

تدوین الگوی ساختاری تفسیری بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی

سامان ایزدمهر^۱
سارا کشکر^۲
رضا صابونچی^۳

 10.22034/SSYS.2022.1981.2404

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲

پژوهش حاضر با هدف کلی طراحی الگوی بازنشستگی نیروی انسانی با تاکید بر شایستگی منابع انسانی و ویژگی‌های فردی در ورزش انجام گرفت. روش تحقیق، آمیخته با استفاده از شیوه‌های کیفی و کمی بود که در سال ۱۴۰۰ انجام شد. در بخش کیفی، از روش مصاحبه اسمی و در بخش کمی، از روش ساختاری تفسیری استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش شامل خیرگان ورزش و منابع انسانی بود. شرط خبرگی در این تحقیق، دانشن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه ورزش بود. نمونه‌های تحقیق به روش هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. بعد از ۱۴ مصاحبه اطلاعات به اشباع رسید، اما برای اطمینان تا ۱۸ مصاحبه ادامه یافت. پس از اتمام مصاحبه‌ها، کدگذاری به روش سه مرحله‌ای چارمز انجام و کدهای باز، محوری و انتخابی مشخص شدند- دلیل انتخاب روش چارمز، آزادی عمل بیشتر محقق در این روش برای انتخاب و شناسایی مقوله‌ها بود. ۳۸۱ کد از محتوای ۱۸ مصاحبه به دست آمد که بعد از حذف کدهای تکراری، ۸۲ کد باز منحصر به فرد برای الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی باقی ماند. برای اطمینان از نتایج کدگذاری، کدهای باز جهت تایید به نمونه‌ها ارسال شد.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sarakeshkar@yahoo.com

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

● تدوین الگوی ساختاری تفسیری بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی

نتایج تحلیل داده‌های پژوهش 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 جانشین پروری و مدیریت دانش به عنوان عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی وجود دارند که بر اساس آن‌ها الگوی کمی و کیفی بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش کشور طراحی شد. این الگو می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران منابع انسانی سازمان‌های ورزشی کشور در راستای بهبود شرایط سازمان در مواجهه با پدیده بازنشستگی کارکنان مجرب و نیز جذب کارکنان شایسته و توانمند جدید باشد.

واژگان کلیدی: نیروی انسانی، بازنشستگی، سازمان‌های ورزشی و مدیریت دانش.



مقدمه

امروزه منابع انسانی، با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌گردد (گریبیر، ۲۰۲۱). سرمایه انسانی سهم عمده‌ای در توسعه جوامع داشته و مهم‌ترین زیرساخت هر سازمان است که با به‌کارگیری صحیح آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید (اندرجیو^۱، ۲۰۲۰). منابع انسانی که در اقتصاد جهانی به‌عنوان سرمایه کلیدی و بنیان راهبردی در هر سازمانی ایفای نقش می‌نماید، توجه بسیاری از محققان را در دنیای کنونی به خود جلب نموده است (پاک و همکاران، ۲۰۲۰). در قرن اخیر، به دلیل پیشرفت‌های اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی و درمانی از میزان مرگ و میر کاسته و به طول عمر افراد افزوده شده و میزان امید به زندگی، بهبود یافته است. در نتیجه، شمار سالمندان و بازنشستگان در کشورهای مختلف جهان افزایش یافته و سهم درخور توجهی را در ترکیب جمعیتی کشورهای مختلف پیدا کرده است (افشارفر و عباس‌پور، ۱۳۹۷). انتقال در زندگی، اجتناب‌ناپذیر و حتی پیش‌بینی‌ناپذیر است. تغییرات حرفه‌ای، مرگ عزیزان، تولد، مهاجرت و ازدواج نمونه‌هایی از رویدادهای انتقالی‌اند. هر انتقال با توجه به ادراک فرد از موقعیت می‌تواند به بحران، آرامش یا ترکیبی از هر دو تبدیل شود. بازنشستگی از انواع ویژه انتقال است (الوی و همکاران، ۲۰۱۶). هر کارمند در کارراه شغلی خود، دوره‌ای به نام «بازنشستگی» را تجربه می‌کند این دوره، مرحله‌ای اجتناب‌ناپذیر از زندگی اوست که در طی آن باید از جریان اصلی کار و فعالیت اجتماعی خود جدا شود (دلری و همکاران، ۲۰۱۷) و شغلی را که در طول زندگی کاری با آن عجین بوده، ترک کند و به خدمت خود پایان دهد (پاک و همکاران، ۲۰۲۰) این پدیده، دارای پیامدهای مختلف جسمی، روحی و روانی برای افراد است. در طی فرآیند بازنشستگی، فرد باید نقش جدیدی را در زندگی بپذیرد و مقتضیات جدیدی را برای خود، خانواده، سازمان و جامعه تجربه کند. از آنجا که بازنشستگی، تغییرات مهمی را در سبک زندگی افراد ایجاد می‌کند، بازنشستگی تنها یک مفهوم مرتبط با شغل و کارراه کارمندان نیست، بلکه مفهومی است که همزمان، دارای معنای ضمنی و روانی متعددی می‌باشد (بیجانی و رحمتی، ۱۳۹۹). بریلون (۲۰۱۵) معتقد بود این واقعه یکی از مهم‌ترین عوامل اجتماعی است که می‌تواند سبک زندگی، میزان درآمد و تعاملات اجتماعی افراد را تغییر دهد و سلامت جسمی و روانی، خودپنداره و میزان رضایت از زندگی آنها را متأثر سازد. بعضی افراد، بازنشستگی را به معنای اتمام تاریخ مصرف آنها و از بین رفتن شأن و منزلت اجتماعی می‌دانند (موتران و همکاران^۳، ۲۰۱۹: ۲۵۱)، در حالی که از دید بعضی دیگر، بازنشستگی شروع جدید دوره‌ای معنادار از زندگی است که در آن، تعهدات کاری حذف شده و افراد قادرند فعالیت‌های غیرکاریشان را اولویت‌بندی کنند (دیوید و کارت‌رایت^۴، ۲۰۲۰).

پژوهشگران مختلفی بر اساس سوال‌های پژوهشی و پیشینه خود، تعاریف متفاوتی از بازنشستگی ارائه کرده‌اند، اما به طور کل از دیدگاه روان‌شناختی، بازنشستگی مرحله‌ای طبیعی از رشد انسان است که در ادامه مراحل رشدی قرار دارد و به عنوان مرحله‌نهایی رشد در نظر گرفته می‌شود که با دیگر مراحل زندگی تفاوت بسیاری دارد. ادامه رشد در این دوره منوط به بازننگری در شیوه زندگی و استمرار نقش‌های پیشین و معنابخشی به زندگی است (تقی‌نژاد و عرشی، ۲۰۱۶).

1. Greer
2. Andrijew
3. Mutran et al.
4. Davis & Cartwright

لسلیت بنت و بیهر و لپیستو (۲۰۱۶) بازنشستگی را زمانی ایده آل برای خودشکوفایی و رهایی از کار برای انجام فعالیت های آزادانه‌تر می‌دانند و از این مرحله زندگی با عنوان «عصر سوم» یاد می‌کنند. از دیدگاه او، همه افراد در سن یکسانی بازنشسته می‌شوند، غافل از اینکه مشکلات اقتصادی بعضی افراد را برای ادامه شغل و خروج تدریجی از نیروی کار تحت فشار قرار می‌دهد. در فرهنگ معین، بازنشستگی به برکناری از خدمت در سن پیری و یا کسی که در پیری یا پس از مدتی طولانی و یا علل دیگر از کار برکنار شده و از حقوق بازنشستگی استفاده می‌کند، تعریف شده است. سازمان بازنشستگی کشوری، بازنشستگی را حالتی می‌داند که کارمند رسمی دولت با داشتن شرایط معین سنی و دارا شدن سنوات معین از خدمت طبق قانون و به موجب حکم مقام صلاحیت دار احراز می‌کند و ضمن خاتمه یافتن حالت اشتغال وی مادام العمر مستحق دریافت حقوق بازنشستگی می‌گردد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۷). بازنشستگی انواعی دارد: ۱- بازنشستگی اجباری؛ ۲- بازنشستگی اختیاری؛ ۳- بازنشستگی تدریجی؛ ۴- بازنشستگی توافقی؛ ۵- بازنشستگی قهری؛ ۶- بازنشستگی پیش از موعد (همان).

بازنشستگی، سرنوشت محتومی است که در برهه‌ای از حیات شغلی هر کارمند پدیدار خواهد شد (فورتونو و گیلبرت، ۲۰۱۱). ضمن آن که فرآیندی است که مستلزم پذیرش تغییرات، مقتضیات و نقش‌های جدیدی است و دارای معانی ضمنی و روانی برای افراد می‌باشد (آسونیر و اونیه، ۲۰۱۸). بعضی‌ها بازنشستگی را به عنوان نقش بی‌نقشی توصیف کرده‌اند. در جامعه‌ای که اساس آن بر کار به عنوان یک ارزش اخلاقی نهاده شده است، حرکت از یک نقش فعال مولد مشخص در یک روز به نقش بی‌نقش در روز دیگر این باور را برمی‌انگیزاند که بازنشستگی منجر به بیماری روحی و جسمی و بعضی وقت‌ها مرگ زودرس می‌شود. برای بسیاری کار یعنی زندگی و بیکاری، مرگ در عین زنده بودن است (سلطانی، ۱۳۹۶). جامعه‌شناسان مشخص کرده‌اند یک فرد رویداد بازنشستگی را طی چند مرحله تجربه می‌کند. اولین مرحله، مرحله بسیار دور بازنشستگی است. در بعضی نقاط آگاهی از نزدیک شدن زمان بازنشستگی تا حدی اثر امیدبخش در آماده شدن فرد برای دو عامل اساسی در بازنشستگی موفق یعنی تأمین مالی و مهارت‌های تفریحی دارد. این آگاهی باید در مرحله بسیار دور بازنشستگی حاصل شود. مرحله دوم، درست قبل از رویداد بازنشستگی رخ می‌دهد و حکایت از حتمی‌الوقوع بودن بازنشستگی دارد. مرحله سوم، مرحله «ماه غسل» نامیده شده است. فرد احساس می‌کند در فضای جدیدی از آزادی غوطه می‌خورد و دلخوش به اموری می‌شود که امکانات مالی او اجازه می‌دهد مانند مسافرت و دید و بازدید و...، اما همه از مرحله سوم عبور نمی‌کنند. مرحله چهارم، مرحله «وانهادگی» نامیده می‌شود. میل شدید به سفرهای پی در پی و بازدیدهای خسته‌کننده احتمالاً تجربه سختی در این مرحله خواهند داشت. مرحله پنجم، مرحله «بازیابی» نامیده می‌شود. فرد سعی می‌کند روالی را در زندگی خود پیش گیرد که بتواند آن را برای سالیانی ادامه دهد. لازمه این مرحله شناخت فرصت‌های تازه و انجام انتخاب‌های واقع‌گرایانه در پرتو علایق و مهارت‌های خود است. مرحله ششم، موسوم به مرحله «پایداری یا تثبیت چرخه بازنشستگی» است. بازنشسته فلسفه و الگویی از تصمیم‌گیری ایجاد کرده که نتیجه آن یک زندگی توأم با سرگرمی منطقی، قابل پیش‌بینی و ارضاکنده است. او یک فرد بالغ و خودکفا است که نقش بی‌نقش را به یک وضعیت مورد احترام، مسئول و معنادار در جامعه تبدیل کرده است. اگر زندگی ادامه یابد، فرد می‌تواند وارد مرحله پایانی شود؛ جایی که بازنشسته دیگر خودکفا نیست،

کاهش پشتیبانی مالی یا تقلیل قوای جسمانی، مرحله پایانی بازنشستگی را رقم می‌زند (صدر و غلامی، ۱۳۹۵:۴۸). تجربه بازنشستگی از یک سو، از بهزیستی افرادی که از محیط‌های استرس‌زای شغلی و مشاغل سخت‌گیرانه خارج می‌شوند، حمایت می‌کند و از سوی دیگر، ممکن است موجب کاهش بهزیستی افراد به دلیل از دست دادن روابط اجتماعی شود و همچنین اثراتی بر سلامتی افراد به جای گذارد. اما شواهد مبتنی بر اثرات سازگاران یا ناسازگاران بازنشستگی برای سلامتی مبنی بر نتایج یافته‌ها مهم است (یوسف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). به طور کلی، بازنشستگی تغییراتی را در زندگی افراد به وجود می‌آورد که برای بیشتر آنها مشکلاتی را به همراه دارد. این مشکلات عبارت‌اند از: مشکلات اقتصادی، مشکلات سلامتی (از کارافتادگی)، افزایش اوقات فراغت، روابط زناشویی و خانوادگی (همان). پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد عوامل مختلفی نظیر نقصان سلامتی، تکافوی مزایا و حقوق بازنشستگی، نارضایتی شغلی و ادراک فرد از اینکه دیگر قادر نیست تا مقتضیات شغل را پاسخ بگوید، در تصمیم‌های بازنشستگی افراد مؤثر است (اندرجیو، ۲۰۲۰). کشورهای در حال توسعه برای جلوگیری از چنین معضلاتی، تدابیر خاصی در نظر گرفته‌اند. در کشورهای توسعه یافته طرح‌های بازنشستگی توانسته است زندگی بازنشستگان را در سطحی قابل قبول قرار دهد. در کانادا به علت گستردگی و تنوع طرح‌های متعدد بازنشستگی سالمندان بالای ۶۵ سال و بیشتر شاهد افزایش درآمد واقعی خود در ۲۰ سال اخیر بوده‌اند. در شانگهای، افراد بازنشسته تشکلهایی را به وجود آورده‌اند و در انواع مختلف کارهای اجتماعی شرکت می‌کنند. در آنجا بیش از ۳۰۰۰ کلاس، ۴۱ مدرسه و ۴ دانشگاه برای این افراد در نظر گرفته شده است. سیاست کشور چین این است که این افراد مشارکتی فعال در اجتماع داشته باشند تا بتوانند خواسته‌های روحی و معنوی خود را تأمین کنند (یوسف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). در اوایل سال‌های ۱۹۷۰ در فرانسه، ضرورت تأمین مالی بازنشستگان در رأس کارهای دولت قرار گرفت. در پاریس برای افراد بازنشسته‌ای که حداقل حقوق را دریافت می‌کنند، درآمدی معمولی در نظر گرفته شده است که توانسته تا ۵۰ درصد به درآمد این افراد اضافه کند. در ژاپن هزینه بازنشستگی بیشتر بر دوش بخش خصوصی است. بازنشستگی در این کشور حتی شامل زنان خانه‌داری که تا قبل از خانه‌داری به صورت نیمه وقت شاغل بوده و یا اصلاً شاغل نبوده‌اند نیز می‌شود. در ژاپن سن بازنشستگی تا ۶۰ سالگی برای کارمندان افزایش یافته و از هر ژاپنی بالای ۶۵ سال ۱۰ نفر به کار خود ادامه می‌دهند (همان).

همچنین بازنشستگی در صورتی که بر اساس مدل خاصی انجام نگیرد و پیش‌بینی‌های لازم توسط سازمان برای آینده و جانشین‌پروری انجام نشود، می‌تواند اثرات نامناسب زیادی بر سازمان‌ها بگذارد. بسیاری از سازمان‌ها بدون توجه به مدیریت دانش و مولفه‌های آن پس از بازنشسته کردن نیروهای کارآمد دچار مشکلات جدی می‌شوند (بجانی و همکاران، ۱۳۹۹). ادبیات و پیشینه تحقیقات انجام گرفته در زمینه بازنشستگی تقریباً وسیع و گسترده می‌باشند و در داخل کشور پژوهش‌های متعددی پیرامون بازنشستگی انجام شده است. به عنوان مثال، بجانی و رحمتی (۱۳۹۹) الگویی برای آماده‌سازی کارکنان در شرف بازنشستگی ارائه دادند که این الگو شامل دو بعد فردی و سازمانی است. بعد فردی شامل مؤلفه‌های نگرانی و امید و بعد سازمانی شامل مؤلفه انتظارات و نیازهاست. همچنین رجیبی و آهی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی

توانمندسازی بازنشستگان ناجا: با تاکید بر عوامل اقتصادی» ابعاد مؤثر بر توانمندسازی اقتصادی بازنشستگان ناجا را به ترتیب شامل تکریم و ارائه خدمات به بازنشستگان، پرداخت های جبرانی برای حفظ استانداردهای زندگی قابل قبول، استفاده از تخصص، مهارت و تجربیات بازنشستگان و تناسب طرح های بازنشستگی موجود سازمان با شرایط بازنشستگان یافتند. کاملی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که اولویت عوامل سازمانی مؤثر بر درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان ناجا متفاوت و به ترتیب زیر است: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی و فشار شغلی. صانعی و اسماعیلی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت بازنشستگان ناجا و شناسایی مسائل و مشکلات آن‌ها و ارائه راهکارهای علمی» راه حل هایی مناسب جهت رفع این مشکلات ارائه کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که مشکلات بازنشستگان شامل مشکلات اقتصادی، روحی و روانی، جسمی و پزشکی، اجتماعی و ارتباطی و ذهنی و خودساخته می باشد که بالاترین اولویت مربوط به مشکلات روحی و روانی و مشکلات اقتصادی است. همچنین دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۱) دریافتند پدیده بازنشستگی دارای دو درون مایه فرعی «رهایی» و «طرشدگی» است و پیامدهایی نظیر افزایش مشکلات اقتصادی، کاهش منزلت اجتماعی، نقصان سلامتی و ازکارافتادگی و افزایش اوقات فراغت را به همراه دارد. تجاری و مشکل‌گشا (۱۳۹۰) در بررسی روند انتقال ورزشکاران از ورزش قهرمانی به بازنشستگی دریافتند ورزشکارانی که برای بازنشستگی خود برنامه‌ریزی کرده بودند و در دوره انتقال بیشتر مورد حمایت مریبان خود قرار گرفته بودند، پس از بازنشستگی با مشکلات کمتری مواجه شدند و همچنین متغیرهای مشکلات مالی و مشکلات مربوط به مربی و کاهش شأن اجتماعی افرادی که دارای بازنشستگی برنامه‌ریزی شده بودند، به طور معنی داری کمتر بود که با پژوهش صالحی (۱۳۹۶) در تجزیه و تحلیل تجربیات دوران کناره‌گیری ورزشکاران بازنشسته ایرانی همسو بود. او دریافت ورزشکارانی که به طور کامل به اهداف ورزشی خود دست یافته‌اند، مشکلات کمتری را تجربه کرده و از زندگی رضایت بیشتری داشته‌اند. همچنین آن دسته از ورزشکارانی که داوطلبانه و به تدریج بازنشسته شده‌اند، دوران گذار کم‌دردسرتری داشته‌اند. در پژوهشی دیگر صالحی، زندی‌مشهدی، ذوالکثاف و میناسیان (۱۳۹۵) در بررسی فهرست دلایل تصمیم به بازنشستگی ورزشکاران نخبه ایرانی دریافتند که فرایند تصمیم‌گیری افراد برای کناره‌گیری از ورزش قهرمانی پیچیده و چندوجهی است.

تحقیقاتی نیز در خارج کشور در مورد بازنشستگی انجام شده است. برای مثال، آسونیبر و انیه^۱ (۲۰۲۰) دریافتند که بازنشستگی می تواند عاملی برای افسردگی باشد. همچنین پدیده بازنشستگی دارای ابعاد و پیامدهای مختلف فردی و اجتماعی است و رسیدن به این دوره به عنوان بخشی از زندگی انسان، در صورتی که با تدبیر اصول و برنامه های متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه همراه نباشد، زمینه ای برای نگرانی و اضطراب بازنشستگان خواهد بود و در روابط آنان با خود و اطرافیانشان آثار منفی بر جای می گذارد. همچنین پرلین^۲ (۲۰۱۹) به این نتیجه رسید که بازنشستگی های غیرمنتظره، تغییرات منفی و بحران های بیشتری برای افراد به همراه دارد. رینولد^۳ (۲۰۱۸) نیز در مطالعه دیگری روی فوتبالیست های بازنشسته اعلام کرد بازنشستگی غیرمنتظره با اعتماد به نفس ضعیف در ارتباط است. علاوه بر این، افراد با برنامه هنگام حرکت در فرایند بازنشستگی، فرایند انتقال خود را بهتر از افراد بی‌برنامه کنترل می‌کنند، زیرا برنامه‌ریزی برای

1. Asonibare & Oniye
2. Perlin
3. Reynolds

بازنشستگی باعث می شود فرد احساس کنترل بیشتری بر بازنشستگی داشته باشد. در مطالعه‌ای دیگر فیلن بوم (۲۰۱۹) نشان داد که هر قدر وابستگی و علاقه فرد به شغلش بیشتر باشد و از رضایت شغلی بیشتری برخوردار باشد، جدا شدن از شغل و بازنشستگی از آن برایش دشوارتر و اغلب منجر به بروز بیماری‌های روانی در فرد می‌شود.

سازمان مسئولیت و نقش بزرگی در مورد دوره بازنشستگی دارد؛ در صورت بی توجهی به این موضوع عملاً به ارزشمندترین و اساسی ترین رکن سازمان یعنی نیروی انسانی آسیب های جدی و جبران ناپذیری وارد خواهد شد. با توجه به ساختار جوان کشور ایران که در چند دهه آینده، بخش عظیمی از جمعیتش به سن بازنشستگی می‌رسد و با علم به اینکه بازنشستگی، سرنوشت محتومی است که در برهه ای از حیات شغلی هر کارمند پدیدار خواهد شد، متأسفانه درباره آن کمتر از سایر موضوعات منابع انسانی سخن به میان آمده و تاکنون در مورد بازنشستگی در سازمان‌های ورزشی مدلی ارائه نشده است. لذا تدوین الگویی برای دوره بازنشستگی کارکنان بخش ورزش در ایران ضروری به نظر می‌رسد. از آنجا که برای بسیاری از افراد، بازنشستگی از کار، توأم با مسائل مالی و فردی و حتی مشکلات سلامتی و اجتماعی است، مدیران باید مشکلات و عوامل ایجاد آن را در برنامه‌ریزی‌های خود مد نظر قرار دهند. این پژوهش به بررسی جنبه‌هایی از بازنشستگی می‌پردازد که ماهیت پدیده بازنشستگی را بیشتر نمایان سازد تا راهنمای برنامه ریزان مدیران منابع انسانی قرار گیرد. فعالیت در سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت ورزش و کار در آن، تفاوت‌های شایانی با سایر حوزه‌ها دارد. در سازمان‌های ورزشی تفاوت چندانی بین حوزه برنامه‌ریزی و اجرا وجود ندارد و داشتن تجربه ورزشی بسیار مهم و اثرگذار می‌باشد. لذا در این پژوهش محقق به دنبال پاسخگویی به این سوال است:

الگوی بازنشستگی ورزش ایران چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر آمیخته با استفاده از شیوه‌های کیفی و کمی بود که در سال ۱۴۰۰ انجام شد. در بخش کیفی، از روش مصاحبه‌اسمی و در بخش کمی، از روش ساختاری تفسیری استفاده شد. جامعه آماری شامل خبرگان ورزش و منابع انسانی بودند. شرط خبرگی در این تحقیق داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه ورزش بود. نمونه‌های تحقیق به روش هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. بعد از ۱۴ مصاحبه اطلاعات به اشباع رسید، اما برای اطمینان تا ۱۸ مصاحبه ادامه یافت. پس از اتمام مصاحبه‌ها، کدگذاری به روش سه مرحله‌ای چارمز انجام و کدهای باز، محوری و انتخابی مشخص شدند. دلیل انتخاب روش چارمز، آزادی عمل بیشتر محقق در این روش برای انتخاب و شناسایی مقوله‌ها بود. ۳۸۱ کد از تعداد ۱۸ مصاحبه احصا شد که بعد از حذف کدهای تکراری، ۸۲ کد باز منحصر به فرد برای الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی باقی ماندند. برای اطمینان از نتایج کدگذاری، کدهای باز جهت تایید به نمونه‌ها ارسال شد. در نهایت ۸ کد انتخابی یا مولفه موثر بر الگوی بازنشستگی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. پس از شناسایی مولفه‌های اصلی، از تحلیل ساختاری تفسیری برای تدوین الگو استفاده گردید. برای این منظور، داده‌ها با استفاده از نرم افزار میک مک تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

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

در مرحله اول، کد گذاری باز به روش چارمز و از طریق جزء به جزء کردن اطلاعات به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی پرداخته شد و بر اساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها و یادداشت‌های روزانه (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌ها احصا گردیدند. کدهای باز اولیه در جدول ۲ نشان داده شده است. ۳۸۱ کد از تعداد ۱۸ مصاحبه احصا شد که بعد از حذف کدهای تکراری، ۸۲ کد باز منحصر به فرد برای الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی باقی می‌مانند.

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

P2, P6, P11	نیازسنجی سالانه دوره‌های آموزشی کارکنان	۲
P12, P8, P9 P14	افزایش مشارکت دفاتر و معاونت های وزارت ورزش و جوانان در نیازسنجی دوره های آموزشی	۳
P10, P11, P8, P9, P13	استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان	۴
P5, P8, P11, P1, P6	استفاده از الگوهای شناخته شده و به روز آموزش کارکنان	۵
P5, P8, P11, P15	استفاده از بازنشستگان برای تدریس دوره‌های آموزشی	۶
P8, P12, P2, P8 P6	ارزیابی مستمر دوره‌های آموزشی برون سپاری دوره‌های آموزشی کارکنان	۷ ۸
P11, P3, P2	افزایش دوره های آموزشی تخصصی نسبت به دوره های عمومی	۹
P12, p13, P16	افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره های غیر حضوری	۱۰
P1, P6 P4	افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار افزایش تعداد دوره‌های آموزشی سالانه	۱۱ ۱۲
P3, P7, P11	جذب نیروهای انسانی توانمند به جای افراد بازنشسته	۱۳
P12, P6, P9	جذب نیروی انسانی فقط از مجرای آزمون های استخدامی	۱۴
P2, P5, P7	بازنگری شاخص های جذب و نیروی انسانی در سازمان های ورزشی	۱۵
P4, P5, P6, P8, P12	توزیع مناسب نیروی انسانی	۱۶
P1, P3, P9	تناسب تعداد نیروی انسانی با تعداد جامعه هدف به تفکیک ادارات شهرستانی و ادارات کل ورزش	۱۷
P11, P12	توجه به آمایش نیروی انسانی هنگام استخدام	۱۸
P2, P3, P12 P13	جلوگیری تمرکز نیروهای توانمند در وزارتخانه و ادارات کل شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی	۱۹ ۲۰
P12	استفاده از توانمندی نیروهای بازنشسته تا روز آخر خدمت	۲۱
P1, P6, P9, P10	ایجاد پراکندگی مناسب نیروهای باتجربه در همه سطوح و بخش های ورزش	۲۲
P4, P7, P10	بازتعریف شاخص های ارزیابی کارکنان	۲۳
P3, P7	استفاده از شاخص های ارزیابی با توجه به مهارت های روز	۲۴
P8, P10, P11, P12	ارزیابی کارکنان بر اساس نتایج و خروجی	۲۵
P2, P5	همسویی شاخص های ارزیابی نیروی انسانی با اهداف سازمان ورزشی	۲۶
P4, P5, P6, P8 P1, P3, P15, P14 , P11, P12	استفاده از کارکنان برای شناسایی شاخص های ارزیابی استفاده از الگوهای ارزیابی مناسب در سازمان های ورزشی	۲۷ ۲۸
P2, P3, P12	تمرکز بر ارزیابی های گروهی به جای ارزیابی های فردی	۲۹
P1, P2	تمرکز بر ارزیابی کیفی به جای ارزیابی کمی	۳۰
P4, P9, P11	استفاده از کانون های ارزیابی به جای خودارزیابی کارکنان ارایه بازخورد مفید و مستمر بر اساس ارزیابی ها	۳۱ ۳۲

P5, P6, P8	استفاده از الگوهای ارزیابی ۳۶۰ درجه	۳۳
P4, P8, P9 P10	وزن دهی مناسب شاخص‌ها با توجه به اولویت‌ها	۳۴
P6, P7, P8, P9, P10	استفاده از الگوهای ارزیابی برای توانمندی نیروی انسانی	۳۵
P5, P8, P11,	تفاوت مزایای شغلی برای کارکنان توانمند با سایر نیروهای سازمانی	۳۶
P5, P8, P11,	ارتقای کارکنان بر اساس توانمندی و شاخص	۳۷
P8, P12	اهمیت دادن به مقوله تجربه در سازمان	۳۸
P6, P7, P10	افزایش و حفظ انگیزه نیروهای انسانی توانمند	۳۹
P9, P10, P11	تلاش برای شناسایی نیروهای سازمانی توانمند	۴۰
P13, P11, P2	برقراری دوره‌های کارورزی برای کارکنان جدید	۴۱
P1, P6,	برگزاری دوره‌های منظم انتقال تجربه	۴۲
P9, P7, P12	استفاده از نیروهای نزدیک به بازنشستگی برای کارورزی نیروهای جوان	۴۳
P3, P7, P11	برگزاری جلسات کارورزی با حضور نیروهای جوان و باتجربه	۴۴
P12, P6	ایجاد محیط آرام برای کارکنان	۴۵
P2, P5, P7	توجه به جنبه‌های زیباشناختی فضاها در اختیار کارکنان	۴۶
P4, P5, P6, P8, P12	توجه به جنبه‌های ارگونومیکی محیط کار به خصوص در کارمندان نزدیک به بازنشستگی	۴۷
P1, P3, P9	فراهم کردن محیط کاری کم استرس برای کارکنان نزدیک به بازنشستگی	۴۸
P11, P12	جلوگیری از ایجاد رقابت بین کارکنان باتجربه و کم تجربه	۴۹
P2, P3, P12	جلوگیری از ایجاد تنش بین نیروهای باتجربه و کم تجربه	۵۰
P13	اصلاح ساختار با توجه به پیشرفت‌های فناورانه	۵۱
P12	توجه به ساختار فدراسیون‌های ورزشی و ممانعت از ازدحام نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی	۵۲
P1, P6, P9, P10	تثبیت ساختاری بر اساس یک برنامه حداقل ۲۰ ساله	۵۳
P4, P7, P10	حذف فرآیندهای موازی و تکراری	۵۴
P3, P7	بازنگری در وظایف مشاغل موجود در سازمان	۵۵
P8, P10, P11, P12	کارسنجی مجدد در وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌های ورزشی	۵۶
P2, P5	تلاش برای کاهش ساعت کاری کارکنان با استفاده از فناوری	۵۷
P4, P5, P6, P8	پایه سازی دولت الکترونیک و کاهش کارهای دستی	۵۸
P1, P3, , P11, P12	برتری ضوابط بر روابط در هنگام ارتقای شغلی	۵۹
P2, P3, P12	دوری از قوم‌گرایی در انتصاب کارکنان	۶۰
P1, P2	مقابله با سقف شیشه‌ای و عوامل منجر به آن	۶۱
P4, P9, P11	حمایت از مدیران و کارکنان زن شایسته در سازمان‌های ورزشی	۶۲
P5, P6, P8	دوری از جنسیت‌گرایی در انتصاب کارکنان	۶۳
P4, P8, P9 P10	توجه به نیروهای جانشین قبل از بازنشستگی نیروهای قدیمی	۶۴
P6, P7, P8, P9, P10	جانشین پروری با مشارکت نیروهای با تجربه	۶۵
P5, P8, P11,	توجه به آمایش شغلی در هنگام جانشین پروری	۶۶
	استفاده از بازنشستگان برای	۶۷

P5, P8, P11,	آشنا کردن کارکنان جوان به فناوری های سازمان	۶۸
P8, P12	ایجاد زیرساخت های ذخیره دانش در سازمان های ورزشی	۶۹
P6, P7	آموزش نحوه استفاده از ابزار و فناوری ها به نیروهای جوان	۷۰
P9, P10, P11	مستندسازی نحوه کار با ابزار و فناوری های سازمان	۷۱
P13, P11, P2	ایجاد فرآیندهای بهبود و بروز خلاقیت در بین کارکنان	۷۲
P1, P6,	رصد کردن نیروهای انسانی با توجه با تاکید مدیریت دانش	۷۳
P9, P7, P12	ایجاد فرآیندهای استخراج و مستندسازی دانش سازمانی	۷۴
P13, P7	حمایت از ایده ها و دانش های جدید و قدیمی در سازمان های ورزشی	۷۵
P14, P10, P1, P12	ایجاد گروه های کاری با حضور کارمندان جوان و کارمندان نزدیک بازنشستگی	۷۶
P3, P5, P2	دسترسی مدیران به تمامی اطلاعات زیرمجموعه	۷۷
P11, P5, P6, P8	تسهیم دانش در سازمان به صورت عمودی و افقی	۷۸
P10, P3,	ارتباط مستمر نیروهای جوان و باتجربه	۷۹
P11, P2	تسهیم دانش در سازمان بر اساس سطوح سازمانی	۸۰
P2, P3, P12, P6	شناسایی نقاط کور تسهیم دانش در سازمان	۸۱
P1, P2, P9, P13	ایجاد پایگاه های اطلاعاتی در دسترس	۸۲

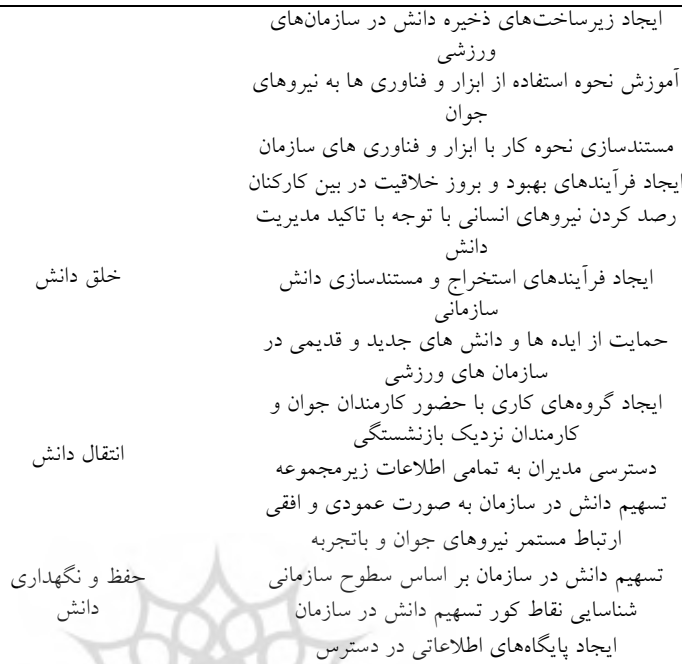
پس از کد گذاری باز در جدول ۲، کد گذاری محوری و انتخابی نیز در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. کد گذاری باز، محوری و انتخابی

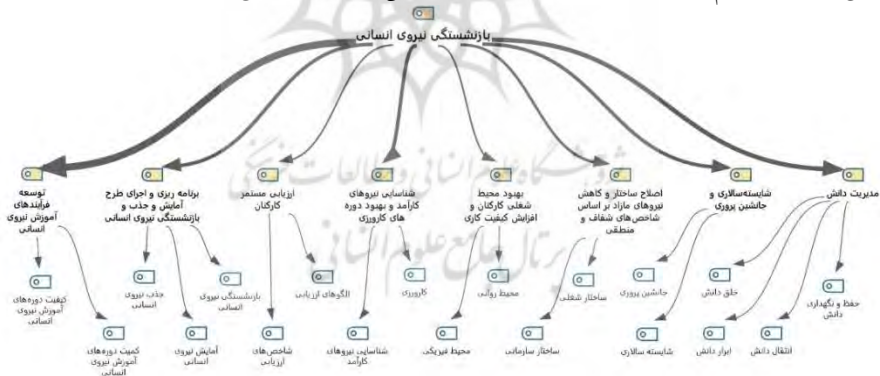
انتخابی	کد محوری	کد باز
		استفاده از مدرسان توانمند برای آموزش کارکنان نیازسنجی سالانه دوره های آموزشی کارکنان
		افزایش مشارکت دفاتر و معاونت های وزارت ورزش و جوانان در نیازسنجی دوره های آموزشی
	کیفیت دوره های آموزش	استفاده از کارکنان در شرف بازنشستگی برای آموزش سایر کارکنان
	آموزش نیروی انسانی	استفاده از الگوهای شناخته شده و به روز آموزش کارکنان
توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی		استفاده از بازنشستگان برای تدریس دوره های آموزشی ارزیابی مستمر دوره های آموزشی
		برون سپاری دوره های آموزشی کارکنان
		افزایش دوره های آموزشی تخصصی نسبت به دوره های عمومی
		افزایش نسبت دوره های آموزشی حضوری نسبت به دوره های غیر حضوری
	کمیت دوره های آموزش نیروی انسانی	افزایش ساعات موظفی دوره های آموزشی برای نیروهای تازه کار
		افزایش تعداد دوره های آموزشی سالانه

	جذب نیروهای انسانی توانمند به جای افراد بازنشسته
جذب نیروی انسانی	جذب نیروی انسانی فقط از مجرای آزمون‌های استخدامی بازنگری شاخص‌های جذب و نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی
برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی 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 شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی استفاده از توانمندی نیروهای بازنشسته تا روز آخر خدمت
بازنشستگی نیروی انسانی	ایجاد پراکندگی مناسب نیروهای باتجربه در همه سطوح و بخش‌های ورزش بازتعریف شاخص‌های ارزیابی کارکنان استفاده از شاخص‌های ارزیابی با توجه به مهارت‌های روز
شاخص‌های ارزیابی	ارزیابی کارکنان بر اساس نتایج و خروجی همسویی شاخص‌های ارزیابی نیروی انسانی با اهداف سازمان ورزشی استفاده از کارکنان برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی استفاده از الگوهای ارزیابی مناسب در سازمان‌های ورزشی
ارزیابی مستمر کارکنان	تمرکز بر ارزیابی‌های گروهی به جای ارزیابی‌های فردی تمرکز بر ارزیابی کیفی به جای ارزیابی کمی استفاده از کانون‌های ارزیابی به جای خودارزیابی کارکنان
الگوهای ارزیابی	ارایه بازخورد مفید و مستمر بر اساس ارزیابی‌ها استفاده از الگوهای ارزیابی ۳۶۰ درجه وزن دهی مناسب شاخص‌ها با توجه به اولویت‌ها استفاده از الگوهای ارزیابی برای توانمندی نیروی انسانی
شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره‌های کارورزی	تفاوت مزایای شغلی برای کارکنان توانمند با سایر نیروهای سازمانی ارتقای 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 ایجاد محیط آرام برای کارکنان توجه به جنبه های زیباشناختی فضاها در اختیار کارکنان
	کارورزی	
	محیط فیزیکی	توجه به جنبه های ارگونومیکی محیط کار به خصوص در کارمندان نزدیک به بازنشستگی 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
	محیط روانی	اصلاح ساختار با توجه به پیشرفت های فناورانه توجه به ساختار سازمان های ورزشی و ممانعت از ازدحام نیروی انسانی در سازمان های ورزشی تثبیت ساختاری بر اساس یک برنامه حداقل ۲۰ ساله حذف فرآیندهای موازی و تکراری 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 فناوری پیاده سازی دولت الکترونیک و کاهش کارهای دستی 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 دوری از جنسیت گرایی در انتصاب کارکنان توجه به نیروهای جانشین قبل از بازنشستگی نیروهای قدیمی
	ساختار سازمانی	
	ساختار شغلی	
	شایسته سالاری	
	شایسته سالاری و جانشین پروری	
	جانشین پروری	
	مدیریت دانش	جانشین پروری با مشارکت نیروهای با تجربه توجه به آمایش شغلی در هنگام جانشین پروری استفاده از بازنشستگان برای آموزش نیروهای جدیدتر آشنا کردن کارکنان جوان به فناوری های سازمان
	ابزار دانش	



با توجه به جدول ۳، طرح شماتیک کدگذاری بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی بر اساس نرم افزار MAXQDA بر اساس شکل ۱ به دست می‌آید:



شکل ۱. طرح شماتیک الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی

پس از شناسایی عوامل کلیدی الگوی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی، جهت ترسیم مدل ساختاری-تفسیری مراحل به شرح زیر انجام شد: ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس نه در نه شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبری قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند. به ازای هر «J و I» ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است:

- V: هدف سطر i برای رسیدن به هدف ستون j کمک می‌کند.
 - A: هدف ستون j برای رسیدن به هدف سطر i کمک می‌کند.
 - X: اهداف ستون j و سطر i برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.
 - O: اهداف ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.
- نتیجه ماتریس خودتعاملی^۱ در جدول ۴ و ۵ مشخص است:

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی (SSIM)

ردیف	عوامل موثر بر بازنشستگی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی	V	A	V	V	X	V	V	A
۲	برنامه ریزی و اجرای طرح آمیض و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی	A	A	A	A	A	A	A	A
۳	ارزیابی مستمر کارکنان	X	v	v	v	v	v	v	v
۴	شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی	A	X	V	O				
۵	بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری	A	X	A					
۶	اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص های شفاف و منطقی	A	X						
۷	شایسته سالاری و جانشین پروری	A							
۸	مدیریت دانش								

در ادامه برای دستیابی به ماتریس در دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۵ به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور چنانچه i, j در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی (i, j) تبدیل به یک و (j, i) تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه (i, j) در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی (i, j) تبدیل به صفر و (j, i) تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (j, i) به صورت X وارد شود بنابراین (j, i) در ماتریس دستیابی به یک و i, j نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه (i, j) به صورت O وارد شود، بنابراین i, j و j, i صفر می‌شود. پس از تهیه ماتریس دسترس پذیری اولیه، بایستی سازگاری درونی آن برقرار می‌شود. به عنوان نمونه، اگر هدف ۱ منجر به تغییر هدف ۲ شود و هدف ۲ منجر به تغییر هدف ۳ شود، باید هدف ۱ منجر به تغییر هدف ۳ نیز بشود. در اینجا موارد سازگار شده به صورت (*۱) مشخص شده است: (جدول ۵)

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی اهداف استراتژیک (SSIM)

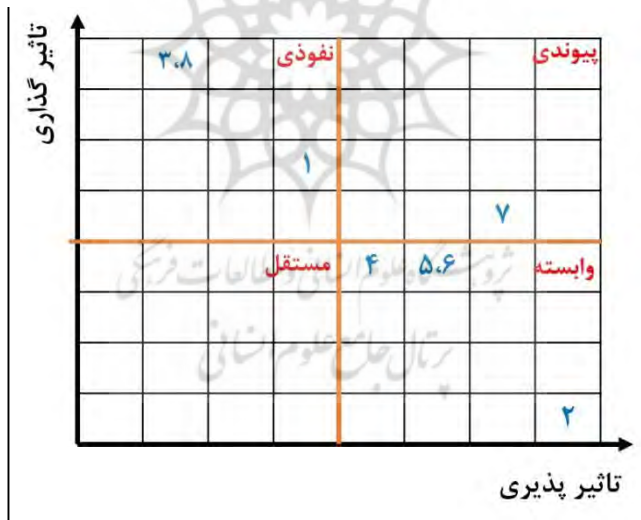
ردیف	عوامل موثر بر بازنشستگی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قدرت نفوذ
۱	توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶

1. Structural Self-Interaction Matrix

● تدوین الگوی ساختاری تفسیری بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی

۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲	برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	ارزیابی مستمر کارکنان
۴	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۴	شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی
۴	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۵	بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری
۴	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۶	اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص های شفاف و منطقی
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۷	شایسته‌سالاری و جانشین پروری
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸	مدیریت دانش
	۲	/	۶	۶	۵	۲	۱	۴	میزان وابستگی

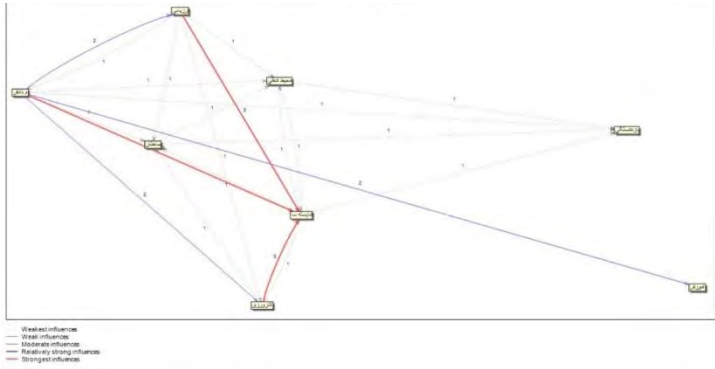
در جدول ۵ قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از اهداف محاسبه شده است. به‌عنوان نمونه، قدرت نفوذ «توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی» ۶ است؛ به این معنا که بر ۶ عامل تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی آن ۴ است یعنی ۴ عامل بر توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی تأثیر می‌گذارند. این اعداد در طبقه‌بندی اهداف استفاده می‌شوند، اما قبل از آن باید تحلیل میک مک انجام گردد (شکل ۲).



شکل ۲. نتیجه تحلیل میک مک

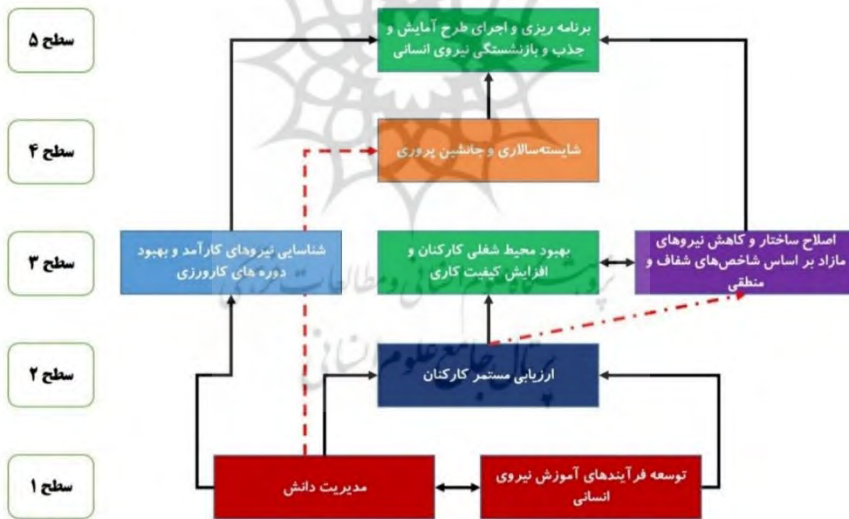
شکل ۲ نتیجه میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از راهبردها (اهداف) نشان می‌دهد. بر این اساس راهبرد ۳ و ۸ در منطقه نفوذی، عوامل ۲ و ۴ و ۵ و ۶ در منطقه وابسته و عامل ۷ در منطقه پیوندی هستند. عوامل خودمختار شامل عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. عوامل وابسته دارای قدرت نفوذ کم، ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این عوامل معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند. عوامل پیوندی دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی

زیاد می‌باشند و عوامل نفوذی نیز عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد، ولی وابستگی کم می‌باشند (مالون، ۲۰۱۴).



شکل ۳. الگوی ساختاری تفسیری بازنشستگی

با توجه به پیچیده بودن الگوی مستخرجی توسط نرم افزار میک‌مک، الگوی ساده شده به شرح شکل ۴ نشان داده می‌شود:



شکل ۴. الگوی ساده شده بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش

بحث و نتیجه گیری

امروزه منابع انسانی، با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌گردد و موثرترین راهبرد کسب مزیت رقابتی در شرایط فعلی، شناسایی و توانمند کردن شایستگی‌های منابع انسانی

سازمان‌هاست. منابع انسانی نقش اثرگذاری در فرآیند تعالی سازمان‌ها دارند. به سبب تغییرات شتابان محیطی که دائما 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 شایستگی‌های نهادینه شده دارند که به واسطه آنها بتوانند در فرآیندهای کسب و کار تحول آفرین 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 جمعیت شناختی و اجتماعی تبدیل شده است. بازنشستگی به عنوان یک پدیده اجتماعی، واقعیت مهمی است که ناگزیر 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 طاقت فرسا تلقی می‌شود. برای سازمان‌های ورزشی نیز همانند سایر سازمان‌ها، مقوله بازنشستگی کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است، چرا که با بازنشسته شدن کارکنان مجرب و خبره، لازم است که نیروهای جوانتر به ایفای نقش بپردازند و چنانچه این نیروها به خوبی پرورش نیافته باشند، چه بسا که سازمان ورزشی از دست یابی به اهداف خود باز بماند. با این اوصاف، بررسی دلایل و مشکلات بازنشستگی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند در برنامه‌ریزی برای کمک به سازمان‌های ورزشی 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 سازمان‌های ورزشی از اهمیت شایان توجهی برخوردار است. حال با توجه به اهمیت موضوع و نظر به عدم وجود تحقیقی در این زمینه، محقق بر آن شد تا در پژوهشی به شناسایی عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی و طراحی الگوی ارتباطی این عوامل بپردازد.

نتایج کدگذاری داده‌ها به منظور شناسایی عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی نشان داد که ۸ مقوله اصلی شامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی، برنامه‌ریزی 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 سازمان‌های ورزشی وجود دارند و بر اساس آن‌ها الگوی کیفی بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی طراحی شد. نتایج این تحقیق با یافته‌های حسینی و همکاران (۱۳۹۹)، صانعی آرانی و همکاران (۱۳۹۷)، فرید و ترابی احمدآبادی (۱۳۹۳)، افجه و خانزاده اصل (۱۳۹۳) و جیتتا و همکاران^۱ (۱۳۹۱) همسو بود. درواقع نتیجه به دست آمده نشان داد که در صورت رعایت اصول و قواعدی خاص که در این تحقیق با عنوان عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی 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، بلکه شرایطی را مهیا می‌کند که نیروهای جوانتر به خوبی آموزش دیده و بتوانند از کارایی و اثربخشی مناسبی برای جانشینی نیروهای بازنشسته برخوردار شوند.

یکی از عوامل بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان های ورزشی را عامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی تشکیل می دهد که خود از دو مولفه کیفیت دوره های آموزش نیروی انسانی و کمیت دوره های آموزش نیروی انسانی تشکیل شده است. این عامل بیان می دارد که 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 و نیروهای انسانی جوان را به منظور جانشینی نیروهای در شرف بازنشستگی آماده تر- به اصطلاح «پخته تر»- سازد. علاوه بر کیفیت این دوره ها، کمیت آن ها نیز باید 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.

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 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. لذا ضرورت دارد که اولاً، در جذب نیروی انسانی به جای افراد بازنشسته، افراد توانمند و ماهر جذب شوند و جذب نیروی انسانی فقط از مجرای آزمون های استخدامی باشد، چرا که از این طریق می توان از توانمند و شایسته بودن نیروهای جذب شده اطمینان حاصل کرد. همچنین بازنگری شاخص های جذب نیروی انسانی در سازمان ورزشی می تواند شرایطی فراهم آورد که واقعا افراد شایسته ای جذب سازمان شوند که شایستگی و مهارت های لازم را برای سازمان دارا باشند. اهمیت بازنگری شاخص های جذب نیروی انسانی از آن جهت است که تغییرات محیطی سازمان به ویژه تغییرات فناوری به حدی سریع و گسترده است که همواره سازمان نیازمند مهارت های جدید است و لذا می توان با این بازنگری، شاخص های به روز و مورد نیاز سازمان را شناسایی و بر اساس آن اقدام به استخدام نیروهای توانمند و شایسته نمود. علاوه بر جذب نیروی انسانی، لازم است که مسئولان و مدیران منابع انسانی و وزارت ورزش و جوانان به موضوع آمایش نیروی انسانی نیز توجه ویژه ای داشته باشند، چرا که در سایه طرح آمایش نیروی انسانی است که می توان از توزیع مناسب نیروی انسانی، تناسب تعداد

نیروی انسانی با تعداد جامعه هدف به تفکیک ادارات شهرستانی و ادارات کل ورزش و جوانان و نیز جلوگیری از تمرکز نیروهای توانمند در وزارتخانه و ادارات کل اطمینان حاصل نمود. بنابراین همواره مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان باید این موضوع را مد نظر قرار دهد تا افراد توانمند در هر یک از ادارات تابعه این وزارت موجود بوده، دستیابی به اهداف سازمانی را ممکن سازند. در نهایت، مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان باید با شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی، استفاده از توانمندی نیروهای بازنشسته تا روز آخر خدمت و ایجاد پراکندگی مناسب نیروهای باتجربه در همه سطوح و بخش‌های ورزش شرایط مناسبی را برای بازنشستگی نیروی انسانی خود و نیز مجموعه سازمان فراهم نماید. این شاخص اطلاعات مفیدی در اختیار مدیریت منابع انسانی قرار می‌دهد تا به منظور جذب نیروهای جدید، برنامه ریزی مناسبی صورت پذیرد و بدین طریق هیچ یک از ادارات شهرستانی با کمبود احتمالی نیروی انسانی مواجه نشوند. حال با توجه به عامل برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی و شاخص‌های آن و توضیحات اراه شده، پیشنهاد می‌شود که مدیریت منابع انسانی سازمان به کمک راهکارهایی مانند شناسایی نیروهای بازنشسته حداقل ۵ سال قبل از بازنشستگی و توزیع مناسب آن‌ها در سطوح و ادارات مختلف، اجرای طرح آمایش نیروی انسانی در جذب نیروهای جدید، بازنگری شاخص‌های جذب نیروی انسانی و جذب نیروهای مورد نیاز بر اساس آن به ویژه با استفاده از آزمون استخدامی، بهترین شرایط ممکن برای بازنشستگی نیروهای انسانی خود و همچنین نیروهای مورد نیاز سازمان را فراهم نماید.

در بخش دیگری از تحقیق، نتیجه ماتریس خودتعاملی نشان داد که عوامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی، ارزیابی مستمر کارکنان و مدیریت دانش در منطقه نفوذی، عوامل برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره‌های کارورزی، بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری و اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص‌های شفاف و منطقی در منطقه وابسته و عامل شایسته‌سالاری و جانشین پروری در منطقه پیوندی قرار دارند و بر اساس آن‌ها الگوی ساختاری - تفسیری بازنشستگی نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی طراحی شد. همچنین، طراحی الگوی ساده شده بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در ورزش نیز نشان داد که این الگو دارای پنج سطح می‌باشد. گفتنی است که منطقه نفوذی اشاره به آن دارد که عوامل قرار گرفته در این منطقه یعنی عوامل توسعه فرآیندهای آموزش نیروی انسانی، ارزیابی مستمر کارکنان و مدیریت دانش عواملی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کم می‌باشند. در واقع، این عوامل تأثیر بسیار زیادی بر سایر عوامل داشته و خود تأثیرپذیری اندکی از آن‌ها دارند و به همین دلیل است که سه عامل یاد شده در مدل ساختاری - تفسیری در سطوح پایین تر مدل یعنی سطح اول و دوم مدل قرار می‌گیرند و به نوعی مانند متغیرهای مستقل عمل می‌کنند که بر متغیرهای وابسته تأثیرگذار هستند. همچنین، عوامل برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره‌های کارورزی، بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری و اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص‌های شفاف و منطقی که در منطقه وابسته قرار گرفته اند نشان می‌دهند که این عوامل دارای قدرت نفوذ کمی بوده و وابستگی نسبتاً بالایی به سایر عوامل دارند. در واقع، این عوامل متأثر از عوامل نفوذی هستند و می‌توان گفت که در صورت نبود عوامل نفوذی، احتمالاً این عوامل هم به وقوع نخواهند پیوست. لذا معمولاً عوامل وابسته در تحلیل میک مک در سطوح بالایی مدل‌های ساختاری - تفسیری قرار می‌گیرند و با نگاهی به مدل ساختاری تفسیری بازنشستگی بهینه

نیروی انسانی در ورزش کشور نیز مشاهده می شود که این عوامل وابسته یعنی عوامل برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش و جذب و بازنشستگی نیروی انسانی، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره‌های کارورزی، بهبود محیط شغلی کارکنان و افزایش کیفیت کاری و اصلاح ساختار و کاهش نیروهای مازاد بر اساس شاخص‌های شفاف و منطقی در سطوح سوم و پنجم قرار گرفته اند. در نهایت، عامل شایسته‌سالاری و جانشین پروری در منطقه پیوندی قرار گرفته است که نشان می دهد این عامل قدرت هدایت زیادی دارد و خود نیز از وابستگی زیادی به عوامل نفوذی برخوردار است. به همین دلیل، در سطح چهارم مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته است و نشان می دهد که به شدت متأثر از عوامل توسعه فرایندهای آموزش نیروی انسانی، مدیریت دانش و ارزیابی مستمر کارکنان می باشد و نتیجه آن برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش، جذب و بازنشستگی بهینه نیروی انسانی خواهد بود. در واقع می توان گفت که توسعه فرایندهای آموزش نیروی انسانی، مدیریت دانش و ارزیابی مستمر کارکنان در سازمان های ورزشی می تواند سبب شایسته پروری و جانشین پروری در سازمان شود و در نهایت برنامه ریزی و اجرای طرح آمایش، جذب و بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در این سازمان ها را در پی خواهد داشت. با این اوصاف، پیشنهاد می شود که مدیریت منابع انسانی سازمان های ورزشی در وزن دهی و اولویت بندی عوامل شناسایی شده به منظور بازنشستگی بهینه نیروی انسانی در این سازمان ها، به منطقه قرارگیری عوامل و نیز سطوح مدل ساختاری تفسیری توجه نمایند و نسبت به سایر عوامل، تمرکز بیشتری بر عوامل نفوذی (سطوح اول و دوم مدل) داشته باشند.



منابع

- افشارفر، فیروز و عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۷). «تأثیر ابعاد شایستگی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی شرکت‌های دانش بنیان». مجله مدیریت فردا. ۵۴، صص ۱۹-۳۴.
- افجه، سید علی اکبر و خانزاده اصل، لیلا. (۱۳۹۳). «بررسی طرح تعدیل نیروی انسانی در وزارت امور اقتصادی و دارایی و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی». خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. شماره ۱، (پیاپی ۱)، صص ۲۹-۵۲.
- اسلامی نسب، علی. (۱۳۹۳). روان‌شناسی اعتماد به نفس. تهران: انتشارات رشد
- بجانی، حسین و رحمتی، داریوش. (۱۳۹۹). «ارائه الگوی آماده سازی کارکنان در شرف بازنشستگی ناجا». فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. (۴)، صص ۹۰-۱۵۹.
- تجاری، فرشاد و مشکل‌گشا، الهام. (۱۳۹۰). «روند انتقال ورزشکاران از ورزش قهرمانی به بازنشستگی: مدل مفهومی چارتر و اسپلزبرگ». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۹، صص ۶۳-۸۰.
- دانایی فرد، حسین؛ خائف‌الهی، احمدعلی و خداشناس، لیلاداد. (۱۳۹۱). «فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی: پژوهشی پدیدارشناسانه». اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۶، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۲، صص ۱۵۳-۱۷۶.
- رجبی فرجاد، حاجیه و آهی، پرویز. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی توانمندسازی بازنشستگان ناجا (با تأکید بر عوامل اقتصادی)». دوره ۱۰، شماره ۵۷. قابل‌بازایی از: http://phr.jrl.police.ir/article_93426.html
- حسینی، مهدی؛ امیر حسینی، سید احسان و نوذری، ولی. (۱۳۹۹). «طراحی و تدوین استراتژی توسعه مدیریت منابع انسانی تربیت بدنی ناجا با استفاده از دو مدل BSC و Swot». معاونت نیروی انسانی ناجا. شماره ۵۹.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۹۶). «راهکارهای غنی سازی فرایند روانی اجتماعی بازنشستگی». نشریه مدیریت دولتی، ۵(۱۱)، صص ۱۹-۱۱.
- صالحی، حمید. (۱۳۹۶). «تجربیات دوران کناره‌گیری ورزشکاران بازنشستگی ایرانی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۳۸، صص ۳۸۹-۴۱۰.
- فرید، داریوش و ترابی احمدآبادی، علیرضا. (۱۳۹۳). «ارائه مدل تخصیص نیروی انسانی در سازمان‌ها با رویکرد کاهش هزینه‌های سازمانی توسط برنامه ریزی آرمانی GOAL PROGRAMMING (مطالعه موردی: سازمان امور اقتصاد و دارایی شهرستان اردکان)». دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه اقتصادی و مدیریت مالی. شیراز.
- صالحی، حمید؛ زندی‌مشهدی، نسرين؛ ذوالاکتاف، وحید و میناسیان، وازگن. (۱۳۹۵). «تحلیل عاملی فهرست دلایل تصمیم به بازنشستگی ورزشکاران نخبه ایرانی». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۶(۱۲)، صص ۱-۱۵.

- صانعی آرانی، محسن؛ میر سپاسی، ناصر؛ دانشفرد، کرم اله و پيله وری، نازنین. (۱۳۹۷). «ارائه الگوی تعدیل منابع انسانی با رویکرد مبتنی بر ساخت آینده شغلی کارکنان در شهرداری های استان اصفهان». آینده پژوهی مدیریت. ۲۹ (شماره ۳ (پیاپی ۱۱۴)، صص ۱۶۱-۱۷۷.
- صانعی، مهدی و اسماعیلی، احمد رضا. (۱۳۹۲) «بررسی وضعیت بازنشستگان ناجا و شناسایی مسائل و مشکلات آن ها و ارائه راهکارهای علمی». فصلنامه منابع انسانی ناجا. شماره ۱۹، دوره ۱. قابل بازیابی از:

http://phr.jrl.police.ir/article_12416.html

- صدر، فروغ و غلامی، عبدالخالق. (۱۳۹۵). «بررسی عوامل مؤثر بر بازنشستگی پیش از موعد کارکنان کمیته امداد استان کهگیلویه و بویراحمد». مجله تحقیقات جدید در علوم انسانی. شماره ۲، صص ۳۷-۵۱. قابل بازیابی از:

<https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1164811>

- کاملی، محمدجواد؛ شریعتی، مسعود و باقری، کمال. (۱۳۹۷). «عوامل سازمانی مؤثر بر درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان ناجا». نشریه علمی-ترویجی. سال ۱۳، شماره ۵۳.

- یوسفزاده، ایمان؛ اسحقق گرجی، معصومه زمان و شعار هریس، الهام. (۱۳۹۸). خدمات اجتماعی و بازنشستگی: مطالعه موردی: کشورهای موفق. انتشارات روزنه (به سفارش موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا)

- 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.
- Andre Michael, Andrijew. (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*, Volume 23, Issue 5, Pages 898-912, ISSN 1441-3523, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.002>
- Allui, A, Sahni, J. (2016). "Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Asonibare, J. B. & Oniye, A. (2018). "Retirement and Retirement Counseling: Issues and Challenges". *African Journal of Education and Developmental Studies*, Vol. 5, No. 2, P1.
- Asonibare, J.B. & Oniye, A. (2020). "Retirement and Retirement Counseling: Issues and Challenges". *African Journal of Education and Developmental studies*, Vol. 5, No.2, pp 1-17. Available at: https://iranjournals.nlai.ir/article_251520_cbd.
- Brilon, S. (2015). "Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle". *Labour Economics*, 32, 112-121

- Delery. J, Dorothea, r. (2017). **“Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?”** Human Resource Management Journal, 121-134.
- Davis, E. & Cartwright, S. (2020). **“Psychological and Psychosocial Predictors of Attitudes to Working Past Normal Retirement Age”**. Employee Relations, Vol. 33, No. 3, Pp. 249-268.
- Fortunato, V and Gilbert, Reconstructing Lives, K. (2011). **The problem of retirement from elite sport**. Commong Ground Publishing Pty Ltd, Australia: 88.
- Fillenbaum, G. G. (2019). **“On the Relation Between Attitude to Work and Attitude to Retirement”**. Journal of Gerontology, Vol. 26, No. 7, Pp. 244-248.
- Greer, C. R. (2021). **Strategic human resource management**. Pearson Custom Publishing.
- Jeanette A Davy, Angelo J Kinicki, Christine Scheck, L. (1991). **“Developing and testing a model of survivor responses to layoffs”**. Journal of Vocational Behavior, Volume 38, Issue 3, 1991, Pages 302-317,
- 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.
- Perlin, L. I. (2019). **“Life strains and distress in maturity. Speech at the 7th annual conference for helpers of adults”**. University of Maryland.
- 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.
- Reynolds, M. (2018). **“The effects of sports retirement on the job satisfaction of the former football player”**. In S. Greendorfer & A. Yainnakis (Eds.), *Sociology of Sport: Divers perspectives* (pp. 127-135). West point, NY: Leisure press.