

## تحلیل مسیر الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش

سامان ایزدمهر<sup>۱</sup>، سارا کشر<sup>۲\*</sup>، رضا صابونچی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. ۲- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

۳- دانشیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۸

## Analysis of the Path of Retirement Pattern of Human Resources in Sports

Saman Izadmehr<sup>1</sup>, Sara Keshkar<sup>2\*</sup>, Reza Sabounchi<sup>3</sup>

1 -Ph. D. Student of Sports Management, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran  
2- Associate Professor of Sports Management, Allameh Tabataba'i University 3-Associate Professor of Sports Management, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran

Received: (2022/10/10) Accepted: (2023/01/15)

### Abstract

One of the neglected issues in sports organizations is paying attention to retirement and having a suitable model for manpower retirement with the least harm to the organization. Therefore, the present study was conducted with the general aim of analyzing the path of manpower retirement pattern in sports. The present research method is a mixed method (qualitative and quantitative) which in terms of purpose is exploratory research and in terms of results is part of basic and applied research. The statistical population of the research in the qualitative section included experts related to the subject and sampling in this section was done purposefully and snowball technique. The statistical population in the quantitative part included all sports managers and experts, sports coaches who were sampled by simple random sampling. The measuring instruments of the research were interview (qualitative part) and questionnaire (quantitative part). The interview was conducted in a semi-structured manner and the results of the interviews were used to construct a questionnaire and distributed after confirming its validity and reliability. In order to analyze the path of the manpower retirement model in sports, structural equation analysis was used with the help of Smart PLS software version 3. Reforming the structure and reducing the surplus forces on transparent and logical indicators has a positive and significant effect on the planning and implementation of the plan and planning and recruitment and retirement of human resources ( $p = 0.01$ ), as well as meritocracy and succession on transparent and logical indicators on the program. The planning and implementation of the plan for managing, recruiting and retiring manpower has a positive and significant effect. It can be said that without having a proper plan for retiring manpower and providing alternative manpower, the organization will be deprived of valuable capital in the long run.

**Keywords:** Manpower, sports, retirement, retirement pattern

### چکیده

یکی از موارد مغفول مانده در سازمان‌های ورزشی توجه به بازنشستگی و داشتن الگوی مناسب برای بازنشستگی نیروی انسانی با کمترین آسیب به سازمان می باشد. بنابراین تحقیق پیش رو با هدف کلی تحلیل مسیر الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش انجام گرفت. روش پژوهش حاضر روش آمیخته (کیفی و کمی) است که از لحاظ هدف در زمره تحقیقات اکتشافی و از لحاظ نتیجه جزء تحقیقات بنیادی و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان مرتبط با موضوع بوده و نمونه گیری در این بخش به صورت هدفمند و تکنیک گلوله برفی انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان ورزشی، مربیان ورزشی بوده به صورت تصادفی ساده نمونه گیری شدند. ابزار اندازه گیری پژوهش مصاحبه (بخش کیفی) و پرسشنامه (بخش کمی) بود. مصاحبه به روش نیمه ساختار یافته انجام شد و از نتایج مصاحبه ها برای ساخت پرسشنامه استفاده شده و بعد از تایید روایی و پایایی توزیع گردید. به منظور تحلیل مسیر مدل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش از تحلیل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد. اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر شاخص‌های شفاف و منطقی بر برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $p=0/01$ )، همچنین شایسته سالاری و جانشین پروری بر شاخص‌های شفاف و منطقی بر برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. می توان گفت که بدون داشتن برنامه مناسب برای بازنشستگی نیروی انسانی و تأمین نیروهای جایگزین، در بلند مدت سازمان از سرمایه های ارزشمند خالی خواهد شد.

### واژه‌های کلیدی

نیروی انسانی، ورزش، بازنشستگی، الگوی بازنشستگی

\* نویسنده مسئول: سارا کشر

\*Corresponding Author: Sara Keshkar, Email: sarakeshkar@yahoo.com

## مقدمه

امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌گردد و مؤثرترین راهبرد کسب مزیت رقابتی در شرایط فعلی، شناسایی و توانمند کردن شایستگی‌های منابع انسانی سازمانها است (گریبر، ۲۰۲۱). سرمایه انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع داشته و مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است که با به کارگیری صحیح آنان و دیگر اجزای سازمان میتوان اهداف سازمانی را تحقق بخشید (اندرجیو، ۲۰۲۰). منابع انسانی که در اقتصاد جهانی، به عنوان سرمایه کلیدی و بنیان استراتژیک در هر سازمانی ایفای نقش می‌نماید، توجه بسیاری از محققین را در دنیای کنونی به خود جلب نموده است (پاک و همکاران، ۲۰۲۰). منابع انسانی نقش اثرگذاری در فرآیند تعالی سازمانها دارند. به سبب تغییرات شتابان محیطی که دائماً چالش‌هایی را فرا روی سازمانها قرار می‌دهد، برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی بمانند و تغییرات را به‌مثابه فرصت تلقی کنند، نیاز به شایستگی دارند، که به‌واسطه شایستگی‌های نهادینه‌شده بتوانند در فرآیندهای کسب‌وکار تحول‌آفرین باشند (خلیل نژاد و امیری، ۱۳۹۵). از طرف دیگر، با توجه به تغییر و تحولات اخیر در سازمانها و استفاده از نیروی جوان و شایسته در سازمان می‌توان گفت با ورود به هزاره جدید، بازنشستگی به یک مسئله عمده جمعیت شناختی و اجتماعی تبدیل شده است (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹). بازنشستگی به‌عنوان یک پدیده اجتماعی واقعیت مهمی است که لاجرم در زندگی شغلی انسان رخ می‌دهد. این پدیده دارای ابعاد و تبعات مختلف فردی، اجتماعی و اقتصادی است و به‌منزله پایان کار و به تعبیری آزاد شدن از فشارهای ناشی از مسئولیت‌ها و مشقت‌های کاری بعد از یک دوره طاقت‌فرسا تلقی می‌شود (جاویدان و همکاران، ۱۳۹۵). ورزشکاران نیز از این مقوله مستثنا نبوده و همه ورزشکاران خواه در سطح بین‌المللی و حرفه‌ای باشند یا سطوح پایین‌تر، باید درنهایت زندگی ورزشی را با ویژگی‌های گاه منحصربه‌فرد آن کنار بگذارند و وارد دوره جدید زندگی با نام دوران پس از ورزش شوند و روی دیگر جنبه‌ها متمرکز شوند. برای سازمان‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمانها، مقوله بازنشستگی کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است چراکه با بازنشست شدن کارکنان مجرب و خبره، لازم است که نیروهای جوان‌تر به ایفای نقش بپردازند و چنانچه این نیروها به‌خوبی پرورش نیافته باشند، چه‌بسا که سازمان ورزشی از دست‌یابی به اهداف خود باز بماند. با این اوصاف، بررسی دلایل و

مشکلات بازنشستگی ورزشی می‌تواند در برنامه‌ریزی برای کمک به ورزشکاران نقش بسزایی داشته باشد.

امروزه بسیاری از سازمانها با هدف ارتقای سطح کیفی و مهارت فنی و تخصصی و چابک‌سازی و متناسب‌سازی وضعیت نیروی انسانی خود قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت مصوبه مجلس شورای اسلامی را به‌عنوان یک تکلیف قانونی اجرا کردند (اسمعیل‌زاده، ولیخانی و باغشاهی، ۱۳۹۳). در این خصوص می‌توان گفت که هر کارمندی دوره‌ای به نام بازنشستگی در کار راه خود تجربه می‌کند. این دوره، که در طی آن باید از جریان اصلی کار و فعالیت اجتماعی خود جدا شود مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر از زندگی وی است (اوسانی و اونیو، ۲۰۰۸). بازنشستگی شروع جدید دوره‌ای معنادار از زندگی در دید بعضی دیگر می‌باشد، که در آن افراد می‌توانند فعالیت‌های غیرکاری‌شان را اولویت‌بندی و تعهدات کاری خود را حذف کنند و به آنها برسند (گوراتلین، ۲۰۲۰). در این میان بازنشستگی ورزشی فرآیندی چندبعدی و پیچیده می‌باشد. که به طور متقابل فاکتورهای زیادی اثرگذار است که موجب پایان دادن ورزشکاران به ورزش خود می‌باشد (کوکوریس، ۲۰۰۵). باید اذعان کرد که ورزش به‌منزله یک شغل و حرفه مطرح شده و حالتی کاملاً حرفه‌ای به خود گرفته است. ورزشکاران حرفه‌ای در همه رشته‌های ورزشی در طول دوره ورزشی‌شان با تغییرات متفاوتی مواجه می‌شوند که یکی از آنها بازنشستگی از ورزش است (به نقل از هاشمی، همتی‌نژاد، بنار، مومنی‌پیری و نوروزی، ۱۳۹۴).

دلایل بازنشستگی ورزشی ساده است؛ علل و شرایط کنار رفتن از صحنه‌ی ورزش، درک هر فرد نسبت به فشار، منابع و ساز و کارهای مقابله و مهارت‌ها و تجربیات اجتماعی ورزشکاران متفاوت و گاه منحصربه‌فرد است. به نظر می‌رسد ظرفیت ورزشکار برای قبول این دوره و همین‌طور نوع و شرایط کناره‌گیری یا بازنشستگی زود راس، فاکتورهای مهمی هستند که هر کدام به تنهایی یا به صورت ترکیب با هم بر ضریب سازگاری با فرایند بازنشستگی ورزشی اثر گذارند. بنابراین، برای ارزیابی وضعیت و تجربیات ورزشکاران بازنشسته، لازم است الگوهای رفتاری ویژه‌ی آنها تعیین و مورد ارزیابی قرار گیرد. آجیلوه و تیلور (۱۹۹۳) معتقد بودند بازنشسته شدن در ورزش را می‌توان به صورت تعاملی پیچیده از عوامل استرس‌زای مالی، اجتماعی، روانشناختی و جسمانی که ممکن است باعث بروز آسیب‌های شناختی، روانی، رفتاری و یا اجتماعی شود، در نظر گرفت (آجیلوه و

است؟ و ۲) آیا می‌توان عوامل مؤثر بر آن را در قالب الگویی ارائه کرد که شایستگی و ویژگی‌های کارکنان در آن نقش داشته باشند؟

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر روش آمیخته (کیفی و کمی) است که از لحاظ هدف در زمره تحقیقات اکتشافی و از لحاظ نتیجه جزء تحقیقات بنیادی و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان مرتبط با موضوع اعم از مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان، مدیران ستادی کمیته ملی المپیک، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استانی و اساتید تربیت بدنی و علوم ورزشی بودند. شرط خبرگی در این تحقیق داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال تجربه کاری مرتبط با منابع انسانی در ورزش بود. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش گلوله برفی و هدفمند انجام شد. ابتدا مصاحبه‌ها با ۳ نمونه اولیه آغاز شده و بقیه نمونه‌ها به کمک نمونه‌های قبلی انتخاب شدند. پاسخ‌ها بعد از ۱۵ مصاحبه به اشباع اطلاعاتی رسیدند اما برای اطمینان تا نفر ۱۸ مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. جامعه پژوهش در بخش کمی کلیه مدیران و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و ادارات کل ورزش و جوانان استانی به تعداد ۱۰۰۰ نفر بود. با توجه به جدول مورگان حداقل ۲۸۰ پرسشنامه مورد نیاز بود که برای اطمینان از جمع‌آوری پرسشنامه به میزان کافی، ۳۹۰ پرسشنامه به روش سهمیه‌ای توزیع شده و ۲۸۶ پرسشنامه صحیح و کامل مورد ارزیابی قرار گرفتند.

از پرسشنامه محقق ساخته بعد از تایید روایی و پایایی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. روایی صوری و محتوا به تایید ۹ نفر از متخصصان مدیریت ورزش رسیده و پایایی تمامی متغیرها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و بر روی یک نمونه اولیه ۳۰ نفره بالای ۷ دهم به دست آمد. به تحلیل مسیر مدل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش از تحلیل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ استفاده شد

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق در بخش کیفی را نشان می‌دهد.

تیلور، ۱۹۹۳). نتایج مطالعات آجایی (۲۰۰۷) نشان داد که بازنشستگی از سازمان ممکن است مشکلات روانی جدی را برای فرد به همراه داشته باشد. دوس سانتوس، نوگرا و بومه (۲۰۱۶) به دست آوردند که نبود چشم‌انداز شغلی پس از بازنشستگی یک مشکل جدی برای بازنشستگان است و یکی از مهمترین وظایف هر سازمانی داشتن برنامه برای بعد از بازنشستگی نیروهاست. نتایج مطالعات براون، کرکوفس، لامبرت و گوتبرگ (۲۰۱۷) نشان داد که بازیکنانی که مجبور به بازنشستگی بودند دو برابر تنش بیشتری نسبت به افرادی که داوطلبانه بازنشسته شده بودند، داشتند. یافته‌های مطالعه جیانون، هانی، کالی و اوگروندیزوک (۲۰۱۷) حاکی از آن بود که میزان هویت ورزشی ورزشکاران می‌تواند یک عامل خطرناک برای بروز اضطراب روانی در ماه‌های بعد از بازنشستگی از ورزش باشد. دیمیتریو، جاگو، گیل، مسنگو و علی (۲۰۲۰) بیان کردند که بازنشستگی زود راس در ورزشکاران نخبه منجر به افسردگی در آنان خواهد شد. همچنین نتایج یافته‌های هاشمی و همکاران (۱۳۹۴) بیانگر آن بود که مشکلات مربوط با سلامت و مسائل مرتبط با شغل بیشترین مشکلاتی بودند که ورزشکاران بازنشسته با آن مواجه هستند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۴). در این زمینه اما برخی پژوهشگران معتقدند بازنشستگی از ورزش صرفاً به ایجاد فشارهای روانی در همه ورزشکاران منجر نمی‌شود و حتی می‌تواند تجربه مثبتی نیز باشد (کوکلی، ۲۰۱۳؛ بلایند و گریند ورفر، ۲۰۱۵ و واریتر و لوالیه، ۲۰۰۸). بلایند و گریند ورفر (۲۰۱۵) بیان کردند بازنشستگی از ورزش حرفه‌ای و رقابتی می‌تواند فرصت‌های جدیدی برای رشد و پیشرفت شخصی فراهم کند و به ورزشکار این فرصت را می‌دهد که فرصت‌های شغلی جدیدی را کشف کند.

بنابراین بر اساس مطالب گفته شده می‌توان گفت که بررسی دلایل و مشکلات بازنشستگی ورزشی می‌تواند در برنامه‌ریزی برای کمک به ورزشکاران نقش بسزایی داشته باشد. همچنین بر اساس تبصره یک ماده قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشسته‌ها، وزارت ورزش و رؤسای فدراسیون‌ها نیز شامل تغییراتی خواهند شد. از این رو بررسی دلایل، مسائل و مشکلات بازنشستگی در ورزش از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. همچنین با توجه به بررسی‌های انجام شده، پژوهشی در این زمینه در کشور انجام نگرفته است. از این رو پژوهش حاضر در پی پاسخ دادن به این سوالهاست که: ۱) شرایط بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش چگونه

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تخصص	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سابقه خدمت	سن
۱	علوم ورزشی	معاون وزیر ورزش و جوانان	دکترا	مرد	۲۷	۵۷
۲	علوم ورزشی	معاون وزیر ورزش و جوانان	دکترا	زن	۲۴	۵۳
۳	مدیریت ورزشی	مدیر کل وزارتی	دکترا	مرد	۲۸	۵۱
۴	مدیریت ورزشی	مدیر کل وزارتی	کارشناسی ارشد	مرد	۱۶	۴۷
۵	مدیریت و رفتار سازمانی	مدیر کل وزارتی	کارشناسی ارشد	زن	۲۱	۵۶
۶	مدیریت ورزشی	مدیر کل استانی	دکترا	مرد	۱۵	۵۲
۷	اقتصاد	مدیر کل استانی	کارشناسی ارشد	مرد	۲۹	۵۵
۸	مدیریت ورزشی	مدیر کل استانی	دکترا	مرد	۱۱	۴۲
۹	مدیریت ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکترا	زن	۱۵	۴۶
۱۰	مدیریت ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکترا	زن	۱۸	۵۲
۱۱	مدیریت ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکترا	مرد	۱۴	۴۸
۱۲	مدیریت ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکترا	مرد	۲۲	۴۹
۱۳	مدیریت ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکترا	مرد	۲۷	۵۸
۱۴	مدیریت ورزشی	رییس فدراسیون	دکترا	مرد	۲۶	۵۵
۱۵	مدیریت ورزشی	رییس فدراسیون	دکترا	مرد	۱۲	۴۵
۱۶	منابع انسانی	دبیر فدراسیون	کارشناسی ارشد	مرد	۱۶	۴۱
۱۷	علوم ورزشی	دبیر فدراسیون	دکترا	زن	۹	۳۸
۱۸	علوم ورزشی	نایب رییس فدراسیون	کارشناسی ارشد	زن	۱۲	۴۰

عملیات میدانی) مقوله‌ها احصاء گردیدند. کدهای باز اولیه در جدول ۲ نشان داده شده است. ۳۸۱ کد از تعداد ۱۸ مصاحبه احصاء شد که بعد از حذف کدهای تکراری ۸۲ کد باز منحصر به فرد برای الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش ایران باقی می‌ماند.

در مرحله اول، کد گذاری باز به روش چارمز و از طریق جز به جز کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله‌های اطلاعات درباره بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش ایران پرداخته شد و بر اساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و یادداشت‌های روزانه (حاصل از

جدول ۲. کد گذاری باز (به همراه منبع و کد مفهوم)

ردیف	کد باز	نشانگر نمونه
۱	استفاده از مدرسان توانمند برای آموزش کارکنان	P2, P3, P12, P6
۲	نیازسنجی سالانه دوره‌های آموزشی کارکنان	P2, P6, P11
۳	افزایش مشارکت دفاتر و معاونت‌های وزارت ورزش و جوانان در نیازسنجی دوره‌های آموزشی	P12, P8, P9, P14
۴	استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان	P10, P11, P8, P9, P13
۵	استفاده از الگوهای شناخته شده و به روز آموزش کارکنان	P5, P8, P11, P1, P6
۶	استفاده از بازنشستگان برای تدریس دوره‌های آموزشی	P5, P8, P11, P15
۷	ارزیابی مستمر دوره‌های آموزشی	P8, P12, P2, P8

## تحلیل مسیر الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش

ردیف	کد باز	نشانگر نمونه
۸	برون سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان	P6
۹	افزایش دوره های آموزشی تخصصی نسبت به دوره های عمومی	P11, P3, P2
۱۰	افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره‌های غیرحضوری	P12, P13, P16
۱۱	افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار	P1, P6
۱۲	افزایش تعداد دوره‌های آموزشی سالانه	P4
۱۳	جذب نیروهای انسانی توانمند به جای افراد بازنشسته	P3, P7, P11
۱۴	جذب نیروی انسانی فقط از مجرای آزمون های استخدامی	P12, P6, P9
۱۵	بازنگری شاخص های جذب و نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی	P2, P5, P7
۱۶	توزیع مناسب نیروی انسانی	P4, P5, P6, P8, P12
۱۷	تناسب تعداد نیروی انسانی با تعداد جامعه هدف به تفکیک ادارات شهرستانی و ادارات کل ورزش	P1, P3, P9
۱۸	توجه به آمایش نیروی انسانی هنگام استخدام	P11, P12
۱۹	جلوگیری تمرکز نیروهای توانمند در وزارتخانه و ادارات کل	P2, P3, P12
۲۰	شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی	P13
۲۱	استفاده از توانمندی نیروهای بازنشسته تا روز آخر خدمت	P12
۲۲	ایجاد پراکندگی مناسب نیروهای باتجربه در همه سطوح و بخش های ورزش	P1, P6, P9, P10
۲۳	بازتعریف شاخص‌های ارزیابی کارکنان	P4, P7, P10
۲۴	استفاده از شاخص‌های ارزیابی با توجه به مهارت‌های روز	P3, P7
۲۵	ارزیابی کارکنان بر اساس نتایج و خروجی	P8, P10, P11, P12
۲۶	همسویی شاخص های ارزیابی نیروی انسانی با اهداف سازمان ورزشی	P2, P5
۲۷	استفاده از کارکنان برای شناسایی شاخص های ارزیابی	P4, P5, P6, P8
۲۸	استفاده از الگوهای ارزیابی مناسب در سازمان‌های ورزشی	P1, P3, P15, P14
۲۹	تمرکز بر ارزیابی های گروهی به جای ارزیابی های فردی	, P11, P12
۳۰	تمرکز بر ارزیابی کیفی به جای ارزیابی کمی	P2, P3, P12
۳۱	استفاده از کانون های ارزیابی به جای خودارزیابی کارکنان	P1, P2
۳۲	ارایه بازخورد مفید و مستمر بر اساس ارزیابی ها	P4, P9, P11
۳۳	استفاده از الگوهای ارزیابی ۳۶۰ درجه	P5, P6, P8

ردیف	کد باز	نشانگر نمونه
۳۴	وزن دهی مناسب شاخص ها با توجه به اولویت ها	P4, P8, P9 P10
۳۵	استفاده از الگوهای ارزیابی برای توانمندی نیروی انسانی	P6, P7, P8, P9, P10
۳۶	تفاوت مزایای شغلی برای کارکنان توانمند با سایر نیروهای سازمانی	P5, P8, P11,
۳۷	ارتقا کارکنان بر اساس توانمندی و شاخص	P5, P8, P11,
۳۸	اهمیت دادن به مقوله تجربه در سازمان	P8, P12
۳۹	افزایش و حفظ انگیزه نیروهای انسانی توانمند	P6, P7, P10
۴۰	تلاش برای شناسایی نیروهای سازمانی توانمند	P9, P10, P11
۴۱	برقراری دوره های کارورزی برای کارکنان جدید	P13, P11, P2
۴۲	برگزاری دوره های منظم انتقال تجربه	P1, P6,
۴۳	استفاده از نیروهای نزدیک به بازنشستگی برای کارورزی نیروهای جوان	P9, P7, P12
۴۴	برگزاری جلسات کارورزی با حضور نیروهای جوان و باتجربه	P3, P7, P11
۴۵	ایجاد محیط آرام برای کارکنان	P12, P6
۴۶	توجه به جنبه های زیباشناختی فضاها در اختیار کارکنان	P2, P5, P7
۴۷	توجه به جنبه های ارگونومیکی محیط کار به خصوص در کارمندان نزدیک به بازنشستگی	P4, P5, P6, P8, P12
۴۸	فراهم کردن محیط کاری کم استرس برای کارکنان نزدیک به بازنشستگی	P1, P3, P9
۴۹	جلوگیری از ایجاد رقابت بین کارکنان باتجربه و کم تجربه	P11, P12
۵۰	جلوگیری از ایجاد تنش بین نیروهای باتجربه و کم تجربه	P2, P3, P12
۵۱	اصلاح ساختار با توجه به پیشرفت های تکنولوژیکی	P13
۵۲	توجه به ساختار فدراسیون های ورزشی و ممانعت از ازدحام نیروی انسانی در فدراسیون های ورزشی	P12
۵۳	تشبیه ساختاری بر اساس یک برنامه حداقل ۲۰ ساله	P1, P6, P9, P10
۵۴	حذف فرآیندهای موازی و تکراری	P4, P7, P10
۵۵	بازنگری در وظایف مشاغل موجود در سازمان	P3, P7
۵۶	کارسنجی مجدد در وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان های ورزشی	P8, P10, P11, P12
۵۷	تلاش برای کاهش ساعت کاری کارکنان با استفاده از تکنولوژی	P2, P5
۵۸	پایه سازی دولت الکترونیک و کاهش کارهای دستی	P4, P5, P6, P8
۵۹	برتری ضوابط بر روابط در هنگام ارتقای شغلی	P1, P3,
۶۰	دوری از قوم گرایی در انتصاب کارکنان	, P11, P12

ردیف	کد باز	نشانگر نمونه
۶۱	مقابله با سقف شیشه‌ای و عوامل منجر به آن	P2, P3, P12
۶۲	حمایت از مدیران و کارکنان زن شایسته در سازمان های ورزشی	P1, P2
۶۳	دوری از جنسیت گرایی در انتصاب کارکنان	P4, P9, P11
۶۴	توجه به نیروهای جانشین قبل از بازنشستگی نیروهای قدیمی	P5, P6, P8
۶۵	جانشین پروری با مشارکت نیروهای با تجربه	P4, P8, P9 P10
۶۶	توجه به آمایش شغلی در هنگام جانشین پروری	P6, P7, P8, P9, P10
۶۷	استفاده از بازنشستگان برای	P5, P8, P11,
۶۸	آشنا کردن کارکنان جوان به تکنولوژی های سازمان	P5, P8, P11,
۶۹	ایجاد زیرساخت های ذخیره دانش در سازمان های ورزشی	P8, P12
۷۰	آموزش نحوه استفاده از ابزار و تکنولوژی ها به نیروهای جوان	P6, P7
۷۱	مستندسازی نحوه کار با ابزار و فناوری های سازمان	P9, P10, P11
۷۲	ایجاد فرآیندهای بهبود و بروز خلاقیت در بین کارکنان	P13, P11, P2
۷۳	رصد کردن نیروهای انسانی با توجه با تاکید مدیریت دانش	P1, P6,
۷۴	ایجاد فرآیندهای استخراج و مستندسازی دانش سازمانی	P9, P7, P12
۷۵	حمایت از ایده ها و دانش های جدید و قدیمی در سازمان های ورزشی	P13, P7
۷۶	ایجاد گروه های کاری با حضور کارمندان جوان و کارمندان نزدیک بازنشستگی	P14, P10, P1, P12
۷۷	دسترسی مدیران به تمامی اطلاعات زیرمجموعه	P3, P5, P2
۷۸	تسهیم دانش در سازمان به صورت عمودی و افقی	P11, P5, P6, P8
۷۹	ارتباط مستمر نیروهای جوان و باتجربه	P10, P3,
۸۰	تسهیم دانش در سازمان بر اساس سطوح سازمانی	P11, P2
۸۱	شناسایی نقاط کور تسهیم دانش در سازمان	P2, P3, P12, P6
۸۲	ایجاد پایگاه های اطلاعاتی در دسترس	P1, P2, P9, P13

پس از کد گذاری باز در جدول (۲)، در جدول ۳، کد گذاری محوری و انتخابی نیز ارائه گردیده است.

### جدول ۳. کد گذاری باز، محوری و انتخابی

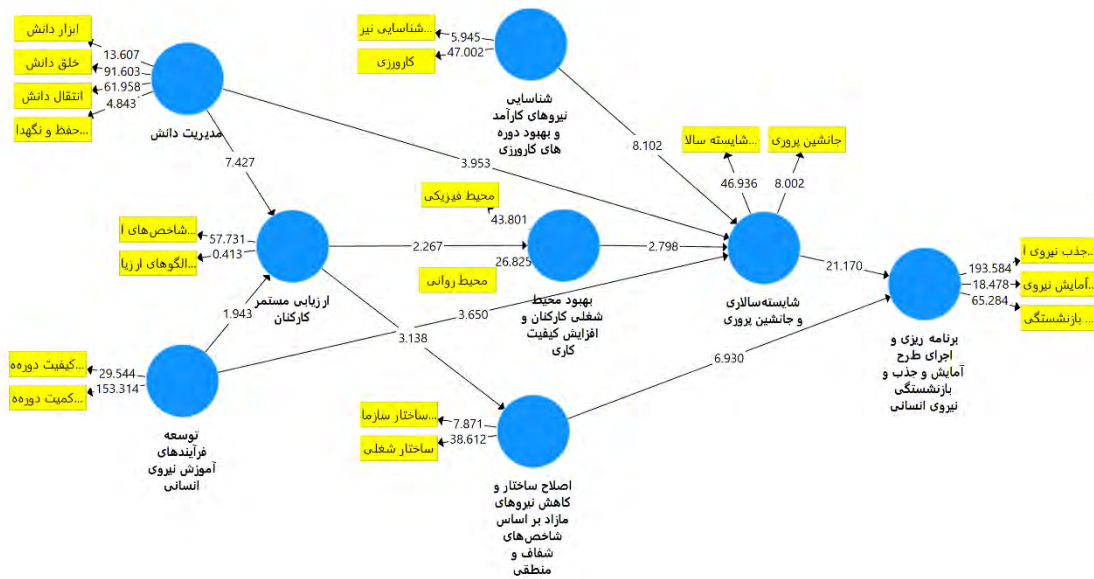
انتخابی	کد محوری	کد باز
توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی	کیفیت دوره های آموزش نیروی انسانی	استفاده از مدرسان توانمند برای آموزش کارکنان
		نیازسنجی سالانه دوره های آموزشی کارکنان

انتخابی	کد محوری	کد باز
		افزایش مشارکت دفا تر و معاونت های وزارت ورزش و جوانان در نیازسنجی دوره های آموزشی
		استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان
		استفاده از الگوهای شناخته شده و به روز آموزش کارکنان
		استفاده از بازنشستگان برای تدریس دوره های آموزشی
		ارزیابی مستمر دوره های آموزشی
		برون سپاری دوره های آموزشی کارکنان
	کمیت دوره های آموزش نیروی انسانی	افزایش دوره های آموزشی تخصصی نسبت به دوره های عمومی
		افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره های غیر حضوری
		افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار
		افزایش تعداد دوره های آموزشی سالانه
برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی	جذب نیروهای انسانی توانمند به جای افراد بازنشسته
		جذب نیروی انسانی فقط از مجرای آزمون های استخدامی
		بازنگری شاخص های جذب و نیروی انسانی در سازمان های ورزشی
	آمایش نیروی انسانی	توزیع مناسب نیروی انسانی
		تناسب تعداد نیروی انسانی با تعداد جامعه هدف به تفکیک ادارات شهرستانی و ادارات کل ورزش
		توجه به آمایش نیروی انسانی هنگام استخدام
		جلوگیری تمرکز نیروهای توانمند در وزارتخانه و ادارات کل
	بازنشستگی نیروی انسانی	شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی
		استفاده از توانمندی نیروهای بازنشسته تا روز آخر خدمت
		ایجاد پراکندگی مناسب نیروهای باتجربه در همه سطوح و بخش های ورزش
ارزیابی مستمر کارکنان	شاخص های ارزیابی	بازتعریف شاخص های ارزیابی کارکنان
		استفاده از شاخص های ارزیابی با توجه به مهارت های روز
		ارزیابی کارکنان بر اساس نتایج و خروجی
		همسویی شاخص های ارزیابی نیروی انسانی با اهداف سازمان ورزشی
		استفاده از کارکنان برای شناسایی شاخص های ارزیابی
	الگوهای ارزیابی	استفاده از الگوهای ارزیابی مناسب در سازمان های ورزشی
		تمرکز بر ارزیابی های گروهی به جای ارزیابی های فردی
		تمرکز بر ارزیابی کیفی به جای ارزیابی کمی
		استفاده از کانون های ارزیابی به جای خودارزیابی کارکنان
		ارایه بازخورد مفید و مستمر بر اساس ارزیابی ها
		استفاده از الگوهای ارزیابی ۳۶۰ درجه
		وزن دهی مناسب شاخص ها با توجه به اولویت ها
		استفاده از الگوهای ارزیابی برای توانمندی نیروی انسانی
شناسایی نیروهای کارآمد	تفاوت مزایای شغلی برای کارکنان توانمند با سایر نیروهای سازمانی	



انتخابی	کد محوری	کد باز
بهبود دوره های کارورزی	کارورزی	ارتقا کارکنان بر اساس توانمندی و شاخص
		اهمیت دادن به مقوله تجربه در سازمان
		افزایش و حفظ انگیزه نیروهای انسانی توانمند
		تلاش برای شناسایی نیروهای سازمانی توانمند
		برقراری دوره های کارورزی برای کارکنان جدید
		برگزاری دوره های منظم انتقال تجربه
		استفاده از نیروهای نزدیک به بازنشستگی برای کارورزی نیروهای جوان
برگزاری جلسات کارورزی با حضور نیروهای جوان و باتجربه		
بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری	محیط فیزیکی	ایجاد محیط آرام برای کارکنان
		توجه به جنبه های زیباشناختی فضاهای در اختیار کارکنان
		توجه به جنبه های ارگونومیکی محیط کار به خصوص در کارمندان نزدیک به بازنشستگی
	محیط روانی	فراهم کردن محیط کاری کم استرس برای کارکنان نزدیک به بازنشستگی
		جلوگیری از ایجاد رقابت بین کارکنان باتجربه و کم تجربه
		جلوگیری از ایجاد تنش بین نیروهای باتجربه و کم تجربه
اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص های شفاف و منطقی	ساختار سازمانی	اصلاح ساختار با توجه به پیشرفت های تکنولوژیکی
		توجه به ساختار فدراسیون های ورزشی و ممانعت از ازدحام نیروی انسانی در فدراسیون های ورزشی
		تثبیت ساختاری بر اساس یک برنامه حداقل ۲۰ ساله
		حذف فرآیندهای موازی و تکراری
	ساختار شغلی	بازنگری در وظایف مشاغل موجود در سازمان
		کارسنجی مجدد در وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان های ورزشی
		تلاش برای کاهش ساعت کاری کارکنان با استفاده از تکنولوژی
		پایه سازی دولت الکترونیک و کاهش کارهای دستی
شایسته سالاری و جانشین پروری	شایسته سالاری	برتری ضوابط بر روابط در هنگام ارتقای شغلی
		دوری از قوم گرایی در انتصاب کارکنان
		مقابله با سقف شیشه ای و عوامل منجر به آن
		حمایت از مدیران و کارکنان زن شایسته در سازمان های ورزشی
	جانشین پروری	دوری از جنسیت گرایی در انتصاب کارکنان
		توجه به نیروهای جانشین قبل از بازنشستگی نیروهای قدیمی
		جانشین پروری با مشارکت نیروهای با تجربه
		توجه به آمایش شغلی در هنگام جانشین پروری
مدیریت دانش	ابزار دانش	استفاده از بازنشستگان برای آشنا کردن کارکنان جوان به تکنولوژی های سازمان
		ایجاد زیرساخت های ذخیره دانش در سازمان های ورزشی
		آموزش نحوه استفاده از ابزار و تکنولوژی ها به نیروهای جوان
		مستندسازی نحوه کار با ابزار و فناوری های سازمان
	خلق دانش	ایجاد فرآیندهای بهبود و بروز خلاقیت در بین کارکنان
		رصد کردن نیروهای انسانی با توجه با تاکید مدیریت دانش
		ایجاد فرآیندهای استخراج و مستندسازی دانش سازمانی





شکل ۲. تحلیل مسیر الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان های ورزشی در حالت معنی داری

ارزیابی مستمر کارکنان بر بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/176$ ,  $T=2/267$ ,  $p=0/01$ ).

ارزیابی مستمر کارکنان بر اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص های شفاف و منطقی تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $T=3/138$ ,  $p=0/01$ ).

اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر شاخص های شفاف و منطقی بر برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/294$ ,  $T=6/930$ ,  $p=0/01$ ).

شایسته سالاری و جانشین پروری بر شاخص های شفاف و منطقی بر برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/594$ ,  $T=21/170$ ,  $p=0/01$ ).

**بحث و نتیجه گیری**

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می گردد و موثرترین راهبرد کسب مزیت رقابتی در شرایط فعلی، شناسایی و توانمند کردن شایستگی های منابع انسانی سازمان ها است. منابع انسانی نقش اثرگذاری در فرآیند تعالی سازمان ها دارند. به سبب تغییرات شتابان محیطی که

با توجه به شکل ۱ و ۲ می توان گفت که: مدیریت دانش بر ارزیابی مستمر کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/657$ ,  $T=7/427$ ,  $p=0/01$ ). مدیریت دانش بر شایسته سالاری و جانشین پروری تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $T=3/953$ ,  $p=0/01$ ).

شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی بر شایسته سالاری و جانشین پروری تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $T=8/102$ ,  $p=0/01$ ).

بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری بر شایسته سالاری و جانشین پروری تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/160$ ,  $T=2/798$ ,  $p=0/02$ ).

توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی بر شایسته سالاری و جانشین پروری تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/192$ ,  $T=3/650$ ,  $p=0/01$ ).

توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی بر ارزیابی مستمر کارکنان تاثیر مثبت و معنی داری دارد ( $r^2=0/207$ ,  $T=1/943$ ,  $p=0/03$ ).

پیش رو به شناسایی عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش و طراحی الگوی ارتباطی این عوامل بپردازد و به نتایجی دست یافت که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

نتایج کدگذاری داده‌ها به منظور شناسایی عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش (سوال اول) نشان داد که ۸ مقوله اصلی شامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی، برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی، ارزیابی مستمر کارکنان، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره‌های کارورزی، بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری، اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص‌های شفاف و منطقی، شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری و مدیریت دانش به عنوان عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش وجود دارد و بر اساس آن‌ها الگوی کیفی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش طراحی شد و نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مربوط به سوال سوم تحقیق نیز نشان داد که مدل کمی بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش که منطبق بر الگوی کیفی طراحی شده بود، از برازش مناسبی برخوردار است. در واقع نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که در صورت رعایت اصول و قواعدی خاص که در این تحقیق با عنوان عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش مطرح شده است، می‌توان امیدوار بود که پدیده بازنشستگی (نیروهای انسانی) علاوه بر آنکه به زندگی پس از فراغت از کار بازنشسته‌ها لطمه‌ای وارد نمی‌سازد، شرایطی را مهیا می‌کند که نیروهای جوانتر به خوبی آموزش دیده و بتوانند از کارایی و اثربخشی مناسبی برای جانشینی نیروهای بازنشسته برخوردار شوند (جاویدان و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا، یکی از عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در ورزش را عامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که خود از دو شاخص یا مولفه کیفیت دوره‌های آموزش نیروی انسانی و کمیت دوره‌های آموزش نیروی انسانی تشکیل شده است. این عامل بیان می‌دارد که

دائماً چالش‌هایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهد، برای اینکه آنها بتوانند همواره در صحنه رقابت باقی بمانند و تغییرات را به مثابه فرصت تلقی کنند، نیاز به شایستگی دارند، که به واسطه شایستگی‌ها نهادینه شده بتوانند در فرآیندهای کسب و کار تحول‌آفرین باشند. از طرف دیگر، با توجه به تغییر و تحولات اخیر در سازمان‌ها و استفاده از نیروی جوان و شایسته در سازمان می‌توان گفت با ورود به هزاره جدید، بازنشستگی به یک مسئله عمده جمعیت‌شناختی و اجتماعی تبدیل شده است. بازنشستگی به عنوان یک پدیده اجتماعی واقعیت مهمی است که لاجرم در زندگی شغلی انسان رخ می‌دهد. این پدیده دارای ابعاد و تبعات مختلف فردی، اجتماعی و اقتصادی است و به منزله پایان کار و به تعبیری آزاد شدن از فشارهای ناشی از مسئولیت‌ها و مشقت‌های کاری بعد از یک دوره طاقت‌فرسا تلقی می‌شود. ورزشکاران نیز از این مقوله مستثنا نبوده و همه ورزشکاران خواه در سطح بین‌المللی و حرفه‌ای باشند یا سطوح پایین‌تر، باید در نهایت زندگی ورزشی را با ویژگی‌های گاه منحصربه‌فرد آن کنار بگذارند و وارد دوره جدید زندگی با نام دوران پس از ورزش شوند و روی دیگر جنبه‌ها متمرکز شوند. برای سازمان‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها، مقوله بازنشستگی کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است چرا که با بازنشست شدن کارکنان مجرب و خبیره، لازم است که نیروهای جوانتر به ایفای نقش بپردازند و چنانچه این نیروها به خوبی پرورش نیافته باشند، چه بسا که سازمان ورزشی از دست‌یابی به اهداف خود بازماند. با این اوصاف، بررسی دلایل و مشکلات بازنشستگی ورزشی می‌تواند در برنامه‌ریزی برای کمک به ورزشکاران نقش بسزایی داشته باشد. همچنین بر اساس تبصره یک ماده قانون ممنوعیت به کارگیری بازنشسته‌ها، وزارت ورزش و رؤسای فدراسیون‌ها نیز شامل تغییراتی خواهند شد. از این رو بررسی دلایل، مسائل و مشکلات بازنشستگی در ورزش از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. حال با توجه به اهمیت موضوع و نظر به عدم وجود تحقیقی در این رابطه، محقق بر آن شد تا در تحقیق

آموزشی نیروهای انسانی به ویژه نیروهای جوانتر را مهیا نمایند.

با توجه به یافته های تحقیق، دیگر عامل موثر بر بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش را عامل برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی تشکیل می دهد که در این زمینه لازم است شاخص هایی همچون جذب نیروی انسانی، آمایش نیروی انسانی و بازنشستگی نیروی انسانی مورد توجه قرار بگیرند. در واقع، چنانچه در سازمان های ورزشی کشور برنامه ریزی مناسبی برای منابع انسانی به ویژه در جذب کارکنان صورت پذیرد و نیز به موضوع آمایش نیروی انسانی توجه شود، هم زمینه بازنشستگی مناسب نیروها فراهم می شود (گریب، ۲۰۲۱) و هم اینکه به هنگام بازنشسته شدن نیروهای مجرب در این سازمان ها، سازمان از نظر نیروی انسانی و شایستگی های لازم برای مشاغل مختلف دچار بحران نخواهد شد (اندرجیو، ۲۰۲۰). در ادامه مشخص شد که ارزیابی مستمر کارکنان نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش می تواند شرایط بهتری را بدین منظور فراهم سازد چرا که این ارزیابی های مستمر که در قالب شاخص های ارزیابی و الگوهای ارزیابی می تواند نتیجه بهتری داشته باشد، نهایتاً منجر به فراهم آمدن شرایط مناسب برای نیروهای بازنشسته و عدم مواجهه سازمان با مشکل از دست دادن نیروهای مجرب می شود. در این راستا ضروری به نظر می رسد که با بازتعریف شاخص های ارزیابی کارکنان، استفاده از شاخص های ارزیابی با توجه به مهارت های روز، ارزیابی کارکنان بر اساس نتایج و خروجی، همسویی شاخص های ارزیابی نیروی انسانی با اهداف سازمان ورزشی و استفاده از کارکنان برای شناسایی شاخص های ارزیابی، بهترین شاخص های ارزیابی کارکنان سازمان شناسایی شود که این موضوع علاوه بر مشخص نمودن انتظارات سازمان از کارکنان، می تواند برای استخدام نیروهای جدید نیز اطلاعات مناسبی در

چنانچه دوره های آموزشی نیروی انسانی در سازمان های ورزشی از کمیت و کیفیت مناسبی برخوردار باشند، بازنشستگی کارکنان مجرب آن سازمان ها لطمه ای به سازمان و کارایی آن وارد نمی سازد. لذا ضرورت دارد که به منظور ارتقای کیفیت دوره های آموزش نیروی انسانی، فعالیت ها و برنامه هایی مانند استفاده از مدرسان توانمند برای آموزش کارکنان، نیازسنجی سالانه دوره های آموزشی کارکنان، افزایش مشارکت دفا تر و معاونت های وزارت ورزش و جوانان در نیازسنجی دوره های آموزشی، استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان، استفاده از الگوهای شناخته شده و به روز آموزش کارکنان، استفاده از بازنشستگان برای تدریس دوره های آموزشی، ارزیابی مستمر دوره های آموزشی و برون سپاری دوره های آموزشی کارکنان پیش بینی گردد چرا که این موارد می توانند کیفیت دوره های آموزشی را غنی تر ساخته و نیروهای انسانی جوان را به منظور جانشینی نیروهای در شرف بازنشستگی آماده تر و به اصطلاح پخته تر سازد. علاوه بر کیفیت این دوره ها، کمیت آن ها نیز بایستی مد نظر قرار بگیرد و با روش هایی همچون افزایش دوره های آموزشی تخصصی نسبت به دوره های عمومی، افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره های غیرحضوری، افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار و افزایش تعداد دوره های آموزشی سالانه، زمینه های بهبود و ارتقای کمیت دوره های آموزشی نیروی انسانی نیز فراهم گردد. بر این اساس، پیشنهاد می شود که مدیران منابع انسانی سازمان های ورزشی با راهکارهایی همچون استفاده از مدرسان توانمند برای آموزش کارکنان، استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان، ارزیابی مستمر دوره های آموزشی، افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره های غیرحضوری، افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار و ...، زمینه های ارتقای کمیت و کیفیت دوره های

رابطه با مشاغل مختلف سازمان به مدیران منابع انسانی ارائه نمای (جاویدان و همکاران، ۱۳۹۵).

دیگر عامل مورد توجه در بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش را عامل شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی تشکیل می دهد. در توضیح نتیجه به دست آمده اینگونه می توان بیان نمود که بر کسی پوشیده نیست که سازمان ها همواره بایستی نیروهای کارآمد خود را شناسایی نمایند تا بدین طریق بتوانند میان نیروهای کارآمد با سایر نیروها تفاوت هایی قائل شده و از پتانسیل های این افراد نیز به نحو شایسته تری استفاده نمایند. به منظور برقراری عدالت در میان نیروهای انسانی هر سازمانی ضروری است که مزایای شغلی برای کارکنان توانمند با سایر نیروهای سازمانی بایستی متفاوت بوده و نیز ارتقا کارکنان بایستی بر اساس توانمندی های آنان باشد چرا که این موضوع موجب افزایش و حفظ انگیزه نیروهای انسانی توانمند و نهایتاً ارتقای کارایی و اثربخشی آنان در انجام وظایف محوله می شود (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹). لذا مسئولین منابع انسانی در سازمان ها یورزشی بایستی برای شناسایی نیروهای سازمانی توانمند تلاش نموده و به مقوله تجربه در سازمان اهمیت بدهند تا بدین طریق نیروهای کارآمد و باتجربه چشم انداز مناسبی برای خود ترسیم نمایند (گریبر، ۲۰۲۱). یافته ها بیانگر این بود که در کنار عوامل یاد شده، عامل دیگری که در بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش کشور بایستی مورد توجه واقع شود، عامل بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری است که در واقع بر محیط فیزیکی و محیط روانی تمرکز دارد. در متون علمی و تحقیقات متعددی ثابت شده است که بهبود و ارتقای محیط فیزیکی و روانی کارکنان در سازمان با ارتقای کارایی و اثربخشی آنان همراه است، لذا سازمان های ورزشی نیز بایستی شرایطی را برای کارکنانشان فراهم نمایند تا بتوانند در سایه آن بر میزان کارایی و اثربخشی کارکنانشان افزوده و سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری رسانند.

علاوه بر موارد و عوامل یاد شده، دیگر عامل موثر بر بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش را اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص های شفاف و منطقی تشکیل می دهد. در این زمینه، دو شاخص ساختار سازمانی و ساختار شغلی وجود دارد که باید مد نظر قرار بگیرد. بر همگان روشن است که دنیای متغییر و پرشتاب امروزی سبب شده است که نیازهای سازمانی به منابع انسانی چه از نظر کمی و چه از نظر کیفی دستخوش تغییر شوند به طوری که بسیاری از سازمان ها به واسطه تغییرات تکنولوژیک، مسائل اقتصادی، رقابت های فشرده و ... مجبور هستند که دست به تغییر ساختار سازمانی زده و از نیروهای انسانی خود بکاهند. در واقع شرایط رقابتی امروزی، سازمان ها را به سمت و سوی کوچک سازی و کاهش منابع انسانی سوق می دهد. همچنین، مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز سازمان ها نیز تغییر نموده (گریبر، ۲۰۲۱) و لذا در جذب نیروهای انسانی تغییراتی ایجاد شده است به گونه ای که در بسیاری از موارد، کارکنان جدید مجبور می شوند که کارهایی انجام دهند که سابقاً توسط چند نفر انجام می گرفت. عامل دیگری که می تواند تاثیر بسزایی در بازنشستگی بهینه نیروی انسانی سازمان های ورزشی داشته باشد، عامل شایسته سالاری و جانشین پروری است. شایسته سالاری یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان ها را تشکیل می دهد چرا که در صورت برقراری فرهنگ شایسته سالاری در سازمان، شرایطی فراهم می شود که اولاً کارکنان موجود در سازمان تلاش نمایند تا بیش از پیش بر توانمندی ها و شایستگی های خود افزوده و لذا احتمال موفقیت سازمان افزایش یابد؛ ثانیاً در صورت نیاز به جذب نیروهای انسانی جدید، افراد توانمند و شایسته جذب سازمان شوند.

در نهایت، یافته ها نشان داد که آخرین عامل موثر بر بازنشستگی بهینه در ورزش کشور را عامل مدیریت دانش تشکیل می دهد. در توضیح و تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که امروزه مدیریت دانش در سازمان ها از اهمیت ویژه ای

دسترس، آخرین مرحله مدیریت دانش یعنی تسهیم دانش و حفظ و نگهداری آن نیز به نحو شایسته و بایسته ای صورت پذیرد (جاویدان و همکاران، ۱۳۹۵). با اجرای اصولی این مهم گامی دیگر در مسیر بازنشستگی بهینه نیروی های انسانی برداشته می شود چرا که نیروهای جوانتر می توانند به نحو مطلوب از دانش و تجارب نیروهای مجرب تر بهره مند شده و نهایتاً، بازنشستگی نیروهای مجرب لطمه ای به سازمان وارد نیارد (گرییر، ۲۰۲۱). بر این اساس، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان با ایجاد بسترهای مناسب تولید، انتقال و حفظ و نگهداری دانش به ویژه به کارکنان جوانتر از طریق ایجاد گروه‌های کاری با حضور کارمندان جوان و کارمندان نزدیک بازنشستگی، ایجاد بسترهای لازم به منظور ایجاد فرآیندهای بهبود و بروز خلاقیت در بین کارکنان، حمایت از ایده ها و دانش های جدید و قدیمی در سازمان و ارتباط مستمر نیروهای جوان و باتجربه، شرایط بهتری را برای بازنشستگی کارکنانشان فراهم آورند.

در یک جمع بندی کلی از این بخش از تحقیق و با توجه به برآزش مدل کمی بازنشستگی بهینه در ورزش و انطباق آن با مدل کیفی طراحی شده، پیشنهاد می شود که کلیه ارکان سازمان های ورزشی کشور به ویژه مدیریت منابع انسانی آن ها مدل به دست آمده را به عنوان نقشه راهنمای کامل و جامعی در راستای ایجاد شرایط مناسب بازنشستگی کارکنانشان مورد استفاده قرار داده و با استفاده مدبرانه از آن، از کاهش احتمالی کارایی و اثربخشی مجموعه های تحت مدیریتشان جلوگیری نمایند

برخوردار است چرا که در سایه مدیریت مناسب دانش می توان علاوه بر ارتقای شایستگی های کارکنان فعلی سازمان، زمینه های بهبود عملکرد و کارایی و اثربخشی آنان را فراهم نموده و در نهایت احتمال موفقیت سازمان را افزایش داد. حال آنکه لازم است برای مدیریت دانش در سازمان شاخص های آن یعنی ابزار دانش، خلق دانش، انتقال دانش و حفظ و نگهداری دانش ارتقا یابند. بدین منظور به نظر می رسد که آشنا کردن کارکنان جوان به تکنولوژی های سازمان، ایجاد زیرساخت‌های ذخیره دانش در سازمان‌های ورزشی، آموزش نحوه استفاده از ابزار و تکنولوژی ها به نیروهای جوان و مستندسازی نحوه کار با ابزار و فناوری های سازمان راهکارهای مفیدی برای ابزار دانش باشند چرا که امروزه تکنولوژی های جدید شرایطی را فراهم کرده اند که مدیریت دانش در سازمان تسهیل شود. بنابراین آموزش مهارت های لازم برای استفاده از تکنولوژی های سازمان برای کارکنان امری ضروری است (خنیفیر و همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این، لازم است که سازمان های ورزشی با ایجاد بسترهای لازم به منظور ایجاد فرآیندهای بهبود و بروز خلاقیت در بین کارکنان، رصد کردن نیروهای انسانی با توجه با تاکید مدیریت دانش، ایجاد فرآیندهای استخراج و مستندسازی دانش سازمانی و حمایت از ایده ها و دانش های جدید و قدیمی در سازمان های ورزشی، خلق دانش جدید در سازمان را تسهیل نموده و از این پتانسیل ها به نحو مطلوبی استفاده نمایند. البته باید توجه داشت که مدیریت دانش تنها با خلق دانش صورت نمی پذیرد بلکه بایستی با ایجاد گروه‌های کاری با حضور کارمندان جوان و کارمندان نزدیک بازنشستگی، دسترسی مدیران به تمامی اطلاعات زیرمجموعه و تسهیم دانش در سازمان به صورت عمودی و افقی، زمینه های انتقال دانش فراهم شده و متعاقب آن نیز از طریق ارتباط مستمر نیروهای جوان و باتجربه، تسهیم دانش در سازمان بر اساس سطوح سازمانی، شناسایی نقاط کور تسهیم دانش در سازمان و ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی در

## REFERENCES

1. Andrijew, A. M. (2020). Identity regulation in the North American field of men's professional ice hockey: An examination of organizational control and preparation for athletic career retirement. *Sport Management Review*, 23(5), 898-912.
2. Asonibare, J. B., & Oniye, A. O. (2008). Retirement and retirement counseling: Issues and challenges. *African Journal of Education and Development Studies*, 5 (2), 1-6.
3. Blinde, E. M., & Greendorfer, S. L. (2015). A reconceptualization of the process of leaving the role of competitive athlete. *International Review for the Sociology of Sport*, 20(1-2), 87-94.
4. Brown, J. C., Kerkhoffs, G., Lambert, M. I., & Gouttebauge, V. (2017). Forced retirement from professional rugby union is associated with symptoms of distress. *International journal of sports medicine*, 38(08), 582-587.
5. Coakley, J. J. (2013). Leaving competitive sport: Retirement or rebirth?. *Quest*, 35(1), 1-11.
6. Demetriou, A., Jago, A., Gill, P. R., Mesagno, C., & Ali, L. (2020). Forced retirement transition: A narrative case study of an elite Australian Rules football player. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(3), 321-335.
7. Dos Santos, A. L. P., Nogueira, M., & Böhme, M. (2016). Elite athletes' perception of retirement support systems. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 3(1), 192-199.
8. Esmailzadeh, Ali Akbar, Valikhani, Masha Allah, Baghshahi. Fatima. (2013). Investigating the factors affecting early retirement requests of social security organization employees, international management conference.
9. Farid fathi, A., Rezaei, Z., Haghighat, M., & Bahmanzadeh, M. (2018). The role of moderating a legal environment on the impact of strategic intelligence on the capacity of organizational change in sports organizations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 117-125. doi: 10.30473/fmss.2018.5127
10. Giannone, Z. A., Haney, C. J., Kealy, D., & Ogrodniczuk, J. S. (2017). Athletic identity and psychiatric symptoms following retirement from varsity sports. *International journal of social psychiatry*, 63(7), 598-601.
11. Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
12. Javaidan, Lida, Ali Esmaili, Abdullah, Shujaie Ali Asghar. (۲۰۱۷). Compilation of the model of teacher's characteristics and competencies based on high-quality documents of education, research in educational systems, special issue, Bahar.
13. Khalil Nejad, Shahram, Amiri, Amir. (۲۰۱۵). The role of knowledge management in the development of human resources. *Human resources training and development quarterly*. ۳ (۹): ۸۸-۶۷.
14. Khanifar, Hossein, Ebrahimi, Salahuddin, Saifi, Ali, Fayazi, Bibi Marjan. (2019). Designing a competency model for educational managers to be used in the evaluation and development center. *School Management*, 8(2), 118-139. doi: <https://doi.org/۱۰.۳۴۷۸۵/J۰۱۰.۲۰۲۰.۷۹۶Ajayi>, M. A. (2007). Perceived retirement phobia as a function of age, educational and marital status of professional soccer players. *Journal of Finance and Economics*, 10(9), 57-64.
15. Koukouris, K. (2005). Premature athletic disengagement of elite Greek gymnasts. *European journal for sport and society*, 2(1), 35-56.



16. Mutran, E. J., Reitzes, D. C. & Fernandez, M. E. (2019). "Factors that Influence Attitudes toward Retirement", *Research on Aging*, Vol. 19, No. 4, Pp. 251-273.
17. Pak, K., Kooij, D., De Lange, A. H., Meyers, M. C., & van Veldhoven, M. (2020). Unravelling the process between career shock and career (un) sustainability: exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International*.
18. Quratulain, S. (2020). Trust Violation and Recovery Dynamics in the Context of Differential Supervisor-Subordinate Relationships: A Study of Public Service Employees. *Public Integrity*, 22(2), 111-133.
19. Warriner, K., & Lavalley, D. (2008). The retirement experiences of elite female gymnasts: Self identity and the physical self. *Journal of applied sport psychology*, 20(3), 301-317.