت دولتی بوده، تعداد آن‌ها محدودند. در این پژوهش، ابتدا به مصاحبه‌های عمیق با متخصصان امر پرداخته شد و سپس متن گفتگوها پیاده شد و فرآگرد کار، مستندسازی گردید. تعداد خبرگان به دلیل محدود بودن، خبرگان در حوزه مدیریت دولتی صندوق‌های بازنشستگی کشوری با داشتن شروط خبرگی (دارای سابقه تدریس، داشتن سمت مدیریتی، حداقل ۳ سال فعالیت در حوزه تخصصی مدیریت دولتی و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا) ۷ تا ۱۵ نفر انتخاب شدند. همچنین روش انتخاب خبرگان هدفمند و با استفاده از گلوله برفی<sup>۱</sup> انجام شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه شونده‌گان

کد خبره	جنسیت	رشته تحصیلی	مسئولیت تخصص	سوابق شغلی
۱	مرد	مدیریت منابع انسانی، علوم اجتماعی	رئیس هیئت مدیره	۳۵
۲	زن	حسابداری	مدیرعامل	۲۸
۳	مرد	مدیریت دولتی	مدیر کل	۲۴
۴	مرد	اقتصاد	مدیر فنی	۱۵
۵	زن	آینده پژوهی	پژوهشگر	۱۶
۶	مرد	مدیریت دولتی	مدیرکل	۳۲
۷	مرد	مدیریت دولتی	هیئت علمی	۲۸
۸	مرد	مدیریت بازرگانی	معاون مدیرکل	۳۲
۹	زن	مدیریت بازرگانی	هیئت علمی	۲۳
۱۰	زن	مدیریت دولتی	پژوهشگر	۲۰
۱۱	زن	اقتصاد	هیئت علمی	۱۷
۱۲	مرد	مدیریت دولتی	هیئت علمی	۱۲
۱۳	مرد	حقوق	هیئت مدیره	۲۸
۱۴	مرد	مدیریت دولتی	رئیس واحد	۲۰
۱۵	زن	مدیریت مالی	پژوهشگر	۱۳

1. snowball

برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته استفاده شد. پرسش‌های مصاحبه به شرح جدول ۲ است.

در نخستین مرحله با استفاده از کدگذاری باز بدون هیچ محدودیتی به کدگذاری مفاهیم پرداخته می‌شود. پس از آن به رویدادها و حوادث مشابه عنوانی مشترک داده می‌شود و تحت عنوان مقولات ارایه می‌گردد. پس از انجام مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام می‌شود که در آن از راه مقایسه و طرح پرسش‌ها به سمت کشف روابط و ربط دادن مقولات به یکدیگر در راستای یک پارادایم (مدل الگویی) پیش می‌رود. بعد از اجرای کدگذاری باز در مرحله کدگذاری محوری الگوی اکتشافی پژوهش استخراج تا از طریق آن روابط جنبه‌های متفاوت موضوع نشان داده شود و در پایان، در مرحله کدگذاری انتخابی به تفسیر این مدل و ارتباط عوامل آن پرداخته شد. نمونه‌ای از کدگذاری باز، مفاهیم اولیه و مقوله‌ها به شرح جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساخت یافته

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
چالش‌های اصلی حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری کدامند؟	<p>۱. تعریف شما از چالش حکمرانی شرکتی چیست؟</p> <p>۲. تا چه حد با چارچوب‌های حکمرانی مطلوب شرکتی آشنا هستید؟</p> <p>۳. کدامیک از چارچوب‌های حاکمیت مطلوب شرکتی را برای صندوق بازنشستگی کشوری مناسب می‌دانید؟</p> <p>۴. با توجه به چارچوب حکمرانی مدنظر، چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری کدامند؟</p>
شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در شکل‌گیری چالش‌های حکمرانی کدامند؟	<p>۱. چه عواملی در شکل‌گیری چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی تاثیرگذار هستند؟</p> <p>۲. روندهای محیطی چه چالش‌هایی را بر صندوق بازنشستگی کشوری تحمیل می‌کنند؟</p> <p>۳. شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور، در شکل‌گیری چه چالش‌هایی دخیل هستند؟</p>
برای تعدیل چالش‌های حکمرانی، چه راهبردهایی را باید رصد کرد؟	<p>۱. چه راهبردهایی را برای غلبه بر چالش‌های حکمرانی در صندوق بازنشستگی پیشنهاد می‌کنید؟</p> <p>۲. پیامدهای حاصل از جاری‌سازی راهبردهای پیشنهادی کدامند؟</p>

## ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

برای آنکه بتوان تفسیر مناسب و موثقی از نتایج مصاحبه‌ها به دست آورد، از معیارهای سنجش کیفیت پژوهش به شرح جدول زیر استفاده شده است.

جدول ۳: معیارهای ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

معیار	توصیف
اعتمادپذیری: درجه تطبیق یافته‌های پژوهش با داده‌های پژوهش	۱. بررسی چندباره پرسش‌های مصاحبه ۲. بررسی چندباره کدهای احصاء شده ۳. گردآوری داده‌ها با اشباع نظری
تصدیق‌پذیری: درجه عینیت‌گرایی پژوهش	۱. ارزیابی تفسیرهای پژوهشگر از سوی استادان راهنما ۲. پالایش تفسیرها بر مبنای نظر خبرگان
مفید بودن: جنبه‌های عملی نتایج پژوهش	۱. قابلیت کاربرد نتایج پژوهش در قاعده‌گذاری حکمرانی شرکتی ۲. سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی

جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه با خبره اول، برای نشان دادن کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفهوم	کدگذاری باز	متن مصاحبه
تحولات بازار کار	تعطیلی بسیاری از کارگاه‌ها	یکی از موضوعاتی که حتما تاثیرگذار است، شرایط بد اقتصادی است که در آن بسیاری از کارگاه‌ها به اجبار بسته شده‌اند و چرخه اقتصادی ناقص و درآمدها منقطع است.	
شرایط علی مناسب	فقدان چارچوب‌های نظارتی	فقدان چارچوب‌های نظارتی	در هر سازمانی از جمله صندوق، که یک ارگان مالی است، باید چارچوب‌های مشخص وجود داشته باشد، به روزرسانی شود و نهاد نظارتی بر آن مسلط باشد که ما در صندوق کشوری نداریم.
فقدان نظام بیمه‌ای فراگیر	سالمندی جمعیت	باید قبول کنیم که جمعیت رو به سالمندی است و مسئله کنونی، در آینده بزرگتر هم خواهد شد.	
شرایط مداخله‌گر سیاسی	تغییرات مکرر خط مشی‌های دولتی	مداخله نمایندگان در مدیریت صندوق بازنشستگی	تا قصد انجام یک برنامه را دارند، بنا به دلایلی که دولت می‌داند، همه چیز تغییر می‌کند.
			بعضی وقت‌ها، افرادی که نباید، صحبت می‌کنند، دخالت می‌کنند و فرایندها همه مختل می‌گردد.

ادامه جدول ۴: نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه با خبره اول، برای نشان دادن کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفهوم	کدگذاری باز	متن مصاحبه
		پرداخت بر مبنای درآمد جاری	نحوه پرداخت‌ها باید اصلاح باشد؛ این اصلاحات را بر مبنای یک پژوهش گسترده و فوری باید انجام داد.
راهبردها	راهبرد مالی	تخصیص اعتبار به هوشمندسازی صندوق بازنشستگی	دنیا به سمت هوشمندسازی رفته است. البته پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شده که نشان می‌دهد، صندوق‌های بازنشستگی هم برای انجام کارهایشان از جمله تخصیص، در حال هوشمندسازی هستند.
	راهبرد سیاسی	به رسمیت شناختن حریم صندوق بازنشستگی کشوری	همان‌طور که گفتیم، اکنون مشکل اصلی، نداشتن استقلال و نظارت در صندوق است که باید آن را به رسمیت شناخت.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مرحله نخست، به گردآوری داده‌های کیفی از میان مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان پژوهش ختم شد. در فراگرد کدگذاری باز، تم‌های متعدد و متنوعی حاصل شدند. از دل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری تدوین شد که براساس آن، خطوط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، و شرایط تعدیل کننده مشخص شد. **شکل ۱**، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فراگرد کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه کدگذاری انتخابی بررسی و شرح اجزای مدل پژوهش آورده شده است.

۱- چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی: پژوهش کنونی با اتکا به کدگذاری انجام شده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان این حوزه به چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی دست یافت. این چالش‌ها عبارتند از اینکه زیرساخت‌های بازنشستگی دارای اختلالاتی است که باعث نارسایی و عدم کارایی آن شده است و در همین راستا عدم اطمینان‌های در صندوق وجود دارد، مدیران شرکت، به دلایل مختلف دوره عملکرد مدیریت کوتاهی داشته و به همین دلیل، میزان عملکرد آنها قابل ارزیابی نیست و سیستم شایسته‌گزینی در این صندوق به درستی اجرا نشده است. صندوق بازنشستگی کشوری مداوم تحت تاثیر نوسانات نرخ ارز و دلار است، این در حالی است که نرخ جایگزینی بالا و نرخ پشتیبانی پایین است، اقدامات پوششی در سطح جامعه کاهش یافته و در برخی موارد، اصلا وجود ندارد و در نهایت، میزان عدم پاسخگویی دولت به بازپرداخت و تعهداتش

به صندوق باعث تشدید چالش‌های دیگر صندوق بازنشستگی گردیده است.

۲- عوامل علی: در این پژوهش، علت‌های پدید آمدن و تشدید چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی نیز شناسایی شد. فقدان برنامه‌های کارآمد، حکمرانی مالی و خطامشی‌های بازنشستگی ضعیف در ایران، مداخلات متعدد دولت از جنبه سیاسی، تحولات بازار کار، کم‌توجهی به تغییر و تحول، فقدان نظام بیمه‌ای فراگیر، سوء مدیریت و سازوکارهای حمایتی ناکارآ، به بروز چالش‌هایی در اجرای ارزشیابی دوره‌ای صندوق بازنشستگی کشوری منجر شده است.

۳- عوامل محیطی و زمینه‌ای: این عوامل می‌توانند از درون سازمان بر رفع یا تشدید چالش‌ها و میزان تحقق راهبردهای ارائه شده تاثیرگذار باشند. برای مثال، تفکر راهبردی در سازمان اهمیت دارد، به گونه‌ای که به اعتماد مجریان به برنامه‌ها، پیروی از چشم‌انداز، برنامه‌ریزی بلندمدت در سیستم تصمیم‌گیری صندوق بازنشستگی، منجر می‌شود. همچنین کیفیت پایش و نظارت در صندوق بازنشستگی، بر اجرای راهبردها تاثیرگذار است. برای مثال، برخورداری از ناظر کیفی برای کارکردهای صندوق، ارائه چارچوب‌های نظارتی بر صندوق بازنشستگی، ممکن است زمینه‌ساز بروز راهبردهای حکمرانی صندوق گردد.

۴- عوامل مداخله‌گر: در بیرون از صندوق، عواملی همچون تلاطم سیاسی و تجاری، عواملی است که بر راهبردهای انتخابی تاثیرگذار هستند. برای مثال تغییرات مکرر سیاست‌های دولتی، جهت‌گیری متفاوت دولت‌ها در مورد صندوق‌های بازنشستگی و مداخله نمایندگان در مدیریت صندوق بازنشستگی می‌تواند نقش مداخله‌گر داشته باشد. تحولاتی که در دنیای تجارت وجود دارد از جمله تغییرات در الگوی کسب‌وکارها، تغییرات فناورانه و تغییرات در بازار نیز بر راهبردی که در این زمینه انتخاب و اجرا می‌شود، اثرگذار است.

۵- راهبردها: با توجه به تنوع چالش‌ها و عوامل تاثیرگذار و علت‌های شناسایی شده، راهبردهای ۹گانه‌ای شناسایی شد که عبارتند از: راهبرد برنامه‌ریزی، راهبرد حمایتی، راهبرد مالی، راهبرد بیمه راهبرد مدیریتی، راهبرد سیاسی، راهبرد انسانی، راهبرد اصلاحی و نظارتی و راهبرد بهبود شرایط بازنشستگی.

۶- پیامدها: نتیجه نهایی از اعمال راهبردهای گفته شده بالا، رسیدن به حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری و ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صندوق است.

## جدول ۵: کدگذاری باز و داده‌های کیفی

مقولات	مفاهیم	کدهای باز
		۱- عدم اعتقاد به برنامه‌های بلندمدت ۲- بی‌توجهی سازمان‌ها به مشارکت ۳- خوداظهاری، خودارزیابی دستگاه هاپ ۴- حذف یا ادغام دستگاه‌های موازی برنامه‌ریزی ناکارا ۵- عدم پیروی از یک چشم‌انداز بلندمدت ۶- فقدان هدفمندسازی واقعی و هوشمندسازی یارانه‌های اجتماعی ۷- فقدان قوانین و مقررات، علاوه بر کارکردهای حرفه‌ای صندوق‌ها ۸- بی‌توجهی به برنامه‌ریزی بلندمدت در سیستم تصمیم‌گیری و اجرایی صندوق بازنشستگی
		۱- تحمیل قوانین دارای بار مالی هنگفت و عدم تامین (یا عدم پرداخت نقدی) وجوه آن ۲- غلبه دیدگاه اجتماعی و امدادی بر دیدگاه اقتصادی و بودجه‌ای صندوق‌ها ۳- تحمیل خط‌مشی‌های دارای بار مالی ۴- ورود به پروژه‌های تکلیفی فاقد توجیه اقتصادی مناسب ۵- انباشت تعهدات مالی دولت ۶- کاهش شدید نقدینگی جهت ایفای تعهدات ۷- کاهش فقر و محرومیت، از طریق تکیه بر ایجاد درآمد حاصل از اشتغال ۸- پایین بودن رشد تولید ناخالص داخلی ۹- فقدان تمهیدات بر افزایش توان مالی برای گسترش چتر بیمه‌ای ۱۰- فقدان سازوکارهای لازم، به منظور تهاوت بدهی‌ها و مطالبات دولت، با بدهی‌ها و مطالبات صندوق بازنشستگی ۱۱- تاثیر منفی تورم بر ساختار صندوق بازنشستگی ۱۲- خالی شدن حساب‌های ذخیره ارزی، با خط‌مشی‌های ناکارآمد ۱۳- بحران اقتصادی و رکود عمیق اقتصادی ۱۴- تشدید حلقه بحران نقدینگی
عوامل موثر بر شکل‌گیری چالش‌های صندوق (شرایط علی)	حکمرانی مالی ضعیف	
		۱- عدم تدوین خط‌مشی‌های کلی و جامع درباره بازنشستگی ۲- توقف فعالیت‌های حرفه‌ای، در اثر افزایش سن ۳- پایین بودن سن بازنشستگی ۴- سال‌های خدمت
		۱- عدم پاسخگویی دولت به تعهدات مالی در قبال صندوق ۲- مداخله سیاسی در امور جاری صندوق‌ها
تحولات بازار کار	مداخله سیاسی دولت	۱- درگیر شدن مستقیم و غیرمستقیم منابع مالی و انسانی سیستم بازنشستگی ۲- عدم تعادل منابع و مصارف ۳- تحولات نامساعد بازارکار و تعطیلی بسیاری از کارگاه‌ها

## ادامه جدول ۵: کدگذاری باز و داده‌های کیفی

مقولات	مفاهیم	کدهای باز
		۱- عدم تمایل به انجام اصلاحات در صندوق‌های بازنشستگی ۲- زمان‌بر بودن اصلاحات ۳- مهیا نبودن شرایط اقتصادی کشور جهت انجام اصلاحات ۴- فقدان راهبر و متولی مناسب، جهت انجام و پیگیری اصلاحات
		۱- نبود چارچوب‌های نظارتی و تنظیم‌گری مقررات در صندوق‌های بازنشستگی ۲- فقدان نظارت بر کارکردهای صندوق ۳- فقدان نظارت بر پیگیری مطالبات صندوق
		۱- مقوله سالمندی جمعیت ۲- تحمیل مخاطرات گزینشی به سازمان‌های بیمه‌گر اجتماعی ۳- نبود چتر پوششی بیمه‌ای برای بیشتر مردم
		۱- مدیریت ناکارآمد و ساختار نامناسب صندوق ۲- برداشت غیر حرفه‌ای و ساده‌انگارانه از تصمیم‌گیری مدیران ارشد ۳- چالش‌های مدیریتی ۴- نگاه غیر حرفه‌ای به صندوق، از سوی دولت و خط‌مشی‌گذاران ۵- اختلاف سلیقه کارشناسان و حتی خط‌مشی‌گذاران درباره لزوم یا عدم لزوم بنگاه‌داری و شرکت‌داری توسط صندوق
		۱- محدودسازی اقدامات حمایتی ۲- هدفمند نشدن خدمات حمایتی ۳- اولویت ندادن به تامین نیازمندی‌ها و گسترش حمایت از خانواده ۴- کاهش نسبت پوششی
		۱- نارسایی زیرساخت‌های بازنشستگی ۲- تحولات نامساعد کار و عدم اطمینان‌های موجود درباره صندوق بازنشستگی ۳- کوتاهی بودن عمر مدیریت ۴- نوسانات ارز و دلار ۵- نرخ جایگزینی بالا و نرخ پشتیبانی پایین ۶- فقدان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ۷- کاهش یا فقدان اقدامات پوششی در سطح جامعه ۸- فقدان پاسخگویی دولت برای بازپرداخت دیون و تعهداتش به صندوق
		۱- تغییرات مکرر سیاست‌های دولتی ۲- تلاطم سیاسی ۳- مداخله نمایندگان در مدیریت صندوق بازنشستگی
		۱- تغییرات در الگوی کسب و کارها ۲- تغییرات فناورانه ۳- تغییرات در بازار

مقاله ۵- چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری | مرزهای قدرتی پور و همکاران



## ادامه جدول ۵: کدگذاری باز و داده‌های کیفی

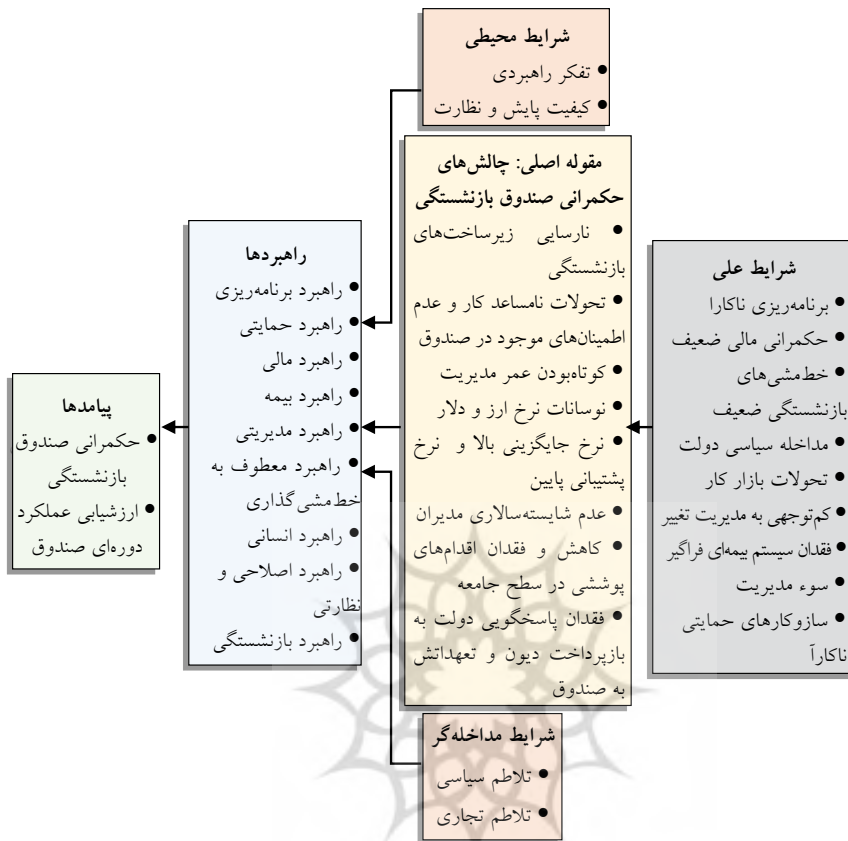
مقولات	مفاهیم	کدهای باز
شرایط محیطی و زمینه‌ای	تفکر راهبردی	۱- اعتمادسازی به برنامه‌های طولانی مدت
		۲- پیروی از چشم انداز بلندمدت
		۳- برنامه‌ریزی بلندمدت در سیستم تصمیم‌گیری و اجرایی صندوق
کیفیت پایش و نظارت		۱- برخورداری از ناظر کیفی به کارکردهای صندوق
		۲- ارائه چارچوب‌های نظارتی در صندوق بازنشستگی کشوری
		۳- معیارهای نظارت بر صندوق بازنشستگی
راهبرد برنامه‌ریزی		۱- ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت در صندوق بازنشستگی
		۲- اعتمادسازی به خط‌مشی کلی مدیران هر دستگاه در برنامه‌ریزی بلندمدت
		۱- یکسان‌سازی اقدامات حمایتی، نسبت به پوشش جمعیت کشور
راهبرد حمایتی		۲- شفاف‌سازی در تعیین اولویت‌های حمایتی
		۱- پرداخت بر مبنای درآمد جاری
		۲- تصحیح و تقویت نظام توزیع عادلانه در جهت منحصر کردن پوشش حمایتی به اقشار کم درآمد
راهبرد مالی		۳- تخصیص اعتبار به هوشمندسازی صندوق بازنشستگی
		۱- مجاز دانستن بیمه‌های تجاری نسبت به بیمه همگانی و مکمل تامین اجتماعی
		۲- بهره‌مندی از فناوری تامین پوشش کامل جمعیتی
راهبرد بیمه		۳- کنترل صحیح تکلیف دولت در بازپرداخت بدهی‌های خود به صندوق بازنشستگی
		۳- مکلف کردن دولت به ایجاد سازوکار و سازمان منسجم و هماهنگ بیمه‌ای، به منظور پرهیز از پراکندگی سازمان‌های ذی مدخل
		۱- بهره‌مندی از برنامه مدون در مراودات نیروی انسانی و مالی
راهبرد انسانی		۲- حمایت مدیران ارشد از مدیران میانی
		۳- برخورداری از مدیران شایسته در خط‌مشی‌گذاری برای صندوق بازنشستگی
		۱- تغییر پارادایم موجود به نفع نگاه بلندمدت
راهبرد مدیریتی		۲- حمایت از مدیران حرفه‌ای با دید مثبت
		۱- به رسمیت شناختن حریم صندوق بازنشستگی کشور
		۲- بهره‌گیری از خط‌مشی‌های کارآمد و افزایش ذخیره ارزی
راهبرد اصلاحی و نظارتی		۱- بهره‌گیری از راهبرد مناسب جهت کوتاه کردن زمان اصلاحات
		۲- بهره‌مندی از نظارت عادلانه بر کارکردهای صندوق
		۱- افزایش روحیه بازنشستگان و کاهش وابستگی به صندوق بازنشستگی کشوری
راهبرد بازنشستگی		۲- بالا بردن سن بازنشستگی، با در نظر گرفتن مزایای ویژه
		۱- برخورداری از سیاست‌های یکپارچه مناسب اجرای راهبردهای کلان بازنشستگی
		۲- داشتن نقشه راه حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری
پیامدها	ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صندوق بازنشستگی	۱- شناسایی و به کارگیری معیارها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد صندوق
		۲- پایبندی به سنجش عملکرد و نظارت بر کنترل راهبردی بازنشستگی

## ماتریس کیفی

ماتریس کیفی مقوله‌های ناظر بر چالش‌های حکمرانی در صندوق بازنشستگی کشوری، در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌های اصلی و کد خبرگان

مقوله اصلی (چالش‌ها)	کد خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
زیرساخت‌های بازنشستگی ناکارا	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تحولات نامساعد کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کوتاه بودن عمر مدیریت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نوسانات ارزی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
نرخ جایگزینی بالا	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ناشایسته‌سالاری در انتصاب مدیران	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عدم کفایت اقدامات پوششی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
عدم پرداخت تعهدات دولت به صندوق	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*



شکل ۱: مدل چالش‌های حکمرانی به منظور طراحی سامانه ارزشیابی عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری

## بحث و نتیجه‌گیری

در مورد صندوق‌های بازنشستگی، پژوهش‌هایی به صورت محدود انجام شده است که چالش‌ها یا مسائل ذاتی آن را بررسی کرده‌اند. به طور کلی، ارزشیابی عملکرد دوره‌ای هر صندوقی، ممکن است به بهبود عملکرد صندوق منجر شود. با این حال، پژوهش‌ها بیش از هر چیز به مسائل مالی و سرمایه‌گذاری به عنوان چالش موجود در صندوق اشاره داشته‌اند و کمتر به جستجوی عوامل همه جانبه تاثیرگذار در اجرای راهبردهای حکمرانی صندوق دست یافته‌اند. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری و طراحی سامانه ارزشیابی عملکرد دوره‌ای

برای این صندوق بود. روش تحقیق اکتشافی و از لحاظ هدف کاربردی بود. از روش کیفی گراند تئوری برای تحلیل داده‌ها بهره گرفته شد و با استفاده از تکنیک تحلیلی (اشتراوس و کوربین)<sup>۱</sup> مفاهیم استخراج شدند. در طرح نظام‌مند اشتراوس و کوربین از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده گردید. این پژوهش، در سطحی گسترده، با تحلیل کیفی به ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت و با توجه به اوضاع بحرانی صندوق بازنشستگی کشوری، طراحی سامانه ارزشیابی عملکرد دوره‌ای برای صندوق بازنشستگی کشوری، به منظور کمک به شناخت جایگاه واقعی آن، توسط مدیران صندوق و در اختیار قراردادن چراغی برای نشان دادن مسیر و راه آینده، با توجه به چشم‌انداز صندوق، ضروری است. در ایران صندوق‌های بازنشستگی، به یکی از بحران‌های اقتصادی کشور تبدیل شده‌اند. در تحلیل انجام شده، ۶ مقوله و ۳۰ مفهوم، از فراگرد کدگذاری سه گانه اشتراوس و کوربین استخراج شد و مدل پدیدار گشت. برخی از مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده، به ویژه در بخش راهبردها، کاملاً نوآورانه بوده و در برخی مفاهیم به ویژه در بخش چالش‌ها و عوامل مداخله‌گر، همسو با پژوهش‌های پیشین است. بنابراین، یکی از نتایج این پژوهش، ارائه راهبردهای اجرایی برای حل چالش‌های صندوق بازنشستگی کشوری بود و از این نظر نوآورانه است.

نتایج نشان داد که صندوق بازنشستگی کشوری با چالش‌هایی روبرو است که مسیر حکمرانی مطلوب این سازمان را نامساعد ساخته است. برای مثال، نارسایی زیرساخت‌های بازنشستگی، تحولات نامساعد کار (سازگار با پژوهش روپر، ۲۰۲۱) و عدم اطمینان‌های موجود در صندوق بازنشستگی کشوری، کوتاه بودن عمر مدیریتی در صندوق، نوسانات ارز و دلار، نرخ جایگزینی بالا و نرخ پشتیبانی پایین، عدم شایسته‌سالاری مدیران (سازگار با تحقیقات مرادی و رمضان‌پور، ۱۴۰۲؛ غلامرضایی و حسینی، ۲۰۲۲)، کاهش و فقدان اقدام‌های پوششی در سطح جامعه (عزیزی و همکاران، ۱۴۰۲) و در نهایت فقدان پاسخگویی دولت به بازپرداخت و تعهداتش به صندوق (سازگار با تحقیق مرادی و رمضان‌پور، ۱۴۰۲)، از جمله موانعی است که در این پژوهش برای طراحی یک سامانه ارزشیابی عملکرد دوره‌ای شناسایی شد.

به منظور بهبود وضعیت فعلی صندوق بازنشستگی کشوری و نیز حکمرانی مطلوب مبتنی بر ارزشیابی عملکرد آن، راهبردهایی نیز تدوین شد. به منظور بهبود شرایط فعلی صندوق بازنشستگی، برنامه‌ریزی بلندمدت برای صندوق (سازگار با تحقیقات عباسی و نصیری‌ا قدم، ۲۰۲۴؛ غلامرضایی و حسینی، ۲۰۲۲) و در نظر گرفتن خط‌مشی کلی آن در برنامه‌ریزی بلندمدت، ضروری است. همچنین پیشنهاد می‌شود، یکسان‌سازی اقدام‌های حمایتی و نسبت پوششی جمعیت کشور و شفاف‌سازی

1. Strauss and Corbin

در تعیین اولویت‌های حمایتی، انجام شود. در راهبردهای مالی، که مهم‌ترین چالش‌های صندوق را حل خواهد کرد، پرداخت بر مبنای درآمد جاری، تصحیح و تقویت سیستم توزیع عادلانه (سازگار با تحقیق شکرخواه و همکاران، ۲۰۲۴)، برای منحصر کردن پوشش حمایتی به اقشار کم‌درآمد و تخصیص اعتبار به هوشمندسازی صندوق بازنشستگی کشوری در نظر گرفته شود. به منظور بهبود عملکرد صندوق بازنشستگی، از فناوری تامین پوشش کامل جمعیتی بهره گرفته شود، تکلیف دولت در بازپرداخت بدهی‌های خود به صندوق بازنشستگی به صورت شفاف بیان شده و کنترل گردد و دولت، مسئولیت خود برای ایجاد سازوکار و سازمان منسجم و هماهنگ بیمه‌ای به منظور پرهیز از پراکندگی سازمان‌های ذی مدخل را بپذیرد. در مدیریت نیز، استفاده از مدیران حرفه‌ای با دید مثبت، جایگزین دیدگاه فعلی گردد. در نهایت، ضمن به رسمیت شناختن حریم صندوق بازنشستگی کشوری، تلاش شود تا از خط‌مشی‌های کارآمد و افزایش ذخیره ارزی بهره‌برداری شود.

مدل ارائه شده، با برخی از مبانی نظری سازگاری داشته، اما نتایج حاصل از آن، گسترده‌تر می‌باشد. در راستای بهره‌برداری و کاربردی نمودن این مدل، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

الف) با شناسایی، ارزیابی و مدیریت صحیح مخاطرات گوناگونی که صندوق با آنها روبرو است، از جمله مخاطرات بازار، مخاطرات اعتباری، مخاطرات نقدینگی و مخاطرات عملیاتی، از بروز ضرر و زیان به ذی‌نفعان صندوق جلوگیری شود؛

ب) با ایجاد سامانه نظارت و کنترل قوی و کارآمد، بر عملکرد ارکان صندوق، نظارت دقیق صورت گیرد و در صورت مشاهده هرگونه تخلف یا سوءاستفاده، اقدامات لازم برای برخورد با متخلفان انجام پذیرد؛

ج) با اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت صندوق‌های بازنشستگی، زمینه لازم برای ارتقای حکمرانی شرکتی در این صندوق‌ها فراهم شود؛

د) سامانه نظارت و ارزشیابی عملکرد درون سازمانی، مبتنی بر معیارهای شایستگی طراحی گردد؛

هـ) ترفیع و ارتقای مدیران و کارکنان و تمدید قرارداد آنها، براساس نتایج ارزشیابی عملکرد دوره‌ای صورت پذیرد؛

و) فهرست شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل ویژه تهیه شود و پاداش مدیران و کارکنان بر اساس آن تعیین شود؛

ز) سنجش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان طراحی شود و افزایش حقوق بر مبنای این ارزیابی‌ها انجام پذیرد؛

طراحی دوره‌های آموزشی دقیق بر اساس نقاط قوت و ضعف کارکنان و در گام بعد ترفیع و

ارتقای آنان بر مبنای شایستگی‌های احصا شده آنان در این دوره‌ها؛  
 (ح) شایسته‌سالاری مدیران مورد تاکید قرار گرفت؛  
 (ط) بر ضرورت اعتمادسازی به برنامه‌های طولانی مدت تاکید شد؛  
 (ی) ضرورت رفع ضعف‌های کاربردی ناشی از خطمشی‌های ناکارآمد مورد تاکید قرار گرفت؛  
 (ک) بر استفاده از متولیان شایسته و کارآموده در صندوق‌ها تاکید شد؛  
 (ل) بر نظارت کیفی بر کارکرد صندوق‌ها، با استفاده از ناظران دقیق و کارآموده تاکید شد؛  
 (م) ضرورت تدوین راهبرد مناسب برای مواجهه با انواع مخاطرات آینده مورد تاکید قرار گرفت؛  
 (ن) بر اختصاص مزایای ویژه برای جلوگیری از بازنشستگی زودرس و جلوگیری از هدر رفت نیروی کار تاکید شد.

### پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی

(یک) به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دیگری را نیز به صورت گسترده، مورد مطالعه قرار دهند.  
 (دوم) به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که برای خبرگان، شرط خبرگی سخت‌گیرانه‌ای نظیر داشتن دکتری، سابقه بالای ۲۵ سال و سن بالای ۵۰ سال در نظر بگیرند.  
 (سوم) به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که پرسشنامه را از طریق الکترونیکی توزیع کنند.

### منابع

#### الف) انگلیسی

- Abbasi A, Nasiri Aghdam A. (2024). Evaluating the Impacts of Retirement Age Reform on Financial Status of the Iranian Social Security Organization Using a Dynamic Microsimulation Model. *refahj*. 23(91), : 5. URL: <http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-4190-fa.html>. (in persian).
- Abbasi, A., Nassiri Aghdam, A., Arabmazar Yazdi, A. (2023). Prediction of the demographic and financial balance of the Iranian Social Security Fund using a dynamic microsimulation model. *Stable Economy*, 4 (1), 92114. DOI: 10.22111/sedj.2023.45345.1330. [https://sedj.usb.ac.ir/article\\_7678.html](https://sedj.usb.ac.ir/article_7678.html)
- Abbasnia, S. (2023). Clarifying the position of developing the professional competence of managers in determining the key roles of the body supervising pension funds. *Karafan Journal*, 20(2), 677-696.

- <https://doi.org/10.48301/kssa.2023.376296.2375>. (in persian).
- Azizi, M and Najarzadeh, R and Heydari, H (2023). evaluation of how to consolidate or separate pension insurance funds in Iran and its effect on increasing the efficiency of these funds (increasing their income flow), *Management and Entrepreneurship Studies Quarterly*, 9(1). (in persian).
- Blake, David, Alex J. Murray, and Richard Haynes. (2008). *Pension Fund Risk Management: A Framework for Sound Practices*. Geneva: International Labour Organization.
- Bregnard, N., & Salva, C. (2023). Pension fund board governance and asset allocation: evidence from Switzerland. *Journal of Pension Economics & Finance*, 22(3), 400-424. <https://doi.org/10.1017/S1474747221000494>.
- Chohan, U. W. (2017). Pension fund regulation and governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3474-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3474-1).
- Chobani Gol Saeed, B and Sahabi, B (2023). crisis in the national pension fund, *the first international conference on the ability of management, industrial engineering, accounting and economics*, Babol, <https://civilica.com/doc/1691531>
- Clark, G. L. (2004). Pension fund governance: expertise and organizational form. *Journal of Pension Economics & Finance*, 3(2), 233-253. <https://doi.org/10.1017/S1474747204001556>.
- Clark, G. L., & Urwin, R. (2016). *Best-practice pension fund governance*. In *Asset Management: Portfolio Construction, Performance and Returns* (pp. 295-322). Cham: Springer International Publishing. [www.palgrave-journals.com/jam](http://www.palgrave-journals.com/jam).
- Ebrahimnejad, A, and Karimi, M. (2018). Governance challenges in pension funds. *Social Security Studies Quarterly*, 83(1), 1-22.
- Gholamrezaei, V and Hosseini, S.A (2022). Compilation of the competency model of the provincial managers of the National Pension Fund, *National Defense Strategic Management Studies*, 6 (22). (in persian).
- Gonzalez, T. A., van Lelyveld, I., & Lučivjanská, K. (2020). Pension fund equity performance: Patience, activity or both?. *Journal of Banking & Finance*, 115, 105812. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105812>.
- IFIAC. (2016). *Pension Fund Governance: A Framework for Effective Practices*. Toronto: *International Federation of Actuaries*.
- Ilkhanipour, S and Zarandi, S (2023). solutions to overcome the challenges of pension funds, *National Conference on New Challenges and Solutions in Management, Accounting and Insurance Industry*, Ardabil, <https://civilica.com/doc/1798084>. (in persian).
- International Monetary Fund. (2018). *The Role of Financial Support in Pension Reforms*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

- <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2022/06/15/IMF-Engagement-on-Pension-Issues-in-Surveillance-and-Program-Work-519530>  
International Monetary Fund. (2013). Pension Fund Risk Management: Challenges and Practices. Washington, D.C.: International Monetary Fund.  
<https://www.imf.org/en/About/Recruitment/life-at-the-imf/compensation-and-benefits>.
- Khashei, V., Zargaran, F., (2018). *Strategic Management of Lynch*, Fozhan pub, Tehran.
- Mahmoudzadeh Ahmadinejad, Sh and Garami, A and Mohammad Qashqaei, A(2017). identifying the consequences of government governance on the asset portfolio management of public pension funds in the Islamic Republic of Iran (case study: pension funds under the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare), *the first Conference on governance and public policy*, Tehran. (in Persian).
- McAdam, R., Hazlett, S.A., Gillespie, K.A.(2017), Developing a conceptual model of lead performance measurement and bench marking: A multiple case analysis, *International JOURNAL OF Operation & Production Management*, Vol.28, No.12.
- Mehrabani, G.A, Zargaran Khouzani, F(2024). *The Global Business Environment Meeting the Challenges*, Write by: Jannt Morrison, Tehran, Commercial publication Printing Company. Iran. (in Persian).
- Mokri F, zandi F, hosseini S S, Khezri M. (2021). Applying the Nonlinear Mild Transition Regression (StR) Model in Determining the Relationship between Macroeconomic Variables and the Financial Burden of Pension Funds for the Government. *qjerp*; 29(98) :447-477 URL: <http://qjerp.ir/article-1-2960-fa.html>. (in persian).
- Moradi, A and Ramadanpour, I (2023). Investigating the challenges of the pension fund in Iran and presenting its practical solutions, *9th International Conference on Management and Accounting Sciences*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1671580>. (in persian).
- Morina, F., & Grima, S. (2021). *The performance of pension funds and their impact on economic growth in OECD countries*. In *New Challenges for Future Sustainability and Wellbeing* (pp. 17-47). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-968-920211003>.
- Nagafi H, damankeshede M, mohahadi T, shogae M, daghegheasl AR. Investigating the effect of shock of macroeconomic variables on the resilience of pension funds (Case study of the Social Security Organization). *mieaoi* 2021; 10 (36) : 14 URL: <http://mieaoi.ir/article-1-1138-fa.html>. (in persian).
- OECD. (2011). *Governance of Pension Funds: A Review of OECD Countries*. Paris:



- OECD Publishing. <https://www.oecd.org/finance/private-pensions/34799965.pdf>.
- OECD. (2018). *Pension Risk Management: Enhancing Governance and Risk Culture*. Paris: OECD Publishing.
- Otero-González, L., Durán-Santomil, P., Lado-Sestayo, R., & Vivel-Búa, M. (2021). Active management, value investing and pension fund performance. *European journal of management and business economics*, 30(3), 299-317. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2020-0237>.
- Pourezzat, A.A. (2014). *Management through performance evaluation to guide the progress of society*. Center for Iranian Islamic model of progress. (in persian).
- Ragfar H, akbarbeygi S. (2016). The Effect of Replacement Rate Changes in Social Security Pension Fund on the Capital Stock, Labor Supply and Saving\*. *qjer*; 23 (75) :45-74 URL: <http://qjerp.ir/article-1-1043-fa.html>. (in persian).
- Rauh, Joshua D. (2008). *The Fundamentals of Pension Finance*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Rees jafari motlagh R, abdoli G, nasiri Aghdam A, amiri H. (2021). Investigating the effects of demographic change on the financial sustainability of the pension fund using the Overlapping Generation Model based on the DSGE model. *qjerp*; 28 (96) :121-162 URL: <http://qjerp.ir/article-1-2781-fa.html> (in persian).
- Röper, N. (2021). Capitalists against financialization: the battle over German pension funds. *Competition & Change*, 25(3-4), 428-452. <https://doi.org/10.1177/1024529421993005>.
- Rudari, S., Ahmadi, A. M., & Omidi, V. (2024). Transmission Mechanisms of Contemporaneous Risk in Investment Portfolios: An R2 Connectedness Approach With Evidence From the Iranian National Pension Fund Investment Company. *Iranian Journal of Economic Research*, 29(98), 123-161. <https://doi.org/10.22054/ijer.2024.76436.1228>. (in persian).
- Shekarkhah, J., Salimi, M. J., Ghazinoori, S. S., & Hedayati Bilondi, A. (2024). Identifying and Ranking Sustainability Evaluation Indicators for Iranian Pension Funds. *Empirical Studies in Financial Accounting*, 21(81), 53-95. <https://doi.org/10.22054/qjma.2023.76209.2503>. (in persian).
- Yermo, J. (2008). *Pension fund governance: Challenges and potential solutions*. Available at SSRN 1217266. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1217266>
- Zare, R; Rezaei, M; Hosseini Yazdi, S.M.H (2018). Investigating the effectiveness of the performance evaluation system of Al-Zahra community (peace be upon them) of Sisteran Seminary of Qom. Payam Noor University, center of Dilijan, Central Province. (in persian).

ابراهیم‌نژاد، علی و کریمی، مهتاب (۱۳۹۷). چالش‌های حکمرانی در صندوق‌های بازنشستگی. فصلنامه مطالعات تامین اجتماعی، ۱۸۳(۱)، ۲۲-۱.

ایلخانی پور، سما و زرندي، سعيد (۱۴۰۲). راهکارهای برون رفت از چالش‌های صندوق‌های بازنشستگی، کنفرانس ملی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه، اردبیل، <https://civilica.com/doc/1798084>

پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۴). مدیریت از طریق ارزشیابی عملکرد برای هدایت مسیر پیشرفت جامعه. مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.

چوبانی‌گل‌سعید، بهنام و سبحی، بهرام (۱۴۰۲). بحران در صندوق بازنشستگی کشوری، اولین کنفرانس بین‌المللی توانمندی مدیریت، مهندسی صنایع، حسابداری و اقتصاد، بابل، <https://civilica.com/doc/1691531>

راغفر، حسین و اکبریگی، سپیده (۱۳۹۴). تاثیر تغییرات نرخ جایگزینی در صندوق بازنشستگی تامین اجتماعی بر موجودی سرمایه، عرضه نیروی کار و پس‌انداز. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی؛ ۲۳ (۷۵): ۷۴-۴۵

رودری، سهیل؛ احمدی، علی محمد و امیدی، وحید (۱۴۰۳). بررسی ساز و کار انتقال ریسک آبی در سبد سرمایه گذاری با استفاده از رویکرد R2 Connectedness: شواهدی از شرکت سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی کشور، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، دوره: ۲۹، شماره: ۹۸

رییس جعفری مطلق، رسول؛ عبدلی، قهرمان؛ نصیری اقدم، علی و امیری، حسین (۱۳۹۹). بررسی آثار تغییرات جمعیتی بر پایداری مالی صندوق بازنشستگی با استفاده از مدل نسل‌های همپوشان مبتنی بر رویکرد DSGE. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی؛ ۲۸ (۹۶): ۱۶۲-۱۲۱

زارع، رضا؛ رضایی، محسن و حسینی یزدی، سیدمحمدحسن (۱۳۹۸). بررسی میزان اثربخشی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان جامعه الزهرا (سلام الله علیها) حوزه علمیه خاوران قم. دانشگاه پیام نور مرکز دلیجان استان مرکزی.

گرچی‌پور، اسماعیل و اخوان بهبهانی، علی (۱۳۹۹). بررسی وضعیت موجود صندوق‌های بیمه اجتماعی کوچک و ارائه الگو برای سامان‌دهی آنها. معاونت پژوهشی های اجتماعی - فرهنگی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۷۰۹۴. <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1549748>

لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک. ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران. تهران، نشر فوژان. محمودزاده احمدی نژاد، شهریار؛ گرامی، اصغر و محمدقشقای، اشکان (۱۳۹۶). شناسایی پیامدهای حکمرانی دولتی بر مدیریت سبد دارایی صندوق‌های بازنشستگی عمومی در جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی: صندوق‌های بازنشستگی تابعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، اولین کنفرانس حکمرانی و سیاستگذاری عمومی، تهران.

مکری، فرانک؛ زندی، فاطمه؛ حسینی سید شمس‌الدین و خضری، محمد (۱۴۰۰). بکارگیری مدل غیرخطی رگرسیون انتقال ملایم (STR) در تعیین ارتباط متغیرهای کلان اقتصادی با بار مالی صندوق‌های بازنشستگی برای دولت. فصلنامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی؛ ۲۹ (۹۸): ۴۷۷-۴۴۷.

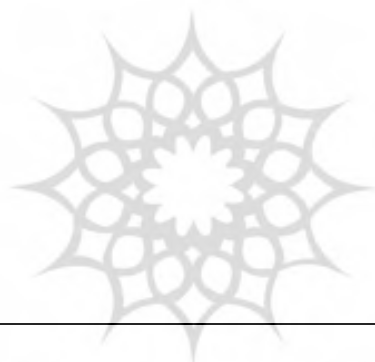
مهربانی، قربانعلی؛ زرگران خوزانی، فاطمه (۱۴۰۲). محیط کسب و کار جهانی: رویارویی با چالش‌ها. شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول. تهران.

عباسی دره بیدی، ابوالفضل؛ نصیری‌ا قدم، علی (۱۴۰۲). آثار اصلاح سن بازنشستگی بر تراز مالی صندوق بازنشستگی تأمین اجتماعی با استفاده از روش شبیه‌سازی خرد پویا رفاه اجتماعی؛ ۲۳ (۹۱): ۱۸۱-۲۱۸ عباس‌نیا، سیدمحمد (۱۴۰۲). تبیین جایگاه توسعه صلاحیت حرفه‌ای مدیران در تعیین نقش‌های کلیدی نهاد ناظر بر صندوق‌های بازنشستگی. فصلنامه علمی کارافن، ۲۰ (۳)، ۶۹۶-۶۷۷  
doi: 10.48301/kssa.2023.376296.2375

عزیزی، مهدی؛ نجارزاده، رضا و حیدری، حسن (۱۴۰۲). ارزیابی چگونگی تجمع و یا تفکیک صندوق‌های بیمه بازنشستگی در ایران و تاثیر آن بر افزایش کارایی این صندوق‌ها (افزایش جریان درآمدی آن‌ها)، فصلنامه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره: ۹.

مرادی، ایجادالحق و رمضانپور، اسماعیل (۱۴۰۲). بررسی چالش‌های صندوق بازنشستگی در ایران و ارائه راهکارهای عملی آن، نهمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران،  
<https://civilica.com/doc/1671580>

نجفی، حسن؛ دامن کشیده، مرجان؛ محمدی، تیمور؛ شجاعی، معصومه و دقیقی اصل، علیرضا (۱۴۰۰). بررسی تاثیر شوک متغیرهای کلان اقتصادی بر تاب‌آوری صندوق‌های بازنشستگی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی). نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی؛ ۱۰ (۳۶): ۴۱۴-۳۸۳



#### نحوه ارجاع به مقاله:

قدرتی پور، مرثضی؛ پورعزت، عی‌اصغر، و کیائی، مجتبی (۱۴۰۳). چالش‌های حکمرانی صندوق بازنشستگی کشوری. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۱)، ۱۷۳-۱۴۷.

Ghodratipour, M., & Asghar porezzat, A., & Kiaei, M., (2023). Governance challenges of the national pension fund. *Management and Development Process*, 37(1).147-173.

DOI: [10.52547/jmdp.37.1.147](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.1.147)

#### Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

