

## مقاله پژوهشی:

# تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری

[20.1001.1.74672588.1401.6.22.9.8](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1401.6.22.9.8)

وحید غلامرضایی<sup>۱</sup> و سید احمد حسینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۳

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی‌های مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری بود. در ابتدا مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان که به صورت گلوله برفی و هدفمند نظری انتخاب شده بودند و تا رسیدن به اشباع نظری انجام پذیرفت. پس از هر مصاحبه متن آن پیاده‌سازی و با استفاده از نرم افزار MAXQDA کدگذاری شد. همزمان با این فرایند شرح وظایف مدیران استانی، وب سایت ONET و اسناد بالادستی بررسی، کدگذاری و جمع بندی شد. ۴۸ شایستگی فرعی مدیران استانی در ۶ مقوله یا بعد اصلی شایستگی به نام دانش، ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطی و میان فردی، فکری و تحلیلی-ذهنی، مدیریتی و اجرایی و ارزشی و اعتقادی دسته‌بندی شدند و پایایی یافته‌ها مورد تایید قرار گرفت. در انتها شایستگی‌ها با نظر مصاحبه‌شوندگان رتبه‌بندی شدند که 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، شایسته‌سالاری، پایین‌ترین رتبه را داشت.

**کلید واژه‌ها:** شایستگی؛ مدیران استانی؛ صندوق بازنشستگی کشوری

۱. کارشناس ارشد، مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی دانشگاه ایوان‌کی؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

Odaraje@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایوان کی، ایوان کی، ایران؛

## مقدمه

سرمایه انسانی سازمان‌ها مهم‌ترین منبع یک سازمان برای دستیابی به یک مزیت رقابتی و عملکرد مطلوب است. برای اینکه مزیت رقابتی پایدار بماند سازمان‌ها نیازمند خلاقیت و بهره‌وری بیشتر کارکنان خود هستند (کانگ و لی، ۲۰۲۱).

در دهه‌های اخیر در زمینه شایستگی‌های مدیریتی هزاران پژوهش انجام شده است؛ اما نکته مهم در این موضوع است که رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد بستگی داشته و در سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و نمی‌توان برای سازمان‌های مشابه نیز از آنها استفاده کرد. وجود عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی‌های کارکنان هر سازمانی خواهد داشت (بهراد و همکاران، ۱۳۹۸).

در بین عوامل مختلفی که به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله کمک می‌کند، نقش مدیران دولتی بسیار مهم است. مدیران دولتی به دلیل وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش منحصربفردی را در راهبری و هدایت سازمان‌ها بر عهده داشته باشند. صاحب‌نظران، نبود مدیران شایسته در نظام اداری کشور را یکی از عوامل مهم عدم کسب اهداف اشاره می‌کنند (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹). همچنین بررسی‌های آسیب‌شناختی حرکت ملی بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی نشان دهنده عدم توجه به موضوع شایسته‌سالاری در نصب و عزل مدیران و کارکنان و همچنین عدم استفاده از نظام‌ها و الگوهای جدید برای آنها است (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶).

در حال حاضر بیشتر از ۹۰ درصد جامعه بیمه پردازان بازنشستگی کشور را سه صندوق تأمین اجتماعی نیروهای مسلح، بازنشستگی کشوری و تأمین اجتماعی تحت پوشش قرار دارند که طبق اطلاعات و داده‌های موجود همگی با کسری عظیم منابع روبرو هستند و از کمک دولت برای تأمین بودجه و ایفای تعهدات خود استفاده می‌کنند (میر، ۱۳۹۳).

برای اداره شایسته صندوق بازنشستگی باید شناخت واضح و روشنی از مسئولیت‌های عملیاتی و نظارتی آن وجود داشته باشد (یوسفی، ۱۳۹۶)؛ این مسئولیت‌ها می‌توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند و بر خلاف تمرکز بالای پژوهش‌های پیشین منابع

انسانی بر روی مشاغل سطوح بالای سازمان، به نظر بیشتر مشاغل در سطوح میانی قرار دارند (عبدی، ۱۳۹۵). یکی از مشاغل راهبردی، صندوق بازنشستگی کشوری سطح مدیران عملیاتی (استانی) است. این مدیران بر اساس شرح وظایف مصوب سال ۱۳۸۷ مدیریت عمده خدمات اصلی صندوق به مشترکین و دستگاه‌های اجرایی را عهده‌دار هستند. به‌عنوان مثال اجرای قوانین و مقررات مربوط به بازنشستگی و وظیفه، دریافت، انتقال و استرداد کسور و تعیین بدهی مدت خدمت مستخدمین شاغلین دولت، نگهداری حساب تنخواه گردان، اجرای طرح تکریم از مراجعین و... از اهم وظایف این مدیران است که مدیریت نادرست آنها می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری به صندوق و جامعه مشترک آن وارد کند.

با توجه به قوانین و مقررات مرتبط با موضوع شایستگی (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای موضوع بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی) از ابتدای سال ۱۳۹۷ باید شایستگی‌های عمومی کلیه کارکنانی که به پست‌های مدیریتی منصوب می‌شوند، در کانون‌های ارزیابی تایید شود. بر اساس گزارش عملکرد شاخص‌های عمومی دستگاه‌های اجرایی کشور در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور انجام پذیرفته، صندوق بازنشستگی کشوری در شاخص تربیت مدیران هیچ امتیازی کسب نکرده است. در اجرای برنامه ارزیابی شایستگی‌های مدیران باید انتصابات و ارتقاء افراد از میان دارندگان گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی انجام شود.

با توجه به مطالب فوق در این پژوهش مسئله اصلی تحقیق آن است که مدیران استانی صندوق باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند و میزان اهمیت هرکدام از آنها به چه میزانی است.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### تعریف، رویکردها و کاربرد شایستگی

شایستگی به‌عنوان یک ویژگی رفتاری مربوط به مجموعه خاصی از دانش و مهارت برای عملکرد شغلی موثر تعریف می‌شود. شایستگی نقش عمده‌ای در تقویت رویکرد

یکپارچه مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند تا افراد را قادر به دستیابی به مهارت مطلوب در سازمان کند (شوکلا و کومار، ۲۰۲۱).

بررسی و تحلیل تعاریف مختلف صاحب‌نظران نشانگر این موضوع است که تعریف مشخص و واحدی برای شایستگی وجود ندارد. با جمع‌بندی تعاریف مختلف، در اغلب آنها نکات مشترک قابل تشخیصی وجود دارد که برخی از آنها به شرح زیر است.

- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی) است.

- شایستگی آن دسته از خصوصیات کارکنان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنها را تشکیل داده و سبب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.

- شایستگی‌ها عملکرد خوب را از عملکرد بد تفکیک می‌کند.

- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند.

- شایستگی‌ها باید با اهداف و نتایج سازمانی پیوند داشته و برای آنها مهم باشد.

مطالعات مربوط به شایستگی کارکنان نیز در طول تاریخ دو رویکرد اصلی را دنبال کرده است. در یک مجموعه شایستگی‌های اصلی مشترک کارکنان و در دسته دیگر شایستگی‌هایی اختصاصی مشاغل خاص هستند (کانگ و لی، ۲۰۲۱). همچنین رویکردهای متفاوتی برای شناسایی و تعیین شایستگی‌ها وجود دارد. به‌عنوان مثال بر اساس رویکرد راثول و لیندهولم سه راهبرد قرض گرفتن، قرض گرفتن و بومی کردن و ایجاد الگو مناسب برای خود را پیشنهاد می‌دهد و در رویکرد اسپنسر به دو دسته شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد و دسته دیگر شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج به‌دست آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است.

شایستگی کاربردهای بسیار زیادی دارد. می‌توان از نتایج تحقیق حاضر در موارد زیر

بهره‌گیری و استفاده کرد:

۱. استقرار برنامه ریزی جانشینی و انتخاب و انتصاب مدیران استانی؛
۲. مدیریت عملکرد و ارزشیابی صحیح و دقیق عملکرد مدیران استانی؛
۳. توسعه و ترقی شغلی مدیران استانی (تسهیل بهبود عملکرد مدیران استانی تا رسیدن به استانداردهای مطلوب)؛
۴. آموزش و توسعه شایستگی های مدیران استانی؛
۵. استفاده از نتایج در نظام پرداخت و پاداش؛
۶. بهره گیری از نتایج حاصل در تدوین و توسعه شایستگی سایر پست ها و مشاغل صندوق؛
۷. تجزیه و تحلیل مشاغل صندوق؛
۸. بهبود فرایندها.

### پیشینه پژوهش

در اسناد بالادستی طبق بخشنامه ۱۶۵۷۶۱۳ به تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۱۳ شایستگی های عمومی برای مدیران عملیاتی را در دو الگو ارائه کرده است. در الگوی اول شایستگی های تعهد و تعلق سازمانی، هدف گرایی و هدایت عملکرد، مهارت های ارتباطی و مسئولیت پذیری و در الگوی دوم، شایستگی های نظارت و کنترل، تفکر تحلیلی و حل مساله، تیم و شبکه سازی، همت و سخت کوشی پیشنهاد شده است.

با توجه به اینکه رفتارهای مناسب مرتبط با شایستگی، بسته به فرهنگ سازمانی که شایستگی در آن ریشه دارد متفاوت است؛ بنابراین تدوین یک چارچوب شایستگی برای یک سازمان، نمی تواند برای سازمان های دیگر یا حتی سازمان های مشابه کاربرد داشته باشد. وجود عوامل زمینه ای همچون فرهنگ سازمانی، نقشی کلیدی در تعریف انواع شایستگی های کارکنان هر سازمانی دارد (سانگهی، ۲۰۱۶).

با این حال در دستگاه های اجرایی که از نظر حوزه فعالیت، تعداد بازنشستگان و گستردگی در کشور مشابه صندوق بازنشستگی کشوری هستند فقط می توان سازمان تأمین اجتماعی را نام برد. شایان ذکر است مدیران استانی این سازمان شرح وظایف بعضاً

متفاوتی با مدیران استانی صندوق دارند. در این سازمان سه بار شایستگی‌های مدیران تدوین شده است. در تحقیق اول ارزش‌های سازمانی (روحیه خدمت‌رسانی) را به‌عنوان شایستگی محوری و شایستگی‌های دیگر (ارتباطات، خویشتن‌شناسی، مدیریت اجرایی، تصمیم‌گیری، هوشیاری محیطی و رهبری) را حول این شایستگی محوری قرار داده است (سرعتی آشتیانی، ۱۳۹۴).

در تحقیق دوم در سال ۱۳۸۶ نیز شایستگی‌های اصلی مانند خویشتن‌شناسی، هوشیاری محیطی، تصمیم‌گیری محیطی، ارتباطات، رهبری و مدیریت اجرایی معرفی شده است و شایستگی‌های فرعی و توصیف رفتاری آنها نیز تدوین شد (سرعتی آشتیانی، ۱۳۹۴).

در تحقیق سوم در سال ۱۳۹۷ تحقیقی در حوزه شایستگی مدیران و سطوح مدیرکل درمان استان، مدیر کل استان و مدیر شعب تامین اجتماعی انجام شد که در الگو تدوین شده، شایستگی‌های خدمت‌گرایی، مدیریت افراد، تعهد به بهبود مستمر، توان هماهنگی و سازماندهی، آگاهی سازمانی و شناخت قوانین و مقررات، توسعه فردی و اخلاق فردی، ارتباطات موثر و مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری وجود دارد (قلی‌پور، ۱۳۹۷).

الگوهای شایستگی دیگری نیز برای مدیران طراحی شده که برخی از آنها به شرح ذیل است.

#### جدول شماره ۱: الگوهای شایستگی

پژوهشگر	عنوان مقاله	شایستگی‌های استخراج شده
عسگری و همکاران (۱۳۹۴)	الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران را بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	در سه بعد فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی) و ارزشی (اسلامی و سازمانی)
پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵)	الگوی شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان	۴۰ شایستگی در ۴ لایه شایستگی پایه، مدیریتی، عمومی و تخصصی
صدری نوش آبادی و همکاران (۱۳۹۷)	الگوی شایستگی عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور	شایستگی‌هایی با ابعاد فردی، ارتباطی، فکری-ذهنی، عملکردی و ارزشی
لی <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	کاوش در الگوهای شایستگی‌های لازم برای عملکرد بالا	موفقیت‌مداری، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به خدمت به مشتری

پژوهشگر	عنوان مقاله	شایستگی های استخراج شده
هیسه <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)	تجزیه و تحلیل و بررسی ادبیات شایستگی	شایستگی رهبری، تصمیم گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی و اخلاقی
اسمانتی <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)	توسعه الگوی شایستگی مدیریتی	مهارت های رهبری (مهارت ارتباطی، انگیزشی، ارزیابی و نظارتی، کارگروهي)، مهارت های مدیریتی (مهارت های شناختی، سازمانی، خلاقیت، انعطاف پذیری/سازگاری) و مهارت های ارتباطی
مونانگ <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	در جستجوی الگوی شایستگی کارکنان دولتی: مرور ادبیات	شایستگی ها شامل تفکر تحلیلی/راهبردی، پیشرو/ تأثیرگذار، ارتباط موثر، ایجاد روابط، قضاوت موثر، حل مسئله، سازگاری، جهت گیری خدمات به مشتری، مذاکره، صداقت و کار گروهی
اسکورکوا <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶)	شایستگی مدیران در بخش دولتی	دانش حرفه ای، بلوغ اجتماعی و مهارت های کاربردی
کرگل <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	پروفایل های شایستگی برای متخصصان	مهارت رهبری، مهارت تجزیه و تحلیل، مهارت فردی، مهارت ارتباطی، مهارت مدیریت پروژه
سودیرمان <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی مدیران میانی عمومی موثر	شایستگی های مشترک (شامل ارتباطات، سازمان دهی، جستجوی اطلاعات، تفکر تحلیلی و برنامه ریزی)، شایستگی های متمایز کننده (شامل جهت گیری پیشرفت، رهبری، هدایت پذیری، اقبال و نوآوری) و شایستگی های مهم (پایبندی به قوانین و مقررات، همکاری با ذی نفعان و شایستگی های فنی، مانند: مدیریت فناوری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی
میدت علی <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۱)	توسعه چارچوب شایستگی برای مدیریت کارآمد منابع انسانی	تفکر تحلیلی، آشنایی با حوزه های مرتبط، گزارش نویسی، راهنمایی، نظارت و ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفه جویی در هزینه، مهارت شنیداری و گفتاری، کار تیمی، ابتکار و خلاقیت و توانایی توسعه کارکنان

شایستگی های بخش عمومی در برخی کشورها حول موضوعاتی خاص تمرکز دارد. به طور مثال در استرالیا: تخصص گرایی و درستکاری، در بلژیک: خدمت رسانی و وفاداری، در کانادا: خدمت با صداقت و احترام، در دانمارک: دفاع از مشروعیت بخش

1. Hsieh
2. Smanti
3. Monang
4. Skorkova
5. Kergel
6. Sudirman
7. Midhat Ali

عمومی و ارزش‌های دموکراتیک، در کره: پابندی به اخلاق اداری و سازمانی، در هلند: هالگوی با مدیریت بخش خصوصی (فداکاری، صداقت و آگاهی سیاسی) و در آمریکا: درک عمومی و انگیزه خدمت رسانی (ابدبیک، ۲۰۱۰).

همچنین شایستگی‌ها در حال حاضر به سرعت در حال تغییر هستند. در مطالعه موسسه مکزی به نام تغییر روند مهارت‌ها: اتوماسیون و آینده نیروی کار، تغییر روند اهمیت مهارت‌ها در آینده مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق مهارت‌های مورد نیاز شغلی به پنج دسته مهارت فیزیکی و دستی، شناختی پایه، شناختی عالی، مهارت اجتماعی و هیجانی و فناوریکی تقسیم شده و بر اساس این مهارت‌ها، ساعات کاری مشاغل مختلف در سال ۲۰۱۶ و پیش‌بینی نیاز به این مهارت‌ها در سال ۲۰۳۰ در آمریکا و اروپا محاسبه شده است. بر اساس نتایج این مطالعه برآورد می‌شود نیاز به مهارت‌های فناورانه در مشاغل مختلف در سال ۲۰۳۰ با بیش از ۵۰ درصد افزایش ساعات کاری نسبت به سال ۲۰۱۶، با بیشترین میزان رشد رو به رو خواهد بود. پس از آن مهارت‌های اجتماعی و هیجانی با بیشترین میزان رشد ساعات کاری مواجه خواهند بود. همچنین از مهارت‌های مهم و در حال رشد در آینده (۲۰۳۰) می‌توان به مهارت‌های رهبری، ارتباطات و گفتگو، تفکر انتقادی، خلاقیت، مدیریت پروژه، فناوری اطلاعات پیشرفته و... اشاره کرد.

همچنین بوندارنکو و همکاران (۲۰۲۱) بیان می‌دارند با توجه به چالش‌های جهانی مانند همه‌گیری کرونا، تحول دیجیتالی، تغییرات جمعیتی و چالش‌های زیست محیطی و تأثیر آنها بر جوامع و نظام‌های اقتصادی، شایستگی‌های مدیران نیز به سرعت در حال تغییر است. او اشاره دارد تفکر تحلیلی و نوآوری، یادگیری فعالانه و راهبردهای یادگیری، حل مسائل پیچیده، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابداع کردن، رهبری و اثرگذاری اجتماعی، استفاده از فناوری، نظارت و کنترل، طراحی فناوری و برنامه‌نویسی، تاب‌آوری، تحمل اضطراب و انعطاف‌پذیری، استدلال، حل مشکلات و ایده‌پردازی در ۵ سال آینده بیشتر مورد نیاز خواهد بود.



- با بررسی الگوهای مختلف در حوزه شایستگی می توان نتایج زیر را استنباط کرد:
- ارائه الگوی شایستگی ها بیش از همه چیز به عنوان وسیله ای جهت فهم بهتر و در نتیجه به کارگیری بهینه تر شایستگی ها در جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش و ... است؛ به عبارت دیگر ارائه الگو شایستگی ها هدف نیست و آنچه در زمینه شایستگی ها از اهمیت بیشتری برخوردار است، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی های مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمان خاص است.
  - گوناگونی الگوها و شایستگی هایی که در این الگوها گنجانده می شود در بسیاری از موارد به کار بردن الفاظ متفاوت برای شایستگی واحد است. علاوه بر این در بسیاری از موارد شایستگی واحدی به زیرمجموعه ها تقسیم شده که هر یک از این زیرمجموعه ها به عنوان شایستگی جدید، مطرح شده است.
  - هر یک از صاحب نظران با توجه به پیشینه علمی و تجربی خود به دسته بندی شایستگی ها و ارائه الگو پرداخته اند و تا حدی تنوع الگوها منبعث از این مسئله است.
  - نیاز به به روزرسانی مداوم شایستگی ها با توجه به چالش های روز و استفاده بیشتر از مهارت های پیشرفته ضروری است.

### روش شناسی تحقیق

روش کلی تحقیق کیفی و با استفاده از تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی است. تحلیل محتوای کیفی را می توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده های متنی از طریق فرایندهای طبقه بندی نظام مند، کدبندی، و تم سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده دانست. در تحقیق حاضر فرایند ۷ مرحله ای از تنظیم پرسش ها، انتخاب نمونه، مشخص کردن رویکرد، طرح ریزی و اجرای فرایند رمزگذاری و در پایان تعیین اعتبار و پایایی و تحلیل نتایج مدنظر قرار گرفته است. قلمرو مکانی تحقیق حاضر در خصوص مدیریت های صندوق بازنشستگی کشوری در ۳۱ استان کشور است که از بهمن ماه ۱۳۹۸ لغایت بهمن ماه ۱۳۹۹ به طول انجامید.

در پژوهش حاضر مهم‌ترین روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه است که به‌طور متوسط ۴۳ دقیقه به‌طول انجامید. در عین حال، محقق از روش‌های دیگری نظیر مشاهده، بررسی اسناد و مدارک جهت تبیین نظریه شایستگی مدیریتی و جمع‌آوری و بهره‌برداری از متون نوشتاری اعم از شرح وظایف، مطالب، پایگاه اطلاعاتی و... استفاده کرده است.

مصاحبه‌ها به شکل نیمه‌ساختاریافته با رویکرد اکتشافی و با هدف پاسخ به سوالات اصلی تحقیق بوده است. در ابتدا اهداف و شناخت موضوع تحقیق و توصیف مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیران تدوین شد که توسط کارشناس خبره بازبینی و تایید گردید. سوالات تدوین شده برای مصاحبه‌ها به شرح زیر است. ضمناً جهت آشنایی مصاحبه‌شوندگان تعریفی از شایستگی ارائه شد و همچنین سوالات قبل از مصاحبه به آنها جهت آشنایی بیشتر ارائه شد.

۱. به نظر شما مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری باید چه شایستگی‌هایی (با تعریف مشخص شده) داشته باشند؟
۲. مهم‌ترین تغییرات پیش روی صندوق در آینده چیست و مدیران استانی صندوق با چه چالش‌هایی مواجه هستند؟
۳. تفاوت مدیران استانی صندوق با سایر مدیران صندوق و مدیران دستگاه‌های اجرایی دیگر چیست؟
۴. ویژگی‌های بهترین مدیران استانی که می‌شناسید، چیست؟
۵. اگر شما در حال حاضر مدیر یکی از استان‌های صندوق بودید چه کارهای خاصی را در اولویت قرار می‌دادید؟

سوال اول، همان سوال اصلی این تحقیق است که عمده زمان مصاحبه‌ها به پاسخ به این سوال اختصاص یافت. با توجه به نظرات کارشناسی در تدوین سوالات و این نکته که شایستگی‌ها برای حال و آینده تدوین می‌شوند، بنابراین، در صورتی که مصاحبه‌شونده به مسایل مرتبط با آینده اشاره نکرد از سوال دوم استفاده شد. برای سوال سوم نیز تدوین شایستگی‌های مدیران استانی مدنظر است. بنابراین، تفاوت شایستگی‌های این مدیران با

سایر مدیران باید مورد توجه قرار گیرد؛ از این رو، سوال سوم طرح شد. همچنین با توجه به اینکه عملکرد و شایستگی های مطلوب معمولاً در مدیران موفق تداعی می شود و امکان ملموس کردن آن برای مصاحبه شونده راحت تر است، سوال چهارم طراحی شد؛ به عبارت دیگر سوالات ۲ تا ۵ برای بهره گیری بهتر از نظرات و نکات مهم مطرح شده توسط مصاحبه شونده است که لزوماً در هر مصاحبه مطرح نمی شد و بنابر شرایط مصاحبه، فرد مصاحبه شونده و تشخیص محقق مطرح گردید.

روش نمونه گیری در این تحقیق گلوله برفی و هدفمند نظری بوده که تا اشباع نظری ادامه یافت. مصاحبه شونده بر اساس شاخص های زیر انتخاب شدند.

- کارشناسان متخصص با حداقل ۵ سال سابقه حضور در صندوق
- مدیران پایه ستادی با حداقل ۵ سال سابقه حضور در صندوق
- مدیران کل ستادی با حداقل ۵ سال سابقه حضور در صندوق
- مدیران استانی با حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در استانها
- مدیران کل و معاونین صندوق که سیاست گذار و ناظر بر فعالیت استانها هستند.
- بازنشستگان

کدگذاری و در نتیجه مقوله بندی مطالب در تحلیل محتوای عرفی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریک، هم زمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می شود. محقق با توجه به موضوع، مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا (جملات) و فشرده ساختن آن تا تعیین کد می پردازد و در صورت داشتن زمینه ای مشترک، کدها ادغام می شوند تا مقوله ها تعیین گردند و سپس مقوله های اصلی که حاصل جمع بندی این مقوله هاست، حاصل می آید. برای حفظ پایایی، بازبینی مطالب در دو مرحله، یکی پس از اینکه بین ۱۰-۵۰ درصد مقوله بندی ها تکمیل شد و دیگری در پایان کار صورت پذیرفت. در تحقیق حاضر علاوه بر کدگذاری مصاحبه ها، شرح وظایف مصوب مدیران استانی، سند راهبردی صندوق بازنشستگی کشوری نسخه های سال ۱۳۸۶ و ۱۳۹۹، اسناد بالادستی مانند قانون مدیریت خدمات کشوری، سند چشم انداز ۱۴۰۴، بخشنامه های مرتبط با موضوع شایستگی و سایت ONET بررسی و کدگذاری شد. در پایان کلیه شایستگی های استخراج شده در پرسشنامه با

طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای وارد و از خبرگان جهت تعیین اهمیت و اولویت آنها پرسش شد که با روش آزمون فریدمن اولویت‌بندی شایستگی‌ها انجام پذیرفت و در مرحله آخر تحلیل نهایی صورت پذیرفته و الگو نهایی تهیه شد.

اعتبار (روایی) در یک مطالعه کیفی، اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته است پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد (کواله، ۱۹۹۶). راهبردهای اصلی برای روایی یافته‌های کیفی ارائه می‌شود که عبارتند از: استفاده از منابع مختلف برای توجیه منسجم برای مضامین؛ تعیین دقت گزارش با بازخورد گرفتن از نظر مصاحبه‌شوندگان و انتخاب خبرگان، استفاده از توصیف‌های غنی و با جزئیات و از جنبه‌های مختلف، گذراندن زمان طولانی در میدان تحقیق جهت درک عمیق موضوع شایستگی و... که در این تحقیق انجام شد.

در پایایی (قابلیت اعتماد) مصاحبه با هدایت سوالات، بررسی رونوشت‌ها برای اطمینان از اینکه حین رونویسی اشتباه آشکاری روی نداده است؛ مقایسه مداوم داده‌ها با کدها و یادداشت برداری در مورد کدها و تعریف‌های آنها صورت پذیرفت. همچنین بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته انجام شد. چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش تحقیق را پاسخ دهد، مصاحبه‌ها با افرادی که بر اساس شرایط تعیین شده بودند، انجام شد. پس از انجام ۸ مصاحبه محقق به اشباع نظری رسید که برای اطمینان انجام مصاحبه و کدگذاری تا ۳ مصاحبه دیگر ادامه یافت تا از این موضوع اطمینان کامل حاصل شود.

جدول شماره ۲: وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

تعداد	متغیر	
۹	مرد	جنسیت
۲	زن	
۱	۵ تا ۱۰ سال	میزان سنوات خدمتی
۱	۱۰ تا ۱۵ سال	
۳	۱۵ تا ۲۰ سال	
۱	۲۰ تا ۲۵ سال	
۱	۲۵ تا ۳۰ سال	
۰	۳۰ تا ۳۵ سال	
۲	بیشتر از ۳۰ سال	
۲	بازنشسته (بیش از ۳۰ سال)	
۲	لیسانس	تحصیلات
۶	فوق لیسانس	
۳	دکتری	
۳	مدیرکل	پست سازمانی
۳	مدیر استان	
۳	کارشناس یا کارشناس مسئول	
۲	سایر (بازنشسته)	

پس از پایان مصاحبه‌ها و سندکاوی، کدگذاری به وسیله نرم‌افزار MAXQDA انجام شد که تعداد کدهای حاصل، مطابق جدول زیر است.

جدول شماره ۳: تعداد کدهای استخراج شده مراحل پژوهش

ردیف	نام سند/اسناد/مصاحبه	تعداد کدهای استخراج شده
۱	۱۱ مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان	۲۳۴
۲	برنامه‌های راهبردی ویرایش سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۹۹	۲۱
۳	سند چشم انداز ۱۴۰۴	۱۶
۴	سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹/۱/۳۱)	۱۹
۵	قانون مدیریت خدمات کشوری	۲۲
۶	بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ به تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی کشور	۸
۷	شرح وظایف شغل مدیر بازنشستگی صندوق بازنشستگی کشوری	۱۳
۸	بانک جامع اطلاعات مشاغل O*NET	۳۳

با تلفیق کدهای استخراج شده از مرحله مصاحبه با سندکاوی، بر اساس تشابه‌ها و سنخیت داده‌ها مجموعه ای از داده‌ها شبیه به هم در یک فرایند استقرایی گردآمدند.

جدول شماره ۴: میزان شباهت کدهای استخراج شده از اسناد بالادستی با کدهای استخراج شده از

مصاحبه‌ها

درصد کدهای مشابه	تعداد کدهای مشابه با کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها	تعداد کل کدهای منحصر بفرد از بررسی اسناد
۸۴,۶	۹۹	۱۱۷

مفاهیمی که دارای معانی مشترکی بودند در قالب مقوله‌های فرعی که سطحی انتزاعی تر نسبت به مقوله‌های اصلی دارند سازماندهی شده و نهایتاً مقوله‌های اصلی تدوین شدند که به شرح زیر است:

### شایستگی‌های دانشی

اولین شایستگی اصلی برای مدیران استانی دانش است. در عصر دانایی محوری، دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به‌شمار می‌رود و شایستگی‌های دانشی مدیران لازمه ارتقای عملکرد و ارزش‌آفرینی آنان در صندوق تلقی می‌شود. از این‌روی برخورداری مدیران استانی از دانش مربوط به صندوق می‌تواند تسهیل‌گر مدیریت فرایندها و کسب اهداف و رضایت ذینفعان را فراهم سازد. شایستگی‌های دانشی به دو طبقه دانش عمومی و تخصصی تقسیم‌بندی می‌شود که شایستگی‌های فرعی طبقه عمومی آن به‌ترتیب مدرک تحصیلی مرتبط، سابقه خدمتی مرتبط، کاربرد کامپیوتر در امور، آشنایی با دانش فنی عمومی روز مرتبط با حوزه کاری، آشنایی با اصول مدیریت و رفتار سازمانی و شایستگی‌های فرعی طبقه تخصصی تسلط بر قوانین و مقررات بازنشستگی (فنی)، آشنایی با قوانین و مقررات استخدامی، تسلط بر امور درآمد و هزینه، تسلط بر نظام‌های عملیاتی صندوق و شناخت سازمانی و محیطی است.

## ویژگی‌های شخصیتی

دومین شایستگی اصلی برای مدیران استانی صندوق ویژگی‌های شخصیتی است. این مدیران برای اینکه از عهده‌ی انجام وظایف محوله برآیند به صفات شخصیتی خاص نیاز دارند. ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان مجموعه سازمان یافته‌ی ثابت و پایدار در افراد است که یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد. از جمله شایستگی فرعی این مقوله حافظه و بهره هوشی بالا، انعطاف‌پذیر و انتقادپذیر، کمال‌گرایی و توسعه فردی، عزت و اعتماد به‌نفس، همت و سخت‌کوشی و پشتکار، آراستگی و انضباط، از خودگذشتگی، ثبات‌آفرین و آرام‌بخش، خوش‌بینی و خوش‌خلقی، قاطع و قانون‌مند و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی است.

## شایستگی‌های ارتباطی و میان فردی

سومین شایستگی اصلی برای مدیران استانی شایستگی‌های ارتباطی و میان فردی است. شایستگی‌های ارتباطی یا بین فردی، یعنی تعامل شخصی اطلاعات بین دو یا چند نفر. این شایستگی به دلیل ارتباط زیاد ذینفعان صندوق از جمله بازنشستگان و موظفین بسیار حائز اهمیت است. در این شایستگی تمرکز بر جنبه مهارت شایستگی است و جزء دانش این شایستگی در شایستگی‌های دانشی گنجانده می‌شود. از جمله شایستگی‌های فرعی می‌توان به داشتن مهارت‌های نوشتاری و درک مطلب، داشتن مهارت‌های شنیداری و کلامی، توسعه تعامل و ارتباط مناسب با ذینفعان، تیم‌سازی و شبکه‌سازی، تقویت و استفاده از ظرفیت‌های مردمی و ذینفعان و رفتار سیاسی اشاره کرد.

## شایستگی‌های تحلیلی و فکری-ذهنی

چهارمین شایستگی اصلی شایستگی‌های تحلیلی و شایستگی‌های مبتنی بر تفکر و ذهن است. قدرت و توان استدلال پیش‌زمینه تصمیم‌گیری خردمندانه است و با توجه به وظایف مدیران و وسعت اختیارات محوله به این مدیران اهمیت زیادی دارد. از جمله این

شایستگی‌ها تفکر انتقادی و خلاقانه، تفکر تحلیلی و حل مساله، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، کل‌نگری و نگرش فرایندی است.

### شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی

پنجمین شایستگی اصلی برای مدیران استانی شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی است که به دو طبقه رهبری و مدیریت موثر مدیریت استان و مدیریت منابع انسانی تقسیم‌بندی می‌شود. در طبقه اول (رهبری و مدیریت موثر) شایستگی‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، مدیریت دانش و اطلاعات، حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت تغییر و تعهد به بهبود مستمر و تحول‌آفرینی، استفاده از نظام‌های نوین مدیریتی و فناوری‌های نوین، مدیریت بحران‌ها، فشارها و محدودیت‌ها و ارائه خدمات مبتنی بر شناخت جامعه هدف جای گرفته است. در طبقه دوم شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی (مدیریت منابع انسانی) شایستگی‌های هدایت، مربیگری و فراهم آوردن شرایط توسعه و ارتقا کارکنان، جانشین‌پروری، تفویض اختیار و ایجاد تعادل و توازن در کار کارکنان دسته‌بندی شده‌اند.

### شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی

ششمین شایستگی اصلی برای مدیران استانی شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی است که شایستگی‌های وظیفه‌شناسی و تعهد و تعلق سازمانی، مومن و با تقوا بودن، عدالت‌ورزی، صداقت و راستگویی، شایسته‌سالاری و امانت‌داری ذیل آن قرار می‌گیرند.

### رتبه‌بندی شایستگی‌ها

شایستگی‌های به‌دست آمده در مرحله قبل به مصاحبه‌شوندگان ارائه و از آنها خواسته شد که بر اساس طیف لیکرت برای هر یک از شایستگی‌ها یکی از گزینه‌های خیلی مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و بی‌اهمیت را انتخاب کنند. پس از امتیازدهی مصاحبه‌شوندگان به شایستگی‌ها، نتایج در نرم‌افزار SPSS ورژن ۱۸ وارد و میانگین بر اساس مقوله‌های اصلی شایستگی‌ها محاسبه شد.



جدول شماره ۵: میانگین مولفه‌های اصلی پژوهش

مصاحبه شونده	دانش	ویژگی‌های شخصیتی	ارتباطی و میان فردی	فکری و تحلیلی-ذهنی	مدیریتی و اجرایی	ارزشی و اعتقادی
۱	۴,۶	۴,۷۳	۴,۸۳	۴,۵	۵	۴,۸۳
۲	۴,۴	۴,۷۳	۴,۱۷	۳,۵	۴,۷۳	۴,۳۳
۳	۴,۹	۵	۵	۵	۵	۵
۴	۴,۶	۴,۳۶	۴	۴,۲۵	۴,۱۸	۴,۵
۵	۴,۸	۴,۷۳	۴,۶۷	۴,۷۵	۴,۷۳	۴,۸۳
۶	۴,۹	۴,۲۷	۴	۴	۴,۲۷	۴,۸۳
۷	۴,۶	۴,۱۸	۴	۴	۴,۵۵	۴,۳۳
۸	۴,۵	۴,۱۸	۴,۳۳	۴	۴,۴۵	۴
۹	۴,۲	۴,۱۸	۴,۱۷	۴	۴,۳۶	۴,۱۷
۱۰	۴,۳	۴,۴۵	۴,۱۷	۴	۴,۲۷	۴,۳۳
۱۱	۴,۶	۵	۴,۳۳	۴	۴,۷۳	۴,۶۷

در مرحله آخر به منظور اولویت بندی و شناسایی اهمیت هریک از مقوله‌های ۶ گانه تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج به شرح جدول ذیر است.

جدول شماره ۶: رتبه بندی مقوله‌های اصلی تحقیق

رتبه	شایستگی
۴,۳۶	دانش
۴,۳۲	مدیریتی و اجرایی
۴,۰۵	ویژگی‌های شخصیتی
۴,۰۵	ارزشی و اعتقادی
۲,۳۶	ارتباطی و میان فردی
۱,۸۶	فکری و تحلیلی-ذهنی

در جدول زیر نیز آزمون فریدمن برای شایستگی‌های شش گانه محاسبه شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری در آزمون فریدمن در تحقیق حاضر کمتر از ۰,۰۵ است؛ بنابراین، این امر مبین آن است که بین شایستگی‌های احصا شده اختلاف بارزی وجود دارد.

جدول شماره ۷: آزمون فریدمن برای مقوله‌های اصلی

۱۱	تعداد
۲۰,۲۶۶	مجذور خی دو
۵	درجه آزادی
۰,۰۰۱	سطح معناداری

در جدول زیر میانگین رتبه‌های شایستگی‌های فرعی آورده شده است. در جدول (۹) نیز آزمون فریدمن برای مولفه‌های شایستگی مدیران استانی محاسبه شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری در آزمون فریدمن در تحقیق حاضر کمتر از ۰,۰۵ است؛ بنابراین، این امر مبین آن است که بین شایستگی‌های احصا شده اختلاف بارزی وجود دارد.

جدول شماره ۸: میانگین رتبه مقوله‌های فرعی تحقیق

میانگین رتبه	شایستگی	میانگین رتبه	شایستگی	میانگین رتبه	شایستگی
۳۵,۸۲	نظارت و کنترل	۱۷,۸۲	از خودگذشتگی	۱۰,۸۲	مدرک تحصیلی مرتبط
۲۹,۵۵	مدیریت دانش و اطلاعات	۲۳,۲۷	ثبات آفرین و آرام‌بخش	۳۱,۰۵	سابقه خدمتی مرتبط
۲۷,۵۵	حرفه‌ای‌گرایی	۲۷,۴۱	خوش‌بینی و خوش‌خلقی	۱۷,۸۶	کاربرد کامپیوتر در امور
۱۸,۹۵	مدیریت تغییر و تعهد به بهبود مستمر و تحول‌آفرینی	۳۳,۶۸	قاطع و قانون‌مند	۲۱,۰۵	آشنایی با دانش فنی عمومی‌روز مرتبط با حوزه کاری
۱۶,۹۵	استفاده از نظام‌های نوین مدیریتی و فناوری‌های نوین	۳۱,۰۵	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۲۳,۱۸	آشنایی با اصول مدیریت و رفتار سازمانی
۱۹,۱۴	مدیریت بحرآن‌ها، فشارها و محدودیت‌ها	۱۹,۱۴	داشتن مهارت‌های نوشتاری و درک مطلب	۳۵,۸۲	تسلط بر قوانین و مقررات بازنشستگی (فنی)
۲۵,۲۳	ارائه خدمات مبتنی بر شناخت جامعه هدف	۳۱,۷۳	داشتن مهارت‌های شنیداری و کلامی	۲۵,۱۸	آشنایی با قوانین و مقررات استخدامی

میانگین رتبه	شایستگی	میانگین رتبه	شایستگی	میانگین رتبه	شایستگی
۲۹,۰۹	هدایت، مربیگری و فراهم آوردن شرایط توسعه و ارتقا کارکنان	۲۹,۳۲	توسعه تعامل و ارتباط مناسب با ذینفعان	۳۵,۸۲	تسلط بر امور درآمد و هزینه
۲۳,۲۳	جانشین پروری	۱۹,۸۶	تیم سازی و شبکه سازی	۳۱,۰۵	تسلط بر نظام های عملیاتی صندوق
۲۴,۰۵	تفویض اختیار و ایجاد تعادل و توازن در کار کارکنان	۱۶,۶۴	تقویت و استفاده از ظرفیت های مردمی و ذینفعان	۳۱,۷۳	شناخت سازمانی و محیطی
۲۱,۲۷	مومن، باتقوا و اخلاق مدار	۱۱,۲۳	رفتار سیاسی	۲۱,۲۳	حافظه و بهره هوشی بالا
۳۵,۸۲	وظیفه شناسی و تعهد و تعلق سازمانی	۱۹,۱۴	تفکر انتقادی و خلاقانه	۲۵,۴۱	انعطاف پذیر و انتقادپذیر
۳۱,۰۵	عدالت ورزی	۱۹,۱۴	تفکر تحلیلی و حل مساله	۲۱,۰۹	کمال گرایی و توسعه فردی
۲۷,۵۵	صداقت و راستگویی	۱۵,۹۱	آینده نگری و تفکر راهبردی	۱۹,۰۹	عزت و اعتماد به نفس
۱۳,۴۱	شایسته سالاری	۱۵,۶۸	کل نگری و نگرش فرایندی	۲۹,۵۹	همت و سخت کوشی و پشتکار
۲۳,۰۵	امانت داری	۳۵,۸۲	برنامه ریزی و سازماندهی	۲۵,۲۳	آراستگی و انضباط

جدول شماره ۹: آزمون فریدمن برای مقوله های فرعی

۱۱	تعداد
۲۰۲,۲۹۶	مجذور خی دو
۴۷	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معناداری

## اعتبارسنجی

اعتبارسنجی تحقیق در هرکدام از مراحل هفتگانه تحقیق اعم از انتخاب موضوع، طراحی، مصاحبه، نسخه برداری، تحلیل، تأیید، و گزارشگری انجام شد. برای محاسبه پایایی تحقیق نیز بازآزمون از بین مصاحبه‌های انجام گرفته که تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کُذگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کُذگذاری‌ها در جدول زیر آمده است. همچنین با توجه به اینکه از روش مصاحبه در این تحقیق استفاده شده است و محقق مطالعات جامعی را پیرامون شایستگی انجام داده و در جلسه مصاحبه، هدف مصاحبه را برای مصاحبه‌شوندگان به روشنی توضیح داده، دانسته‌های قبلی خود را نیز در حین جلسه مصاحبه کنار گذاشته و نکات یک مصاحبه موثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد و... را رعایت کرده است. ضمناً محقق در تفسیر نتایج دقت کافی را مبذول داشته و در تمام مراحل هفتگانه تحقیق از نظرات و مشاوره خبرگان و مصاحبه‌شوندگان بهره برده است. در مراحل نیز تطبیق اطلاعات حاصله از مصاحبه‌ها با اسناد بالادستی انجام پذیرفته که این موضوع نیز سبب افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق می‌شود.

جدول شماره ۱۰: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل گدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۹۱(۴۸+۴۳)	۳۹	۱۳	۸۵,۷
۲	مصاحبه ۴	۱۹۴(۱۰۱+۹۳)	۸۴	۲۶	۸۶,۶
۳	مصاحبه ۷	۱۸۲(۹۵+۸۷)	۸۰	۲۲	۸۷,۹
۴	درصد کل	۴۶۷	۲۰۳	۶۱	۸۶,۹۴

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تعداد کل گدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۴۶۷، تعداد کل توافقات بین گدها در این دو زمان برابر ۲۰۳، و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۶۱ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این

تحقیق برابر ۸۶,۹۴ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این بخش به پاسخ به اهداف و سوالات پژوهش پرداخته می‌شود:

سوال اول پژوهش: مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند؟

برای مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری شش مقوله یا شایستگی اصلی احصا شد که برخی از آنها به طبقات کوچک‌تری شکسته شدند. در ذیل شایستگی‌های اصلی، تعداد ۴۸ شایستگی فرعی دسته‌بندی شدند.

بر اساس الگوی طراحی شده برای مدیران استانی صندوق بازنشستگی کشوری اولین مقوله شایستگی که در اغلب مصاحبه‌ها مطرح شد شایستگی دانش بود که به دو قسم دانش تخصصی و دانش عمومی تقسیم شد.

دانش تخصصی در تمام مصاحبه‌ها بیان شد که در ۵ شایستگی فرعی تقسیم‌بندی شده است. این طبقه به وجود دانش و اطلاعات حوزه تخصصی دو وظیفه اصلی مدیریت‌های استانی یعنی دانش فنی که عمدتاً بر قوانین و مقررات بازنشستگی و استخدامی و دانش مرتبط با امور درآمد و هزینه اشاره دارد. از دیگر شایستگی‌های این طبقه می‌توان به شناخت سازمان یعنی آشنایی با راهبردها، برنامه‌های عملیاتی، ماموریت‌ها، وظایف، فرهنگ سازمانی و اختیارات و همین‌طور فرایندها و خدمات صندوق اشاره دارد. همچنین مدیران استانی با توجه به الکترونیکی بودن عمده خدمات صندوق تسلط لازم را بر نظام‌های عملیاتی مانند سیستم احکام، شاغلین، درآمد و هزینه را باید دارا باشند.

دومین طبقه این مقوله دانش عمومی است که دارای ۵ شایستگی فرعی؛ مانند مدرک تحصیلی مرتبط با رشته شغلی، سابقه خدمت در امور فنی یا درآمد و هزینه و... است.

ویژگی‌های شخصیتی شایستگی‌های اصلی دوم است. در این شایستگی، ۱۱ شایستگی فرعی دسته‌بندی شده‌اند. از شایستگی‌های فرعی می‌توان به انعطاف‌پذیر و انتقادپذیر،

کمال‌گرایی و توسعه فردی، عزت و اعتماد به نفس، همت و سخت‌کوشی و پشتکار، قاطعیت و قانون‌مندی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و... اشاره کرد.

در مقوله سوم که شایستگی‌های ارتباطی و میان‌فردی نام‌گذاری شد، ۶ شایستگی فرعی: داشتن مهارت‌های نوشتاری و درک مطلب، داشتن مهارت‌های شنیداری و کلامی، توسعه تعامل و ارتباط مناسب با ذینفعان، تیم‌سازی و شبکه‌سازی، تقویت و استفاده از ظرفیت‌های مردمی و ذینفعان و رفتار سیاسی وجود دارد.

شایستگی اصلی (مقوله) چهارم شایستگی‌های تحلیلی و فکری-ذهنی است که ۴ شایستگی فرعی: تفکر انتقادی و خلاقانه، تفکر تحلیلی و حل مساله، آینده‌نگری و تفکر راهبردی و کل‌نگری و نگرش فرایندی در آن قرار دارد.

مقوله پنجم، شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی است که به دو طبقه رهبری و مدیریت موثر مدیریت استان با ۸ شایستگی فرعی و مدیریت منابع انسانی با ۳ شایستگی فرعی تقسیم‌بندی شده است. از اهم شایستگی‌های فرعی این مقوله می‌توان به برنامه‌ریزی و سازماندهی، نظارت و کنترل، هدایت، مربیگری و فراهم آوردن شرایط توسعه و ارتقا کارکنان، جانشین‌پروری و ... اشاره کرد.

مقوله ششم، تحقق شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی است که ۶ شایستگی فرعی: مومن و باتقوا، وظیفه‌شناسی و تعهد و تعلق سازمانی، عدالت‌ورزی، صداقت و راستگویی، شایسته‌سالاری و امانت‌داری در آن قرار داده شده است.

در پایان الگوی شایستگی‌های تحقیق به شکل زیر است:



پایه، مدیریتی، عمومی و تخصصی تقسیم‌بندی کرده است. یا اسمانتی و همکاران (۲۰۱۴) مهارت ارتباطی، انگیزشی، ارزیابی و نظارتی، کار گروهی را در مقوله مهارت‌های رهبری و مهارت‌های شناختی، سازمانی، خلاقیت، انعطاف‌پذیری/سازگاری را در مهارت‌های مدیریتی تقسیم‌بندی می‌کند. یا در الگوهای شایستگی در سازمان‌ها یا کشورهای مختلف به‌عنوان مثال در الگو شایستگی گروه شغلی رهبری اجرایی OECD شایستگی‌ها را در دو دسته شایستگی‌های فنی یا تخصصی و شایستگی‌های بالقوه تقسیم‌بندی می‌کند که شایستگی‌ها بین فردی، راهبردی و کسب نتایج در این دسته قرار دارند. بنابراین، مقوله‌بندی شایستگی‌ها بسته به پژوهشگر و تفکرات و جهت‌گیری او می‌تواند متفاوت باشد. در جدول ذیل شباهت‌های مولفه‌های اصلی حاصل از تحقیق حاضر با مولفه‌های پژوهش‌های دیگر تطبیق و ارائه شده است. با توجه به موارد بیان شده و همچنین جدول ذیل، این تحقیق علاوه بر دربرگرفتن شایستگی‌های سایر محققین و جامعیت، تطبیق نظری یافته‌های حاضر با مطالعات پیشین را تایید می‌کند.

جدول شماره ۱۱: جدول مطابقت شایستگی‌های اصلی تحقیق با شایستگی‌های سایر محققین

شایستگی اصلی	مشابهت در
دانش	عسگری (۱۳۹۴)، قلی‌پور (۱۳۹۷)، لی (۲۰۱۰)، اسکورکوا (۲۰۱۶)، میدت علی (۲۰۲۱)
ویژگی‌های شخصیتی و فردی	عسگری (۱۳۹۴)، قلی‌پور (۱۳۹۷)، صدری نوش‌آبادی (۱۳۹۷)، لی (۲۰۱۰)، کرگل (۲۰۱۹)،
مهارت‌های ارتباطی و میان فردی	عبداللهی (۱۳۹۴)، صدری نوش‌آبادی (۱۳۹۷)، قلی‌پور (۱۳۹۷)، هیسه (۲۰۱۲) موناگ (۲۰۱۶)، کرگل (۲۰۱۹)، سودیرمان (۲۰۱۹)، میدت (۲۰۲۱)
تحلیلی و فکری-ذهنی	قلی‌پور (۱۳۹۷)، صدری نوش‌آبادی (۱۳۹۷)، لی (۲۰۱۰)، سودیرمان (۲۰۱۹) کرگل (۲۰۱۹)، میدت (۲۰۲۱)
مدیریتی و اجرایی	پورعابدی (۱۳۹۵)، قلی‌پور (۱۳۹۷)، لی (۲۰۱۰)، هیسه (۲۰۱۲)، اسمانتی (۲۰۱۴)، کرگل (۲۰۱۹)، میدت (۲۰۲۱)
ارزشی دینی	عسگری (۱۳۹۴)، قلی‌پور (۱۳۹۷)، صدری نوش‌آبادی (۱۳۹۷) هیسه و همکاران (۲۰۱۲) موناگ (۲۰۱۶)

با توجه به نتایج حاصل از آزمون فریدمن نیز، شایستگی‌های دانشی بیشترین اولویت و اهمیت را از نظر خبرگان دارا بودند. با توجه به اهمیت این شایستگی‌ها در تحقیق حاضر و



همچنین الگو اسپنسر که بیان می‌دارد سطح دانش آسان‌ترین بخش برای پرورش است، برنامه‌ریزی برای ارتقای شایستگی‌های دانشی و مهارتی آسانتر از سایر شایستگی‌ها بوده و بیشترین اثر را از برنامه‌های بهبود حاصل می‌دارد. بنابراین، توجه به این بخش باید بیش از پیش بوده و بصورت بلندمدت برای آن برنامه‌ریزی نمود. در بین ۶ مقوله اصلی نیز شایستگی‌های فکری و تحلیلی-ذهنی پایین‌ترین رتبه را دارا است.

مهم‌ترین شایستگی فرعی در مقوله دانش به ترتیب تسلط بر قوانین و مقررات بازنشستگی (فنی) و آشنایی با قوانین و مقررات استخدامی است که طبق مصاحبه‌ها دارا بودن این شایستگی کمک شایانی به مدیریت استان می‌کند. کمترین اولویت در این مقوله مربوط به مدرک تحصیلی مرتبط است. این شایستگی‌ها نیز در الگو کاتز که برای مدیران عملیاتی معرفی می‌کند (شایستگی‌های فنی) بیشترین اهمیت را دارا است.

در شایستگی‌های ویژگی شخصیتی مدیران استانی قاطعیت و قانون‌مندی بیشترین اهمیت را دارد. یکی از دلایل اهمیت این شایستگی انجام اغلب فعالیت‌های مدیریت‌های استانی بر مبنای قوانین استخدامی است؛ به طوری که عمل و رعایت قانون طبق برخی مصاحبه‌ها از خواسته‌های اصلی ستاد صندوق است. کمترین اولویت نیز در این مقوله شایستگی از خودگذشتگی دارد.

در مقوله شایستگی‌های ارتباطی و میان‌فردی داشتن مهارت‌های شنیداری و کلامی بیشترین اهمیت را دارد. یکی از دلایل این موضوع طبق مصاحبه‌های انجام شده ارتباط بسیار زیاد مدیر استانی با بازنشستگان و موظفین صندوق است. مدیر استان علاوه بر دانش ارتباط و تعامل و گفتگو و اداره جلسات و... باید به میزانی توانا باشد تا بتواند به نحو احسن این امور را انجام دهد. کمترین اهمیت در این مقوله نیز مربوط به شایستگی رفتار سیاسی است.

در چهارمین مقوله تحقیق که شایستگی‌های تحلیلی و فکری-ذهنی است که در کل شایستگی‌ها کمترین اولویت یا اهمیت را دارا می‌باشد که این موضوع بر اساس الگو کاتز که در آن مدیران عملیاتی کمترین مهارت‌ها را در مهارت‌های ادراکی دارد منطبق است. در این مقوله شایستگی‌های تفکر انتقادی و خلاقانه و تفکر تحلیلی و حل مساله بیشترین اهمیت را دارد. در این شایستگی‌ها برخورداری از خلاقیت و نوآوری و ابتکار عمل در انجام کارها، ارائه و

کاربست راه حل‌های جدید و خلاقانه برای حل مسائل و توان تصمیم‌گیری و قضاوت و بکارگیری فنون تصمیم‌گیری در حل مسائل بسیار حائز اهمیت است. طبق یکی از مصاحبه‌ها اینکه مدیر استان جرات و توان تفسیر و تحلیل قوانین و مقررات را دارا باشد و بتواند تشخیص درست دهد که چه زمان باید از ستاد صندوق استعلام بگیرد مهم است. در این مقوله شایستگی کل‌نگری و نگرش فرایندی کمترین اولویت و رتبه را دارا است.

پنجمین مقوله تحقیق شایستگی‌های مدیریتی و اجرایی است که از نظر اهمیت دومین دسته از شایستگی‌ها است. بیشترین اهمیت در این مقوله مربوط به شایستگی‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی و نظارت و کنترل است که اغلب به‌عنوان مراحل اصلی مدیریت خوانده می‌شوند. این شایستگی طبق مصاحبه‌های انجام شده به دلیل نقش نظارتی مدیر بر امور و کارکنان بسیار مهم است. همچنین به دلیل حساسیت زمانی فرایندهای برقراری حقوق بازنشستگی و وظیفه، مدیریت زمان و برنامه‌ریزی آن اهمیت دارد. در این مقوله شایستگی استفاده از نظام‌های نوین مدیریتی و فناوری‌های نوین کمترین اهمیت را دارا است.

در شایستگی آخر نیز که شایستگی‌های ارزشی و اعتقادی است شایستگی وظیفه‌شناسی و عدالت مدیر بسیار بااهمیت است. همچنین مصاحبه‌شوندگان کمترین رتبه را در این مقوله به شایستگی شایسته‌سالاری می‌دانند.

در پایان برای تحقیقات آینده نیز پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود.

۱. نحوه به‌کارگیری الگو پیشنهادی برای فرایندهای منابع انسانی مانند جذب، ارتقا، انتصاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و... طرح ریزی شود.
۲. عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های مدیران استانی و نتایج شایستگی‌های مدیران استانی بر اساس سنجه‌های ملموس مورد بررسی قرار گیرد.
۳. میزان تاثیرگذاری بهبود هر یک از شایستگی‌ها بر موفقیت مدیریت‌های استانی و نتایج عملکردی آنها بررسی شود.
۴. این پژوهش برای مدیران ستادی در سطوح عالی، میانی و پایه و همچنین شغل کارشناس بازنشستگی انجام پذیرد.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- بهراد، آرمان؛ سبک رو، مهدی؛ طباطبایی نسب، سید محمد (۱۳۹۸)، طراحی الگو شایستگی‌های رؤسای گروه‌های مالیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور (یک رویکرد کیفی)، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۹(۴)، ۶۷-۴۳.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان؛ رضی، زهرا (۱۳۹۵)، طراحی الگو شایستگی چند بعدی مدیران و کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲)، ۲۷-۵۲.
- رنگرین، حسن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ سلطانیه، فرزاد (۱۳۹۶)، طراحی الگوی شایستگی‌های استراتژیک مدیران کارکردی با استفاده از روش تحلیل مضمون، *فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱(۱۶)، ۹-۴۹.
- زاهدی، شمس السادات و شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹)، الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، *مطالعات مدیریت راهبردی* ۱(۱)، ۹۵-۱۳۹.
- سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۹۴)، طراحی الگو شایستگی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران پژوهشی، *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*، ۱-۱۳.
- صدری نوش آبادی، سید صدرالدین؛ رضانی اردی، عمران؛ اصغری، پریسا (۱۳۹۷)، الگو شایستگی‌های عمومی مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور، *فصلنامه تخصصی سازمان اداری و استخدامی کشور*، ۵۶، ۳۳-۵۰.
- عبدی، علیرضا (۱۳۹۵)، تدوین نیم رخ شایستگی مشاغل راهبردی به منظور ارزیابی آمادگی راهبردی سرمایه انسانی شرکت صنعتی دوده فام، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی* ۶(۲۰)، ۹۹-۱۲۴.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد (۱۳۹۴)، الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱(۱)، ۲۳-۳۸.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۹۷)، طراحی و تدوین الگو شایستگی مدیران سازمان تامین اجتماعی، موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی.
- میر، سیدجواد؛ گنجیان، مهدی؛ فروهش تهرانی، غلامرضا (۱۳۹۳)، چالش‌ها و راهکارهای صندوق‌های بازنشستگی در ایران: مطالعه موردی صندوق بازنشستگی جهاد کشاورزی. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۲(۷)، ۱۱۱-۱۳۹.
- یوسفی قلعه رودخانی، محمدعلی (۱۳۹۶)، بررسی چالش‌های صندوق بازنشستگی و ارائه راهکارهای عملی، *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۱(۱)، ۹۵-۱۱۱.

## ب. منابع انگلیسی

- Bondarenko, V., Diugowanets, O., Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges, *SHS Web of Conferences*; Les Ulis, Vol. ۹۰
- Hsieh, S., Lin, J., & Lee, H. (2012). Analysis on literature review of competency. *Journal of International Review Business Economic*, 2(11), 25-50.
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- <https://www.onetonline.org/>
- J Monang, I Sudirman, J Siswanto, (2016). In Search for a Public Servant Competency Model: A Literature Review, *The 17th APIEMS 2016 Asia Pasific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei Taiwan.
- Kang, E., Lee, H. (2021). Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13, 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Kregel, I., Ogonek, N. and Matthies, B. (2019). Competency Profiles for Lean Professionals – An International Perspective, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 2, 423-446.
- Kvale, S. (1996). *Inter Views: An introduction to qualitative research writing*. Thousand Oaks, Calif: *Sage Publications*.
- Lee, Y. (2010). Exploring high-performers' required competencies, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 434-439.
- Midhat Ali, M, Mohsin Qureshi, S , Saad Memon, M, Irshad Mari, S, Babar Ramzan, M,(2021). **Competency Framework Development for Effective Human Resource Management**, Volume: 11 issue: 2.
- Sanghi, Seema(۲۰16). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Published by Sage Publications.
- Shukla, A, Sharma, K,(2021). **Importance of Competencies in Performance Evaluation of Indian Civil Servants**, [https://www.researchgate.net/publication/349551416\\_Importance\\_of\\_Competencies\\_in\\_Performance\\_Evaluation\\_of\\_Indian\\_Civil\\_Servants](https://www.researchgate.net/publication/349551416_Importance_of_Competencies_in_Performance_Evaluation_of_Indian_Civil_Servants)
- Skorková, Z., (2016), Competency Models in Public Sector, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, pp. 226-234
- Smutný, P., Procházka, J. & Vaculík, M. (2014). **Developing Managerial Competency Model**, In Hradec Economic Days, Working paper in Masaryk University: Czech Republic, pp. 1-8.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. and Aisha, A.N. (2019). Competencies for effective public middle managers, *Journal of Management Development*, Vol. 38 No. 5, pp. 421-439.