



Research Paper

Designing a Model for Delaying Employee Retirement in Sports Organizations

Mahbobeh Shokohiniya¹, Gholamreza Khaksari², Majid Solimani³, Adel Afkar⁴

1. PhD student of Sports Management, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

2. Department of Physical Education, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

3. Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran.

4. Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran.

Received: 9 August 2024

Accepted: 21 January 2025

Abstract

Objective: The purpose of this study was to design a model for postponing employee retirement in sports organizations.

Methodology: This research adopted a qualitative approach using grounded theory. It was fundamental and field-based in terms of data collection. The statistical population included experts and specialists in organizational management, sports management faculty members, managers of sports organizations, personnel from the Ministry of Sports and Youth, and sports and youth departments with over 25 years of work experience. Participants were selected purposefully and included those with publications, research, teaching experience in the study's field, and managers of organizations related to pension funds. Interviews were conducted until theoretical saturation was reached (17 participants). Data analysis was performed using open, axial, and selective coding with a grounded theory qualitative approach.

Results: The model for postponing employee retirement in sports organizations is influenced by causal conditions (individual characteristics, personality traits, job and family-related factors). It incorporates extracted strategies (motivational and job-related), which are affected by contextual conditions (managerial, organizational culture, and organizational regulations) and intervening conditions (economic, health, unemployment, and job-related challenges). These factors can lead to psychological and professional outcomes.

Conclusion: Based on the findings, it is recommended that sports organizations develop motivational and career advancement programs for experienced employees. Additionally, revising organizational regulations and fostering a suitable culture can create better conditions for these employees to continue their work. Providing facilities and health and psychological support for older employees can also increase their motivation to remain active.

Keywords: Aging, Human Capital, Job, Workforce.

To cite this article:

Shokohiniya M, Khaksari G, Solimani M, Afkar A. Designing a Model for Delaying Employee Retirement in Sports Organizations. Human Resource Management in Sport. 2025; 12(2):315-332.
<https://doi.org/10.22044/shm.2025.14918.2668>

Corresponding Author: Gholamreza Khaksari

Email: Khaksari1354@iauh.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The present study aimed to design a model of employee retirement deferral in sports organizations. The present study employed a qualitative approach, which was data-driven and conducted in the field, focusing on fundamental purpose and data collection. The model of employee retirement deferral in sports organizations, influenced by causal conditions (individual characteristics, personality traits, occupational and family characteristics) and by considering extractive strategies (motivational and occupational) that are influenced by contextual conditions (management, organizational culture and organizational rules) and intervening conditions (economic, health, unemployment, job challenges), can lead to psychological and professional consequences.

Introduction

In the industrial era and economic prosperity, policymakers and economists gradually realized that, along with important factors such as technology and raw materials, human resources are of particular importance, which is mentioned as both a means of development and a goal of development (1). Currently, investment in human resources is considered a fundamental goal of organizations in both developed and developing countries. However, the importance of the role of human resources in organizations is undeniable. Human resources are the most effective tool for achieving predetermined goals and have a special position (3). In the process of forming organizations and society, human resources play a pivotal role, which is essential for any event. Part of human resources is made up of employees, who mainly operate as organizations in countries and can be effective in advancing the goals of society and organizations (4).

Methodology and Approach

The present research approach was qualitative and was conducted using the grounded theory method. The grounded theory method is usually implemented in three systematic, emergent, and adaptive (constructivist) ways. In the present study, the systematic method attributed to Strauss and Corbin was used to analyze the data. This method has six main dimensions: causal conditions, main phenomenon, strategies, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. The systematic method itself has three main stages: open coding, axial coding, and selective coding. The statistical population of this study includes all experts and specialists in the field of organizational management, sports management professors and managers of sports organizations, the Ministry of Sports and Youth, and sports and youth departments with a career history of over 25 years and who have articles, books, research, and teaching in the field of the present study, employees who do not retire, and also managers of organizations related to the pension fund who have been selected using purposive or theoretical sampling. The interview process was as follows: first, an approximate list of the statistical population was prepared, which included 39 people. Then, correspondence was conducted with them, and of these, 25 people expressed their willingness. Then, in order of the list, and taking into account that each group must be interviewed, they were interviewed. In some cases, the interviews were conducted in person, while in others, due to distance, they were conducted via email, cyberspace, or by telephone and video call. The interviews continued until theoretical saturation was reached (17 interviews). The duration of the interviews varied from 20 to 60 minutes. To examine the validity, the research findings were presented to the participants, and their points of view were applied. Also, in this study, the intra-subject agreement method was used to calculate the reliability of the interviews.

Result and Conclusion

The pattern of employee retirement postponement in sports organizations, influenced by causal conditions (individual characteristics, personality traits, occupational and family characteristics) and by considering extractive strategies (motivational and occupational) that are influenced by contextual conditions (management, organizational culture and organizational rules) and intervening conditions (economic, health, unemployment, occupational challenges), can lead to psychological and professional consequences. According to the research findings, sports organizations should develop motivational and career promotion programs for experienced employees and provide better conditions for the continuation of these employees' activities by reviewing



organizational rules and creating an appropriate culture. Additionally, offering facilities and health and psychological support to older employees can boost their motivation to continue participating in activities. Considering the various conditions and influencing factors, sports organizations can manage employee retirement deferral by formulating and implementing appropriate strategies. This not only contributes to organizational productivity and performance but also leads to increased employee satisfaction and motivation. The present study faced limitations, including the impact of government policies and regulations on sports employees' retirement decisions, which may affect the research results, as well as changes in economic and social policies, which may affect employees' attitudes towards retirement deferral.

Ethical Considerations: This article has been prepared by all ethical principles.

Funding: This article is taken from the doctoral dissertation of the first author.

Authors' Contributions: All authors have participated in designing, implementing, and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement: This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We want to thank everyone who helped us with this study.

References

1. Bratun U, Zorc J. The motives of people who delay retirement: An occupational perspective. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 2022; 29(6): 482-494. <https://doi.org/10.1080/11038128.2020.1832573>.
2. Ebrahimi M, Nasiri M. Investigating the effect of retirement age on the labor force participation rate in OECD countries. *Applied Economic Quarterly*, 2021; 11(37): 55-73. DOI: <https://www.sid.ir/paper/515589/fa> [In Persian]
3. Deli J, Yuan B, LAN J. The influence of late retirement on health outcomes among older adults in the policy context of the delayed retirement initiative. *Archives of Public Health*, 2021; 79(1): 1–14. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
4. Kadehors R, Wikström E, Arman R. The capability of organizations to manage delayed retirement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2020; 7(1): 38–51. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/joepp-06-2019-0047/full/html>.





طراحی الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی

محبوبه شکوهی‌نیا^۱، غلامرضا خاکساری^۲، مجید سلیمانی^۳، عادل افکار^۴

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۲. گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

۴. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۹

چکیده

هدف: هدف از تحقیق حاضر، طراحی الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی بود.

روش‌شناسی: روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد بود که از نظر هدف بنیادی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه صاحب‌نظران و متخصصان در حوزه مدیریت سازمان، اساتید مدیریت ورزشی و مدیران سازمان‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش و جوانان با سابقه شغلی بالای ۲۵ سال و دارای مقاله، کتاب، پژوهش، تدریس در زمینه پژوهش حاضر و همچنین مدیران سازمان‌های مرتبط با صندوق بازنشستگی است که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۱۷ نفر). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و گزینشی با رویکرد کیفی داده بنیاد استفاده شد.

یافته‌ها: الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، متأثر از شرایط علی (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شغلی و خانوادگی) و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (انگیزشی و شغلی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (مدیریتی، فرهنگ سازمانی و قوانین سازمانی) و شرایط مداخله‌گر (اقتصادی، سلامتی، بیکاری، چالش‌های شغلی) است، می‌تواند منجر به پیامدهای روانی و حرفه‌ای گردد.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود، سازمان‌های ورزشی برنامه‌های انگیزشی و ارتقاء شغلی برای کارکنان باتجربه تدوین کنند و با بازنگری در قوانین سازمانی و فرهنگ‌سازی مناسب، شرایط بهتری برای تداوم فعالیت این کارکنان فراهم آورند؛ همچنین، فراهم‌سازی تسهیلات و حمایت‌های بهداشتی و روانی برای کارکنان مسن‌تر می‌تواند انگیزه ادامه فعالیت آن‌ها را افزایش دهد.

واژه‌های کلیدی: سالمندی، سرمایه انسانی، شغل، نیروی انسانی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

شکوهی‌نیا محبوبه، خاکساری غلامرضا، سلیمانی مجید، افکار عادل. طراحی الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۳۱۵-۳۲۲. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.14918.2668>

نویسنده مسئول: غلامرضا خاکساری

Email: Khaksari1354@iauh.ac.ir



مقدمه

در دوران صنعتی و شکوفایی اقتصادی، به تدریج سیاست‌گذاران و اقتصاددانان دریافته‌اند که در کنار عوامل مهمی چون فناوری و مواد اولیه، نیروی انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که از آن، هم به عنوان وسیله توسعه و هم هدف توسعه نام برده می‌شود (۱). در حال حاضر سرمایه‌گذاری برای نیروی انسانی چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یک هدف اساسی سازمان‌ها محسوب می‌گردد (۲)؛ بنابراین به منظور تداوم حرکت توسعه در کنار تقویت دو عامل فناوری و مواد اولیه، نیروی انسانی نیز باید با استفاده از ابزارهای مناسب حمایت شود، چراکه آرامش و امنیت و تأمین آینده، موجب پویایی نیروی مولد می‌شود (۳). با این حال، اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی، کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد و از جایگاه خاصی برخوردار است (۴). در فرآیند تشکیل سازمان‌ها و جامعه، منابع انسانی نقش محوری ایفا می‌کنند که بدین منظور می‌توان آن را ضروریات هر رویداد دانست. بخشی از منابع انسانی را کارمندان تشکیل می‌دهند که اکثراً در کشورها به عنوان سازمان فعالیت می‌کنند و می‌توانند در پیشبرد اهداف جامعه و سازمان مؤثر باشند (۵). کارمندان بخش مهمی از منابع انسانی بسیاری از سازمان‌های ورزشی و تفریحی جهان را نیز تشکیل می‌دهند. از سویی دیگر، با بالا رفتن سن و کاهش توانایی جسمانی و عملکردی و سپری شدن دوران کاری، با پدیده‌ای به عنوان بازنشستگی مواجه هستند. بازنشستگی یک عمل ترک شغل و کار کردن است و این امر به دوره‌ای از زندگی اشاره دارد که شخص تصمیم می‌گیرد که به طور دائم، فعالیت به عنوان نیروی کار را کنار بگذارد (۶).

در طرف مقابل با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آن‌ها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است (۷)؛ لذا بسیاری از سازمان‌ها در پی راهبردهایی برای تعویق بازنشستگی و ادامه فعالیت توسط نیروی انسانی خبره خویش هستند. در این راستا به تعویق انداختن سن بازنشستگی در حال حاضر یکی دیگر از راه حل‌های مهم سیاست‌گذاری بالقوه برای افزایش سرمایه انسانی مورد بحث بوده است، بسیاری از کشورهای صنعتی که سن بازنشستگی اجباری داشته‌اند در تغییرات اخیر سن بازنشستگی را افزایش داده‌اند، به طوری که انتظار می‌رود تا سال ۲۰۵۰ سن بازنشستگی رسمی در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۱ به حدود ۷۰ سال برسد، البته هرچند شکاف جنسیتی در بین زنان و مردان وجود دارد و زنان زودتر بازنشسته می‌شوند، اما انتظار می‌رود که به مرور زمان این شکاف از بین برود (۸)، با این حال افزایش سن بازنشستگی و ارائه مزایای بهتر پس از بازنشستگی می‌تواند شکاف استعدادهای و منابع مالی ناشی از افزایش سن را پر کند. می‌توان گفت تعویق در بازنشستگی هم برای کشورها و هم برای مردم موضوع بسیار مهمی است. در این راستا مدل عوامل تأثیرگذار بر تعویق بازنشستگی سوداس^۲ و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی عوامل مؤثر بر تعویق بازنشستگی، پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده این بود که موقعیت شغلی، تحصیلات، جنسیت و سن و همچنین بهره‌وری در موقعیت شغلی و انگیزه و فرصت کافی برای انجام کار و علاوه بر این موارد وضعیت سلامتی و ویژگی‌های کاری و دانش و مهارت فرد و عوامل اجتماعی و عوامل مالی در این زمینه تأثیرگذار هستند (۹)، تعویق در بازنشستگی در این مدل متأثر از عوامل فردی، اجتماعی و عوامل سازمانی است. استیونس^۳ و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی تأثیر عوامل شخصی و موقعیت کاری در بازنشستگی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده این بود که در این مدل، عواملی در حوزه کاری شامل فشار کاری و همچنین تغییرات در محیط کاری و رفتار در محیط کاری، عدم تطابق با شرایط کاری، عدم آشنایی با فناوری‌های جدید و در زمینه عوامل فردی

1. Organization for Economic Co-operation and Development

2. Sudas

3. Stevens



نیز سه مورد کاهش توان جسمی، سن و وضعیت تأهل تأثیرگذار هستند (۸). کاپویی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در مدل تأثیر مشارکت اجتماعی زنان و مردان در تصمیم آن‌ها بر تعویق بازنشستگی، به بررسی تأثیر داشتن مشارکت اجتماعی بر تعویق بازنشستگی با دو متغیر میانجی جنسیت و مزیت‌های مالی پرداخته‌اند که مشارکت در این مدل از دو منظر رسمی و غیررسمی تأثیر معنی‌داری داشته است (۹). رایهان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نیز اظهار کردند که تعویق اجباری بازنشستگی باعث افزایش افسردگی، عصبانیت و اضطراب می‌شود و به عنوان یک عامل استرس‌زا شناخته می‌شود (۱۰). برکمن^۳ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که برای تأخیر بازنشستگی می‌بایست سیاست‌گذاری مناسبی در زمینه اجتماعی و اقتصادی صورت گیرد، این پژوهشگران در عین حال پیشنهاد کردند سیاست‌های مؤثر بر کار و سیاست‌های مؤثر بر بازنشستگی دو روی یک سکه هستند و باید با هم در نظر گرفته شوند (۱۱). یانژیا^۴ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که کشورهایی مانند چین که با افزایش جمعیت رو به پیری روبرو هستند، خواستار به تعویق افتادن تدریجی سیاست بازنشستگی فوری هستند. با این حال تمديد سن بازنشستگی، بهره‌وری بهینه جوانان را کاهش می‌دهد، اما بهره‌وری بهینه سالمندی، بهره‌وری مادام‌العمر و کل بهره‌وری اقتصاد را در دوره جاری افزایش می‌دهد (۱۲). کارتا^۵ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند برنامه‌های غیرمنتظره برای بازنشستگی پیامدهای فردی و اجتماعی بالایی دارد و امروزه همسران کارکنان تلاش زیادی برای تعویق بازنشستگی همسرانشان نشان می‌دهند (۱۳). در عین حال چن^۶ و همکاران (۲۰۲۴) بر بهبود مزایای مالی، بامگارتنر^۷ (۲۰۲۴) بر ارتقاء جایگاه سازمانی و ویسر^۸ (۲۰۲۴) بر مشوق‌های مالی و توسعه اختیارات برای ترغیب کارکنان به تعویق بازنشستگی و ادامه به کار تأکید کردند (۱۴-۱۶).

ورزش به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه اجتماعی و اقتصادی، نقش گسترده‌ای در اقتصاد، سیاست و ترویج سبک زندگی سالم ایفا می‌کند (۳۶). با این وجود، نقش و جایگاه اجتماعی کارکنان سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در میان ورزشکاران و طرفداران، زمینه‌ای فراهم کرده است که بسیاری از این کارکنان تمایل بیشتری به تعویق بازنشستگی نشان دهند تا جایگاه شغلی و اجتماعی خود را حفظ کنند. این تمایل نه تنها از عوامل روان‌شناختی مانند هویت شغلی، احساس مفید بودن و جایگاه اجتماعی ناشی می‌شود، بلکه عوامل اقتصادی و مالی نیز در آن مؤثرند (۳۷). کاهش منابع درآمدی و نگرانی از افت کیفیت زندگی پس از بازنشستگی، انگیزه‌های اقتصادی قوی‌ای برای ادامه فعالیت ایجاد می‌کند (۳۷). این تمایل برای تعویق بازنشستگی در تقابل با چالش‌های جدی کشور قرار می‌گیرد. از یک سو، نرخ بالای بیکاری جوانان و مهاجرت نخبگان به دلیل نبود فرصت‌های شغلی کافی و از سوی دیگر، فشارهای اقتصادی بر صندوق‌های بازنشستگی و دشواری تأمین مالی مستمری‌ها، وضعیت پیچیده‌ای را برای سیاست‌گذاری ایجاد کرده است (۳۴). در عین حال بازنشستگی به عنوان یک فرایند طبیعی در هر سازمانی در نظر گرفته می‌شود، اما خروج ناگهانی کارکنان مسن‌تر و با تجربه، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و آسیب به کیفیت خدمات شود؛ بنابراین، تعویق بازنشستگی به عنوان یک راهکار می‌تواند از بحران‌های بالقوه جلوگیری کرده و سازمان‌ها را در حفظ نیروی انسانی ماهر یاری رساند. در این زمینه، عدم وجود استراتژی‌های مناسب برای انتقال دانش و تجربه و همچنین نبود برنامه‌های مدون برای تعویق بازنشستگی، می‌تواند به یک خلأ بزرگ در این سازمان‌ها تبدیل شود. در این پژوهش، هدف اصلی طراحی الگویی است که بتواند فرایند بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی را با توجه به شرایط خاص این سازمان‌ها بهینه‌سازی کند. با توجه به آمارهای موجود و شرایط فعلی سازمان‌های ورزشی ایران، این تحقیق به تحلیل وضعیت سنی کارکنان و چالش‌های پیش‌روی بازنشستگی آنان می‌پردازد و راهکارهایی برای تعویق بازنشستگی در نظر می‌گیرد؛ بنابراین، بررسی همه‌جانبه مسئله بازنشستگی

1. Kauppi
2. Raihan
3. Berkman
4. Yunxia
5. Carta
6. Chen
7. Baumgartner
8. Weiser



کارکنان در سازمان‌های ورزشی ضروری است؛ لذا مطالعه و بررسی بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به سیاست‌گذاری مطلوب‌تر در این زمینه کمک کند.

روش‌شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی بود که با روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. روش نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه نظام‌مند، نوحاسته و سازگارا (ساخت گرایانه) اجرا می‌شود. در تحقیق حاضر از روش نظام‌مند که به استراوس و کوربین^۱ نسبت داده می‌شود، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش دارای شش بعد اصلی است: شرایط علی، پدیده اصلی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. روش نظام‌مند خود دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران و متخصصان در حوزه مدیریت سازمان، اساتید مدیریت ورزشی و مدیران سازمان‌های ورزشی، وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش و جوانان با سابقه شغلی بالای ۲۵ سال و دارای مقاله، کتاب، پژوهش، تدریس در زمینه پژوهش حاضر، کارکنانی که اقدام به بازنشستگی نمی‌کنند و همچنین مدیران سازمان‌های مرتبط با صندوق بازنشستگی است که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا نظری انتخاب شده‌اند. روند مصاحبه بدین صورت بود که در ابتدا فهرست تقریبی از جامعه آماری تهیه شد که شامل ۳۹ نفر بودند. سپس با آن‌ها مکاتباتی صورت گرفت و از این تعداد، ۲۵ نفر اعلام آمادگی نمودند. سپس به ترتیب فهرست و با در نظر گرفتن اینکه از هر گروه حتماً مصاحبه انجام شود، با آن‌ها مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها در برخی موارد به صورت حضوری و در سایر موارد به دلیل دوری مسافت به صورت فایل متنی از طریق ارسال ایمیل، و فضای مجازی و در برخی موارد نیز به صورت تلفنی و تماس تصویری انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (۱۷ مصاحبه). مدت زمان مصاحبه‌ها از ۲۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر بود.

برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال شده است؛ همچنین در این پژوهش از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به عنوان همکار در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

Table 1. Calculation of reliability between two coders

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	مصاحبه‌شونده ۲	۴۴	۱۹	۶	۸۶/۴
۲	مصاحبه‌شونده ۶	۲۸	۱۲	۴	۸۵/۷
۳	مصاحبه‌شونده ۱۰	۳۹	۱۵	۹	۷۶/۹
کل		۱۱۱	۴۶	۱۹	۸۲/۸

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار پژوهش به ثبت رسیده است برابر ۱۱۱ کد، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۶ کد و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۹ کد است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۲/۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۳۸). قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

یافته‌ها

نتایج جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۲ گزارش شده‌است.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Description of the demographic characteristics of the interviewees

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	سطح تحصیلات	سابقه شغلی	گروه	زمان مصاحبه
م ۱	مرد	۴۵	دکتری	۲۱	استاد	۳۵
م ۲	زن	۴۳	دکتری	۱۹	استاد	۴۴
م ۳	مرد	۵۵	دکتری	۲۷	مدیر ورزشی	۲۹
م ۴	مرد	۵۱	دکتری	۲۶	مدیر ورزشی	۳۶
م ۵	مرد	۵۸	دکتری	۳۴	مدیر بازنشستگی	۵۶
م ۶	مرد	۴۹	دکتری	۲۵	مدیر ورزشی	۴۱
م ۷	مرد	۳۹	دکتری	۱۲	استاد	۳۹
م ۸	زن	۴۰	دکتری	۱۶	استاد	۳۰
م ۹	مرد	۳۸	دکتری	۱۱	استاد	۲۸
م ۱۰	مرد	۴۵	دکتری	۲۰	استاد	۷۵
م ۱۱	مرد	۶۱	دکتری	۳۶	استاد	۶۵
م ۱۲	مرد	۴۲	دکتری	۱۷	استاد	۴۱
م ۱۳	زن	۴۹	دکتری	۲۵	استاد	۲۷
م ۱۴	مرد	۵۷	کارشناسی ارشد	۳۴	مدیر ورزشی	۳۹
م ۱۵	مرد	۵۰	دکتری	۲۶	مدیر بازنشستگی	۴۴
م ۱۶	مرد	۵۲	دکتری	۲۷	مدیر بازنشستگی	۴۰
م ۱۷	مرد	۵۶	دکتری	۳۲	کارمند	۳۳

در بخش کدگذاری نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها فرآیند تحلیل آغاز گردید. به منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط تعداد ۸۲ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند.

در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی استراوس و کوربین، به صورت مجزا ارائه شده‌است.

شرایط علی

در ابتدا به منظور بررسی شرایط علی مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، متن مصاحبه مربوط به این بخش تحلیل و کدگذاری شد. جدول شماره ۳ در سه ستون مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مصاحبه‌شوندگان آورده شده‌است.

جدول ۳. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی شرایط علی

Table 3. Summary of open and central coding of interviewees to identify causal conditions

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
ویژگی‌های فردی	سن	P1, P3, P10
	جنسیت	P2, P4, P13
	تحصیلات	P2, P5, P8, P15
	تعداد اعضای خانواده	P6, P7, P9
	وضعیت تأهل	P10, P14
	وضعیت سلامتی جسمی و روحی	P2, P9, P15
	میزان ورزش کردن	P5, P8, P14
	پایگاه اقتصادی	P2, P8, P14
	پایگاه اجتماعی	P1, P6, P7, P11
	درون‌گرایی - برون‌گرایی	P4, P5, P6, P17
ویژگی‌های شخصیتی	تحمل ابهام	P5, P9, P10
	اعتماد به نفس و عزت نفس	P3, P6, P15
	میزان سخت‌کوشی	P4, P11, P12
	شجاعت و ریسک‌پذیری	P3, P6, P8, P12
	خلاقیت و نوآوری	P9, P10, P11, P16
	هوش و استعداد	P7, P8, P14
	صبر و بردباری	P1, P3, P9
	وضعیت درآمد	P2, P7, P8, P14
	پست سازمانی	P12, P15, P16
	سابقه شغلی	P2, P4, P9
ویژگی‌های شغلی	میزان تخصص مورد نیاز شغل	P1, P7, P10
	سختی کار شغل	P2, P5, P8, P10, P12, P16
	هویت شغلی	P2, P3, P4, P13
	گردش شغلی	P7, P8, P15
	انگیزه شغلی	P4, P5, P7, P16
	مزایای شغلی	P1, P2, P6, P10
	میزان رضایت و وفاداری شغلی	P2, P5, P8, P16
	میزان بهره‌وری شغلی (عملکرد شغلی)	P2, P4, P10, P17
	ساعات شغلی	P3, P13, P15
	میزان حمایت خانواده از فرد بازنشسته	P1, P8, P12
عوامل خانوادگی	میزان علاقه خانواده به بازنشستگی	P2, P4, P15
	میزان مسئولیت خانوادگی	P2, P16, P17

نتایج جدول ۳ نشان داد که ۳۲ کد مفهومی و ۴ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی است.

در ادامه، به منظور بررسی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، متن مصاحبه مربوط به این بخش تحلیل و کدگذاری شد. جدول شماره ۴ سه ستون مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۴. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

Table 4. Summary of open and central coding of interviewees to identify contextual factors

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
مدیریتی	وجود برنامه‌های مربوط به بازنشستگی کارکنان	P8, P9, P10
	نظارت بر عملکرد کارکنان باسابقه	P1, P2, P6
	شناسایی کارکنان مؤثر باسابقه بالا برای سازمان	P2, P8, P10
	میزان هماهنگی بیمه‌های بازنشستگی با سازمان‌های ورزشی	P4, P9, P12, P13
	برنامه‌ریزی در زمینه فرصت‌های آموزشی و شغلی	P2, P4, P9
فرهنگ سازمانی	فرهنگ حمایتگری	P8, P10, P17
	فرهنگ تشویق و انگیزه دادن	P8, P14
	فرهنگ مشارکت اجتماعی	P3, P7, P8, P12
	فرهنگ سخت‌کوشی	P2, P8, P14
	فرهنگ ورزش کردن	P1, P6, P7, P11
قوانین سازمانی	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	P1, P5, P6, P17
	قوانین مربوط به مزایای بازنشستگی	P5, P9, P10
	قوانین مربوط به سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌ها، هیئت‌ها، وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک)	P2, P6, P15
	قوانین مربوط به ارتقای شغلی	P4, P11, P12
	قوانین مربوط به مزایای شغلی	P3, P6, P8, P12
	قوانین مربوط به سن بازنشستگی	P9, P10, P11, P16

نتایج جدول ۴ نشان داد که ۱۶ کد مفهومی و ۳ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی است.

در جدول شماره ۵ کدگذاری عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی در سه ستون مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مصاحبه‌شوندگان آورده شده‌است.

جدول ۵. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

Table 5. Summary of open and central coding of interviewees to identify intervening factors

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
اقتصادی	وضعیت اقتصادی و معیشتی کارکنان	P2, P4, P10
	مشکلات مالی سازمان‌های ورزشی برای ایجاد مشوق‌های مالی برای کارکنان	P2, P5, P8, P16
	دو شغله و چند شغله بودن کارکنان	P6, P7, P8
سلامتی	نابرابری و بی‌عدالتی درآمدی سازمان‌های ورزشی نسبت به سازمان‌های دولتی دیگر	P3, P10, P12
	وضعیت سلامت جسمی کارمندان باسابقه شغلی بالا (قند، چربی خون، فشار، مشکلات اسکلتی)	P2, P9, P15
	وضعیت سلامت روانی ضعیف کارمندان باسابقه بالا (امید به زندگی پایین، افسردگی، بی‌انگیزگی)	P5, P8, P10
	کاهش توان جسمی	P2, P7, P15
بیکاری	وضعیت سلامتی همسران کارمندان باسابقه شغلی بالا	P1, P6, P7, P11
	وجود جوانان مستعد و بیکار در جامعه	P4, P5, P6, P15
	نرخ بالای بیکاری دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی	P2, P3, P4, P13
چالش‌های شغلی	فشار کاری	P7, P8, P16
	تغییرات در محیط کاری	P4, P5, P7, P10
	رفتار مدیر، ارباب‌رجوعان و سایر کارکنان در محیط کاری	P1, P5, P6, P12
	عدم تطابق فرد با شرایط کاری	P1, P5, P8, P13
	عدم آشنایی با فناوری‌های جدید	P3, P4, P10, P15
	نادیده گرفته شدن تلاش‌های کارمندان	P3, P13, P14
	گاه‌تکراری بودن نوع شغل، محیط شغل و همکاران (عدم تنوع و یکنواختی شغلی)	P1, P8, P16

نتایج جدول ۵ نشان داد که ۱۷ کد مفهومی و ۴ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی است.

در جدول شماره ۶ نیز، راهبردهای مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سه ستون مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

جدول ۶. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی راهبردهای مؤثر

Table 6. Summary of open and central coding of interviewees to identify effective strategies

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
انگیزشی	ایجاد انگیزه مالی برای کارمندان در شرف بازنشستگی (بن‌های تخفیفی، خدمات درمانی، کمک معیشتی، مسکن، خودرو، ازدواج فرزندان، بن‌های ورزشی و ...)	P6, P9, P16
	ایجاد انگیزه غیرمالی برای کارمندان در شرف بازنشستگی (تجلیل و قدردانی از زحمات آن‌ها، بهبود جایگاه و پست سازمانی، اعطای اختیارات بیشتر و ...)	P3, P8, P14
	ایجاد حس مفید بودن برای کارکنان در شرف بازنشستگی	P1, P8, P14
	بهبود جایگاه اجتماعی	P5, P6, P7, P10
	ایجاد انگیزه مالی در پی به تعویق انداختن بازنشستگی با دریافت مزایای بازنشستگی بیشتر (هر چه سابقه شغلی بیشتر شود، مزایای بازنشستگی نیز بیشتر می‌گردد)	P2, P5, P6, P15
راهبردهای شغلی	ساده‌سازی فرایند کار	P2, P3, P16
	آموزش فناوری‌های جدید به ساده‌ترین شکل	P6, P7, P8, P10
	گردش شغلی پیشنهادی آن‌ها	P9, P15, P17
	وظایف جدید	P1, P4, P15

نتایج جدول ۶ نشان داد که ۹ کد مفهومی و ۲ مقوله از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

در ادامه در جدول شماره ۷، نتایج کدگذاری باز و محوری پیامدهای مؤثر بر تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، در سه ستون مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

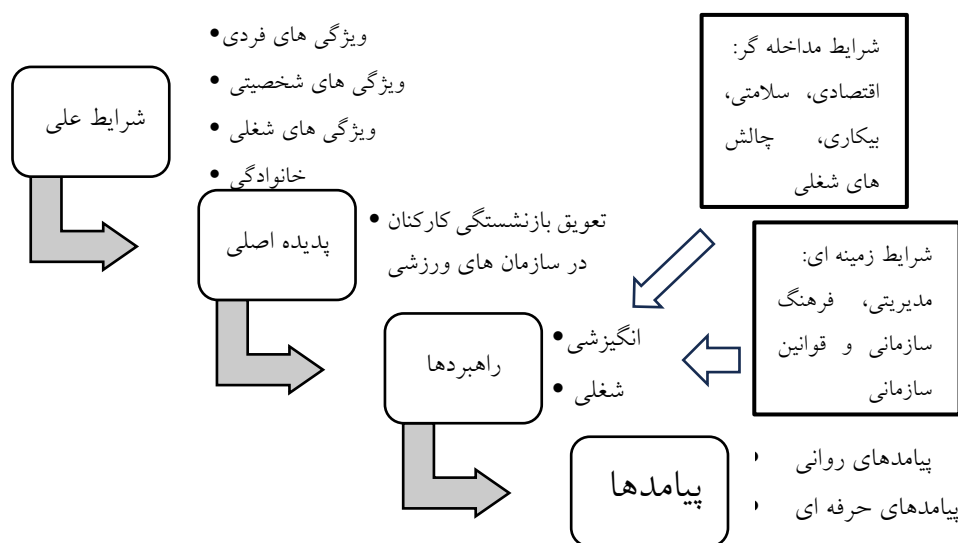
جدول ۷. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی پیامدهای مؤثر

Table 7. Summary of open and central coding of interviewees to identify effective outcomes

مقوله‌ها	مفاهیم	کد مصاحبه‌شوندگان
پیامدهای روانی	به تأخیر انداختن آثار روان‌شناختی بازنشستگی و سالمندی	P2, P3, P8, P13
	ایجاد شور و نشاط بیشتر در خانواده و محیط کار	P7, P9, P15
	اعتماد به نفس و عزت نفس بیشتر برای کارکنان	P4, P5, P13, P16
	فشار روانی کمتر در محیط خانواده (دعواهای زناشویی)	P1, P2, P8, P11
پیامدهای حرفه‌ای	وجود زمان بیشتر برای انتقال تجارب پیشکسوتان به جوانان تازه‌وارد به سازمان	P2, P5, P9, P16
	نگهداشت سرمایه دانشی در سازمان	P2, P4, P6, P17
	بهره‌وری بیشتر سازمانی	P3, P7, P15
	تأمین منابع مالی مورد نیاز برای بازنشستگان در صندوق‌های بازنشستگی	P2, P6, P14

نتایج جدول ۷ نشان داد که ۸ کد مفهومی و دو مقوله از پیامدهای تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی است. در ادامه نتایج مربوط به کدگذاری انتخابی در شکل شماره ۱ آورده شده است.

کدگذاری/انتخابی



شکل ۱. مدل تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی

Figure 1. Model of postponing retirement of employees in sports organizations

نتایج شکل ۱ نشان داد که الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، متأثر از شرایط علی (ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شغلی و خانوادگی) و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (انگیزشی و شغلی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (مدیریتی، فرهنگ سازمانی و قوانین سازمانی) و شرایط مداخله‌گر (اقتصادی، سلامتی، بیکاری، چالش‌های شغلی) می‌باشد، می‌تواند منجر به پیامدهای روانی و حرفه‌ای گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، طراحی الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی بود. بازنشستگی یک مرحله بحرانی در زندگی کاری هر فرد است که نه تنها بر فرد بازنشسته، بلکه بر سازمان و جامعه نیز تأثیرات قابل توجهی دارد. در سازمان‌های ورزشی، بازنشستگی کارکنان دارای اهمیت ویژه‌ای است، چرا که این سازمان‌ها به تخصص و تجربه کارکنان خود وابسته‌اند. در زمینه عوامل علی، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سن یکی از مهم‌ترین عوامل در تصمیم‌گیری برای بازنشستگی است، این نتیجه با نتایج براتون^۱ و همکاران (۲۰۲۲) و ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۱) همسو است (۱، ۲). افراد مسن‌تر معمولاً به دلیل کاهش قدرت بدنی و افزایش مشکلات سلامتی تمایل بیشتری به بازنشستگی دارند (۱)؛ اما در برخی موارد، افراد مسن‌تر به دلیل تجربه و دانش تخصصی که دارند، ممکن است تمایل به ادامه کار داشته باشند تا بازنشستگی خود را به تعویق بیندازند (۱۷). وضعیت سلامتی نیز نقش مهمی در تصمیم‌گیری برای بازنشستگی ایفا می‌کند، در این راستا نتیجه به دست آمده با نتایج باهیجی^۲ و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. افرادی که از سلامتی خوبی برخوردارند، احتمال بیشتری دارند که بازنشستگی خود را به تعویق بیندازند و به فعالیت کاری خود ادامه دهند. در مقابل، افرادی که با مشکلات سلامتی مواجه هستند، معمولاً تمایل بیشتری به بازنشستگی دارند (۱۸). جنسیت و سطح تحصیلات نیز از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر تصمیم به تعویق بازنشستگی تأثیرگذار باشند، این نتیجه با نتایج دلی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. (۳). این تحقیق نشان

1. Bratun

2. Buheji

3. Deli

داده است که مردان نسبت به زنان تمایل بیشتری به ادامه کار پس از رسیدن به سن بازنشستگی دارند؛ همچنین، افراد با سطح تحصیلات بالاتر، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند، زیرا شغل‌های تخصصی‌تر و با موقعیت‌های بالاتر نیاز به تجربه و دانش بیشتری دارند که در افراد با تحصیلات بالاتر یافت می‌شود (۳). انگیزه کاری یکی از عوامل کلیدی در تصمیم‌گیری برای تعویق بازنشستگی است. افرادی که انگیزه بالایی برای کار همچون علاقه به کار، احساس مسئولیت و تعهد به سازمان و تمایل به دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای دارند، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه فعالیت کاری خود پس از رسیدن به سن بازنشستگی دارند (۵). در عین حال افرادی که تمایل بیشتری به کار دارند، معمولاً احساس رضایت و خوشحالی بیشتری از فعالیت کاری خود دارند و به همین دلیل تمایل بیشتری به ادامه کار دارند (۲). از سویی، نگرش به بازنشستگی نیز نقش مهمی در تصمیم‌گیری برای تعویق بازنشستگی ایفا می‌کند. افرادی که نگرش مثبتی به بازنشستگی دارند، معمولاً تمایل بیشتری به بازنشستگی دارند، در حالی افرادی که نگرش منفی به بازنشستگی دارند، تمایل بیشتری به ادامه کار دارند (۱۹).

نوع شغل، یکی از عوامل مهم در تصمیم به تعویق بازنشستگی است. افرادی که در شغل‌های مدیریتی و تخصصی فعالیت می‌کنند، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند. این شغل‌ها نیاز به تجربه و دانش تخصصی دارند و افراد در این موقعیت‌ها معمولاً احساس ارزشمندی و احترام بیشتری می‌کنند (۸). محیط کاری مناسب و رضایت شغلی نیز از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر تصمیم به تعویق بازنشستگی تأثیرگذار باشند. یوان^۱ و همکاران (۲۰۲۲) اظهار کردند که افرادی که از محیط کاری خود راضی هستند و احساس رضایت و خوشحالی از کار خود دارند، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند (۲۰). لی و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند، فرصت‌های پیشرفت شغلی نیز نقش مهمی در تصمیم به تعویق بازنشستگی ایفا می‌کند. افرادی که فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت شغلی دارند، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند (۲۱). لذا نتیجه به دست آمده با نتایج لی و همکاران (۲۰۲۳) و یوان و همکاران (۲۰۲۲) همسو است (۲۰، ۲۱).

در زمینه ویژگی‌های خانوادگی نیز شایان توجه است که وضعیت خانوادگی و مسئولیت‌های خانوادگی می‌توانند بر تصمیم به تعویق بازنشستگی تأثیرگذار باشند. افرادی که دارای مسئولیت‌های خانوادگی بیشتری هستند، مانند نگهداری از فرزندان یا والدین سالخورده، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند تا بتوانند نیازهای مالی خانواده را تأمین کنند (۲). در عین حال سوسا^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که افرادی که از حمایت خانوادگی و اجتماعی بیشتری برخوردار هستند، معمولاً تمایل بیشتری به ادامه کار دارند (۲۲). بر اساس نتایج پژوهش حاضر، شرایط زمینه‌ای همچون مدیریتی، فرهنگ سازمانی و قوانین سازمانی از ابعاد الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی است. در زمینه سبک مدیریتی، نتیجه به دست آمده با نتایج واترمن^۳ و همکاران (۲۰۲۳) همسو است (۲۳).

در این راستا، سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی می‌توانند انگیزه کارکنان برای ادامه کار و تعویق بازنشستگی را افزایش دهند. رهبران که به کارکنان خود فرصت‌های بیشتری برای رشد و توسعه می‌دهند و از آن‌ها حمایت می‌کنند، احتمال بیشتری دارند که کارکنان خود را برای مدت طولانی‌تری حفظ کنند (۲۳). وانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۴) اظهار کردند، سیاست‌های منابع انسانی که بر افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی تمرکز دارند، می‌توانند تمایل کارکنان به تعویق بازنشستگی را افزایش دهند (۲۴). اینوسنتی^۵ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند، برنامه‌های توسعه شغلی همچون آموزش‌های حرفه‌ای، فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر و برنامه‌های جانشین‌پروری که به کارکنان فرصت‌های بیشتری برای پیشرفت و ارتقاء می‌دهند، می‌توانند انگیزه آن‌ها برای ادامه کار را افزایش دهند (۲۵). سازمان‌هایی که ارزش‌های خود را بر مبنای احترام به تجربه و دانش کارکنان مسن‌تر قرار می‌دهند، احتمال بیشتری دارند که این کارکنان را برای مدت طولانی‌تری در سازمان نگه دارند. این ارزش‌ها می‌توانند شامل قدردانی از تجربه، تشویق به یادگیری مادام‌العمر و حمایت از سلامت و رفاه کارکنان

1. Yuan

2. Sousa

3. Watermann

4. Wang

5. Innocenti



باشد (۲۶). از طرفی، هنجارهای سازمانی همچون فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌های تیم‌سازی و تشویق به تعاملات بین‌نسلی که بر همکاری و مشارکت تأکید دارند، می‌توانند تمایل کارکنان به تعویق بازنشستگی را افزایش دهند (۲۷). در عین حال محیط حمایتی که در آن کارکنان احساس امنیت شغلی، حمایت از سوی همکاران و مدیران و فرصت‌های رشد و توسعه دارند، می‌تواند انگیزه آن‌ها برای ادامه کار و تعویق بازنشستگی را افزایش دهد (۲۸).

در زمینه قوانین سازمانی بازنشستگی، هیو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند، سیاست‌های بازنشستگی که انعطاف‌پذیری بیشتری دارند، می‌توانند کارکنان را به تعویق بازنشستگی تشویق کنند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل برنامه‌های بازنشستگی جزئی، فرصت‌های کاری پاره‌وقت برای بازنشستگان و برنامه‌های شغلی انعطاف‌پذیر مرتبط با بازنشستگی باشد (۲۹). در عین حال گادوان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که مقررات کاری همچون تسهیلات کاری مناسب، ساعت‌های کاری منعطف و فرصت‌های دورکاری که شرایط کاری مناسبی را برای کارکنان مسن‌تر فراهم می‌کنند، می‌توانند تمایل آن‌ها به ادامه کار را افزایش دهند (۳۰).

بر اساس نتایج پژوهش، راهبردهای استخراجی الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی شامل راهبردهای انگیزشی و شغلی است. راهبردهای انگیزشی شامل عواملی هستند که باعث افزایش انگیزه کارکنان برای ادامه کار و تعویق بازنشستگی می‌شوند. این راهبردها می‌توانند شامل پاداش‌ها، فرصت‌های رشد و توسعه و رضایت شغلی باشند. در این راستا جرناموا^۳ و همکاران (۲۰۲۳) رضایت شغلی را از عوامل مهم تعویق بازنشستگی معرفی کردند. در عین حال پاداش‌های مالی و غیرمالی می‌توانند انگیزه کارکنان برای ادامه کار را افزایش دهند. پاداش‌های مالی می‌توانند شامل افزایش حقوق، پاداش‌های عملکردی و مزایای بازنشستگی باشند (۳۱). پاداش‌های غیرمالی نیز می‌توانند شامل تقدیر و تشویق، فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای و ایجاد محیط کاری مثبت و حمایتی باشند. ارائه فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای همچون برنامه‌های آموزشی، فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر و برنامه‌های جانشین‌پروری می‌تواند انگیزه کارکنان برای ادامه کار را افزایش دهد. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به رشد و توسعه آن‌ها اهمیت می‌دهد، تمایل بیشتری به ادامه کار و تعویق بازنشستگی دارند (۳۲). رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی برای ادامه کار است. سازمان‌هایی که توانسته‌اند محیط کاری مثبتی ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس رضایت و خوشحالی از کار خود داشته باشند، احتمال بیشتری دارند که کارکنان خود را برای مدت طولانی‌تری حفظ کنند. رضایت شغلی می‌تواند از طریق ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ارائه فرصت‌های پیشرفت و توسعه و ایجاد محیط کاری حمایتی افزایش یابد (۳۱).

در عین حال تنوع شغلی از جمله راهبردهای انگیزشی در محیط کار است (۳۳). تنوع شغلی به معنای ارائه فرصت‌های مختلف شغلی در داخل سازمان است. این فرصت‌ها می‌توانند شامل انتقال به بخش‌های مختلف، مشارکت در پروژه‌های ویژه و چرخش شغلی باشند. شین و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که تنوع شغلی می‌تواند باعث افزایش انگیزه و کاهش خستگی شغلی شود و کارکنان را ترغیب به ادامه کار کند. از سویی امنیت شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل در تصمیم‌گیری برای تعویق بازنشستگی است (۳۴). کارکنانی که احساس امنیت شغلی دارند، احتمال بیشتری دارند که تصمیم به ادامه کار بگیرند (۲۲). ارائه فرصت‌های ارتقاء شغلی نیز می‌تواند انگیزه کارکنان برای ادامه کار را افزایش دهد. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به پیشرفت و توسعه آن‌ها اهمیت می‌دهد و فرصت‌های ارتقاء شغلی را برای آن‌ها فراهم می‌کند، تمایل بیشتری به ادامه کار و تعویق بازنشستگی دارند (۳۵).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که الگوی تعویق بازنشستگی کارکنان در سازمان‌های ورزشی، متأثر از شرایط مداخله‌گر (اقتصادی، سلامتی، بیکاری، چالش‌های شغلی) است. در این راستا می‌توان گفت که شرایط اقتصادی نقش مهمی در تصمیم‌گیری کارکنان برای تعویق بازنشستگی ایفا می‌کند. عوامل اقتصادی می‌توانند شامل وضعیت مالی فرد، تغییرات در بازار کار و نرخ‌های بازنشستگی باشند. کارکنانی که با مشکلات مالی مواجه هستند یا نیاز به درآمد اضافی دارند، ممکن است تصمیم به ادامه کار و تعویق بازنشستگی بگیرند (۸). مشکلات

1. Hu

2. Ghadwan

3. Grmanova



اقتصادی، مانند بدهی‌های سنگین یا هزینه‌های غیرمنتظره، می‌تواند کارکنان را به تعویق بازنشستگی ترغیب کند (۲۲). در دوران رکود اقتصادی، کارکنان ممکن است به دلیل عدم اطمینان از بازار کار و فرصت‌های شغلی به تعویق بازنشستگی روی آورند (۳۶). مشکلات سلامتی می‌تواند باعث کاهش توانایی کاری فرد و افزایش تمایل به بازنشستگی شود. با این حال، افرادی که به سلامت نسبی خوبی دسترسی دارند، ممکن است تمایل بیشتری به ادامه کار داشته باشند؛ همچنین، شرایط سلامتی مزمن و ناتوانی‌های جسمی می‌تواند تصمیم به بازنشستگی را تسریع کند (۳۷).

بیکاری یکی از چالش‌های عمده‌ای است که می‌تواند تأثیر زیادی بر تصمیم‌گیری کارکنان برای تعویق بازنشستگی داشته باشد. این وضعیت می‌تواند شامل بیکاری گسترده یا عدم فرصت‌های شغلی مناسب باشد. کارکنانی که در مواجهه با بیکاری گسترده یا عدم فرصت‌های شغلی مناسب قرار دارند، ممکن است به دلیل عدم اطمینان از یافتن شغل جدید، تصمیم به تعویق بازنشستگی بگیرند (۱۲). بیکاری می‌تواند تأثیر منفی بر روحیه و انگیزه کارکنان داشته باشد و آن‌ها را به ادامه کار ترغیب کند (۲۶). فشار شغلی و استرس‌های مرتبط با کار می‌تواند تأثیر زیادی بر تصمیم‌گیری برای تعویق بازنشستگی داشته باشد (۳۸). جولیس^۱ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که کارکنانی که با فشارهای شغلی و استرس‌های زیاد مواجه هستند، ممکن است تمایل بیشتری به بازنشستگی داشته باشند تا از این فشارها رهایی یابند؛ همچنین، چالش‌های شغلی مانند وظایف پیچیده و مسئولیت‌های زیاد می‌تواند به افزایش فشار شغلی و تأثیر بر تصمیم به تعویق بازنشستگی منجر شود (۲۸).

به‌طور کلی الگوی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با اتخاذ راهبردهای مناسب، تمایل به بازنشستگی را مدیریت کرده و از توانمندی‌های کارکنان خود به نحو احسن استفاده کنند. با ایجاد محیطی حمایت‌گر و انگیزشی، سازمان‌ها می‌توانند کارکنان خود را تشویق به تعویق بازنشستگی و ادامه فعالیت‌های حرفه‌ای کنند که این امر به بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان منجر خواهد شد، با این حال پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سعی کنند تا محیطی را فراهم کنند که کارکنان در آن احساس ارزشمندی و حمایت کنند. این امر می‌تواند از طریق برنامه‌های پشتیبانی کارکنان، ارتباطات باز و شفاف و ایجاد فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای صورت گیرد. ترویج ارزش‌ها و نگرش‌های مثبت و ایجاد فرهنگ سازمانی که از تعهد و انگیزه کارکنان حمایت کند، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و تمایل به ادامه کار کمک کند. برنامه‌های تشویقی مانند پاداش‌های مالی، فرصت‌های آموزش و توسعه حرفه‌ای و سایر مزایای غیرمالی می‌توانند به انگیزه و تمایل کارکنان برای ادامه کار و تعویق بازنشستگی کمک کنند. ارائه گزینه‌هایی برای بازنشستگی تدریجی می‌تواند به کارکنان اجازه دهد که به تدریج از حجم کاری خود بکاهند و به‌مرور به بازنشستگی نزدیک شوند. این سیاست می‌تواند به کاهش استرس و فرسودگی شغلی کمک کند. در عین حال سازمان‌ها باید سیاست‌های بازنشستگی خود را انعطاف‌پذیر کنند تا کارکنان بتوانند با توجه به شرایط شخصی و حرفه‌ای خود، تصمیم‌گیری کنند. سازمان‌ها باید به ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و متنوع برای کارکنان بپردازند تا آن‌ها بتوانند در زمینه‌های مختلف تجربه کسب کنند و از چالش‌های شغلی خود لذت ببرند. با توجه به شرایط و عوامل مختلف تأثیرگذار، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تدوین و اجرای راهبردهای مناسب، تعویق بازنشستگی کارکنان را مدیریت کنند. این امر نه تنها به بهره‌وری و عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت و انگیزه کارکنان نیز منجر می‌شود. پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی از جمله تأثیر سیاست‌ها و مقررات دولتی بر تصمیمات بازنشستگی کارکنان ورزشی مواجه بود که ممکن است نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد، همچنین تغییرات در سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی که ممکن است نگرش کارکنان به تعویق بازنشستگی را تحت تأثیر قرار دهد.

ملاحظات اخلاقی: این مقاله برگرفته از رساله دکتری است و تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده‌است.

حامی مالی: این پژوهش هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده است.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان این مقاله از مرحله اجرای پژوهش تا نگارش مقاله مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: از همه اساتیدی که در داوری و اصلاح این مقاله نویسندگان را یاری کردند، کمال تشکر را داریم.

Reference

1. Bratun U, Zurc J. The motives of people who delay retirement: An occupational perspective. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 2022; 29(6): 482-494. <https://doi.org/10.1080/11038128.2020.1832573>.
2. Ebrahimi M, Nasiri M. Investigating the effect of retirement age on the labor force participation rate in OECD countries. *Applied Economic Quarterly*, 2021; 11(37): 55-73. DOI: <https://www.sid.ir/paper/515589/fa> [In Persian]
3. Deli J, Yuan B, LAN J. The influence of late retirement on health outcomes among older adults in the policy context of delayed retirement initiative. *Archives of Public Health*, 2021; 79(1): 1–14. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
4. Kadefors R, Wikström E, Arman R. The capability of organizations to manage delayed retirement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2020; 7(1): 38–51. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/joepp-06-2019-0047/full/html>.
5. Mensah R. Perceived Consequences of Unplanned Retirement of Staff of Educational Institutions: The Case of Takoradi Technical University, Ghana. Ghana, 2022. DOI: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4172314.
6. Ribes E A. Financial planning and optimal retirement timing for physically intensive occupations. *SN Business & Economics*, 2022; 2(8): 93. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
7. Souza L B C D, Leal M C C, Bezerra A F B, Silva I C D L, Souza LC GD, Santo A C D.E. Elderly retirement postponement factors: an integrative literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 2020; 25, 3889-3900. DOI: <https://www.scielo.br/j/csc/a/gtkKyKs3svJQ8RFnFp86fM/?lang=en>.
8. Stevens M J, Barker M, Dennison E, Harris E C, Linaker C, Weller S, Walker-Bone K. Recent UK retirees' views about the work-related factors which influenced their decision to retire: a qualitative study within the Health and Employment after Fifty (HEAF) cohort. *BMC Public Health*, 2022; 22(1): 1-10. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-022-12541-1>.
9. Kauppi M, Prakash K C, Virtanen M, Pentti, J, Aalto V, Oksanen, T, Stenholm S. Social relationships as predictors of extended employment beyond the pensionable age: a cohort study. *European Journal of Ageing*, 2021; 1-11. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10433-021-00603-z>
10. Raihan M M, Chowdhury N, Chowdhury M Z, Turin T C. Involuntary delayed retirement and mental health of older adults. *Aging & Mental Health*, 2023; 1-9. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13607863.2023.2230927>.
11. Berkman L F, Truesdale B C. Working longer and population aging in the US: Why delayed retirement is not a practical solution for many. *The Journal of the Economics of Ageing*, 2023; 24, 100438. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
12. Yunxia F, Zheng M. Study on the impact of delaying the legal retirement age on basic endowment insurance for urban employees in China. 2023. DOI: <https://scholar.archive.org/work/amswxutyene5ppbj7>.
13. Carta F, D. Philippi's, M. The forward-looking effect of increasing the full retirement age. *The Economic Journal*, 2024; 134(657): 165-192. DOI: <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/134/657/165/7231075>.
14. Chen H J, Huang S C, Miyazaki K. Life expectancy, fertility, and retirement in an endogenous-growth model with human capital accumulation. *Economic Modelling*, 2024; 130, 106572. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
15. Baumgartner W A. The Exit Strategy: Preparing for Retirement. *Thoracic Surgery Clinics*, 2024; 34(1): 105-110. DOI: <https://europepmc.org/article/med/37953047>.



16. Weiser L. Effectively Engaging Continuing Care Retirement/Life Plan Community Residents in Substantive Change Initiatives to Obtain an Acceptable Outcome (Doctoral dissertation, Wilmington University (Delaware)). 2024. DOI: <https://www.proquest.com/openview/e00be29259b0de9207463e67>.
17. Bravo J M, Ayuso M, Holzmann R, Palmer E. Intergenerational Actuarial Fairness When Longevity Increases: Amending the Retirement Age. SSRN Electronic Journal. 2021. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=21.
18. Buheji M. Fore Sighting the Transformation Requirements towards an Aging Economy. International Journal of Management (IJM), 2021; 12(9):123–135. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Buheji/publication>.
19. Ribes E. A. Financial planning and optimal retirement timing for physically intensive occupations. SN Business & Economics, 2022; 2(8), 93. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-022-00269-4>.
20. Yuan B, Li J, Liang W. The interaction of the delayed retirement initiative and the multilevel social health insurance system on the physical health of older people in China. The International Journal of Health Planning and Management, 2022; 37(1): 452-464. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hpm.3352>
21. Li Y, Turek K, Henkens K, Wang M. Retaining retirement-eligible older workers through training participation: The joint implications of individual growth need and organizational climates. Journal of Applied Psychology, 2023; 108(6): 954. DOI: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2023-21509-001.html>.
22. Sousa I C, Ramos S, Carvalho H. ‘What could make me stay at work’: Retirement transition profiles? Current Psychology, 2023; 42(8): 6302-6314. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-01967-2>.
23. Watermann H, Fasbender U, Klehe U C. Withdrawing from job search: The effect of age discrimination on occupational future time perspective, career exploration, and retirement intentions. Acta Psychologica, 2023; 234, 103875. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
24. Wang Y. Postponing Retirement and Economic Growth: A Politico-Economic Analysis. Available at SSRN 4825715. 2024. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
25. Innocenti S, Clark G L, McGill S. Experience of financial challenges, retirement concerns, and planning: evidence from representative samples of workers in 16 countries. Journal of Pension Economics & Finance, 2024; 23(2): 183-201. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474747223000082>.
26. Kung C S, Zhu J, Zaninotto P, Steptoe A. Changes in retirement plans in the English older population during the COVID-19 pandemic: The roles of health factors and financial insecurity. European Journal of Ageing, 2023; 20(1), 22. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10433-023-00770-1>.
27. Sadauskaitė R, Kairys A. Retirement intentions: links with the quality of work and personality traits. Psihološka obzorja, 2023; 32, 108-120. DOI: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:180064996/>.
28. Jolles D, Lamarche V M, Rolison J J, Juanchich M. Who will I be when I retire? The role of organizational commitment, group memberships, and retirement transition framing on older workers' anticipated identity change in retirement. Current Psychology, 2023; 42(18): 15727-15741. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
29. Hu J, Stauvermann P J, Nepa, S, Zhou Y. Can the policy of increasing retirement age raise pension revenue in China—a case study of Anhui province? International Journal of Environmental Research and Public Health, 2023; 20(2): 1096. DOI: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/2/1096>.
30. Ghadwan A S, Wan Ahmad W M, Hisham Hanifa M. Financial planning for retirement: The moderating role of government policy. Sage Open, 2023; 13(2): 21582440231181300.
31. Grmanova E, Bartek J. Job satisfaction as an important factor of work quality and the influence of selected factors. Marketing i menedžment inovacij, 2023; 14(1): 41-54. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/21582440231181300>.



32. Rokeman N R M, Kob C G C. Work environment as a mediator of the relationship between job satisfaction and job performance: a literature review. *Journal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 2023; 6(21): 77-88. DOI: <https://www.researchgate.net/profile/Nor-Mohd-Rokeman>.
33. Shahiri H, Husin K A, Khain W C. The effect of job rotation in a fixed wage setting model. *Sage Open*, 2023; 13(1): DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/21582440231153846>.
34. Shin M G, Kim Y K, Kim S Y, Kang, D. M. Relationship between job training and subjective well-being by work Creativity, task variety, and occupation. *Safety and health at work*, 2020; 11(4): 466-478. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
35. Principi A, Bauknecht J, Di Rosa M, Socci M. Employees' longer working lives in Europe: Drivers and barriers in companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020; 17(5): 1658. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
36. Bahirae R, Ghadimi B, Mazaheri A M, Baseri A, Mazaheri Tehrani M. Presenting a sociological model of social capital among sport elites interacting with social contexts. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2023; 22(59): 139-154. doi: 10.22034/ssys.2022.1391.1964
37. Asghari F, Safania A M, Honari H, Bagherian M, Poursoltani Zarandi H. The Framework of Unwillingness to Retirement in Sports Managers. *Sport Management Journal*. 2020; 14(3): 36-20. doi: 10.22059/jsm.2019.278139.2248
38. Kvale S. *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996. DOI: <https://psycnet.apa.org/record/1996-97829-000>.

